



**MEZINÁRODNÍ  
KONFERENCE  
PSYCHOLOGIE  
PRÁCE A ORGANIZACE**

**2017**

**INTERNATIONAL  
CONFERENCE  
WORK AND  
ORGANIZATION  
PSYCHOLOGY**

**2017**

**SBORNÍK  
(PROCEEDINGS)**

**ZLÍN, 24. – 25. KVĚTNA 2017  
(MAY 24 – 25, 2017, IN ZLÍN)**

MEZINÁRODNÍ KONFERENCE – SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ  
**PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE 2017**  
PRACOVNÍ POTENCIÁL A JEHO PROMĚNY V ČASE

INTERNATIONAL CONFERENCE - PROCEEDINGS  
**WORK AND ORGANIZATION PSYCHOLOGY 2017**  
WORK POTENTIAL AND ITS CHANGES OVER TIME

Sborník příspěvků z 16. ročníku mezinárodní konference PPaO  
konané ve dnech 24. – 25. května 2017 ve Zlíně  
(16th International Conference WaOP 2017 Proceedings, May 24-25,  
2017, in Zlín)

Zlín 2017

### **Editoři (Editors)**

Aleš Gregar, Martin Horák

### **Recenzenti (Reviewers)**

doc. PhDr. Božena Šmajsová – Buchtová, CSc., Mgr. Denisa Fedáková, PhD.,  
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., Mgr. Michal Kentoš, PhD.,  
doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD., doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.,  
PhDr. Martin Seitl, Ph.D., Prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc.

### **Pořádající pracoviště (Organizers)**

Ústav managementu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše  
Bati ve Zlíně

(Department of Management, Faculty of Management and Economics, Tomas  
Bata University in Zlín)

Katedra psychologie, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze  
(Department of Psychology, Faculty of Arts, Charles University in Prague)

Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova  
univerzita v Brně

(Department of Corporate Economy, Faculty of Economics and Administration,  
Masaryk University in Brno)

Katedra psychologie, Filozofická fakulta, Palackého univerzita v Olomouci  
(Department of Psychology, Faculty of Arts, Palacký University in Olomouc)

**ISBN 978-80-7454-714-0**

## ÚVODEM

Tématem 16. ročníku mezinárodní konference Psychologie práce a organizace byl pracovní potenciál a jeho proměny v čase. Toto téma otevřelo možnost vnímat dimenzi času jak ve vztahu k průběhu pracovního života jednotlivce, tak také ve vztahu k proměnám pohledu psychologie práce a organizace na pracovní potenciál člověka v procesu práce. Snahou organizátorů konference bylo připravit setkání psychologů zaměřených na oblast psychologie práce a organizace z akademické a výzkumné sféry, s kolegyněmi a kolegy, kteří působí v podnicích a organizacích v psychologické praxi. Program konference byl rozdělen do dvou plenárních zasedání a čtyř tematických sekcí. Součástí doprovodného programu byla také návštěva Expozice Princip Baťa v Baťově institutu 14/15 ve Zlíně. Konference se zúčastnilo 97 účastníků z České republiky a ze zahraničí. Prezentováno bylo celkem 78 příspěvků (9 zvaných přednášejících v plénu a 69 příspěvků v sekcích, z toho 22 posterů). Mezi účastníky bylo také 23 studentů, kteří se svými příspěvky vystoupili v jednotlivých sekcích. Aktivní účast studentů v jednotlivých odborných sekcích byla hodnocena jak účastníky konference, tak samotnými studenty velmi dobře, a organizátoři věří, že příští ročník konference bude v této dobré zkušenosti pokračovat. Věříme, že konference dobře splnila své základní poslání a cíle při výměně poznatků a zkušeností, při navázání osobních kontaktů a projednání možné individuální i institucionální spolupráce.

Předložený sborník plných textů příspěvků přednesených na konferenci je publikován elektronicky na webově stránce konference: <http://ppao.upol.cz/>

Editoři sborníku

## INTRODUCTION

The theme of the 16th International Conference on 'Work and Organizational Psychology' denotes as 'Working Potentials and its Transformation over the Time'. This theme opened up the possibility of perceiving the dimension of the time in relation to the working life of individuals and also the changes of the view of work and organizational psychology on the labour potentials of employees. The organizers of the conference created the platform to meet together, the psychologists working in the field, academics & researchers from organizational psychology spheres, colleagues working in companies and organizations which operate in psychological practices. The agenda of the conference was divided into two plenary sessions and four thematic sections. A visit to the 'Bata Exhibition' at the Bata Institute 14/15 in Zlín was also a part of the accompanying program. The conference was attended by 97 participants from the Czech Republic and from other countries. A total of 78 papers were presented (9 plenary speakers and 69 papers in sections, including 22 posters). Among the participants, contributions of 23 students appeared in the thematic sections of the conference. The active participation of the students in the sections was evaluated both by panel members and peers. The organizers believe that the next conference would be conducted more attractively with all potentials and experience gained in this conference too. As organisers of the conference 2017, we believe that this conference has successfully fulfilled its mission and goals in exchanging knowledge and experience, establishing personal contacts and discussing possible individual and institutional co-operation.

The proceedings of the full text of the papers presented at the conference is published electronically on the conference website: <http://ppao.upol.cz/>

Editors of the Proceedings

## **OBSAH**

### **SEBAKRITICKÝ MANAŽÉR**

Nikola BACHANOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ..... 15

### **HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: VALIDATION OF POWER MOMENTS IN EMOTIONAL VIDEOS, A PILOT STUDY**

Martina BARÁNKOVÁ, Mária GABLÍKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana KORÓNIOVÁ  
..... 28

### **VPLYV PRIESTOROVÉHO RIEŠENIA PRACOVNÉHO PROSTREDIA NA SOCIÁLNE INTERAKCIE V PRACOVNEJ SKUPINE**

Stanislava BAZALOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ..... 40

### **ASSESSMENT CENTRA – OČEKÁVÁNÍ, PRAXE, ŘEŠENÍ**

František BĚLOHLÁVEK ..... 54

### **FORMY OUTPLACEMENTU V REZORTU OBRANY JAKO NÁSTROJ POMOCI PŘI PŘECHODU VOJENSKÉHO PROFESIONÁLA NA DRUHOU KARIÉRU**

Kristýna BINKOVÁ, Miroslav KRČ ..... 61

### **ŠTRUKTÚRA ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI U MANAŽÉROV V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU**

Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Tatiana LORINCOVÁ, Miroslava BRUNCKOVÁ, Gabriel KALETA, Vladimíra SCHWARTZOVÁ ..... 71

### **FRUSTROGÉNNE ŽIVOTNÉ PODMIENKY UČITEĽOV STREDNÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU V KONTEXTE VYBRANÝCH SOCIODEMOGRAFICKÝCH PREMENNÝCH**

Miroslava BRUNCKOVÁ, Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Katarína FUCHSOVÁ, Jana KAPOVÁ 81

### **KLINICKÁ PSYCHICKÁ SYMPTOMATOLÓGIA V KONTEXTE VYBRANÝCH SOCIODEMOGRAFICKÝCH PREMENNÝCH U UČITEĽOV STREDNÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU**

Miroslava BRUNCKOVÁ, Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Marianna BERINŠTEROVÁ..... 93

### **VLIV PROSTŘEDÍ CHAMBER REST NA VYBRANÉ KOGNITIVNÍ FUNKCE**

Tereza ČECHOVÁ, Tereza MACUROVÁ, Tereza ZEMANOVÁ, Marek MALŮŠ..... 104

### **LZE SI ZA PENÍZE KOUPIŠTĚSTÍ?**

Michal ĎURINÍK, Jakub PROCHÁZKA ..... 117

### **KVAZI-EXPERIMENTÁLNÍ STUDIE PŮSOBNÍ KOUČOVÁNÍ NA PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ**

Ivana FABIANOVÁ..... 125

### **ROVNOVÁHA PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA A (NE)ISTOTA PRACOVNÉHO MIESTA V DÁTACH ESS: POROVNANIE ČR A SR**

Denisa FEDÁKOVÁ..... 137

### **EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA MANAŽÉROK A MANAŽÉROV A POSUDZOVANIE VÝSKYTU KOGNITÍVNYCH OMYLOV MANAŽÉRMÍ**

Miroslav FRANKOVSKÝ, Zuzana BIRKNEROVÁ .....	146
<b>ČLOVEK A UMELÁ INTELIGENCIA: ČASOVÝ VÝKON PRI SLEDOVANÍ EMÓCIÍ</b>	
Mária GABLÍKOVÁ, Martina BARÁNKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana KORÓNIOVÁ .....	155
<b>VLIV PROSTŘEDÍ CHAMBER REST NA ÚROVEŇ SYNDROMU VYHOŘENÍ</b>	
Ester GAWLASOVÁ, Michaela SLANÁ, Marek MALŮŠ.....	164
<b>NÁMĚTY PRO ROZVOJ PROFESNÍCH DOVEDNOSTÍ SOCIÁLNÍHO CHARAKTERU U UČITELŮ</b>	
Ilona GILLERNOVÁ, Markéta NIEDERLOVÁ .....	174
<b>PRACOVNÍ SÍLA STÁRNE: JAKÉ POSTUPY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ JSOU VHODNÉ?</b>	
Aleš GREGAR, Ivana PEJŘOVÁ.....	186
<b>ZISŤOVANIE VZÁJOMNÝCH KONEXÍ A ROZDIELOV MEDZI EMOCIONÁLNOU INTELIGENCIOU A OSOBNOSŤOU U ŠTUDENTOV HUMANITNÉHO A TECHNICKÉHO ZAMERANIA</b>	
Dominika HORVÁTHOVÁ, Dominika DOKTOROVÁ.....	197
<b>PREDICTORS OF SUBJECTIVE WELL-BEING IN UNEMPLOYED PEOPLE</b>	
Eva HRUŠČOVÁ, Monika KAČMÁROVÁ, Jaroslava BABJÁKOVÁ .....	210
<b>SCHOOL TO WORK TRANSITION: CAREER ADAPTABILITY – MEDIATOR OF RELATIONSHIP BETWEEN JOB SEACH BEHAVIOUR AND SUBJECTIVE WELL-BEING</b>	
Eva HRUŠČOVÁ.....	219
<b>ANALÁZA VPLYVU NEUVEDOMOVANEJ AKTIVÁCIE VÝKONOVÉHO CIEĽA V ŠIRŠOM KONTEXTE TEÓRIE STANOVOVANIA CIEĽOV A ROLY POTENCIÁLNEHO MODERÁTORA TOHOTO PROCESU V PODOBE ÚROVNE KONŠTRUOVANIA (INTERPRETÁCIE) SITUÁCIE: EXPERIMENTÁLNE PREVERENIE</b>	
Pavol KAČMÁR, Zuzana BUČKOVÁ.....	229
<b>POSUDZOVANIE PSYCHICKEJ SPÔSOBILOSTI PRE PRÁCU – OTÁZNIKY A VÝZVY EKONOMIKY 4.0</b>	
Mojmír KALIŠ .....	244
<b>DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: BEING CANDID AT WORK</b>	
Marina Y. KIM, Marek VICH.....	258
<b>AUTONOMIE V PRACOVNÍM A ORGANIZAČNÍM KONTEXTU</b>	
Iva KIROVOVÁ.....	265
<b>PRACOVNÍ PORADENSTVÍ A EAP</b>	
Iva KIROVOVÁ.....	273
<b>HODNOTOVÉ PREFERENCE SENIORŮ VE VZTAHU K PRÁCI</b>	
Renata KOCIANOVÁ, Helena ZÁŠKODNÁ .....	280

## **ADAPTACE DOTAZNÍKU SL-28 DO ČEŠTINY**

Jana KOLÁŘOVÁ, Pavlína HONSOVÁ..... 291

## **ANALÝZA PREFERENCE STYLŮ VEDENÍ PERSONÁLU NA ÚROVNI PŘÍMÉHO LEADERSHIPU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY**

Eva KOZÁKOVÁ, Radomír SALIGER ..... 301

## **PSYCHOLOGICKÁ VZDÁLENOST A VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ PROMĚNNÉ**

Josef KUNDRÁT, Hana PEIGEROVÁ, Johana TURČANOVÁ, Nikola WENCLOVÁ ..... 311

## **PSYCHOGRAFICKÝ MODEL OSOBNOSTI PODNIKATELE VE VÝUKOVÝCH TECHNOLOGIÍCH STŘEDNÍHO ODBORNÉHO STUDIA**

Oleksandr KUSHCH ..... 320

## **MEDIACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ**

Radka LANKAŠOVÁ..... 334

## **DIAGNOSTIKA SOCIÁLNÝCH KOMPETENCIÍ V KONTEXTE PRÁCE**

Eva LETOVANCOVÁ..... 342

## **SOCIÁLNE KOMPETENCIE A EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA**

Eva LETOVANCOVÁ, Katarína HÁJKOVÁ ..... 351

## **ANGAŽOVANOST A SPOKOJNOST ZAMESTNANCOV PODĚA DEMOGRAFICKÝCH CHARAKTERISTÍK**

Elena LISÁ..... 361

## **TRANSFORMAČNÝ, PSEUDOTRANSFORMAČNÝ A LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP – JEHO REFLEXIA V POSTOJOCH (ANGAŽOVANOST, DÔVERA) A V SPRÁVANÍ (INOVÁCIE) ZAMESTNANCOV (NÁVRH VÝSKUMNÉHO PROJEKTU)**

Jana LIŠKOVÁ, Eva ROŠKOVÁ..... 373

## **MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ JAKO NÁSTROJ ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY VEŘEJNÝCH SLUŽEB: METODOLOGICKÉ ASPEKTY**

Růžena LUKÁŠOVÁ..... 387

## **STAROSTLIVOSŤ O SEBA AKO PREDIKTOR PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI A NEGATÍVNYCH DÔSLEDKOV U POMÁHAJÚCICH PROFESIÍ**

Margita MESÁROŠOVÁ..... 401

## **OSOBNOSTNÉ ČRTY, PODNIKAVÉ SPRÁVANIE A MOTIVÁCIA RODINY AKO DETERMINANTY PODNIKANIA**

Zuzana MIČKOVÁ ..... 416

## **ANALÝZA VYBRANÝCH STRESOVÝCH FAKTOROV V PROSTREDÍ CALL CENTRA TELEKOMUNIKAČNÉHO OPERÁTORA**

Ivana MIRDALÍKOVÁ, Karol KOVÁČ ..... 428

## **PROJEKTIVNÍ METODY V OVĚŘOVÁNÍ ZPŮSOBILOSTI UCHAZEČŮ O SLUŽEBNÍ POMĚR V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH ČESKÉ REPUBLIKY: ROZSAH A ÚČEL POUŽITÍ**

Alena MOLINARI, Martin SEITL..... 441

**PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY A JEJICH POUŽÍVÁNÍ POHLEDEM  
AUTORSKÉHO PRÁVA**

Matěj MYŠKA ..... 454

**PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST UČITELŮ: NĚKTERÉ PSYCHOLOGICKÉ  
SOUVISLOSTI**

Karel PAULÍK ..... 464

**OČAKÁVANÉ EMÓCIE A OČAKÁVANÉ DÔSLEDKY V KONTEXTE INHIBÍCIE  
AGRESIE V PRÁCI ZÁCHRANÁROV**

Ivana PITEROVÁ ..... 474

**PSYCHICKÁ ODOLNOST PODLE OSOBNOSTNÍCH TYPŮ V KONTEXTU  
HODNOCENÍ AKADEMICKÉ A PRAKTICKE ÚSPĚŠNOSTI**

Roman POSPÍŠIL..... 484

**SEBAÚČINNOST A PRACOVNÁ ANGAŽOVANOST (PILOTNÁ ŠTÚDIA)**

Eva ROŠKOVÁ, Michaela TOMKOVÁ ..... 498

**SOCIÁLNE KOMPETENCIE A SEBASÚCIT U MLADÝCH ĽUDÍ**

Nikola RUSIŇAKOVÁ, Eva LETOVANCOVÁ ..... 507

**PRACOVNÍ MOBILITA U PEDAGOGŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL VE SVĚTLE  
TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY**

Martin SEITL, Jan STŘELEČEK..... 517

**EFEKTIVITA DIVERZITNÍCH TÝMŮ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH  
V ČESKÉ REPUBLICE**

Valery SENICHEV ..... 529

**MODELY VZŤAHOVEJ VÄZBY, SKUPINOVÁ KOHÉZIA A ZÄVÄZOK  
K ORGANIZÄCII**

Milica SCHRAGGEOVÁ, Dominika FAJDELOVÁ ..... 550

**KARIÉROVÄ NEROZHODNOSŤ A ŤÄŽKOSŤI V KARIÉROVOM  
ROZHODOVANÍ ŠTUDENTOV A NEZAMESTNANÝCH ABSOLVENTOV**

Eva SOLLÄROVÄ..... 563

**UČITELSKÝ SBOR ZŠ: PROFESNÍ POTENCIÄL VE SPECIFICKÉ ORGANIZÄCI**

Petr URBÄNEK, Andrea ROZKOVCOVÄ, Jan PICEK, Jitka JURSOVÄ, Jitka NOVOTOVÄ,  
Helena PICKOVÄ..... 577

**CORE SELF-EVALUATIONS A DÔSLEDKY PREPOJENIA PRÄCE A RODINY  
AKO PREDIKTORY PRACOVNEJ A ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI  
U ZAMESTNANÝCH MUŽOV A ŽIEN**

Martina VACULÍNOVÄ, Ivana VÄCLAVIKOVÄ ..... 586

**SOCIÄLNA ATMOSFÄRA ŠKOLY AKO PREDIKTOR NEUROPSYCHICKEJ  
ZÄŤÄŽE UČITEĽOV**

Jana VALENTOVIČOVÄ, Andrea BARANOVSKÄ ..... 599

**ATTACHMENT A SYNDROM VYHOŘENÍ V KREATIVNÍH PROFESÍCH**

Kateřina VODOLÄNOVÄ..... 615



**AUTOMATIZÁCIA A DIGITALIZÁCIA: VÝZVY PRE PSYCHOLÓGIU PRÁCE A ORGANIZÁCIE**

Jozef VÝROST..... 630

## CONTENT

### SELF-CRITICAL MANAGER

Nikola BACHANOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ..... 15

### HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: VALIDATION OF POWER MOMENTS IN EMOTIONAL VIDEOS, A PILOT STUDY

Martina BARÁNKOVÁ, Mária GABLÍKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana KORÓNIOVÁ  
..... 28

### INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT SPACE SOLUTION ON SOCIAL INTERACTIONS IN WORK GROUP

Stanislava BAZALOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ..... 40

### ASSESSMENT CENTRES - EXPECTATIONS, PRACTICE, SOLUTIONS

František BĚLOHLÁVEK ..... 54

### FORMS OF OUTPLACEMENT IN DEFENCE SECTOR AS A TOOL OF ASSISTANCE DURING THE TRANSITION TO SECOND CAREER OF PROFESSIONAL SOLDIERS

Kristýna BINKOVÁ, Miroslav KRČ ..... 61

### THE STRUCTURE OF WELL-BEING AMONG MANAGERS IN THE FIELD OF TOURISM

Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Tatiana LORINCOVÁ, Miroslava BRUNCKOVÁ, Gabriel KALETA, Vladimíra SCHWARTZOVÁ ..... 71

### FRUSTROGENIC LIVING CONDITIONS OF TEACHERS OF SECONDARY SCHOOLS IN SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF SELECTED SOCIO-DEMOGRAPHIC VARIABLES

Miroslava BRUNCKOVÁ, Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Katarína FUCHSOVÁ, Jana KAPOVÁ 81

### CLINICAL PSYCHOLOGICAL SYMPTOMATOLOGY IN THE CONTEXT OF SELECTED SOCIO-DEMOGRAPHIC VARIABLES OF TEACHERS OF SECONDARY SCHOOLS IN SLOVAKIA

Miroslava BRUNCKOVÁ, Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Marianna BERINŠTEROVÁ..... 93

### THE EFFECT OF CHAMBER REST ON SELECTED COGNITIVE FUNCTIONS

Tereza ČECHOVÁ, Tereza MACUROVÁ, Tereza ZEMANOVÁ, Marek MALŮŠ..... 104

### CAN MONEY BUY HAPPINESS?

Michal ĎURINÍK, Jakub PROCHÁZKA ..... 117

### QUASI-EXPERIMENTAL STUDY ON COACHING AND IT'S IMPACT ON EMPLOYEES PERFORMANCE

Ivana FABIANOVÁ..... 125

### WORK-LIFE BALANCE AND JOB (IN)SECURITY IN THE ESS DATA: COMPARISON OF THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA

Denisa FEDÁKOVÁ..... 137

**EMOTIONAL INTELLIGENCE OF FEMALE AND MALE MANAGERS AND ASSESSMENT OF COGNITIVE DISTORTIONS BY MANAGERS**

Miroslav FRANKOVSKÝ, Zuzana BIRKNEROVÁ ..... 146

**HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TIME RELATED PERFORMANCE OF EMOTION TRACKING**

Mária GABLÍKOVÁ, Martina BARÁNKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana KORÓNIOVÁ ..... 155

**THE EFFECT OF CHAMBER REST ON THE LEVEL OF BURNOUT SYNDROME**

Ester GAWLASOVÁ, Michaela SLANÁ, Marek MALŮŠ..... 164

**SUGGESTIONS HOW TO SUPPORT TEACHERS' PROFESSIONAL SOCIAL SKILLS**

Ilona GILLERNOVÁ, Markéta NIEDERLOVÁ ..... 174

**WORKFORCE GETTING OLDER: WHICH HR PRACTICES MATTER?**

Aleš GREGAR, Ivana PEJŘOVÁ..... 186

**DETECTING REMARKABLE CONNECTIONS AND DIFFERENCES BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERSONALITY IN HUMANITIES AND TECHNICAL STUDENTS**

Dominika HORVÁTHOVÁ, Dominika DOKTOROVÁ..... 197

**PREDICTORS OF SUBJECTIVE WELL-BEING IN UNEMPLOYED PEOPLE**

Eva HRUŠČOVÁ, Monika KAČMÁROVÁ, Jaroslava BABJÁKOVÁ ..... 210

**SCHOOL TO WORK TRANSITION: CAREER ADAPTABILITY – MEDIATOR OF RELATIONSHIP BETWEEN JOB SEACH BEHAVIOUR AND SUBJECTIVE WELL-BEING**

Eva HRUŠČOVÁ..... 219

**THE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ACTIVATION OF NON-CONSCIOUS GOAL RELATED TO ACHIVEMENT IN THE BROADER CONTEXT OF GOAL-SETTING THEORY AND FURTHER ROLE OF THE POTENTIAL MODERATOR-CONSTRUAL LEVEL THEORY: AN EXPERIMENTAL EXAMINATION**

Pavol KAČMÁR, Zuzana BUČKOVÁ..... 229

**ASSESSMENT THE PSYCHOLOGICAL COMPETENCIES FOR WORK - QUESTIONS AND CHALLENGES OF ECONOMICS 4.0**

Mojmír KALIŠ ..... 244

**DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: BEING CANDID AT WORK**

Marina Y. KIM, Marek VICH..... 258

**AUTONOMY AT WORK AND ORGANIZATIONAL CONTEXT**

Iva KIROVOVÁ..... 265

**WORKPLACE COUNSELLING AND EAP**

Iva KIROVOVÁ..... 273

**VALUE PREFERENCES OF SENIORS IN RELATION TO WORK**

Renata KOCIANOVÁ, Helena ZÁŠKODNÁ ..... 280

<b>ADAPTATION OF QUESTIONNAIRE SL-28 INTO CZECH LANGUAGE</b>	
Jana KOLÁŘOVÁ, Pavlína HONSOVÁ.....	291
<b>ANALYSIS OF THE PREFERENCE OF STYLES OF THE PERSONNEL AT THE LEVEL OF DIRECT LEADERSHIP IN THE ARMY OF THE CZECH REPUBLIC</b>	
Eva KOZÁKOVÁ, Radomír SALIGER .....	301
<b>PSYCHOLOGICAL DISTANCE AND PERSONALITY VARIABLES</b>	
Josef KUNDRÁT, Hana PEIGEROVÁ, Johana TURČANOVÁ, Nikola WENCLOVÁ .....	311
<b>PSYCHOGRAPHIC MODEL OF ENTREPRENEUR'S PERSONALITY IN TEACHING TECHNOLOGIES OF SECONDARY VOCATIONAL TRAINING</b>	
Oleksandr KUSHCH .....	320
<b>MEDIATION IN WORK ENVIRONMENT</b>	
Radka LANKAŠOVÁ.....	334
<b>DIAGNOSIS OF SOCIAL COMPETENCES IN WORK CONTEXT</b>	
Eva LETOVANCOVÁ.....	342
<b>SOCIAL COMPETENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE</b>	
Eva LETOVANCOVÁ, Katarína HÁJKOVÁ .....	351
<b>EMPLOYEE ENGAGEMENT AND SATISFACTION BY DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS</b>	
Elena LISÁ.....	361
<b>TRANSFORMATIONAL, PSEUDOTRANSFORMATIONAL AND LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP – A REFLECTION OF THE EMPLOYEES' ATTITUDES (ENGAGEMENT, TRUST) AND BEHAVIOR (INNOVATION) (PROPOSAL OF RESEARCH PROJECT)</b>	
Jana LIŠKOVÁ, Eva ROŠKOVÁ.....	373
<b>MEASURING CITIZEN SATISFACTION AS A TOOL TO IMPROVE THE PUBLIC SERVICE QUALITY: METHODOLOGICAL ASPECTS</b>	
Růžena LUKÁŠOVÁ.....	387
<b>SELF-CARE AS A PREDICTOR OF JOB SATISFACTION AND NEGATIVE CONSEQUENCES IN HELPING PROFESSIONS</b>	
Margita MESÁROŠOVÁ.....	401
<b>PERSONALITY TRAITS, ENTERPRISING BEHAVIOR, AND FAMILY MOTIVATION A BUSINESS</b>	
Zuzana MIČKOVÁ .....	416
<b>TELECOMMUNICATIONS OPERATOR CALL CENTRE AS A WORKPLACE – A SELECTED STRESS FACTORS ANALYSIS</b>	
Ivana MIRDALÍKOVÁ, Karol KOVÁČ .....	428
<b>PROJECTIVE METHODS IN VERIFICATION OF RESPONSIBILITIES OF SERVICE PROVIDERS IN THE CZECH REPUBLIC SAFETY CHOIRS: SCOPE AND PURPOSE OF USE</b>	
Alena MOLINARI, Martin SEITL.....	441

<b>PSYCHODIAGNOSTIC TESTS AND THEIR USE: A COPYRIGHT PERSPECTIVE</b>	
Matěj MYŠKA .....	454
<b>WORK ENGAGEMENT OF TEACHERS: SOME PSYCHOLOGICAL RELATIONS</b>	
Karel PAULÍK .....	464
<b>ANTICIPATED EMOTIONS AND ANTICIPATED CONSEQUENCES IN THE CONTEXT OF AGGRESSION INHIBITION IN JOB OF PARAMEDICS</b>	
Ivana PITEROVÁ .....	474
<b>PSYCHOLOGICAL RESISTANCE ACCORDING TO PERSONALITY TYPES IN THE CONTEXT OF EVALUATION OF ACADEMIC AND PRACTICAL SUCCESS</b>	
Roman POSPÍŠIL.....	484
<b>SELF-EFFICACY AND WORK ENGAGEMENT (PILOT STUDY)</b>	
Eva ROŠKOVÁ, Michaela TOMKOVÁ.....	498
<b>SOCIAL COMPETENCE AND SELF-COMPASSION OF YOUNG PEOPLE</b>	
Nikola RUSIŇAKOVÁ, Eva LETOVANCOVÁ .....	507
<b>JOB MOBILITY IN THE LIGHT OF THE ADULT ATTACHMENT THEORY IN TEACHERS OF ELEMENTARY SCHOOLS</b>	
Martin SEITL, Jan STŘELEČ.....	517
<b>THE EFFECTIVITY OF DIVERSITY TEAMS IN CHOSEN ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC</b>	
Valery SENICHEV .....	529
<b>MODELS OF ATTACHMENT, GROUP COHESION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT</b>	
Milica SCHRAGGEOVÁ, Dominika FAJDELOVÁ .....	550
<b>CAREER INDECISION AND CAREER DECISION-MAKING DIFFICULTIES OF STUDENTS AND UNEMPLOYED GRADUATES</b>	
Eva SOLLÁROVÁ.....	563
<b>TEACHING STAFF OF THE ELEMENTARY AND LOWER SECONDARY SCHOOL: PROFESSIONAL POTENTIAL IN A SPECIFIC ORGANIZATION</b>	
Petr URBÁNEK, Andrea ROZKOVCOVÁ, Jan PICEK, Jitka JURSOVÁ, Jitka NOVOTOVÁ, Helena PICKOVÁ.....	577
<b>CORE SELF-EVALUATIONS AND WORK/FAMILY INTERFACE CONSEQUENCES AS PREDICTORS OF JOB AND LIFE SATISFACTION AMONG EMPLOYED MEN AND WOMEN</b>	
Martina VACULÍNOVÁ, Ivana VÁCLAVIKOVÁ .....	586
<b>SOCIAL ATMOSPHERE OF THE SCHOOL AS A PREDICTOR OF NEUROPSYCHIC BURDEN ON TEACHERS</b>	
Jana VALENTOVIČOVÁ, Andrea BARANOVSKÁ .....	599
<b>ATTACHMENT AND BURNOUT SYNDROME IN CREATIVE PROFESSIONS</b>	
Kateřina VODOLÁNOVÁ.....	615

**AUTOMATIZATION AND DIGITALIZATION: CHALLENGES FOR WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**

Jozef VÝROST..... 630

# SEBAKRITICKÝ MANAŽÉR

## SELF-CRITICAL MANAGER

Nikola BACHANOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ

**Abstrakt:** Cieľom tejto práce bolo preskúmať a pochopiť sebakritickosť a jej opačný pól sebasúcit v role manažéra. Pomocou exploračného kvalitatívneho výskumu sme na vzorke dvanástich participantov skúmali vnímanie sebakritickosti, rozdiel v uvažovaní sebakritických a sebaopovrhujúcich manažérov o sebakritike, vplyv sebakritiky na manažérov, prejav sebakritiky, prijímanie kritiky a vysporiadavanie sa s problémami u oboch skupín. Vo výskume sme použili dotazník FSCRS, ktorým sme overovali sebakritickosť a sebasúcit manažérov a následne sme vybrali dvanásť participantov, s ktorými sme robili pološtrukturované rozhovory. Rozhovory sme prepísali a následne analyzovali pomocou fenomenologickej analýzy. Týmto spôsobom sme sa snažili porozumieť skúmanej problematike. Výsledky poukázali na to, že sebakritickí manažéri zväčša považujú sebakritickosť v role manažéra za pozitívnu, zatiaľ čo sebaopovrhujúci manažéri ju považujú za negatívnu. Významný rozdiel medzi týmito dvoma skupinami je, že sebakritickí manažéri pripisujú chyby sebe a berú za ne zodpovednosť, no sebasúcitní manažéri zväčša pripisujú problémy skupine, či celému tímu. Pri prijímaní kritiky sú sebakritickí manažéri otvorení a často ju vnímajú ako niečo, z čoho sa dá čerpať ponaučenie. Sebaopovrhujúci manažéri sa názoroch na kritiku od ostatných nezhodujú. Pri vysporiadavaní sa s vzniknutými problémami sebakritickým manažérom pomáha rozhovor, vedomosti, ktorými disponujú a následné vyriešenie problému. Na základe výsledkov sme v práci definovali odporúčania pre prax a najmä ďalší výskum.

**Abstract:** The aim of this study was to explore and understand self-criticism and its opposite term self-compassion in the role of manager. Using exploratory qualitative research we examined the perception of self-criticism, difference in thinking between self-critical and self-compassionate managers about self-criticism, influence of self-criticism on managers, expressing self-criticism, accepting criticism and dealing with problems in both groups. In this research we used FSCRS questionnaire to verify the self-criticism and self-compassion of managers and then selected twelve participants with whom we did semi-structured interviews. Interviews were rewritten and analyzed by phenomenological analysis. In this way we have tried to understand explored issue. The results revealed that self-critical managers generally consider self-criticism in the role of manager as positive but self-compassionate managers consider self-criticism as negative. A significant difference between these two groups is that self-critical managers credit mistakes to themselves and take responsibility for them, but self-compassionate managers mostly credit problems to the group or a whole team. When accepting criticism, self-critical managers are open and generally perceive it as something that can be used for improvement. Self-compassionate managers do not agree in issue of accepting criticism. When dealing with problems, self-critical managers consider as helpful when they can have a conversation with someone, when they have enough information and basically resolution of problem. Based on results we defined recommendations for practice and further research.

**Kľúčové slová:** Sebakritickosť, sebasúcit, manažér.

**Key words:** self-criticism, self-compassion, manager.

# 1 ÚVOD

Sebakritika alebo sebakritickosť je pojem určite známy väčšine z nás. Sebakritika zahŕňa to, ako jedinec hodnotí seba samého (Blatt, 2008). Je to aspekt ľudskej psychiky, ktorý sa vyvíja od detstva. Jeho vývoj najviac ovplyvňujú vzťahy s rodičmi (Besser, Blatt a Campos, 2010). Sebakritickosť nás môže ovplyvňovať do veľkej miery v rôznych aspektoch každodenného života.

V našom príspevku, vychádzajúcom z diplomovej práce s názvom Sebakritický manažér, sme sa rozhodli venovať najmä sebakritickosti v pracovnej sfére slovenských manažérov. Naš výskum mal exploratívny charakter. Kladieme si za cieľ preskúmať sebakritickosť v role manažérov. Našou úlohou bolo pochopiť ich vnímanie sebakritickosti, porozumieť rozdielom v uvažovaní sebakritických a sebatvrdzujúcich manažérov o sebakritike, a preskúmať ich prijímanie kritiky a vysporiadavanie sa s problémami.

Na základe preštudovaných materiálov považujeme za opačný pól k sebakritickosti pojem sebasúcit (Neff, 2003). Sebasúcit môžeme považovať za akúsi snahu podporiť seba samého pri vlastných zlyhaniach a tým sa s týmito zlyhaniami vysporiadať (Neff, 2003). V našej práci sme pracovali tiež so sebatvrdzujúcimi manažermi, ktorých porozumenie a prejavy sebakritickosti sme porovnávali so vzorkou sebatvrdzujúcich manažérov.

## 1.1 Sebakritickosť

Sebakritickosť môže byť v psychológii chápaná ako faktor, ktorý vplýva na vývin mnohých psychiatrických diagnóz (napr. Kannan, Levitt, 2013). V rámci psychológie ju už v minulosti, najmä v zahraničí, skúmalo a definovalo viacero autorov. Práve preto existuje na tento pojem aj viacero názorov. Niektorí autori kategorizujú sebakritickosť ako negatívnu vlastnosť, či jav alebo niečo čo má na ľudskú osobnosť negatívny až deštruktívny dopad (napr. Craciun, 2013). Niektorí autori však hovoria o konštruktívnej sebakritickosti, teda o sebakritickosti ako pozitívnej hnacej sile (napr. Carver a Scheier, 1999). Medzi ďalšie názory patrí, že sebakritickosť je kontinuum, na ktorého jednej strane je sebakritickosť uvádzaná ako pozitívna, no na druhej strane ako negatívna vlastnosť (Blatt, 1974).

Na jednej strane kontinua popisuje Blatt (1974) sebakritickosť ako pozitívnu vlastnosť, pomocou ktorej dosahuje každý človek realistický a úplný zmysel svojej podstaty. Pomocou zdravej úrovne sebakritickosti dosahujú jedinci svoje ciele, keďže je sebakritickosť uistovacia a inšpiratívny faktor. Na druhej strane môže byť sebakritickosť nezdravá a deštruktívna a môže privádzať ľudí k pocitom frustrácie a otrávenia (Blatt, 1974). Podobne, Straub (1990) definuje sebakritickosť ako ľudskú vlastnosť, ktorú má každý jedinec od narodenia.

Ossorio (1990) napríklad hovorí o sebakritickosti ako o sebaregulačnom procese, ktorý zahŕňa tri stupne, pri ktorých hodnotíme svoje prebiehajúce správanie, uvedomujeme si svoje správanie, ktoré považujeme za problémové a vieme, že by mohlo byť lepšie, nachádzame reálne prvky na zlepšenie správania a vyberáme najvyhovujúcejšie alternatívy, ktoré môžeme potom použiť v danej situácii, aby sme sa dopracovali k čo najlepšiemu výsledku.

Carver a Scheier (1999) tiež považujú sebakritickosť za konštruktívnu. Uvádzajú, že takáto sebakritickosť môže vyústiť do zmeny aktuálneho konania a pomôcť k rozhodnutiu zmeniť naše správanie k lepšiemu. Podľa autorov je sebakritickosť v zdravej miere potrebná pre vhodné správanie a interakciu. Ani Denoma, Otamendi a Joiner (2008) nepovažujú sebakritickosť nevyhnutne za negatívnu. Môže to byť inšpirácia a hnacia sila, ktorá pomáha dosiahnuť to, čo si zaumienime. Obdobne Luoma a Platt (2014) definujú sebakritickosť ako silu, ktorá pomáha jedincom vyhnúť sa zlyhaniu.



Sebakritickosť ale môže prispievať aj k našej zraniteľnosti. Silou svojej sebakritickosti môžeme byť vedení k odsudzovaniu vlastných skutkov a k uzatvoreniu sa a odkloneniu sa od okolia (Iancu, Bodner, Ben-Zion, 2014). Blatt (1992) tvrdí, že sebakritickosť je druhom vzťahu k sebe samému. Tento vzťah, podľa autora, zahŕňa neustále a niekedy až tvrdé seba hodnotenie. V rámci tvrdého seba hodnotenia môže vzniknúť aj chronický strach z nesúhlasu, odmietnutia a kritiky druhých. Sharar (2015) podobne ako vyššie spomenutý Blatt (1992) vymedzuje sebakritickosť ako vzťah k sebe samému, ktorý je silný a trvalý. Vzťah k sebe samému charakterizuje ako vyžadovanie vysokých štandardov na seba a na svoj výkon bez akéhokoľvek kompromisu. Tvrdé postavenie voči sebe samému môže prejsť až k odporu a haneniu seba samého ak nedosiahneme to, čo sme si zaumienili. Craciun (2013) tak isto považuje sebakritickosť za negatívnu súčasť jedinca. Sebakritickosť môže podľa neho prejsť až do depresí. Falconer, King a Brewin (2015) opisujú sebakritickosť ako náchylnosť k negatívnemu seba hodnoteniu. Negatívne seba hodnotenie podľa nich potom ústi do pocitov hanby a nízkeho sebavedomia.

Gilbert (2000) konceptualizuje pojem sebakritickosť ako deficit v uisťovaní a seba potvrdzovaní. Predpokladá, že takéto tendencie vznikajú pri neadekvátnom zaobchádzaní a starostlivosti v detstve.

Gilbert et al. (2004) rozdeľujú formy sebakritickosti do dvoch komponentov. Prvý komponent zahŕňa „bytie sebakritickým“, lipnutie na svojich chybách a svoj pocit neprimeranosti. V druhom komponente uvádza potrebu zraniť svoje self a následný pocit znechutenia.

Neff (2003) zistila, že sebakritickosť je prepojená so strachom zo sebasúcitu a do istej miery aj zo strachu prijímania súcitu ostatných. Sebakritickosť môže byť spájaná aj s nezdravým perfekcionizmom, ktorý môže vyvolať množstvo psychických problémov (Neff, 2003).

James, Verplanken a Rimes (2015) skúmali perfekcionizmus a stres na študentoch. Zistili, že vyššia miera sebakritickosti je spojená s nezdravou formou perfekcionizmu a so stresom. Na základe takýchto zistení môžeme povedať, že opakujúce sa sebakritické myslenie môže ústiť do väčšieho stresu.

Clara a kol. (2003) hovoria o sebakritických ľuďoch ako jedincoch, ktorí majú vysoké nároky na seba, aj na ľudí vo svojom okolí. Svojim správaním sa snažia o čo najväčší úspech a tým si podľa nich zvyšujú svoju hodnotu. Powers at. al. (2007) tiež tvrdia, že sebakritici dosahujú svoje ciele kvôli motivácii vyhnúť sa zlyhaniu a nesúladu. Nekladú v tomto prípade dôraz na vlastný záujem ani osobný význam.

## **1.2 Sebahodnotenie**

Sebahodnotenie je nevyhnutnou súčasťou sebakritiky. Je to jeden zo základných aspektov celkového obrazu seba. Je to proces, kedy posudzujeme, hodnotíme a oceňujeme seba samého (Kohoutek, 2001). Všeobecne sa sebahodnotenie považuje za komplexný vzťah k sebe samému. Môžeme to chápať ako uvedomovanie si svojich charakteristík a schopností. Vieme si ich sami ohodnotiť. Sebahodnotenie má dve opozitá: spokojnosť so sebou alebo nespokojnosť so sebou (Kohoutek, 2001). Každý jedinec má vlastnosti a charakteristiky, ktoré má na seba rád, ktoré si cení, ale má aj tie, ktorých by sa najradšej zbavil (Smékal, 2002). Kohoutek (2001) tvrdí, že človek nevie žiť bez istej úrovne vlastnej hodnoty a preto si tento pocit stráži. Sebahodnotenie je späté so systémom hodnôt nášho života. V literatúre sa môžeme často stretnúť aj s pojmom sebapoňatie, ktorý niektorí považujú za synonymum k pojmu sebahodnotenie, ale niektorí aj za iný pojem. Blatný (2001) tvrdí, že súčasťou sebapoňatia je aj vzťah k sebe samému, spätý s emocionálnymi zážitkami. Považuje teda sebahodnotenie za jednu zo súčastí sebapoňatia. Kohoutek (2001) tiež kategorizuje

sebahodnotenie ako jednu zo zložiek sebapoňatia a tvrdí, že vzniká naším porovnávaním sa so sociálnou skupinou a na základe svojho sebaopisovania.

Sebahodnotenie je vytvárané a pretvárané počas celého života ľudí. Sebahodnotenie nie je stále rovnaké. Počas našich životov sa mení. Môže byť teda normálne, znížené alebo zvýšené. Na tieto zmeny vplýva sociálne prostredie alebo stupeň vývinové štádia, v ktorom sa jedinec nachádza (Kohoutek, 2001).

### 1.3 Sebasúcit

Sebasúcit vychádza z konceptu súcitu. Sebasúcit môžeme definovať ako láskavosť k vlastným slabostiam. Pri sebasúcite máme na pamäti, že byť človekom znamená robiť občas chyby, byť nedokonalý a učiť sa na vlastných zlyhaniach. Pri sebasúcite máme najmä potrebu zmierniť svoj pocit utrpenia (Neff, 2003).

Ľudia, ktorí majú vyššiu mieru sebaopisovania sú odolnejší v ťažkých časoch či pri zlyhaniach, emocionálnej bolesti alebo pri inom utrpení. Sebasúcitní jedinci majú tendenciu byť si viac vedomí problémov a schopní ich adresovať (Siebert, 2010).

Sebasúcit je spájaný s odolnosťou pri nedosiahnutí svojich cieľov. Sebasúcit na rozdiel od sebakritickosti môže byť spojený s vnútornou motiváciou a menším strachom z toho, ako nás budú vnímať ostatní ľudia (Neff, Hseih, Dejirherat, 2005).

Vyššie hodnoty vo faktore sebasúcitu sú späté s nižšou mierou depresie a úzkosti (Barnard, Curry, 2011). Najväčším benefitom sebasúcitu je najmä veľká schopnosť vyrovnat' sa s negatívnymi emóciami. Pri sebasúcitných ľuďoch je menšia pravdepodobnosť uvažovania o negatívnych myšlienkach a emóciách. Takýto ľudia negatívne myšlienky a emócie menej potláčajú, čo vysvetľuje, že sebasúcit je negatívny prediktor depresie (Krieger, Alrenstein, Baettig, et al. 2013). Vyššia úroveň sebasúcitu je spájaná s psychickým zdravím a psychickou pohodou. Sebasúcit znižuje depresívne pocity, a zvyšuje schopnosť odolávať stresu. Sebasúcit tiež podporuje pozitívny stav mysle. Rad štúdií potvrdil spojenie medzi sebasúcitom a pozitívnymi psychologickými javmi, ako je napríklad šťastie, optimizmus, zvedavosť, skúmavosť či osobná iniciatívnosť (Hollis-Walker, Colosimo, 2011).

Napriek tomu, že sebasúcitní jedinci sú k sebe aj pri situáciách zlyhania láskaví a chápací, neznamená to, že sú voči svojim chybám nezodpovední alebo ľahostajní. Chybu si uvedomujú, no sami seba neodsúdia a nekritizujú. Takéto správanie potom môže viesť k zmene k lepšiemu. Sebasúcitné správanie teda môžeme považovať do istej miery aj za motivačné. Sebasúcitní jedinci si uvedomujú svoje chyby a nedostatky presnejšie pri porovnaní so sebakritickými jedincami (Leary et al. 2007)

O sebasúcite sa môžu objavovať nesprávne domnienky ako napríklad to, že sebasúcit je slabosť. Štúdie však dokazujú, že sebasúcitní jedinci vedia, ako sa vyrovnat' s životnými výzvami. Vštepovanie sebasúcitu tiež môže pomôcť ľuďom s dodržiavaním diét alebo so skončením fajčenia. Názor, že sebasúcit je slabosť často zastávajú práve vysoko sebakritickí jedinci. (Terry, Leary, 2011).

Lewis a Ebbeck (2014) v predbežnom výskume hasičov skúmali aj to, ako vnímajú manažéri sebasúcit a sebahodnotenie. Manažéri často považovali negatívne udalosti za zásadný proces učenia sa. Uvádžali, že ak by boli k sebe príliš láskaví mohlo by to procesu učenia brániť. Jeden z manažerov uviedol, že robenie chýb má emocionálny dopad a emócie sú do značnej miery viazané na pamäť. Preto, ak si negatívnu situáciu zapamätáme, tak ju snáď v budúcnosti nezopakujeme. Ďalší z manažerov hovoril o rovnováhe, ktorá by podľa neho mala byť dodržaná. Manažéri mali však celkovo problém so stotožnením sa so sebasúcitom. Na druhej strane sa však vedeli veľmi ľahko stotožniť so sebakritikou. Z výskumu bolo zrejmé,

že manažéri vedia ľahko rezonovať s konceptom sebakritiky. Sú na seba veľmi prísni a chcú si udržať vysoké štandardy. Zaujímavosťou bolo to, keď manažéri sledovali ostatných, ako sú na seba prísni a sebakritickí. V tomto prípade hovorili o tom, že svojim podriadeným či spolupracovníkom často pripomínajú, že sa musia k sebe správať tak, ako by sa správali k svojim kamarátom. V náročných situáciách sa však podľa ich slov k samým sebe správali skôr so sebasúcitom. Pozitívny postoj môže mať za následok poučenie sa z vlastných chýb a rozvoj osobnosti (Lewis, Ebbeck, 2014).

Pre upresnenie by sme si mali definovať aj pojem sebaoptvrdenie. Pojmy sebasúcit a sebaoptvrdenie môžeme nájsť v literatúre ako synonymá alebo ako príbuzné pojmy. Niektorí autori používajú radšej pojem sebasúcit a niektorí sebaoptvrdenie. Kupeli et al. (2013) napríklad tieto pojmy považuje za príbuzné. Sebaoptvrdenie je podľa nich komplexnejší proces. Ide o potvrdenie seba samého, povzbudenie, upokojenie, pochopenie seba samého alebo sebaoptvrdenie. Sebasúcit sa dá jednoducho pomenovať ako súcit smerujúci do nášho vnútra.

V našej práci budeme pracovať s pojmami sebaoptvrdenie a sebasúcit ako so synonymami. Považujeme ich za preklad anglického slova self-compassion.

#### **1.4 Sebakritický manažér**

Manažér je človek, ktorý zastáva riadiacu funkciu. „Manažér je osoba, zodpovedná za pracovný výkon členov skupiny (podriadených)“ (DuBrin, 1997, s2 in Letovancová, 2002, s 9). Riadi aktivity skupiny pracovníkov tak, aby dosiahli požadované výsledky a ciele organizácie. Riadenie manažéra sa týka troch oblastí: práce a organizácie, pracovníkov a produkcie. Práca manažéra si vyžaduje špecifické vlastnosti, schopnosti a zručnosti. Práca manažéra môže byť opísaná ako „robenie vecí s ľuďmi a prostredníctvom ľudí“ (Letovancová, 2002, s 10). Pôsobenie manažéra zahŕňa formálne aj neformálne aktivity, pri ktorých zodpovedajú za prijímanie a realizáciu rozhodnutí pri riadení firmy (Letovancová, 2002). Medzi hlavné aktivity manažérov, podľa Bělohĺavka a kol. (2006) patrí: plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolovanie, strategické riadenie, marketing (alebo riadenie trhu), riadenie financií, riadenie ľudských zdrojov, riadenie kvality, riadenie informácií, krízové riadenie a riadenie zmien.

Cieľom nášho výskumu bolo preskúmať sebakritických manažérov. Pri štúdiu literatúry sme však zistili, že na túto tému nie sú ešte dostupné zdroje. Preto považujeme za zaujímavé skúmať sebakritickosť práve v role manažéra.

## **2 CIEĽ VÝSKUMU**

Naším cieľom bolo preskúmať sebakritickosť, aj jej opačný pól sebasúcit v role manažéra. Formulovali sme nasledujúce výskumné otázky:

1. Aký je rozdiel v uvažovaní o sebakritickosti u sebakritických a u sebaoptvrdzujúcich manažérov?
2. Aký vplyv má sebakritickosť na prácu manažéra podľa sebakritických a podľa sebaoptvrdzujúcich manažérov?
3. Ako sa u sebakritických a sebaoptvrdzujúcich manažérov prejavuje sebakritickosť?
4. Ako prijímajú sebakritickí a sebaoptvrdzujúci manažéri kritiku?
5. Aký je rozdiel vo vysporiadovaní sa s problémom medzi sebakritickými a sebaoptvrdzujúcimi manažérmi?

## **3 METÓDY**

### **3.1 Výskmný súbor**

Pre získavanie potrebných dát sme použili kvalitatívny prístup. Náš výskum bol exploračný a jeho cieľom bolo dostať sa do hĺbky problematiky.

Participant, s ktorými sme v našom výskume pracovali, boli muži a ženy pôsobiaci na manažérskych pozíciách.

Sebakritických a nesebakritických manažérov sme vyberali pomocou dotazníka. Preto sme ako prvé oslovili 35 participantov aby nám vyplnili dotazník (FSCRS). Participantov sme získavali nenáhodným výberom.

Pre hlavný výskum (kvalitatívne rozhovory) sme vybrali 12 participantov z našich pôvodných respondentov, ktorí nám v prvom kroku vyplnili dotazník FSCRS. Respondenti boli z prvej vzorky vyberaní zámerne podľa kritérií a požiadaviek stanovených pre náš výskum. Vybrali sme teda šesť participantov, ktorí dosiahli v dotazníku výsledok s vysokou mierou sebakritickosti – teda s vysokou mierou neadekvátneho self, a šesť participantov, ktorí dosiahli vysokú mieru v škále sebaoprotvrdenia.

### **3.2 Výskumný postup**

Náš výskum pozostával z dvoch základných krokov. Prvým krokom nášho výskumu bolo zozbieranie dát pomocou dotazníka FSCRS – Forms of self-criticism and self-reassuring Scale (Škála foriem sebakritickosti a sebaoprotvrdenia) a následné vyhodnotenie výsledkov. Pomocou tejto škály sme chceli zistiť úroveň sebakritickosti a sebaoprotvrdenia respondentov.

Druhým krokom nášho výskumu, a hlavným výskumným nástrojom, bol pološtruktúrovaný rozhovor. Rozhovor sme robili s dvoma skupinami participantov. Prvou skupinou boli manažéri, ktorí dosiahli v dotazníku FSCRS vyššie skóre vo faktore sebakritickosti. Druhou skupinou boli naopak participant, ktorí dosiahli vyššie skóre vo faktore sebasúcitú.

### **3.3 Metóda analýzy dát – fenomenologická analýza**

Po výbere participantov nasledoval osobný rozhovor s každým vybraným participantom. Rozhovory boli zaznamenávané na diktafón. Následne sme doslovne prepísali všetky rozhovory.

Po doslovnom prepise nasledovala analýza dát. V našej diplomovej práci sme zvolili fenomenologickú analýzu. Takýto postup vedie k preskúmaniu a porozumeniu skúsenosti jedinca. V tomto prístupe je dôležité najmä vnímanie skúsenosti jedinca (Smith, Flowers, Larkin, 2009). Cieľom fenomenologického rozhovoru je získať pochopenie jedincovej skúsenosti, z ktorej vyplýva náš predmet výskumu a porozumieť ako jedinec túto skúsenosť interpretuje (Seidman, 2006).

## **4 VÝSLEDKY A DISKUSIA**

Analýza rozhovorov, ktoré sme mali možnosť vykonať s našimi respondentami, pôsobiacimi na manažérskych pozíciách, nám dala možnosť nahliadnuť do ich vnímania sebakritickosti. Rozhovory s manažérmi nám umožnili preskúmať, ako interpretujú jednotlivé aspekty, dôsledky a vplyvy sebakritickosti. Pri odpovediach na otázky čerpali najmä zo svojich skúseností, z konkrétnych zážitkov, prežívania situácií a z vlastných pocitov.

V prvom rade sme sa pokúsili preskúmať všeobecné vnímanie sebakritickosti u sebakritických a aj sebaoprotvrdzujúcich jedincov pracujúcich na manažérskych pozíciách. Zistili sme, že tieto dve skupiny manažérov vnímajú sebakritickosť vo všeobecnom ponímaní rozdielne.

Z našich výsledkov sme dospeli k záveru, že aj skupina sebakritických manažérov uvažuje o sebakritickosti rôzne. Existujú manažéri, pre ktorých je sebakritickosť hnacia sila, niečo čo ich v zdravej miere posúva vpred. Manažéri spomínali posúvanie sa vpred, ale aj osobný rast, zlepšenie sa či napravenie svojich chýb. Sebakritickosť nepovažujú za problém a vnímajú ju ako prirodzenú súčasť ich osobnosti a role. Ako príklady respondentov, ktorí považujú sebakritickosť za pozitívnu vec môžeme uviesť: „...keď si človek vie objektívne povedať v čom som zlý a v čom som dobrý. Tak isto keď si viem uvedomiť čo by som mohla urobiť lepšie. Potom vás takéto rozmyšľanie vie nakopnúť, posunúť dopredu. Vieš veci napraviť, zlepšiť sa...“ alebo „Je to niečo, čo nás v zdravej miere môže posunúť dopredu.“

Takéto tvrdenia sa zhodujú so zisteniami Carvera a Scheirera (1999), ktorí považujú sebakritickosť za konštruktívnu a za niečo, čo môže zmeniť naše správanie k lepšiemu. Chápanie sebakritickosti, ako prirodzenej súčasti osobnosti môže vyplývať z toho, že sebakritickosť vzniká v rannom detstve. Sebakritickí jedinci sú väčšinou vystavovaní v detstve nadmernej kritike a vysokým požiadavkám od rodičov (Blatt, 1974). Sebakritickosť následne vzniká ako odpoveď na tvrdý režim od rodičov a snaha o získanie ich úcty. Dospelí jedinci majú tendenciu správať sa k sebe tak, ako sa k nim správali rodičia či okolie v detstve (Zuroff, Koestner, Moskowitz, McBride, Bagby 2012).

Táto skupina manažérov však zdôrazňuje aj zdravú mieru sebakritiky. Sebakritickosť ich nemôže premôcť. Musí byť dobre nastavená a treba z nej vedieť profitovať. Tu môžeme tiež spomenúť autorov Carvera a Scheirera (1999), ktorí tvrdia, že sebakritickosť je v zdravej miere potrebná a môže pomôcť k zlepšeniu správania sa. Príkladom sú výroky manažérov: „Keď si však príliš sebakritický, môže ti to aj určite ublížiť. Dajme tomu stále sa pozorovať, či si dokonalá, či niečo nerobíš zle... a tak aspoň si myslím.“, „...mala by to byť sebakritika v zdravej miere.“

Na druhej strane stoja sebakritickí manažéri, ktorí považujú sebakritickosť za niečo negatívne a za niečo, čo im bráni v zlepšovaní sa. Manažéri tvrdia, že sebakritickosť ich vie brzdiť a brániť im v niektorých konaniach. Takéto tvrdenia sa približujú názorom Falconerovej (2015) či Craciuna (2013), ktorí považujú sebakritickosť za negatívnu. Príkladom je výrok: „Ja si myslím, že som dosť sebakritická a myslím si, že by som radšej nebola. Niekedy mi to môže brániť pustiť sa do niečoho nového, lebo si neverím. Môže ma to brzdiť v rôznych situáciách. Naozaj sa niekedy zamyslím, že: zvládnem to vôbec? A myslím si, že taký sebavedomý nesebakritický človek si takúto otázku nepoloží.“

Pri týchto manažéroch vznikajú pochybnosti o ich zvládaní nových situácií. Ich sebakritickosť sa spája s nedostatočným sebavedomím, ktoré považujú za pojem, ktorý je blízko spätý so sebakritickosťou. Sebavedomie spája so sebakritickosťou aj Falconer (2015), ktorá tvrdí, že negatívne sebahodnotenie ústi do pocitov hanby a môže zapríčiniť nízke sebavedomie. „Sebavedomý človek sa podľa mňa tak nekritizuje. Aj keď urobí niečo zlé, zoberie to tak, že ok a ide ďalej. Má to potom jednoduchšie.“

Sebapotvrdzujúci manažéri sa v názore na sebakritickosť zhodujú, no nepripisujú jej výrazne negatívny či pozitívny náboj. Hovoria skôr o objektivite, ktorou by sme mali samých seba hodnotiť. Tento jav vidíme vo výrokoch: „Sebakritickosť je podľa môjho názoru, že sa človek pokúsi sám na seba pozrieť objektívne. Vie sa tak nejak ohodnotiť.“ alebo „Asi by som sebakritickosť prirovnala k určitej spätnej väzbe voči sebe samému.“

Tieto názory môžeme porovnať s Ossoriovou (1999) teóriou, ktorá hovorí o sebakritickosti ako o sebaregulačnom procese, pri ktorom hodnotíme a uvedomujeme si svoje správanie. Podľa sebapotvrdzujúcich manažérov je sebakritika určité sebahodnotenie, či spätná väzba na seba samého. Mala by byť objektívna, no nie je to vždy možné. Sebapotvrdzujúci manažéri teda neprejavili názor, že sebakritickosť je pozitívna či negatívna.

Vysvetlenie, ktoré sa ponúka je, že sebakritickí manažéri prežívajú sebakritiku každodenne. Je to pre nich niečo osobné. Preto ju môžu vnímať pozitívne alebo negatívne. Na druhej strane sebaopovracujúci manažéri sa vedú nad sebakritiku povzniesť, vedú o nej hovoriť viac nestranné a preto sa na ňu pozerajú viac objektívne.

Medzi ďalšie oblasti, ktoré sme zaradili do nášho výskumu, patril vplyv sebakritickosti na prácu manažéra. Zamerali sme sa na obe skupiny manažérov a to sebakritických aj sebaopovracujúcich. Snažili sme sa zistiť, ako podľa nich vplyva sebakritickosť na prácu manažéra. Zistovali sme, či je podľa nich pozitívna alebo negatívna a ako môže ich prácu ovplyvňovať.

Keď sme sa pýtali na sebakritickosť vo všeobecnom ponímaní, výsledky, ako sme už vyššie spomínali, boli rôzne. Sebakritickí manažéri považovali sebakritickosť aj za pozitívnu aj za negatívnu a sebaopovracujúci manažéri nemali vyslovene vyhraný názor na túto tematiku. Hovorili o objektívnej sebakritike, no neudávali názor na to, či je pozitívna alebo negatívna. Keď sme sa však pýtali na sebakritickosť konkrétne pri práci manažéra, výsledky už boli jasnejšie.

Sebaopovracujúci manažéri považujú sebakritickosť v role manažéra za negatívnu. Sebakritickosť považujú za slabosť, ktorú by vo svojej práci nemali prejavovať. Je to podľa nich niečo, čo môže narúšať ich autoritu. Zamestnanci, či kolegovia môžu takéto prejav zneužiť. Práve preto by manažéri nemali byť príliš sebakritickí, alebo aspoň by nemali sebakritiku prejavovať. Manažéri by mali byť sebaistí a pracovať tak, aby na sebakritiku nemali dôvod. Ako príklad môžeme uviesť tieto výroky manažérov: „Ak manažér ukazuje svoju sebakritiku navonok, môže v rámci nej odhaliť svoje slabosti a to sa môže v pracovnom prostredí otočiť proti nemu.“ alebo „...môže poukázať na svoje nezdary, problémy alebo pracovné limity, čo mu môže uškodiť v ďalšej práci.“

Podľa teórie sebaopovrdenia si sebaopovracujúci jedinci uvedomujú, že dokážu svoje činy kontrolovať a udržiavať si nad nimi nadhľad. Vedú o svojich kvalitách a to im pomáha vyhnúť sa ohrozeniam vlastnej integrity (Steele, 1988).

Na druhej strane sebakritickí manažéri považujú sebakritickosť v roli manažéra za pozitívnu. Vidia v nej posun, zlepšenie sa, ponaučenie sa. Podľa nich manažér musí byť sebakritický. Je to prirodzená súčasť manažéra. Keď spraví chybu, musí si ju vedieť priznať. Mal by dosahovať dobré výsledky a z chýb si brať ponaučenie. Príkladom sú výroky: „Manažér musí byť sebakritický. Samozrejme sa v sebakritike nemôže utápať, ale musí si z nej zobrať to čo treba. Keď spraví chybu, musí si ju priznať a nie hádzať vinu na niekoho iného. Treba si z chyby zobrať ponaučenie a ísť ďalej. Ale keď proste tú chybu spravíš, nemôžeš si povedať, že nevedíš. Musíš sa z nej ponaučiť. A o tom je podľa mňa tá sebakritika.“ alebo „Pozitívna, ale ak som vo vyššej pozícii a som za veľa vecí zodpovedná, nesmiem to dať na seba znáť. Musím vystupovať sebaopovracujúco, nesmiem dať na seba znáť, že sa mi niečo nepodarilo, ale keď som sama, dám si dokopy čo mohlo byť lepšie, vezmem si z toho niečo a idem ďalej.“ .

Takéto správanie môže opäť vyplývať z výchovy a nadmernej kritiky od rodičov (Blatt, 1974). Hodnotenie od rodičov má vysoký vplyv na rozvoj sebakritiky v dospelosti (napr. Powers, Koestner, Zuroff, 2007). Od detí kritických rodičov sa často očakáva skoré osamostatnenie sa a dospievanie. Rodičia im neposkytujú férové správanie, často z ich strany absentuje starostlivosť a láska (Thompson, Zuroff, 1998). Takéto správanie vplyva na rozvoj sebakritizmu v dospelosti. Vyznačuje sa prísnu kontrolou samých seba aj v dospelosti (Thompson, Zuroff, 1998).

Takéto názory môžu byť však problémové, až nebezpečné. Množstvo štúdií dokazuje, že sebakritickosť môže byť prediktorom depresie (napr. Bagby, Cox, Schuller, et.al. 1992). Preto

názor manažérov, že sebakritickosť je dobrá a prirodzená vlastnosť v tejto pozícii môže ústiť do problémov. Spolupráca so sebakritickým manažérom môže byť tiež pre jeho kolegov náročná, pretože podľa výskumu je sebakritickosť asociovaná aj so sociálnymi fóbiami (Cox, Fleet, Stein, 2004). Vysoko sebakritickí manažéri môžu mať tendenciu vyhýbať sa pripútaniu a môžu požadovať menšiu sociálnu podporu. Takéto správanie môže podporovať stres (Hermanto a kol., 2006), čo môže v role manažéra spôsobovať veľké problémy.

V ďalšej časti práce sme sa zamerali na prejavy sebakritickosti. Zisťovali sme, aké prejavy správania sa môžu objaviť pri sebakritických manažéroch a porovnávali sme ich so sebaopotvrďujúcimi. Zisťovali sme ich prežívanie, pocity, zážitky, to ako prijímajú kritiku a aj to ako sa vedú s problémami vysporiadať.

Najväčším prejavom sebakritickosti u sebakritických manažérov bolo prevzatie viny za problémy na seba. Časté slovné spojenia, ktoré sebakritickí manažéri použili boli: moja chyba, moja vina: „...keď prišlo veľa ľudí, a už bolo neskoro večer...vtedy som sa často mýlila. Vtedy keď som už unavená robím niekedy chyby. Mala by som si na to dávať väčší pozor.“ alebo „...robil som jeden plagát, ktorý mal byť na jednu akciu. Nepáčil sa vedúcej, v podstate taká banalita, ale je to dobrý príklad. Skrátka nahnevá to, chápete. A je to moja chyba, ja som ho robil...“. Keď robia chyby, vedú si ich priznať, prijať za ne zodpovednosť a podľa ich názoru je opäť dôležité zobrať si z nich ponaučenie do budúcnosti. U tejto skupiny manažérov sa teda viditeľne prejavuje internalizácia, či interný locus of control. Títo manažéri veria, že oni sú tí, ktorí ovplyvňujú veci, ktoré sa dejú okolo nich (Rotter, 1966). Sebakritickí jedinci tiež pociťujú hnev alebo frustráciu pri problémoch, ktoré nevedia vyriešiť. Tento prejav môže byť vo vyšších manažérskych pozíciách problémový. Bolo by dobré preskúmať vzťah sebakritických manažérov k ich zamestnancom a kolegom a overiť, či takéto stavy hnevu a frustrácie vedú k ovládnutiu alebo majú tendenciu prenášať ich ďalej. Opäť sa pri sebakritických manažéroch vyskytovali zmienky a ponaučenie sa a snahe vyhnúť sa problémom do budúcnosti: „Stáva sa, že robím chyby. Najmä keď robím niečo nové, to je jasné. Ved' ale na chybách sa vieme aj niečo naučiť, nie?“. Stála snaha o zlepšovanie sa a nápravu chýb môže byť dôsledkom neadekvátneho self podľa Gilberta a kol. (2004). Je to viera jednotlivca, že svoje chyby a zlyhanie môže pred druhými napraviť pomocou zmeny vo svojom správaní. Cieľom je nepociťovať menejcennosť oproti ostatným. Takéto správanie opäť vyplýva z výchovy a zo správania sa rodičov (Gilbert a kol., 2004).

Medzi zaujímavé objavenie by sme mohli zaradiť ochotu a schopnosť hovoriť o nepriaznivých či problémových situáciách. Sebakritickí manažéri nemali problém hovoriť o jednom alebo viacerých problémoch či situáciách, kedy nešlo niečo podľa ich predstáv, ktoré sa týkali ich osoby ale aj skupiny. Naopak sebaopotvrďujúci jedinci mali s týmto zadaním menší problém. Pred tým než si spomenuli na nejakú problémovú situáciu, museli pár minút rozmýšľať a spomínať si. Toto zistenie nám nepotvrdilo tvrdenie Sieberta (2010), ktorý tvrdí, že sebasúcitní jedinci sú si viac vedomí problémov a sú schopní ich adresovať.

Sebakritickí manažéri tiež zväčša pripisujú problémy sebe samému. Ak sú vyzvaní k hovoreniu o probléme, používajú prvú osobu jednotného čísla a spomínajú problém, ktorý sami spôsobili. Ako definuje Blatt (1974), môže ísť o stále hodnotenie samého seba. Sebaopotvrďujúci na rozdiel od nich pripisujú problémy celému tímu, alebo hovoria o spoločnom probléme. Na takúto situáciu sa dá pozrieť dvoma pohľadmi. Na jednej strane môžeme považovať sebakritického manažéra za lídra, ktorý nechce aby jeho tím mal problém a preto prevezme zodpovednosť za nepríjemné situácie, no na druhej strane môže byť spolupráca s takýmto jedincom náročná a ťažko vykonávaná. Sebaopotvrďujúci manažér môže byť na druhej strane tímový hráč a dobrý v spolupráci. Táto oblasť by mohla byť zaujímavou témou na ďalšie preskúmanie. Takéto správanie môže byť tiež prejavom externalizácie, či

externého locusu, ktorý sa prejavuje vierou, že za ich skutky môžu isté vonkajšie sily (Rotter, 1966).

Pri sebakritických manažéroch sme spozorovali aj perfekcionizmus, ktorý sa prejavoval nespokojnosťou s ich výkonom: „Asi nikdy v živote som si nepovedala že aaa toto som spravila na 100%, toto je úplne super, toto je dokonalé... lebo vždy by to mohlo byť lepšie. Vždy na tom človek môže niečo vylepšiť. Čiže myslím, že som dosť sebakritická.“ alebo „...aj keby som ja povedala, že som to spravila na 100% tak zase by to bolo len subjektívne. Nieкто iný by to mohol vidieť tak, že aa toto mohlo byť lepšie. Tieto tvrdenia nám potvrdzujú teóriu Bergenera (2013), podľa ktorého vedie perfekcionizmus ľudí k vytváraniu si nedosiahnuteľných cieľov. Toto zistenie môže predikovať nebezpečenstvo, keďže perfekcionizmus môže v nezdravej miere vyvolať psychické problémy (Neff, 2003). Sebakritické myslenie a nezdravý perfekcionizmus môže ústiť do väčšieho stresu (James, Verplanken a Rimes, 2014), čo môže spôsobovať komplikácie v role manažéra.

Zisťovali sme aj ako sebakritickí a sebaoptvrdzujúci manažéri prijímajú kritiku od druhých. Sebakritickí manažéri hovoria o objektívnej kritike, ktorú prijímajú a vedia si v nej zobrat' opäť často spomínané ponaučenie. Môže to opäť vyplývať z výchovy a zo správania rodičov či okolia v detstve jednotlivca. Jedinci, ktorí sú vystavovaní prílišnej kritike zo strany rodičov majú tendenciu očakávať kritiku či odmietanie alebo neustále hľadať uistenie od okolia (Besser, Blatt, Campos, 2010).

Sebaoptvrdzujúci manažéri nemajú na túto tematiku spoločný názor. Našli sa manažéri, ktorí kritiku neprijímajú a často ju nepovažujú za objektívnu, ale sú aj takí, ktorí kritiku prijímajú a berú ju ako fakt a je pre nich oprávnená.

Ako posledné sme sa snažili pochopiť vysporiadavanie sa s problémami alebo s nepríjemnými situáciami u sebakritických a sebaoptvrdzujúcich manažérov. Ukázalo sa, že sebakritickým manažérom najviac pomôže, keď vedia situáciu alebo vzniknutý problém vyriešiť. Oporou je im aj dostatok vedomostí a zručností v ich práci. Pomocou nich vedia problémy ľahšie vyriešiť a aj komunikovať s kolegami či podriadenými.

Keď v práci manažérov už vznikne nejaký problém, zhodujú sa na tom, že najlepšie sa vedia cez neho preniesť pomocou rozhovoru. Považujú to za vyfiltrovanie a odpútanie sa od problémov.

## **5 ZÁVER**

Cieľom nášho výskumu bolo preskúmať a pochopiť sebakritickosť v role manažérov. Názory a skúsenosti sebakritických a sebaoptvrdzujúcich manažérov nám mali pomôcť odhaliť to, ako je sebakritika z pohľadu manažérov vnímaná, ako sa prejavuje a ako manažérov ovplyvňuje.

Manažéri majú rôzne názory na tému sebakritickosti. Niektorí ju považujú za pozitívnu, za niečo čo ich vie posúvať dopredu, no na druhej strane existujú manažéri, ktorí považujú sebakritickosť za negatívnu, za niečo čo ich brzdi.

Zistili sme, že medzi najväčší rozdiel medzi sebakritickými a sebasúcitnými manažérmi je to, že sebakritickí manažéri pripisujú chyby sebe, vedia za ne brať zodpovednosť a poučiť sa z nich. Na druhej strane sebasúcitní manažéri zväčša pripisujú problémy a nepriaznivé situácie skupine, či celému tímu pracovníkov.

Čo sa týka vysporiadavania sa s problémami, sebakritickým manažérom najviac pomáha rozhovor, vedomosti, či doriešená situácia vzniknutého problému.



Pri prijímaní kritiky sú sebakritickí manažéri otvorení, nemajú s ňou problém a prijímajú ju ako fakt a niečo z čoho sa dá čerpať ponaučenie.

Na základe výsledkov môžeme povedať, že cieľ sa nám podarilo naplniť. Výskum nám poukázal na kľúčové oblasti v skúmaní sebakritickosti a sebasúcitú a môže poskytnúť inšpiráciu pre ďalšie výskumy.

## **Literatura**

Barnard, L.K., Curry, J.F. (2011) Self-compassion: conceptualizations, correlates, and interventions. *Review of General Psychology*. 15(4), 289-303.

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press, a.s.

Besser, A., Blatt, S.J., Campos, R.C., (2010). The mediating role of self-criticism and dependency in the association between perceptions of maternal caring and depressive symptoms. *Depression and Anxiety*, 1-9.

Blatt, S.J. (2008). *Polarities of experience: Relatedness and self-definition in personality, development, psychopathology, and the therapeutic process*. Washington, DC: American Psychological Association.

Blatt, S. J. (1974). Levels of object representation in anaclitic and introjective depression. *The Psychoanalytic study of the child*, 29 (10), p. 7-157.

Blatt, S. J., (1992). Parent-Child Interaction in the Etiology of Dependent and Self-Critical Depression. *Clinical Psychology Review*, 12, 47-91.

Blatný, M. (2001). *Sebapojetí v osobnostním kontextu*. Brno: Masarykova univerzita.

Carver, C. S., Scheier, M. F. (1999). Themes and issues in the self-regulation of behavior. In R. S. Wyer (Ed.), *Perspectives on behavioral self-regulation: Advances in social cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Clara, I.P., Cox, B.J., Enns, M.W. (2003). Hierarchical models of personality and psychopathology: the case of self-criticism, neuroticism, and depression. *Personality and Individual Differences, Clinical Psychology Review*. 35, 91-99.

Cox, B.J., Fleet, C., Stein M.B. (2004) Self-criticism and social phobia in the US national comorbidity survey. *Journal of Affective Disorders* 82(2), 227-234.

Craciun, B. (2013). Coping Strategies, Self-criticism and Gender Factor in Relation to Quality of Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 78, 466-470.

Denoma, J., Otamendi, A., Joiner, T. (2008). On self-criticism as interpersonally maladaptive. In C. Chang (Eds.), *Self-criticism and self-enhancement: Theory, research, and clinical implications* (pp73-86). Washington: APA,.

Gilbert, P. (2000). Social mentalities: Internal social conflict and the role of inner warmth and compassion in cognitive therapy. In P. Gilbert and Bailey K.G. (eds), *Genes on the couch: Explorations in evolutionary psychotherapy* (p. 118-150). Hove: Psychology Press.

Gilbert, P., Clarke, M., Hempel, S., Miles J.N.V., Irons C. (2004). Criticizing and reassuring oneself: An exploration of forms, styles and reasons in female students. *British Journal of Clinical Psychology*, 43, 31-50.

Hermanto, N., Zuroff, D.C., Kopala-sibley, D.C. Kelly, A.C., Matos, M., Gilbert, P., Koestner, R. (2016). Ability to receive compassion from others buffers the depressogenic effect of self-criticism: A cross-cultural multi-study analysis. *Science Direct*. 324-332

- Hollis-Walker L, Colosimo K. (2011). Mindfulness, self-compassion, and happiness in nonmeditators: A theoretical and empirical examination. *Personality and Individual Differences*, 50(2):222-227.
- Iancu, I., Bodner, E., Ben-Zion, Z.I., (2014). Self-Esteem, dependency, self-efficacy and self-criticism in social anxiety disorder. *Comprehensive Psychiatry*, 58.
- James, K., Verplanken, B., Rimes, K.A. (2015). Self-criticism as a mediator in the relationship between unhealthy perfectionism and distress. *Personality and Individual Differences*, 79, 123–128.
- Kannan, D., Levitt, H. M. (2013) A Review of Client Self-Criticism in Psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*. 23(2), 166–178.
- Kohoutek, R. (2001). *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM
- Kupeli, N., Chilcot, J., Schmidt, U. H., Campbell, I. C., Troop, N. A. (2013). A confirmatory factor analysis and validation of the forms of self-criticism/reassurance scale. *British Journal of Clinical Psychology*, 52(1), 12-25.
- Krieger, T., Altenstein, D, Baettig, I, a kol. (2013). Self-compassion in depression: associations with depressive symptoms, rumination, and avoidance in depressed outpatients. *Behavioral Therapy*, 44(3):501-513.
- Letovancová, E. (2002). *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B., & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 887–904.
- Lewis, A.B., Ebbeck, V., (2014). Mindful and Self-Compassionate Leadership Development: Preliminary Discussions with Wildland Fire Managers. *Journal of Forestry* 112(2):230-236
- Luoma, B, J., Platt, M., (2014). Shae, Self-Criticism, Self\_Stigma and Compassion in Acceptance and Commitment therapy, *Current Opinion in Psychology*, 10, 1 -10
- Neff, K.D. (2003). Development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Neff K.D, Hseih,Y., Dejiththerat, K. (2005) Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*.4(3):263-287
- Ossorio, P. G. (1999). Appraisals. In A. Putman & K. Davis (Eds.), *Advances in descriptive psychology*. Ann Arbor, MI: Descriptive Psychology Press.
- Powers T.A., Koestner, R., Zuroff, D.C.(2007) Self-criticism, goal motivation, and goal progress. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 26(7).826-840
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80.
- Smith, J.A., Flowers, P., Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage Publication University Press.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Steele, C.M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, ( pp. 261 – 302) New York: Academic Press.

Sharar, G. (2015). Erosion: The Psychopathology of Self-Criticism. New York: Oxford

Siebert, A. 2010. The survivor personality. The Penguin Group: New York.

Terry M.L., Leary, M.R. (2011). Self-compassion, self-regulation, and health. *Self and Identity*. 10(3). 352-362.

**Contact**

Bc. Nikola Bachanová

Univerzita Komenského, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Mlynské luhy 4, 821 05  
Bratislava

Telefon: +421904949333

Email: Nikola.bachanová@gmail.com

# ČLOVEK A UMELÁ INTELIGENCIA: VALIDÁCIA SILNÝCH MOMENTOV V EMOCIONÁLNYCH VIDEÁCH, PILOTNÁ ŠTÚDIA

## HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: VALIDATION OF POWER MOMENTS IN EMOTIONAL VIDEOS, A PILOT STUDY

*Martina BARÁNKOVÁ, Mária GABLÍKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana KORÓNIOVÁ*

**Abstrakt:** *Náš výskum sa zameriava na zhodu medzi ľudskými kódermi a softvérom Emotion ID založenom na umelej inteligencii pri hodnotení silných momentov vo videách vyvolávajúcich emócie. Softvér Emotion ID vybral najemocionálnejší moment z podnetového videa pomocou algoritmu, ktorý vychádza z tvárových výrazov ľudí pozerajúcich video. Vybraný moment bol softvérom označený ako najsilnejší moment znechutenia osobitne pre skupinu mužov a žien. Softvérom vybrané momenty z videí respondentov sledujúcich emocionálny podnet boli následne označované laickými ľudskými kódermi. Pri označovaní vyberali zo šiestich základných emócií a neturálneho výrazu a hodnotili tiež intenzitu vybraného momentu. Reakcie na momenty vybrané softvérom boli rovnako okódované certifikovanými FACS kódermi. Porovnali sme presnosť ľudského a softvérového hodnotenia emócií a validovali metriku silných momentov. Štúdia prináša pohľad na funkciu umelej inteligencie v emocionálnych úlohách a porovnáva ju s výkonom človeka. Diskutujeme o kooperácii a zároveň o rozdieloch v prístupoch človeka a umelej inteligencie v oblasti počítačového výpočtu afektívnych prejavov [affective computing].*

**Abstract:** *Our research examines points of conformity between human coders and AI software Emotion ID when evaluating power moments in emotional videos. Emotion ID software selected the most emotional moment from video stimulus based on an algorithm that considers people's facial expressions while watching this video. This moment was labelled by software as strong disgust moment for group of men and women. Software-selected power moments were then labelled by human coders. They selected one of six basic emotions and neutral and answered the question about intensity of the moment. Reactions to moments selected by software were also coded by three certified FACS coders. We compared human and software precision and validate the power moments metrics. This study brings functioning of artificial intelligence in emotional tasks and compares it to human performance. We discuss cooperation and also differences in approaches of human and artificial intelligence in area of affective computing.*

**Kľúčové slová:** *rozpoznávanie emócií, silné momenty, umelá inteligencia, základné emócie.*

**Key words:** *artificial intelligence, basic emotions, emotion recognition, power moments.*

## 1 INTRODUCTION

In 1978 Ekman and Friesen created a facial movement taxonomy based on muscle contractions. He called these facial muscle contractions Action units (AU). Action units can be captured by naked eye and their detailed description is included in FACS Manual (Facial Action Coding System) reviewed in 2002 by Hager and authors. From Ekmans' next work it's possible to abstract those Action units which participate on primary emotions formation and according to his research, these emotions are universal across the cultures (see Ekman, Friesen, Hager, 2002; Ekman, Friesen, 2003).

Thanks to progress in the area of IT findings provided by Ekman contributed not only to automatization of emotion recognition, but also development in the area of affective computing, which was mentioned for the first time 20 years ago (Picard, 1997). Nowadays the software emotion detection is a common thing and emotions can be measured by an ordinary webcam. Affective computing is becoming a resource of different theoretical and applied research (see Picard, Vyzas, Healey, 2001; Anderson, McOwan, 2006; Becker-Asano, Wachsmuth, 2010).

Not only humans but also software can detect facial expressions. In both approaches there are specific types of mistakes and distortions interesting from efficiency of work and quality of work done point of view – in other words – recognition and detection emotional facial expressions.

In human oriented approach the key aspect is the limited attention. Because of this we cannot observe and process all the facial signals. Except for attention there are also important the stereotypes connected to emotions and their expressions (see Barrett et al., 1998).

An important factor stepping into human and software detection are facial expressions markers. Face in a neutral state transmits specific information relating to general structure of the face - character of the eyes, lips, forehead etc. (Adam, Hess, Kleck (2015). These basic face structures may have an influence on recognition of emotional facial expressions in human and software detection.

Software used to detect emotions that substitute human contribution by automatization also subject to distortions. These distortions are significantly different from above mentioned human distortions. But is the character of these distortions so different that it can doubt the accuracy of any approach?

The limits of software detection represents mainly the low freedom in rotatory face movement. The best way for software to detect emotions is to move the head into frontal position. If the head rotation occurs the detection is less exact (Kunka, 2016). The detection precision can be reduced also by spontaneous behavior such as face covering, eating, free movement or talking presented by Kunka (2016) one of Emotion ID software creators. According to what he said the software accuracy can be influenced also by the intensity of light in a room but mainly limited amount of emotions recognized. The software is capable of classifying expression only to the specific categories in which it was trained to – in other words – basic emotions.

Girard et al., (2015) mention strong positive correlation between manual coding by FACS and automatized emotion detection. In our study we used both methods and we added rating done by lay human coders who were supposed to choose from six basic emotions and neutral. Findings claimed by Girard et al., (ibid.) can be essential in the process of successful automatization of such complex actions included in emotion detection. As Rosenberg (2005) claims FACS coding is significantly difficult in matter of time. Certificated FACS coder spends approximately 100 minutes coding 1 minute of record (Rosenberg, n. d.). On the other hand, software can detect emotional expressions in a real time of the recording.

Frey and Osborne (2017) examined work positions on US labour market. They have examined more than 700 various positions and summarized that in near future about 47% work positions probably will disappear. The first positions to be automatized will be those which do not demand high cognitive effort. On the other hand, the positions which demand higher levels of social intelligence are not endangered in nearest decades.

Arntz, Gregory and Ziehran (2016) analyzed work positions of OECD countries and the results shows approximately 9% work positions which are at risk of automatization. Other

authors (Piva, Vivareli, 2017) predict that Europe is at high risk of automatization since it specializes mainly in low-tech activities.

In the context of these findings we consider emotion detection software as an automatization of originally human activity. Both approaches, human and automatic, have their pros and cons which we outlined above.

For our research we have chosen a video which was supposed to evoke one of the basic emotions – disgust to be specific. “Disgust usually involves getting-rid-of and getting-away-from responses” (Ekman, Friesen, 2003, p. 66). Disgust, as any other emotion, can vary in intensity. The most important for facial expression of disgust are nose wrinkler and upper lip raiser (ibid.).

In this paper we try to elucidate connections between automated and manual emotion recognition task in context of work automatization.

The aim of our study is to clear if there is a relationship between human coders, FACS coders and software Emotion ID in agreement upon disgust power moments selected by software algorithm.

*H1* Software probability of disgust appearance will significantly positively correlate with human coders agreement in disgust appearance in a power moment.

*Q1* Where will be a stronger positive correlation, between FACS coders agreement and human coders agreement or software probability of disgust appearance?

## **2 METHODS**

### **2.1 Sample**

In this pilot study participated 41 people - 9 male and 32 female with age ranging from 18 to 23 years ( $M=19,9$ ;  $SD=1,18$ ). All of them were students of Social and Work Psychology in their Bachelor degree. Selection of participants was made by available selection. Participation in this research was voluntary. Participants could leave research in any time.

### **2.2 Testing material**

We randomly choose 30 men and 30 women as they watch a disgust eliciting emotion stimulus (video length = 1.25 min.). From their reactions, Emotion ID software selected the moment in the emotion stimulus with highest disgust for both men and women (= power moment). Their reactions to selected power moment were tested. Power moment for women lasted 5 seconds and power moment for men lasted 9 seconds.

We also used the self-assessment Manikin scale (Bradley, Lang, 1994) to identify participants current emotional valence and arousal before watching selected power moments. After each video participants answered the question in questionnaire about prevailing emotion (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise, neutral) in that moment and about intensity of this emotion (low, medium, high).

### **2.3 Procedure**

*Emotion ID software* automatically detects facial expressions of basic emotions and neutral state. Software is based on computer vision and machine learning (Gablíková & Halamová, 2016). Software detects the face on each frame, creates a face model and based on algorithms calculates probability of occurrence of each emotion (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise and neutral state) on a scale ranging from 0 to 1 (e. g. Lewinski, den Uyl, Butler, 2014). Emotion ID software uses geometric features based on mathematical relationships between scanned points on a face and appearance features which scan appearance of wrinkles

and shadows on the face (e. g. Cohn, De la Torre, 2015). For the Emotion ID software accuracy in emotion detection see Table 1.

Selection of power moments was based on the emotion artificial intelligence software algorithm. Data for each respondent and for each emotion were calculated for each frame in the video. Frames for all respondents were aggregated into seconds as a function of mean. A second with the peak value for disgust was identified separately from 30 male and 30 female recordings. The peak located the end of the power moment. The beginning of the power moment was located chronologically before the peak, in the moment when disgust values started to increase for the peak. Reactions to selected power moments were also software labeled with probability of disgust occurrence in these moments.

Table 1. *Emotion ID software accuracy*

<b>3</b>	<u>ROC Emotion ID</u>
anger	99,5%
disgust	99,9%
fear	98,3%
happiness	100%
sadness	97,7%
surprise	99,8%
neutral	97,5%

*Note:* Accuracy was calculated based on ROC (receiver operating characteristic) analysis, which serves to detect signal in presence of noise and calculates correct location for each category of emotions (e. g. Hajian-Tilaki, 2013).

For manual analysis of reactions to power moments we used the special tool from Ekman, Friesen and Hager (1978/2002) *FACS*, mentioned above. Coding system is based on facial muscle contractions observation. This muscle contractions are called action units (AU). Final facial expression is composed of one action unit or of their combination (ibid.).

In the present, FACS is one of the most used coding systems in the area of facial expressions. Detailed manual is a huge advantage of this coding system. Manual describes all intentionally controlled facial moves captured by eye. Coding system is based on anatomy and intended for facial behavior analysis (Ekman, Keltner, 1997). System was developed primary for facial expressions analysis from video recording. It depends on the recordings we can play multiple times and also in slow motion. Coding system is dependent on human certified FACS coders, who determined muscle contractions from the recording. Manual coding is really time-consuming (Rosenberg, 2005). It may take 100 minutes to code 1 minute of recording (Rosenberg, n. d.). Two certified FACS coders participated in our research.

Third, we showed selected reactions to power moments to *human coders* without previous experience of labelling emotions. Before the testing of reactions to power moments we asked

participants on their age and gender. Then we used the self-assessment Manikin scale (Bradley & Lang, 1994) to identify their current emotional valence and arousal before testing.

Then we presented these selected reactions to power moments to our participants in one group. Firstly randomly men reactions and then women reactions. After each video participants answered the question about prevailing emotion (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise, neutral) in that moment and about intensity of this emotion (low, medium, high).

## **2.4 Data analysis**

In this paper we used statistical software SPSS 17.0 for data analysis. We have ran normality tests and then we worked with nonparametric Spearman's correlation.

For calculation of FACS coders agreement we selected main action units appearing in expression of disgust (according Ekman, Friesen, Hager, 2002; Ekman, Friesen, 2003). We selected AU 7 - lid tightener, AU 9 - nose wrinkler, AU 10 - upper lip raiser and AU 17 - chin raiser. Then we calculated agreement between 2 FACS coders in the form of ratio depending on number of matching action units (see appendix 1).

For calculation of human coders agreement we used percentage of agreement upon disgust in each video moment.

Results from software were processed in form of probability of occurrence in each video moment. From these results we selected maximum value for disgust at any moment.

## **3 RESULTS**

First of all we ran normality tests for human coders agreement, FACS coders agreement and maximum value of probability of disgust expression. In all cases we had to reject null hypotheses based on Shapiro-Wilk test. There was non normal distribution in these variables.

Probability of disgust occurring in power moment detected by Emotion ID software significantly positive correlated with human coders agreement  $p = 0,00$ ;  $r = 0,63$ . So we can confirm *H1* that there is positive correlation between software and human detection.

Then we answered the research question *Q1*. Correlation between FACS coders agreement and human coders was positively significant  $p = 0,00$ ;  $r = 0,55$ . Correlation between FACS coders and software probability was also positively significant  $p = 0,00$ ;  $r = 0,55$ . In both cases Spearman's rho was equal. That means, that human coders agreement and software probability both equally correlated with FACS coders agreement.

Emotional arousal of participants before watching emotional stimuli achieved value from 1 to 9 ( $M = 5,49$ ;  $SD = 2,24$ ). Arousal was normally distributed. Emotional valence wasn't normally distributed and reached values from 1 to 8 ( $Mdn = 4,0$ ).

For values of agreements and software probability for each reaction to power moments see Appendix 1.

## **4 DISCUSSION**

In our pilot study we aimed to elucidate relationship between human agreement and software probability in emotion recognition task. Our results show that there is a strong relationship between human and computer performance in emotion recognition task. Even in reactions on power moments selected from video stimulus by artificial intelligence software. Moreover, this was not the case of ordinary emotion recognition task. Participants and software had to analyze home recordings, not recordings from laboratory conditions. Nevertheless, human and computer agreement was strong. Comparison of results from software and human coders with



FACS coders reveal equal relationship. This means that human and computer performance in this special emotion recognition task seems to be equal.

Frey and Osborne (2017) examined impact of future computerization on US labour. In coming decades 47% of occupations in US will disappear with great probability (0,7 - 1,0). But according the authors it is unlikely, that occupations where social intelligence is needed will disappear in coming years. There is, of course, social intelligence needed in emotion recognition to some extent. Artificial intelligence can detect emotional expressions, but not without human help. In analysis of Arntz, Gregory and Zierahn (2016) we can find, that in countries of OECD there is about 9% jobs which are automatable in the near future. Piva and Vivareli (2017) focused on European labour market and hypothesized that this labour market could be in danger in future years because of specialization in low-tech activities that can be automatized. Park, Kim and Lee (2016) proposed that flexible thinking and dynamic physical tasks are least susceptible to automation. In this paper we didn't examine simply kind of work. But automation in this area testifies that artificial intelligence can help us with complex tasks like emotion recognition. We proposed that work positions in this area are at risk because of high agreement between human agreement and software probability in emotion recognition tasks. It does not mean, that these tasks will be fully automated but because of time effectivity (Gablíková, Baránková, Strnádelová & Koróniová, same volume) probably do most of the work.

Facial expression recognition executed by human coders can be affected by many individual factors. According to Lawrence, Campbell and Skuse (2015) skill of facial emotion recognition is developed between infancy and early adulthood. Authors found improvement in emotion recognition task with increasing age. Other authors (Kessels et al., 2014) found negative relationship between age and performance in emotion recognition task with basic emotions. This could mean that human beings in some age level are better in emotion recognition than others. For our research, we choose young people with mean age 19,9 years. Cohn (2006) points to other individual differences in expression of emotions. Sources of these differences may be temperament, personality, socialization and cultural background. These sources are really subjective. For example Andric et al. (2015) concluded that there is significant negative correlation between value of neuroticism and success in recognition of happy facial expression. Happiness is highly recognised facial expression even in low intensity, but individuals with high neuroticism are worse in recognition of this expression. In this paper we didn't measure any distortions in perception of emotion expression appearance and human coders valence in the beginning of the testing also was not normally distributed. In contrast, software is not subjected to subjective distortions like these.

Team of researchers (Wolf et al., 2014) investigated previously unknown functioning of ventromedial prefrontal cortex in context of emotion recognition. Ventromedial prefrontal cortex provides attentional process of controlling eyes movements when we see facial emotion expression. This findings may be consistent with fact, that dynamic information ameliorate performance in emotion recognition task in human (Krumhumber, Kappas, Manstead, 2013). For software detection there is also tendency to process longitudinal data in form of videos. Next step could be prediction of emotions based on previous behaviour. Research in affective computing is nowadays more multimodal. Trend is to focus on facial or vocal data mainly (Poria et al., 2017) but Tao and Tan (2005) concluded that multimodal wearable computing is a main direction from affective computing. Chen et al., (2015) proposed in their study new Affective Interaction through Wearable Computing and Cloud Technology (AIWAC) which collects affective data by wearable devices and then compute health and mental status analysis of user.

Affective computing is a fruitful field for researches and applications. We think that there is a

space to develop new technologies with help of people. Despite automatization and really good performance of artificial intelligence in tasks like emotion recognition we have to point out that cooperation of human and artificial intelligence in this area is more than desirable because of limitations in human and also artificial intelligence approach.

## 5 LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

Limits of our paper are mainly in number of tested power moments and number of participants. That is because we want to test one emotion from one power moment in the video based on software algorithm. We used the services of only two FACS coders because there is small number of certified coders all over the world.

We see future directions in exploration of other emotions in this context. It will be also beneficial if we could validate new computer algorithms with moments comparison.

## 6 CONCLUSION

Software detection of facial expression is on the rise. Automation of cognitively unpretentious job positions as well. But where is the border between human work and artificial intelligence? We found out that in emotion recognition task there is high agreement between human and computer despite their different approaches. But is this a reason for full automatization of tasks like these? We think, that this is an area for cooperation of different approaches to get effective results. Human and also machine have their own advantages and disadvantages. By learning from each other in the field of emotion detection we can get more than simple sum of two variables.

### References

- Adams Jr, R. B., Hess, U., & Kleck, R. E. (2015). The intersection of gender-related facial appearance and facial displays of emotion. *Emotion Review*, 7(1), 5-13.
- Anderson, K., & McOwan, P. W. (2006). A real-time automated system for the recognition of human facial expressions. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part B Cybernetics*, 36(1), 96-105. Doi: 10.1109/TSMCB.2005.854502
- Andric, S., Maric, N. P., Knezevic, G., Mihaljevic, M., Mirjanic, T., Velthorst, E., & van Os, J. (2015). Neuroticism and facial emotion recognition in healthy adults. *Early Intervention in Psychiatry*, in press.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, (189), 0 1.
- Barrett, L. F., Robin, L., Pietromonaco, P. R., & Eysell, K. M. (1998). Are women the “more emotional” sex? Evidence from emotional experiences in social context. *Cognition & Emotion*, 12(4), 555-578.
- Becker-Asano, C., & Wachsmuth, I. (2010). Affective computing with primary and secondary emotions in a virtual human. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 20(1), 32-49.
- Bradley, M. M., & Lang, P. J. (1994). Measuring emotion: the self-assessment manikin and the semantic differential. *Journal of behavior therapy and experimental psychiatry*, 25(1), 49-59.
- Cohn, J. F. (2006, November). Foundations of human computing: facial expression and emotion. In *Proceedings of the 8th international conference on Multimodal interfaces* (pp. 233-238). ACM.

- Cohn, J.F., & De la Torre, F. (2015). Automated face analysis for affective computing. In: R. Calvo, S. D'Mello, J. Gratch, & A. Kappas (Eds.). *The Oxford Handbook of Affective Computing* (131-150). New York: Oxford University Press.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (2003). Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues. Ishk.
- Ekman, P., Friesen, V.W., & Hager, J.C. (2002). *Facial action coding system: The manual on CD-ROM. Investigator's Guide*. Salt Lake City: Research Nexus.
- Ekman, P., & Keltner, D. (1997). Universal facial expressions of emotion: An old controversy and new findings. In: U. Segerstrale, & P. Molnár (Eds.). *Nonverbal communication: Where nature meets culture* (27-45). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Gablíková, M., Baránková, M., Strnádelová, B., & Koróniová, J. (2017). Human and artificial intelligence: Time related performance of emotion tracking. Manuscript in preparation.
- Gablíková, M., & Halamová, J. (2016). Tváre mužov a žien keď sa nikto nepozera - analýza rozdielov v prejave hnevu. In E. Rošková (Ed.), *Psychologica XLIV* (pp. 75-84). Univerzita Komenského v Bratislave: STIMUL.
- Girard, J. M., Cohn, J., Jeni, L. A., Sayette, M. A., & de la Torre, F. (2015). Spontaneous facial expressions in unscripted social interactions can be measured automatically. *Behavior Research Methods*, 47(4), 1136-1147.
- Hajian-Tilaki, K. (2013). Receiver operating characteristic (ROC) curve analysis for medical diagnostic test evaluation. *Caspian journal of internal medicine*, 4(2), 627.
- Chen, M., Zhang, Y., Li, Y., Hassan, M. M., & Alamri, A. (2015). AIWAC: Affective interaction through wearable computing and cloud technology. *IEEE Wireless Communications*, 22(1), 20-27.
- Kessels, R. P., Montagne, B., Hendriks, A. W., Perrett, D. I., & Haan, E. H. (2014). Assessment of perception of morphed facial expressions using the Emotion Recognition Task: Normative data from healthy participants aged 8–75. *Journal of neuropsychology*, 8(1), 75-93.
- Krumhuber, E. G., Kappas, A., & Manstead, A. S. (2013). Effects of dynamic aspects of facial expressions: a review. *Emotion Review*, 5(1), 41-46.
- Lawrence, K., Campbell, R., & Skuse, D. (2015). Age, gender, and puberty influence the development of facial emotion recognition. *Frontiers in psychology*, 6, 761.
- Lewinski, P., den Utyl, T.M., & Butler, C. (2014). Automated facial coding: Validation of basic emotion and FACS AUs in FaceReader. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(4), 227-236. doi: 10.1037/npe0000028
- Park, J., Kim, J., & Lee, B. (2016). Which Tasks Will Technology Take? A New Systematic Methodology to Measure Task Automation.
- Picard, R. W. (1997). *Affective computing* (Vol. 252). Cambridge: MIT press.
- Picard, R. W., Vyzas, E., & Healey, J. (2001). Toward machine emotional intelligence: Analysis of affective physiological state. *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence*, 23(10), 1175-1191.

Piva, M., & Vivarelli, M. (2017). *Is innovation destroying jobs? Firm-level evidence from the EU* (No. 013). United Nations University-Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).

Poria, S., Cambria, E., Bajpai, R., & Hussain, A. (2017). A review of affective computing: From unimodal analysis to multimodal fusion. *Information Fusion, 37*, 98-125.

Rosenberg, E. L. (2005). The study of spontaneous facial expressions in psychology. In: E.L. Rosenberg & P. Ekman (Eds.). *What the face reveals* (2nd ed.), (3-18). New York: Oxford University Press.

Rosenberg, E. L. (n. d.). *FACS*. Retrieved April 28, 2017, from Erika Rosenberg, PhD., bridging science and practice website, <http://erikarosenberg.com/facs/>

Tao, J., & Tan, T. (2005, October). Affective computing: A review. In *International Conference on Affective computing and intelligent interaction* (pp. 981-995). Springer Berlin Heidelberg.

Wolf, R. C., Philippi, C. L., Motzkin, J. C., Baskaya, M. K., & Koenigs, M. (2014). Ventromedial prefrontal cortex mediates visual attention during facial emotion recognition. *Brain, 137*(6), 1772-1780.

## Contact

Mgr. Martina Baránková

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského v Bratislave, Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava

Email: [martina.valachova1@gmail.com](mailto:martina.valachova1@gmail.com)

## Appendix 1 Human and FACS coders agreement and software probability of disgust in selected power moments

Recording No.	Human coders agreement disgust	Software probability disgust	FACS agreement disgust
1	0,93	0,366900	0
2	0,39	0,245013	0,5
3	0,0	0,150940	0
4	0,07	0,004900	0
5	0,02	0,087580	0

---

6	0,0	0,014333	0
7	0,0	0,224393	0
8	0,15	0,222470	0
9	0,07	0,327613	0
10	0,02	0,033240	0
11	0,44	0,133627	0
12	0,02	0,002687	0
13	0,97	0,822113	0,75
14	0,05	0,149660	0,25
15	0,0	0,058693	0
16	0,02	0,150200	0,25
17	0,0	0,002267	0
18	0,02	0,023380	0
19	0,10	0,357460	0
20	0,02	0,254171	0
21	0,07	0,175090	0
22	0,32	0,371710	0,25
23	0,0	0,241580	0
24	0,10	0,145893	0

---

---

25	0,10	0,306913	0
26	0,90	0,267200	0,75
27	0,10	0,116593	0
28	0,0	0,139653	0,25
29	0,0	0,082847	0
30	0,0	0,028173	0
31	0,17	0,072567	0
32	0,05	0,060333	0
33	0,49	0,389810	0,5
34	0,15	0,118678	0,5
35	0,05	0,019640	0
36	0,05	0,080573	0
37	0,10	0,325260	0
38	0,15	0,463460	0
39	0,0	0,009669	0
40	0,20	0,149027	0
41	0,85	0,722940	0,5
42	0,05	0,005967	0
43	0,49	0,759920	0,75

---

---

44	0,02	0,016547	0
<hr/>			
45	0,88	0,782447	0,5
<hr/>			
46	0,10	0,126020	0
<hr/>			
47	0,02	0,341220	0
<hr/>			
48	0,27	0,298280	0,5
<hr/>			
49	0,02	0,004321	0
<hr/>			
50	0,0	0,052087	0
<hr/>			
51	0,10	0,214379	0
<hr/>			
52	0,22	0,037040	0
<hr/>			
53	0,0	0,015953	0
<hr/>			
54	0,17	0,170336	0,5
<hr/>			
55	0,07	0,245879	0
<hr/>			
56	0,10	no value	0
<hr/>			
57	0,0	0,069143	0
<hr/>			
58	0,29	0,254773	0
<hr/>			
59	0,0	0,200364	0
<hr/>			
60	0,88	0,781980	0,5
<hr/>			

# VPLYV PRIESTOROVÉHO RIEŠENIA PRACOVNÉHO PROSTREDIA NA SOCIÁLNE INTERAKCIE V PRACOVNEJ SKUPINE

## INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT SPACE SOLUTION ON SOCIAL INTERACTIONS IN WORK GROUP

*Stanislava BAZALOVÁ, Eva VAVRÁKOVÁ*

**Abstrakt:** Zámerom tejto práce bolo upozorniť na možný vplyv priestorového rozloženia pracovného prostredia na sociálne interakcie, ktoré prebiehajú medzi členmi pracovnej skupiny. Našou motiváciou bolo overiť, či úprava priestorovej konfigurácie miestnosti, v rámci ktorej sa zmenšila vzdialenosť medzi pracovníkmi a vyčlenil sa priestor určený na kolaboratívnu činnosť, viedla k zmenám sociálnych interakcií v nami skúmanej pracovnej skupine. Údaje pre výskum sme získavali prostredníctvom videozáznamov bez zvukovej stopy, ktoré sme spracovávali na základe analýzy neverbálnych prejavov a zaznamenávali do vopred pripravenej kódovacej schémy. Výsledky preukázali, že aj napriek tomu, že sa v upravenom priestore významne nezvýšil počet verbálnych interakcií, intervencia sa prejavila vo zvýšení kolaboratívnej tvorby a znížení prejavov dominancie plynúcich z jednotlivých sociálnych interakcií skúmaných participantov. Taktiež sme v našej práci potvrdili, že top manažment disponuje väčšou mierou prejavov dominancie v porovnaní s manažérmi na prvom stupni a aj v porovnaní s výkonnými zamestnancami. V závere diskutujeme o zisteniach a ich implikácii pre prax a ďalší výskum.

**Abstract:** The aim of this work was to point out the potential influence of the work environment space solution on social interactions among members of the work group. Our intention was to verify whether modifications of the spatial configuration of the room, such as reducing distance among workers and allocating space for collaboration, would lead to changes in social interactions in the examined work group. Research data were obtained by video records without audio track that we were processing by analysis of nonverbal expressions and recording them in prepared coding scheme. The results showed that despite of the fact that the number of verbal interactions didn't significantly increase in the changed space solution, the intervention was manifested in the increasing of collaborative creation and reduction of dominance manifestations appearing from social interactions of examined participants. In our work we have also confirmed that top management had a greater degree of manifestations of dominance than first-line managers and executive employees. At the end we discuss about the findings and their implications for practice and further research.

**Kľúčové slová:** pracovné prostredie; priestorové riešenie; interakcie; spolupráca; dominancia; submisivita.

**Keywords:** work environment; space solution; interaction; collaborative creation; dominance; submissiveness.

### 1 ÚVOD

V rámci architektonických a projekčných profesií rastie povedomie, že na priestor nemožno nazeráť len z pohľadu pasívneho hostiteľa určeného pre konkrétnu prácu. Priestor je čoraz viac chápaný ako aktívny činiteľ zúčastnený pri akejkoľvek činnosti, ktorá sa v ňom odohráva. Činnosť práce už nie je izolovaná od nezávislých premenných, ale je vnímaná ako komplexné spojenectvo ľudského správania a zdrojov prostredia. Pracovný priestor teda nie je



viac chápaný ako miesto, kde sa odohrávajú pracovné činnosti, ale v skutočnosti je samo o sebe neoddeliteľnou súčasťou spolupráce týchto komponentov (Backhouse, Drew, 1991).

V tejto práci sa zameriavame na vplyv priestorového rozloženia v pracovnom prostredí na sociálne interakcie odohrávajúce sa v skupine pracovníkov. Mnohé výskumy (napr. Chandrasekar, 2011; Gyekye, 2006; Leblebici, 2012; Martens, 2011) potvrdzujú, že pracovné prostredie je možné zámerné upravovať tak, aby na ľudské zmysly pôsobilo žiadaným spôsobom – teda pozitívne ovplyvňovalo produktivitu a kvalitu práce, pričom by vyhovovalo i nárokom a potrebám samotného jednotlivca. Taktiež sa potvrdilo, že priestor a jeho dizajn môžu slúžiť ako podpora sociálnych interakcií prebiehajúcich priamo v ňom (Hua, Kraut, Powell, 2011; Inamizu, 2015; Knoll, 2013). Aj napriek povedomiu ľudí, ktorí mnohokrát opomínajú vplyv materiálneho pracovného prostredia, považujeme za potrebné, aby moderné organizácie rozumeli, že vytvoriť plnohodnotné a harmonické pracovné prostredie je investícia, ktorá sa viacnásobne vypláca.

### **1.1 Sociálny status, dominancia a moc v pracovnej skupine**

V práci sa zameriavame na to, ako pracovné prostredie súvisí s prejavmi sociálneho statusu, dominancie a submisivity. Predpokladáme, že dané charakteristiky môžu ovplyvniť proces kolaborácie v pracovnej skupine. Z uvedených dôvodov sa preto venujeme téme sociálneho statusu, dominancie a moci.

Vzťahy v rámci sociálneho systému sú podľa Wolfa (2007) primárne závislé na vplyve sociálnej izolácie. Tvrdí, že ľudia, ktorí sú izolovaní a majú pasívny prístup k ostatným ľuďom, ekonomickým a sociálnym zdrojom či vplyvom, nedisponujú rovnakým statusom ako tí, ktorí majú aktívny prístup k zdrojom ľudského, ekonomického aj sociálneho kapitálu. Sociálny status teda možno definovať ako umiestnenia sa jednotlivca v spoločnosti či v skupine. Aby sme boli konkrétnejší, vyjadruje hierarchické usporiadanie v rámci spoločnosti a sociálnych skupín, v ktorých jednotlivec vystupuje ako aktér. Anderson et al. (2001) zhrňa, že mnohí teoretici majú tendenciu zhodovať sa na troch hlavných komponentoch a prejavoch sociálneho statusu v skupinách: (a) status zahŕňa asymetrické množstvo pozornosti, (b) status zahŕňa rozdielne množstvo úcty a rešpektu, (c) status zahŕňa rozdielne množstvo vplyvu v skupine.

V reálnom živote sa sociálny status často vyskytuje v aliancii s dominanciou a mocou. V súvislosti s etologickou teóriou dominancie sa v našej práci pridržujeme komunikačných teórií podľa Burgoon a Dunbar. Dominanciu charakterizujú ako dynamický stav, ktorý kotví v prvkoch situácie a vzorcoch sociálnej interakcie, čím však nevyklučuje rysový prístup (dominancia ako rys, teda trvalá ľudská charakteristika) (Burgoon, Dunbar, 2000). Oproti moci je dominancia vždy manifestná. Dominancia je expresívnym, vzťahovým a komunikačným aktom, prostredníctvom ktorého sa uplatňuje moc a dosahuje vplyv (Burgoon, Johnson, Koch, 1998). Guerro a Floyd (2006) uvádzajú, že status môže byť získaný dominantnou komunikáciou a že ľudia s vyšším statusom majú väčšiu voľnosť správať sa dominantne. Dodávajú však, že nie vždy je dominantné správanie základom vyššieho sociálneho postavenia. Dunbar (2004) tvrdí, že osoba nemôže byť dominantná bez toho, aby jej komunikačný partner nebol submisívny.

Vyššie postavení jednotlivci boli odjakživa zodpovední za to, aby pomáhali skupinám dosiahnuť dôležité ciele. V ideálnom prípade držiteľia vyššieho statusu využívajú svoju moc na usmernenie skupín smerom k požadovaným výsledkom. No taktiež môžu moc využívať aj vo svoj prospech, čo však v organizáciách nie je vnímané ako efektívne riadenie skupiny. Deje sa tak vtedy, keď moc neefektívne riadiacich vedúcich nie je v hierarchii stabilná, no oni aj napriek tomu majú vysokú motiváciu dosahovať dominantnejšie postavenie, teda uprednostňujú vlastné záujmy pred skupinovými cieľmi (Manner, Mead, 2010). Alebo tiež

vtedy, keď majú zainteresované osoby buď asymetrické (konfliktné) preferencie, alebo ak je v spoločnosti preferovaný direktívny typ vedenia. Také správanie môže mať nežiaduce následky, nakoľko osoby s nízkym statusom zastávajúce svoje „menej významné“ role majú tendenciu nakloniť sa v svojich rozhodnutiach preferenciám vysoko postavených jedincov (Kwaadsteniet, Dijk, 2010). V prípade, ak sú interakcie medzi vedením a zamestnancami priamočiare a dobré, majú väčší príspevok k skupinovej komunikácii a kolaborácii. V dôsledku čoho je aj kolaborácia povzbudzovaná k tomu, aby splnila poslanie a ciele (Tsai, 2011).

## 1.2 Kolaborácia ako druh sociálnej interakcie v pracovnej skupine

Primárne sa naša práca sústreďuje na pracovné prostredie a sociálne interakcie prebiehajúce v pracovnej skupine. Vzhľadom k nášmu predpokladu, že je možné pracovné prostredie dizajnovat' tak, aby stimulovalo kolaboratívnu činnosť členov pracovnej skupiny, objasňujeme najmä pojem kolaborácia a spolupráca.

Druh skupinovej pracovnej činnosti založený na sociálnych interakciách a výmene vedomostí je podľa Heerwagen et al. (2004) vysoko kognitívnu spoločenskou aktivitou, ktorú zahŕňa práve kolaborácia. Patel, Pettitt a Wilson (2012) vychádzajúc z predchádzajúcich zistení a definícií formulujú kolaboráciu ako jav zahŕňajúci dvoch alebo viacerých ľudí, medzi ktorými prebieha sociálna interakcia v rámci jednej alebo viacerých epizód za účelom pracovať na spoločných cieľoch. Herman Miller (2008) predstavuje kolaboráciu ako cestu spojenia pracovníkov za účelom spoločnej tvorby, zdieľania a používania poznatkov, ako základ efektívneho rozvoja stratégií a ich implementácie nenahraditeľných pre úspech spoločnosti.

Patel, Pettitt a Wilson (2012) vo svojej práci rozoberajú fenomén kolaborácie a formulujú rámec jej charakteristík na základe predchádzajúcej dostupnej literatúry. Vzhľadom k zameraniu našej práce uvádzame nasledujúce nami vybrané faktory súvisiace s kontextom, v ktorom prebieha kolaborácia:

- *pracovná skupina* – sociálne interakcie sú definované skupinovými procesmi, vplyvom správania, typom rozhodovania, dynamikou skupiny, jej veľkosťou, skupinovým a individuálnym výkonom jej členov, ďalej by mali byť názory všetkých členov (bez ohľadu na hierarchické a socioekonomické postavenie) pojednávané spravodlivo, rozdiely medzi členmi skupiny by nemali obmedzovať spoluprácu, interakcie ani proces rozhodovania;
- *manažment vedomostí* – zúčastnení jednotlivci by mali mať prístup k potrebným znalostiam a vedomostiam, kognície je potrebné zdieľať prostredníctvom verbálnej aj neverbálnej komunikácie a prostredníctvom využívania nástrojov a technológií;
- *fyzické prostredie* – zlá kvalita podmienok vyplývajúca z pracovného prostredia môže negatívne ovplyvňovať výkon, fyzickú a duševnú pohodu či ochotu spolupracovať;
- *ko-lokácia* – je charakteristická fyzickou blízkosťou jednotlivcov, čo môže uľahčiť komunikáciu a spoločnú prácu zamestnancov, udržiavať zdieľanie informácií a mentálnych modelov potrebných k efektívnemu fungovaniu skupiny, podporovať produktivitu, rýchlejšie a kvalitnejšie plniť ciele a riešiť úlohy, posilňovať skupinovú dynamiku;
- *nástroje a technológie* (ako napríklad počítače, notebooky, internetové spojenie, prezentácie, tabule, modely, plány, grafy, diagramy, kresby apod.) – podporujú

účinnosť a efektívnosť skupinovej práce, kvalitu konečného výstupu, pracovné postupy, tímové vzťahy, spokojnosť, ďalej tiež znižujú náklady projektu, podporujú a udržujú tok informácií, podporujú formálnu i neformálnu komunikáciu, znižujú sociálnu vzdialenosť medzi členmi skupiny, uľahčujú zdieľanie kognitívnych modelov a ponúkajú jasnú pridanú hodnotu.

Dôležitou súčasťou kolaborácie je kolaboratívna kreativita. Ide o kreatívne myšlienky a/alebo iné produkty, ktoré vychádzajú zo súčinnosti mnohých zdrojov, a nielen z mysle jedného človeka (Mamykina, Candy, Edmonds, 2002). Tento druh kreativity čerpá výhody poznania rôznych ľudí s rôznym typom zázemia (kultúrne, časové, spoločenské, priestorové, ekonomické atď.). A práve kolízia týchto rôznorodých typov konceptov, kognícií a skúseností môže obohatiť proces kolaborácie (Fischer, Scharf, Ye, 2004). Kolaboratívna kreativita predstavuje špecifické momenty, v ktorých sa skúsenosti a perspektívy jednotlivcov spoločne prenesú na problémové situácie takým spôsobom, ktorý prináša nové riešenia. Ide o okamihy, v ktorých jednotlivci spoločne nachádzajú, redefinujú a riešia problémy, ktoré by boli pre samotného jednotlivca len ťažko riešiteľné. Spolupráca je teda produktom spoločného procesu ľudí (Hargadon, Bechky, 2006).

### 1.3 Priestor podporujúci skupinovú prácu a kolaboráciu

Kľúčovými parametrami pre tvorbu úspešných priestorov stimulujúcich skupinovú prácu, kolaboráciu a efektívne zdieľanie informácií sú podľa Fayard a Weeks (2005):

- *blízkosť* – frekvencia komunikácie klesá, čím viac sú komunikujúci vzdialenejší od seba;
- *dostupnosť* – jednoduchá dostupnosť priestorov a ich vhodné umiestnenie v budovách podnecujú sociálne interakcie;
- *súkromie* – priestory by mali podporovať pocity sluchového i vizuálneho súkromia, pocity ochrany pred možnými uniknutím informácií, a taktiež navodiť pocit bezpečia;
- *legitimita* – pre druhy formálnych interakcií a kolaboráciu sú podporované zasadacie miestnosti, nie kaviarne či kuchynky;
- *funkčnosť* – dôležitosť adekvátneho využitia daného priestoru, jeho priestorového riešenia, nábytku, vybavenia, mikroklimatických podmienok, ale tiež aj vhodnosť pre rôzne typy interakcií (in Oseland, Marmot, 2009).

Becker (2004) definuje priestor určený na podporu kolaborácie ako veľmi rozmanité miesto, ktoré dáva ľuďom možnosť mnohých volieb kde, kedy a ako majú fungovať. Heerwagen et al. (2004) tvrdia, že kolaboratívne pracovné prostredie vyžaduje priestor, zariadenie a technológie, ktoré podporujú individuálne zameranie a interakcie skupiny, pričom zároveň uľahčuje prechod medzi individuálnou a skupinovú prácou. Mark, Kobsa a Gonzalez (2002) súhlasia, že pre kolaboráciu je vhodný interaktívny priestor. Uvádzajú, že ide o taký priestor, v ktorom má každý účastník možnosť súkromného technického pripojenia, no zároveň ide o priestor, podporujúci spoločnú činnosť a zdieľanie informácií s ostatnými účastníkmi. Taktiež spomínaní autori tvrdia, že by daný priestor mal podporovať viacero spôsobov prezentovania dát a rôzne spôsoby zdieľania sa s inými účastníkmi – cez prezentácie, dotykové obrazovky, klávesnice, kreslenie, písanie, apod.

Rozvíjajúce sa odvetvie výskumu v oblasti priestoru, organizačných interakcií a lokácie (umiestnenia) zamestnancov zistilo vplyv komponentov fyzického prostredia na proces kreativity, inovovania a spolupráce (Martens, 2011; Boutellier et al., 2008; Haynes, 2007). Teasley et al. (2000) uvádzajú, že na spoluprácu v rámci kolaborácie sa využívajú rozľahlé

konferenčné miestnosti. Heerwagen et al. (2004) dopĺňajú, že dané miestnosti musia zahŕňať centrálny stôl, tabule, prístup k technológiám (počítače, notebooky, internetové pripojenie). S daným autorom súhlasia aj Patel, Pettitt a Wilson (2012), ktorí dodávajú, že lokácia, blízkosť pracovníkov, využívanie nástrojov a technológií pozitívne ovplyvňuje kolaboráciu a interakcie medzi členmi skupiny. Taktiež Knoll (2013) prezentuje, že na podporu efektívnej práce v skupine musia byť v priestore prítomné napríklad možnosti podporujúce vizualitu, proxemitu, vhodný nábytok podporujúci kreativitu a subjektívnu pohodu, a taktiež možnosť využívať technológie (počítače, notebooky, internetové spojenie či video-konferenčné prepojenie).

#### **1.4 Cieľ výskumu, výskumné otázky a hypotézy**

Cieľom práce bolo analyzovať vplyv priestorového riešenia pracovného prostredia na sociálne interakcie v pracovnej skupine. Prostredníctvom čiastkových cieľov sme chceli zistiť, ako sa menia sociálne interakcie v závislosti od zmeny priestorového riešenia pracoviska vzhľadom k faktorom prostredia podporujúcim kolaboráciu. Naším zámerom bolo overiť, či úprava priestorovej konfigurácie miestnosti, v rámci ktorej sa zmenšila vzdialenosť medzi pracovníkmi a vyčlenil sa priestor určený na kolaboratívnu činnosť, viedla k zmenám sociálnych interakcií v nami skúmanej pracovnej skupine. Vo vzťahu k danému zameraniu sme si rozdelili základné oblasti skúmania a formulovali sme nasledujúce hypotézy (H) a výskumné otázky (VO):

##### **1) Vplyv zmeny priestorového rozloženia na sociálne interakcie**

**H1:** Miera interakcií v priestorovom rozložení po zmene bude väčšia ako pred zmenou.

**H2:** Miera spolupráce v priestorovom rozložení po zmene bude väčšia ako pred zmenou.

**VO1:** Existuje rozdiel vo výskyte prejavov submisivity v priestorovom rozložení pred zmenou a po zmene?

**VO2:** Existuje rozdiel vo výskyte prejavov dominancie v priestorovom rozložení pred zmenou a po zmene?

##### **2) Overovanie prejavov sociálneho statusu členov skupiny vzhľadom k submisivite a dominancii**

**H3:** Členovia top manažmentu budú prejavovať vyššiu mieru prejavov dominancie ako členovia zastávajúci iné pracovné postavenie.

**H4:** Členovia top manažmentu budú prejavovať nižšiu mieru prejavov submisivity ako členovia zastávajúci iné pracovné postavenie

## **2 METÓDY**

Uskutočnili sme kvázi-experimentálny výskum, ktorého cieľom bolo vyhodnotiť vplyv zmeny priestorového riešenia pracovného prostredia na sociálne interakcie v pracovnej skupine, ktorá funguje za účelom sumarizácie súčasného stavu a plánovania budúcich krokov. Pod pojmom sociálne interakcie rozumieme verbálne výmeny medzi participantmi výskumu a prejavy sociálneho statusu vyplývajúceho z jednotlivých zúčastnených pracovných postavení. V konečnom dôsledku teda skúmame vplyv nezávislej premennej (priestorové riešenie) na závislé premenné (sociálne interakcie). Konkrétne ide o exploračno-komparačný výskum.

## 2.1 Predmet skúmania a výskumný súbor

Výskum bol realizovaný v prirodzenom prostredí medzinárodnej developerskej spoločnosti so sídlom v Bratislave. Daná spoločnosť momentálne pôsobí v strednej a západnej Európe. Zamestnáva približne 500 zamestnancov.

Participantí tohto výskumu sa dlhodobo a v rôznych časových intervaloch stretávajú s cieľom plánovať a monitorovať progres projektov. Predmetom nášho skúmania sú teda sociálne interakcie v skupine pracovníkov zúčastňujúcich sa na stretnutiach, ktoré nazývame Stretnutie pracovnej skupiny projektu (ďalej len SPSP). Ide o vysoko organizovaný typ stretnutí, ktorý má svoje pravidlá a normy, pričom ich poslaním je zabezpečiť správne postupovanie v rámci projektu. Zároveň je súčasťou stretnutí posudzovanie aktuálnych riešení a tvorivé riešenie problémov a otázok. Proces SPSP je tvorený viacerými fázami a stupňami vývoja. Každý projekt musí prejsť cez všetky fázy a stupne. V závislosti od fázy a projektu môže byť na stretnutí kladený väčší dôraz na rozhodovanie, schvaľovanie alebo na spoluprácu. Po splnení všetkých úrovní je daný projekt predložený predstavenstvu spoločnosti, ktoré ho môže buď schváliť, alebo vrátiť na opätovné prerokovanie.

Výskumný súbor tvoria tzv. *knowledge workers* (z angl. jazyka) (Heerwagen et al., 2004). V našom výskume ide konkrétne o nasledovné pozície: inžinieri, architekti, dizajnéri, rozvojoví, projektoví a lízingoví zamestnanci. Výskumu sa zúčastnil aj samotný top manažment firmy. Väčšina participantov sa vo výskume vyskytuje opakovane vzhľadom k tomu, že výskum sa odohrával v prirodzených podmienkach a SPSP stretnutia majú svoje pravidlá a svojich stálych účastníkov. Výskumnú vzorku teda tvorí spolu 98 participantov, z toho 20 žien a 78 mužov. Všetci participantí tohto výskumu podpísali informovaný súhlas o účasti na výskume.

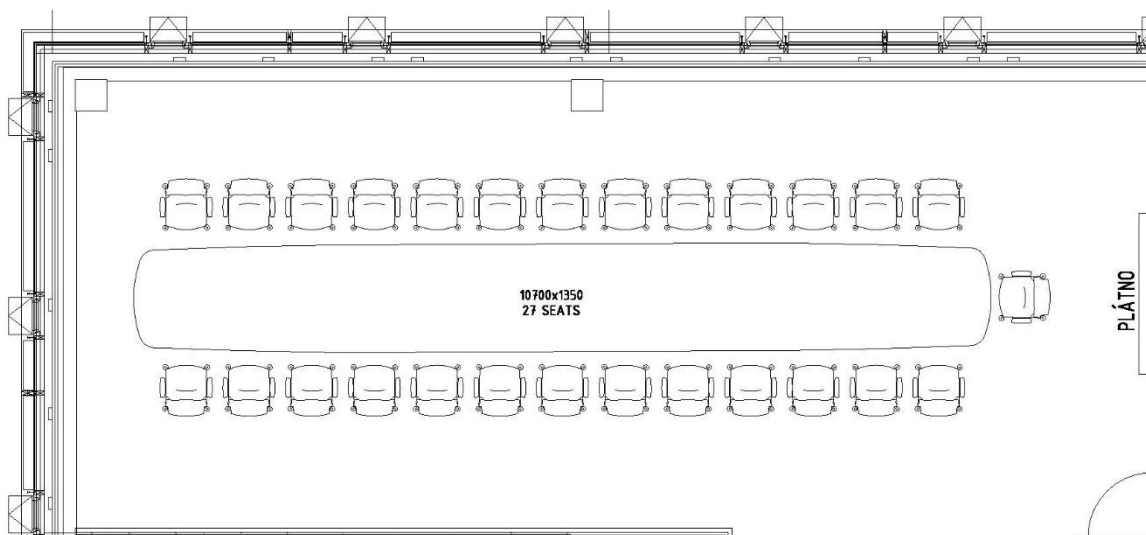
## 2.2 Priebeh výskumu, metóda zberu dát a analýza údajov

Interakcie počas stretnutí pracovných skupín sme zaznamenávali prostredníctvom kamery. Pred intervenciou, ktorá spočívala v zmene priestorového riešenia, sme zaznamenali spolu 6 stretnutí rôznych pracovných skupín. Intervencia bola uskutočnená po takmer troch mesiacoch od vzniku prvého videozáznamu. Po jej uskutočnení sme zaznamenali ďalších 5 stretnutí. Následne sme si vybrali 3 záznamy pred intervenciou a 3 záznamy po intervencii tak, aby boli vo výskume zastúpené rovnaké skupiny v priestorovej konfigurácii pred zmenou aj po zmene. Všetky nahraté videozáznamy boli bez zvukovej (auditívnej) stopy.

Údaje, na ktorých sme postavili tento výskum, sme zberali prostredníctvom metódy pozorovania. Každý prejav správania, ktorý sme na zázname pozorovali zámerne, mal svoj číselný kód. Tieto kódy sme pri analýze videozáznamov spracovávali do tabuliek v programe Microsoft Excel 2013 na základe vopred zhotovenej kódovacej schémy. Ďalej sme dáta spracovali a analyzovali v štatistickom programe IBM SPSS Statistics version 20.

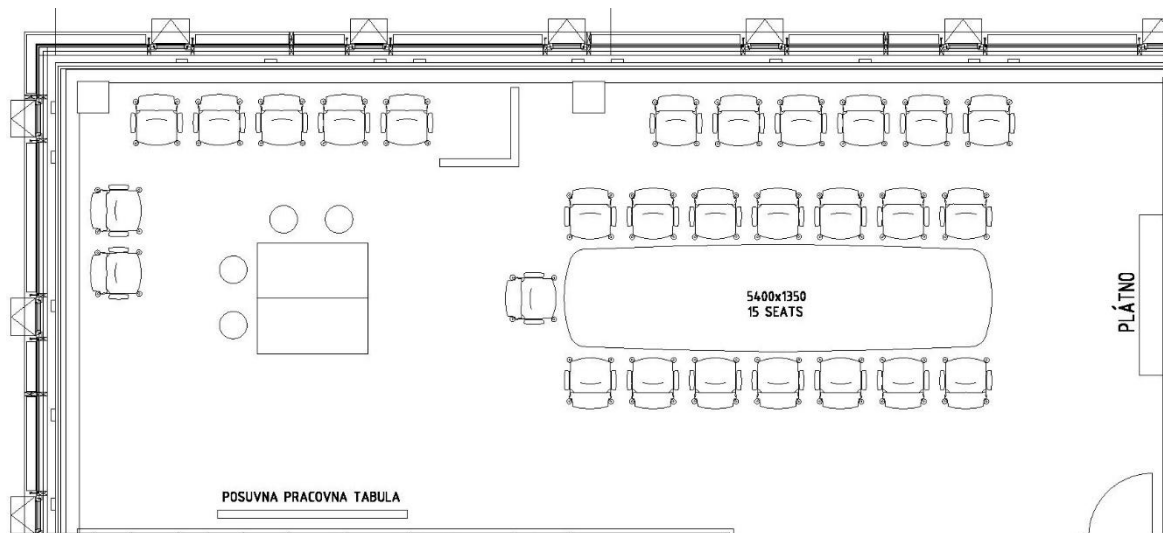
## 2.3 Realizovaná intervencia

Priestor skúmanej zasadacej miestnosti bol podľa samotných zamestnancov vybranej organizácie považovaný za „sterilný“, „neosobný“, „utlmujúci“, „bez podpory kreativity a interakčných výmen“ (osobné rozhovory so zamestnancami). Pred intervenciou sa v miestnosti nachádzal jeden dlhý stôl so stoličkami a plátňo slúžiace na prezentovanie. Miest na sedenie okolo stola bolo spolu 27.



**Obrázok 1.** Pôdorys miestnosti pred uskutočnením intervencie (zdroj: interné dokumenty organizácie)

Intervencia bola zameraná na zmenu priestorového riešenia prostredia danej zasadacej miestnosti. Zahŕňala zmenu v dĺžke centrálného stola, ktorý zaplňal prednú časť miestnosti. Počet sedadiel okolo neho klesol na 15. Avšak, pod parapetu okna bolo pridaných pár stoličiek (mimo dosahu na stôl). Nakoľko je miestnosť rozľahlá, do zadnej časti boli pridané vysoké stoly s vysokými (tzv. barovými) stoličkami. S týmito súčasťami je možné relatívne jednoducho manipulovať, preto je možné meniť ich polohu a rozostavenie podľa ľubovôle. Prednú a zadnú časť oddeľujú dve posuvné steny. Manipulácia s nimi je taktiež nenáročná, preto je možné s nimi pohybovať a umiestniť ich kdekoľvek, kde budú potrebné. Na nasledujúcom obrázku ich môžeme vidieť, ako oddeľujú rad sedadiel pod parapetnou doskou. Do danej miestnosti taktiež pribudla posuvná tabuľa a *flipchart* (z angl. jazyka). Na steny boli pripevnené vizualizácie a na parapety boli rozmiestnené kvety v kvetináčoch.



**Obrázok 2.** Pôdorys miestnosti po uskutočnení intervencie (zdroj: interné dokumenty organizácie)

### 3 VÝSLEDKY

V skúmanej vzorke participantov nebolo preukázané normálne rozloženie ( $p < 0,05$ ), teda sme pri analyzovaní dát používali neparametrické testy. Na zistenie významnosti rozdielov medzi skúmanými premennými sme využili Mann-Whitneyho U Test.

V prvej stanovenej hypotéze sme sa zamerali na mieru verbálnych interakcií v priestorovom rozložení pred zmenou a po zmene. V nami sledovanej skupine participantov sa pred zemnou ( $N = 47$ ) uskutočnilo 4160,49 verbálnych výmen ( $Mdn = 64,54$ ;  $IQR = 109,89$ ). Po uskutočnení zmeny interagovali participant ( $N = 51$ ) v celkovej hodnote 4640,82 ( $Mdn = 58,92$ ;  $IQR = 151,36$ ). Podľa daných informácií sme zistili, že početnosť verbálnych interakcií sa po zavedení priestorových zmien zvýšila. Avšak aj napriek zvýšenej početnosti nebol zistený štatisticky významný rozdiel ( $p = 0,80$ ;  $r_m = 0,03$ ) medzi výskytom verbálnych interakcií v priestorovej konfigurácii po zmene a v priestorovej konfigurácii pred zmenou.

Cieľom druhej formulovanej hypotézy bolo ozrejmiť vplyv priestorového usporiadania na verbálne interakcie spolutvorby členov skupiny. Deskripcia dát získaných pred vykonaním priestorovej zmeny poukazovala na to, že sa medzi zúčastnenými participantmi ( $N = 47$ ) odohralo 378,92 interakcií charakteristických spolutvorbou ( $Mdn = 0,00$ ;  $IQR = 0,00$ ). A v priestorovom rozložení po zmene bolo medzi členmi skupiny ( $N = 51$ ) pozorovaných 889,74 verbálnych výmen zameraných na spolutvorbu ( $Mdn = 0,00$ ;  $IQR = 15,37$ ). Konštatujeme, že spolutvorba medzi participantmi v priestorovom usporiadaní po zmene stúpla významne, teda stanovenú hypotézu potvrdzujeme ( $p = 0,01$ ;  $r_m = 0,28$ ).

Prvá výskumná otázka upriamovala našu pozornosť na zistenie možnej odlišnosti vo výskyte prejavov submisívneho správania vzhľadom k priestorovému riešeniu pred zmenou a po zmene. Pred uskutočnením priestorových zmien sa submisivita prejavila v počte 140,63 prejavov správania ( $Mdn = 2,14$ ;  $IQR = 2,94$ ). Po uskutočnení zmien v priestore sa prejavilo celkom 239,25 prejavov submisívneho správania ( $Mdn = 4,07$ ;  $IQR = 4,35$ ). Početnosť prejavov submisivity sa v prostredí po zmene zvýšila. Vzhľadom k štatistickým zisteniam sumarizujeme, že výskyt prejavov submisivity sa významne zvýšil v priestorovom usporiadaní po zmene ( $p < 0,001$ ;  $r_m = 0,29$ ).

Pomocou druhej výskumnej otázky sme zisťovali prítomnosť rozdielov vo výskyte prejavov dominantného správania v priestorovej konfigurácii pred zmenou a v priestorovej konfigurácii po zmene. Dominantné správanie sa v priestorovom riešení pred zmenou ( $N = 47$ ) vyskytlo prostredníctvom 192,46 neverbálnych prejavov ( $Mdn = 3,24$ ;  $IQR = 4,73$ ). Po zavedení zmeny bolo zaznamenaných 135,01 prejavov dominancie ( $Mdn = 1,55$ ;  $IQR = 3,36$ ). Dominantné správanie sa teda v priestorovej konfigurácii po zmene prejavilo vo významne menšej miere ( $p = 0,02$ ;  $r_m = 0,24$ ).

Zámerom tretej stanovenej hypotézy bolo verifikovať výskyt prejavov dominantného správania v jednotlivých premenných pracovného postavenia spojených so sociálnym statusom. Na zistenie rozdielov vo výskyte prejavov dominancie na úrovni top manažmentu, stredného manažmentu, prvostupňového manažmentu a u výkonných zamestnancov sme použili sériu Mann-Whitneyho U Testov. Prejavy dominantného správania sa v jednotlivých premenných vyskytovali rôzne. U výkonných zamestnancov ( $N = 9$ ) sa vyskytlo spolu 8,23 prejavov dominancie ( $Mdn = 0,78$ ;  $IQR = 0,58$ ), u manažérov na úrovni prvého stupňa ( $N = 50$ ) to bolo 136,12 prejavov ( $Mdn = 1,72$ ;  $IQR = 3,21$ ). V premennej stredný manažment ( $N = 15$ ) sa preukázalo dohromady 50,23 prejavov dominantného správania ( $Mdn = 2,52$ ;  $IQR = 3,10$ ) a v postavení top manažérov ( $N = 24$ ) sa dominancia vyskytovala v celkovej hodnote 132,88 ( $Mdn = 5,17$ ;  $IQR = 7,22$ ). Na základe štatistických zistení zhrňame, že v našom výskumnom súbore nebol v prejavoch dominancie medzi top manažmentom a stredným manažmentom zistený signifikantný rozdiel ( $p = 0,09$ ;  $r_m = 0,27$ ). Avšak, výsledky preukázali štatisticky významný rozdiel v prejavoch dominantného správania medzi participantmi premenných top manažment a prvostupňový manažment ( $p < 0,001$ ;  $r_m = 0,38$ ), a rovnako aj v porovnaní medzi top manažmentom a výkonnými zamestnancami ( $p < 0,001$ ;  $r_m = 0,60$ ). Nami formulovaná hypotéza sa teda potvrdila len čiastočne.

Rozdielom medzi prejavmi submisívneho správania medzi top manažérmi a ostatnými úrovňami pracovného postavenia sme sa venovali v štvrtej hypotéze. Na zistenie výsledkov sme taktiež použili sériu Mann-Whitneyho U Testov. Submisívne správanie sa u výkonných zamestnancov ( $N = 9$ ) prejavovalo v celkovej hodnote 20,20 ( $Mdn = 2,71$ ;  $IQR = 2,76$ ), u manažérov prvého stupňa ( $N = 50$ ) spolu 210,10 prejavov submisivity ( $Mdn = 3,40$ ;  $IQR = 5,15$ ). V postavení manažérov strednej úrovne ( $N = 15$ ) sme zaznamenali spolu 68,12 prejavov submisívneho správania ( $Mdn = 4,07$ ;  $IQR = 5,86$ ) a u top manažérov ( $N = 24$ ) 81,46 prejavov ( $Mdn = 2,32$ ;  $IQR = 3,64$ ). Zistili sme, že medzi top manažmentom a výkonnými zamestnancami nie je signifikantný rozdiel v prejavoch submisívneho správania



( $p = 0,35$ ;  $r_m = 0,16$ ). Submisívne prejavy medzi top manažmentom a manažérmi prvého stupňa sa nepotvrdili ako významne rozdielne ( $p = 0,24$ ;  $r_m = 0,14$ ). Taktiež nepotvrdili prítomnosť štatisticky významného rozdielu v prejavoch submisivity medzi top manažmentom a manažérmi strednej úrovne ( $p = 0,49$ ;  $r_m = 0,08$ ). Sumarizujeme, že medzi top manažmentom a ostatnými skupinami zastrešujúcimi sociálne postavenie nie sú štatisticky významné rozdiely v prejavoch submisívneho správania. Stanovená hypotéza sa nám z tohto dôvodu nepotvrdila.

## 4 DISKUSIA

Cieľom práce bolo zistiť, či má rozloženie priestoru v zasadacej miestnosti vplyv na sociálne interakcie v špecifickej skupine pracovníkov. Členovia tejto pracovnej skupiny sa stretávajú v pravidelných intervaloch, za účelom zabezpečenia progresívneho smerovania vývoja projektov. Majú svoje špecifické úlohy a roly. Miestnosť, určená na takéto stretnutia bola po určitom čase nášho výskumu zmenená. Priestor bol reorganizovaný na základe dizajnerských návrhov. Zmenila sa nielen veľkosť stola a počet miest na sedenie, ale do miestnosti pribudli aj nové interaktívne stoly a stoličky. Taktiež boli do miestnosti pridané závesné vizualizácie, posuvná tabuľa, flipchart a živé rastliny. V miestnosti bolo ponechané plátno na prezentovanie, možnosť elektrického zapojenia a pripojenia na internetovú sieť. Dôsledkom tejto zmeny bolo zníženie vzdialenosti členov skupiny a obohatenie priestoru o pomôcky podporujúce kolaboratívnu činnosť.

V prvej časti výskumu sme sa pri overovaní prvej hypotézy zamerali na konkrétne verbálne interakcie, ktoré prebiehali v rámci nami skúmanej pracovnej skupiny. Naším cieľom bolo overiť vplyv zmeny priestorového rozloženia na verbálne interakcie. Pri komparácii početnosti verbálnych výmen sme preukázali, že sa síce verbálne výmeny zvýšili v priestorovom usporiadaní po zmene, no významnosť tohto rozdielu nebola natoľko silná, aby sme potvrdili formulovanú hypotézu. Daný jav by sme mohli pripísať i zvýšenému počtu účastníkov, ktorí sa zúčastnili na stretnutiach po reorganizácii priestorov. Avšak toto stanovisko nemôžeme stopercentne potvrdiť, nakoľko nie každý člen skupiny sa počas akéhokoľvek stretnutia zapájal do slovných interakcií.

Prostredníctvom výsledkov sme potvrdili druhú hypotézu, ktorá sa zameriavala na overenie vplyvu priestorového rozloženia na spoluprácu. Zistili sme, že spolupráca (kolaboratívna kreativita) sa v priestorovej konfigurácii po zmene zvýšila. Dané zistenie pokladáme za veľmi hodnotné, nakoľko priestor miestnosti bol zámerne dizajnovaný na podporu kolaborácie a spomínanej spolupráce. Naším výskumom sme teda potvrdili zistenia viacerých štúdií. Priestor vytvorený na podporu skupinovej kolaborácie by mal byť interaktívny, rozmanitý, s možnosťou viacerých volieb spôsobu práce. Taktiež by mal obsahovať centrálny stôl, tabule na písanie, prístup k neobmedzenému využívaniu technológií (elektrické zapojenie, internetové pripojenie, počítače, notebooky, prezentácie) (Becker, 2004; Heerwagen et al., 2004; Mark, Kobsa, Gonzalez, 2002; Patel, Pettitt, Wilson, 2012; Knoll, 2013). Na základe nami uskutočnených analýz neverbálneho správania dodávame, že menšia vzdialenosť pracovníkov podporila v priestorovom rozložení po zmene zapojenie sa členov sediacich aj mimo centrálného rozloženia. Vďaka vzájomnému priblíženiu sa mohla zlepšiť akustická stránka v miestnosti, v dôsledku ktorej účastníci lepšie rozumeli, čo im mohlo dať vyššiu možnosť interagovať. Taktiež sme počas pozorovaní postrehli, že využívanie uchopiteľných materiálov, ako sú kresby, plány a modely, zvyšovalo mieru súčasného zapojenia sa viacerých účastníkov. Daným tvrdením podporujeme zhrnutia Patel, Pettitt a Wilson (2012) a Knoll (2013), že nástroje využívané počas spolupráce podporujú účinnosť a efektívnosť skupinovej práce, podporujú a udržiavajú tok informácií, podporujú komunikáciu, znižujú sociálnu vzdialenosť medzi členmi skupiny a uľahčujú zdieľanie kognitívnych modelov.

Vo vzťahu k priestorovému rozloženiu sme si stanovili dve hlavné výskumné otázky. Orientovali sa na zistenie miery, v ktorej sa v nami skúmaných setoch priestoru vyskytovali prejavy submisivity a prejavy dominancie. Naším cieľom bolo zamerať sa na dané prejavy správania a ich možnú ovplyvniteľnosť prostredníctvom nastavenia priestoru. Zistili sme, že prítomnosť prejavov submisívneho správania sa v zmenenom priestore zvýšila. Keďže sme mali záujem preskúmať, ktoré prejavy podporili dané zvýšenie, rozdelili sme nami skúmané prejavy submisivity na čiastkové. Preukázali sme, že zvýšenie submisívnych prejavov dotykov „slabých“ miest (dotyky úst, v okolí pier a na krku) sa v priestore po zmene vyskytlo viac ako v priestore pred zmenou. Vzhľadom k priestoru mohli byť dané prejavy spôsobené zníženou mierou vzdialenosti participantov. Teda tým, že sa medzi jednotlivými členmi zvýšila blízkosť, mohli sa cítiť menej komfortne. Výskum Sommera (1959) naznačuje, že subjekty, ktoré sedia k sebe fyzicky bližšie, interagujú menej ako subjekty, ktoré sedia ďalej. Tvrdí, že jednotlivci, ktorí sedia vedľa seba alebo oproti sebe komunikujú menej ako tí, ktorí sedia v určitom uhle (napríklad 90 stupňov). Sommer ďalej odporúča, že v priestorovom usporiadaní by členovia skupiny mali sedieť blízko, no nie natoľko, aby boli narušené ich osobné zóny, ktoré by tak podporovali pocity diskomfortu. Príčinou zvýšenej miery submisívneho správania v nami skúmanej vzorke však nemuselo byť vyslovene priestorové nastavenie. Mohlo ísť tiež o účasť niektorých participantov a o ich schopnosť zvládať stres alebo trému pri rozprávaní. Vďaka analýzám videozáznamov odhadujeme, že dotyky „slabých“ miest sa vo väčšej miere prejavovali u jednotlivcov, ktorí mali verejne vystupovať, tzn. mali prehovoriť pred všetkými členmi skupiny. Prítomnosť submisívnych prejavov pozície tela, ako je zhrbený, utiahnutý alebo uzavretý postoj, sa nevyskytovali v rozdielnej miere vzhľadom k priestorovému nastaveniu.

Prostredníctvom druhej formulovanej výskumnej otázky sme zistili, že prejavy dominantného správania sa v menšej miere prejavovali v priestorovom rozložení po zmene. Podobne ako pri submisívnom správaní, zamerali sme sa na výskyt jednotlivých dominantných prejavov. Na základe ich početností si dovoľujeme konštatovať, že v zmenenom priestore došlo vo všetkých nami skúmaných prejavoch (elevácia, privilégiá, pohybová dynamickosť a pozícia tela) k zníženiu miery ich výskytu. Ako významná sa prejavila najmä menšia miera výskytu dominantných prejavov privilégií. Za dôležité taktiež pokladáme zníženie prejavov elevácie. Ponúkame dve vysvetlenia. Prvá možná príčina spočíva v zmene participantov alebo ich tendencií nestravovať sa či netelefonovať počas trvania stretnutí. Druhé vysvetlenie môže mať opodstatnenie v priestore. Tým, že sa zmenšila vzdialenosť medzi participantmi, nemali potrebu vstať a prechádzať do centra diskusií, alebo sedieť na stole či parapete z dôvodu lepšieho akustického a vizuálneho prehľadu.

V druhej časti výskumu sme sa venovali prejavom dominantného a submisívneho správania vzhľadom k sociálnemu statusu zúčastnených členov. Ako uvádza Guerro a Floyd (2006), jednotlivci s vyšším statusom majú väčšiu voľnosť správať sa dominantne. Platnosť tohto tvrdenia sa nám podarilo verifikovať len čiastočne. Konkrétne tretia hypotéza sa zamerala na komparáciu prejavov dominantného správania u top manažérov s ostatnými zúčastnenými postaveniami. Zistili sme, že v našej výskumnej vzorke sa top manažéri a manažéri na strednej úrovni prejavovali so štatisticky nevýznamným rozdielom. Aj v tomto prípade považujeme významnosť daného rozdielu za relevantnú. Vzhľadom k analýze neverbálnych prejavov môžeme doložiť, že akonáhle sa v skúmanej pracovnej skupine chopil slova top manažér, všetci ostatní členovia sa zastavili vo vlastnej činnosti a upriamili pozornosť na daného top manažéra. Predpokladáme teda, že i medzi stredným manažmentom a top manažmentom by sme po hlbšom preskúmaní objavili významné rozdiely v disponovaní dominantným správaním. V porovnaní top manažérov s manažérmi prvého stupňa a výkonnými zamestnancami, sa top manažéri v našej výskumnej vzorke prejavujú

dominantne vo významne väčšej miere. Taktiež Kwaadsteniet a Dijk (2010) uvádzajú, že vyššie postavení jednotlivci majú väčšiu tendenciu byť dominantní. V prejavoch submisivity, medzi top manažmentom a ostatnými skupinami zastrešujúcimi pracovné postavenie, sme nezistili rozdiely. Štvrtá formulovaná hypotéza sa nám teda nepotvrdila.

Na sociálny status a sociálne pozície sme sa zamerali z dôvodu ich možného ovplyvnenia sociálnych interakcií a celkovej skupinovej dynamiky. Sústredili sme sa na mieru prejavov dominancie vzhľadom k rozhodovaniu, právomociam či možnému vplyvu vyššie postavených pracovníkov na nižšie hierarchicky umiestnených jednotlivcov. Nakoľko osoby s nízkym statusom majú tendenciu nakloniť sa vo svojich rozhodnutiach preferenciám vysoko postavených jedincov (Kwaadsteniet, Dijk, 2010), môže to ovplyvniť aj nami sledovanú skupinu pracovníkov a ich vzájomné interakcie. Vďaka svojej významnej a dominantnej úlohe v rámci organizácie má vrcholový manažment taktiež schopnosť značne ovplyvňovať inovácie a riadenie (Vaccaro et al., 2012). Top manažment rozhoduje o tom, ako budú prebiehať inovačné stratégie. Má vplyv na inovačnú orientáciu firmy, využitie organizačných stratégií a tiež na realizáciu samotných výsledkov (Talke, Solomo, Kock, 2011). Aj vzhľadom k daným tvrdeniam možno predpokladať, že mnoho členov nami skúmanej pracovnej skupiny sa počas stretnutí verbálne nevyjadrovalo práve z dôvodu hierarchického umiestnenia. V konečnom dôsledku teda súhlasíme s Rashid et al. (2006), ktorý poukazuje na fakt, že zmenené priestorové usporiadanie samo o sebe môže byť nedostačujúce pre generovanie, udržanie a zlepšenie sociálnych interakcií, pokiaľ sa organizácie nezmenia v zaužívaných postojoch, firemnej politike a organizačnej kultúre.

## 5 ZÁVER

Zámerom danej práce bolo overiť vplyv priestorovej konfigurácie na sociálne interakcie v pracovnej skupine. Prostredníctvom komparačných metód sme skúmali verbálne interakcie, prejavy dominantného a submisívneho správania a sociálny status pracovníkov v priestorovej konfigurácii miestnosti pred zmenou a po jej uskutočnení. Ako dôsledok zmeny usporiadania priestoru bola zmenšená rozloha centrálného stola, teda sa znížila i vzdialenosť medzi členmi pracovnej skupiny. V danej miestnosti bol taktiež vyhradený priestor podporujúci kolaboratívnu činnosť. Na základe tejto intervencie sme zistili, že hoci sa po jej uskutočnení významne nezvýšil počet verbálnych interakcií medzi členmi nami skúmanej pracovnej skupiny, zvýšili sa prejavy kolaboratívnej činnosti a spolupráce. Zmenené priestorové riešenie tiež preukázalo zníženie prejavov dominancie. Keďže sme sa v rámci výskumu zameriavali aj na prejavy sociálneho statusu u našich participantov, potvrdili sme, že členovia top manažmentu organizácie disponujú prejavmi dominancie vo vyššej miere ako manažéri prvého stupňa a výkonní zamestnanci. V skúmaných prejavoch submisivity sa nepotvrdil významný vplyv zmeny priestorového usporiadania ani vplyv hierarchickej pozície.

Naším výskumom v konečnom dôsledku podporujeme stanovisko mnohých autorov, že priestorové riešenie má svoju hodnotu a dokáže ovplyvniť ľudskú činnosť a sociálne interakcie (napríklad Hua, Kraut, Powell, 2011; Inamizu, 2015; Knoll, 2013; Leblebici, 2012; Martens, 2011), nakoľko sme preukázali, že priestor ovplyvňuje proces kolaborácie v pracovnej skupine a taktiež prejavy dominantného správania.

### Literatúra

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001). Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 116-132. doi: 10.1037//0022-3514.81.1.116

Backhouse, A., & Drew, P. (1991). The design implications of social interaction in a workplace setting. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 19, 573-584.

- Becker, F. (2004). *Office at Work: Uncommon Workspace Strategies that Add Value and Improve Performance*. Publisher: John Wiley & Sons.
- Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business, *R&D Management*, 38(4), 372-391.
- Burgoon, J. K., & Dunbar, N. E. (2000). An Interactionist Perspective on Dominance-Submission: Interpersonal Dominance as a Dynamic, Situational Contingent Social Skill. *Communication Monographs*, 67(1), 96-121.
- Burgoon, J. K., Johnson, M. L., & Koch, P. T. (1998). The nature and measurement of interpersonal dominance. *Communication Monographs*, 64, 308-335.
- Dunbar, N. E. (2004). Dyadic Power Theory: Constructing a Communication-Based Theory of Relational Power. *The Journal of Family Communication*, 4, 235–248.
- Fischer, G., Scharff, E., & Ye, Y. (2004). Fostering Social Creativity by Increasing Social Capital. In Wulf, V. (Eds.), *Social Capital and Information Technology*, 355–399. Cambridge, MA: MIT Press.
- Guerrero, L.K., & Floyd, K. (2006). *Nonverbal Communication in Close Relationships*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gyekye, S. A. (2006). Safety Management: Perceptions of Workplace Safety. *Professional Safety*, 51(7), 34-41.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Haynes, B. P. (2007). The impact of the behavioural environment on office productivity. *Journal of Facilities Management*, 5(3), 158-171.
- Herman Miller, Inc. (2008). *Making Room for Collaboration*. Ziskané z [http://www.hermanmiller.com/content/dam/hermanmiller/documents/research\\_summaries/wp\\_Collaboration.pdf](http://www.hermanmiller.com/content/dam/hermanmiller/documents/research_summaries/wp_Collaboration.pdf)
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powel, K. M., & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building research & Information*, 32(6), 510-528.
- Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant – Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807-826.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Eterprice Computing and Business Systems*, 1(1). Ziskané z <http://www.ijecbs.com>
- Inamizu, N. (2015). Impact of Change in Office Layout on Employee's Communication Satisfaction. *Annals of Business Administratice Science*, 14, 335-350.
- Knoll, Inc. (2013). *Creating Collaborative Spaces that Work*. Ziskané z <https://knoll.com/knollnewsdetail/creating-collaborative-spaces-that-work>
- Kwaadsteniet, E. W., & Dijk, E. (2010). Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 515-524.
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of Bank in Tirkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38-49.

- Manner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482-497. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0018559>
- Mamykina, L., Candy, L., & Edmonds, E. (2002). Collaborative creativity. *Communications of the ACM*, 45(10), 96-99.
- Mark, G., Kobsa, A., & Gonzalez, V. (2002). Do four eyes see better than two? Collaborative versus individual discovery in data visualization systems. *Proceedings of IEEE Sixth International Conference on Information Visualization*, 4, 249-255.
- Martens, Y. (2011). Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity, *Facilities*, 29(1/2), 63-79.
- Oseland, N., & Marmot, A. (2009). Creating Environments for Successful Interaction. *AMA Alexi Marmot Associates*. Získané z [www.aleximarmot.com](http://www.aleximarmot.com).
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model, *Applied Ergonomics*, 43, 1-26.
- Rashid, M., Kampschroer, K., Wineman, & J., Zimring, C. (2006) Spatial layout and face-to-face interaction in offices – a study of the mechanisms of spatial effects on face-to-face interaction. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 33, 825-844.
- Robertson, M. M., Huang, Y., O'Neill, M. J., & Schleifer, L. M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*, 39, 482-494.
- Roelofs P. (2002). The impact of office environments on employee Performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of Facilities Management*, 1(3), 247 – 264.
- Sommer, R. (1959). Studies in Personal Space. *Sociometry*, 22(3), 247-260.
- Talke, K., Salomo S., & Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x
- Teasley, S., Covi, L., Krishnan, M. S., & Olson, J. S. (2000). How does radical collocation help a team succeed? Proceedings of CSCW'00, 2-6 December 2000, Philadelphia, PA, US.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. Získané z <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x

Contact

Bc. Stanislava Bazalová

Univerzita Komenského, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava

Telefon: +421949513766

Email: st.bazalova@gmail.com

Mgr. Eva Vavráková, PhD., MSc.

Univerzita Komenského, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava

Email: evavavrakova@gmail.com

## ASSESSMENT CENTRA – OČEKÁVÁNÍ, PRAXE, ŘEŠENÍ

### ASSESSMENT CENTRES – EXPECTATIONS, PRACTICE, SOLUTIONS

*František BĚLOHLÁVEK*

**Abstrakt:** *Assessment centra a development centra se zdají být mimořádně slibným nástrojem psychologické a manažerské diagnostiky a dosahují proto značné obliby. Vyvíjel se desítky let a využívá synergického efektu řady dílčích metod. Kombinace přístupů, rozdílné pohledy několika hodnotitelů, přizpůsobení specifické činnosti uchazečů a možnost modelování chování v reálných situacích slibují vysokou validitu. Přesto však podle údajů o validitě metody z metaanalýz dochází pouze k částečnému naplnění těchto očekávání. Příčiny mohou spadat do těchto kategorií: chybné nastavení kompetencí, špatný design akce, problémy na straně posuzovatelů, problémy na straně účastníků, ale také zde působí vliv kritéria validity. Zčásti*

se lze těmto slabinám metody bránit, uplatníme-li určité zásady: stanovení kompetencí na základě analýzy práce, přesný popis kompetencí a jejich úrovní, výběr diagnostických metod v souladu s kompetencemi, využití expertů z organizace pro přípravu modelových situací, promyšlený výběr a příprava hodnotitelů, seriózní diskuse o účastnících, rozumně nastavený rozsah akce, efektivní organizace celé akce.

**Abstract:** *Assessment and development centres seem to be the extraordinary promising tool of psychological and managerial diagnostics. Being developed tens of years it uses synergic effect of a range of particular methods. A combination of different approaches, various views of several assessors, adapting to specifics of participants' professions, and possibility to simulate behaviour in real situations promise high validity of the method. In spite of that these expectations are met only partially. Causes of this may be categorized: incorrect setting up competencies, wrong design of AC, issues concerning assessors, and issues concerning assesses. Partially, it is possible to prevent these weaknesses keeping certain principles: setting up competencies on the base of the job analysis, exact description of competencies and ranking of the competencies, selection of diagnostics tools relevant to the competencies, participating of organization experts in the preparation of model situations, sophisticated selection and training of assessors, serious discussion about participants, reasonable extension of the action, and effective organization of the project as a whole, nevertheless, influence of validity criteria should be considered too.*

**Klíčová slova:** *assessment centrum; validita; diagnostický nástroj; posuzovatelé; kompetence.*

**Keywords:** *assessment centre; validity; diagnostic tool; assessors; competencies.*

## 1 PROČ BY MĚLA BÝT ASSESSMENT CENTRA VALIDNÍ?

Assessment centra a development centra se zdají být mimořádně slibným nástrojem psychologické a manažerské diagnostiky a dosahují proto značné obliby. Vyvíjel se desítky let a využívá synergického efektu řady dílčích metod.

Podle všech předpokladů by assessment centra (příp. development centra) vykazovat vysokou validitu z několika důvodů (Bělohávek, 2016):

- jde o synergii několika metod – simulovaných situací, testů, různých typů rozhovorů (máme na mysli assessment centra v širším slova smyslu, nejen taková, která jsou postavena výhradně na modelových situacích).
- zúčastňuje se více posuzovatelů (nebo pozorovatelů), kteří přicházejí s rozličnými zkušenostmi a názory, což by mělo snížit subjektivitu při rozhodování.
- simulované situace jsou (nebo by měly být) modelovány podle reálných problémů v posuzované pracovní pozici nebo v organizaci, což umožní přizpůsobit se specifické budoucího výkonu práce účastníka.

## 2 KRITERIÁLNÍ VALIDITA ASSESSMENT CENTER

V následujícím textu budeme mluvit o:

- *dimenzích* (orientace na výkon, komunikace, řešení problémů, atd.) – to, co v rámci akce sledujeme a zjišťujeme, čili znalosti, dovednosti, vlastnosti a postoje. Dimenze jsou výsledkem, získaným díky použití *prediktorů* (testy, modelové situace).
- *kritériích* (výkonnost, povyšování atd.), která jsou objektivní, která posléze porovnáváme s našimi zjištěním z assessment center, a jimiž ověřujeme validitu svých závěrů.

Přes uvedené přednosti assessment center jsou výsledky metaanalýzy méně optimistické než bychom očekávali. Hardisson a Suckett (Cook, 2009) shrnuli validizační studie, postavené na vztahu výsledku assessment center vůči několika různým kritériím a došli k následujícím zjištěním (čísla vyjadřují koeficient korelace  $r_{xy}$  mezi prediktorem a kritériem):

- výkon: 0.22
- povyšování: 0.27
- fluktuace: 0.07
- výcvik: 0.31
- výsledky prodeje: 0.11

Assessment centra tedy vykazují poměrně dobrou validitu vůči kritériím povyšování (kariérový postup) a úspěšnost ve výcviku. I zde bychom však předpokládali vyšší hodnoty s ohledem na dříve uvedené přednosti tohoto nástroje.

Arthur (Cook, 2009) porovnával různé dimenze (kompetence) assessment center s ohledem na údaje, získané z prediktorů a došel k následujícímu výstupu:

- komunikace: 0.26
- rozvážnost: 0.20
- drive: 0.24
- vliv: 0.30
- organizování: 0.29
- řešení problémů: 0.30

Tato metaanalýza již vypadá vcelku pozitivně, možná i proto, že jsou použita dobře sledovatelná kritéria. Jednotlivé korelace mezi prediktory a kritériem jsou většinou už dosti vysoké.

V následujícím textu se budeme zabývat faktory, které snižují validitu assessment center, ale také možnostmi, jak těmto obtížím předcházet. Faktory jsme rozdělili do pěti kategorií:

- chybné nastavení dimenzí (kompetencí),
- špatný design akce,
- problémy na straně posuzovatelů (assessorů),
- problémy na straně účastníků,
- problémy kritérií.

### **3 NASTAVENÍ DIMENZÍ (KOMPETENCÍ)**

Nastavení sledovaných dimenzí je základ, od kterého se odvíjí úspěšnost celé akce. Překážkou se může stát:

- *příliš velké množství dimenzí k posouzení* vede k neschopnosti posuzovatelů sledovat současně velké množství projevů účastníků a rozlišovat mezi jednotlivými dimenzemi, které se mohou překrývat nebo mohou být obtížně oddělitelné. Jde o častou snahu zadavatelů, kteří v domnění, že stanovením velkého počtu kompetencí dostanou z assessment center více, snižují výpovědní hodnotu metody.
- *vynechání relevantních dimenzí, skryté dimenze*. Bez analýzy práce mohou zůstat některé důležité kompetence utajeny. Ve firmě, kde je práce s informačním systémem protažena až do funkce partáka, bude požadována práce s uživatelským systémem i u



těchto dělníků (což nebývá jinde běžné), přičemž někdy může jít i o intelektuálně dosti náročné operace.

- *kritéria nespécifická vůči prostředí.* Zjednodušené představy, vycházející z univerzálního modelu určitého pracovního místa, mohou na jiném pracovišti selhat vzhledem k rozdílné specifikce organizace. Tak „přesvědčivost, schopnost ovlivňovat!, která je důležitá v demokraticky řízené organizaci, ztrácí svůj smysl v direktivně řízené firmě, kde všechna rozhodnutí přicházejí příkazem shora.
- *nemanifestní dimenze* jsou v rámci assessment centra obtížně sledovatelné vlastnosti nebo postoje. Patří sem například „podnikatelská angažovanost“ nebo také „spolehlivost“.

Abychom se vyhnuli těmto problémům, měli bychom se držet těchto zásad:

- *omezené množství dimenzí* – Cook (2009) doporučuje používat maximálně 5 až 6 sledovatelných dimenzí, které lze ještě s úspěchem sledovat.
- *důkladná analýza práce* by měla pomoci k odvození všech významných požadavků na pracovníka, na základě kterých pak budeme formulovat dimenze.
- *analýza organizační kultury* ukáže, co je v organizaci žádoucí, co se toleruje, a co vadí – dá nám jakýsi model ideálního pracovníka organizace.
- *výběr dimenzí.* Bez váhání bychom měli z pozorování vyloučit dimenze, které jsou sotva zjistitelné v simulovaných situacích. „Podnikatelskou angažovanost“ však postihneme v rozhovoru a „spolehlivost“ v testu osobnosti.

#### 4 DESIGN AKCE

Po stanovení kompetencí (dimenzí) bude dalším krokem naplánování akce. Zde se můžeme dopustit následujících chyb:

- *příliš velký rozsah akce* vede k únavě hodnotitelů i účastníků. Pro obě strany bude únosné maximálně 7 hodin během jednoho dne.
- *mnoho účastníků.* Zadavatelé někdy z ekonomických či jiných důvodů žádají, aby se akce zúčastnilo 10 nebo dokonce 15 lidí. V takovém množství se silně snižuje kvalita pozorování. Navíc v simulovaných týmových situacích se aktivita velké části účastníků „ztratí“ vzhledem k malému prostoru pro jejich osobní vystoupení.
- *mnoho účastníků na jednoho posuzovatele.* Na jednoho posuzovatele by měli připadnout maximálně tři (podle mnoha pramenů ale dva) účastníci. Jinak se snižuje jeho schopnost soustředěně pozorovat přidělené jednotlivce.
- *použití stejné metody, kde jsou si jednotlivé aktivity velmi podobné* (například opakované týmové aktivity, navíc ve stále stejném týmu) vede k unáhleným závěrům, protože v jiné konstelaci (například jedinec proti jedinci) se může dotyčný chovat velmi odlišně.
- *průhlednost metod.* Z použitých metod může být zřejmé, o co jde – chce se, aby dotyčný spolupracoval v týmu a domluvil se, jindy zase, aby prosadil svůj názor. V těchto případech se stylizuje do role ideálního účastníka assessment centra. V praxi přitom se od něho očekává docela jiné chování.
- *metody nespécifické vůči vykonávané činnosti nebo organizaci.* Je to například simulovaná situace vedení porady pro vykonavatele činnosti, v níž se v organizaci vůbec porady nevyužívají.

Několik málo doporučení může zkvalitnit plánování assessment centra:

- *přiměřený rozsah akce*, který nepřekročí více než 7 hodin v jednom dnu. Potřebujeme-li více času, rozvrhneme ji raději do dvou dnů. Osvědčilo se věnovat jeden den společným aktivitám a druhý den individuálním aktivitám (rozhovory, individuální simulované situace), k nimž mohou účastníci přicházet postupně v domluvenou dobu.
- *přiměřený počet účastníků* a přiměřené množství účastníků na jednoho posuzovatele, nejlépe 4 – 6 účastníků celkem, ne však více než 8. Platí pravidlo, že na jednoho asesora by měli připadnout 3 nebo ještě raději 2 účastníci.
- *různost metod (triangulace), rozdílnost aktivit*. V simulovaných situacích různého typu se výkon účastníka často liší v souladu s jeho osobnostním nastavením. Lze použít modelových situací typu prezentace vůči kolektivu, skupinové diskuse, skupinového řešení projektu, individuálního vyjednávání, individuálního řešení problému formou tužka-papír. Doporučuje se kombinovat aspoň tři metody. Simulace mohou být doplněny testy a rozhodně některými druhy interview – behaviorálním, kariérovým nebo situačním rozhovorem. Často nás překvapí, jak rozdílné jsou výsledky různých metod – pak nastává zajímavá práce pro psychologa, který by měl hledat příčiny těchto rozdílů.
- *důmyslná příprava metod, opora v analýzy práce*. V každém případě doporučujeme začít důkladnou analýzou dané činnosti. Zde je žádoucí spolupráce lidí z příslušné organizace. Také případové studie či modelové situace k řešení v rámci assessmentu by měly být připraveny tak, aby vystihovaly specifiku zastávaného místa a specifiku organizace klienta.

## 5 PROBLÉMY NA STRANĚ POSUZOVATELŮ

Velkým oříškem mohou být posuzovatelé sami. To se někdy může týkat externích konzultantů, daleko častěji však posuzovatelů z řad klientské organizace, kteří byli do týmu asesorů jmenováni na základě svého pracovního zařazení. Kritickými body na straně posuzovatelé mohou být:

- *neschopnost správně pochopit* a pojmenovat sledované projevy vyplývá z neznalosti řízení nebo psychologie, nepochopení toho, co vlastně obsahují pojmy jako např. emoční stabilita nebo orientace na klienta.
- *nedostatek analytických schopností či empatie* vede k vysvětlování jednání účastníka zjednodušeným způsobem.
- *přílišná sebedůvěra* vede k unáhlenému zobecňování a k dojmu, že jediný projev účastníka při nějaké modelové situaci plně odpovídá jeho běžnému jednání v praxi. Zde se uplatňuje princip WISIATI (what I see is all that is), popsany Kahnemanem (2014).
- *vliv sympatií, antipatií, stereotypů*. Osobní zaujetí vůči určitému typu lidí (mladí, staří, ženy, muži, technici, ekonomové atd.) může zkreslovat vnímání některých projevů v rámci assessmentu.
- *únava, nepozornost* vcelku přirozeně vzniká při dlouhých assessmentech a vede k nezachycení důležitých projevů účastníků. Někdy však vyplývá i z osobních dispozic posuzovatele, který se nedokáže soustředit vůbec.
- *osobní zájem na některém uchazeči* je výsledek různých organizačních tlaků a zájmů. Hodnotitel pak lépe posuzuje osobu, která podporuje v organizaci jeho vlastní zájmy.

Tyto problémy je třeba řešit diplomaticky s ohledem na požadavky klienta. Řešení se budou týkat těchto oblastí:

- *výběr posuzovatelů* je svým způsobem assessment sám pro sebe. Mělo by jít o lidi znalé problematiky organizace (buť zprostředkovaně), dostatečně empatické pozorovatele, dobré analyticky chování, s jistou dávkou rezistence vůči osobním sympatiím nebo zájmům.
- *příprava posuzovatelů* by se měla zaměřit smysl různých metod, požadovaný profil uchazeče, vysvětlení situací, v nichž uchazeč může selhat, na pochopení jednotlivých dimenzí, a jak se tyto dovednosti nebo postoje projeví v různých modelových situacích,
- *specifická definice pozorovaných projevů*, umožní jednoznačně popsat, co je to např. *emoční stabilita* a jak se projeví při jednotlivých modelových situacích, v testech, nebo v rozhovorech.
- *větší počet posuzovatelů – částečná záruka nezávislosti*. Čím více posuzovatelů je zapojeno do hodnocení, tím spíše překonáme individuální subjektivní vlivy na výsledné posuzování.

## 6 PROBLÉMY NA STRANĚ ÚČASTNÍKŮ

Účastníci sami a jejich chování mohou být zdrojem chyb při rozhodování hodnotitelů:

- *snaha stavět se do lepšího světla*, která je pochopitelná a může ovlivnit jak projev v simulovaných situacích, tak testy osobnosti, stejně jako odpovědi v rozhovorech,
- *subjektivní odhad požadovaných kompetencí* - dimenzí podle předpokládané organizační kultury. Účastník na základě svých informací o zaměstnavateli odhaduje představu o ideálním profilu uchazeče. Podle toho pak předstírá průbojného nebo nevýrazného, opatrného nebo odvážného. Jeho představa však nemusí odpovídat očekávání hodnotitelů.
- *neschopnost zvládnout umělou situaci*. Zejména modelové situace mohou být stresující nebo nepřírodní pro schopné praktiky. Nejsou zvyklí být sledování mnoha lidmi při vyjednávání. Nedovedou se vžít do situace, která je uměle vytvořena. Jeden z nejlepších obchodníků v personální agentuře naprosto selhal, když měl účinkovat v modelové situaci obchodního jednání.
- *efekt skupiny*. Assessment centra probíhají ve skupině osob a hodně záleží na aktuální kombinaci lidí v této skupině. Méně průbojný člověk se může dobře prosadit v týmu podobných jedinců, ale bude mít smůlu, dostane-li se do skupiny hodně sebevědomých lidí.
- *kompetence vs. potenciál*. U assessmentu uspějí lépe účastníci s bohatou pracovní zkušeností. Vědí, jak řešit různé obtížné situace v praxi, což může novým nebo začínajícím kandidátům dělat problémy. Účastníci s velkým potenciálem, kteří postrádají praxi tak zůstávají znevýhodnění.
- *zkušenost s assessmenty*. Uchazeči se učí. Tak jak procházejí různými výběrovými řízeními, postupně chápou, co se od nich očekává, jaké otázky budou tazatelé klást, a jak by asi bylo správné na ně odpovídat. Úspěch ve výběrovém řízení může pak být dán pouze dostatečnou zkušeností s assessmenty, nikoliv osobními schopnostmi.

Problémům s účastníky lze do značné míry předejít při použití některých principů:

- *srovnání s dalšími metodami* umožní zachytit něco, co si kandidát hlídá v modelové situaci. Zde mohou pomoci testy a různé typy rozhovorů. Doporučuje se princip *triangulace* - to znamená postavit hodnocení aspoň na informacích ze tří různých metod.
- *pozornost zvláštním projevům: vypadnutí z role*. I když se kandidát snaží dostat se do lepšího světla, přece jen čas od času z této role vypadne. Může se tvářit jako rozhodný a direktivní, ale při simulovaném přesvědčování účastníků používá hlavně doprošování.
- *rozpory v tvrzeních* je obtížné zachytit, ale mohou upozornit na problémy uchazeče, který se snaží tyto nedostatky zakrýt. Je obtížné předstírat něco konzistentně po celou dobu assessmentu. Zejména při rozhovorech se stává, že kandidát prohlásí něco, co je v přímém rozporu s tím, o čem mluvil před chvílí. To nás upozorňuje na snahu něco důležitého utajit nebo zkreslit.
- *narušení stereotypu*. Na některých uchazečích je patrné natrénování projevu z předchozích assessmentů nebo tréninků. Pak nezbyvá, než přitlačit účastníka ke zdi narušováním těchto stereotypů. Velmi suverénní prezentátor, důkladně připravený na nejrůznější situace, se může dostat do úzkých neobvyklou otázkou („Máte bohaté zkušenosti s prodejem produktu, ale jak budete reagovat na zákazníka, který vám dokáže, že konkurent je schopen prodat výrobek o stejné kvalitě o 30% levněji?“).

## 7 A CO PROBLÉMY KRITÉRIÍ?

Nejen výsledky assessmentu, ale také kritéria mohou podléhat zkreslujícím vlivům. To znamená, že část společného rozptylu pochází od kritéria, takže sníženou validitu zdaleka nemusíme svalovat na úkor dimenzí či vlastního posuzování (Chamorro-Premuzic, Furnham, 2010). Posuzování může být provedeno dobře, avšak kritéria mohou být pokřivena zdroji, vyplývajícími z jejich vlastní povahy:

- *výkon* nemusí odrážet kvalitu účastníka. Tak nižší výsledky v prodeji mohou být dány méně atraktivním produktem nebo kupní silou regionu, což snižuje výsledky příslušného reprezentanta vůči jeho kolegům. Do zisků, dosažené manažerem střediska, se mohou promítat podmínky smluv, sjednaných jiným pracovníkem organizace, aktuální situace na trhu v daném regionu, nebo i zásahy nadřízených do jeho rozhodování. Nehody v silničním provozu mohou být ovlivněny ostatními účastníky, stavem firemního vozu, nebo povětrností. Neshody v práci dělníka mohou být dány kvalitou dodávaného materiálu, kvalitou stroje, nebo špatnou prací přechozích oddělení.
- *povyšování*. Bylo by snadné předpokládat, že čím schopnější účastník, tím spíše bude v průběhu času povyšován. Zde ale působí zkreslující vlivy organizační kultury (která může preferovat jedince s ostrými lokty) nebo také možnost výběru na vyšší pozici (pracovník byl vybrán prostě proto, že ostatní byli ještě více neschopní než on sám).
- *fluktuace*. Dalo by se říci, že člověk, který dlouho vydržel na jednom místě, byl zřejmě vhodnou osobou pro tuto činnost. Ten, kdo práci opustil, však nemusí nutně být špatný – je třeba počítat s vlivem rodinných poměrů atd.
- *výcvik*. Jsou lidé, kteří se učí velmi rychle a dosahují vysokých výsledků při hodnocení nabytých dovedností. Jiní se učí pomaleji, ale časem mohou dosáhnout lepšího pracovního výkonu, než ti rychle se učící.

- *hodnocení ze strany nadřízených* (např. formou ratingu) bude vždycky do značné míry subjektivní s dopadem sympatií, antipatií a šéfovy filosofie řízení.

Vyjmenovali jsme některé nežádoucí vlivy, které snižují validitu assessment center. Dodržíme-li popsané zásady, můžeme tyto negativní zdroje problémů do značné míry eliminovat.

### **Literatura**

Bělohávek, F. (2016): Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada

Cook, Mark (2009): Personnel Selection, 6th edition, Wiley-Blackwell

Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A: (2010): The Psychology of Personnel Selection, Cambridge University Press,

Kahneman, Daniel (2012): Myšlení rychlé a pomalé. Brno: Jan Melvil

### **Contact**

PhDr. František Bělohávek, PhD.

Traicon, Fibichova 2, 772 00 Olomouc

Email: frantisek.belohlavek@traicon.cz

## **FORMY OUTPLACEMENTU V REZORTU OBRANY JAKO NÁSTROJ POMOCI PŘI PŘECHODU VOJENSKÉHO PROFESIONÁLA NA DRUHOU KARIÉRU**

## **FORMS OF OUTPLACEMENT IN DEFENCE SECTOR AS A TOOL OF ASSISTANCE DURING THE TRANSITION TO SECOND CAREER OF PROFESSIONAL SOLDIERS**

*Kristýna BINKOVÁ, Miroslav KRČ*

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje proces přechodu vojenského profesionála z vojenského zaměstnání na zaměstnání civilní. Tento proces definujeme jako druhou kariéru, další fázi profesní dráhy resp. uplatnění v nové profesi v důsledku dobrovolného či nutného ukončení služebního poměru v Armádě České republiky. Zabývá se činnostmi rezortu obrany České republiky, které jsou vytvořeny a uskutečňovány s cílem podpořit umístování těchto osob na trhu práce a analyzuje praxi některých států NATO: Velké Británie, Francie a Německa. K deskripci současného stavu v České republice a zahraničí byla provedena analýza odborné

*literatury, legislativních a statistických dokumentů, byly provedeny řízené rozhovory s vojáky a pracovníky Ministerstva obrany. Sociologický průzkum umožnil zjistit preference z hlediska možností přípravy vojáků na druhou kariéru. Dotazníkové šetření bylo provedeno u studentů vojenského studia na Univerzitě obrany v Brně. Výsledky objasňují vnímání vlastní kariéry této skupiny respondentů a jejich postoj k možnosti využití benefitů souvisejících s přípravou na výkon povolání v civilním sektoru po ukončení aktivní vojenské služby. Zjištěné poznatky mohou být v praxi přínosem pro Ministerstvo obrany při rozhodování o možných změnách forem outplacementu a případné adaptaci metod využívaných v zahraničí.*

**Abstract:** *The paper analyses the process of transition of military professional from military to civilian employment. We define this process as the second career, the next phase of the career path or employment in a new profession as a result of voluntary or necessary termination of military service in the Army of the Czech Republic. It deals with the activities of the Defence Department of the Czech Republic that are designed and implemented in order to support the placement of soldiers on the labour market and analyses the practice of selected NATO member countries: Great Britain, France and Germany. An analysis of professional literature, legislative and statistical documents was carried out and interviews with soldiers and experts within the Ministries of Defence were conducted to describe the current situation in the Czech Republic and abroad. Sociological exploration has allowed us to identify preferences in terms of the possibilities of preparing soldiers for the second career. A questionnaire survey was conducted with students of military studies at the University of Defence in Brno. The results illustrate the perception of the self-careers of this group of respondents and their attitude towards the possibility of using benefits related to the preparation for pursuit of a profession in the civil sector after the termination of the active military service. The findings may be useful for the Ministry of Defence in deciding on possible changes to outplacement forms and the possible adaptation of methods used abroad.*

**Klíčová slova:** *outplacement; vojenský profesionál; druhá kariéra; Univerzita obrany.*

**Keywords:** *outplacement; soldier; second career, University of Defence.*

## 1 ÚVOD

Kariéra jednotlivce není předvídatelná a přímočará, ale naopak periodická, sestávající z tzv. kariérových cyklů, se kterými úzce souvisí jak fyzický a psychický rozvoj jednotlivce (Bělohlávek 1996), tak charakter struktury kariéry, tedy zda se jednotlivce po dobu pracovního života odchýlí od své odbornosti (Němec, Bucman & Šikýř, 2014). Model celoživotní kariéry se vlivem dynamického trhu práce v dnešní době vytrácí. Současná koncepce kariéry se vyznačuje nestrukturovaným průběhem a proměnlivostí (Horváthová, 2011), a to nejen v rámci pracovních pozic a zaměstnavatelů, ale v některých případech též profesí, které jedinci mění dobrovolně, anebo jsou již z charakteru svého zaměstnání nuceni kariéru ukončit (Koubek, 2013). Jednou z těchto profesí jsou vojáci z povolání, pro které představuje zánik služebního poměru a následná adaptace v civilním sektoru problematickou kariérní fází. Je proto důležité, aby stát i organizace poskytovaly vojákům pomoc s cílem usnadnit jejich začlenění na trh práce a zahájení kariéry v novém zaměstnání.

## 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

### 2.1 Druhá kariéra

Druhou kariéru můžeme definovat jako další fázi profesní dráhy či uplatnění v nové profesi v důsledku dobrovolného či nutného ukončení kariéry předcházející. Období mezi první a druhou kariérou bývá v literatuře nazýváno kariérním přechodem. Kidd (2006) jej charakterizuje jako pohyb mezi zaměstnáními, během něhož se jedinec znovu začleňuje na trh

práce, přizpůsobuje se novému prostředí a novým pracovním rolím, s nimiž nemá zkušenosti. Dle Tysona a Jacksona (1997) na člověka v tomto období působí vnitřní síly, tedy dovednosti či odolnost vůči nejistotě a síly uvnitř systému, tedy kultura organizace. Kombinace těchto faktorů představuje stupeň pociťované bezpečnosti a ovlivňuje výsledek kariérového přechodu.

## **2.2 Outplacement**

Outplacement představuje ty činnosti organizace, které jsou vytvořeny a uskutečňovány s cílem usnadnit období změn, souvisejících s propouštěním zaměstnanců, a podpořit umístování těchto osob na trhu práce. Outplacement vznikl na konci druhé světové války v USA, jako psychologická pomoc vojákům při jejich znovu začlenění do profesního života a jeho myšlenka se posléze rozvinula v 80. letech (Kuldová, 2010). Chápeme jej jako umístování zaměstnanců mimo organizaci či jako nástroj volby strategie při hledání nového zaměstnání (Stýblo, 2005).

## **2.3 Dosavadní stav poznání problematiky přechodu vojáků z povolání na druhou kariéru**

Vojákem z povolání je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání ve služebním poměru. Služební poměr vojáka z povolání zaniká uplynutím doby, na kterou byl sjednán, popřípadě z jiných zákonem stanovených důvodů. Vojáci, kteří armádu opouští, ve většině případů nedosahují zákonem stanoveného důchodového věku. Patří mezi relativně mladou populaci, nejčastěji ve věku kolem 40 let, která je v období ukončení vojenské kariéry často na vrcholu své profesní dráhy a s potenciálem pracovat dalších 15-30 let (Vigoda-Gadot, Baruch & Grimland, 2010). A jelikož si vojáci chtějí i po zániku služebního poměru zachovat určitý životní standard, snaží se začlenit na trh práce a dosáhnout druhé kariéry v novém, civilním zaměstnání (Levinson, 1978). Praxe však přesto ukazuje, že mají po odchodu z armády potíže se na civilní trh práce začlenit a najít si nové zaměstnání jim může trvat až neúměrně dlouho (Wing, Wolf, London & Wilmoth, 2009).

Prísnost armádní kultury je kompenzována paternalismem, vyznačujícím se zajišťováním většiny základních životních potřeb, na kterém vojáci po zániku služebního poměru zůstávají často závislí (McCarthy, 1992). V „civilním světě“ se zcela odlišnými principy a zvyklostmi, s větší autonomií a nezávislostí (Zarecky, 2014) se často cítí nepotřební (Anderson, Goodman, 2014) a jednat samostatně jim činí obtíže (Higate, Richard, 2001).

Vojáci ovládají dovednosti, které jsou v civilním prostředí jen velmi málo uplatnitelné, a přibližně po 15 letech výkonu služby není příliš reálné, aby se vrátili k oboru, který vystudovali. Bývají přeučeni na výrazně specifickou odbornost, kterou vykonávali v armádě a jejich znalosti nabyté studiem, bývají mnohdy zastaralé. (Gaither, 2014). Vojáci mají problém s identifikací tzv. do civilu přenositelných dovedností a zkušeností (Felder, 2008; Simpson & Armstrong, 2010; Smith, 2008). Jejich techniky sebereprezentace jsou neefektivní a k problému nepřispívá ani odlišnost vojenské a civilní terminologie. Zaměstnavatelé kvalitám uchazečů o zaměstnání se zkušenostmi z vojenského prostředí nerozumí, a proto je nedoceňují (Becker, 1957). Z tohoto důvodu se bývalí vojáci z povolání řadí na trhu práce ke znevýhodněným skupinám (Armádní noviny, 2014). Vojáci se po přechodu do civilního sektoru vyrovnávají též s výraznou redukcí v příjmech (Pernica, 2007).

Studie prokazují, že plánování a důsledná příprava na období druhé kariéry je jediným faktorem, který prokazatelně usnadňuje období změny kariéry. Individuální odpovědnost a aktivita vojáků je zásadní, avšak pomoc státu a jednotlivých organizací je nezbytná a v dnešní době stále důležitější (Wolpert, 2000).

## 3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

### 3.1 Cíle výzkumu

Byly stanoveny tyto cíle výzkumu:

- Analyzovat současný stav přípravy vojáků z povolání na druhou kariéru v České republice.
- Popsat formy outplacementu vojáků z povolání ve vybraných státech NATO - Francie, Velká Británie, Německo.
- Identifikovat preference studentů vojenského studia Univerzity obrany v Brně z hlediska možností přípravy na druhou kariéru.

### 3.2 Použité metody

K deskripci současného stavu v České republice a vybraných státech NATO byla provedena analýza odborné literatury, legislativních a statistických dokumentů,

Dále byly provedeny rozhovory s vojáky z povolání a pracovníky Ministerstev obrany. Bylo vedeno celkem 5 rozhovorů. 2 rozhovory s pracovníky Ministerstva obrany České republiky, 1 rozhovor s vojákem z povolání ozbrojených sil Velké Británie, 1 rozhovor s vojákem z povolání ozbrojených sil Německa a 1 rozhovor s pracovníkem Ministerstva obrany Francie. Délka rozhovorů se pohybovala od 60 do 360 minut. Pro výběr a počet respondentů byla použita metoda záměrného (nenáhodného) výběru, technika kvótního výběru. Kritériem byla národnost a pracovní pozice. Rozhovory měly charakter polostrukturovaného rozhovoru s využitím záznamového archu a osnovy rozhovoru. Na získaném textu byla provedena redukce prvního řádu a následně otevřené kódování. Byl využit nedirektivní styl vedení rozhovoru a kladeny byly zejména přímé otázky. Hlavními otázkami byly:

- Existuje v rezortu obrany systém přípravy vojáků na druhou kariéru? (rekvalifikace / rezervovaná místa u státních organizací / spolupracující podniky atd.)”
- Jak je tato příprava na druhou kariéru účinná?

Po zpracování získaných poznatků z rozhovorů byla dále využita metoda deskripce a komparace.

Zjištění preferencí z hlediska možností přípravy vojáků z povolání Armády České republiky na druhou kariéru a jejich postoj k formám outplacementu využívaným resorty obrany Francie, Velké Británie a Německa umožnil sociologický průzkum u studentů vojenského studia Univerzity obrany v Brně. Technikou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Dotazník byl standardizovaný a obsahoval celkem 10 otevřených i uzavřených otázek.

Sběr dat proběhl 20. 4. 2017. Dotazník byl rozdán 40 studentům vojenského studia Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně, studijního programu Ekonomika a management, oboru Řízení a použití ozbrojených sil. Výzkumný vzorek tvoří 30 mužů a 10 žen. Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 19 – 25 let. Všichni respondenti byli studenty prvního ročníku v hodnosti svobodník. Ke zpracování získaných dat byl využit program Microsoft Excell.



## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Současný stav přípravy vojáků z povolání na druhou kariéru v České republice

Počet vojáků z povolání Armády České republiky se pohybuje okolo 22 000. Úbytek, tj. zánik služebního poměru z důvodů stanovených zákonem činí ročně průměrně 1 000 vojáků z povolání. (Statistická ročenka, 2015).

- **Odborná příprava:** Odbornou přípravu rezortu obrany ve smyslu využitelnosti pro druhou kariéru zajišťují zejména Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové, Univerzita obrany a Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově v rámci svých studijních oborů a kurzů, z nichž některé mají akreditaci u MŠMT.
- **Rekvalifikace:** Jedná se o nenárokovou náležitost vojáků z povolání, jejichž služební poměr trval alespoň 5 let. Rekvalifikace je vojákům poskytována na základě jejich žádosti formou krátkodobých kurzů, jejichž trvání nesmí přesáhnout dobu 3 měsíců a musí skončit nejpozději posledním dnem výkonu služby. Problémem však je, že většina kurzů se zaměřuje pouze na základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu profese, ve které se člověk rekvalifikuje. Tím však nevzniká žádná konkurenční výhoda a úspěch na trhu práce tak není příliš reálný. Současná podoba rekvalifikace dokáže jen obtížně sama o sobě připravit vojáka na druhou kariéru. (Drábek, 2016)
- **Služební volno:** Vojákům se za účelem vyhledání místa před zánikem služebního poměru uplynutím stanovené doby a před propuštěním ze služebního poměru poskytuje služební volno v rozsahu 2 dnů v měsíci po dobu 3 měsíců před zánikem služebního poměru uplynutím stanovené doby nebo před propuštěním ze služebního poměru. (Vyhláška MO č.263/1999 Sb.).
- **Výsluhové náležitosti:** Stát také poskytuje v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku vojákům výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné a odchodné (Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání). (Simbartl, 2016)

Problematika odchodu vojáků z armády je často neprávem opomíjená, přestože propouštění bylo a bude zřejmě trvalou metodou armády, jak se vyrovnat s reformou, finančním rozpočtem, technickým rozvojem a dalšími faktory (Dziaková, 2009). V České republice není zaveden systémový přístup k přípravě vojáků z povolání na druhou kariéru.

### 4.2 Formy outplacementu vojáků z povolání ve vybraných státech NATO - Francie, Velká Británie, Německo

Agentura obranné mobility (Défence Mobilité) je od roku 2009 součástí personální politiky Ministerstva obrany **Francie**, podporující externí mobilitu vojenského personálu. Agentura má své ředitelství v Paříži, 6 regionálních center, 57 místních kanceláří, rekvalifikační pracoviště pro důstojníky, vojenské výcvikové středisko a centrum pro podporu v nezaměstnanosti. Služby poskytuje na základě principu rovnosti, bez ohledu na hodnost či funkci v armádě. Opírá se o více než 700 členou lokální síť vojenských i civilních odborníků na oblast rekvalifikací, s výbornou znalostí specifických potřeb kandidátů i zaměstnavatelů, a spolupracuje s více než 7 000 veřejnoprávními i soukromoprávními společnostmi. Více než 16 000 kandidátů využije služeb agentury každý rok. (Boucherie, 2016)

Ve **Velké Británii** je ve spolupráci s Ministerstvem obrany a společností Right Management vytvořen projekt Partnerství pro kariérní přechod (The Career Transition Partnership). Projekt

poskytuje odcházejícím vojákům dva roky před propuštěním a dva roky po propuštění komplexní servis, s cílem nalezení návazného uplatnění na trhu práce. Pomoc je poskytována všem, bez ohledu na hodnotu a délku služby, nicméně úroveň pomoci je rozdílná, podle splnění jednotlivých kritérií. V rámci Velké Británie společnost využívá devíti kontaktních center, jednoho školicího střediska a jednoho centra též v Německu. Nabídka a rozsah služeb projektu se liší v závislosti na délce trvání služebního poměru a zdravotním stavu vojáka. Ve většině případů mohou vojáci využívat služeb do 2 let od skončení jejich služebního poměru. (Bushell, 2016)

Významnou roli v přípravě vojáka na civilní trh práce v **Německu** hraje Berufsförderungsdienst, tedy agentura pro zprostředkování kariéry a Bundeswehrfachschule, tedy vzdělávací instituce tzv. druhé šance, zřízena výhradně pro vojáky z povolání za účelem přechodu na druhou kariéru. V současné době jich v Německu působí 10. (Bauer, 2016)

Kromě služebního volna, poskytování referencí civilním zaměstnavatelům a finančních kompenzací nejrůznějšího charakteru, poskytují svým vojákům z povolání státu tyto hlavní formy outplacementu:

- **Poradenství:** Ve všech třech státech je vojákovi ještě před zánikem služebního poměru přiřazen osobní konzultant, který jej doprovází celým kariérním přechodem.
- **Semináře:** Resorty obrany všech tří států organizují ve spolupráci s dalšími externími dodavateli odborné semináře, které jsou zaměřeny na hlavní témata kariérního přechodu.
- **Odborná příprava:** Francie má od roku 1958 vojenské výcvikové středisko zaměřené na rekvalifikaci (nyní součástí agentury). Poskytuje výcvik ve vojenských i civilních oblastech ve formě školení a kurzů, výukových cyklů či praktických stáží v organizacích. (Bilan reconversion, 2014). Ve Velké Británii mají vojáci možnost absolvovat kurz z nabídky více než 50 akreditovaných kurzů školicího střediska s různým zaměřením. Kurzy trvají 5 – 20 dní a mohou vést přímo k získání pracovního místa. V Německu se mohou vojáci z povolání, jejichž služební poměr trval minimálně 4 roky, přihlásit ke studiu na speciální vzdělávací instituci, zřízené výhradně pro vojáky a zde si rozšiřovat svoji kvalifikaci v několika profesních oblastech.
- **Rezervovaná místa:** Vojáci mají vzhledem ke zvláštní povaze vzdělání, zkušeností a odborných znalostí přednost v návazné civilní uplatnitelnosti na pozicích týkajících se zejména národní obrany ve veřejné správě. Ve Francii každý rok rezervují všechny ministerstva a některé vládní organizace určitý počet pracovních míst výhradně pro vojáky. Toto platí do jisté míry i ve veřejném sektoru Velké Británie a Německa. Organizace soukromého sektoru, které spolupracují s obranným sektorem, potom nabízí svá pracovní místa přednostně vojákům před ostatními kandidáty.
- **Pracovní portál:** Pracovní portály jsou místem poskytujícím bezplatné náborové služby pro zaměstnavatele, kteří hledají zaměstnance právě mezi vojáky. Zaměstnavatelé zde mohou hledat vhodné kandidáty a kandidáti vhodné pracovní uplatnění. Databáze jsou denně aktualizovány a doplňovány o nové pracovní nabídky. Vojáci si zde mohou zpravidla vytvořit svůj osobní účet s životopisem, do kterého mohou zaměstnavatelé nahlížet a vzájemně se kontaktovat.
- **Veletrhy pracovních příležitostí:** Ozbrojené síly všech tří států se též podílí na organizaci veletrhů pracovních příležitostí, na které jsou zváni zaměstnavatelé

civilního sektoru za účelem navázání kontaktů pro budoucí spolupráci s vojáky z povolání po zániku služebního poměru. (Boucherie, Bushell, Bauer, 2016)

### **4.3 Preference studentů vojenského studia Univerzity obrany v Brně z hlediska možností přípravy na druhou kariéru**

Bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit preference studentů vojenského studia univerzity obrany v Brně z hlediska možností přípravy na druhou kariéru.

85 % respondentů by uvítalo v průběhu služebního poměru individuální péči zaměřenou na další kariéru uplatnění. Při seřazení forem péče hodnotili jako nejpřínosnější péči v podobě konzultací s kariéru poradcem / personalistou, dále metodu koučinku a nejméně přínosná je pro respondenty pomoc psychologa. V České republice není vytvořený ucelený systém poradenské činnosti, který by vojákům pomáhal v tom, jak se na trhu práce prosadit a jak hledat práci. Asistence školených odborníků se však jeví jako účinné řešení.

57 % respondentů by uvítalo během služebního poměru zprostředkování skupinových seminářů zaměřených na přípravu pro další kariéru uplatnění. Jako nejpřínosnější přitom hodnotí trénink technik sebe prezentace. Dále poznání specifik trhu práce, přípravu na pracovní pohovor, řízení osobních financí, psaní životopisu a motivačního dopisu a jako poslední přípravu k přijímacímu řízení pro další studium.

92 % respondentů by si přálo v průběhu služebního poměru rozšířit své znalosti a dovednosti za účelem získání širších pracovních možností na trhu práce. 46 % přitom preferuje formu rekvalifikačního kurzu s možností získání certifikátu/osvědčení, 33 % studium na vysoké škole a získání titulu v civilním oboru, 12% studium na vyšší odborné škole a získání titulu v civilním oboru, 7 % studium na střední škole nebo nástavbové studium a získání další maturity v civilním oboru a 2 % získání dalšího výučního listu. Nejčastějšími třemi odpověďmi na otázku jak dlouhou dobu před zánikem služebního poměru je potřeba zahájit přípravu na druhou kariéru, byly odpovědi: průběžně po celou dobu vojenské kariéry (30 %), 3 - 6 měsíců před zánikem služebního poměru (25 %) a 1 - 1,5 roku před zánikem služebního poměru (18 %). V tomto kontextu navrhuje zejména prodloužit maximální dobu trvání rekvalifikačních kurzů, neboť pro přeškolení v novém oboru není doba 3 měsíců dostatečně dlouhá.

V případě, že by bylo respondentům po zániku služebního poměru nabídnuto pracovní místo v rámci libovolné organizace veřejného či soukromého sektoru po dobu jednoho roku, 82 % procent by ji využilo. Vojenský opravárenský podnik, LOM Praha, Vojenské lesy a statky ČR a Volareza jsou příklady resortních podniků, které nabízí vojákům, kteří ukončili služební poměr, pracovní místa, o rezervovaná místa se však nejedná.

92 % respondentů by využilo služeb pracovního portálu, zacíleného na vojáky z povolání, který by zprostředkoval možnost navázání kontaktu s potenciálními zaměstnavateli. Při seřazení funkcí portálu hodnotili respondenti jako nejpřínosnější možnost vytvoření uživatelského profilu s životopisem k dispozici zaměstnavatelům k nahlédnutí. Dále potom pravidelné uveřejňování pracovních nabídek od zaměstnavatelů a nejméně online průvodce kariéru přechodem. V České republice může být konkrétním řešením například portál [www.army.cz](http://www.army.cz).

V případě, že by resort obrany ve spolupráci se zaměstnavateli civilního sektoru organizoval veletrhy pracovních příležitostí zacílené na vojáky z povolání, za účelem navazování budoucí spolupráce, 95% respondentů by se jich účastnilo. Považujeme proto za vhodné, zahájit navazování kontaktů a spolupráci se zaměstnavateli civilního sektoru, kteří jsou schopni vojákům nabídnout adekvátní pracovní uplatnění a pro které by vojáci představovali díky svým znalostem, dovednostem a vlastnostem přínos.

Respondenti měli též za úkol přiřadit zmíněným formám outplacementu bodové ohodnocení v závislosti na jejich stupni přínosnosti a užitečnosti. Výsledné pořadí, které může být v budoucnu zohledněno při rozhodování o doplnění forem outplacementu v rezortu obrany, znázorňuje následující tabulka:

1.	Studium na SŠ / VŠ
2.	Rekvalifikace
3.	Rezervovaná pracovní místa ve veřejném / soukromém sektoru na období 1 roku
4.	Kariérní semináře
5.	Individuální kariérní poradenství (personalista / kouč / psycholog)
6.	Veletrhy pracovních příležitostí
7.	Služby pracovního portálu

Tab. 1: Pořadí forem outplacementu dle preference studentů Univerzity obrany

## 5 DISKUSE

Autoři, kteří se tematikou druhé kariéry vojáků z povolání a outplacementu v podmínkách rezortu obrany zabývají ve svých studiích, prokazují, že důsledná příprava a na období druhé kariéry je jediným faktorem, který usnadňuje období přechodu vojáka z povolání do civilního sektoru. V některých zemích je příprava vojáků z povolání na druhou kariéru vyvinutá a formy outplacementu pokročilé. Takové země mohou sloužit rezortu obrany České republiky, jehož přístup byl na základě rozhovorů a analýzy dostupných dokumentů shledán nedostatečným, jako příklady dobré praxe. Rezorty obrany Velké Británie, Francie a Německa poskytují vojákům široké spektrum forem outplacementu: kariérní poradenství, semináře, odbornou přípravu, rezervovaná místa, pracovní portál a veletrhy pracovních příležitostí. Dotazník, který byl zvolen jako metoda sociologického průzkumu, obsahoval ve svých otázkách tyto formy outplacementu. Jeho cílem bylo zjistit preference z hlediska možností přípravy vojáků na druhou kariéru, konkrétně potom názory na dané formy outplacementu. Ukázalo se, že studenti vojenského studia hodnotí nabízené formy outplacementu kladně a vítali by jejich zavedení do podmínek rezortu obrany České republiky. Přestože je studentům vojenského studia problém druhé kariéry prozatím vzdálený, uvědomují si jeho důležitost stejně jako respondenti výzkumů publikovaných autory zabývajícími se daným tématem v zahraničí.

## 6 ZÁVĚR

V příspěvku byla vymezena základní teoretická východiska, v rámci nichž byly definovány pojmy druhá kariéra a outplacement, a dosavadní stav poznání problematiky přechodu vojáka z povolání na druhou kariéru. Na základě použitých metod byl analyzován současný stav přípravy vojáků z povolání na druhou kariéru v České republice, který byl shledán jako nedostatečný z hlediska systémového přístupu a širě forem outplacementu. Popsány byly hlavní formy outplacementu vojáků z povolání ve Francii, Velké Británii a Německu, kterými jsou: kariérní poradenství, semináře, odborná příprava, rezervovaná místa, pracovní portál a veletrhy pracovních příležitostí. Proveden byl sociologický průzkum mezi studenty vojenského studia Univerzity obrany v Brně, kteří projevíli o formy outplacementu, nabízené vojákům v zahraničí, značný zájem. Úkol rezortu obrany do budoucna spatřujeme ve zvažení

adaptace některých zahraničních forem outplacementu a v zahájení systémového přístupu k přípravě vojáků z povolání na druhou kariéru s cílem usnadnit a podpořit začlenění vojáků z povolání na trh práce, zvýšit atraktivitu ozbrojených sí jako zaměstnavatele a nezatěžovat státní rozpočet nezaměstnaností těchto osob.

## Literatura

- Ainspan, N. D. (2011). From deployment to employment. U.S. Naval Institute Proceedings 137, 44-49.
- Anderson, M. L., Goodman, J. (2014). From Military to Civilian Life: Applications of Schlossberg's Model for Veterans in Transition. Career Planning and Adult Development Journal. Fall 2014(3), 40-51. ISSN 0736-1920.
- Becker, G. (1957). The Economics of Discrimination. Chicago: University of Chicago Press.
- Bělohávek, F. (1996) Organizační chování. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- Dziaková, O. (2009). Vojenská psychologie. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-156-7.
- Felder, D. (2008). Addressing new veterans' employment needs with e-Tools. Career Convergence: Web Magazine. Retrieved from [www.ncda.org](http://www.ncda.org)
- Gaither, D. (2014). Military Transition Management. Career Planning and Adult Development JOURNAL. Fall (3), 215-239. ISSN 0736-1920.
- Higate, P. R. (2001). Theorizing Continuity: From Military to Civilian Life. Armed Forces & Society. [cit. 2017-02-05].
- Horváthová, P. (2011). Talent management. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3
- Kidd, J. M. (2006). Understanding career counselling: theory, research and practice. London: SAGE Publications, 160 s. ISBN 1-4129-0339-4
- Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018. (2011). Praha: Ministerstvo obrany České republiky.
- Koubek, L. Psychologie v řízení lidských zdrojů. (2013). 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.
- Kuldová, L. (2010). Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- Levinson, D. J. (1978). The season's of a man's life. New York: Alfred A. Knopf.
- Němec, O. Bucman, P. Šikýř, P. (2014). Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 124 s. EUPRESS. ISBN 978-80-7408-083-8.
- Pernica, B. (2007). Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. ISBN 978-80-7278-381-6.
- Redakce Armádních novin. Rekvalifikace veteránů: Cesta jak využít potenciál bývalých vojáků. Armádní noviny: Aktuální zpravodajství ze světa vojenské techniky. Dostupné z: <http://www.armadinoviny.cz/rekvalifikace-veteranu-cesta-jak-vyuzit-potencial-byvalych-vojaku.html>
- Statistická ročenka 2015: Statistická ročenka o personálu rezortu obrany. (2015). Praha: VHÚ Praha, 139 s. Dostupné z: [www.issp.acr](http://www.issp.acr)
- Stýblo, J. (2005). Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, 144 s. ISBN 978-80-7357-094-1.

Tyson, S., Jackson, T. (1997). Organizační chování. Praha: Grada, 232 stran. ISBN 80-7169-296-4

Vigoda-Gadot, E., Baruch, Y., & Grimland, S. (2010). Career transitions: An empirical examination of second career of military retirees. *Public Personnel Management*, 39(4), 379-404.

Vyhláška Ministerstva obrany č.263/1999 Sb., kterou se stanoví důvody pro poskytování služebního volna vojákům z povolání pro překážky ve službě a rozsah služebního volna.

Wing, C., D.A. Wolf, A.S. London, and J.M. Wilmoth (2009). Military service and later labor force outcomes: a life course approach. Paper presented at the 2009 Annual Meeting of the Population Association of America.

Wolpert, D. S. (2000) Military retirement and the transition to civilian life. In J. A. Martin, L. N. Rosen, & L. R. Sparacino (Eds.). *The military family: A practice guide for human service providers* (pp. 103-119). Westport, CT: Praeger.

Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání.

Zarecky, A. (2014). How strengths-focussed coaching can help military personnel in their transition to 'civvy street'. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. Special Issue 8, p54-66. 13p.

Boucherie, B. Ministerstvo obrany Francie, Praha, 20. 4. 2016.

Bushell, D. Ozbrojené síly Velké Británie, Brno, 11. 11. 2016.

Bauer, J. Ozbrojené síly Německa, Brno, 8. 12. 2016.

Simbartl, S. Ministerstvo obrany ČR, Praha, 4. 4. 2016

Drábek, Z. Ministerstvo obrany ČR, Praha, 4. 4. 2016

## **Contact**

Ing. Kristýna Binková

Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno

Telefon: 973 443 179

Email: kristyna.binkova@unob.cz

prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc.

Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno

Email: miroslav.krc@unob.cz

## ŠTRUKTÚRA ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI U MANAŽÉROV V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU

### THE STRUCTURE OF WELL-BEING AMONG MANAGERS IN THE FIELD OF TOURISM

*Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Tatiana LORINCOVÁ, Miroslava BRUNCKOVÁ,  
Gabriel KALETA, Vladimíra SCHWARTZOVÁ*

**Abstrakt:** Cieľom nášho príspevku bolo porovnať životnú spokojnosť manažérov v oblasti cestovného ruchu podľa stupňa zaradenia v organizácii. Predpokladali sme, že profesionálne úspešnejší respondenti (manažéri), budú mať vyššiu úroveň životnej spokojnosti ako výkonní pracovníci. Výskumný súbor tvorilo 101 respondentov (41,6% mužov a 58,4% žien) vo veku od 18 – 61 rokov ( $M=33,51$ ;  $SD=10,55$ ) z toho 15,8% bolo vrcholových (top) manažérov, 29,7% manažérov strednej úrovne, 19,8% prvostupňových manažérov a 34,7% výkonných pracovníkov. Štruktúru životnej spokojnosti sme zisťovali dotazníkom DUSIN (Mikšík, 2004). Výsledky ukázali, že neexistujú rozdiely medzi manažérmi rôznych úrovní a výkonnými pracovníkmi v celkovej a ani v žiadnej zo skúmaných oblastí životnej spokojnosti (materiálna, kultúrna, pracovná, rodinná, zdravotná a sebarealizačná). Tento výsledok považujeme v rámci nášho výskumného súboru (oblasť cestovného ruchu) za zaujímavý, aj keď jeho platnosť je limitovaná veľkosťou vzorky. Neprítomnosť rozdielov v životnej spokojnosti medzi skupinami respondentov v našom výskumnom súbore by sme mohli interpretovať napríklad v

*kontexte ambícií a ašpiračnej úrovne respondentov - podľa F. Chorváta (1990) životná spokojnosť v každom prípade závisí od toho, či človek v živote dosiahne ciele zodpovedajúce jeho ašpiračnej úrovni.*

**Abstract:** *The aim of our contribution was to compare the life satisfaction of tourism managers by their rank in the organization. It was assumed that professional more successful respondents (managers) would have a higher level of life satisfaction than executives. The sample consisted of 101 respondents (41,6% men and 58,4% women) aged 18-61 ( $M = 33,51$ ,  $SD = 10,55$ ), of which 15,8% were top managers, 29,7% of middle-level managers, 19,8% of first-level managers and 34,7% of executive staff. The structure of life satisfaction was determined by the questionnaire DUSIN (Mikšik, 2004). The results showed that there are no differences between managers at different levels and executives in general and in any of the areas of life satisfaction surveyed (material, cultural, work, family, health and self-realization). This result is considered interesting in our research area (tourism), although its validity is limited by the size of the sample. The absence of differences in life satisfaction between groups of respondents in our research sample could be interpreted, for example, in the context of the ambition and aspirations of the respondents - according to F. Chorvát (1990), life satisfaction depends in any case on whether a person in life achieves goals corresponding to his aspirations level.*

**Klíčová slova:** *manažér; životná spokojnosť; cestovný ruch; DUSIN.*

**Keywords:** *manager; life satisfaction; tourism; DUSIN.*

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

### 1.1 Životná spokojnosť a subjektívna pohoda

V posledných rokoch neustále rastie záujem o pozitívne konceptualizácie zdravia a pohody v behaviorálnych vedách, ako aj v spoločnosti všeobecne. Ľudské bytosti majú tendenciu uvažovať o povahe pohody, zdravia, šťastia a "dobrého života"; preto psychologické teoretizovanie preskúmalo tieto otázky v celej histórii disciplíny (Cooke, Melchert, & Connor, 2016). Subjektívna pohoda (subjective well-being) je definovaná ako kognitívne a afektívne hodnotenie svojho života danou osobou. Znamená to, že pohoda je veľmi širokým poňatím toho, čo je pre človeka dôležité. Týka sa kladných a negatívnych emócií, nálad, afektov a toho, ako sa daný človek pozerá na svoje plány, na svoje očakávania a ich realizáciu. Vychádza sa pritom z údajov, ktoré poskytuje vlastná skúsenosť opýtaného (Křivohlavý 2010). Kognitívny element odkazuje na to, čo si človek myslí o svojej životnej spokojnosti v globálnom meradle (o živote ako celku) a vo verejnom meradle (špecifické oblasti života ako je práca, vzťahy a podobne). Afektívny prvok sa odvoláva na emócie, nálady a pocity. Je považovaný za pozitívny, keď sú emócie, nálady a pocity vnímané ako príjemné (napríklad radosť, eufória, náklonnosť, atď.). Citový prvok sa považuje za negatívny, keď emócie, nálady a pocity sú nepríjemné (napríklad vina, hnev, hanba, atď.). U osôb, ktoré majú vysokú mieru spokojnosti so svojim životom a ktoré zažívajú väčší pozitívny afekt a nízky alebo žiadny negatívny afekt, sa predpokladá, že majú vysokú úroveň subjektívnej pohody. Pojem subjektívna pohoda spadá do tzv. „hedonického“ pohľadu, ktorý definuje pohodu alebo šťastie ako pocit neustáleho maximálneho potešenia a minimalizovanie alebo vyhýbanie sa utrpeniu.

Na druhej strane Waterman (1993, in Albuquerque, 2010) uviedol „eudaimonický“ pohľad, kde človek žije v súlade s „pravým ja“. Táto perspektíva sa zameriava na zmysel života a sebarealizáciu a do akej miery ich človek integruje do svojho života. Eudaimonické modely majú tendenciu sa sústrediť na väčší počet oblastí v živote, aj keď sa značne líšia, pokiaľ ide o základné prvky, ktoré určujú pohodu (Cooke, Melchert, & Connor, 2016).



Tretia kategória prístupov vysvetľujúcich subjektívnu pohodu sa zameriava na kvalitu života. Pojem kvalita života si v literatúre často zamieňajú s pojmom subjektívna pohoda. Avšak tí, ktorí sa zameriavajú na kvalitu života, vymedzujú všeobecný pojem subjektívna pohoda v širšom kontexte ako hedonické alebo eudaimonické modely a zahŕňajú aj fyzické, psychické a sociálne aspekty fungovania. Tento prístup bol ovplyvnený rôznymi disciplínami vrátane medicíny, sociológie a psychológie a často sa používa v lekárskom kontexte. Kvalitu života môžeme definovať ako rozsiahly pojem, ktorý je ovplyvnený súhrnom fyzického zdravia osoby, psychologického stavu osoby, úrovňou nezávislosti, sociálnymi vzťahmi a ich vzťahom k charakteristickým črtám ich prostredia (Cooke, Melchert, & Connor, 2016).

Životná spokojnosť zamestnancov je v ohnisku záujmu organizácii. Pracovné prostredie tvorí významnú časť života jednotlivca a ovplyvňuje nielen jeho život, ale aj jeho životnú spokojnosť. Dospelý jedinec strávi množstvo času v práci, môže to byť štvrtina alebo dokonca tretina jeho "bdelého" života. Približne pätina až štvrtina variácie životnej spokojnosti dospelého jedinca môže byť pripisovaná pracovnej spokojnosti (Campbell, Converse, & Rodgers, 1976; Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). E. Diener, E. Suh a S. Oishi (1997) uvádzajú, že spokojnosť so životom je založená na porovnaní so štandardom, ktorý si každý človek vytvára sám a preto nie je vhodné merať životnú spokojnosť na základe objektívnych externých kritérií, ktoré stanoví výskumník. To, čo robí človeka v živote spokojným, je založené na jeho individuálnych predstavách. Práve s týmto prístupom pracujeme v rámci tejto výskumnej štúdie.

## **1.2 Životná spokojnosť medzi manažérmi**

Každá firma potrebuje skvelých manažérov na dosiahnutie strategických a výkonnostných cieľov. Iba jeden z desiatich ľudí má prirodzený talent riadiť tím ľudí a iba dvaja z desiatich vykazujú nejakú vlastnosť manažérskeho talentu. Navyše, Gallup (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Business Journal, 2015) pravidelne zisťuje, že u manažérov, ktorí sú viac angažovaní v práci, rovnako ako u zamestnancov, je menšia pravdepodobnosť opustiť firmu ako u ich nezaujatých kolegov.

Štúdia na 2500 manažéroch odhalila, že iba 35% z nich je angažovaných svojou prácou. Aj keď sú zamestnanci v prvom rade zodpovední za vlastnú angažovanosť a angažovanosť tímu, Gallup odhaduje, že manažéri sú zodpovední za aspoň 70% odchýlky v hodnotách zamestnaneckej angažovanosti. Vplyv manažérov na angažovanosť a motiváciu zamestnancov je veľmi dôležitá pre úspech tímu. U zamestnancov, ktorí sú pod dohľadom vysoko motivovaného manažéra, je o 59% väčšia pravdepodobnosť, že sa zaangažujú do práce ako u tých, ktorí sú vedení demotivovaným manažérom. Motivovaný manažér dohliadajúci na motivovaných zamestnancov vedie k zvýšenej produktivite, lepšej kvalite práce a nižšej fluktuácii.

Nízka úroveň angažovanosti a motivácie na manažérskej úrovni odhaľuje potrebu firiem udržať si najlepších a najmotivovanejších pracovníkov. Jednou z efektívnych stratégií ako si ich udržať je zlepšenie životnej spokojnosti (well-being) manažérov. Výskum Gallup ukazuje, že u manažérov, ktorí sú spokojní, je dvakrát väčšia pravdepodobnosť, že sú angažovaní do práce. U úspešných manažérov je dvakrát väčšia pravdepodobnosť, že sú motivovaní. U manažérov, ktorí sú spokojní so štyrmi a viac z piatich elementov životnej spokojnosti (účel života, sociálna stránka, finančná stránka, začlenenie do spoločnosti, fyzická stránka) je dvakrát väčšia pravdepodobnosť, že sú viac angažovaní do práce ako tí, ktorí sú spokojní len s tromi a menej elementmi (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Business Journal, 2015).

### 1.3 Manažér v zariadeniach cestovného ruchu

Manažér v zariadení cestovného ruchu je riadiaci pracovník, ktorý musí vykazovať podnikateľské správanie a musí byť schopný koordinovať všetky činnosti a zdroje organizácie v podmienkach trhovej ekonomiky. Jeho poslaním je cieľavedomo presadzovať, koordinovať a hájiť záujmy zariadenia cestovného ruchu, musí správne komunikovať a korektne spolupracovať s partnerskými firmami alebo organizáciami, ktoré sú zapojené do trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu v danej oblasti (Gúčik a kol., 2012). „Profil manažéra strediska cestovného ruchu tvoria osobnostné vlastnosti, odborné požiadavky, orientácia na zákazníka, orientácia na úspech, schopnosť viesť ľudí, komunikácia a vzťahy s verejnosťou, organizačné spôsobilosti, praktické skúsenosti a manažérska etika“ (Gúčik et al., 2012, s.77). Manažéri v organizáciách sa najčastejšie členia podľa úrovne (stupňa) manažmentu, na ktorej pôsobia. Vďaka tomu rozoznávame tieto skupiny manažérov:

1. vrcholoví (top) manažéri
2. manažéri strednej úrovne,
3. prvostupňoví (najnižšej úrovne) manažéri (Sedlák, & Lišková, 2015).

„Z hľadiska potrieb riadenia a riadiacich kompetencií rozlišujeme v podniku (hoteli) zvyčajne tri úrovne manažmentu :

- vrcholový manažment (TOP management) - tvorí ho najvyššie vedenie hotela. Môže to byť generálny riaditeľ (General Manager), majiteľ (Hotelier), finančný riaditeľ (Financial Manager), obchodný a marketingový riaditeľ (Director of Sales and Marketing), personálny (Human Resources Manager), technický riaditeľ (Manager of Technical Department). Sú to pracovníci, ktorí usmerňujú a koordinujú všetky činnosti, vytvárajú hospodársku politiku podniku a formulujú jeho strategické ciele.
- stredný manažment (Middle Management) - tvoria ho najmä vedúci jednotlivých útvarov - vedúci odbytového úseku (Front Office Manager), vedúci lôžkovej časti (Housekeeping Manager), vedúci stravovacieho úseku (F&B Manager), vedúci technického úseku, pracovník pre styk s verejnosťou (Guest Relation Manager). Úlohou stredného manažmentu je zabezpečiť plynulú prevádzku úseku, ktorého riadením sú poverení. Členenie stredného manažmentu podľa jednotlivých funkcií je plne v kompetencii hotela. V prípade stredných a menších hotelov sú jednotlivé funkcie kumulované.
- manažment najnižšej úrovne - výkonný manažment (Executive Management), ktorý má v hoteli veľmi významné postavenie vzhľadom k tomu, že väčšina z nich prichádza do priameho kontaktu so zákazníkom a vytvára tak imidž hotela. Sem patria najmä vedúci jednotlivých pracovísk, pracovných skupín, ktorí bezprostredne riadia jednotlivých výkonných pracovníkov - vedúci recepcie (Chief Desk Clerk), hotelová gazdiná (Hotel Housekeeping Manager), šéfkuchár (Kitchen Manager), vedúci pohostinského strediska (Restaurant Manager or Sales Manager), vedúci údržby (Maintenance Centre Chief) ap.“ (Patúš, & Marušková, 2014, s.35).

## 2 CIEĽ VÝSKUMU

Hlavným cieľom výskumu bolo porovnať manažérov rôznych úrovní riadenia v cestovnom ruchu (vrcholoví manažéri, manažéri strednej úrovne a prvostupňoví manažéri) s výkonnými pracovníkmi z tejto oblasti v úrovni ich životnej spokojnosti a frustragénnych životných podmienok.

### 3 METODOLÓGIA

V rámci výskumu sme použili Dotazník pre zisťovanie štruktúry a dynamiky životnej spokojnosti a frustragénnych životných podmienok a situácií – DUSIN (Mikšík, 2004). DUSIN vychádza z toho, že každý jedinec sa denne stretáva s činnosťami, ktoré majú vplyv na jeho psychiku. Príkladmi rôznych náročných situácií, s ktorými sa jedinec musí vyrovnávať sú sociálne vzťahy, pracovné nasadenie, rôzne problémy a choroby. Aspekty, ktoré vplyvajú na jedinca môžu na jeho psychiku pôsobiť buď jednorazovo (životné udalosti) alebo intenzívne - chronicky. Intenzívne sa môžu prejavovať napríklad vzhľadom na vek (školské starosti, výber povolania, staroba a iné). Závažnosť na jedinca vyvolávajú aj bežné životné udalosti, ktorými sú napríklad: úmrtie, svadba, strata zamestnania. Tieto, ale aj mnohé iné, či už pozitívne alebo negatívne záťaž, vplyvajú na telesné a duševné ochorenia jedinca (Mikšík 2004). Dotazník DUSIN obsahuje širokú škálu životných udalostí, ktoré môže jedinec považovať za pozitívne, resp. také udalosti, s ktorými môže byť do istej miery nespokojný.

Zdroje spokojnosti a frustrácie sú vždy uvažované v nasledujúcich kategóriách:

- základné životné podmienky a materiálne zabezpečenie (MA)
- miera spokojnosti a tenzií s možnosťami naplňovať svoje potreby kultúrneho vyžitia, resp. realizovať svoje záujmy a koníčky (KU)
- pracovné uspokojenie a jeho kontexty (PR)
- oblasť rodiny (RO)
- oblasť zdravia a jeho širších kontextov (ZD)
- oblasť sociálnych vzťahov vo všetkých interakčných kontextoch (v rodine, v zamestnaní, v mieste bydliska, v šírke a hĺbke priateľských väzieb (VZ)
- základné existenčné momenty (dôvera vo svoje sily a schopnosti pre zvládanie životných nárokov a realizáciu životných zámerov, cieľov, plánov a pod.) a celková hladina pocitu spokojnosti so svojim vlastným životom (SE) (Mikšík, 2004, s.7).

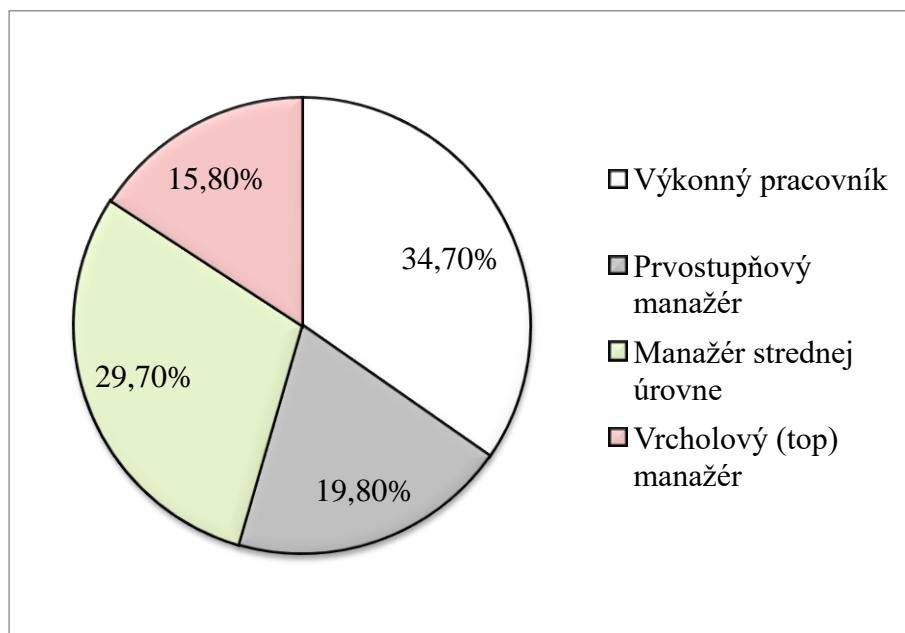
Dané oblasti pokrývajú 24 okolností každodenného života jedinca, ktoré predstavujú istú záťaž a celkové vysporiadanie sa jedinca s danými skutočnosťami. Miera frustrovanosti predstavuje rozdiel medzi dôležitosťou daných podmienok a spokojnosťou so životnou situáciou. Vnútoraná konzistencia (Cronbachova alfa) pre celý dotazník bola 0,936, pre dôležitosť 0,886 a pre spokojnosť 0,943 a pre indexy frustrácie resp. spokojnosti 0,916.

Dotazníkový výskum sme realizovali pomocou dotazníka DUSIN a respondentom z oblasti cestovného ruchu sme ho rozposielali v elektronickej podobe pomocou e-mailu. Dotazníkový výskum sme vykonávali v mesiacoch január až marec v roku 2017. Výskum bol určený pre zamestnancov zariadení cestovného ruchu. Výber respondentov do vzorky bol kvótny (zamestnanec/manažér v oblasti cestovného ruchu) a lavínový. Výsledky z výskumu sme vyhodnocovali v programe IBM SPSS v.21,

### 4 VÝSKUMNÝ SÚBOR

Výskumu sa zúčastnilo 101 respondentov (58,4 % žien a 41,6 % mužov). Priemerný vek respondentov bol 33,52 rokov (SD = 10,52), pričom najmladší respondent mal 18 rokov a najstarší respondent mal 61 rokov. Najnižším uvedeným dosiahnutým vzdelaním bolo základné, ktoré uviedlo 1 % respondentov, ďalším dosiahnutým vzdelaním bolo stredoškolské, ktoré dosiahlo 18,8 % respondentov, vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa dosiahlo 30,7 % respondentov a vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa dosiahlo 49,5 % respondentov. V grafe 1 uvádzame percentuálne rozdelenie pracovných pozícií v našom

výskumnom súbore. Najkratší časový úsek praxe na danej pozícii u respondentov bol 1 mesiac a najdlhší 480 mesiacov ( $M=57,38$ ;  $SD=77,14$ ).



Graf 1 Pracovné pozície vo výskumnej vzorke

## 5 VÝSLEDKY

Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely medzi manažérmi a výkonnými pracovníkmi v celkovej životnej spokojnosti. Vzhľadom na to, že bolo potrebné skúmať rozdiely na troch manažérskych úrovniach, porovnávali sme jednotlivú manažérsku úroveň s výkonnými pracovníkmi. Najprv sme porovnávali prvostupňových manažérov a výkonných pracovníkov v oblasti cestovného ruchu v kontexte frustrogénnych faktorov. Použili sme t-test pre dva nezávislé výbery, podmienky pre použitie testu boli splnené (Pallant 2013). Výsledky sú uvedené v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1 Komparácia prvostupňových manažérov a výkonných pracovníkov v oblasti cestovného ruchu v kontexte frustrogénnych faktorov (DUSIN)

Oblasť spokojnosti	Pozícia	Priemer	Štandardná odchýlka	t	s.v.	p																							
materiálna	prvostupňový manažér	0,53	1,08	1,611	26,038	0,119																							
	výkonný pracovník	0,11	0,61				kultúrna	prvostupňový manažér	0,15	1,14	0,593	53	0,556	výkonný pracovník	-0,01	0,9	pracovná	prvostupňový manažér	0,48	1,02	-0,192	53	0,849	výkonný pracovník	0,53	0,99	rodinná	prvostupňový manažér	0,81
kultúrna	prvostupňový manažér	0,15	1,14	0,593	53	0,556																							
	výkonný pracovník	-0,01	0,9				pracovná	prvostupňový manažér	0,48	1,02	-0,192	53	0,849	výkonný pracovník	0,53	0,99	rodinná	prvostupňový manažér	0,81	0,96	1,335	53	0,188						
pracovná	prvostupňový manažér	0,48	1,02	-0,192	53	0,849																							
	výkonný pracovník	0,53	0,99				rodinná	prvostupňový manažér	0,81	0,96	1,335	53	0,188																
rodinná	prvostupňový manažér	0,81	0,96	1,335	53	0,188																							

	výkonný pracovník	0,5	0,79			
zdravotná	prvostupňový manažér	0,68	0,83	1,236	53	0,222
	výkonný pracovník	0,42	0,72			
vzťahová	prvostupňový manažér	0,51	0,79	0,819	53	0,417
	výkonný pracovník	0,35	0,65			
sebarealizačná	prvostupňový manažér	0,83	1,1	1,879	53	0,066
	výkonný pracovník	0,34	0,8			
celková životná spokojnosť	prvostupňový manažér	0,59	0,81	1,399	53	0,168
	výkonný pracovník	0,31	0,63			

Na základe výsledkov sa nepreukázali štatisticky významné rozdiely medzi prvostupňovými manažérmi a výkonnými pracovníkmi z vyššie uvedených oblastí ( $p > 0,05$ ). Prvostupňoví manažéri a výkonní pracovníci v oblasti cestovného ruchu majú podobnú štruktúru a dynamiku životnej spokojnosti a frustragénnych životných podmienok a situácií.

Následne sme porovnávali manažérov strednej úrovne a výkonných pracovníkov v oblasti cestovného ruchu v kontexte frustragénnych faktorov. Použili sme t-test pre dva nezávislé výbery, podmienky pre použitie testu boli splnené (Pallant, 2013). Výsledky sú uvedené v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Komparácia manažérov strednej úrovne a výkonných pracovníkov v oblasti cestovného ruchu v kontexte frustragénnych faktorov (DUSIN)

Oblasť spokojnosti	Pozícia	Priemer	Štandardná odchýlka	t	s.v.	p
materiálna	manažér strednej úrovne	0,47	1,03	1,676	45,456	0,101
	výkonný pracovník	0,11	0,61			
kultúrna	manažér strednej úrovne	-0,02	1,34	-0,009	63	0,993
	výkonný pracovník	-0,01	0,9			
pracovná	manažér strednej úrovne	0,72	1,29	0,687	63	0,495
	výkonný pracovník	0,53	0,99			
rodinná	manažér strednej úrovne	0,43	0,92	-0,282	63	0,779
	výkonný pracovník	0,49	0,79			

zdravotná	manažér strednej úrovne	0,62	0,88	1,022	63	0,311
	výkonný pracovník	0,42	0,72			
vzťahová	manažér strednej úrovne	0,24	0,82	-0,567	63	0,573
	výkonný pracovník	0,35	0,65			
seberealizačná	manažér strednej úrovne	0,64	0,72	1,57	63	0,121
	výkonný pracovník	0,34	0,8			
celková životná spokojnosť	manažér strednej úrovne	0,46	0,8	0,848	63	0,4
	výkonný pracovník	0,31	0,63			

Na základe výsledkov sa nepreukázali štatisticky významné rozdiely medzi manažermi strednej úrovne a výkonnými pracovníkmi z vyššie uvedených oblastí ( $p > 0,05$ ). Manažéri strednej úrovne a výkonní pracovníci v oblasti cestovného ruchu majú podobnú štruktúru a dynamiku životnej spokojnosti a frustrogénnych životných podmienok a situácií.

Napokon sme porovnávali vrcholových manažérov a výkonných pracovníkov v oblasti cestovného ruchu v kontexte frustrogénnych faktorov. Použili sme neparametrický Mann - Whitneyho U-test (nerovnomerné zastúpenie respondentov v skupinách).

Na základe výsledkov Mann-Whitney U-testu sme zistili, že neexistujú žiadne štatisticky významné rozdiely medzi výkonnými pracovníkmi a vrcholovými manažermi v materiálnej oblasti ( $U = 220,500$ ;  $STS = -1,216$ ;  $p = 0,224$ ); kultúrnej oblasti ( $U = 214,000$ ;  $STS = -1,365$ ;  $p = 0,172$ ); pracovnej oblasti ( $U = 269,500$ ;  $STS = -0,214$ ;  $p = 0,831$ ); v oblasti rodinných vzťahov ( $U = 246,000$ ;  $STS = -0,704$ ;  $p = 0,481$ ); zdravotnej oblasti ( $U = 214,000$ ;  $STS = -1,361$ ;  $p = 0,167$ ); sociálnej oblasti ( $U = 223,500$ ;  $STS = -1,157$ ;  $p = 0,247$ ); v oblasti ich seberealizácie ( $U = 204,000$ ;  $STS = -1,580$ ;  $p = 0,114$ ) a napokon ani v oblasti celkovej životnej spokojnosti ( $U = 209,500$ ;  $STS = -1,433$ ;  $p = 0,152$ ). Vrcholoví manažéri a výkonní pracovníci v oblasti cestovného ruchu majú podobnú štruktúru a dynamiku životnej spokojnosti a frustrogénnych životných podmienok a situácií.

## 6 DISKUSIA

Cieľom nášho výskumu bolo porovnať manažérov rôznych úrovní riadenia v cestovnom ruchu (vrcholoví manažéri, manažéri strednej úrovne a prvostupňoví manažéri) s výkonnými pracovníkmi z tejto oblasti v úrovni ich životnej spokojnosti a frustrogénnych životných podmienok. Zistili sme, že neexistujú rozdiely v rámci životnej spokojnosti a jej jednotlivých dimenzií (materiálna, kultúrna, pracovná, rodinná, zdravotná, vzťahová a seberealizačná) medzi jednotlivými úrovňami manažmentu a výkonnými pracovníkmi. Vzhľadom k veľkosti nášho výskumného súboru nie je možné výsledky zovšeobecňovať vzhľadom na populáciu, môžeme však uviesť, že v rámci oblasti cestovného ruchu úroveň pracovnej pozície nespôsobuje rozdiely v rámci životnej spokojnosti. Keďže kvalitu života môžeme definovať ako rozsiahly pojem, ktorý je ovplyvnený súhrnom fyzického zdravia osoby, psychologického stavu osoby, úrovňou nezávislosti, sociálnymi vzťahmi a ich vzťahom k charakteristickým črtám ich prostredia (Cooke, Melchert, & Connor, 2016), vstupujú tu iné konštrukty, ktoré majú vplyv na úroveň životnej spokojnosti jedincov – napr. aspiračná úroveň (Chorvátá,

1990); stres, miera vyhorenia, dispozičný optimizmus (Hayes, , & Weathington, 2007); pozitívna a negatívna afektivita (Zhai et al., 2010), osobnosť (Heller, Watson, & Ilies, 2004; Popelková, Šišková, & Zařkova, 2010); pozitívne hodnotenie vlastnej osoby (Kollárik, & Sollárová, 2004; Blatný et al., 2004; Diener, & Diener, 1995). Charakter a výsledky štúdie poskytujú dobrý odrazový mostík pri detailnejšom skúmaní životnej spokojnosti a jej jednotlivých dimenzií nie len v oblasti cestovného ruchu, ale aj v iných oblastiach práce, kde je hierarchia pracovných pozícií. Ďalšie skúmanie tejto oblasti by bolo vhodné doplniť o minimálne najvýznamnejšie premenné, ktoré vplývajú na úroveň životnej spokojnosti jedincov a zistiť, či pracovná pozícia je prediktorom životnej spokojnosti.

## **7 ZÁVER**

Pracovná pozícia v rámci oblasti cestovného ruchu (výkonný pracovník, prvostupňový manažér, manažér strednej úrovne a vrcholový manažér) nepreukázala rozdiely v rámci životnej spokojnosti a jej jednotlivých dimenzií (materiálna, kultúrna, pracovná, rodinná, zdravotná, vzťahová a sebarealizačná) u respondentov v rámci výskumnej vzorky. Toto zistenie poukazuje na skutočnosť, že životnú spokojnosť ovplyvňujú skôr iné premenné.

### **Finanční podpora**

Prezentovaný výskum je realizovaný v rámci projektu KEGA č. 033PU-4/2017 Implementácia výučby interpersonálnych zručností v kontexte predmetu Psychológia obchodu- inovácia obsahu a výučby predmetu a KEGA č. 026PU-4/2016 - Edukačná psychológia - nová vysokoškolská učebnica, obsah a metódy výučby orientované na aktuálne potreby praxe

### **Literatúra**

- Albuquerque, B. (2010) Subjective Well-Being. [online]. [cit. 2017-04-17] Dostupné z: <http://positivepsychology.org.uk/subjective-well-being/>
- Blatný, M., Jelínek, M., Blizkovská, J., & Klimusová, H. (2004). Personality correlates of self-esteem and life satisfaction. *Studia psychologica*, 2(46), 97-104.
- Business Journal. (2015). Managers With High Well-Being Twice as Likely to Be Engaged. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/182861/managers-high-twice-likely-engaged.aspx>
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions. Russell Sage Foundation.
- Cooke, P. J., Melchert, T. P., & Connor, K. (2016). Measuring well-being: A review of instruments. *The Counseling Psychologist*, 44(5), 730-757.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of personality and social psychology*, 68(4), 653.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian journal of clinical psychology*, 24, 25-41.
- Gúčik, M., et al. (2012). Manažment cieľového miesta cestovného ruchu. Banská Bystrica: Dali-BB s.ro.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers. *The Journal of psychology*, 141(6), 565-579.

Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: a critical examination. *Psychological bulletin*, 130(4), 574.

Kollárik, T., & Sollárová, E. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Ikar.

Křivohlavý, J. (2010). *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál, s.r.o.

Mikšík, O. (2004). *Dotazník DUSIN*. Psychodiagnostika a.s.: Bratislava.

Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education (UK).

Patúš, P., & Marušková, J., (2014). *Manažment prevádzky hotela*. Banská Bystrica: Dali-BB s.r.o.

Popelková, M., Šišková, A., & M. Zaťková (2010). Životná spokojnosť a vybrané osobnostné premenné učiteľov. *Psychologie a její kontexty*. 1(1), 15-31.

Sedlák, M., & Lišková, C. (2015). *Manažment*. Wolters Kluwer.

Zhai, Q., Smyth, R., Nielsesn, I., & Luan, X. (2010). The role of positive and negative affectivity on job satisfaction and life satisfaction. *International Conference on management Science & Engineering (16th)*, Moscow, Russia. 1184 – 1189.

### **Contact**

Mgr. Miroslava Bozogánová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Ul. 17. novembra č.1, 081 16 Prešov, Slovenská republika

Email: miroslava.bozoganova@unipo.sk

PhDr. Tatiana Lorincová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovenská republika

Email: tatiana.lorincova@unipo.sk

PhDr. Miroslava Bruncková, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Ul. 17. novembra č.1, 081 16 Prešov, Slovenská republika

Email: miroslava.brunckova@unipo.sk

MUDr. Vladimíra Schwartzová, PhD., MPH

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Lekárska fakulta, Trieda SNP 1, 040 11 Košice, Slovenská republika

Email: vladimira.schwartzova@upjs.sk



## FRUSTROGÉNNE ŽIVOTNÉ PODMIENKY UČITEĽOV STREDNÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU V KONTEXTE VYBRANÝCH SOCIODEMOGRAFICKÝCH PREMENNÝCH

### FRUSTROGENIC LIVING CONDITIONS OF TEACHERS OF SECONDARY SCHOOLS IN SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF SELECTED SOCIO-DEMOGRAPHIC VARIABLES

Miroslava BRUNCKOVÁ, Miroslava BOZOGÁŇOVÁ, Katarína FUCHSOVÁ,  
Jana KAPOVÁ

**Abstrakt:** Výskumná štúdia sa zaoberá mapovaním frustrogénnych životných podmienok u učiteľov stredných škôl a zameriava sa na ich súvislosti s vybranými sociodemografickými premennými – vekom, typom odbornej prípravy a typom školy, na ktorej učitelia aktuálne pracujú. Výskumu sa zúčastnilo 145 učiteľov gymnázií a stredných odborných škôl žilinského, košického a prešovského kraja vo veku 25-63 rokov s priemerným vekom 42,63 roka ( $SD=10,04$ ), pričom z toho bolo 48 mužov a 97 žien. Vo výskume bol použitý Dotazník pre zisťovanie štruktúry a dynamiky životnej spokojnosti a frustrogénnych životných podmienok a situácií – DUSIN. Výsledky nepreukázali signifikantné rozdiely v miere prezentovanej frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na vek učiteľov, typ ich odbornej prípravy ani vzhľadom na typ školy, na ktorej pracujú. Prezentované výsledky sú súčasťou pilotážnej štúdie skúmajúcej životnú spokojnosť a mieru prítomnosti klinických psychických príznakov u učiteľov na Slovensku. Závery výskumu majú aj svoje obmedzenia, ktoré sa týkajú samotnej výskumnej metodiky, konštruktu miery frustrácie ako opaku spokojnosti v jednotlivých životných oblastiach, výberu vzorky, motivácie a zdielnosti respondentov. Napriek týmto konštatovaniam predstavuje prezentovaná štúdia vzhľad do problematiky frustrogénnych oblastí u učiteľov a dopomôže zamerať obsah psychologických disciplín

v pregraduálnom a postgraduálnom vzdelávaní pedagógov (obzvlášť tých, ktoré pracujú so psychohygienou a osobnosťou učiteľa) na relevantné oblasti, ako aj presnejšie nastaviť obsah psychologických, poväčšine skupinových, programov či intervencií pre učiteľov na stredných školách.

**Abstract:** *The research study deals with the mapping of frustrogenic living conditions of secondary school teachers and focuses on their relations to selected socio-demographic variables - age, type of education and type of school where teachers are currently working. The research was attended by 145 teachers of grammar schools and secondary technical schools in regions of Žilina, Košice and Prešov aged 25-63 years with an average age of 42.63(SD=10,04), years, of which 48 were men and 97 women.. In research has been used the questionnaire of structure and dynamics of life satisfaction and frustrated living conditions and situations - DUSIN. The results did not show significant differences in the extent of the presented frustration in individual areas of life, due to the age of the teachers, the type of their education or the type of school they are working on. The presented results are part of a piloting study mapping the life satisfaction and the extent of the presence of clinical psychological symptoms among teachers in Slovakia. The research findings also have limitations that relate to the research methodology the frustration factor construct as the opposite of satisfaction in individual areas of life, the sampling, the motivation and the share of the respondents. In spite of these findings, the presented study presents an insight into the problem of frustrogenic areas of teachers and will help focus the content of psychological disciplines in pre-graduate and postgraduate education of pedagogues (especially those working with mental health and teacher's personality) on relevant areas as well as more precisely adjust psychological content of programs or interventions for teachers in secondary schools.*

**KLúčové slova:** *životná spokojnosť, frustrogénne životné podmienky, učitelia, DUSIN.*

**Keywords:** *life satisfaction, frustrogenic living conditions, teachers, DUSIN.*

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V súčasnosti môžeme badať zvýšený záujem zaoberať sa inováciou pregraduálneho vzdelávania pedagogických pracovníkov v súvislosti so zvyšujúcimi sa nárokmi v školstve, ktoré sa vzťahujú tak k odborným a osobnostným predpokladom pedagóga ako aj v súvislosti s rýchlo sa meniacou socio-ekonomickou situáciou, ktoré sa snaží reflektovať Národný program vzdelávania a výchovy Učiace sa Slovensko (Burjan et al., 2017). Povolanie učiteľ je náročné aj preto, že na rozdiel od iných povolání učiteľ pôsobí celou svojou osobnosťou (Holeček 2014) a táto trvalá záťaž zodpovednosti sa môže nepriaznivo odraziť na jeho zdravotnom stave vo forme psychických či fyzických ťažkostí (Průcha 2002) a vytvárať tak zhluk symptómov, ktorý sa v súčasnosti nazývajú syndrómom vyhorenia (Turek, 2010). Transformácia vzdelávania učiteľov by mala odrážať aktuálne potreby praxe, zohľadňovať fázy utvárajúcej sa a rozvíjajúcej sa učiteľskej profesionality s dôrazom na integrované prelínanie odborovo-predmetového, pedagogicko-psychologického, sociálno-vedného, odborovo-didaktického modulu a učiteľskej praxe (Kosová, 2013). Pri inovácii obsahu psychologických disciplín v pregraduálnej príprave učiteľov je nevyhnutné poznať aktuálne potreby učiteľov z praxe vrátane záťažových situácií. Na prežívanie človeka nepôsobí len psychosociálny stres plynúci z pracovnej oblasti, ale aj z prostredia rodiny a osobných vzťahov, čím veľakrát môže dochádzať k prenosu negatívnych emócií z osobného prostredia do výkonu profesie učiteľa a naopak (Plante, 2001; Hughes & Riordan, 2006). Túto skutočnosť by mali zastrešovať predmety zaoberajúce sa psychohygienou učiteľa. To si však vyžaduje poznanie aktuálnych frustrogénnych životných podmienok a situácií, ktoré nezohľadňujú len javy týkajúce sa výkonu profesie pedagóga, ale aj osobné udalosti učiteľa.

Aktuálne je v odborných kruhoch dostupných niekoľko definícií pojmu životnej spokojnosti. Vzhľadom na využitú psychodiagnostickú metodiku vo výskume sa prikláňame k definícii životnej spokojnosti ako ku subjektívnemu kognitívnemu konštruktovi zhodnotenia života (spokojnosti so životom), ktorá súvisí s porovnaním so štandardom, ktorý si jedinec stanoví (Diener, Sapita & Suh, 1998 cit. podľa Zemanová & Dolejš, 2015) a ktorá v súčinnosti s prežívaním pozitívnych a negatívnych emócií tvorí súčasť komplexu subjektívnej pohody (Diener, Diener & Diener, 1995) ako aj ponímania zdravia (Zemanová & Dolejš, 2015). Miera životnej spokojnosti je tak jednou z noriem definície zdravia. Aj napriek tomu, že zo psychologického hľadiska sa nedá jednoznačne konštatovať, že opakom psychického zdravia je psychické ochorenie resp. porucha (Vašina, 2010; Baštecká & Mach, 2015), v definícii psychickej poruchy podľa 10. revízie Medzinárodnej klasifikácie chorôb (MKCH, 1993) je jednoznačne určené, že ide o súbor klinicky rozpoznateľných príznakov v prežívaní alebo v správaní jedinca, ktorý je spojený s pocitom tiesne a s narušením funkcie s dopadom na jeho osobné fungovanie, kedy intenzita príznaku je ťažko kontrolovateľná. Vzhľadom na obsah definície pojmu psychickej poruchy je tak možné konštatovať, že jej prítomnosť môže zasahovať do životnej spokojnosti jedinca.

Zaoberať sa záťažovými faktormi ako súčasťou psychosociálneho stresu pri rozvoji psychických porúch u učiteľov má opodstatnenie pri aktuálne narastajúcom počte depresívnych a úzkostných ochorení reaktívneho charakteru. Výskumy preukazujú, že až 28% populácie v Európskej únii trpí stresom profesijného pôvodu, pričom na Slovensku a v Čechách trpí vysokou psychickou pracovnou záťažou takmer 80% učiteľov, nadmerný stres udáva až 60% učiteľov, zníženou odolnosťou voči stresu trpí 25% učiteľov (Andrade, 2003; Kohoutek 2010; Steel et al., 2014). Realizované výskumy preukazujú negatívny vzťah medzi mierou prežívaného stresu a pracovnej spokojnosti (Pierce & Molloy, 1990 cit. podľa Kubáni & Kandrik, 2004) a kladný vzťah globálnej pracovnej spokojnosti so životnou spokojnosťou (Martel & Dupuis, 2004; Kačmárová, 2011). Pri snahe o sumár teoretických východísk nami stanovených výskumných hypotéz vzťahujúcich sa na nezávislé premenné miery prežívania frustragénnych faktorov (ako spúšťačov stresu) sa tak môžeme opierať aj o výskumy realizovaných v oblasti pracovnej spokojnosti učiteľov. Existuje totiž mnoho výskumov, ktoré sa týkajú pracovnej záťaže učiteľov, no je významne menej tých vedeckých záverov, ktoré rozširujú obsah svojho skúmania aj na iné oblasti, ako je práca. Teoretické východiská sa budú dotýkať len tých výskumných zistení, ktoré súvisia s premennými v prezentovanom výskume – vek učiteľa, typ jeho odbornej prípravy a typ školy, na ktorej aktuálne pôsobí. Vek a dĺžka praxe učiteľa sú dôležitými faktormi súvisiacimi s mierou životnej spokojnosti, no výsledky štúdií sú nejednoznačné. Buhr (1985, in Průcha, 2009) už v 80tych rokoch 20. storočia zistil nárast neurotických tendencií u učiteľov v priebehu piatich rokov výkonu ich profesie. Zistenia Válkovej (1992 in Kubáni & Kandrik, 2004) a Paulíka (1999) preukazujú pokles pracovnej spokojnosti s dĺžkou praxe, kedy je zaznamenaný aj nárast výskytu vyhorenia (Drotárová, 2006). V štúdií Kačmárovej (2011) nebol preukázaný žiadny súvis s dĺžkou pedagogickej praxe a životnou spokojnosťou. Popelková (at al., 2010) uvádza, že pri porovnávaní priemerných hodnôt sú mladí učitelia so svojím životom najspokojnejší. Spokojnosť klesá v strednom veku a zostáva na rovnakej úrovni aj v období neskorej dospelosti. Medzi ďalšie sociodemografické faktory modulujúce pracovnú a životnú spokojnosť učiteľov sa zaraďuje typ školy, vek žiakov, rodinný stav učiteľa, no opäť sú výsledky štúdií nejednoznačné (Kubáni & Kandrik, 2004; Montgomery & Rup, 2005; Drotárová, 2006; Kačmárová, 2011; Popelková, 2011; Collie, 2015). Výskum Kačmárovej (2011) nepreukázal rozdiel v globálnej pracovnej spokojnosti medzi učiteľmi základných škôl a špeciálnych základných škôl. K rozdielom došlo len v jednotlivých faktoroch pracovnej spokojnosti – učitelia základných škôl boli menej spokojní s pracovným prostredím, materiálo-technickým vybavením, riadením a odmeňovaním v porovnaní s učiteľmi zo

špeciálnych základných škôl. Ďalší výskum realizovaný v Českej republike sa zaoberal rozdielom globálnej životnej spokojnosti medzi učiteľmi pôsobiacimi na rôznych stupňoch škôl. Najvyššiu spokojnosť prezentovali učitelia na vysokých školách a najnižšiu učitelia pôbiaci na druhom stupni základných škôl (Růžička, 2011). Iný výskum z Čiech preukázal významné rozdiely medzi učiteľmi základných a stredných škôl iba v oblasti spokojnosti s prácou, kedy učitelia základných škôl prejavili vyššiu spokojnosť (Kelarová, 2014). Otáznym je, či aj typ odbornej prípravy súvisí s jednotlivými aspektmi životnej spokojnosti, alebo aj v tomto prípade budú výsledky nejednoznačné, čo by mohlo korešpondovať s konštatovaním, že dôležitejšími faktormi korelujúcimi so životnou spokojnosťou sú koncepty sebaúčinnosti, reziliencie a psychickej vulnerability, emočných a sociálnych kompetencií či viera v spravodlivý svet (Paulík, 2010; Grenville-Cleave, 2012; Džuka, Dalbert & Schmitt, 2013; Sisask, 2014; Collie, 2015).

## **2 CIELE VÝSKUMU A VÝSKUMNÉ HYPOTÉZY**

Prezentovaná štúdia sa zaoberá celým spektrom frustragénnych životných podmienok ako záťažových udalostí u učiteľov, nielen ich pracovnou spokojnosťou, ktoré sú spúšťacími stresovej reakcie, a tým pádom môžu stáť aj za rozvojom klinickej psychickej symptomatiky až na úrovni psychickej poruchy či ochorenia. Spracovanie dát z pilotážnej štúdie okrem skúmania aktuálnej situácie prináša aj nový pohľad na vekové súvislosti v prezentácii širšieho spektra frustragénnych životných udalostí, ako aj na rozdiely vzhľadom na typ odbornej prípravy učiteľa a typ školy, na ktorej učiteľ pôsobí. Prezentované dáta tvoria časť z pilotáže výskumu, ktorý sa zaoberá inováciou pregraduálneho a postgraduálneho štúdia pedagógov. Tá má za svoj cieľ zmapovať oblasti, na ktoré by sa predmety z okruhu psychológie mali v prvom rade zamerať.

Vo výskume boli stanovené tri hlavné výskumné ciele: porovnať mieru frustrácie v jednotlivých kategóriách životných podmienok a situácii vzhľadom na vek učiteľa, na typ odbornej prípravy učiteľa a typ školy, na ktorej učiteľ pôsobí.

Vzhľadom na cieľ výskumu boli stanovené tri hypotézy. Prvá výskumná hypotéza predpokladala rozdiely v jednotlivých kategóriách frustragénnych životných podmienok a situácii vzhľadom na vek učiteľa, kedy starší učitelia budú prezentovať vyššiu mieru frustrácie vo všetkých oblastiach. Druhá hypotéza predpokladala rozdiely v jednotlivých kategóriách frustragénnych životných podmienok a situácii vzhľadom na typ odbornej prípravy učiteľa, kedy učitelia s bakalárskym stupňom vzdelania či iným typom vzdelania ako pedagogickým s doplňujúcim pedagogickým štúdiom budú vykazovať vyššiu intenzitu frustrácie ako učitelia s úplným vysokoškolským vzdelaním, či ukončeným rigoróznym konaním alebo doktorandským vzdelaním. Tretia výskumná hypotéza predpokladá vyššiu intenzitu frustrácie vo všetkých oblastiach u učiteľov stredných odborných škôl ako u učiteľov gymnázií.

## **3 VÝSKUMNÝ SÚBOR**

Výskumu sa zúčastnilo 145 osôb vo veku 25-63 rokov s priemerným vekom 42,63 roka (SD=10,04), pričom z toho bolo 48 mužov (33,1%) a 97 žien (76,9%). 68,3% učiteľov pôsobilo na gymnáziách a 31,7% na stredných odborných školách. 82% respondentov malo ukončené pedagogické vzdelanie II. stupňa, ostatní učitelia mali ukončené doplňujúce pedagogické štúdium po druhostupňovom vysokoškolskom vzdelaní iného zamerania ako pedagogického (7,5%) alebo mali vykonanú rigoróznú skúšku (5%) či ukončené doktorandské štúdium (3,5%). 2% učiteľov malo ukončený bakalársky stupeň štúdia.

## 4 VÝSKUMNÁ METODIKA A PRIEBEH ZBERU DÁT

Zber dát prebiehal prostredníctvom príležitostného a lavínového výberu administráciou metodiky v tlačenej podobe s priloženými obálkami, do ktorých mali probandi vyplnený dotazník pre zachovanie anonymity vložiť. Zber dotazníkov pre kontrolu vedľajších premenných prebiehal na stredných školách v Žilinskom, Košickom a Prešovskom kraji. Vzhľadom na charakter dát boli stanovené hypotézy overované pomocou Mann-Whitneyho U-testu a Kruskal-Wallisovho H-testu.

Pre účely výskumu bol použitý Dotazník pre zisťovanie štruktúry a dynamiky životnej spokojnosti a frustragénnych životných podmienok a situácií – DUSIN (Mikšík, 2004). Pri konštrukcii dotazníka sa zohľadnil rozsah záťažových situácií, s ktorými sa človek stretáva ako aj ich jednorazový či dlhotrvajúci charakter, čím sa do dotazníka začlenili aj významné životné udalosti (napr. úmrtie v rodine, rozvod, strata financií a pod.), ako aj situácie bežnej dennej záťaže. Dotazník pozostáva zo siedmich hlavných kategórií, ktoré sú sytené 24 položkami, kde respondenti vyjadrujú mieru dôležitosti danej životnej podmienky ako aj pociťovanú spokojnosť v danej oblasti. Týmito kategóriami udalostí sú: *materiálna oblasť* – tu sa zaraďujú položky týkajúce sa základného materiálneho zabezpečenia, životnej úrovne, dostupnosti služieb, ohodnotenie práce a sociálnu a zdravotnú starostlivosť; *kultúrna oblasť* – vzťahuje sa na oblasť možnosti kultúrneho vyžitia a uspokojenia záujmov a koníčkov; *pracovná oblasť* – týka sa pracovných možností, pracovného uspokojenia, ohodnotenia práce, perspektívy pracovného rastu, vzťahom s nadriadeným a vzťahmi so spolupracovníkmi; *rodinná oblasť* – zameriava sa na oblasť výberu partnera, partnerského spolužitia, súladu v rodine a zabezpečenia detí; *zdravotná oblasť* – obsahuje položky týkajúce sa telesného a duševného zdravia a sociálnu a zdravotnú starostlivosť; *vzťahová oblasť* – týka sa vzťahu s nadriadeným a vzťahmi so spolupracovníkmi, partnerského spolužitia, súladu v rodine, spolužitia v mieste bydliska a vzťahov priateľstva; *sebarealizačná oblasť* – vzťahuje sa na primeranosť životných nárokov, realizáciou životných cieľov, optimizmu, sebadôvery a celkovej životnej spokojnosti. Miera frustrovanosti v danej oblasti sa vypočítala rozdielom medzi dôležitosťou danej položky a spokojnosťou so situáciou v danej položke. Vnútna konzistencia (Cronbachova alfa) pre celý dotazník bola 0,936, pre subškálu dôležitosť 0,886 a pre subškálu spokojnosť 0,943.

## 5 VÝSLEDKY

Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely v miere frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na vek, typ odbornej prípravy učiteľa a typ školy, na ktorej učiteľia pôsobia. Výsledky budú prezentované postupne vzhľadom na jednotlivé skúmané sociodemografické premenné.

Dáta týkajúce sa prvej hypotézy, nepotvrdili jej znenie, keďže nepreukázali štatisticky významné rozdiely v mierne frustrovanosti ani v jednej zo sledovaných oblastí vzhľadom na jednotlivé vekové kategórie učiteľov. S ohľadom na tieto závery sa prvá hypotéza nepotvrdila. Výsledky spolu s deskriptívnymi charakteristikami v rámci jednotlivých oblastí sú znázornené v tabuľke č. 1.

Tabuľka 3. Deskriptívne charakteristiky jednotlivých vekových kategórii učiteľov v rámci frustragénnych faktorov (DUSIN) a Kruskal-Wallisov H-test

---

**Kruskal-Wallisov H test**

---

<b>Frustragénna životná oblasť</b>	<b>vek</b>	<b>n</b>	<b>Priemer</b>	<b>SD</b>	<b><math>\chi</math></b>	<b>df</b>	<b>p</b>
<b>Materiálna oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,33	0,83	5,252	4	.262
	31-40 rokov	46	0,53	0,58			
	41-50 rokov	43	0,62	0,81			
	51-60 rokov	19	1,10	0,94			
	61-65 rokov	16	0,38	0,77			
<b>Kultúrna oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,56	1,11	13,063	4	.011
	31-40 rokov	46	0,45	1,00			
	41-50 rokov	43	-0,25	1,32			
	51-60 rokov	19	0,42	0,49			
	61-65 rokov	16	0,01	0,89			
<b>Pracovná oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,72	0,55	2,428	4	.658
	31-40 rokov	46	0,72	0,85			
	41-50 rokov	43	0,58	0,84			
	51-60 rokov	19	0,36	0,86			
	61-65 rokov	16	0,60	0,71			
<b>Rodinná oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,58	0,72	4,361	4	.359
	31-40 rokov	46	0,61	0,75			
	41-50 rokov	43	0,53	0,75			
	51-60 rokov	19	1,00	0,69			
	61-65 rokov	16	0,71	1,04			
<b>Zdravotná oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,31	0,77	12,584	4	.013
	31-40 rokov	46	0,67	0,73			
	41-50 rokov	43	0,79	0,91			
	51-60 rokov	19	1,72	0,44			
	61-65 rokov	16	0,82	0,98			

<b>Vzťahová oblasť</b>	25-30 rokov	21	0,24	0,56	1,345	4	.854
	31-40 rokov	46	0,35	0,59			
	41-50 rokov	43	0,38	0,56			
	51-60 rokov	19	0,47	0,34			
	61-65 rokov	16	0,43	0,57			
<b>Oblasť sebarealizácie</b>	25-30 rokov	21	0,53	0,47	0,787	4	.940
	31-40 rokov	46	0,58	0,60			
	41-50 rokov	43	0,68	0,87			
	51-60 rokov	19	0,58	0,54			
	61-65 rokov	16	0,49	0,64			

V druhej hypotéze bol formulovaný predpoklad rozdielov v jednotlivých kategóriách frustragénnych životných podmienok a situácii vzhľadom na typ odbornej prípravy učiteľa. Výsledky sú prezentované v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2. Deskriptívne charakteristiky jednotlivých typov odbornej prípravy učiteľov v rámci frustragénnych faktorov (DUSIN) a Kruskal-Wallisov H-test

<b>Kruskal-Wallisov H-test</b>							
<b>Frustragénna životná oblasť</b>	<b>typ odbornej prípravy</b>	<b>n</b>	<b>Priemer</b>	<b>Štandardná odchýlka</b>	<b><math>\chi</math></b>	<b>df</b>	<b>p</b>
<b>Materiálna oblasť</b>	VŠ+DPŠ	11	0,70	1,25	3,09	4	.543
	Bc.	3	0,10	0,35			
	Mgr.	119	0,56	0,67			
	rigorózna skúška	7	0,29	0,91			
	PhD.	5	0,57	1,21			
<b>Kultúrna oblasť</b>	VŠ+DPŠ	11	0,25	1,13	5,29	4	.259
	Bc.	3	-0,50	0,58			
	Mgr.	119	0,30	1,02			
	rigorózna	7	0,06	1,10			

		skúška						
<b>Pracovná oblasť</b>	PhD.	5	-0,86	2,15	2,38	4	.667	
	VŠ+DPŠ	11	0,72	0,73				
	Bc.	3	0,25	0,29				
	Mgr.	119	0,68	0,80				
	rigorózna skúška	7	0,59	0,64				
<b>Rodinná oblasť</b>	PhD.	5	0,21	1,29	2,13	4	.712	
	VŠ+DPŠ	11	1,12	1,21				
	Bc.	3	0,50	0,00				
	Mgr.	119	0,60	0,75				
	rigorózna skúška	7	0,53	0,51				
<b>Zdravotná oblasť</b>	PhD.	5	1,29	1,60	3,82	4	.430	
	VŠ+DPŠ	11	1,08	1,36				
	Bc.	3	0,50	0,58				
	Mgr.	119	0,71	0,86				
	rigorózna skúška	7	0,74	0,76				
<b>Vzťahová oblasť</b>	PhD.	5	1,00	0,47	1,09	4	.895	
	VŠ+DPŠ	11	0,44	0,64				
	Bc.	3	0,17	0,19				
	Mgr.	119	0,39	0,55				
	rigorózna skúška	7	0,44	0,42				
<b>Oblasť sebarealizácie</b>	PhD.	5	0,48	0,85	5,16	4	.272	
	VŠ+DPŠ	11	0,78	0,65				
	Bc.	3	0,13	0,14				



Mgr.	119	0,63	0,65
rigorózna skúška	7	0,64	1,09
PhD.	5	0,21	1,37

Pri testovaní druhej hypotézy sa nepreukázali signifikantné rozdiely v intenzite frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na typ odbornej prípravy učiteľov, čím sa znenie hypotézy nepotvrdilo.

Testovanie poslednej hypotézy porovnávalo rozdiely frustrácie v životných podmienkach a situáciách vzhľadom na typ školy, na ktorej učiteľia učia. Výsledky sú prezentované v tabuľke č. 3.

Tabuľka 3. Deskriptívne charakteristiky jednotlivých typov škôl v rámci frustragénnych faktorov (DUSIN) a Mann-Whitneyho U-test

Frustragénna životná oblasť	Typ školy	n	Priemer	Štandardná odchýlka	U	z	p																																																																				
Materiálna oblasť	gymnázium	99	,5661	,78460	3710	-0,533	.594																																																																				
	SOŠ	46	,5333	,75352				Kultúrna oblasť	gymnázium	99	,2227	1,03067	3710	-0,533	.454	SOŠ	46	,1970	1,25232	Pracovná oblasť	gymnázium	99	,6753	,81051	3482	-0,6893	.491	SOŠ	46	,5964	,78106	Rodinná oblasť	gymnázium	99	,6194	,83179	2853,5	-1,7246	.085	SOŠ	46	,8238	,87243	Zdravotná oblasť	gymnázium	99	,7028	,77880	3862	-0,4494	.653	SOŠ	46	,8955	1,07341	Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317	SOŠ	46	,3730	,67781	Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695
Kultúrna oblasť	gymnázium	99	,2227	1,03067	3710	-0,533	.454																																																																				
	SOŠ	46	,1970	1,25232				Pracovná oblasť	gymnázium	99	,6753	,81051	3482	-0,6893	.491	SOŠ	46	,5964	,78106	Rodinná oblasť	gymnázium	99	,6194	,83179	2853,5	-1,7246	.085	SOŠ	46	,8238	,87243	Zdravotná oblasť	gymnázium	99	,7028	,77880	3862	-0,4494	.653	SOŠ	46	,8955	1,07341	Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317	SOŠ	46	,3730	,67781	Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695	SOŠ	46	,6716	,76650								
Pracovná oblasť	gymnázium	99	,6753	,81051	3482	-0,6893	.491																																																																				
	SOŠ	46	,5964	,78106				Rodinná oblasť	gymnázium	99	,6194	,83179	2853,5	-1,7246	.085	SOŠ	46	,8238	,87243	Zdravotná oblasť	gymnázium	99	,7028	,77880	3862	-0,4494	.653	SOŠ	46	,8955	1,07341	Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317	SOŠ	46	,3730	,67781	Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695	SOŠ	46	,6716	,76650																				
Rodinná oblasť	gymnázium	99	,6194	,83179	2853,5	-1,7246	.085																																																																				
	SOŠ	46	,8238	,87243				Zdravotná oblasť	gymnázium	99	,7028	,77880	3862	-0,4494	.653	SOŠ	46	,8955	1,07341	Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317	SOŠ	46	,3730	,67781	Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695	SOŠ	46	,6716	,76650																																
Zdravotná oblasť	gymnázium	99	,7028	,77880	3862	-0,4494	.653																																																																				
	SOŠ	46	,8955	1,07341				Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317	SOŠ	46	,3730	,67781	Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695	SOŠ	46	,6716	,76650																																												
Vzt'ahová oblasť	gymnázium	99	,4231	,50074	3354	-1,001	.317																																																																				
	SOŠ	46	,3730	,67781				Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695	SOŠ	46	,6716	,76650																																																								
Oblasť sebarealizácie	gymnázium	99	,6104	,69270	3882	-0,3919	.695																																																																				
	SOŠ	46	,6716	,76650																																																																							

Výsledky Mann-Whitneyho U-testu nepreukázali štatisticky významný rozdiel v intenzite prezentovanej frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na typ školy, na ktorých učitelia pôsobili. S ohľadom na tieto závery sa tretia hypotéza sa nepotvrdila.

## 6 DISKUSIA A ZÁVER

Prezentované výsledky tvoria časť dát z pilotážnej štúdie výskumu, ktorý sa zameriava na inováciu pregraduálneho a postgraduálneho vzdelávania pedagógov. V tomto článku sme sa zamerali na rozdiely v miere prezentovanej frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na vek učiteľa, typ jeho odbornej prípravy a typ školy, na ktorej aktuálne pôsobí. Vzhľadom na preukázaný kladný vzťah globálnej pracovnej spokojnosti so životnou spokojnosťou (Martel & Dupuis, 2004; Kačmárová, 2011) budú pre konfrontáciu výsledkov využité výskumy aj z oblasti pracovnej spokojnosti.

Výsledky nepreukázali znenie prvej hypotézy, keďže nebol potvrdený signifikantný rozdiel v intenzite prezentovanej frustrácie vzhľadom na konkrétne životné oblasti medzi jednotlivými vekovými kategóriami učiteľov, čo je v rozpore s väčšinou realizovaných štúdií (Popelková et al., 2010; Buhr, 1985 cit. podľa Průcha, 2009; Drotárová, 2006; Montgomery & Rup, 2005; Válková, 1992 cit. podľa Kubáni & Kandřík, 2004; Paulík, 1999) a v zhode s výsledkami Kačmárovej (2011). Nekorešpondujúce zistenia sa netýkali len realizovaných výskumov, ale aj teoretických východísk. Buhr (1985, cit. podľa Průcha, 2009) hovorí o narastaní neurotických tendencií vzhľadom na vek a výskum Kolibárovej (2012) o tom, že učitelia s dlhšou praxou a tým aj vekom dosahujú vyššiu úroveň vyhorenia. Naopak Buchtová (2015) spomína, že starší skúsenejší učiteľ je nositeľom profesijnej zrelosti a osobnostných vlastností, ktoré vo výraznej miere prispievajú k odolnosti voči záťaži. Rozdiely vo výsledkoch oproti iným realizovaným štúdiám mohli byť modulované inou použitou metodikou a tým rozdielnym vymedzením konštruktu životnej spokojnosti. Prípadný súvis medzi vekom a mierou prezentovanej frustrácie by mohol byť markantnejší pri realizovanej longitudinálnej štúdií.

Výskumné zistenia týkajúce sa druhej a tretej hypotézy opäť nepreukázali signifikantné rozdiely v miere frustrácie v jednotlivých životných oblastiach vzhľadom na typ odbornej prípravy učiteľa a vzhľadom na typ školy, na ktorej učí, čo je v rozpore so zisteniami Růžičky (2011), Kelnarovej (2014) ako aj Chana (et al., 2010), ktorý zistil, že u učiteľov bez plnej kvalifikácie bola zistená vyššia hladina záťaže, v porovnaní s tými učiteľmi, ktorí mali požadované vzdelanie. Výsledky sa dajú vysvetliť aj tým, že sociodemografické premenné nemusia byť rozhodujúce pri vytváraní perceptuálnych a hodnotiacich procesov (obzvlášť sebahodnotiacich), z ktorých vyplýva životná spokojnosť (Kubáni & Kandřík, 2004). Relevantnejším sa javia byť koncepty sebaúčinnosti, reziliencie a psychickej vulnerability, emočných a sociálnych kompetencií či viera v spravodlivý svet (Paulík, 2010; Grenville-Cleave, 2012; Džuka, Dalbert & Schmitt, 2013; Sisask, 2014; Collie, 2015).

Prezentované výsledky a ich presah do praxe majú aj svoje obmedzenia, ktoré sa týkajú samotnej výskumnej metodiky, konštruktu miery frustrácie ako opaku spokojnosti v jednotlivých životných oblastiach, výberu vzorky, motivácie a zdieľnosti respondentov. Napriek týmto konštatovaniam predstavuje prezentovaná štúdia vzhľad do problematiky frustratívnych životných oblastí u učiteľov vrátane vzťahu so sociodemografickými premennými, hoci je vzorka ohraničená len učiteľmi stredných škôl.

### Finanční podpora

Prezentovaná štúdia je realizovaná v rámci projektu KEGA pod číslom 026PU-4/2016, Edukačná psychológia - nová vysokoškolská učebnica, obsah a metódy výučby orientované na aktuálne potreby praxe.

## Literatura

- Andrade, L. (2003). The epidemiology of major depressive episodes: results from the International Consortium of Psychiatric Epidemiology (ICPE) surveys. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*. roč. 12, č. 1., s. 3–21.
- Baštecká, B. & J. Mach (2015). *Klinická psychologie*. 1. vydání. Praha: Portál
- Buchtová, B. (2015). *Pracovní schopnosti a věk*. In Rymeš, M. & I. Gillernová: *Psychologie práce a organizace 2015*. Praha: MATFYZPRESS UK MMF.
- Burjan, V., Ftáčnik, M., Juráš, I., Vantuch, J., Višňovský, E. & L. Vozár (2017). Učiace sa Slovensko. Národný program vzdelávania a výchovy. [vid 2017-05-14]. Dostupné z: [https://www.minedu.sk/data/files/6987\\_uciace\\_sa\\_slovensko.pdf](https://www.minedu.sk/data/files/6987_uciace_sa_slovensko.pdf)
- Collie, R. J (2015). Teacher Well-Being: Exploring Its Components and a Practice- Oriented Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*. 33(8), 744-756.
- Diener, E., Diener, M. & C. Diener (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(5), 851-872.
- Drotárová, E. (2006). Syndróm vyhorenia u učiteľov a iných pracovníkov v pomáhajúcich profesiách. In: Kubáni, V. *Psychologická revue I*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- Džuka, J., Dalbert, C. & M. Schnitt (2013). Viera v spravodlivý svet a jej ochranná funkcia vo vzťahu k subjektívnej pohode: výskum špecifických kopingových stratégií. *Československá psychologie*, 57(1), 64-72.
- Grenville-Clave, B. (2012). Surviving or thriving? Do teachers have lower perceived control and well-being than other professions? *Management in Education*. 26 (1), 3-5.
- Holeček, V. (2014). *Psychologie v učitel'ske praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Hughes, P. a D. Riordan. (2006). *Psychodynamická psychoterapia*. 2. vydanie. Trenčín: Vydavateľstvo F.
- Kačmárová, M. (2011). Pracovná spokojnosť učiteľov základných a špeciálnych základných škôl. In: Vendel, Š. *Psychologické poradenstvo na celoživotnej ceste človeka*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, s. 89-97.
- Kelnarová, T. (2014). Životní spokojenost a vyučovací styly učitelů ZŠ a SŠ. [vid 2017-05-06]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/c2knl3/Kelnarova\\_DP.pdf](https://theses.cz/id/c2knl3/Kelnarova_DP.pdf)
- Kohoutek, R. (2010). Stresory učitelů a učitelek základních a středních škol. In: *Psychologie v teorii a praxi*. [vid 2017-05-14]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1003/stresory-ucitelu-zakladnich-a-strednich-skol>
- Kolibárová, I. (2012). Syndróm vyhorenia v učiteľskej profesii vo vzťahu k pracovnej spokojnosti a sociálnej opore. In: *Pedagogické rozhľady*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum. 21(3-4), 9-13.
- Kosová, B. (2013). Vysokoškolské vzdelávanie učiteľov na Slovensku. *Pedagogika*. 63(4), 485-500.
- Kubáni, V. & P. Kandrik (2004). Pracovná spokojnosť učiteľov v kontexte kvality života. In: Džuka, J. *Psychologické dimenzie kvality života*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, s. 358-369.

Martel, J. P. & G. Dupuis (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*. 77 (2), 333-368.

Montgomery, R. & A. A. Rupp (2005). A Meta-analysis for Exploring the Diverse Causes and Effects of Stress in Teachers. *Canadian Journal of Education*. 28(3), 458-486.

MKCH-10. (1993). *Medzinárodná štatistická klasifikácia chorôb a príbuzných zdravotných problémov*. 10. revízia. Bratislava: Obzor.

Paulík, K. (1999). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti učiteľů*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.

Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

Plante, T.G. (2001). *Současná klinická psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Popelková, M., Šišková, A. & M. Zaťková (2010). Životná spokojnosť a vybrané osobnostné premenné učiteľov. *Psychologie a její kontexty*. 1(1), 15-31.

Popelková, M. (2011). Spokojnosť učiteľov so zdravím. Brno: Škola a zdraví 21. [vid 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2011/38/texty/cze/popelkova.pdf>

Průcha, J. (2002). *Moderní pedagogika*. 2. vyd. Praha: Portál.

Průcha, J. (2009). *Moderní pedagogika*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál.

Růžička, K. (2011). Aspekty životní spokojnosti učitelů. [vid 2017-05-12]. Dostupné z: [http://theses.cz/id/24016q/BC\\_Karel\\_Rika\\_-\\_Aspekty\\_ivotn\\_spokojnosti\\_uitel.pdf](http://theses.cz/id/24016q/BC_Karel_Rika_-_Aspekty_ivotn_spokojnosti_uitel.pdf)

Sisask, M. (2014). Teacher satisfaction with schol and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health Education Journal*. 73(4), 382-393.

Steel, Z. (2014). The global prevalence of common mental disorders: a systematic review and meta-analysis 1980–2013. *International Journal of Epidemiology*. 43(1), 1-18.

Turek, I. (2010). *Didaktika*. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer.

Vašina, L. (2010). *Komparativní psychologie*. 1, vydání. Praha: Grada.

## Contact

PhDr. Miroslava Bruncková, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie, 17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: [miroslava.brunckova@unipo.sk](mailto:miroslava.brunckova@unipo.sk)

Mgr. Miroslava Bozogánová, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie, 17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: [miroslava.bozoganova@unipo.sk](mailto:miroslava.bozoganova@unipo.sk)

PhDr. at Mgr. Katarína Fuchsová, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie, 17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: katarina.fuchsova@unipo.sk

Mgr. Jana Kapová, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie,  
17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: jana.kapova@unipo.sk

## **KLINICKÁ PSYCHICKÁ SYMPTOMATOLÓGIA V KONTEXTE VYBRANÝCH SOCIODEMOGRAFICKÝCH PREMENNÝCH U UČITEĽOV STREDNÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU**

### **CLINICAL PSYCHOLOGICAL SYMPTOMATOLOGY IN THE CONTEXT OF SELECTED SOCIO-DEMOGRAPHIC VARIABLES OF TEACHERS OF SECONDARY SCHOOLS IN SLOVAKIA**

*Miroslava Bruncková, Miroslava Bozogánová, Marianna Berinšterová*

**Abstrakt:** *Výskumná štúdia sa zaoberá súvisom klinickej psychickej symptomatológie v kontexte vybraných sociodemografických premenných (pohlavie, dĺžka odbornej praxe) u učiteľov stredných škôl na Slovensku. Výskumu sa zúčastnilo 145 osôb vo veku 25-63 rokov s priemerným vekom 42,63 roka, pričom z toho bolo 48 mužov a 97 žien. Výsledky nepreukázali rozdiely v intenzite subjektívne prežívaných psychických a behaviorálnych symptómov skúmaných metodikou SCL-90 (somatizácia, obsesie, interpersonálna senzitivita, depresia, anxieta, fóbia, hostilita, paranoidná ideácia a psychotizmus) vzhľadom na pohlavie respondentov a dĺžku odbornej praxe učiteľov. Prezentované výsledky sú súčasťou pilotážnej štúdie zameranej na životnú spokojnosť a mieru prítomnosti klinických psychických príznakov u učiteľov na Slovensku. Závery výskumu majú aj svoje obmedzenia, ktoré sa týkajú samotnej výskumnej metodiky, výberom vzorky, motiváciou a zdielnosťou respondentov. Závery práce môžu dopomôcť k špecifikácii cieľov preventívnych, liečebných či rehabilitačných stratégií zameraných na psychické zdravie u učiteľov ako aj pre konceptualizáciu psychoterapie či psychologického poradenstva na úrovni jednotlivca, páru, rodiny, skupiny či komunity.*

**Abstract:** *The research study deals with the related clinical psychological symptomatology in the context of selected socio-demographic variables (gender, duration of professional practice) of teachers of secondary schools in Slovakia. The survey was attended by 145 persons aged 25-63 with an average age of 42.63 years, of which 48 were men and 97 women. The results did not show differences in the intensity of subjectively-experienced psychological and behavioral symptoms investigated by the SCL-90 methodology (subscales somatization, obsession, interpersonal sensitivity, depression, anxiety, phobias, hostility, paranoid ideation and psychoticism). The presented results are part of a piloting study mapping the life satisfaction and the extent of the presence of clinical psychological symptoms among teachers in Slovakia. Research findings also have limitations on the research methodology itself, selection of sample, motivation and sharing of respondents. Conclusions of work can help to specify the goals of preventive, curative or rehabilitative strategies aimed at mental health for teachers as well as conceptualization of psychotherapy or psychological counseling at individual, couple, family, group or community level.*

**KLúčové pojmy:** *psychická symptomatológia, učitelia, SCL-90.*

**Keywords:** *psychological symptomatology, teachers, SCL-90.*

## 1 ÚVOD

Slovenská republika sa za posledných dvadsať rokov ocitá vo víre ekonomických a sociálnych zmien, ktoré spôsobila nielen transformácia vnútornej politiky po roku 1989, ale aj výrazné hospodárske a spoločenské zmeny v zahraničí. Aktuálna ekonomicko-politická situácia sa odráža na fungovaní jedinca, tak na úrovni osobnej ako aj rodinnej či pracovnej, čo následne ovplyvňuje aj jeho psychické prežívanie. Epidemiologické výskumy psychiatrických diagnóz preukazujú celosvetový nárast počtu depresívnych a úzkostných ochorení reaktívneho charakteru. Metaanalýza 176 výskumov zo 63 krajín priniesla závery, že 17,6% dospelých ľudí na svete sa počas posledných 12 mesiacov liečilo na nejaké psychické ochorenie a 29,2% dospelých ľudí aspoň raz za život prekonalo epizódu psychiatrickej diagnózy, z toho 8-12% diagnózu depresie, pričom práve táto diagnóza sa stala druhou najčastejšou príčinou straty rokov života v dôsledku ťažkého postihnutia alebo smrti (Steel et al., 2013). Slovenské štatistiky epidemiológie psychiatrických ochorení korešpondujú s výsledkami svetových, kedy je v popredí nárast počtu psychiatrických ochorení, novovyšetrených pacientov v psychiatrických ambulanciách, hospitalizácií na psychiatrických oddeleniach a počtu suicidálnych pokusov a dokonaných samovrážd (Edícia zdravotnícka štatistika - Psychiatrická starostlivosť v SR 2010 a 2015; Samovraždy a samovražedné pokusy v SR 2010 a 2015). Za posledný štvrtrok roku 2016 bolo na Slovensku podľa štatistík medzi päťdesiatimi najpredávanějšími liekmi na lekársky predpis hradených z verejného poistenia 16% psychofarmakologických liečiv (hlavne na liečbu úzkostných stavov) (Predaj liekov 4. štvrtrok 2016). Psychické ochorenia stoja aj za stúpajúcim počtom priznaných invalidných dôchodkov a znížených pracovných schopností (Breznoščáková et al., 2012). Epidemiologický výskum z roku 2013 preukázal na Slovensku 6-mesačnú prevalenciu depresie podľa MINI (Mini International Neuropsychiatric Inventorview) 40,9%, z toho tvorila veľká depresia 12,8%, malá depresia 5,8% a depresívne symptómy 20,8%. Aktuálnou depresiou podľa BDI-II trpelo 22,8% osôb. Prevalencia špecifických fóbií bola na úrovni 51,6% a prítomnosť závislostí alebo zneužívania alkoholu podľa CAGE 18,4% (Heretik et al., 2013). Narastajúcu úroveň klinickej psychickej symptomatológie badať aj v radoch učiteľov, čo preukazujú hlavne zahraničné výskumy. 75% učiteľov z Čiech udáva poruchy sústredenia, neurotické tendencie, frustráciu, nespavosť a 60% učiteľov udáva zvýšenú únavu, chorobnosť, bolesti hlavy, mdloby a potenie (Kohoutek 2010).

Nepriaznivý psychický stav sa následne podieľa na prítomnosti somatických ochorení, obzvlášť srdcovo-cievnych a onkologických ochorení (Křivohlavý, 2002) a má silný dopadom na sociálne a pracovné fungovania človeka (DSM V., 2015), obzvlášť v profesii učiteľa, u ktorého je jeho osobnosť rozhodujúcou pre efektivitu pedagogického procesu (Turek, 2010). Pre organizáciu preventívnych, liečebných či rehabilitačných programov pre učiteľov vrátane určenia ich špecifických cieľov, je dôležité poznať aktuálnu situáciu v súvisi klinickej psychologickej symptomatológie s jednotlivými sociodemografickými premennými. Poznatky o aktuálnom stave by tak mohli dopomôcť nielen k nastaveniu programov na podporu zdravia, ale aj samotných psychoterapií či psychologických poradenstiev na úrovni jednotlivca, či skupiny v kontexte stredných škôl. Koncept a zameranie predkladanej výskumnej štúdie odráža aj priority v oblasti vedy a výskumu, ktoré sú formulované v Národnom programe duševného zdravia, kedy zisťovanie epidemiologických údajov o duševnom zdraví populácie vrátane identifikácie rizikových a protektívnych faktorov je prvým cieľom v tomto snažení.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Pojem **symptomatológia** nesie dva hlavné významy. Prvý význam sa týka definície symptomatológie ako „vedeckej disciplíny resp. úseku medicíny, ktorá sa zaoberá všeobecným skúmaním príznakov ochorenia, sleduje ich vzťah ku základnému poškodeniu alebo poruche a ich význam pri stanovení diagnózy“ (Sucharda & Zlatohlávek, 2015, s.42). Druhá definícia symptomatológie vymedzuje tento pojem ako súbor všetkých príznakov (symptómov) konkrétneho ochorenia (Jungnitsch, 2009). Význam slova **symptóm** určuje príznak resp. prejav ochorenia. Podľa jednotlivých príznakov sa dá následne usudzovať o prítomnosti ochorenia alebo poruchy. Psychická porucha predstavuje organicky alebo funkčne podmienenú poruchu činnosti centrálnej nervovej sústavy, ktorá sa prejaví v poruche prispôsobenia jedinca v okolí, v ktorom žije (Orel, 2012). Definície uvádzané nižšie sa týkajú pojmov na úrovni symptómov a len tých vybraných klinických príznakov, ktoré tvoria subškály psychodiagnostickej metodiky využitej vo výskumnej časti - Symptom Checklist-90 (Bieščad & Szeliga, 2006). Vymedzenie jednotlivých pojmov zahŕňa aj vymenovanie ich psychosociálnych aspektov, teda tých psychologických a sociálnych premenných, ktoré spomínané psychické symptómy modulujú, čo môže súvisieť s nárastom pocitu nespokojnosti resp. až frustrácie v danej životnej oblasti. **Somatizácia** je definovaná ako presah symptómov, syndrémov resp. ochorenia z pôvodne psychickej úrovne do úrovne somatickej. Okrem súvisu s osobnostnými charakteristikami či komorbidnými obtiažami ako prítomnosť konverzií, hypochondrie, naliehavosti, úzkostlivosti sa medzi súvisiacimi faktormi vyskytujú aj vyššia miera rozvodov, neuspokojivých partnerských vzťahov, pracovnej neschopnosti, interpersonálnych problémov a pocit kognitívnej insuficiencie (Chromý & Honzák, 2005). **Obsesie** sú vymedzené ako myšlienky, nápady, predstavy či impulzy, ktoré sa opakované v stereotypnej forme vtierajú do myslenia subjektu a týkajú sa oblastí, ktoré sú pre človeka nepríjemné, čím takmer vždy vyvolávajú tieseň, úzkosť, napätie resp. iný druh nepohody (Praško, 2011). U žien je v dospelosti signifikantne vyšší výskyt samotnej obsesívno-kompulzívnej poruchy ako u mužov, pričom výskyt v detstve je vyšší u mužov (DSM V., 2015). **Interpersonálna senzitivita** je ponímaná v smere patológie a to ako pocit osobnej inadekvátnosti a inferiority, predovšetkým pri porovnaní s inými ľuďmi (Bieščad & Szeliga, 2006). Psychosociálne aspekty interpersonálnej senzitivity sa týkajú obzvlášť dopadu na spokojnosť so sociálnym fungovaním širokého spektra (Massilo et al., 2016). **Depresia** ako symptóm je definovaná ako chorobne smutná nálada, ktorá je súčasťou depresívneho syndrómu spoločne so spomaleným myslením a utlmenou psychomotorikou. Základnými rysmi sú strata záujmu, pocity úzkosti, pocity telesného a psychického vyčerpania, tendencie k negatívnemu bilancovaniu a môžu sa objavovať aj suicidálne myšlienky (Lukáš & Žák,

2014). Depresívna symptomatika sa u žien vyskytuje približne 1,5-3krát častejšie ako u mužov s vysokou interkultúrnou variabilitou. Súvis depresívneho syndrómu so psychosociálnymi aspektmi sa týka oblasti rodiny, vzťahov, zamestnania, trávenia voľného času vrátane sebarealizácie a sebanaplnenia (DSM V., 2015; Jarret, 1990). **Anxieta**, resp. úzkosť, je vymedzená ako nepríjemný duševný stav, ktorý je sprevádzaný predtuchou hrozby. Ide o emóciu difúznou, ktorá sa ťažko verbalizuje, je viazaná na nevedomie a orientovaná viac na budúcnosť (Heretik, 2011). Prítomnosť anxiety má silný súvis so zníženou funkciou imunitného systému (Stein, Keller & Schleifer, 1988) a v globále znižuje životnú spokojnosť (Suzuki & Kasanuki, 2004). **Hostilita** je definične širší pojem, ktorý predstavuje sklon k podráždenosti, podozrievavosti, nespokojnosti, žiarlivosti a ku celkovo negatívnemu postoju obzvlášť v interpersonálnych situáciách (Látalová, 2013). Podľa výskumov väčšia miera hostility súvisí so signifikantne vyššou interpersonálnou senzitivitou a sociálnymi konfliktami, vyšším rizikom rozvoja somatických ochorení (obzvlášť srdcovocievnych) a nižšou úrovňou sociálnej opory a spokojnosti vo vzťahoch (Křivohlavý, 2002). **Fóbia** je vymedzená ako iracionálny strach z určitého konkrétneho objektu alebo situácie, ktoré bežne nie sú nebezpečné. Ľudia s fóbiou poväčšine netrpia úzkosťou, pokiaľ sa nestretnú s predmetom fóbie (Vymětal, 2007). Prítomnosť symptómov agorafóbie je u žien dvakrát vyššia bez rozdielu vzhľadom na kultúru či rasu. Mnoho výskumov potvrdilo u ľudí s agorafóbiou slabšie fungovanie a zároveň signifikantne nižšiu spokojnosť v materiálnej, sociálnej aj pracovnej oblasti. Viac ako jedna tretina ľudí s už rozvinutou agorafóbiou je viazaná na domáce prostredie (DSM V., 2015; Cowley, Roy-Byrne, 1988). **Paranoidná ideácia** sa týka kvalitatívnych zmien myslenia spočiatku smerom difúznemu a pozvoľnému výskytu vzťahovosti resp. bludného ladenia, ktoré môže vyústiť do paranoidného syndrómu (Dušek, Večeřová-Procházková, 2010). Podľa výskumných štúdií prejavovali osoby s vyššou mierou sebaúčinnosti nižšiu mieru paranoidnej ideácie (Lincoln, Hohenhaus, Hartmann, 2013). Ľudia s paranoidnou ideáciou resp. s rozvinutým paranoidným syndrómom prezentujú vyššiu mieru interpersonálnych ťažkostí v širokom spektre sociálnych oblastí (Kučerová, 2010) a v oblasti zdravotných obtiaží prejavujú vyššie riziko k rozvoju srdcovocievnych ťažkostí a špecifických syndrémov ako bruxizmus (Wieckiewicz et al., 2012; Křivohlavý, 2002). **Psychoticizmus** je vo výskumnom nástroji definovaný cez príznaky izolácie, interpersonálneho odcudzenia, schizoidného životného štýlu až po typické Schneiderove známky schizofrénie – zvukové halucinácie, vysielanie myšlienok, vonkajšia kontrola myšlienok a vkladanie myšlienok zvonku (Bieščad & Szeliga, 2006). Vzhľadom na intenzitu príznakov sa presah psychoticizmu do psychosociálnej oblasti líši, no v metaanalýze výskumných štúdií predstavuje tento súvis lineárny vzťah (Simonsen et al., 2010). Výskumy preukázali na vzorke 3940 učiteľov vo Francúzsku rodové a vekové rozdiely v prezentovanej prítomnosti ťažkej depresie, úzkosti a fóbie (Nerrière, 2009). V Anglicku vedecká štúdia na súbore 1790 náhodne vybraných učiteľov preukázala vyššiu mieru prítomnosti klinickej psychickej symptomatológie ako u bežnej populácie (Travers & Cooper, 2007). Na vzorke 949 nemeckých učiteľov základných a stredných škôl sa zistila 29,8% prítomnosť porúch psychického prežívania, pričom učelia na základných školách prezentovali vyššiu mieru ťažkostí. Výsledky tejto štúdie nepotvrdili prítomnosť súvisu klinickej psychickej symptomatológie vzhľadom na pohlavie, vek a úväzok učiteľa (Bauer et al., 2007). Metaanalýza 28 vedeckých výskumov z rokov 1986-2014 priniesla zistenia, že učelia jednoznačne nepreukazujú vyššiu mieru prítomnosti psychických ťažkostí ako zamestnanci iných odvetví pracujúcich s ľuďmi (Droogenbroeck & Spruit, 2015). Na vzorke slovenských učiteľov sa rovnako nepreukázala, v porovnaní so zamestnancami iných odvetví, kde je nevyhnutný interpersonálny kontakt (skupina sociálnych pracovníkov, chirurgov a zdravotných sestier), vyššia miera psychických ťažkostí (Daniel & Szabó, 1993). V inej štúdií pri použití dotazníka Cornel-index 3+ na vzorke 154 učiteľov bola oproti roku 1988



v roku 2003 zistená vyššia miera prítomnosti depresie (z 5% na 21%), úzkostí (z 21,5% na 26%), fóbii (z 3% na 22%), psychosomatických symptómov (zo 6,5% na 15%), paranoidity (zo 7,5% na 17,5%) a psychopatických tendencií (zo 4,5% na 15,5%) (Lauková, Tóth & Jurišová, 2010). Buhr (1985, cit. podľa Průcha, 2009) hovorí o narastaní neurotických tendencií u učiteľov vzhľadom na vek a výskum Kolibárovej (2012) o tom, že učelia s dlhšou praxou dosahujú vyššiu úroveň vyhorenia. Naopak Buchtová (2015) spomína, že starší skúsenejší učiteľ je nositeľom profesijnej zrelosti a osobnostných vlastností, ktoré vo výraznej miere prispievajú k odolnosti voči záťaži. K aktuálnym zisteniam vzhľadom na nejednoznačné a neaktuálne výskumy v téme prítomnosti klinickej psychickej symptomatiky u učiteľov v kontexte vybraných sociodemografických premenných má prispieť aj realizovaná štúdia.

### **3 CIEĽ VÝSKUMU A VÝSKUMNÉ HYPOTÉZY**

Cieľom výskumu je určiť sociodemografické rozdiely v miere prezentovaných subjektívne prežívaných psychických a behaviorálnych symptómov na základe metodiky Symptom Checklist-90 (SCL-90) u učiteľov stredných škôl a určiť rozdiely vzhľadom na pohlavie a dĺžku ich odbornej praxe.

Pri skúmaní sociodemografických rozdielov v intenzite prezentovaných subjektívne prežívaných psychických a behaviorálnych symptómov u učiteľov stredných škôl očakávame, že: (H1) ženy budú prezentovať vyššie skóre v subškálach SCL 90 somatizácie, obsesí a kompulzií, interpersonálnej senzitivity, fobie, anxiety, depresie a muži v škálach hostility, paranoidnej ideácie a psychotizmu; (H2) respondenti s vyššou dĺžkou praxe budú dosahovať vyššie skóre vo všetkých subškálach SCL-90.

### **4 VÝSKUMNÝ SÚBOR**

Výskumu sa zúčastnilo 145 osôb vo veku 25-63 rokov s priemerným vekom 42,63 roka (SD=10,04), pričom z toho bolo 48 mužov (33,1%) a 97 žien (76,9%). 68,3% učiteľov pôsobilo na gymnáziách a 31,7% na stredných odborných školách. Najviac učiteľov, a to 66, bolo v pedagogickej praxi v rozmedzí 11-25 rokov (45,5%) a následne nad 26 rokov 38 osôb (26,2%). 31 probandov pôsobilo na pozícii učiteľa 4-10 rokov (21,4%) a najmenšiu skupinu tvorili respondenti s praxou do troch rokov – 10 osôb (6,9%).

### **5 VÝSKUMNÁ METODIKA A PRIEBEH ZBERU DÁT**

Zber dát prebiehal prostredníctvom príležitostného a lavínového výberu administráciou metodiky v tlačenej podobe s priloženými obálkami, do ktorých mali probandi vyplnený dotazník pre zachovanie anonymity vložiť. Zber dotazníkov pre kontrolu vedľajších premenných prebiehal na stredných školách v Žilinskom, Košickom a Prešovskom kraji. Vzhľadom na charakter dát boli stanovené hypotézy overované pomocou Mann-Whitneyho U-testu a Kruskal-Wallisovho H-testu.

Pre účely výskumu bola použitá Škála na meranie subjektívne prežívaných psychických a behaviorálnych symptómov Symptom Checklist-90, pôvodne uverejnená v Spojených štátoch amerických v roku 1973 autormi Derogatisom, Lipmanom a Covim. Metodika obsahuje 90 položiek, ktoré sú zoskupené do 9 subškál (somatizácia, obsesie, interpersonálna senzitivita, depresia, anxiety, fobia, hostility, paranoidná ideácia a psychotizmus), pričom sedem položiek nespadá pod žiadnu dimenziu a týka sa primárne chuti do jedla a porúch spánku. Výskyt daného symptómu za určitý uplynulý čas hodnotia respondenti na päťstupňovej Likertovej škále. Vnútoraná konzistencia (Cronbachova alfa) pre jednotlivé subškály dotazníka predstavovala hodnotu od .728 do .887.

## 6 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely v intenzite psychickej symptomatiky vzhľadom na pohlavie a dĺžku odbornej praxe učiteľa. Výsledky budú prezentované postupne vzhľadom na jednotlivé skúmané sociodemografické premenné.

Výsledky týkajúce sa prvej hypotézy nepreukázali štatisticky významné rozdiely medzi mužmi-učiteľmi a ženami-učiteľkami v jednotlivých subškálach dotazníka SCL-90 – somatizácia, obsesie - kompulzie, interpersonálna senzitivita, depresia, anxieta, hostilita, fóbie, paranoidná ideácia a psychotizmus, čím sa znenie prvej hypotézy nepotvrdilo. Výsledky spolu s deskriptívnymi charakteristikami v rámci jednotlivých subškál sú znázornené v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1. Deskriptívne charakteristiky mužov a žien v rámci subtestov dotazníka SCL-90 a Mann-Whitneyho U-test

Škály SCL-90	Deskriptívne charakteristiky				Mann-Whitney U-test		
	Pohlavie	n	Priemer	Štandardná odchýlka	U	z	p
Somatizácia	muž	48	0,39	0,49	1780,00	-2,05	0,06
	žena	97	0,52	0,48			
Obsesie - kompulzie	muž	48	0,63	0,67	1868,50	-1,68	0,09
	žena	97	0,69	0,49			
Interpersonálna senzitivita	muž	48	0,44	0,65	1990,00	-1,07	0,29
	žena	97	0,41	0,39			
Depresia	muž	48	0,43	0,61	1886,00	-1,42	0,16
	žena	97	0,45	0,42			
Anxieta	muž	48	0,37	0,52	1994,50	-0,95	0,34
	žena	97	0,37	0,37			
Hostilita	muž	48	0,57	0,76	2162,50	-0,41	0,68
	žena	97	0,39	0,45			
Fóbia	muž	48	0,20	0,48	2235,00	-0,10	0,92
	žena	97	0,15	0,28			
Paranoidná ideácia	muž	48	0,49	0,67	2028,00	-0,70	0,48
	žena	97	0,42	0,42			

<b>Psychoticizmus</b>	muž	48	0,23	0,45	2043,00	-1,00	0,32
	žena	97	0,12	0,20			

Závery týkajúcej sa druhej hypotézy, ktorá sa zaoberá rozdielmi v skóre v subškálach dotazníka SCL-90 vzhľadom na dĺžku odbornej praxe, sú prezentované v tabuľke č. 2. Výsledky nepreukázali štatisticky významné rozdiely v jednotlivých subškálach dotazníka SCL-90 vzhľadom na dĺžku odbornej praxe učiteľov.

Tabuľka 2. Deskriptívne charakteristiky jednotlivých intervalov dĺžky praxe učiteľov v rámci subtestov dotazníka SCL-90 a Kruskal – Wallisov H test

<b>Škály SCL-90</b>	<b>Deskriptívne charakteristiky</b>			<b>Kruskal – Wallisov H test</b>		
	<b>dĺžka praxe</b>	<b>n</b>	<b>Priemer</b>	<b><math>\chi</math></b>	<b>df</b>	<b>p</b>
<b>Somatizácia</b>	0-3 roky	10	0,50	7,59	3	0,07
	4-10 rokov	31	0,35			
	11-25 rokov	66	0,46			
	nad 26 rokov	38	0,62			
<b>Obsesie -kompulzie</b>	0-3 roky	10	0,66	0,95	3	0,81
	4-10 rokov	31	0,58			
	11-25 rokov	66	0,70			
	nad 26 rokov	38	0,69			
<b>Interpersonálna senzitivita</b>	0-3 roky	10	0,30	0,54	3	0,91
	4-10 rokov	31	0,41			
	11-25 rokov	66	0,45			
	nad 26 rokov	38	0,38			
<b>Depresia</b>	0-3 roky	10	0,38	0,43	3	0,93
	4-10 rokov	31	0,43			
	11-25 rokov	66	0,48			
	nad 26 rokov	38	0,41			
<b>Anxieta</b>	0-3 roky	10	0,28	1,67	3	0,64

	4-10 rokov	31	0,33			
	11-25 rokov	66	0,38			
	nad 26 rokov	38	0,41			
<b>Hostilita</b>	0-3 roky	10	0,38	0,79	3	0,85
	4-10 rokov	31	0,43			
	11-25 rokov	66	0,53			
	nad 26 rokov	38	0,33			
<b>Fóbia</b>	0-3 roky	10	0,16	3,29	3	0,35
	4-10 rokov	31	0,09			
	11-25 rokov	66	0,21			
	nad 26 rokov	38	0,18			
<b>Paranoidná ideácia</b>	0-3 roky	10	0,62	1,77	3	0,62
	4-10 rokov	31	0,42			
	11-25 rokov	66	0,48			
	nad 26 rokov	38	0,35			
<b>Psychoticizmus</b>	0-3 roky	10	0,09	0,83	3	0,84
	4-10 rokov	31	0,12			
	11-25 rokov	66	0,19			
	nad 26 rokov	38	0,14			

## 7 DISKUSIA A ZÁVER

Prezentované výsledky tvoria časť dát z pilotážnej štúdie výskumu, ktorý sa zameriava na inováciu pregraduálneho a postgraduálneho vzdelávania pedagógov. V tomto článku sme sa zamerali na rozdiely v miere prítomnosti subjektívne prežívaných psychických a behaviorálnych symptómov vzhľadom na pohlavie a dĺžku praxe učiteľov. Výsledky nepreukázali štatisticky významné rozdiely ani pri jednej zo zvolených nezávislých premenných. Výsledky nekorešponujú z väčšinou vedeckých zistení citovaných v teoretických východiskách práce (Cowley & Roy-Byrne, 1988; Jarret, 1990; Nerrière, 2009; Buhr, 1985, cit. podľa Průcha, 2009; Kolibárová, 2012; Buchtová, 2015; DSM V., 2015).

Výsledky však súvisia so závermi nemeckej štúdie, ktorá nepreukázala štatistické významné rozdiely v intenzite klinickej psychickej symptomatiky vzhľadom na pohlavie, vek a úväzok učiteľa (Bauer et al., 2007). Nejednoznačnosť vedeckých záverov sa dá vysvetliť rozdielnym rokom ich realizácie, nejednotným vymedzením klinických psychických symptómov, rozdielnymi výskumnými metódami, inými charakteristikami výskumnej vzorky vrátane tzv. Hawthornského efektu, kedy respondenti vzhľadom na očakávania majú tendenciu navyšovať resp. znižovať intenzitu pociťovaných psychických príznakov a vrátane rozdielneho vymedzenia povolania pedagóga (Droogenbroeck & Spruit, 2015). Závery prezentovanej výskumnej štúdie však korešpondujú s biopsychosociálnym modelom vzniku psychických porúch, kedy sa vzhľadom na tento model javia byť pri rozvoji klinickej psychickej symptomatológie relevantnejšími modulátormi biologické faktory, rané výchovné vplyvy či osobnostné charakteristiky jedinca (napr. Plante, 2001; Heretik et al., 2007; DSM V., 2015).

Prezentované výsledky a ich presah do praxe majú aj svoje obmedzenia, ktoré súvisia s vysvetlením nekorešpondujúcich vedeckých zistení v tejto problematike a týkajú sa samotnej výskumnej metodiky, operacionalizácie jednotlivých psychických symptómov, výberu vzorky a jej charakteristík vrátane motivácie a zdieľnosti respondentov. Napriek týmto konštatovaniam predstavuje prezentovaná štúdia aktuálny vzhľad do témy prítomnosti a rozdielov klinickej psychickej symptomatológie u učiteľov stredných škôl na Slovensku. Vytvára aj možnosti pre rozšírenie výskumu a doplnenie iných charakteristík výskumnej vzorky ako aj iných nezávislých premenných.

### **Finanční podpora**

Prezentovaná štúdia je realizovaná v rámci projektu KEGA pod číslom 026PU-4/2016, Edukačná psychológia - nová vysokoškolská učebnica, obsah a metódy výučby orientované na aktuálne potreby praxe.

### **Literatúra**

Bauer, J., Unterbrink, T., Hack, T., Pfeifer, R., Buhl-Grießhaber, V., Müller, U., Wesche, H., Frommhold, M., Seibt, R., Scheuch, K. & M. Wirsching (2007). Working conditions, adverse events and mental health problems in a sample of 949 German teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(5), 442-449. doi: 10.1007/s00420-007-0170-7

Bieščad, M. & P. Szeliga (2006). Skúsenosti s použitím sebaopisovacej škály Symptom Checklist – 90 (SCL-90) na výberoch slovenských psychiatrických pacientov a bežnej populácie. *Psychiatria*, 13(1-2), 25-31.

BreznoščákováÁ, D., Vavrová, E., Vašková, K., Kimák-Fejková, M. & V. Sinay (2012). Duševné poruchy a invalidizácia na Slovensku. *Psychiatria pre prax*, 13(3), 120-124.

Buchtová, B. (2015). *Pracovní schopnosti a věk*. In Rymeš, M. & I. Gillernová: *Psychologie práce a organizace 2015*. Praha: MATFYZPRESS UK MMF.

Cowley, D.S. & P. Roy-Byrne. 1988. Psychosocial Aspects of Agoraphobia. *Psychiatric Annals*, 18(8). 464-467.

Daniel, J. & I. Szabó (1993). Psychological burnout in professions with permanent communication. *Studia Psychologica*, 35(4-5), 412-414.

Droogenbroeck, F.V. & B. Spruit (2015). Do teachers have worse mental health? Review of the existing comparative research and results from the Belgian Health Interview Survey. *Teaching and Teacher Education*, 51, 88-100. doi: 10.1016/j.tate.2015.06.006

DSM V. – *Diagnostický a statistický manuál duševních poruch*. 2015. Praha: Hogrefe – Testcentrum.

Dušek, K. & A. Večeřová-Procházková (2010). *Diagnostika a terapie duševních poruch*. Praha: Grada Publishing.

*Edícia zdravotnícka štatistika*. [vid 2017-05-10]. Dostupné z: [http://www.nczisk.sk/Publikacie/Edicia\\_Zdravotnicka\\_statistika/Pages/default.aspx](http://www.nczisk.sk/Publikacie/Edicia_Zdravotnicka_statistika/Pages/default.aspx)

Heretik, A. (2007). *Klinická psychológia*. Nové Zámky: PSYCHOPROF.

Heretik, A., Pečeňák, J., Heretik, jr., A. & A. Ritomský (2013). 10 rokov epidemiologického výskumu psychických porúch na Slovensku (štúdie EPIx). *Psychiatria-Psychoterapia-Psychosomatika*, 20(3), 25-28.

Chromý, K. & R. Honzák (2005). *Somatizace a funkční poruchy*. Praha: Grada Publishing.

Jatter, R.B. (1990). Psychosocial aspects of depression and the role of psychotherapy. *Journal of Clinical Psychiatry*, 51, 26-35.

Jungnitsch, G. (2009). *Klinische psychologie. 2. überarbeitete Auflage*. Stuttgart: Verlag Kohlhammer.

Křivohlavý, J. (2002). *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing

Kohoutek, R. (2010). Stresory učitelů a učitelek základních a středních škol. In: *Psychologie v teorii a praxi*. [vid 2017-05-14]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1003/stresory-ucitelu-zakladnich-a-strednich-skol>

Kolibárová, I. (2012). Syndróm vyhořenia v učiteľskej profesii vo vzťahu k pracovnej spokojnosti a sociálnej opore. In: *Pedagogické rozhľady*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum. 21(3-4), 9-13.

Kučerová, H. (2010). *Schizofrenie v kazuistikách*. Praha: Grada Publishing.

Látalová, K. (2013). *Agresivita v psychiatrii*. Praha: Grada Publishing.

Lauková, P., Tóth, S. & S. Jurišová (2010). Zmeny v zdravotnom stave a životnom štýle učiteľov. *Verejné zdravotníctvo*, 7(1), 16-22.

Lincoln, T.M., Hohenhaus, F. & M. Hartmann (2013). Can Paranoid Thoughts be Reduced by Targeting Negative Emotions and Self-Esteem? An Experimental Investigation of a Brief Compassion-Focused Intervention. *Cognitive Therapy and Research*, 37, 390–402.

Lukáš, K. & A. ŽÁK (2014). Chorobné znaky a príznaky. Diferenciální diagnostika. Praha: Grada Publishing.

Masillo, A., Valmaggia, L.R., Saba, R., Brandizzi, M., Lindau, J.F., Solfanelli, A., Curto, M., Narilli, F., Telesforo, L., Kotzalidis, G.D., Di Pietro, D., D'Alema, M., Girardi, P. & D. Fiori Nastro (2016). Interpersonal sensitivity and functioning impairment in youth at ultra-high risk for psychosis. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 25(1), 7-16.

Nerrière, E., Vercambre, M.N., Gilbert, F. & V. Kovess-Masféty (2009). Voice disorders and mental health in teachers: a cross-sectional nationwide study. *BMC Public Health*, 9, 370. doi: 10.1186/1471-2458-9-370

Orel, M. (2012). *Psychopatologie*. Praha: Grada Publishing.

Plante, T.G. (2001). *Současná klinická psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Praško, J. (2011). *Klinická psychiatrie*. Praha: Tigris.

*Predaj liekov*. 2017. [vid 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.nczisk.sk/Medicinska-statistika/TOP-50liekov/Stranky/default.aspx>

Průcha, J. (2009). *Moderní pedagogika*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál.

Simonsen, C., Sundet, K., Vaskinn, A., Ueland, T., Romm, K.L., Hellvin, T., Melle, I., Friis, S. & O.A. Andreassen (2010). Psychosocial function in schizophrenia and bipolar disorder: Relationship to neurocognition and clinical symptoms. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 16(5). 771-83. doi: 10.1017/S1355617710000573

Steel, Z., Marnane, C., Iranpour, C., Chey, T., Jackson, J.W., Patel, V. & D. Silove (2014). The global prevalence of common mental disorders: a systematic review and meta-analysis 1980–2013. *International Journal of Epidemiology*, 43(1), 1-18. doi: 10.1093/ije/dyu038

Stein, M., Keller, S.E. & S.J. Schleiffer (1988). Immune system. Relationship to anxiety disorders. *Psychiatric Clinics of North America*, 11(2). 349-60.

Sucharda, P. & L. Zlatohlávek (2015). *Základy klinické medicíny*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Suzuki, S. & H. Kasanuki (2004). The influences of psychosocial aspects and anxiety symptoms on quality of life of patients with arrhythmia: investigation in paroxysmal atrial fibrillation. *International Journal of Behavioral Medicine*, 11(2). 104-109.

Travers, Ch.J. & C.L. Cooper (2007). Mental health, job satisfaction and occupational stress among UK teachers. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 27(3), 203-219. doi: 10.1080/02678379308257062

Turek, I. (2010). *Didaktika*. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer.

Vymětal, J. (2007). *Speciální psychoterapie*. Praha: Grada Publishing.

Wieckiewicz, M., A. Paradowska-Stolarz & W. Wieckiewicz (2014). Psychosocial Aspects of Bruxism: The Most Paramount Factor Influencing Teeth Grinding. *BioMed Research International*, 2, 59-67. doi: 10.1155/2014/4691

## **Contact**

PhDr. Miroslava Bruncková, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie,  
17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: [miroslava.brunckova@unipo.sk](mailto:miroslava.brunckova@unipo.sk)

Mgr. Miroslava Bozogánová, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie,  
17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: [miroslava.bozoganova@unipo.sk](mailto:miroslava.bozoganova@unipo.sk)

Mgr. Marianna Berinšterová, PhD.,

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Katedra psychológie,  
17. novembra 1, 080 16 Prešov,

Email: [marianna.berinsterova@unipo.sk](mailto:marianna.berinsterova@unipo.sk)

## VLIV PROSTŘEDÍ CHAMBER REST NA VYBRANÉ KOGNITIVNÍ FUNKCE

### THE EFFECT OF CHAMBER REST ON SELECTED COGNITIVE FUNCTIONS

*Tereza ČECHOVÁ, Tereza MACUROVÁ, Tereza ZEMANOVÁ, Marek MALŮŠ*

**Abstrakt:** Příspěvek pojednává o experimentální studii zabývající se účinky prostředí omezené zevní stimulace neboli REST, konkrétně její formou chamber REST, na vybrané kognitivní funkce. V našem výzkumu jsme se rozhodli prozkoumat, zda čtyřdenní pobyt v prostředí omezené zevní stimulace souvisí s výkonem participantů v baterii kognitivních testů, a ve kterých testech dochází ke zlepšení, resp. zhoršení jejich výkonu. Výzkumný soubor tvořil 17 vysokoškolských studentů u skupiny experimentální a 15 vysokoškolských studentů u skupiny kontrolní. Na základě pobytu byly formou pretest-posttest měřeny vybrané kognitivní funkce, a to pomocí rozsáhlé baterie kognitivních testů. Participantů byli testováni před pobytem, několik hodin po ukončení pobytu a tři dny po ukončení pobytu. Výsledky prokázaly, že ačkoliv v některých testech docházelo při druhém testování k signifikantnímu zlepšení výkonu u obou skupin, statisticky významné rozdíly v míře zlepšení mezi skupinami se prokázaly pouze u testu Rey-Osterriethovy komplexní figury, ve kterém dosahovala kontrolní skupina statisticky významně vyšší míry zlepšení. Limity výzkumu spatřujeme ve vyšších výkonech u experimentální skupiny při testování již před pobytem, což mohlo zapříčinit signifikantně vyšší míru zlepšení u kontrolní skupiny.



*V naší studii nebyl pozorován statisticky významný vliv podmínek chamber REST na testované kognitivní funkce.*

**Abstract:** *The contribution describes the experimental study that deals with the effect of the environment of restricted environmental stimulation, in particular form called chamber REST, on selected cognitive functions. In our research, we decided to investigate if a four-day stay in chamber REST conditions has an impact on the performance of participants in a battery of cognitive tests, and ascertain in which tests the performance has increased or decreased. The research sample consisted of 17 university students from the experimental group and 15 university students from the control group. Cognitive functions were measured in the form of a pretest-posttest, using a battery of cognitive tests. Participants were tested before the stay, a few hours after the end of the stay and three days after the stay. The results showed that although at the second testing in some tests there was an occurrence of a significant performance improvement in both groups, statistically significant differences between groups were proved only in Rey-Osterrieth complex figure. In this test, the control group reached a significantly higher rate of improvement. Research limits are seen in the higher performances of the experimental group before the stay, which could be the reason for a significantly higher improvement in the control group. In our study, the statistically significant effect of chamber REST conditions on the cognitive functions was not observed.*

**Klíčová slova:** *omezená zevní stimulace; chamber REST; kognitivní funkce; kvaziexperimentální studie.*

**Keywords:** *restricted environmental stimulation; chamber REST; cognitive functions; quasi-experimental study.*

## 1 ÚVOD

Technika omezené zevní stimulace neboli REST (restricted environmental stimulation therapy/technique) má dle Kupky a kol. (2014) tři základní podoby, a to chamber REST, flotation REST a immersion REST. Posledně zmíněná metoda se však v současné době z důvodu nežádoucích účinků neaplikuje, tudíž jsou v rámci terapeutických procedur využívány přednostně metody chamber REST a flotation REST. Rozdělení metod REST na tyto dvě základní varianty preferoval také Suedfeld (1980). V naší studii jsme zkoumali ovlivnění kognitivních funkcí pobytem v prostředí chamber REST.

Tato metoda je mezi širokou veřejností známá pod názvem Terapie tmou (Urbiš, 2012). Princip spočívá v pobytu ve spoře zařízené místnosti, která svým stavebním řešením zajišťuje absolutní tmu a poskytuje významnou izolaci od okolních zvuků. V místnosti bývá minimálně křeslo, postel a toaleta. Díky omezené možnosti pohybu je mnohdy k dispozici také nářadí sloužící ke cvičení (Kupka et al., 2014). Dalším způsobem, který můžeme využít při zajištění eliminace světla a zvuku, je využití speciálních brýlí a sluchátek (Suedfeld, 1980). Účastníci mají po celou dobu pobytu zajištěn přísun stravy, mohou se však rozhodnout dodržovat po celou dobu pobytu půst.

Pobyt v podmínkách chamber REST je charakterizován dvěma hlavními principy, a to sensorickou deprivací a sociální izolací. U obou těchto principů můžeme říci, že jejich krátkodobé působení je povětšinou vnímáno jako přínosné. Při dlouhodobé a nekontrolované expozici však může dojít k negativním důsledkům na jedincovo zdraví. Proto je v rámci pobytů ve tmě zajištěn pravidelný kontakt s opatrovníkem, který účastníkovi dodává pocit bezpečí a jistoty. Tento pocit výrazně zmírňuje jedincovu zátěž, a původně negativní důsledky sensorické deprivace a sociální izolace vnímá jako pozitivní. Pobyt navíc může kdykoliv ukončit (Kupka et al., 2014).

Chování člověka, který je ponechán o samotě a je neschopen orientovat se v prostředí, bývá poměrně typické. Ze začátku se objevuje fáze vzrušení a neklidu. Osoba se pokouší usnout, ale nedaří se jí to. Po dvou až třech dnech se mohou objevit poruchy koncentrace, zvyšuje se sugestibilita a dochází ke zhoršení výkonu v řadě psychologických testů. Člověk začne mít zkrácené představy o čase. V některých případech se objevují poruchy zrakového vnímání a ztráta prostorové orientace. Výjimečně se také mohou objevit halucinace. Po určité době pak vzrůstá duševní tlak, který bývá mnohdy příčinou předčasného ukončení pokusu či pobytu. Schopnost lidí snášet senzoričnou deprivaci a sociální izolaci je různá. Obecně však lze říci, že dobrovolní účastníci pobytu jej snášejí mnohem lépe, než pokusné osoby nemající k tomuto druhu terapie vztah (Šulc, Dvořák, & Morávek, 1971).

Metoda chamber REST je především vyhledávána za účelem relaxace a sebepoznání, dle některých výzkumů však navíc podporuje logické myšlení, schopnost učení a řešení praktických problémů (Kupka et al., 2012). Dle mnoha autorů také napomáhá při léčbě závislostí (zejména alkoholu a kouření) a redukci hmotnosti (Barabasz & Barabasz, 1993). Pobyt v podmínkách chamber REST má také pozitivní vliv na realistické pojetí sebe samého, autopercepci, změnu životních názorů a postojů, a pomáhá při pochopení vlastních emočních vzorců (Norlander & Kjellgren, 2003). Někteří vědci uvádějí pozitivní vliv na psychiatrická onemocnění, jako je například autismus, obsedantně-kompulzivní porucha či manické stavy (Suedfeld & Borrie, 1999).

## **2 METODIKA VÝZKUMU**

### **2.1 Cíl**

V naší studii jsme se rozhodli prozkoumat, zda čtyřdenní pobyt v podmínkách chamber REST souvisí s výkonem participantů v rozsáhlé baterii kognitivních testů, a ve kterých testech dochází ke zlepšení, resp. zhoršení jejich výkonu. Účastníci výzkumu byli testováni formou pretest-posttest před pobytem, několik hodin po pobytu a tři dny po ukončení pobytu. Cílem bylo porovnat míru zlepšení, resp. zhoršení výkonu v testování před a několik hodin po pobytu pro experimentální i kontrolní skupinu zvlášť, a následně zjistit, zdali se jejich rozdíly ve výkonech statisticky významně liší.

Při formulování cíle jsme vycházeli z předpokladu vycházejícího z výsledků zahraničních výzkumů, které ukazují, že působení prostředí omezené zevní stimulace má vliv na některé kognitivní procesy (Norlander & Kjellgren, 2003; Raab & Gruzelier, 1994; Suedfeld, Metcalfe, & Bluck, 1987; Suedfeld & Eich, 1995).

Protože však byla v předcházejících výzkumech užita rozličná metodika znesnadňující jednoznačnou interpretaci, nepostulujeme konkrétní hypotézy o vlivu čtyřdenních pobytů chamber REST na kognitivní funkce. V naší studii se zaměřujeme na zodpovězení výzkumné otázky, zda-li a jakým způsobem budou kognitivní funkce ovlivněny.

### **2.2 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor byl vybrán metodou samovýběru. Studentům Filozofické fakulty Ostravské univerzity byl rozeslán email s nabídkou účasti ve výzkumu, kdy studenti psychologie o této možnosti byli informováni i během seminářů a přednášek. Výzkumný soubor tvořil 17 vysokoškolských studentů, z toho 10 žen a 7 mužů. Kontrolní skupina čítala 15 vysokoškolských studentů, z toho 11 žen a 4 muže. Studijní zaměření experimentální skupiny bylo poměrně rozmanité. Kontrolní skupina byla sestavena ze studentů Katedry psychologie FF OU<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Filozofická fakulta Ostravské univerzity

## 2.3 Metoda sběru dat

Jako metodu sběru dat jsme využili rozsáhlou baterii kognitivních testů, která obsahuje:

**Rey-Osterriethovu komplexní figuru / Figuru Taylorové**, které měří vizuálně-motorickou kontrolu, pozornost, bezprostřední vizuální paměť a úroveň strukturace percepční aktivity (Rey-Osterrieth, 1997).

**Trail making test**, který měří schopnost vizuoprostorového vyhledávání, pozornost, vizuomotorické schopnosti, a celkovou efektivitu kognitivního zpracování informací. Část B navíc měří pracovní paměť a mentální flexibilitu (Preiss et al., 2012).

**Test figurální fluence**, který se obecně využívá při diagnostice funkčního i organického deficitu kognitivních funkcí při práci s pacienty s organickým postižením CNS. Část B pak měří pracovní paměť a složku přepojování pozornosti (Lečbych, 2014).

**Krátký test všeobecné inteligence**, který měří rychlost zpracování informací, trvání momentu přítomnosti, kapacitu krátkodobé paměti a aktuální úroveň obecné inteligence (Lehrl, Gallvitz, & Blaha, 1995).

**Test opakování čísel pozpátku**, který měří kapacitu krátkodobé verbální paměti.

**Test verbální fluence (N+K+P / V+R+S)**, který měří řečovou plynulost a dlouhodobou paměť (Preiss et al., 2012).

**Test koncentrace pozornosti (A/B/C)** je určený k měření výkonů pozornosti a percepčně-motorického tempa (Kučera, 1995; in Šucha, Rehnová, Kořán, & Černochová, 2013).

**Tabletový Attention test**, který můžeme označit za modifikovanou počítačovou formu testu Číselný čtverec. Měří především záměrnou pozornost (Jirásek, 1975; in Preiss et al., 2012).

**Tabletový Stroop game** je modifikovanou počítačovou verzí Stroopovy úlohy, která je často využívanou metodou při výzkumu pozornosti (Plháková, 2003).

Tato testová baterie byla fixní, tedy testy byly participantům předkládány vždy ve stejném pořadí. U některých testů jsme při druhém testování využili alternativní verzi (vždy, když byla dostupná), abychom co nejvíce omezili efekt zácviku. Využili jsme také možnosti testování formou tabletu, v němž jsme měli stažené aplikace Stroop Game a Attention test. Tyto aplikace měřily počet správných odpovědí a čas, za který participant úkol zvládl. Ostatní testy byly realizovány formou „tužka-papír“. Jedno kognitivní testování trvalo přibližně 60 – 90 minut.

## 2.4 Statistická analýza dat

Prvním krokem v rámci statistické analýzy dat bylo porovnat kontrolní a experimentální skupinu ve výkonech v testování před pobytem v prostředí omezené zevní stimulace. Cílem bylo zjistit, zdali mezi skupinami existuje statisticky významný rozdíl již před změnou podmínek. Pro tato zjištění jsme použili t-test pro dva nezávislé výběry.

Výsledky prokázaly, že obě skupiny se statisticky významně liší pouze ve výsledcích z Krátkého testu všeobecné inteligence, a to konkrétně v hodnotě inteligenčního kvocientu. Experimentální skupina dosahovala signifikantně vyšší hodnoty IQ než skupina kontrolní. Z tohoto důvodu jsme se tyto data rozhodli dále statisticky nezpracovávat.

Tabulka 1: Signifikantní rozdíly mezi skupinami v KAI-IQ před změnou podmínek

KAI-IQ	M	SD	t	df	p
ES	114,47	16,3	-2,311	30	0,028*
KS	96,8	26,35			

**Legenda:** hladina významnosti: \* $p \leq 0,05$ ; KAI-IQ je zkrácené označení pro hodnotu inteligenčního kvocientu v Krátkém testu všeobecné inteligence. ES je zkrácené označení pro experimentální skupinu, KS pro kontrolní skupinu.

Poté jsme si dali za cíl zjistit, zdali došlo ke statisticky významným rozdílům mezi prvním a druhým testováním ve výkonech participantů v jednotlivých testech, a to v rámci každé skupiny samostatně. Pro statistickou analýzu těchto dat jsme využili Párový t-test.

Hlavním cílem naší studie bylo zjistit, zda se kontrolní a experimentální skupina statisticky významně liší v míře zlepšení, resp. zhoršení výkonu v jednotlivých testech, a to mezi prvním a druhým testováním (před pobytem v podmínkách chamber REST a několik hodin po ukončení tohoto pobytu). Tyto výsledky jsme zjišťovali vypočítáním rozdílu výsledných skóre z prvního a druhého testování pro každého participanta zvlášť. Pro porovnání výsledků obou skupin jsme použili t-test pro dva nezávislé výběry.

### 3 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky prokázaly, že ačkoliv v některých testech docházelo k signifikantnímu zlepšení výkonu při druhém testování pro experimentální a kontrolní skupinu samostatně, statisticky významný rozdíl ve výkonech mezi kontrolní a experimentální skupinou byl nalezen pouze u Rey-Ostterithovy komplexní figury, kde kontrolní skupina dosahovala statisticky významnější míry zlepšení oproti skupině experimentální ( $p < 0,01$ ).

Jak si můžeme všimnout v tabulce č. 2, kontrolní skupina dosahovala statisticky významného zlepšení ve více testech než skupina experimentální. Experimentální skupina dokonce dosáhla při testování po pobytu statisticky významného zhoršení výkonu v Testu verbální fluence ( $p < 0,05$ ).

Tabulka 1: Souhrn výsledků (Před-Po1)

Rozdíly ve výkonech v testování Před- Po1 v rámci každé skupiny zvlášť								Rozdíly mezi skupinami		
Test	Skupina	N	M	SD	t	df	p	t	df	p
TMT - verze A (Před - Po1)	Experimentální	17	-6,88	9,53	-2,98	16	0,009**	0,15	30	0,882
	Kontrolní	15	-7,37	8,47	-3,02	14	0,009**			
TMT - verze B (Před - Po1)	Experimentální	17	-12,03	21,21	-2,34	16	0,03*	-0,05	30	0,961
	Kontrolní	15	-11,65	22,80	-1,98	14	0,068			
TMT - obě verze	Experimentální	17	-17,66	24,77	-2,86	16	0,011*	0,2	30	0,84

(Před - Po1)	Kontrolní	15	-19,02	26,81	-2,75	14	0,016*			
Rey- 3 min.	Experimentální	17	-0,79	6,07	-0,54	16	0,597	-3,18	30	0,003**
(Před - Po1)	Kontrolní	15	5,36	4,67	4,45	14	0,001***			
Rey - 30 min.	Experimentální	17	-0,97	5,90	-0,68	16	0,507	-2,91	30	0,007**
(Před - Po1)	Kontrolní	15	4,40	4,30	3,96	14	0,001***			
Rey - suma	Experimentální	17	-2,44	10,30	-0,98	16	0,343	-2,87	30	0,007**
(Před - Po1)	Kontrolní	15	7,10	8,17	3,37	14	0,005**			
FigFlu - CV	Experimentální	17	6,76	7,62	3,66	16	0,002**	-0,5	30	0,619
(Před - Po1)	Kontrolní	15	7,87	3,94	7,73	14	0,000***			
FigFlu - CV/CP	Experimentální	17	0,02	0,09	-0,85	16	0,408	-0,07	30	0,507
(Před - Po1)	Kontrolní	15	0,00	0,10	0,17	14	0,871			
KAI - KKP	Experimentální	17	8,88	23,94	1,53	16	0,146	-1,09	30	0,286
(Před - Po1)	Kontrolní	15	16,88	16,51	3,96	14	0,001***			
Číslo pozpátku	Experimentální	17	0,65	1,05	2,52	16	0,023*	-0,59	30	0,562
(Před - Po1)	Kontrolní	15	0,87	1,06	3,17	14	0,007**			
Verbální fluence	Experimentální	17	-3,77	6,68	-2,33	16	0,033*	-1,39	30	0,175
(Před - Po1)	Kontrolní	15	-0,06	8,38	-0,03	14	0,976			
TKP- SZ	Experimentální	17	2,47	10,21	1,00	16	0,333	-0,5	30	0,621
(Před - Po1)	Kontrolní	15	6,33	29,99	0,82	14	0,427			
TKP – SZ/CH	Experimentální	17	0,01	0,04	1,17	16	0,258	-1,85	30	0,075
(Před - Po1)	Kontrolní	15	0,04	0,05	3,47	14	0,003**			
Attention test	Experimentální	16	0,33	11,98	0,11	15	0,913	0,88	29	0,985
(Před - Po1)	Kontrolní	15	-2,81	7,06	-1,54	14	0,145			
Stroop- SO	Experimentální	14	6,57	8,55	2,87	13	0,013*	-1,07	27	0,295
(Před - Po1)	Kontrolní	15	9,80	7,71	4,92	14	0,000***			
Stroop- CH/SO	Experimentální	14	0,01	0,06	0,92	13	0,373	0,06	27	0,949
(Před - Po1)	Kontrolní	15	0,01	0,02	2,73	14	0,016**			

**Legenda:** Před-Po1 = výsledky Párového t-testu měřícího míru zlepšení, resp. zhoršení výkonu mezi prvním a druhým testováním pro každou skupinu zvlášť. Rozdíly mezi skupinami = výsledky t-testu pro dva nezávislé výběry měřícího statisticky významné rozdíly v míře zlepšení, resp. zhoršení výkonu mezi skupinami. TMT-verze A = část A Testu cesty, TMT – verze B = část B Testu cesty, TMT – obě verze = obě části Testu cesty dohromady. Rey-3 min. = reprodukce Rey-Osterriethovy komplexní figury po 3 minutách, Rey-30 min. = reprodukce Rey-Osterriethovy komplexní figury po 30 minutách, Rey – suma = suma obou reprodukcí. FigFlu – CV = celkový počet správně vytvořených figur v testu Figurální fluence, FigFlu – CV/CP = míra úspěšnosti v testu Figurální fluence měřena podílem celkového počtu právně vytvořených figur k celkovému počtu vytvořených figur (započítává se zde chybovost). KAI – KKP = kapacita krátkodobé paměti měřena Krátkým testem všeobecné inteligence. Číslo pozpátku = test opakování čísel pozpátku. Verbální fluence = Test verbální fluence. TKP – SZ = počet správných zaškrtnutí v Testu koncentrace pozornosti, TKP – CH/SZ = míra úspěšnosti v Testu koncentrace pozornosti měřena podílem správných zaškrtnutí celkovým počtem zaškrtnutí. Stroop- SO = Stroop game- počet správných odpovědí, Stroop- CH/SO = míra úspěšnosti v tomto testu, je zde započítána chybovost. Hladiny významnosti: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .

### 3.1 Doplnková analýza dat

V rámci doplnkové analýzy dat jsme porovnávali výsledky participantů z testování před pobytem a tři dny po ukončení pobytu v prostředí omezené zevní stimulace. Jednalo se tedy o komparaci výsledků prvního a třetího testování.

Zajímalo nás, jaká je dynamika případných změn kognitivních procesů nejen bezprostředně po ukončení pobytu v prostředí omezené zevní stimulace, ale také v rámci delšího časového odstupu (v naší studii tři dny po ukončení pobytu).

Také jsme si dali za cíl zjistit, zdali bude setrvávat statisticky významný rozdíl v míře zlepšení výkonu mezi kontrolní a experimentální skupinou u **Rey-Osterriethovy komplexní figury**.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 3, výsledky byly velice podobné výsledkům analýzy výkonnostních rozdílů mezi prvním a druhým testováním. Statisticky významné rozdíly v míře zlepšení výkonu mezi skupinami se prokázaly opět jen u **Rey – Osterriethovy komplexní figury** ( $p < 0,01$ ).

Za zmínku také stojí výsledky **Testu verbální fluence**, při jehož druhém testování dosahovala experimentální skupina statisticky významného zhoršení výkonu ( $p < 0,05$ ). Tři dny po ukončení pobytu však došlo u obou skupin ke statisticky velmi vysoké míře zlepšení výkonu oproti prvnímu testování ( $p \leq 0,001$ ).

Tabulka 2: Doplnková analýza dat (Před-Po2)

Rozdíly ve výkonech v testování Před- Po2 v rámci každé skupiny zvlášť								Rozdíly mezi skupinami		
Test	Skupina	N	M	SD	t	df	p	t	df	p
TMT - verze A (Před - Po2)	Experimentální	17	-9,81	11,55	-3,50	16	0,003**	0,15	30	0,885
	Kontrolní	15	-10,35	9,17	-4,37	14	0,001***			
TMT - verze B (Před - Po2)	Experimentální	17	-21,57	17,79	-5,00	16	0,000***	-0,38	30	0,704
	Kontrolní	15	-19,21	16,72	-4,45	14	0,001***			
TMT - obě verze	Experimentální	17	-29,63	26,86	-4,55	16	0,000***	-0,01	30	0,995

(Před - Po2)	Kontrolní	15	-29,57	20,69	-5,54	14	0,000***			
Rey- 3 min.	Experimentální	17	1,35	6,70	0,83	16	,417	-2,95	24,32	0,007**
(Před - Po2)	Kontrolní	15	6,80	3,40	7,76	14	0,000***			
Rey - 30 min.	Experimentální	17	0,94	6,08	0,64	16	,533	-3,16	30	0,004**
(Před - Po2)	Kontrolní	15	6,47	3,13	8,00	14	0,000***			
Rey - suma	Experimentální	17	1,03	11,43	0,37	16	,715	-3,16	21,73	0,002**
(Před - Po2)	Kontrolní	15	11,93	4,66	9,91	14	0,000***			
FigFlu - CV	Experimentální	17	9,88	8,15	5,00	16	0,000***	-0,37	30	0,712
(Před - Po2)	Kontrolní	15	10,73	3,58	11,63	14	0,000***			
FigFlu - CV/CP	Experimentální	17	0,00	0,10	0,15	16	,885	-0,71	30	0,483
(Před - Po2)	Kontrolní	15	0,03	0,09	1,14	14	,275			
KAI - KKP	Experimentální	17	24,81	30,45	3,36	16	0,004**	0,33	30	0,746
(Před - Po2)	Kontrolní	15	21,78	20,19	4,18	14	0,001***			
Čísla pozpátku	Experimentální	17	1,00	1,32	3,12	16	0,007**	-1,22	30	0,232
(Před - Po2)	Kontrolní	15	1,53	1,13	5,28	14	0,000***			
Verbální fluence	Experimentální	17	6,70	5,16	5,36	16	0,000***	0,05	30	0,958
(Před - Po2)	Kontrolní	15	6,60	6,20	4,13	14	0,001***			
TKP- SZ	Experimentální	17	-11,94	9,32	-5,28	16	0,000***	-0,61	30	0,548
(Před - Po2)	Kontrolní	15	-9,86	9,97	-3,83	14	0,002**			
TKP – SZ/CH	Experimentální	17	-0,02	0,06	-1,87	16	,081	-1,01	30	0,322
(Před - Po2)	Kontrolní	15	0,00	0,09	-0,06	14	,952			
Attention test	Experimentální	16	-0,46	15,76	-0,12	15	,908	0,53	23,37	0,598
(Před - Po2)	Kontrolní	15	-2,87	8,52	-1,30	14	,213			
Stroop- SO	Experimentální	14	13,35	9,68	5,16	13	0,000***	-0,99	27	0,333
(Před - Po2)	Kontrolní	15	16,80	9,11	7,14	14	0,000***			
Stroop- CH/SO	Experimentální	14	0,02	0,07	1,16	13	,268	-0,34	27	0,735
(Před - Po2)	Kontrolní	15	0,02	0,02	5,72	14	0,000***			

**Legenda:** Před-Po2 – testování před a tři dny po ukončení pobytu. Hladiny významnosti: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ . Detailní popis ostatních zkratk viz tabulka č. 1.

## 4 DISKUZE

Dodnes bylo realizováno jen velmi málo výzkumů zabývajících se vlivem metody chamber REST na kognitivní funkce. Většina experimentálních studií byla zaměřena na metodu flotation REST. U té se však jistá spojitost s mírou zlepšení v rámci některých kognitivních procesů prokázala. Například výzkumná studie Raaba a Gruzeliera (1994) potvrdila pozitivní vliv floatingu na taktilní a paměťové schopnosti, kdy významný vliv na paměťové procesy se prokázal také experimentem Suedfelda a Eicha (1995), kteří testovali účinek metody flotation REST na autobiografickou paměť.

V naší studii jsme s částečnými modifikacemi navazovali na výzkum z roku 2015 s názvem „*Experimentální studie kognitivních a psychofyzilogických procesů v podmínkách chamber REST*“ (Havelková, 2015). V rámci tohoto výzkumu získaná data naznačovala, že pobyt v prostředí omezené zevní stimulace souvisí s výkonem participantů v baterii kognitivních testů, a to ve směru zlepšení výkonu po absolvování pobytu. Tato studie však nezahrnovala kontrolní skupinu, tudíž nebylo zjištěné, zdali k významné míře zlepšení dochází na základě pobytu v podmínkách chamber REST, nebo zdali výsledky zkresluje efekt zácivku. Naším současným cílem tedy bylo eliminovat zmíněný limit předchozí studie a zodpovědět tuto nejasnost zařazením kontrolní skupiny do procesu testování.

Dle výsledků našeho výzkumu se přikláníme k názoru, že by metoda chamber REST mohla mít vliv na kognitivní funkce. V rámci sledovaných čtyřdenních pobytů spíše ve směru jejich dočasného snížení (ovšem je nutno zdůraznit, že se nejedná o významné výsledky). Výsledky prokázaly, že statisticky významné rozdíly v míře zlepšení výkonu mezi skupinami byly naleznuty pouze u Rey-Osterriethovy komplexní figury, a to jak při porovnávání výkonů mezi prvním a druhým testováním, tak při porovnávání výkonů mezi prvním a třetím testováním. Rey-Osterriethova figura měří vizuálně-motorickou kontrolu, pozornost, bezprostřední vizuální paměť a úroveň strukturace percepční aktivity. Za jednu z možných interpretací těchto výsledků bychom mohli označit to, že pobyt v prostředí chamber REST utlumuje tyto kognitivní procesy (tyto procesy zde nejsou potřebné). Dle výsledků doplňkové analýzy dat tento kognitivní deficit přetrvával u experimentální skupiny ještě tři dny po ukončení pobytu.

Tento předpoklad do jisté míry podporuje také zvolený postup při testování Rey-Osterriethovy figury. Participantům při prvním testování není sděleno, že figuru, kterou mají za úkol překreslit, budou následně reprodukovat. U druhého a třetího testování to již vědí, tudíž se mohou snažit si figuru při kopii zapamatovat. Z tohoto předpokladu vyplývá, že výkon v rámci druhého testování by měl být vyšší než výkon z testování prvního. O to víc je překvapující, že u experimentální skupiny v rámci druhého testování docházelo ke zhoršení výkonu, ačkoliv ne statisticky významnému.

Jako podstatné vnímáme to, že experimentální skupina dosahovala v Krátkém testu všeobecné inteligence významně vyšší hodnoty IQ ( $p < 0,05$ ) než skupina kontrolní již při prvním testování před započítáním experimentální procedury. Toto zjištění bychom mohli považovat za jednu z možných charakteristik, kterou se mohou odlišovat jedinci, kteří se pro pobyt v prostředí chamber REST rozhodnou, od těch, kteří o „terapii tmou“ nemají zájem (připomeňme, ačkoliv rozřazování do skupin – vzhledem k charakteru experimentální procedury – nebylo náhodné, že jak experimentální tak kontrolní skupina patřily do stejného základního souboru, který byl s nabídkou pobytu v prostředí chamber REST osloven; do kontrolní skupiny pak byli vybráni jedinci z řad těch, kteří se nerozhodli stát se participanty v rámci experimentálního pobytu).



Za zajímavé také považujeme to, že v Testu verbální fluence dosahovala experimentální skupina signifikantního zhoršení výkonu ( $p < 0.05$ ) při testování po pobytu v prostředí chamber REST. Ke stejnému zjištění dospěla také již zmiňovaná studie z roku 2015 s názvem „*Experimentální studie kognitivních a psychofyzických procesů v podmínkách chamber REST*“ (Havelková, 2015). Tento výsledek si můžeme vysvětlit tím, že jedním z hlavních principů pobytu v podmínkách chamber REST je sociální izolace, která neodmyslitelně souvisí s útlumem komunikace. To by mohlo být jedním z důvodů, proč experimentální skupina dosahovala signifikantního zhoršení výkonu při testování řečové plynulosti několik hodin po pobytu než před jeho začátkem. Tyto dvě domněnky potvrzují také výsledky doplňkové analýzy dat, které prokázaly statisticky velmi vysoce významný rozdíl ( $p < 0.001$ ) u experimentální skupiny mezi prvním a třetím testováním Testu verbální fluence, a to ve směru zlepšení výkonu (jinými slovy bylo zhoršení bezprostředně po pobytu při testování s třídním odstupem již zcela kompenzováno).

V některých testech docházelo k signifikantnímu zlepšení ve výkonech u obou skupin při druhém testování, ale statisticky významné rozdíly ve výkonu mezi oběma skupinami nebyly prokázány. Míra zlepšení v těchto testech tedy byla pravděpodobně způsobena pouze efektem zácviku, nikoliv pobyt v prostředí omezené zevní stimulace (pojednáváme-li o výkonech experimentální skupiny).

Pokud bychom vycházeli z předpokladu, že čtyřdenní pobyt v prostředí chamber REST skutečně utlumoval některé kognitivní procesy, vyvstává otázka, proč mnoho zahraničních výzkumů došlo k závěrům, že prostředí omezené zevní stimulace některé kognitivní procesy podporuje. Možným, a dle našeho názoru nejvíce pravděpodobným důvodem by mohlo být to, že účastníci našeho výzkumu strávili v těchto podmínkách příliš dlouhý časový úsek (čtyři dny). Výzkumy vykazující pozitivní vliv prostředí REST na kognitivní funkce jsou charakteristické tím, že výzkumné osoby v tomto prostředí strávily řádově hodiny, maximálně pak 24 hodin. Dle Suedfelda (1980) totiž dosahuje aktivace kognitivních procesů maxima 24. hodinu pobytu v prostředí REST, kdy následně dochází k pravděpodobnému postupnému útlumu. Tuto teorii by z části mohly potvrdit také výsledky již prvních výzkumů sensorické deprivace, které prokázaly, že u dobrovolníků podstupujících pobyt podobný podmínkám chamber REST (toho času výzkumy sensorické deprivace) byly po 14 dnech trvání experimentu zjištěny kognitivní a percepčně-motorické deficity (Zubek, 1969).

K těmto možným interpretacím výsledků je však třeba mít rezervovanější přístup, jelikož měl náš výzkum jistá omezení a limity, o kterých budeme pojednávat v následující podkapitole.

#### **4.1 Limity výzkumu**

Jako prvním, a pravděpodobně nejzásadnějším limitem výzkumu byla nevyrovnanost ve výkonech mezi experimentální a kontrolní skupinou již před změnou podmínek. Ačkoliv statisticky významné rozdíly byly nalezeny pouze ve výsledcích testu orientačně měřícím inteligenční kvocient účastníků, experimentální skupina dosahovala vyšších výkonů oproti skupině kontrolní ve většině testů, i když ne statisticky významných (což si můžeme vysvětlit signifikantně vyšší vstupní inteligencí experimentální skupiny). Tento fakt by mohl být jedním z důvodů, proč experimentální skupina nedosahovala při druhém testování takové míry zlepšení oproti skupině kontrolní (tzv. ceiling effect). Uvědomujeme si, že počáteční nevyrovnanost skupin je zásadním problémem při snaze o prezentaci platných výsledků, avšak v rámci organizace výzkumu by bylo velice obtížné sestavit skupiny tak, aby se v průměrných výkonech vůbec nelišily.

Rádi bychom zmínili také to, že jsme nebyli schopni kontrolovat některé faktory, ačkoliv jsme se o to snažili. Účastníci byli například upozorněni na to, ať na testování dorazí vyspaní a v celkově optimálním rozpoložení. Mnoho z nich však přicházelo unavených či

vystresovaných (tyto aspekty jsme vždy zjišťovali). Jedním z důvodů bylo také to, že testování experimentální skupiny probíhalo mimo jiné ve zkouškovém období, což mohlo psychickou pohodu i kvalitu spánku jedince ovlivnit negativním způsobem (zatímco testování kontrolní skupiny probíhalo z kapacitních důvodů během následujícího semestru).

Další limit vnímáme v tom, že ne vždy testoval po všechna tři testování jednoho participanta jeden examinátor. Ačkoliv examinátoři byli vždy zacvičení a měli k dispozici příručky a přesný popis postupu, každý měl svůj individuální styl. K tomuto zjištění jsme dospěli díky výpovědi probanda, který se konkrétně u *Testu opakování čísel pozpátku* zmínil, že si čísla při druhém testování pamatuje lépe, protože druhá administrátorka je při prvním testování předčítala moc rychle. Tohle byl jen jeden případů rozdílností individuálního stylu administrátorů, který mohl mít vliv na zkeslení výsledků. Všechna testování by jeden člověk časově nemohl zvládnout, avšak tento problém by se do budoucna mohl vyřešit tím, že by jeden examinátor testoval vždy jednoho člověka po všechna tři testování. Podmínky mezi jednotlivými probandy by byly sice nerovnoměrné, na míru zlepšení konkrétního probanda by to však nemělo takový vliv. Jako ještě optimálnější se však jeví varianta čistě počítačového testování kognitivních funkcí. Tou však naše pracoviště v současné době nedisponuje.

S ohledem do budoucna by bylo vhodné redukovat limity výzkumu na minimum, aby výsledky byly co nejméně zkesleny jakoukoliv nežádoucí proměnnou.

Dle našeho názoru by navíc bylo zajímavé testovat změny kognitivních procesů v rámci krátkodobějších (několikahodinových) pobytů v prostředí chamber REST, čímž bychom mohli ověřit platnost výsledků předchozích výzkumů, a ověřit platnost předpokladu o vlivu délky pobytu na zlepšení, resp. zhoršení kognitivních funkcí.

Také by do budoucna mohlo být perspektivní zvolit si cestu užšího zaměření a zkoumat kupříkladu jednu poznávací funkci několika kognitivními testy. V tomto případě bychom se zaměřili na testování paměti, na níž pozitivní vliv metody flotation REST deklarovalo již mnoho výzkumů (Raab & Gruzelier, 1994; Suedfeld & Eich, 1995).

Považujeme za relevantní a žádoucí tuto oblast systematictěji prozkoumat, neboť můžeme nalézt odpovědi na praktické otázky ohledně připravenosti klientů (téměř výhradně z řad duševně pracující populace) na (okamžité) opětovné zařazení do pracovního procesu. Dosud nemáme odpověď na to, zda je po týdenním pobytu jedinec schopný od dalšího dne vykonávat stejně kvalitně veškeré činnosti vysoce zatěžující kognitivní funkce (zejména vrcholoví řídicí pracovníci, manažeři...), nebo zda je vhodná několikadenní postupná adaptace (např. víkend mezi ukončením pobytu a začátkem pracovního procesu). Další potenciální praktický dopad se týká řízení osobního automobilu a je uveden na konci závěru. Dosavadní výzkumná zjištění (Zubek, 1969; Suedfeld, 1980) i naše získaná data ze čtyřdenních pobytů přitom naznačují (ač nesignifikantně), že by mohlo dojít k dočasnému útlumu některých kognitivních funkcí.

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, zda čtyřdenní pobyt v podmínkách chamber REST souvisí s výkonem participantů v rozsáhlé baterii kognitivních testů, a ve kterých testech dochází ke zlepšení, resp. zhoršení výkonu oproti výsledkům kontrolní skupiny, která pobyt v podmínkách chamber REST neabsolvovala. Úkolem tedy bylo zjistit, zda pobyt v prostředí omezené zevní stimulace má vliv na vybrané kognitivní procesy.

Jelikož se dle výsledků naší studie kontrolní a experimentální skupina statisticky významně lišily v míře zlepšení výkonu při druhém a třetím testování pouze u Rey-Osterriethovy komplexní figury, nelze vyvodit závěr, že by měl čtyřdenní pobyt v podmínkách chamber REST významný vliv na námi testované kognitivní funkce. Bylo by však žádoucí tento vliv

podrobněji prozkoumat u týdenních pobytů tzv. terapie tmou (tj. u nejčastěji zakupované varianty této služby ze strany klientů), neboť zde spatřujeme potenciální praktický dopad v tom, zda je či není bezpečné bezprostředně po ukončení pobytu řídit automobil při zpáteční cestě.

### **Finanční podpora**

Vznik příspěvku byl podpořený projektem SGS10/FF/2016-2017 s názvem „Experimentální studie kognitivních a psychofyziologických procesů v podmínkách chamber REST II“.

### **Literatura**

Barabasz A. F., & Barabasz M. (1993). *Clinical and Experimental Restricted Environmental Stimulation*. Springer – Verlag New York.

Havelková (2015). Test-retestový výkon vybraných kognitivních funkcí u účastníků kvaziexperimentální studie Terapie tmou. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci.

Kupka, M., Malůš, M., Kavková V., & Němčík, P. (2014). Terapeutické a růstové možnosti techniky omezené zevní stimulace: léčebné využití terapie tmou a floatingu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Kupka, M., Malůš, M., Kavková, & Řehan, V. (2012). Technika omezené zevní stimulace. *Československá psychologie*, 5, 488 – 499.

Lečbych, M. (2014). Vývoj Olomouckého testu figurální fluence a jeho možnosti při screeningu kognitivních poruch u osob seniorského věku – pilotní studie. *Československá psychologie*, 58 (6), 524 – 534.

Lehrl, S., Gallwitz, A., & Blaha, L. (1995). *Krátký test všeobecné inteligence KAI*. Brno: Psychodiagnostika s.r.o.

Norlander, T., & Kjellgren, A. (2003). Effects of flotation- versus chamber restricted environmental stimulation technique (REST) on creativity and realism under stress and non-stress condition. *Imagination, Cognition and Personality*, 22(4), 343.

Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

Preiss, M., Bartoš, A., Čermáková, R., Nondek, M., Benešová, M., Rodriguez, M., ... Nikolai, T. (2012). *Neuropsychologická baterie Psychiatrického centra Praha*. Praha: Psychiatrické centrum Praha.

Raab, J., & Gruzelier, J. (1994). A controlled investigation of right hemispheric processing enhancement after restricted environmental stimulation (REST) with floatation. *Psychological Medicine*, 24, 457 – 462.

Rey, A., & Osterrieth P. A. (1997). *Rey-Osterriethova komplexní figura*. Brno: Psychodiagnostika s.r.o.

Suedfeld, P. (1980). *Restricted environmental stimulation: Research and clinical applications*. New York: Wiley.

Suedfeld, P., & Borrie, R. A. (1999). Health and therapeutic applications of chamber and flotation restricted environmental stimulation therapy (REST). *Psychology & Health*, 14(3), 545-566.

Suedfeld, P., & Eich, E. (1995). Autobiographical memory and affect under conditions of reduced environmental stimulation. *Journal of environmental psychology*, 4, 321 - 326.

Suedfeld, P., Metcalfe, J., & Bluck, S. (1987). Enhancement of scientific creativity by flotation rest (restricted environmental stimulation technique). *Journal of environmental psychology*, 7, 219 – 231.

Šucha, M., Rehnová, V., Kořán, M., & Černochová, D. (2013). *Dopravní psychologie pro praxi: Výběr, výcvik a rehabilitace řidičů*. Praha: Grada.

Šulc, J., Dvořák, J., & Morávek, M. (1971). *Člověk na pokraji svých sil*. Praha: Avicenum.

Urbiš, A. A. (2012). *Terapie tmou*. Frýdek – Místek: Alpress.

Zubek, J. P. (1969). *Sensory deprivation: Fifteen years of research*. Englewood Cliffs, NY: Appleton-Century-Crofts and Fleschner Publishing Company.

### **Contact**

Bc. Tereza Čechová

Univerzita, fakulta: Filozofická fakulta Ostravské univerzity, Chelčického 7, Ostrava, 702 00

Telefon: 734404127

Email: cechova.t@email.cz

Mgr. Marek Maluš, Ph.D.

Univerzita, fakulta: Filozofická fakulta Ostravské univerzity, Reální 5, Ostrava, 701 03

Telefon: 732283436

Email: marek.malus@osu.cz

## LZE SI ZA PENÍZE KOUPIŠ ŠTĚSTÍ?

### CAN MONEY BUY HAPPINESS?

*Michal ĎURINÍK, Jakub PROCHÁZKA*

**Abstrakt:** *V tomto textu předkládáme přehled empirické literatury zabývající se vztahem mezi různými formami útraty peněz a prožívanými pocity štěstí a životní spokojenosti které z těchto útrat vyplývají. V textu se zaměříme zejména na studie využívající metody experimentu, jelikož tyto umožňují usuzovat na kauzální vztahy mezi klíčovými koncepty. Uvádíme čtyři základní způsoby utrácení peněz, u kterých bylo kauzálně demonstrováno, že přispívají k vyšší úrovni vnímaného štěstí. Jsou to: utrácení za zážitky namísto věcí, útrata v prospěch jiných lidí, důraz na frekvenci namísto intenzity prožitku a princip odložené spotřeby. Prokázané působení je často v kontrastu s tím, co lidé o svých zážitcích očekávali – lidem tedy způsoby utrácení které nejvíce přispívají k vnímanému štěstí nejsou zřejmé. Tyto způsoby mohou jednotlivci využívat při individuálních nákupních rozhodnutích, také se mohou stát součástí firemních politik podporujících koncept šťastných zaměstnanců.*

**Abstract:** *In this review, we summarize the empirical literature investigating the relationship between the nature of one's spending and perceived happiness and life satisfaction. We put emphasis on experimental studies, as they allow to infer causal relationships between the key concepts. Studies have shown four basic types of spending to have beneficial impact on spender's happiness and satisfaction. Relationships demonstrated in studies are often in contrast with what people intuitively perceive and forecast. Informed individuals may use these modes of spending their money to enhance their well-being. Furthermore, these concepts may become parts of companies' policies aimed towards increasing employee well-being.*

**Klíčová slova:** *štěstí, utrácení, životní spokojenost, well-being.*

**Keywords:** *happiness, spending, life satisfaction, well-being.*

## 1 LZE SI KOUPIT ŠTĚSTÍ?

Bohatství nepřinese štěstí, za peníze si štěstí koupit nelze. Výzkumné studie, které v tomto textu předkládáme, ale přesvědčivě naznačují, že některé způsoby utrácení peněz přinášejí větší pocity štěstí než jiné. Lidé tedy mohou díky informovanému rozhodování se o svých útratách, zvýšit své vnímané štěstí. Jinými slovy, štěstí si (do jisté míry) koupit lze, pokud víme jak na to.

Předně musíme definovat co pod slove „štěstí“ rozumíme. Někteří autoři pod slovem „štěstí“ rozumí celkovou spokojenost se svým životem, jiní zase pocity radosti v konkrétním okamžiku. Při čtení výzkumných studií je tedy potřeba u každého autora mít jasno v tom, co myslí, mluví-li o štěstí. Štěstí v obou chápáních, tedy štěstí okamžitého prožívání, i štěstí jako pozitivní hodnocení svého života je ale žádoucí a proto mezi nimi, zabýváme-li se výzkumy o zvyšování štěstí, ostrou hranici v našem případě kreslit nebudeme.

Pouze pokud umíme štěstí měřit, můžeme totiž hovořit o jeho zvyšování, případně snižování. Velkou skupinu metod měření tvoří psychologické testy a dotazníky, z nichž jedna část měří štěstí dlouhodobé: subjektivní pohodu (subjective well-being) nebo spokojenost se životem (life satisfaction). K těmto nástrojům patří například:

- Škála k měření subjektivního štěstí Subjective Happiness Scale (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Jednou ze čtyř otázek je například „Někteří lidé jsou obecně velmi šťastní. Užívají si života bez ohledu okolnosti a vše využívají naplno. Jak Vás tato charakteristika vystihuje?“
- Dotazník Oxford Happiness Questionnaire (Hills & Argyle, 2002) obsahuje 29 výroků, u kterých respondenti hodnotí svou míru souhlasu. Ukázkovými položkami jsou třeba „Nacházím krásu v mnoha věcech“ nebo „Hodně se směji“.
- Škála spokojenosti se životem Satisfaction With Life Scale (Ed Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Respondenti hodnotí míru souhlasu u pěti výroků, například „Jsem spokojen se svým životem“ nebo „Kdybych mohl žít znovu, skoro nic bych nezměnil“.

Štěstí ve smyslu nálady v daném okamžiku, intenzity a síly momentálního afektu, měří například škála PANAS – Positive and Negative Affect Scale (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). U dvaceti přídavných jmen (např. „vzrušený“, „hrdý“, „provinilý“ nebo „aktivní“) hodnotí respondenti jak moc se takto cítí v okamžiku odpovídání. Alternativou je opakovaný sběr dat v dlouhé sérii okamžiků napříč časem, Experience-Sampling Method (Csikszentmihalyi & Larson, 1987). Při využití této metody jsou respondenti například pomocí SMS nebo mobilní aplikace (v původních studiích byl využíván pager) několikrát denně dotazováni na to, jak se právě cítí.

Dalším způsobem jak měřit pocity okamžitého štěstí, je měřit respondentům hladiny hormonů asociovaných s pocity štěstí, například oxytocinu nebo serotoninu. V tomto textu se však těmto metodám, ani studiím, které je využívají, nevěnujeme, klíčové jsou pro nás metody jednoduché svou administrací i vyhodnocením.

Rozsáhlá literatura o kontextuálních efektech v (nejen spotřebitelském) rozhodování se zabývá vlivy na rozhodování a projevené preference, které na rozhodovatele mají efekt ukotvení (Tversky & Kahneman, 1974), efekt návnady (Huber, Payne, & Puto, 1982), efekt střední možnosti (Simonson, 1989) a další efekty. Tato literatura přesvědčivě naznačuje, že lidé nejsou dobří v předpovídání toho, jaký užitek jim spotřeba statku nebo služby přinese. Lidé dokonce nejsou nutně konzistentní v tom, které statky preferují před jinými. Podobně je tomu i u štěstí: mají-li lidé odhadnout, jaký dlouhodobý dopad na jejich štěstí bude nějaká

událost mít, obvykle význam události přeceňují. Způsob, jakým předvídají své nálady (affective forecasting) je často zkreslený a předpovědi, které lidé dělají, jsou pak od skutečnosti vzdálené (Buehler & McFarland, 2001; Gilbert, Pinel, Wilson, Blumberg, & Wheatley, 1998; Hoerger, Quirk, Lucas, & Carr, 2010; Wilson & Gilbert, 2005).

Jak argumentují Wilson a Gilbert (2005), lidé hyperbolizují očekávané dopady významných událostí. Brickman, Coates a Janoff-Bulman, (1978) zkoumali krátkodobé a dlouhodobé štěstí (mimo jiné i) výherců v loterii: jednu skupinu tvořili lidé kteří právě vyhráli velkou sumu v loterii, druhá skupina byla kontrolní. Nabízí se očekávat, že po výhře v loterii budou lidé dlouhodobě mnohem šťastnější než ti, co v loterii nevyhráli. Výherci byli bezprostředně po události opravdu mnohem šťastnější, než kontrolní skupina, v průběhu jednoho roku se ale úroveň jejich štěstí vrátila na hodnoty kontrolní skupiny.

Zjednodušeně řečeno, lidé nedovedou spolehlivě určit, co je udělá šťastnými, jak moc, a na jak dlouho. O co by tedy měl opírat své rozhodování ten, kdo se chce cítit šťasten, ale ví, že jeho vlastní odhady a předpovědi jsou nespolehlivé? Tento text nabízí přehled několika, převážně experimentálních, studií zkoumajících závislost úrovně reportovaného štěstí od různých proměnných.

Obecně se většímu štěstí těší ten, kdo:

- Utrácí za zážitky místo za věci.
- Utrácí na jiné lidi, ne na sebe.
- Namísto jedné velké útraty udělá postupně více malých .
- Odloží spotřebu na později, ale zaplatí už teď.

## **2 NÁKUP ZÁŽITKŮ MÍSTO VĚCÍ**

Utratíme-li sumu peněz za zážitek, udělá nás to (a to i dlouhodobě) šťastnějšími, než kdybychom si koupili nějakou věc (Carter & Gilovich, 2010; Van Boven & Gilovich, 2003). Respondenti výzkumu Cartera a Giloviche (2010) si měli vzpomenout na jednu útratu za věc a jednu útratu za zážitek, kterými si v minulosti chtěli udělat radost. V dotazování pak 57% uvedlo, že více štěstí jim přinesl nákup zážitku, 34% pak uvedlo že více štěstí přinesl nákup věci. Je to podnětný výsledek, ale díky použité metodě dotazování nemůžeme dělat závěry o kauzalitě.

Nicolao, Irwin, a Goodman (2009) využívají experiment, metodu která kauzální vztahy identifikovat umožňuje. Respondenti byli rozdělení na dvě skupiny a lidé v obou skupinách dostali od výzkumníků po 7 dolarů na pozdější útratu. Jedna skupina měla peníze utratit na nějaký zážitek (například kino, lekci kreslení,...) a druhá skupina si měla koupit něco věcného. U obou skupin došlo hned po nákupu k porovnatelnému nárůstu štěstí, těm, kteří si koupili zážitek však pocit štěstí vydržel déle.

Jak lze vysvětlit, že spotřeba zážitků zvyšuje štěstí v delším horizontu, než spotřeba hmotných statků? Jedním z klíčů je hédonická adaptace (Frederick & Loewenstein, 1999). Hédonická adaptace (hedonic adaptation) popisuje postupné snižování intenzity pozitivního (nebo i negativního) afektu. Adaptace (tedy přizpůsobení se, navyknutí si) v tomto případě znamená pokles intenzity afektu s postupujícím časem. Postupně si zvykáme třeba na skvělý nový telefon, až se z něj stane pouze „telefon“. Van Boven a Gilovich (2003) uvádějí, že k zážitkům se v myšlenkách vracíme častěji, než ke věcem, a proto u nich hédonická adaptace probíhá pomaleji (83% jejich respondentů uvedlo, že se k útratě za zážitek vracejí v myšlenkách častěji než k útratě za věci). Dalším faktorem je, že zážitky jsou častěji než

věci sdílené s jinými lidmi, a tato sociální složka zážitků (udržování existujících vztahů, navazování nových,...) dále zvyšuje vnímané štěstí spojené s útratou za zážitky.

### **3 UTRÁCENÍ V PROSPĚCH JINÝCH LIDÍ, NE PRO SEBE**

Spokojenost se životem významně souvisí s kvalitou a vnímanou důležitostí mezilidských vztahů jednotlivce.

Dunn, Aknin a Norton (2008) se svých respondentů dotazují na to, jakou část jejich útrat tvoří útraty ve prospěch jiných lidí, třeba charitativní příspěvky, dárky přátelům a podobně. Lidé, kteří utrácí ve prospěch jiných více, reportují také vyšší úroveň štěstí. Dle použité metody dotazování opět není možno usuzovat na kauzální vztahy. Podle této studie nelze argumentovat zda lidé kteří utrácí více pro jiné jsou šťastnější, zda šťastní lidé utrácí více pro jiné lidi, nebo zda jsou obě veličiny ovlivňovány třetí veličinou, kterou studie neměří.

Dunn et al., (2008) na dotazníkové šetření navazují experimentální studií, která už umožňuje usuzovat na kauzalitu. Účastníci studie dostali na začátku stanovenou peněžní sumu a instrukce podle příslušnosti ke skupině: lidé v první skupině si měli koupit něco pro sebe, lidé ve druhé skupině pak měli za tyto peníze někoho obdarovat. Později pak ti, kteří použili peníze v prospěch někoho jiného, reportovali vyšší hladinu štěstí, než ti, kteří peníze použili na něco pro sebe.

S využitím zobrazovací technologie magnetické rezonance (MRI) ukázali Harbaugh, Mayr a Burghart (2007), že akt darování peněz charitě aktivuje mozková centra spojená s přijímáním odměn, a tak pozitivně ovlivňuje náladu. Tento pozitivní efekt se projevil, i když s menší intenzitou, i pokud dar nebyl dobrovolný ale byl nevyhnutelnou součástí experimentální procedury.

Diener a Seligman (2002) ukazují, že pro pocit štěstí a životní pohody je klíčová kvalita mezilidských vztahů. Utrácíme-li ve prospěch jiných lidí (prosocial spending), posiluje to naše mezilidské vztahy, a ty podporují náš pocit spokojenosti a štěstí. Další cestou, kterou útrata pro jiné zvyšuje náš pocit štěstí, je pozitivní sebezprezentace (Dunn, Biesanz, Human, & Finn, 2007). Jejich výsledky podporují myšlenku, že se cítíme lépe, pokud utrácíme tak, aby nás to vykreslilo v pozitivním světle před ostatními - a to i když si před samotným činem myslíme, že více štěstí nám přinese sobecké rozhodnutí.

Pokud utrácení peněz na jiné lidi přináší štěstí tomu, kdo dává, proč nevidíme kolem sebe více darů, příspěvků na charitu a pozvání na oběd? Vysvětlením je již zmiňované zkreslení v předvídání nálad (affective forecasting bias). Zkreslení spočívá v rozdílu mezi tím, jakou míru štěstí nám něco opravdu přinese, a tím, jakou míru štěstí jsme od toho očekávali.

Většina lidí si myslí, že utratit peníze sami na sebe je udělat šťastnějšími než kdyby je utratili v prospěch někoho jiného (Dunn et al., 2008) a už pouhé pomyšlení na peníze snižuje pravděpodobnost prosociálního chování (Vohs, Mead, & Goode, 2006). Víme tedy, že útrata pro někoho jiného zvyšuje štěstí více než útrata pro sebe, ale také víme že lidé si spíše myslí opak a podle toho pak utrácí spíše sobecky.

### **4 VÍCE MALÝCH ÚTRAT NAMÍSTO JEDNÉ VELKÉ**

Jak již bylo zmíněno, hédonická adaptace představuje přizpůsobování se, zvykání si na uplynulé zážitky. Důsledkem toho mimo jiné je, že úroveň vnímaného štěstí ze zážitku/z nákupu se s během času snižuje. Zkreslení afektivních předpovědí (affective forecasting bias) pak spočívá v nedostatečném zahrnutí hédonické adaptace do uvažování o budoucích pocitech, které nám nákup přinese. Až karikaturně zřejmé je toto zkreslení u dětí a jejich „pokud dostanu pejska budu navždy šťastná a už nikdy nebudu nich chtít“.



Pokud si v časových odstupech děláme mnoho malých radostí, než stihne plně zafungovat hédonická adaptace a my si zvykneme na příjemný pocit z nového, objeví se nová malá radost, zvýší naše štěstí a proces hédonické adaptace začíná nanovo. Toto tvrzení podporují Diener, Sandvik a Pavot (1991). Zjistili že štěstí mnohem více než s intenzitou prožitků souvisí s jejich frekvencí. Tedy, pro pocit štěstí není zas tak důležité, jak velkou radost si člověk udělá, spíše je významné jak často, byť i drobné, radosti zažívá.

Tak jak při utrácení pro sebe a pro jiné lidi, a u nákupu zážitků a věcí, i v této oblasti bývají afektivní předpovědi nepřesné. Nelson a Meyvis (2008) nechali účastníky výzkumu vyzkoušet si masážní podložku. Jedna skupina dostala masáž trvající 180 sekund, druhá pak dvě kratší 80-ti sekundové masáže oddělené dvacetivteřinovou pauzou (celkový čas ztrávený masáží byl tedy 160s). Před samotnou masáží většina účastníků vyjádřila preferenci pro dlouhý, nepřerušovaný zážitek. Na konci studie však hodnotili masáž a své pocity z ní lépe ti, kteří podstoupili zážitek s přestávkou. Nešlo zde pouze o hodnocení spokojenosti dotazníkem, lidé ze skupiny s přerušením byli také ochotni za podložku více zaplatit.

Doporučit více malých útrat napříč časem bychom mohli dokonce i na základě klasické ekonomické teorie. Ta pracuje s konceptem klesajícího mezního užítku ze spotřeby – každá další spotřebovaná jednotka statku nám přinese menší užitek, než ta předchozí. Sníme-li tři sušenky najednou, jsme spokojenější, než kdybychom snědli pouze jednu. Díky klesajícímu meznímu užítku ze spotřeby nejsme ale třikrát spokojenější. Rozdělení většího zážitku na sérii menších, postupné spotřebování statku namísto okamžitého spotřebování a utrácení za více rozličných věcí než za jednu velkou je poměrně jednoduchý způsob, jak si lze informovanou útratou peněz zvýšit pocit štěstí (Kahneman, 1999; Mellers, 2000).

## 5 ODLOŽENÁ SPOTŘEBA

Sledujeme-li reklamy, není těžké podlehnout dojmu, že spotřebovat dnes a platit až budoucnosti přináší nejvíce spokojenosti. S pomocí konceptu hédonické adaptace lze ale argumentovat přímo proti tomuto tvrzení, a experimentální studie tento argument dále podporují.

Koupíme-li si zboží s tím, že platit za něj budeme až za rok, hédonická adaptace způsobí pokles míry příjemných prožitků, které díky tomuto zboží zažíváme. Můžou dokonce úplně vyprchat, než přijde čas platit. A pokud máme platit za něco, co nám už nedělá radost, nejenže to úroveň vnímaného štěstí nezvyšuje, ale naopak ho snižuje. Nákupy s odloženým placením vedou, jak dokládá rozsáhlá literatura, k nezodpovědným rozhodnutím a k zadlužování, které dále negativně působí na úroveň vnímaného štěstí (Berns, Laibson, & Loewenstein, 2007; McClure, Laibson, Loewenstein, & Cohen, 2004; Soman, Ainslie, Frederick, Li, & Lynch, 2005; Thaler & Sunstein, 2008).

Hédonická adaptace se ale nevztahuje pouze na pozitivní zážitky, ale i na negativní – například na placení za zboží. Pokud tedy člověk za zboží zaplatí hned, ale jeho spotřebu odloží do budoucnosti, po negativním zážitku vydání peněz nastoupí hédonická adaptace a zážitek časem „přebolí“. Když pak za nějakou dobu dojde k spotřebě již zaplaceného zboží, výsledný pocit štěstí není snížen o nepříjemné placení.

Výhoda odložené spotřeby je také v tom, že přináší dodatečný druh radosti: radost z očekávání. Jak ukazuje Bryant (2003), lidé, kteří měli více času očekávat příjemnou událost prožívali celkově vyšší úroveň štěstí. Pokud se participanti těšili na událost, prožívali příjemné pocity nejen během události a po ní při vzpomínkách, ale i předtím, než událost nastala.

Třetí výhodou odložené spotřeby pak je, že pokud se lidé rozhodují „do budoucna“, volí si možnosti, které jsou pro ně z dlouhodobého pohledu více prospěšné – ať už z hlediska

zdravotního, finančního či jiného. Read a Leeuwen (1998) nechali své respondenty vybrat si mezi sladkou tyčinkou a ovocem. Respondenti v jedné skupině dostali to, co si vybrali ihned, druhá skupina věděla, že bude muset týden počkat. Lidé, kteří si vybírali co budou jíst za týden, si pak mnohem častěji vybrali ovoce (tedy zdravější alternativu), než ti, kteří čekat nemuseli. Stejný princip pak využili Thaler a Benartzi (2004) ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří si více spoří na důchod. S využitím znalostí o tom, jak se lidé rozhodují o své budoucnosti, změnili formuli „ano, chci si z aktuální výplaty odložit na důchod více“ na „ano, z příští výplaty si chci odložit na důchod více“.

## 7 ZÁVĚR

Tento text je přehledem literatury zabývající se vztahem mezi tím, jak lidé utrácení své peníze a jakou úroveň štěstí jim to přináší. Zvláštní důraz je kladen na experimentální studie, umožňující tvorbu kauzálních závěrů. V textu jsou shrnuty čtyři způsoby utrácení, které přispívají k vyšší životní spokojenosti. Tyto čtyři způsoby lze přeformulovat na pravidla, kterými se při rozhodování o svých útratách řídit: utrácet za zážitky - ne za předměty, utrácet v prospěch jiných - ne pro sebe, utrácet postupně menší sumy – ne nárazově, přistoupit ke spotřebě s časovou prodlevou po zaplacení.

Mít více peněz znamená více příležitostí udělat si s nimi radost, bohatství může působit i opačně: Quoidbach, Dunn, Petrides a Mikolajczak (2010) uvádějí, že schopnost těšit se z maličkostí a užívat si drobné radosti života byla oslabena právě u majetnějších lidí. Vysvětlují to tím, že bohatství umožňuje přístup k intenzivním zážitkům, vedle kterých pak drobné radosti vypadají všedně a nezajímavě. I když tedy peníze můžou, jsou-li utráceny vhodným způsobem, přinášet štěstí, můžou také naopak otupit schopnost štěstí si vychutnávat.

### Finanční podpora

Tvorba tohoto textu byla podpořena v rámci projektu specifického výzkumu Masarykovy Univerzity MUNI/A/1021/2015.

### Literatura

Berns, G. S., Laibson, D., & Loewenstein, G. (2007). Intertemporal choice--toward an integrative framework. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(11), 482–8. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2007.08.011>

Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917–927. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.917>

Bryant, F. (2003). Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savouring. *Journal of Mental Health*, 12(2), 175–196. <https://doi.org/10.1080/0963823031000103489>

Buehler, R., & McFarland, C. (2001). Intensity Bias in Affective Forecasting: The Role of Temporal Focus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1480–1493. <https://doi.org/10.1177/01461672012711009>

Carter, T. J., & Gilovich, T. (2010). The relative relativity of material and experiential purchases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 146–159. <https://doi.org/10.1037/a0017145>

Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (1987). Validity and Reliability of the Experience-Sampling Method. *Journal of Nervous & Mental Disease*, 175(9), 526–536. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. Subjective well-being: An inter-disciplinary perspective. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9639.1991.tb00167.x>
- Dunn, E. W., Aknin, L. B., & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science (New York, N.Y.)*, 319(5870), 1687–1688. <https://doi.org/10.1126/science.1150952>
- Dunn, E. W., Biesanz, J. C., Human, L. J., & Finn, S. (2007). Misunderstanding the affective consequences of everyday social interactions: the hidden benefits of putting one's best face forward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 990–1005. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.990>
- Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). Hedonic Adaptation. In *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 302–329).
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J., & Wheatley, T. P. (1998). Immune Neglect: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 617–638. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.617>
- Harbaugh, W. T., Mayr, U., & Burghart, D. R. (2007). Neural responses to taxation and voluntary giving reveal motives for charitable donations. *Science (New York, N.Y.)*, 316(5831), 1622–1625. <https://doi.org/10.1126/science.1140738>
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073–1082. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00213-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6)
- Hoerger, M., Quirk, S. W., Lucas, R. E., & Carr, T. H. (2010). Cognitive determinants of affective forecasting errors. *Judgment and Decision Making*, 5(5), 365–373. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21912580>
- Huber, J., Payne, J. W., & Puto, C. (1982). Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 90. <https://doi.org/10.1086/208899>
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- McClure, S. M., Laibson, D. I., Loewenstein, G., & Cohen, J. D. (2004). Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science (New York, N.Y.)*, 306(5695), 503–507. <https://doi.org/10.1126/science.1100907>
- Mellers, B. A. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. *Psychological Bulletin*, 126(6), 910–924. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.6.910>

- Nelson, L. D., & Meyvis, T. (2008). Interrupted Consumption: Disrupting Adaptation to Hedonic Experiences. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 654–664. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.654>
- Nicolao, L., Irwin, J. R., & Goodman, J. K. (2009). Happiness for sale: Do experiential purchases make consumers happier than material purchases? *Journal of Consumer Research*, 36(2), 188–198. <https://doi.org/10.1086/597049>
- Quoidbach, J., Dunn, E. W., Petrides, K. V., & Mikolajczak, M. (2010). Money giveth, money taketh away: the dual effect of wealth on happiness. *Psychological Science*, 21(6), 759–763. <https://doi.org/10.1177/0956797610371963>
- Read, D., & Leeuwen, B. Van. (1998). Predicting hunger: The effects of appetite and delay on choice. *Organizational Behavior and Human Decision*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597898928035>
- Simonson, I. (1989). Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 158–174. <https://doi.org/10.1086/209205>
- Soman, D., Ainslie, G., Frederick, S., Li, X., & Lynch, J. (2005). The psychology of intertemporal discounting: Why are distant events valued differently from proximal ones? *Marketing Letters*. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007/s11002-005-5897-x>
- Thaler, R., & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow<sup>TM</sup>: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.1086/380085>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. <https://doi.org/10.1007/s10602-008-9056-2>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185, 1124–1131. [https://doi.org/Cited By \(since 1996\) 3914\nExport Date 30 November 2011](https://doi.org/Cited%20By%20(since%201996)%203914%5CnExport%20Date%2030%20November%202011)
- Van Boven, L., & Gilovich, T. (2003). To do or to have? That is the question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1193–1202. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.6.1193>
- Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science*, 314(5802), 1154–6. <https://doi.org/10.1126/science.1132491>
- Watson, D., Clark, L. a., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–70. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting: Knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 131–134. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00355.x>

## Contact

Ing. Bc. Michal Ďuríník

Ekonomicko-Správní Fakulta, Fakulta Sociálních Studií, Masarykova Univerzita, Brno

Email: [durinik@mail.muni.cz](mailto:durinik@mail.muni.cz)

Ing. Mgr. Jakub Procházka, PhD.

Ekonomicko-Správní Fakulta, Fakulta Sociálních Studií, Masarykova Univerzita, Brno

Email: [jak.prochazka@mail.muni.cz](mailto:jak.prochazka@mail.muni.cz)

## KVAZI-EXPERIMENTÁLNÍ STUDIE PŮSOBENÍ KOUČOVÁNÍ NA PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ

### QUASI- EXPERIMENTAL STUDY ON COACHING AND IT'S IMPACT ON EMPLOYEES PERFORMANCE

*Ivana FABIANOVÁ*

**Abstrakt:** Předkládaná studie se zabývá ověřováním působení koučování na výkon jednotlivce. Vychází z předpokladu, že v současnosti je velká část firemních finančních zdrojů investovaná do rozvoje pracovníků, nicméně není prokázáno, zda tato investice přináší organizacím zisk v podobě zvýšeného výkonu (4. úroveň Kirkpatrickova modelu). Studie ověřuje efekt koučování jako nezávislé proměnné, na výkon obchodních reprezentantů, který je závislou proměnnou. Výkon probandů byl měřený jako procentuální míra plnění obchodního plánu (KPI) a probíhal před zahájením koučování, po zahájení koučování, 1 měsíc, 2 měsíce nebo 4 měsíce po ukončení koučování. Do studie bylo zařazeno celkem 261 obchodních reprezentantů nadnárodní telekomunikační společnosti. Všichni absolvovali šest 60- minutových koučovacích setkání s minimálním rozestupem 2 týdnů. Data byla sbíraná po dobu celého roku 2012, 2013, 2014 a 2015. Vzhledem k charakteru dat a jejich rozložení byly rozdíly vypočítané pomocí párového t-testu. Výsledky ukázaly statisticky významný rozdíl ( $p < .001$ ,  $d = .45$ ) ve výkonu obchodních reprezentantů před koučováním a po zahájení koučování, před zahájením koučování a 1 měsíc po ukončení koučování ( $p < .001$ ,  $d = .39$ ) a před zahájením koučování a 2, resp. 4 měsíce po ukončení koučování ( $p < .001$ ,  $d = .46$ ). Hlavní limit studie spočívá v absenci kontrolní skupiny. Předkládaná studie proběhla jako součást diplomové práce autorky.

**Abstract:** Presented study deals with the verification of the effect of coaching on individual performance. It assumes that a large part of the company financial resources is currently invested in staff development, but it is not proven whether this investment brings profit to

organizations in terms of increased performance (4th grade of Kirkpatrick Model). The study verifies the effect of coaching as an independent variable to the performance of sales representatives, which is a dependent variable. The test group performance was measured as a percentage of business plan achievement (KPI) four times for each participant and took place before the first coaching session, during the coaching period and 1 month, 2 months or 4 months after the end of coaching. The study included a total of 261 sales representatives of a multinational telecommunication company. They all went through six 60-minute coaching sessions with a minimum interval of 2 weeks. The data were collected in 2012, 2013, 2014 and 2015. Due to the nature of the data and its distribution, the differences were calculated using a paired t-test. The results showed a statistically significant difference ( $p < .001$ ,  $d = .45$ ) in the performance of business representatives before the commencement of coaching and after commencement of coaching. Before the commencement of coaching and 1 month after last coaching session ( $p < .001$ ,  $d = .39$ ) and before the commencement of coaching and 2, resp. 4 months after the last coaching session ( $p < .001$ ,  $d = .46$ ). The main limit of the study is the absence of a control group.

**Klíčová slova:** Koučování, Evidence-based, Efektivita, Kirkpatrickův model měření efektivity vzdělávání.

**Key words:** Coaching, Evidence-based coaching, Coaching effectivity, Kirkpatrick model of training evaluation.

## 1 ÚVOD

Koučování, jako metoda profesního i osobního rozvoje, je v současnosti moderním a velmi intenzivně využívaným nástrojem dosahování definovaných cílů. Zároveň je ale také poměrně nákladnou záležitostí. Právě kvůli finančním prostředkům a času, který zaměstnanci koučování věnují, je důležité nastavit způsob, jakým bude efektivita koučování měřena. Pro firmu, která zprostředkuje svým zaměstnancům koučování, je stěžejní monitorovat profesní růst a mít tak přehled o tom, nakolik je koučování pro zaměstnance (a firmu) přínosem.

Způsobů, jakými lze ověřovat efektivitu vzdělávání, je několik, například Bersinův model (2008), Phillipsův model návratnosti investic (1996) nebo Brinkerhoffova metoda úspěšných případů (2003). Jedním z nejstarších, ale zároveň nejpropracovanějších a v současnosti také nejvíc využívaných modelů, který byl původně vytvořený v 50. letech pro měření efektivity vzdělávání, zahrnující všechny oblasti rozvoje, je Kirkpatrickův model. Jeho autoři, Donald L. Kirkpatrick a James D. Kirkpatrick (1998) definovali změnu na 4 možných úrovních-spokojenost, vědomosti, chování a výsledky. Pro výzkum účinnosti metody jsou nejcennější právě změny na úrovni výsledků, které mají pro firmu reálný přínos. Jedná se například o změny v plnění obchodních plánů, motivaci zaměstnanců, zvýšení produktivity či snížení zmetkovitosti, zkrácení doby zavedení nového produktu na trh atd. V současnosti existuje několik málo obdobných výzkumů na toto téma. Jednou z takových studií je výzkum Djutse et al. (2008), kteří měřili efektivitu koučování z hlediska snižování absencí v zaměstnání z důvodu zdravotních potíží. Komplexnější studie byla provedena Cavanaghem, Atkinsem, Specem a Granthem (cit. podle Grant, Stober, 2006), kde bylo zjišťováno, jestli je možné pomocí koučinku zvýšit čtyři klíčové psychologické charakteristiky, které jsou důležité pro vedení lidí (mindfulness, pozitivita, záměr a perspective-taking capacity). Studie vznikla ve snaze obohatit koučování založené na důkazech (tzv. evidence-based coaching), které Schueller (2014) definuje jako racionální a vědomé využívání nejlepších současných poznatků integrovaných se zkušenostmi z praxe k co nejlepšímu a nejvyššímu provedení koučování.

Cílem prezentované studie je ověřit efektivitu koučování na základě obchodních výsledků konzultantů T-Mobile Czech Republic a.s. Měření plnění jejich individuálních prodejních plánů s ohledem na pobočku kde působí, je prováděno u jednotlivých respondentů opakovaně:

- před zahájením koučování,
- v průběhu koučování,
- dva (resp. čtyři) měsíce po ukončení koučování.

Testovány byly tři výzkumné hypotézy:

1. Průměr obchodních výsledků v průběhu koučování je vyšší než průměr obchodních výsledků před koučováním.
2. Průměr obchodních výsledků měsíc po ukončení koučování je vyšší než průměr obchodních výsledků před koučováním.
3. Průměr obchodních výsledků dva (resp. čtyři) měsíce po ukončení koučování je vyšší než průměr obchodních výsledků před koučováním.

Oproti nulové hypotéze:

Mezi průměrem obchodních výsledků v průběhu koučování, měsíc po ukončení koučování, dva (resp. čtyři) měsíce po ukončení koučování a průměrem obchodních výsledků před koučováním není signifikantní rozdíl.

Pilotní projekt, který byl realizovaný v Severních Čechách v roce 2012, ukázal, že průměry obchodních výsledků koučů vzrostly a projekt byl rozšířen do celé republiky.

## **2 METODY**

### **2.1 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci této telekomunikační společnosti, kteří pracují na pozici konzultantů ve značkových prodejnách po celé České republice. Jejich náplní práce je prodávat služby a mobilní a hlasová zařízení přichozím klientům, poskytovat servis a aktivně oslovovat a nabízet služby klientům. Společnost metodu koučinku prokazatelně využívá jako jeden ze způsobů individuálního rozvoje zaměstnanců. O odborný rozvoj zaměstnanců pečuje také zaškolováním a zaučováním, školením v oblasti produktů i měkkých dovedností, prohlubováním kvalifikace a zvyšováním kvalifikace v zájmu zaměstnavatele, odbornou praxí, která je určena především absolventům, podporou studia zaměstnanců, podporou výuky anglického jazyka. Konzultanti jsou placeni na základě fixní částky a bonusů, které dostávají v případě splnění limitů v oblastech, relevantních pro obchodní záměr společnosti. Tito zaměstnanci dostali příležitost absolvovat individuální koučování od interních koučů společnosti. Ve výzkumu jsou nazváni *probandi*, nebo ve vztahu ke koučům *klienti*.

Celkově se do výzkumu zapojilo 261 konzultantů a manažerů poboček, kteří během let 2012, 2013, 2014 a část roku 2015 absolvovali individuální koučování. Z výzkumného vzorku byli vyřazeni:

- konzultanti, kteří si stanovili kvalitativní cíle, a nebylo z nich poznat, jakého procentuálního výkonu chtějí dosáhnout,
- konzultanti, kteří během koučování ukončili pracovní poměr ve společnosti T- mobile CZ a nebylo možné doplnit jejich výkony,
- konzultanti, kteří ukončili koučování předčasně (tj. před 6. konečným setkáním).

Konečný vzorek čítá 213 respondentů.

## 2.2 Fáze výzkumného projektu

Celý proces koučování se skládá z přípravné, realizační a kontrolní fáze. Přípravná fáze zahrnuje návštěvy na pobočkách a seznámení s manažerem pobočky, kick-off setkání, naplánování harmonogramu koučování. Realizační fáze začíná nominací do projektu, úvodním setkáním v triádě kouč- koučovaný konzultant- manažer a prvním až šestým koučovacím setkáním.

Konzultant	Období	Počáteční stav	Dosažený stav	Cíl 4	Cíl 5
1	březen – duben	0,40	0,82	1,84	1,9

Kontrolní fáze obnáší zaznamenání dat o výkonech koučovaných do tabulky určené k analýze.

## 2.3 Výzkumný design

Celý výzkum je koncipovaný kvantitativně. Výhodou tohoto typu výzkumu jsou numerická a přesná data, zpracováním kterých je možné přijmout alternativní hypotézu (resp. nemoci zamítnout hypotézu nulovou). Konkrétně se jedná o opakovaná měření, která umožňují postihnout rozdíl *před* a *po* intervenci. Nevýhodou tohoto výzkumného designu je především zcitlivění způsobené pretestovým měřením a přirozené zlepšování v čase, které by nastalo i bez působení intervence.

## 2.4 Proměnné

Nezávislou proměnnou v kvazi- experimentu je koučování jako intervence, jejíž působení na závislou proměnnou je ověřováno. Závislou proměnnou jsou obchodní výsledky konzultantů. Uvedené proměnné mají metrický charakter a nabývají hodnot z intervalu 0- 3 (resp. 0- 300%).

Hodnoty k závislým proměnným byly zapisovány do tabulky, jejíž příklad je uvedený níže včetně jejich bližšího popisu:

**Konzultant** označuje pořadové číslo konzultanta v tomto výzkumu. Jméno, pohlaví, místo zaměstnání a další údaje o konzultantovi jsou interní informace společnosti a nemohly být zveřejněny. Číslo konzultanta není pořadí, ve kterém se do projektu přihlásil.

**Období** označuje měsíce v roce, kdy koučování probíhalo, zpravidla se jedná o 2 měsíce, které se výjimečně protáhly do tří měsíců.

**Počáteční stav** označuje průměrný výkon konzultanta za dva měsíce před zahájením koučování. Jedná

se o prodejní plán, který má stanovený každá prodejna individuálně.



**Dosažený stav** vyjadřuje výkon konzultanta, který byl získaný průměrem výkonů měsíc po zahájení

koučování. Jedná se o výkon s ohledem na prodejnu, kde konzultant působí.

**Cíl 4** vyjadřuje výkon konzultanta, kterého dosáhl první měsíc po skončení koučování. Jedná se o výkon s ohledem na prodejnu, kde konzultant působí.

**Cíl 5** vyjadřuje výkon konzultanta, který dosáhl druhý měsíc po skončení koučování. Od roku 2014 byl tento údaj nahrazený údajem za čtvrtý měsíc po skončení koučování. Jedná se o výkon s ohledem na prodejnu, kde konzultant působí.

Jednotlivé výkony jsou vyjádřeny v procentech převedených na desetinná čísla.

## 2.5 Etika

Společnost T- mobile klade velký důraz na pečlivý výběr koučů. Roli při výběru hraje odpovídající vzdělání, výcvik v koučování a zkušenosti kouče. Konzultanti mají možnost výběru ze tří koučů, kteří interně působí ve společnosti. Koučové absolvují vždy jednou měsíčně společné setkání, kterému říkají *Den koučů*. To slouží k jejich rozvoji na úrovni supervizního setkání, práci s nahrávkami a vzdělávání. Koučování mají sami možnost hodnotit spokojenost s koučem pomocí desetimístné škály, přičemž 1 znamená maximální nespokojenost a 10 maximální spokojenost. Nedílnou součástí jejich práce je také Etický kodex.

Při zpracování dat byla zachována úplná anonymita konzultantů a jejich jméno bylo hned při zaznamenávání proměnných nahrazeno číslem tak, aby nebylo možné identifikovat konkrétní konzultanty. Zároveň kouči i koučování vědí a souhlasí s tím, že jejich data budou využita pro potřeby výzkumu a jejich osobní údaje nebudou veřejně sdíleny. S výsledky výzkumu bylo obeznámeno vedení společnosti.

## 3 VÝSLEDKY

Data byla zpracována pomocí statisticko- analytického programu IBM SPSS Statistics 19, přičemž byla nejdříve ověřena normalita rozložení dat, v dalším kroku proběhla analýza pomocí párového *t*-testu a následně byla vypočítána velikost efektu Cohenovým *d*.

### 3.1 Test normality rozložení dat

Ještě před samotnou analýzou dat byly jednotlivé soubory podrobeny Kolmogorov- Smirnovovu testu normality rozložení dat, který indikuje, nakolik jednotlivá měření kopírují křivku normálního rozložení. Nesignifikantní výsledek je daný  $p > .05$  a znamená, že data jsou normálně rozložena. Signifikantní výsledek  $p < .05$  znamená, že v rozložení dat došlo k sešikmení. Normalita dat byla ověřována také pomocí hodnot strmosti a špičatosti, které jsou součástí deskriptivního popisu souborů (Pallant, 2004).

### 3.2 Párový t- test

Pro získání průměrů a *p*- hodnoty byl zvolený párový *t*- test, který umožňuje ověřit, zda dvě rozdělení mají stejné střední hodnoty. Párový typ *t*- testu analyzuje data u stejných osob *před* a *po* intervenci, kterou bylo v tomto případě koučování. Porovnává střední hodnotu u:

- počátečního stavu (plnění prodejního plánu před koučováním) a dosaženého stavu (plnění prodejního plánu během koučování),
- počátečního stavu (plnění prodejního plánu před koučováním) a cíle 4 (plnění prodejního plánu měsíc po ukončení koučování),

- počátečního stavu (plnění prodejního plánu před koučováním) a cíle 5 (plnění prodejního plánu dva, resp. čtyři měsíce po ukončení koučování).

### 3.3 Velikost efektu

Pro získání konkrétní hodnoty praktického přínosu byla vypočítaná hodnota velikosti efektu. Velikost efektu pojmenovává skupinu indexů (*eta squared*, Cohenovo *d*, Cohenovo *f*), které měří velikost efektu určité metody (v tomto případě koučování). *P*- hodnota nemusí být vždy validním indikátorem, například ve velkých souborech, kde i relativně malý rozdíl bude statisticky významný. To ale ještě neznamená také praktickou nebo teoretickou signifikanci.

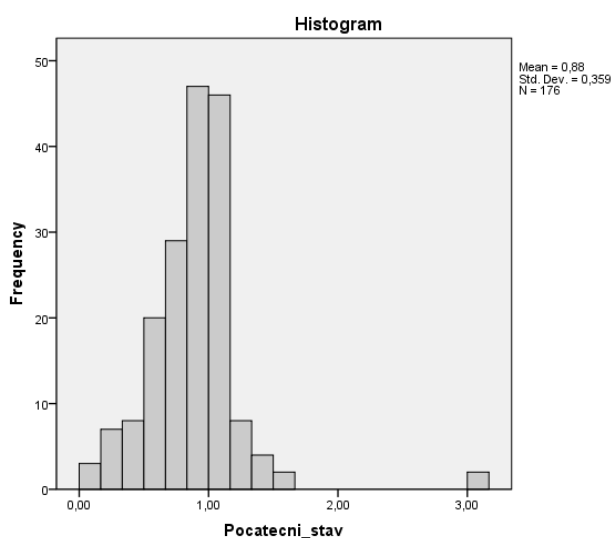
Hodnota Cohenova *d* byla vyhodnocována pomocí následujícího vodítka (Cohen cit. dle Pallant, 2005): 0,2= malý efekt; 0,5=průměrný efekt; 0,8=velký efekt.

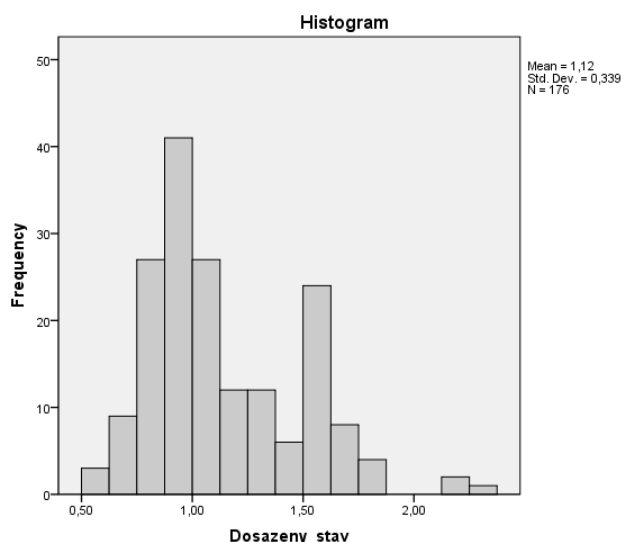
### 3.4 Interpretace výsledků

I přesto, že strmost (Počáteční stav= 12.47, Dosažený stav= .59, Cíl 4= 3.78, Cíl 5= .51) a špičatost (Počáteční stav= 2.09, Dosažený stav= .88, Cíl 4= 1.43, Cíl 5= .83), ani Kolmogorov- Smirnovův test normality dat pro Počáteční stav ( $Z(176) = .132, p < .001$ ), pro Dosažený stav ( $Z(176) = .189, p < .001$ ), pro Cíl 4 ( $Z(176) = .185, p < .001$ ), ( $Z(176) = .156, p < .001$ ) neukazují na normální rozložení dat, kvůli velkému souboru byl zvolen párový *t*- test. Na obrázcích 1-4 je možné vidět rozložení dat v jednotlivých souborech pomocí histogramu.

Tabulka 2- Hodnoty testu normality rozložení dat.

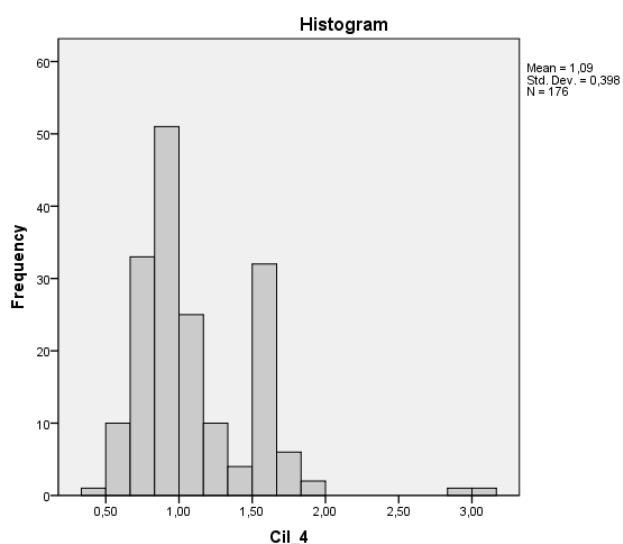
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistika	Stupně volnosti	p- hodnota
Počáteční stav	,132	176	,001
Dosažený stav	,189	176	,001
Cíl 4	,185	176	,001
Cíl 5	,156	176	,001



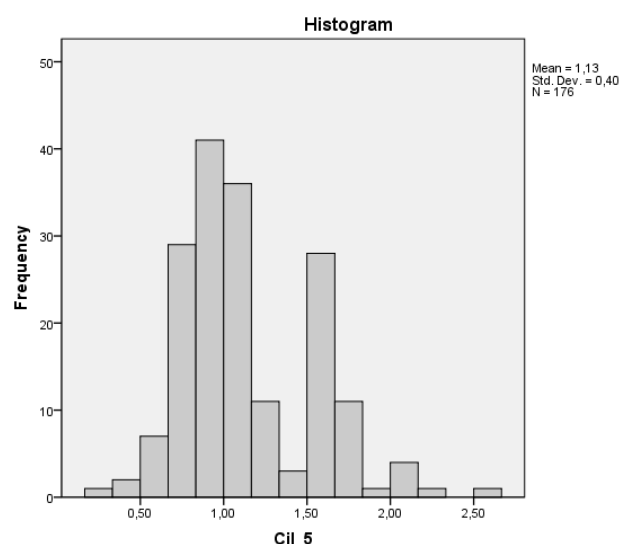


*Obr. 2- Histogram rozložení procentuálního plnění obchodního plánu měsíc po zahájení koučování*

*Obr. 1- Histogram rozložení procentuálního plnění obchodního plánu před zahájením koučování*



*Obr. 3- Histogram rozložení procentuálního plnění obchodního plánu měsíc po ukončení koučování*



*Obr. 4- Histogram rozložení procentuálního plnění obchodního plánu 2 (resp. 4) měsíce po ukončení koučování*

Po ověření normality rozložení dat byly vypočítané průměry výkonů probandů v jednotlivých obdobích. *Tabulka 3* uvádí deskriptivní charakteristiky jednotlivých měření počátečního stavu, dosaženého stavu, cíle 4 a cíle 5 a hned pod nimi je grafické zobrazení průměrů jednotlivých měření.

*Tabulka 3- Deskriptivní charakteristiky sledovaných proměnných:*

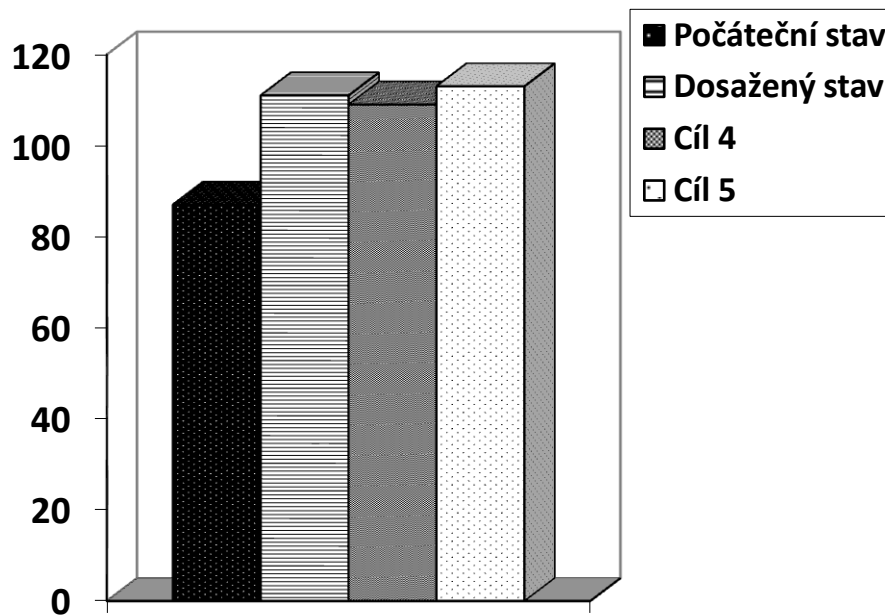
	Počáteční stav	Dosažený stav	Cíl 4	Cíl 5
--	----------------	---------------	-------	-------

<b>N validní</b>	218	219	194	182
<b>N chybějící</b>	48	47	72	84
<b>Medián</b>	.9	1.0	.97	1.0
<b>Minimum</b>	.00	.50	.33	.30
<b>Maximum</b>	3.00	2.34	3.00	2.64
<b>Průměr</b>	.87	1.11	1.9	1.13
<b>Rozptyl</b>	.14	.11	.15	.16
<b>SD</b>	.38	.32	.40	.40
<b>25. percentil</b>	.71	.89	.84	.85
<b>50. percentil</b>	.9	1	.97	1
<b>75. percentil</b>	1.1	1.34	1.39	1.5
<b>Strmost</b>	12,47	.59	3.78	.51
<b>Špičatost</b>	2.8	.88	1.43	.83

*Graf 1 –  
průměrů*

*Srovnání  
u čtyř*

*sledovaných proměnných*



Na základě deskriptivních charakteristik je možné říct, že:

- průměrné plnění cílů před zahájením koučování (počáteční stav) je 87%,
- průměrné plnění cílů v průběhu koučování (dosažený stav) je 111%,
- průměrné plnění cílů měsíc po ukončení koučování (cíl 4) je 109%,
- průměrné plnění cílů 2 měsíce po ukončení koučování (cíl 5) je 113%

Následně byly tyto průměry srovnány pomocí párového  $t$ -testu a vypočítané  $p$ -hodnoty pro každou testovanou dvojici, doplněné výpočtem Cohena  $d$ :

Tabulka 4- Výsledky testové statistiky pro 3 sledované dvojice.

	Párové rozdíly			Průměrný rozdíl	Standardní odchylka	Standardní chyba průměru	95% interval spolehlivosti rozdílu	
	$t$	$p$ -hodnota	Stupně volnosti (2-stranný test)				nejnižší	nejvyšší

1	6.661	0.001	209	0.23	0.51	0.04	0.16	0.30
2	5.203	0.001	189	0.22	0.57	0.04	0.13	0.30
3	6.14	0.001	181	0.26	0.56	0.04	0.17	0.34

Výsledky jednotlivých *t*- testů lze verbalizovat následovně:

1. Na základě výpočtů pomocí párového *t*- testu je možné říct, že existuje signifikantní rozdíl mezi průměry výkonů konzultantů před koučováním ( $M = .88$ ,  $SD = .37$ ) a v průběhu koučování ( $M = 1.12$ ,  $SD = .33$ ),  $t(209) = 6.661$ ,  $p < .001$ ,  $d = .45$ .
2. Na základě výpočtů pomocí párového *t*- testu je možné říct, že existuje signifikantní rozdíl mezi průměry výkonů konzultantů před koučováním ( $M = .87$ ,  $SD = .39$ ) a měsíc po ukončení koučování ( $M = 1.09$ ,  $SD = .40$ ),  $t(189) = 5.203$ ,  $p < .001$ ,  $d = .39$ .
3. Na základě výpočtů pomocí párového *t*- testu je možné říct, že existuje signifikantní rozdíl mezi průměry výkonů konzultantů před koučováním ( $M = .87$ ,  $SD = .36$ ) a v průběhu koučování ( $M = 1.13$ ,  $SD = .40$ ),  $t(181) = 6.140$ ,  $p < .001$ ,  $d = .46$ .

#### 4 DISKUSE

Výzkum ověřoval, zda koučování zvyšuje prodejní výsledky konzultantů prodeje v telekomunikační firmě. Výsledky byly měřeny na vzorku 261 probandů, kteří prošli koučovacím rozvojovým programem o délce 2 měsíce, během kterých proběhlo 6 koučovacích setkání. Přiřazována byla k sobě vždy dvě různá měření u stejných probandů. K dispozici byla měření:

1. před zahájením koučování,
2. v průběhu koučování,
3. měsíc po ukončení koučování a
4. dva (resp. čtyři) měsíce po ukončení koučování.

Vzhledem k tomu, že u některých probandů nebyla k dispozici všechna měření, reálný počet probandů byl v každé dvojici nižší podle toho, kolik dvojic bylo možné na základě dostupnosti spárovat.

Data byla sbírána v průběhu let 2012, 2013, 2014 a část roku 2015, vždy ve dvou po sobě následujících měsících. Tato široká škála let, umožnila zachytit výkony probandů v rozdílných ekonomických situacích a umožnila tak snížit vliv intervenující proměnné, kterou by ekonomická situace na trhu mohla být.

Měření jednotlivých proměnných (před koučováním, v průběhu koučování a dva (resp. čtyři) měsíce po koučování) bylo vždy průměrem dvou měsíců tak, abychom se vyhnuli extrémním výkonům a co nejvíc se přiblížili běžnému a přirozenému výkonu probanda. Nebylo ale možné vyloučit dovolenou, dlouhodobější nemoc nebo jiný důvod pracovní neschopnosti, která přirozeně snížila výkon konzultantů.

Měření probíhalo v regionech po celé České republice, přičemž byly zohledněny různé cíle jednotlivých poboček. To umožnilo eliminovat intervenující proměnnou, kterou by mohla být různá poptávka služeb způsobená rozdílnou ekonomickou situací v jednotlivých regionech.

Analýza dat probíhala pomocí párového  $t$ -testu v prostředí SPSS, které umožnilo získat deskriptivní statistiku souborů, provést test normality rozložení dat, srovnat střední hodnoty výkonů konzultantů a vypočítat velikost efektu.

Na základě výsledků, které byly vypočítané pomocí SPSS programu je možné říct, že koučování na signifikantní úrovni zvyšuje průměrné plnění cílů oproti výchozím hodnotám. Toto zvýšení je relativně stálé již od začátku koučování a nesnižuje se v průběhu dalších měření probíhajících měsíc, dva či čtyři měsíce po koučování. Z toho je možné usuzovat, že zde vzniká efekt sebekoučování, kdy si konzultant po absolvování několika koučovacích setkání osvojí principy koučování a dokáže je používat i bez intervence kouče. Na základě měření velikosti efektu Cohenovým  $d$ , které ukazuje na praktickou signifikanci metody koučování, je možné říct, že vliv koučování na výkon obchodních reprezentantů je průměrný (ve smyslu střední).

Unikátnost tohoto výzkumu spočívá především v zachycení dlouhodobého časového horizontu jedné firemní kultury napříč celou Českou republikou a ověření hypotézy zvyšování výkonnosti, která je součástí téměř každé definice o koučování. Přesná data prodejních výsledků umožnila nahlížet na výkony z pohledu čísel, což je ideální pro měření kvantitativními metodami.

Výzkum se vydal cestou srovnání výsledků jednotlivých konzultantů před intervencí a po intervenci. Druhou možností, která by jistě přinesla zajímavé výsledky (a která byla původně také zamýšlena), by bylo srovnání párovaných výsledků pokusných a kontrolních probandů, které by umožnilo srovnávat výsledky koučovaných a nekoučovaných konzultantů ve stejných časových periodách. Tato varianta byla ale obtížně realizovatelná vzhledem k již velkému množství konzultantů, kteří koučováním prošli a dostupnosti jejich prodejních výsledků, které jsou interní informací společnosti. Data by byla velkým přínosem z hlediska výkonu nekoučovaných konzultantů. Lze předpokládat, že ať už u koučovaných, tak u nekoučovaných, vzniká určité zlepšení a nárůst prodejních výsledků, který je přirozený pro každého zaměstnance. K přirozenému zlepšování dochází postupně praxí, zlepšováním v prodejních a komunikačních dovednostech, nabýváním nových dovedností a znalostí z daného oboru.

Zaměstnanci se také účastní dalších rozvojových programů, jako jsou kurzy, školení v oblasti měkkých dovedností, produktová a další školení, která jistě mají vliv na jejich prodejní výsledky. Úplné vyčlenění jejich podílu na zlepšení prodejních výsledků by bylo jen obtížně realizovatelné. Data by mohla být přesnější, kdyby byla k dispozici výše obvyklého nárůstu.

Další možností zlepšení této studie by mohlo být srovnání na základě různé délky a množství koučovacích setkání. Do výzkumu byli zařazeni pouze konzultanti, kteří absolvovali právě šest koučovacích hodin. Ostatní, kteří koučovací projekt ukončili předčasně, byli vyřazeni. Otázkou tedy je, jak by se změnil výkon v případě navýšení nebo snížení jejich počtu.

Není možné vyloučit ani působení Hawthornského efektu, který by mohl způsobit zvyšování výkonu pouze proto, že byli probandi sledováni a věděli, že jsou jejich obchodní výsledky předmětem ještě většího zájmu právě kvůli tomu, že jsou součástí koučovacího programu. Měření v kontrolní skupině by tento efekt mohlo eliminovat.

Zajímavé by bylo také dlouhodobé hledisko efektu koučování. V průběhu koučování může být zvýšení prodejních výsledků způsobeno tím, že klient na každém setkání přijde na nové způsoby a možnosti komunikace s klientem, které v praxi vyzkouší a postřehy z tohoto pokusu přináší na další koučovací setkání. Podpora, kterou ze strany kouče cítí, může být motivací k neustálému zlepšování. Působit zde může opět také Hawthornský efekt. Po ukončení koučování může koučovanému toto sdílení a práce s motivací chybět a po čase

může dojít k návratu ke vzorcům chování, které byly přítomny před začátkem koučování. Otázkou tedy zůstává, jak udržet motivaci zaměstnanců pro trvalý rozvoj? Jak udělat z myšlenky učení se ze zkušenosti přirozenou součástí firemní kultury ve smyslu učící se organizace (z angl. learning organizations)? Jak probudit v zaměstnancích přirozenou zvědavost a chuť pouštět se do nových, nevyzkoušených způsobů oslovování zákazníků a prodeje?

Pro firmy je jedním z klíčových parametrů zisk. Právě proto by měla být reálná efektivita koučování měřena právě s ohledem na celkový zisk firmy. Koučování společnosti přineslo zvýšení výkonu jednotlivých konzultantů, ale investovali do pracovního času konzultantů, do personálního obsazení koučů, nákladů spojených s koučováním a také výcviku a školení koučů. Z tohoto důvodu by byl jedním z nejdůležitějších indikátorů efektivity jeho finanční vyjádření, tedy nakolik přineslo koučování společnosti zisk. Toto měření může být velmi problematické, ale určitě by se dalo s pomocí analytiků controllingu společnosti spolehlivě odhadnout.

Dalším bodem k zamyšlení také je, jak nedělat výsledky firmy závislé od koučování. Mohlo by se stát, že by koučování zvyšovalo výsledky konzultantů a způsobilo by, že by se konzultanti spoléhali na kouče jako zdroj jejich úspěchu. Podobně by jim připisovali také zásluhy za svůj neúspěch. Je důležité, aby dokázali konzultanti samostatně pracovat na určité výkonnostní úrovni a koučink by byl přirozenou formou podpory a ne intervencí, která je zachrání v situacích nízkého výkonu.

Koučování podřízených by mohlo být také dovedností manažerů. Jejich integrace do procesu koučování by ale nesměla nahradit proces vedení lidí.

## **Literatura**

Bersin, J. (2008). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. John Wiley & Sons.

Brinkerhoff, R. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. Berrett-Koehler Publishers.

Duijts, S. F., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. M. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(7), 765-776.

Grant, A. M., & Stober, D. R. (2006). *Evidence based coaching handbook: putting best practices to work for your clients*. Wiley.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Pallant, J. (2004). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. (2nd ed.) Crows Nest, N.S.W: Allen.

Phillips, J. J. (1996). ROI. *Training & Development*, 50, 42-47.

Schueller, S. (2014). *The Wiley-Blackwell handbook of positive psychological interventions*. John Wiley & Sons.

## **Contact**

Mgr. Ivana Fabianová

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, Katedra Psychologie



**ROVNOVÁHA PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA A (NE)ISTOTA  
PRACOVNÉHO MIESTA V DÁTACH ESS: POROVNANIE ČR A SR**

**WORK-LIFE BALANCE AND JOB (IN)SECURITY IN THE ESS DATA:  
COMPARISON OF THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA**

*Denisa FEDÁKOVÁ*

**Abstrakt:** Rovnováha práce a osobného života a istota pracovného miesta sa radia medzi mimoriadne zásadné charakteristiky pracovného prostredia. Cieľom príspevku bolo poukázať na mieru výskytu sledovaných premenných v odpovediach respondentov z dvoch krajín (SR a ČR) a zistiť vzájomný vzťah sledovaných premenných, ako aj ich vzťah s ďalšími premennými. Výskumnú vzorku tvorili respondenti prieskumu ESS (European Social Survey) 2.kola (2004) 5.kola (2010) a 6.kola (2012) zo Slovenskej a Českej republiky. Zistenia potvrdili významné rozdiely medzi respondentmi oboch krajín ako v spokojnosti s rovnováhou medzi prácou a osobným životom, tak aj vo vnímaní istoty pracovného miesta (vyššiu hodnotu priemerného skóre v oboch prípadoch uviedli respondenti z ČR). Korelačná analýza

poukázala na štatisticky významné vzťahy medzi spokojnosťou s rovnováhou práce a osobného života a premennými: konflikt rodina – práca (negatívna korelácia) a prežívanie pocitu sviežosti a dobrej nálady (pozitívna korelácia) v oboch krajinách. Štatisticky významné vzťahy sa potvrdili aj v prípade vnímanej istoty pracovného miesta a premennej autonómnosti v práci (pozitívna korelácia) v oboch krajinách. Obe premenné: spokojnosť s rovnováhou práce a osobného života a istoty pracovného miesta štatisticky významne pozitívne korelovali navzájom, ako aj s prežívaním pocitov šťastia a pozitívnej nálady a s príležitosťami pre stretávanie sa s priateľmi a príbuznými. V závere tak možno konštatovať, že rovnováha práce a osobného života a vnímaná istota pracovného miesta sa javia byť nielen významnými charakteristikami zamestnania, ale súvisia aj so subjektívnou pohodou a charakteristikami mimopracovného prostredia zamestnaných.

**Abstract:** Work-life balance (WLB) and job security (JS) stand as crucial job characteristics. The aim of the paper is to describe the level of perceived WLB and JS, the correlation between them and their correlation with other selected variables in the responses of Czech and Slovak respondents. The sample consisted of European Social Survey (ESS) round2 (2004), round 5 (2010) and round 6 (2012) respondents from two countries. Findings showed significant differences between CZ and SK respondents in the level of WLB satisfaction and the level of perceived JS – in both cases the higher levels were reported by Czech respondents. Correlation analysis revealed significant relationships between WLB satisfaction and: family to work conflict (negative relationship) and feelings of cheerfulness and good mood (positive relationship) in both examined countries. Significant correlations were present also in the analysing the relationship between JS and job autonomy (positive relationship) in both countries. Both WLB and JS variables significantly inter-correlated and also correlated separately with feelings of happiness, good mood and with active social life of respondents. Findings emphasised that WLB and JS belong to significant characteristics of not working life exclusively but with subjective well-being and characteristics of non-working life and family environment as well.

**Kľúčové slová:** rovnováha práce a osobného života, (ne)istota pracovného miesta, Európska sociálna sonda (ESS).

**Keywords:** work-life balance, job (in)security, European Social Survey (ESS).

## 1 ÚVOD

Práca a osobný život sú základnými doménami v živote zamestnaného jednotlivca. Rovnováha práce a osobného života a istota pracovného miesta sa radia medzi mimoriadne zásadné charakteristiky zamestnania. Cieľom tohto príspevku je poukázať na mieru výskytu sledovaných premenných v odpovediach respondentov z dvoch krajín (SR a ČR) a zistiť vzájomný vzťah sledovaných premenných, ako aj ich vzťah s ďalšími premennými.

V úvode si najskôr priblížime podobnosti a rozdiely v základných charakteristikách trhu práce v ČR a SR, aby sme výsledky našej štúdie mohli interpretovať v kontexte špecifik sledovaných krajín. Z charakteristík uvádzame mieru zamestnanosti a mieru nezamestnanosti z obdobia kedy boli dáta získavané. Podľa štatistík OECD (2017) bola miera zamestnanosti v 2004 v ČR na úrovni 64,2% a v SR 57%; v roku 2010 v ČR 65% a v SR 58,8%; v roku 2012 v ČR 66,5% a v SR 59,7% a stále má rastúcu tendenciu. Miera nezamestnanosti mala v sledovaných rokoch takéto hodnoty: v roku 2004 v ČR 8,3% a v SR 18,2%; v roku 2010 v ČR 7,3% a v SR 14,4% a v roku 2012 v ČR 7% a v SR 14% a stále má klesajúcu tendenciu. Uvedieme ešte jednu charakteristiku – index šťastia, ktorú každoročne zverejňuje OSN (report 2012, str. 30-31). V období rokov 2005-2011 sa ČR umiestnila na 36. mieste a SR na

55. mieste (tzv. Cantril ladder) a v spokojnosti so životom (report 2012, str. 36) v období 2007-2010 sa ČR umiestnila na 38.mieste a SR na 51.mieste.

## **2 ROVNOVÁHA PRÁCA – OSOBNÝ ŽIVOT**

Podľa správy Eurofнду pre rok 2016 nazvanej „Work-Life balance: creating solutions for everyone“ štyria z piatich zamestnancov v Európe uvádzajú, že sú spokojní s rovnováhou medzi prácou a osobným životom. Na druhej strane však z tohto zistenia vyplýva, že jeden z piatich zamestnancov v Európe nepociťuje rovnováhu medzi prácou a osobným životom a to je dostatočne závažný argument, aby sa tejto problematike venovala pozornosť aj v prostredí pracovnej psychológie.

Marks a MacDermid (1996, str. 421) definovali rovnováhu medzi rolami ako „tendenciu stať sa plne oddaný výkonu každej roly v systéme rolí jednotlivca“. Greenhaus a kol. (2003, str.513) ponúkajú inú definíciu rovnováhy pracovného a osobného života: „je to miera akou je jednotlivec rovnomerne oddaný a rovnomerne spokojný s vlastnou pracovnou a rodinnou/mimopracovnou rolou“. Tí istí autori rozlišujú 3 komponenty rovnováhy práca - osobný/rodinný život: časová rovnováha, rovnováha oddanosti a rovnováha spokojnosti. Hill a kol. (2001) pri hľadaní faktorov ovplyvňujúcich rovnováhu práca – osobný život zdôrazňujú úlohu pracovnej flexibility. Na opodstatnenosť vnímania rovnováhy práce a osobného života ako ústrednej charakteristiky práce upozornil Harrington a kol. (2015). Títo autori uskutočnili prieskum zameraný na zisťovanie základných charakteristík práce na vzorke 1100 náhodne vybraných zamestnancov reprezentujúcich generáciu Y z piatich organizácií. Prieskum poukázal na dôležitosť vybraných charakteristík práce, pričom medzi najdôležitejšie charakteristiky práce respondenti označili možnosti kariérneho rastu a rovnováhu medzi prácou a osobným životom. Ďalšie v poradí boli plat, benefity a istota pracovného miesta.

## **3 (NE)ISTOTA PRACOVNÉHO MIESTA**

Neistota pracovného miesta sa dostala do pozornosti v 80. rokoch, kedy v roku 1984 v Academy of Management Review publikovali článok Leonarda L. Greenhalgha a Z. Rosenblatta. Uvedení autori definovali neistotu pracovného miesta ako: „vnímanú bezmocnosť udržať si chcenú kontinuitu pracovného miesta v ohrozujúcej situácii“ (Greenhalgh a Rosenblatt, 1984, s. 438). Pod (ne)istotou pracovného miesta rozumieme vnímanie (ne)jasnej budúcnosti vlastného pracovného miesta zamestnancom. Čo sa týka psychologických dôsledkov vnímanej neistoty pracovného miesta je potrebné pripomenúť, že zatiaľ čo o strate pracovného miesta sa hovorí ako o jednej z najstresujúcejších situácií v živote človeka, neistota súvisiaca s hrozbou straty práce môže pre zamestnanca znamenať ohrozujúcu situáciu. Griep a kol. (2016) uvádzajú, že chronická pracovná neistota má v mnohých aspektoch negatívnejšie psychologické dopady ako krátkodobá nezamestnanosť.

Zmena charakteru práce, reštrukturalizácie pracovného trhu a stability pracovného miesta však spôsobili, že istotu pracovného miesta už viac nie je možné považovať za jednu zo základných charakteristík práce v 21.storočí (napr. Bianchi a Milkie, 2010; Sparks a kol., 2001; Gilpin a Gilpin 2000). Výskumníčky Esser a Olsen (2012) na dátach ESS potvrdili v krajinách s transformujúcou sa ekonomikou nízku mieru istoty pracovného miesta a zároveň poukázali na to, že miera nezamestnanosti vystupovala ako najvýznamnejší faktor pri vysvetľovaní rozdielov medzi krajinami vo vnímanej istote pracovného miesta (čím vyššia miera nezamestnanosti, tým vyššia miera neistoty pracovného miesta). Kraimer a kol. (2005) vysvetľovali súvislosti vnímania istoty pracovného miesta na vzorke 149 zamestnancov na plný úväzok so zmluvou na dobu určitú. V súlade s ich hypotézou sa potvrdilo, že negatívne vnímanie istoty pracovného miesta zamestnancami spôsobovalo vnímanie termínovanej

pracovnej zmluvy ako hrozby pre ich zamestnanie. Zamestnancov s nízkou mierou pracovnej istoty charakterizoval negatívny vzťah medzi vnímaním hrozby viazanosti zmluvy a pracovným výkonom. Inú súvislosť výskumne potvrdila Ištoňová (2015). A síce, súvislosť medzi vnímanou neistotou pracovného miesta a pracovnou spokojnosťou, kde neistota pracovného miesta signifikantne negatívne korelovala s vnímanou pracovnou spokojnosťou.

## 4 METÓDA

### 4.1 Dotazník ESS

Z hlavného dotazníka Európskej sociálnej sondy sme pre účely tohto príspevku vybrali nasledujúce premenné:

Istota pracovného miesta: „*Moje pracovné miesto je isté*“ 1- vôbec nie pravdivé, 4 – veľmi pravdivé

Rovnováha práca-osobný život „*Nakoľko ste spokojný s rovnováhou medzi časom stráveným v práci a časom stráveným na iné stránky/aktivity vášho života?*“ 1 – mimoriadne nespokojný/á, 10- mimoriadne spokojný/á

Ďalej sme z rotujúcich modulov (Práca, rodina a subjektívna pohoda) dotazníka ESS vybrali tie, ktorých vzťah k istote pracovného miesta a rovnováhy práca – osobný život sme chceli overiť. Vybrané premenné možno zaradiť do troch kategórií:

Subjektívna pohoda: pocity šťastia, pocit sviežosti a dobrej nálady,

Charakteristiky osobného/rodinného prostredia: stretávanie sa s priateľmi a rodinou, konflikt/zasahovanie z rodiny do práce, príjem domácnosti,

Charakteristiky pracovného prostredia: opora od kolegov v práci, riskovanie so zdravím v práci, autonómia v práci, pracovné pripútanie, nahraditeľnosť na pracovnej pozícii a týždenný pracovný čas.

Pri štatistickom spracovaní dát boli aplikované váhy, tak ako to odporúčajú metodologické pokyny ESS (Ganninger, 2013).

### 4.2 Vzorka

Výskumnú vzorku tvorili respondenti prieskumu ESS (European Social Survey) z 2. kola zberu dát (2004), z 5. kola (2010) a zo 6. kola (2012) zo Slovenska a Českej republiky. Počty respondentov sa v jednotlivých analýzach rôznia a tak sú uvádzané pri výsledkoch. Do vzorky boli zahrnutí výhradne zamestnaní respondenti s týždennou pracovnou dobou v rozpätí 35-60 hodín.

## 5 VÝSLEDKY

Prvým cieľom tohto príspevku bolo zistiť mieru výskytu sledovaných premenných v odpovediach respondentov zo SR a ČR. Tabuľka 1 popisuje priemerné skóre premennej „Spokojnosť s rovnováhou práca - osobný život“ zisťovaných v 5.kole a v 6.kole ESS, ako aj rozdiely v odpovediach respondentov z oboch skúmaných krajín. Možno konštatovať, že v oboch krajinách má sledovaná premenná rastúci trend, t.j. respondenti sú spokojnejší s prežívanou rovnováhou práca – osobný život. Zaujímavým zistením je, že zatiaľ čo v roku 2010 uvádzali signifikantne vyššiu mieru spokojnosti s rovnováhou práce – osobný život slovenskí respondenti, v roku 2012 uvádzali signifikantne vyššiu mieru spokojnosti s rovnováhou práce – osobný život pre zmenu českí respondenti.

Tab. 1: Rozdiely v spokojnosti s rovnováhou práca – osobný život medzi respondentmi z ČR a SR v dvoch meraniach ESS

Spokojnosť s rovnováhou práca - osobný život	Priemer ČR	Priemer SR	t	p
5kolo ESS (2010)	5,69	6,04	-2,03	0,043
6kolo ESS (2012)	7,10	6,14	5,354	0,000

Vysvetlenie pozoruhodného nárastu spokojnosti s rovnováhou práca – osobný život v ČR vysvetľuje tabuľka 2, kde je možné vidieť výrazný percentuálny nárast odpovedí o extrémnej spokojnosti medzi českými respondentmi (z 1,8% podielu odpovedí v 5.kole na 13,1% podiel odpovedí v 6.kole ESS).

Tab. 2: Percentuálne zastúpenie extrémnych odpovedí respondentov z ČR a SR v dvoch meraniach ESS

Spokojnosť s rovnováhou práca – osobný život	extrémne nespokojný/á		extrémne spokojný/á	
	5 kolo ESS	6 kolo ESS	5 kolo ESS	6 kolo ESS
ČR (N=354)	0,9%	0,4%	1,8%	13,1%
SR (N=159)	0,8%	1%	4%	3,3%

Druhou premennou, ktorej v našom príspevku venujeme pozornosť je istota pracovného miesta. Tabuľka 3 popisuje priemerné skóre premennej „Istota pracovného miesta“ zisťovanej v 2.kole a v 5.kole ESS, ako aj rozdiely v odpovediach respondentov z oboch skúmaných krajín. Možno konštatovať, že v oboch krajinách má sledovaná premenná klesajúci trend, čo vzhľadom na použitú odpoveďovú škálu znamená, že miera vnímanej istoty pracovného miesta má klesajúcu tendenciu v oboch krajinách. Štatisticky významné rozdiely medzi krajinami sa potvrdili v oboch meraniach, pričom v oboch prípadoch vyššiu mieru neistoty (nižšie hodnoty priemerného skóre) pracovného miesta vykazovali slovenskí respondenti.

Tab. 3: Rozdiely v miere istoty pracovného miesta medzi respondentmi z ČR a SR v dvoch meraniach ESS

Istota prac. miesta	Priemer ČR	Priemer SR	t	p
2kolo ESS (2004)	2,36	1,97	4,172	0,000
5kolo ESS (2010)	2,09	1,86	2,531	0,012

Vysvetlenie klesajúceho trendu istoty pracovného miesta možno vidieť aj rozbere extrémnych odpovedí v tabuľke 4. Slovenskí respondenti uvádzali v 5.kole ESS podstatne menej odpovedí vyjadrujúcich istotu pracovného miesta (z 11,4% poklesol podiel odpovedí na 5,5%) a českí respondenti uvádzali v 5.kole ESS podstatne vyššie percento odpovedí vyjadrujúcich vnímanú neistotu pracovného miesta (z 19,6% vzrástol podiel odpovedí na 32,4%).

Tab. 4: Percentuálne zastúpenie extrémnych odpovedí respondentov z ČR a SR v dvoch meraniach ESS

Istota pracovného miesta	vôbec nie pravdivé		veľmi pravdivé	
	2 kolo ESS	5 kolo ESS	2 kolo ESS	5 kolo ESS
SR (N=152)	45,3%	46,2%	11,4%	5,5%
ČR (N=362)	19,6%	32,4%	9,4%	8,1%

Druhým cieľom tohto príspevku bolo zistiť vzájomný vzťah sledovaných premenných, ako aj ich vzťah s ďalšími vybranými premennými. Vzájomné vzťahy medzi premennými sú uvedené v tabuľkách 5 a 6. V tabuľkách sú uvádzané len tie premenné, ktoré aspoň v jednej krajine vykazovali signifikantný vzťah k rovnováhe práca – osobný život (v tabuľke 5) alebo k istote pracovného miesta (v tabuľke 6). Premenná rovnováha práca – osobný život korelovala signifikantne takmer so všetkými vybranými premennými (okrem nahraditeľnosti na pracovnej pozícii). Zaujímavým zistením je, že to neboli pracovné charakteristiky, ktoré vykazovali silnejšie vzťahy s premennou rovnováha práca – osobný život. V odpovediach respondentov z ČR bola spokojnosť s rovnováhou práca – osobný život najsilnejšie vo vzťahu s konfliktom rodina – práca (negatívne), s prežívaním pocitu sviežosti a dobrej nálady a s pocitom šťastia (pozitívne). V odpovediach respondentov zo SR bola spokojnosť s rovnováhou práca – osobný život v najsilnejšom vzťahu s prežívaním pocitu sviežosti a dobrej nálady a so spokojnosťou s príjmom domácnosti (pozitívne) a vo vzťahu s konfliktom rodina – práca (negatívne). V oboch krajinách sa potvrdila signifikantná pozitívna korelácia medzi spokojnosťou s rovnováhou práca – osobný život a vnímaním istoty pracovného miesta.

Tab. 5: Korelačné koeficienty jednotlivých premenných s premennou „Spokojnosť s rovnováhou práca – osobný život“ v oboch krajinách

Koreláty spokojnosti s rovnováhou práca - osobný život	ČR	SR
pocity šťastia	<b>.205**</b>	.159**
stretávanie sa s priateľmi a rodinou	.135**	.151**
subjektívne celkové zdravie	.102**	ns
doba trvania vzdelania	ns	.099*

týždenný pracovný čas	-.101**	-.113**
príjem domácnosti	.168**	<b>.256**</b>
pocit sviežosti a dobrej nálady	<b>.257**</b>	<b>.260**</b>
opora od kolegov	ns	.120**
riskovanie so zdravím v práci	-.144**	-.157**
autonómia v práci	.132**	ns
pracovné pripútanie	-.176**	-.169**
konflikt/zasahovanie z rodiny do práce	<b>-.282**</b>	<b>-.236**</b>
istota pracovného miesta	.158**	.143**

Premenná istota pracovného miesta nekorelovala signifikantne s viacerými vybranými premennými. V prípade premennej istota pracovného miesta to boli predovšetkým pracovné charakteristiky, ktoré vykazovali silnejšie vzťahy s touto premennou. Čo sa týka vzájomných vzťahov medzi vnímanou istotou pracovného miesta a vybranými premennými, v odpovediach respondentov z ČR bolo vnímanie istoty pracovného miesta najsilnejšie vo vzťahu s autonómiou v práci, vo vzťahu so spokojnosťou s príjmom domácnosti a vo vzťahu so sociálnou oporou od kolegov (pozitívne). V odpovediach respondentov zo SR možno hovoriť o silnejšom vzťahu medzi vnímanou istotou pracovného miesta iba v prípade premennej autonómia v práci (pozitívne). Ostatné signifikantné vzťahy už nevykazovali silnejšie korelačné koeficienty.

Tab. 6: Korelačné koeficienty jednotlivých premenných s premennou „Istota pracovného miesta“ v oboch krajinách

Koreláty istoty pracovného miesta	ČR	SR
pocity šťastia	.128**	ns
stretávanie sa s priateľmi a rodinou	ns	.093*
subjektívne celkové zdravie	ns	.116**
doba trvania vzdelania	.104**	.091*
príjem domácnosti	<b>.250**</b>	.182**
pocit sviežosti a dobrej nálady	.157**	ns
opora od kolegov	<b>.239**</b>	.085*

autonómia v práci	.263**	.325**
nahraditeľnosť	-.234**	-.183**

---

## 6 DISKUSIA A ZÁVER

Zistenia príspevku komunikujú zistenia o dvoch základných charakteristikách práce v 21. storočí: rovnováha práca – osobný život a neistota pracovného miesta. Naše výsledky na jednej strane poukazujú na trend narastajúcej spokojnosti s rovnováhou práca – osobný život zamestnaných v Čechách a na Slovensku, no na strane druhej je tu v oboch krajinách prítomný trend poklesu vo vnímaní istoty resp. nárast vnímanej neistoty pracovného miesta. Za pozornosť a možno aj ďalšie zisťovanie stojí nárast mimoriadnej spokojnosti s rovnováhou medzi prácou a osobným životom uvádzaný respondentmi z ČR v roku 2012. Úlohu v tejto súvislosti môžu zohrávať aj rozdiely v sociálnej politike oboch krajín. Vysvetlením zisteného stavu (týkajúceho sa rovnováhy práca – osobný život) môže byť aj skutočnosť, že v období rokov 2012-2014 (World happiness report, 2015, str.26) sa v rebríčku meraného šťastia umiestila ČR na 31.mieste a SR na 45.mieste, pričom sa rozdiel medzi českými a slovenskými respondentmi prejavil v kategórii „možnosť slobodného rozhodovania o životných možnostiach“, kde vyššie skórovali českí respondenti. Zvýšenú pozornosť si určite zaslúži aj zistenie o náraste vnímanej neistoty pracovného miesta. Aj napriek tomu, že miera vnímanej neistoty pracovného miesta je v ČR a SR štatisticky významne odlišná a väčšmi ju pociťujú slovenskí respondenti, obe krajiny sa dostávajú do centra pozornosti ak sa zameriame na celoeurópsky priestor. Ištoňovej (2015) výsledné porovnania 27 krajín v miere prežívanj neistoty pracovného miesta preukázali, že Slovenská a Česká Republika predstavujú dve krajiny, v ktorých respondent uvádzali najvyššiu mieru prežívania neistoty pracovného miesta.

Za limity našej štúdie považujeme slabú kontrolu intervenujúcich premenných, ako aj obmedzený výber psychologických premenných v dostupných dátach ESS.

Zatiaľ čo štúdia Bozogáňovej a kol. (2015) sa zameriavala predovšetkým na zisťovanie vplyvu charakteristík pracovného miesta a subjektívnych pracovných charakteristík zamestnanca na prežívanie zamestnaneckej neistoty na Slovensku, v našom príspevku potvrdené existujúce vzťahy medzi rovnováhou práca – osobný život a istota pracovného miesta, ako aj ďalšími premennými, poukazujú na prítomnosť psychického prežívania v pracovnej aj mimopracovnej sfére zamestnaných ako aj dôležitosť zisťovania kauzality medzi subjektívnou pohodou a sledovanými hlavnými premennými. V závere tak možno konštatovať, že rovnováha práce a osobného života a vnímaná istota pracovného miesta sa javia byť nielen významnými charakteristikami zamestnania, ale súvisia aj so subjektívnou pohodou v osobnom živote zamestnaných.

### Finanční podpora

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 2/0172/15 “Vnímanie bezpečia v kontexte práce a osobnosti”.

### Literatúra

Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705-725.

Bozogáňová M., Ištoňová L., & Lipovská, R. (2015). Charakteristiky pracovného miesta a zamestnanca a ich vplyv na prežívanie zamestnaneckej neistoty na Slovensku. In Milan



Rymeš, Ilona Gillernová (Eds.) Sborník příspěvků z mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2015. Matfyzpress, UK Praha, s.25-34.

ESS Round 6: European Social Survey Round 6 Data (2012). Data file edition 2.3. NSD - Norwegian Centre for Research Data, Norway – Data Archive and distributor of ESS data for ESS ERIC.

ESS Round 5: European Social Survey Round 5 Data (2010). Data file edition 3.3. NSD - Norwegian Centre for Research Data, Norway – Data Archive and distributor of ESS data for ESS ERIC.

ESS Round 2: European Social Survey Round 2 Data (2004). Data file edition 3.5. NSD - Norwegian Centre for Research Data, Norway – Data Archive and distributor of ESS data for ESS ERIC.

Ganninger, M. (2013). Weighting in the ESS. Retrieved 17.5.2017 from <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/weight/>

Gilpin, R., & Gilpin, J. M. (2000). *The challenge of global capitalism: The world economy in the 21st century* (Vol. 5). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. In *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.

Griep, Y., Kinnunen, U., Nätti, J. et al. (2016). The effects of unemployment and perceived job insecurity: a comparison of their association with psychological and somatic complaints, self-rated health and life satisfaction. *Int Arch Occup Environ Health* 89 (1), 147-162.

Harrington, B., Van Deusen, F., Sabatini Fraone, J. & Morelock, J. (2015). *How Millennials Navigate Their Career*. Boston College Center for Work & Family. <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/How%20Millennials%20Navigate%20their%20Careers>

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.

Ingrid Esser, Karen M. Olsen; Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *Eur Sociol Rev* 2012; 28 (4): 443-454.

Ištoňová, L. (2015). Zamestnanecká neistota v 27 krajinách v kontexte vybraných individuálnych charakteristík. In Milan Rymeš, Ilona Gillernová (Eds.) Sborník příspěvků z mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2015. Matfyzpress, UK Praha, s.110-120.

Ištoňová, L. (2015). Job insecurity: individual and organizational consequences. *Individual and Society*, 18, No. 4.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J., Liden, R.C., Sparrowe, R.T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *J Appl Psychol.* 90(2),389-98.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.

OECD (2017), Employment rate (indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 21 May 2017)

OECD (2017), Unemployment rate (indicator). doi: 10.1787/997c8750-en (Accessed on 22 May 2017)

World happiness report 2015, Helliwell, J.F., Layard, R., & Sachs, J. (Eds). <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15.pdf>

World happiness report 2012, Helliwell, J.F., Layard, R., & Sachs, J. (Eds).

[http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2012/04/World\\_Happiness\\_Report\\_2012.pdf](http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2012/04/World_Happiness_Report_2012.pdf)

### Contact

Mgr. Denisa Fedáková, Ph.D.

Centrum spoločenských a psychologických vied SAV, Karpatská 5, 04001 Košice

Email: [dfedak@saske.sk](mailto:dfedak@saske.sk)

## EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA MANAŽÉROK A MANAŽÉROV A POSUDZOVANIE VÝSKYTU KOGNITÍVNYCH OMYLOV MANAŽÉRMÍ

### EMOTIONAL INTELLIGENCE OF FEMALE AND MALE MANAGERS AND ASSESSMENT OF COGNITIVE DISTORTIONS BY MANAGERS

*Miroslav FRANKOVSKÝ, Zuzana BIRKNEROVÁ*

**Abstrakt:** *Výskyt kognitívnych omylov v manažérskej práci nie je zriedkavý. Súvisí s objektívnym podmienkami tejto práce, ale aj so subjektívnymi charakteristikami manažérov. V tomto kontexte je v prezentovanom príspevku sústredená pozornosť na analýzu súvislostí medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a posudzovaním výskytu kognitívnych omylov manažérmi. Údaje boli získané pomocou metodík TEIQue-SF (emocionálna inteligencia) a PKO18 (výskyt kognitívnych omylov) od 286 manažérov. Z tohto počtu bolo 197 manažérov (69%) a 89 (31%) manažérok. Korelačné koeficienty potvrdili existenciu viacerých štatisticky významných korelačných koeficientov medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a manažérov a posudzovanie faktorov výskytu kognitívnych omylov manažérmi. Manažéri s nižšou emocionálnou inteligenciou majú výraznejší sklon ku kognitívnym omylom. Uvedená všeobecná súvislosť sa prejavila predovšetkým v kontexte atribútov emocionálnej inteligencie WellBeing a Sebakontrola. Uvedené zistenia je potrebné interpretovať s rešpektovaním veľkosti výskumnej vzorky manažérov. Ich využiteľnosť v praxi*

je tak pri výbere ľudí na manažérske pozície, ako aj pri vzdelávaní a tréningu manažérov. Zistené výsledky prispeli z metodologického hľadiska k overovaniu pôvodnej metodiky PKO18 v kontexte manažérskej práce.

**Abstract:** *The occurrence of cognitive distortions in managerial work is not rare. It is related to the objective conditions of this work, but also to the subjective characteristics of the managers. In this context, the presented paper focuses on analyzing the links between the attributes of managers' emotional intelligence and assessing the occurrence of cognitive distortions by managers. The data were obtained by means of the TEIQue-SF (emotional intelligence) and PCD18 (cognitive distortions) methodologies from 286 managers. Of this number, there were 197 male managers (69%) and 89 (31%) female managers. Correlation coefficients confirmed the existence of several statistically significant correlation coefficients between the female managers' and the male manager's emotional intelligence attributes and the assessment of the factors of cognitive distortions by managers. Managers with lower emotional intelligence have a more pronounced tendency towards cognitive distortions. This general relationship was manifested especially in the context of the emotional intelligence attributes of WellBeing and Self-control. These findings need to be interpreted with respect to the size of the research sample of managers. Their usability in practice is in selecting people for managerial positions as well as for educating and training managers. From a methodological point of view, the results obtained contributed to the verification of the original PCD18 methodology in the context of managerial work.*

**Kľúčové slová:** *emocionálna inteligencia, kognitívne omyly, metodiky TEIQue-SF, PKO18, manažér.*

**Key words:** *emotional intelligence, cognitive distortions, methodologies TEIQue-SF, PCD18, manager.*

## 1 ÚVOD

Významnou súčasťou manažérskej práce je prijímanie rozhodnutí v situáciách s rôznym kontextom. Prijímanie rozhodnutí manažérmi sa uskutočňuje pod vplyvom emócií, kognitívnych schém a scenárov (Beck, 1967) s nevyhnutnosťou akceptovania určitých obmedzení kognitívnych schopností (Newel, Simon, 1972). Od manažérov sa však všeobecne očakáva, že ich myslenie, poznávanie, rozhodovanie bude zodpovedať kritériám objektívnej racionality (Samuels, Stich, Faucher, 2004). Skúmanie sklonu ku kognitívnym omylom v manažérskom rozhodovaní predpokladá existenciu rozdielov medzi normatívnym uvažovaním – ako by sa mal manažér rozhodovať v intenciách logiky a deskriptívnym uvažovaním – ako sa v skutočnosti rozhoduje.

### 1.1 Kognitívne omyly

Rozhodovacia teória je teóriou veľkej sily a elegancie (Bermúdez, 2009). Jej skúmanie v súvislosti s manažérskym rozhodovaním má podľa Petersona (2009) interdisciplinárny charakter. Výskyt kognitívnych omylov v manažérskej práci nie je zriedkavý a je často spájaný práve s procesom rozhodovania a s využívaním subjektívnych heuristik. Kognitívne omyly môžu ovplyvňovať celý komplex manažérskych funkcií od priebežných (analýza, rozhodovanie, implementácia) až po sekvenčné funkcie (plánovanie, organizovanie, kontrola, personalistika a vedenie). Výskyt kognitívnych omylov v manažérskej práci je zároveň nevyhnutné interpretovať v kontexte subjektívnych bariér, ktoré je možné špecifikovať na strane manažéra, ako aj v kontexte situačných faktorov.

Jedným z významných teoreticko-metodologických východísk vymedzenia konceptu kognitívnych omylov je predpoklad, že mentálny obraz vonkajšej skutočnosti nie je len pasívnym obrazom, ale je tvorený na základe interakcie medzi vonkajšími podnetmi a už

existujúcimi mentálnymi štruktúrami (Beck, 1979; 2007; Kelly, 1955; Ellis, 1962; David, Lynn, Ellis, 2010; Allais, 1953; Mandel, et al., 2005; Istenik, 2011 a i.). Uvedená interakcia má charakter relatívne stabilného často nevedomého spôsobu organizácie myslenia a hodnotenia udalostí (Brugger, 1994; Zibrínová, Birknerová, 2012). Kognitívne omyly je takto možné odlíšiť od lživej argumentácie, ktorá je realizovaná vedome a úmyselne (Ruisel, 2012).

Kognitívne omyly môžu podľa Schwenka (1982) nastať už pri identifikácii problému. Nadväzuje chybné analyzovanie, usudzovanie a generovanie nesprávnych alternatív.

Kognitívne omyly sa môžu prejavovať aj pri implementácii. Majú vplyv na averziu voči riziku, preceňovanie sa, nadmernú sebadôveru, očakávaný úžitok z predikcie. Averzia voči riziku spôsobuje, že manažér sa neobáva zlyhania a tak sa stáva neopatrným. Preceňovanie svojich schopností súvisí s vylúčením nápadov či myšlienok ostatných, kde si manažér myslí, že všetko zvládne najlepšie sám (Schwenk, 1982). Význam výskytu kognitívnych omylov v manažérskej práci je zvýraznený aj tým, že výsledky rozhodnutí manažérov ovplyvňujú nie len ich život, ale aj všetkých ich spolupracovníkov a výkon organizácie.

## 1.2 Emocionálna inteligencia

Z hľadiska manažérskej práce je emocionálna inteligencia významným faktorom ovplyvňujúcim efektívnosť správania v multikultúrnom manažérskom prostredí postmodernej spoločnosti (Brockert, Braunová, 1997) a súvisí so životným postojom manažérov a úspešnosťou organizácií na globálnom trhu (Pletzer, 2009; Wilding, 2010). Podobne chápe pozíciu emocionálnej inteligencie v konkrétnejšom kontexte pri skúmaní obchodných konzultantov Bar-On (2005), ale aj napr. Sarinapakorn, Sucaromana (2013).

Diskusia o konštrukte emocionálnej inteligencie je spätá so všeobecnejšou diskusiou o otázkach vymedzenia inteligencie a o autonómnych druhoch inteligencie (Ruisel, 2004; Gardner, 1983), predovšetkým dominuje otázka jej odlíšenia od sociálnej inteligencie (Birknerová, Frankovský, Zbihlejová, 2015; Lorincová, Lelková, 2015), ako aj iných druhov, napr. business intelligence (Rajnoha, Štefko, Merková, Dobrovič, 2016). Vzájomne blízke konštrukty emocionálnej a sociálnej inteligencie špecifikuje Tredwell (2002) ako sebauvedomenie a self-manažment vo vzťahu k emocionálnej inteligencii, resp. sociálne uvedomenie a vzťahový manažment vo vzťahu k sociálnej inteligencii.

V prezentovanom výskumnom projekte bola emocionálna inteligencia chápaná ako samostatný konštrukt, ktorý sa vzťahuje k monitorovaniu a regulovaniu emócií v kontexte vplyvu na myslenie a reguláciu správania (Mayer, Salovey, 1993). Tento konštrukt je spájaný s empatiou, vyjadrovaním a chápaním pocitov, ovládaním emócií a nálady, nezávislosťou, prispôbivosťou, obľúbenosťou, schopnosťou riešenia medziľudských vzťahov, vytrvalosťou, priateľskosťou, láskavosťou, úctou (Shapiro, 1998). V podobnom chápaní vymedzujú emocionálnu inteligenciu aj Bar-On (1997); Goleman (1997); Wilding (2010); Von Kanitz (2008); Petrides, Furnham (2000).

Z hľadiska emocionálnej inteligencie manažérov je možné upozorniť na prístup Brockerta, Braunová (1997), podľa ktorých je základom emocionálnej inteligencie päť schopností: sebauvedomenie, sebariadenie, sebamotivácia, empatia, angažovanosť, ktoré sú výrazne späté s manažérskou prácou. Zároveň je potrebné upozorniť, ako sme už uviedli, na význam emócií v kontexte výskytu kognitívnych omylov v manažérskej práci (Höschl, 2002; Forgas, 2001).

## 2 METÓDA

Údaje pri realizácii prezentovaného výskumného projektu boli získané pomocou dvoch metodík, dotazníka TEIQue-SF (Petrides, Furnham, 2006; Petrides, 2009) a dotazníka PKO18 (Frankovský, Birknerová 2016a; 2016b).

**Dotazník PKO18** (Frankovský, Birknerová 2016a; 2016b) obsahuje 18 položiek a umožňuje identifikovať štyri faktory výskytu kognitívnych omylov:

- **Negatívne veštby:** Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore skôr očakávajú to najhoršie, vidia najmä negatívne dôsledky, očakávajú katastrofy bez reálnych dôvodov, neuvažujú pozitívne (Cronbach's alpha: ,872).
- **Čítanie myšlienok:** Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sa domnievajú, že vedia, čo si myslia iní, vedia na základe toho urobiť záver, snažia sa čítať myšlienky druhých, viac sa opierajú o preniknutie do myslenia iných, ako o to, čo hovoria alebo robia (Cronbach's alpha: ,756).
- **Nepodložené závery:** Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sa vedia rozhodnúť aj na základe jednej informácie, faktu, na rozhodnutie nemusia mať veľa informácií, hodnotia javy na základe jednej udalosti (Cronbach's alpha: ,723).
- **Argumentácia emóciami:** Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore považujú emócie za súčasť rozhodovania, považujú ich za kľúčové pri rozhodovaní, niekedy sa rozhodujú len na základe emócií (Cronbach's alpha: ,689).

V analýze sme použili aj celkové skóre dotazníka PKO18, ktoré charakterizuje všeobecný sklon k výskytu kognitívnych omylov (Cronbach's alpha: ,875).

Úlohou respondentov bolo odpovedať na každú položku na 6 – bodovej škále (0-rozhodne nie, 1-nie, 2-skôr nie ako áno, 3-skôr áno ako nie, 4- áno, 5-rozhodne áno).

**Dotazník TEIQue-SF** (Petrides, Furnham, 2006; Petrides, 2009) je skrátenou formou metodiky TEIQue a obsahuje 30 položiek. Umožňuje identifikovať 15 atribútov emocionálnej inteligencie: Adaptabilita, Regulácia emócií, Impulzivita, Sebamotivácia, Empatia, Asertivita, Expresia emócií, Vzťahová komponenta, Sociálna uvedomelosť, Šťastie, Percepcia emócií, Manažment emócií, Sebaúcta, Zvládanie stresu, Optimizmus. Úlohou respondentov bolo odpovedať na každú položku na 7-bodovej škále (1 znamená úplne nesúhlasím a 7 znamená úplne súhlasím). Metodika umožňuje integrovať tieto atribúty do štyroch všeobecnejších faktorov: Well-being, Sebakontrola, Emocionalita a Sociabilita a dvoch samostatných komponentov Adaptabilita a Sebamotivácia. Zároveň je možné využívať celkové skóre emocionálnej inteligencie (Kaliská, Nábělková, Salbot, 2015).

Údaje boli získané od 286 manažérov. Z tohto počtu bolo 197 (69%) manažérov a 89 (31%) manažérok. Priemerný vek respondentov bol 46 rokov (smerodajná odchýlka 11,089 rokov). Minimálny vek manažérov bol 21 rokov, maximálny vek bol 73 rokov. Priemerná dĺžka manažérskej praxe bola 15,5 rokov (smerodajná odchýlka 9,214 rokov). Minimálna dĺžka manažérskej praxe bola 1 rok, maximálna dĺžka manažérskej praxe bola 44 rokov. Z hľadiska manažérskej pozície bolo do výskumu zahrnutých 74 (26%) top manažérov, 111 (39%) manažérov na strednej úrovni a 101 (35%) líniových manažérov. Vo výskumnej vzorke mali zastúpenie manažéri na všetkých stupňoch riadenia, zo súkromnej aj verejnej sféry, z rôznych oblastí hospodárstva.

### 3 VÝSLEDKY

Súvislosti medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a manažérov a posudzovanie výskytu kognitívnych omylov manažérmi boli analyzované Pearsonovým korelačným koeficientom.

Vypočítané korelačné koeficienty potvrdili existenciu viacerých štatisticky významných korelačných koeficientov medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a manažérov a posudzovanie faktorov výskytu kognitívnych omylov manažérmi (tabuľka 1).

Súvislosť medzi celkovým skóre v emocionálnej inteligencii a celkovým skóre výskytu kognitívnych omylov je reprezentovaná zápornou štatisticky významnou koreláciou. Znamená to, že čím manažéri vyššie skórujú v emocionálnej inteligencii, tým nižšie skórujú vo výskyte kognitívnych omylov. Manažéri s nižšou emocionálnou inteligenciou majú výraznejší sklon ku kognitívnym omylom. Uvedená všeobecná súvislosť sa prejavila predovšetkým v kontexte atribútov emocionálnej inteligencie Sebakontrola a WellBeing (s výnimkou faktora Argumentácia emóciami).

Aj napriek prevažujúcej tendencii výskytu záporných korelácií medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov, ktoré indikujú menší výskyt kognitívnych omylov so zvyšujúcou sa emocionálnou inteligenciou, boli medzi jednotlivými ukazovateľmi emocionálnej inteligencie a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov zistené aj kladné korelácie. Tieto súviseli predovšetkým s posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov na báze faktorov Čítanie myšlienok a Argumentácia emóciami. Vyšší sklon ku kognitívnym omylom na báze Čítania myšlienok majú manažéri s vyššou úrovňou Emocionality a Sociability. Zároveň vyšší sklon ku kognitívnym omylom na báze Argumentácie emóciami majú manažéri s vyššou úrovňou WellBeingu a Sociability.

Na úrovni jednotlivých subškál emocionálnej inteligencie boli tieto kladné korelácie zistené medzi posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov na báze faktorov Čítanie myšlienok a Expresiou emócií, Empatiou a Vzťahovou komponentou. Zároveň boli zistené aj medzi posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov na báze faktorov Argumentácie emóciami a Sebaúctou, Expresiou emócií, Empatiou a Vzťahovou komponentou (tabuľka 2).

Tabuľka 1 Korelácia medzi atribútmi emocionálnej inteligencie a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov

		Negatívne veštby	Čítanie myšlienok	Nepodložené závery	Argumentácia emóciami	PKO celkom
<b>WellBeing</b>	Korelácia	<b>-,511</b>	-,037	<b>-,121</b>	<b>,160</b>	<b>-,230</b>
	Významnosť	,000	,538	,041	,007	,000
<b>Sebakontrola</b>	Korelácia	<b>-,429</b>	,000	<b>-,159</b>	<b>-,118</b>	<b>-,291</b>
	Významnosť	,000	,995	,007	,047	,000
<b>Emocionalita</b>	Korelácia	<b>-,210</b>	<b>,148</b>	<b>-,149</b>	,091	-,053
	Významnosť	,000	,012	,011	,124	,371
<b>Sociabilita</b>	Korelácia	<b>-,377</b>	<b>,159</b>	<b>-,122</b>	<b>,137</b>	-,098
	Významnosť	,000	,007	,040	,021	,097
<b>Adaptabilita</b>	Korelácia	<b>-,319</b>	-,045	-,100	-,022	<b>-,205</b>
	Významnosť	,000	,452	,091	,708	,000
	Korelácia	<b>-,372</b>	,027	-,028	-,023	<b>-,175</b>

<b>Sebamotivácia</b>	Významnosť	,000	,647	,640	,704	,003
<b>Emocionálna inteligencia</b>	Korelácia	<b>-,494</b>	,085	<b>-,171</b>	,069	<b>-,222</b>
	Významnosť	,000	,151	,004	,242	,000

Tabuľka 2 Korelácia medzi subškálami emocionálnej inteligencie a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov

	Negatívne veštby	Čítanie myšlienok	Nepodložené závery	Argumentácia emóciami	PKO celkom
Šťastie	<b>-,308**</b>	-,015	-,072	,021	<b>-,162**</b>
Optimizmus	<b>-,605**</b>	-,007	<b>-,150*</b>	,057	<b>-,307**</b>
Sebaúcta	<b>-,285**</b>	-,061	-,063	<b>,288**</b>	-,071
Regulácia emócií	<b>-,284**</b>	-,069	<b>-,153**</b>	<b>-,121*</b>	<b>-,252**</b>
Zvládanie stresu	<b>-,316**</b>	,089	-,025	,084	-,085
Impulzivita	<b>-,346**</b>	-,022	<b>-,174**</b>	<b>-,222**</b>	<b>-,305**</b>
Expresia emócií	<b>-,149*</b>	<b>,201**</b>	-,091	<b>,149*</b>	,037
Empatia	<b>-,129*</b>	<b>,201**</b>	-,085	<b>,148*</b>	,047
Percepcia emócií	-,029	,076	-,042	,107	,042
Sociálna uvedomelosť	<b>-,267**</b>	-,092	<b>-,194**</b>	<b>-,166**</b>	<b>-,284**</b>
Asertivita	<b>-,346**</b>	,063	<b>-,147*</b>	,028	<b>-,171**</b>
Vzťahová komponenta	<b>-,260**</b>	<b>,204**</b>	-,104	<b>,190**</b>	-,002
Manažment emócií	<b>-,192**</b>	,098	-,006	,102	-,013

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01

#### 4 DISKUSIA A ZÁVER

Prezentované zistenia svedčia o zmysluplnosti špecifikovania faktorov výskytu kognitívnych omylov v manažérskej práci a zároveň prispeli k obohateniu poznania v oblasti teoreticko-metodologického konceptu vymedzenia a operacionalizovania konštruktú kognitívnych omylov v manažérskej práci.

Z tohto hľadiska je potrebné upozorniť, ako sme už uviedli, že aj napriek jednoznačnej tendencii výskytu záporných korelácií medzi atribútmi emocionálnej inteligencie manažérov a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov, ktoré indikujú menší výskyt kognitívnych omylov so zvyšujúcou sa emocionálnou inteligenciou, na úrovni všeobecných

faktorov, boli medzi jednotlivými ukazovateľmi emocionálnej inteligencie a posudzovaním faktorov výskytu kognitívnych omylov zistené aj kladné korelácie.

Obohatenie poznania v oblastiach výskytu kognitívnych omylov a emocionálnej inteligencie na báze prezentovaných výsledkoch je možné špecifikovať z hľadiska dvoch uhlov pohľadu. Z metodologického hľadiska je prínosom overenie metodík PKO18 a TEIQue-SF v špecifických podmienkach manažérskej práce. Z teoretického hľadiska je prínosom identifikovanie a následné špecifikovanie podstatných atribútov výskytu kognitívnych omylov a emocionálnej inteligencie v kontexte manažérskej práce. Prezentované výsledky svedčia o existencii vnútornej štruktúry faktorov výskytu kognitívnych omylov a emocionálnej inteligencie. V tomto kontexte je potrebné upozorniť na otázku zmysluplnej miery všeobecnosti vymedzenia týchto faktorov, resp. miery abstrakcie, ktorá je nevyhnutná pri tomto vymedzení. Zároveň je potrebné zväziť aj otázku transsituačnosti pôsobenia týchto faktorov ako dispozičných charakteristík manažérov (Terry, 1994; Carver et al., 1989; Parkes, 1986; Holahan, Moos, 1987, Výrost, Frankovský, 1998 a i.).

### **Finanční podpora**

Príspevok vznikol v rámci riešenia grantového projektu KEGA 003PU-4/2017: „Zvládanie náročných situácií - inovácia predmetu a príprava vysokoškolskej učebnice“.

### **Literatúra**

Allais, M. 1953. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine, "Econometrica", 21/4, p. 503-546.

Beck A. T., et al. 1979. Cognitive therapy of depression. New York: Guilford Press.

Beck A. T., et al. 2007. Cognitive therapy of personality disorders. New York: Guilford Press.

Bar-On, R. 1997. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. 2005. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). In Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. (Eds.): Special issue on emotional intelligence. *Psicotherma*, 17, p. 1-28.

Beck, A.T. 1967. Depression: Clinical, experimental, and theoretical aspects. New York: Harper and Row.

Bermúdez, L.J. 2009. Decision theory and rationality. Oxford: Oxford University Press. 208p.

Birknerová, Z., Frankovský, M., Zbihlejšová, L. 2015. Emotional and Social Intelligence. In Zysberg, L., Raz, S. (Eds.) *Emotional Intelligence: Current Evidence from Psychophysiological, Educational and Organizational Perspectives*. New York: Nova Science Publishers, p. 239-254.

Brockert, S., Braunová, G. 1997. Testy emocionálnej inteligencie. Bratislava: Ikar.

Brugger, W. 1994. Filosofický slovník. Praha: Naše vojsko, 640 s.

Carver, C., S., Scheier, M., F., Weintraub, J., K. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, p. 267-283.

David D., Lynn S., Ellis A. 2010. Rational and irrational beliefs: Implications for research, theory, and practice. New York: Oxford University Press.

Ellis A. 1962. Reason and Emotion in Psychotherapy, New York: Lyle Stuart.



- Forgas, J. P. (Eds.). 2001. Handbook of affect and social cognition. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Frankovský, M., Birknerová, Z. 2016a. Predictors of cognitive distortions in managerial decision-making: PCD18 methodology. In *Economic Annals-XXI*, 162 (11-12), p. 93-97.
- Frankovský, M., Birknerová, Z. 2016b. Possibilities of prediction of cognitive distortions in managerial work - PCD18 methodology. In *Management 2016*. Prešov: Bookman, p.577-583.
- Gardner, H. 1983. *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. 1997. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 350 s.
- Holahan, C. J., Moos, R. H. 1987. Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, p. 946-955.
- Höschl, C. 2002. Poruchy nálady (afektivní poruchy). In Höschl, C., Libiger, J., Švestka, J. (Eds.), *Psychiatrie*, Praha, Tigris, s. 410-454.
- Istenik, P. 2011. Dunning-Krugger efekt – Chybné sebahodnotenie [online], Available at: <http://www.pouzimerozum.sk/2011/07/19/dunning-kruger-efekt-chybne-sebahodnotenie/>.
- Kaliská, L., Nábělková, E., Salbot, V. 2015. *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie TEIQue-SF/TEIQue-CSF: manuál k skráténým formám*. 61 s. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo UMB.
- Kelly, G. A. 1955. *The psychology of personal constructs*, New York: Norton.
- Mandel D. R., Hilton D. J., Catellani P. 2005. *The Psychology of Counterfactual Thinking*, London: Routledge.
- Lorincová, T., Lelková, A. 2015. Gender differences in social intelligence as a part of managerial competencies among staff in selected areas of work, In M. Rymes, I. Gillerova (Eds.) *Psychologie Prace a Organizace*, (pp. 192-199). Brno: MATFYZPRESS.
- Mayer, J., Salovey, P. 1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, p. 433-442.
- Newell, A., Simon, H.A. 1972. *Human problem solving*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Parkes, K. R. 1986. Coping in stressful episodes: The role of individual differences, environmental factors, and situational characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1277-1292.
- Peterson, M. 2009. *An introduction to decision making*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Petrides, K.V. 2009. *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Technical Manual*. London: London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K.V., Furnham, A. 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. In *Personality and Individual Differences*, 29, p. 313-320.
- Petrides, K.V., Furham, A. 2006. The role of trait emotional intelligence in tender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), p. 552-569.
- Pletzer, M. A. 2009. *Emoční inteligence*. Praha: Grada Publishing.
- Rajnoha, R., Štefko, R., Merková, M., Dobrovič, J. 2016. Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management. In *Economics and management*, 19 (1), 183-202.

Ruisel, I. 2004. Intelligence: Researches of Psychologists from the Slovak Academy of Sciences. *Psychology Science*, 46, 1.

Ruisel, I. 2012. Kognitívne omyly pri rozhodovaní. In *Sociálne procesy a osobnosť*, Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV.

Samuels, R., Stich, S., Faucher, L. 2004. Reason and Rationality. In Niiniluoto, I., Sintonen, M., Wolenski, J. (Eds.). *Handbook of Epistemology*, Dordrecht, Kluwer, p. 131-179.

Sarinnapakorn, F., Sucaromana, U. 2013. Emotional Intelligence among Business Consultants: A Comparative Study. In *Asian Social Science*, 9(3), 1-6.

Schwenk, CH. R. 1982. Policy Dialogue and Problem Formulation in Strategic Planning. Digitized by the Internet Archive in 2011 with funding from University of Illinois Urbana-Champaign. Illinois: University of Illinois. Dostupné na internete: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/26941/policydialoguepr870schw.pdf?sequence=1>

Terry, D. J. 1994. Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, p. 895-910.

Tredwell, W. 2002. Emotional Intelligence and Executive Success. *Emotional Intelligence: Key To Executive Success*, IACPR Conference.

Von Kanitz, A. 2008. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada Publishing, 112 s.

Výrost, J., Frankovský, M. 1998. On the transsituational stability of norms. In *Studia Psychologica*, 40, 4, p. 343-347.

Wilding, CH. 2010. *Emoční inteligence*. Praha: Grada Publishing, 240 s.

Zibrínová Ľ., Birknerová Z. 2012. Logické chyby v myslení zamestnancov a ich vzťah k subjektívnej pohode. In *Psychologica XLI*, Bratislava: Stimul.

## **Contact**

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 080 01 Prešov, Konštantínova 16,

Email: [miroslav.frankovsky@unipo.sk](mailto:miroslav.frankovsky@unipo.sk)

## ČLOVEK A UMELÁ INTELIGENCIA: ČASOVÝ VÝKON PRI SLEDOVANÍ EMÓCIÍ

### HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TIME RELATED PERFORMANCE OF EMOTION TRACKING

*Mária GABLÍKOVÁ, Martina BARÁNKOVÁ, Bronislava STRNÁDELOVÁ, Jana  
KORÓNIOVÁ*

**Abstrakt:** Výskum, ktorý priniesol Paul Ekman a jeho kolegovia, prispel k významnému posunu v chápaní tvárových výrazov emócií. Okrem iného výskumníci vychádzali aj z názoru Darwina, ktorý tvrdil, že emócie sú univerzálne. Vydefinovali 6 primárnych emócií, z ktorých každá má svoj zodpovedajúci tvárový výraz. Neskôr boli tieto poznatky prepojené s umelou inteligenciou. Pojem počítačový výpočet afektívnych prejavov (angl. affective computing) bol prvý raz použitý pred 20 rokmi a v súčasnosti je využívaný v mnohých aplikovaných disciplínach, najmä v biznise. Naš výskum prináša výsledky experimentu mapujúceho systém označovania emócií, ktorý trval približne rok. Celkom štyria kódéri označovali na jednotlivých snímkach z nahrávok ľudských tvári 6 primárnych emócií, alebo neutrál. Porovnávali sme čas, ktorý zabralo ľudské kódovanie s kódovaním pomocou softvéru Emotion ID. Štúdia prispieva presnými informáciami k populárnej diskusii o tom, ako nové technológie šetria čas. Ďalej diskutujeme o potenciálnych výhodách a nevýhodách používania softvéru na detekciu emócií.

**Abstract:** During a lifetime research of Paul Ekman and his colleagues a significant leap forward was taken in terms of understanding emotion related facial expressions. Among other they build on Darwin notion that emotions are universal, defined 6 basic emotions and their corresponding facial expressions. Later on this knowledge was automated in artificial intelligence. Affective computing is 20 years old and it is globally used in various applied disciplines, and especially business. This study examines results of a one year long experiment of emotion data labelling. Four coders were labelling each frame of a recording and labelled one of the 6 basic emotions or neutral. We establish the time needed for human data labelling and compare it with the time performance of an AI software Emotion ID. This study brings precise information into the popular discussion of how new technologies save time. We further discuss the potential pros and cons of using an AI in emotion detection.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, základné emócie, rozpoznávanie emócií, výkon.

**Key words:** artificial intelligence, basic emotions, emotion recognition, performance.

## 1 INTRODUCTION

We have entered a new era where technology fundamentally alters the way we live, work, and relate to one another. According to Schwab (2016), this era known as the Fourth industrial revolution, is characterized by a fusion of technologies that is blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres and predicts that the breadth and depth of these changes herald the transformation of entire systems of production, management, and governance. This century promises, that artificial intelligence could be able to replace most of the jobs required for the existence of human civilisation (Schwab, 2016). The discussion about time dedicated to work is thus an important topic.

Already in 1933, Keynes foresaw that computerisation of jobs will happen “due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour” (Keynes, 1933, p. 3). Frey and Osborne (2013) bring proof that around 47% of total US employment is at risk of computerization. Jobs susceptible to computerization are mostly monotonous and manual jobs with low skill requirements. Knowledge-based tasks are at risk as well. These tasks have long been regarded as impossible or impractical for machines to perform (Frey and Osborne, 2013). According to the economist McAfee, digital technologies are doing for human brainpower what the steam engine and related technologies did for human muscle power during the Industrial Revolution (Bernstein, Raman, 2015). With the availability of big data, a wide range of cognitive tasks are becoming computerised as well. In performing the task of laborious computation, networks of machines scale better than human labour (Campbell-Kelly, 2009). The Global Challenge Insight Report (2016) states that 9% of HR managers rated AI (artificial intelligence) and Machine Learning as a top trend for drivers for change in the labour market.

A unique segment of AI is affective computing which deals with research and development of automatic systems that detect, interpret, process, and simulate human emotions (Picard, 1997). Facial coding softwares utilize the broad psychological knowledge about universal emotions and their corresponding facial expressions pioneered by Paul Ekman (ibid). Softwares like Affectiva, Face Reader, Realeyes, Emotion ID use computer vision and machine learning to determine the emotional state of a person from facial expressions with high accuracy (McDuff, 2014; D'Arcey, Johnson, Ennis, 2012).

anger	99,5%
disgust	99,9%
fear	98,3%
happiness	100%
sadness	97,7%
surprise	99,8%
neutral	97,5%

Table 1

*Emotion ID software accuracy*

*Note:* Accuracy was calculated based on ROC (receiver operating characteristic) analysis, which serves to detect signal in presence of noise and calculates correct location for each category of emotions (e. g. Hajian-Tilaki, 2013).

Determining an emotional reaction to a stimuli is a service offered by marketing research agencies. Focus groups and interviews are offered to find out how customers feel about a certain brand, product, or advertisement. Comparing to self-report, facial expressions are dynamic, continuous, spontaneous, implicit and do not interrupt a person's experience (McDuff, 2014). FACS [Facial Action Coding System] is a coding tool developed by Ekman, Friesen, & Hager (1978/2002). This technique originates in anatomy and is based on observing muscular changes that appear on a human face called action units (AUs) that evaluates the presence and intensity of an action unit to the frames of the viewer's facial response.

Even though FACS is often labeled as labor intensive (Rosenberg, 2005; McDuff, 2014), the actual time requirements is a topic poorly defined by research. Coan and Allen (2007) suggest, that "a well-trained FACS coder can take 100 minutes to code 1 minute of video data depending on the density and complexity of facial actions." (p. 211). Affectiva software (Farnsworth, 2017) states on their website, that it takes a trained FACS coder 60 minutes to code 1 minute of a video. As with any system that is completed by humans, inconsistencies will emerge as a result of different views and perceptions. This is usually counterbalanced by having multiple human coders look through the same clips - a process that multiplies the time (and cost). According to Rosenberg (2005), economy was the main driver for establishing selective coding where only predetermined AUs are coded. Even then, any facial scientist would admit, that the time-intensive process of observational facial measurement limits the rate at which progress can be completed. Experts in computer science and psychology are combining efforts to automate facial measurement (Rosenberg, 2005).

Further coding details like number of Action Units coded or number of frames per second are omitted from the above-mentioned time-related conclusions about FACS which makes it impossible to establish a precise time intensity of the coding task. Further, to our knowledge, there is no information on time requirements of holistic coding of emotions. This is a

technique that does not require to code AUs and rather focuses on the overall emotion that is displayed on a human face. Holistic coding has the advantage of speed even comparing to selective FACS coding (Realeyes Data Services, 2016).

The exact time performance of a software coding also depends on various factors that need to be determined like the number of computer vision models and features, processing power of a computer, etc. The goal of this study is to determine the speed of holistic human coding, how much time can be saved by employing software coding comparing to human coding. We also ask what is the effectivity of human coders in terms of agreement among coders.

H1: The speed of human holistic coding will be at least 15 frames per minute (Affectiva, 2017; Coan, Allen, 2007).

Abstracting from the standard frame rate 15 frames/second makes an average speed 15 frames per minute. We expect that FACS coding used by Affectiva (2017) is selective because it focuses on Action Units connected with facial expressions of basic emotions and thus the speed is higher than what Coan & Allen (2017) mention.

Q1: How much faster will be Emotion ID software comparing to human holistic coding?

Q2: What is the effectivity of creating labels by human coders?

A label is created on a frame when 3 out of 4 human coders assign the same code to that frame..

## **2 METHODS**

### **2.1 Sample**

The sample of this study consists of 267 participants from Slovakia that were recruited via an online panel – an opt-in community of people who are rewarded to be the subject of a research. The final distribution of basic sociodemographic categories is the following: (women: 67%; men: 33%, participants were from 12-82 years old ( $M=31.89$ ;  $SD=12.12$ ).

### **2.2 Testing Material**

Testing material was a set of 22 emotion eliciting clips. The shortest clip lasted 11 seconds and the longest 2:11. Each basic emotion (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise) was represented by 3 clips. Fear was the only exception with 7 clips. Fear expression is challenging to elicit and various fear stimuli were tested. For a more detailed description of the testing material see Appendix No. 1.

### **2.3 Procedure**

Online panelists were contacted via an email with a request to participate in an emotion research. All 15,000 panelists of various sociodemographic characteristics were invited to take part in this study. Respondents could watch any number of selected emotion clips. Their facial responses were recorded while watching clips from home via their webcam. Participation in the research was voluntary with respondents explicitly agreeing with recording of their face for research purposes (informed consent form). Each respondent was informed that s/he could stop her/his participation at any time and request the deleting of their data. Participants were rewarded by points that they can exchange for material goods in the panel online shop <https://www.iprieskum.sk/odmeny/najoblubenejsie>.

## 2.4 Methodology

431 facial recordings of facial responses to emotion clips have been tested using with 2 methods: human coding and software coding.

Human coding was executed by 5 slovak female coders who were in their MA studies in Social and Working Psychology. Coders were trained in a workshops based on The Paul Ekman Group training tools (2017, April 30) and passed the Micro Expression Training and Subtle Expression Training with 80% precision score. Coders with the help of a specialized labeling program and a labeling manual evaluated in chronological order each frame of a recording. In each frame they coded one of basic emotions (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise) along with intensity (low, medium, high) or neutral. A custom label was used for frames where the face was not visible enough to determine an emotional state. When starting to code, each coder entered her ID. When the coder was finished, she logged out. The labeling program registred the time spend of the activity.

The second employed method was software coding. *Emotion ID software* automatically detects facial expressions of basic emotions and neutral state. Software is based on computer vision and machine learning (Gablíková and Halamová, 2016). It detects the face on each frame, creates a face model and based on algorithms calculates probability of occurrence of each emotion (anger, disgust, fear, happiness, sadness, surprise and neutral state) on a scale ranging from 0 to 1 (e. g. Lewinski, den Uyl, Butler, 2014). Emotion ID software uses 14 geometric features based on mathematical relationships between scanned points on a face and 5900 appearance features which scan appearance of wrinkles and shadows on the face (e. g. Cohn, De la Torre, 2015). For the Emotion ID software accuracy in emotion detection see Table 1. For determining the time needed to analyze all frames by Emotion ID software we run the set of recordings on a computer with Emotion ID software where timestamps for beginning and end of data analysis were noted. Processor name that was used for software analysis is Intel Core i5 (4278U) with speed 2,6 GHz.

## 2.5 Data Analysis

We used simple mathematical calculations in Microsoft Excell 2010 to determine the quantitative difference in the speed needed for human and software coding data analysis.

# 3 RESULTS

**H1: The speed of human holistic coding will be at least 15 frames per minute**

**H1 Confirmed.**

431 recordings from 22 emotion clips consisted of 2,270,202 frames. The human coding method needed 72,090 minutes to code which makes an average speed of 31,5 frames per minute. This makes holistic human coding twice as fast as selective FACS coding.

**Q1: How much faster will be Emotion ID software comparing to human holistic coding?**

Software coding needed 2,192 minutes to code 2,270,202 frames which makes an average speed of 1035,8 frames per minute. **Emotion ID software is 33 times faster than holistiv human coding.**

**Q2: What is the effectivity of creating labels by human coders?**

471,925 frames were labeled by 5 human coders. Out of these frames, 336,674 frames were coded with the same code by 3 out of 4 coders. **The effectivity of creating labels by**

**human coders is 72%.**

## **4 DISCUSSION**

Software emotion coding repeatedly scores with precision that is comparable to human coding (Barankova, Gablikova, Strnadelova & Koroniova, the same volume). In this study we focused on time related performance of emotion coding of facial expressions by human coders and an AI software Emotion ID and bring precise data into the discussion about time intensity which is despite its importance a poorly researched topic in the field of emotion tracking.

From the presented data we conclude that even though the effectivity of creating emotion labels by human coders was high (3 out of 4 coders agreed on 71% of frames) it is the time difference between the two methods employed that constitutes the crucial difference. The average speed of a human coders was 32 frames per minute whereas software coded 1036 frames per minute. In our settings, software coding was 33 times faster than holistic human coding. However, it is important to note, that the scalability of speed in a software solution is basically limitless. For example, on a server with multiple CPUs 34 recordings can be analyzed in parallel (Kunka, April 22, 2016, Personal communication). This would result in an emotion analysis of 2,270,202 frames in just one hour and 5 minutes and make the software analysis 1,109 times faster comparing to the fastest human coding. According to the experiment of Chandler & Kapelner (2012) with 2,500 workers labeling medical images, it is possible to increase the quantity of output of human coders with no change in quantity by improving the perceived meaningfulness of a task. However, the increase is not as radical as in terms of software processing power scalability. For this reason, we might see a shift in how organizations look at resources at hand. The time needed to do a job could depend more on the available processing power and code efficiency than human capital.

Frey and Osborne (2017) examine impact of future computerization on US labour. In coming decades 47% of occupations in US will disappear with great probability (0,7 - 1,0). We do not want to suggest that computers will take all the work. There are various limits to software emotion coding (see Gablikova and Barankova, in press). Together with the study results of Barankova et. al (same volume) it is obvious that the way forward is to combine the two approaches - software and human coding. Most of the time intensive jobs can be automated, whereas humans can take over the tasks that are more rewarding in terms of monotony (Bernstein, Raman, 2015). In this context the discussion about work-life balance and leisure is at place. Schwab (2016) predicts, that the Fourth industrial revolution will among others affect the time we devote to work and leisure, how we develop our careers, and cultivate our skills. An average adult American ages 25-54 with children spends 1 third of a day sleeping, one third working and the rest on other activities (Bureau of labour statistics, 2015). We hypothesize that the outcome will be a shift toward more leisure time. Shorter working hours is already a practical topic in developed countries. In 2016, results from a 2-years long swedish experiment with a 6 hours work day were announced. The costs over-weighted the benefits, however many positive effects on workers' well-being emerged (Weller, 2017). A study by Expert Market (Martin, 2016) indicate that most highly developed European cities came out on top for excellent work-life balance including Vienna, Copenhagen, Brussels and Milan. Workers in each city work fewer than 33.5 hours per week, with people in the top-ranking city clocking just 30.84 a week.

Limits to this study include that we were not able to pair speed of human coding with characteristics of each recording. This would allow us to determine, if gender and age of a coder is correlated to speed of coding as a function of gender and age of a coded person. Further research might determine the speed of FACS coding, selective FACS coding, and



holistic human coding. Ethics of using a software to read information from a human face is an issue that arises naturally. The face is a place of high intimacy that reveals a lot of information about a person (Ekman, 2012). It is necessary to approach affective computing with increased sensibility and with considering ethical principles.

## 5 CONCLUSION

Schwab (2016) suggests that if all work is computerized humans might lose compassion and cooperation skills. We suggest that if the human society is well prepared for more leisure time and uses it in domains like taking care of others and sport activities, cooperation and compassion might even increase.

### Acknowledgment

Grant: VEGA 1/0578/15.

### References

- Bernstein, A., Raman, A., (2015). The Great Decoupling: An interview with Erik Brinjolffson and Andrew McAfee. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/06/the-great-decoupling>
- Bureau of labor statistics. (2015). *Time use on an average work day for employed persons ages 25 to 54 with children. Charts from the American time use survey*. Retrieved from <https://www.google.sk/search?q=leisure+time+activities&oq=leisure+time+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4029j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=how+much+leisure+time+does+the+average+american+have>.
- Campbell-Kelly, M. (2009). Origin of computing. *Scientific American Magazine*, vol. 301, no. 3, pp. 62–69.
- Coan, J, A., Allen, J, J, B., (2007). *Handbook of emotion elicitation and assessment*. Oxford University Press
- Cohn, J.F., De la Torre, F. (2015). Automated face analysis for affective computing. In: R. Calvo, S. D'Mello, J. Gratch, & A. Kappas (Eds.). *The Oxford Handbook of Affective Computing* (131-150). New York: Oxford University Press.
- Chandler, D., Kapelner, A. (2013). Breaking monotony with meaning: Motivation in crowdsourcing markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, 123-133.
- D'Arcey, T., Johnson, M., Ennis, M. (2012). Assessing the validity of FaceReader using facial electromyography. *Proceedings of APS 24th annual meeting*.
- Ekman, P. (2016, April 30). Micro expressions training tools. Retrieved from <https://www.paulekman.com/micro-expressions-training-tools/>
- Ekman, P. (2012). *Odhalené emócie*. Bratislava: Braingy.
- Ekman, P., Friesen, V.W., & Hager, J.C. (2002). *Facial action coding system: The manual on CD-ROM. Investigator's Guide*. Salt Lake City: Research Nexus.
- Farnsworth, B. (2017, April 10). *Manual facial coding vs. automated coding*. [Blog] Retrieved from <http://blog.affectiva.com/manual-facial-coding-vs.-automated-coding>
- Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

Global Challenge Insight Report. (2016, January). *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).

Gablíková, M., Halamová, J. (2016). Tváre mužov a žien keď sa nikto nepozera - analýza rozdielov v prejave hnevu. In E. Rošková (Ed.), *Psychologica XLIV* (pp. 75-84). Univerzita Komenského v Bratislave: STIMUL

Hajian-Tilaki, K. (2013). Receiver operating characteristic (ROC) curve analysis for medical diagnostic test evaluation. *Caspian journal of internal medicine*, 4(2), 627.

Keynes, J.M., (1933). Economic possibilities for our grandchildren (1930). *Essays in persuasion*, pp. 358-73.

Lewinski, P., den Utyl, T.M., Butler, C. (2014). Automated facial coding: Validation of basic emotion and FACS AUs in FaceReader. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(4), 227-236. doi: 10.1037/npe0000028

Martin, W. (2016, May 31). The 13 cities with the best work-life balance in the world. *Business insider*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/world-cities-with-the-best-work-life-balance-2016-5/#13-madrid-spain--3328-hours-per-week-spanish-workers-have-a-reputation-for-taking-a-mid-afternoon-siesta-to-avoid-the-worst-of-the-sun-and-that-siesta-cuts-down-their-hours-substantially-1>

McDuff, D. J., (2014). *Crowdsourcing Affective Responses for Predicting Media*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Picard, R. W., (1997). *Affective computing* (Vol. 252). Cambridge: MIT press.

Paul Ekman Group (2008). *Micro Expression Training Tool*. Dostupné z: <http://www.mettonline.com/>

Realeyes Data Services. (2016). *Emotion measurement*. [White paper] Retrieved from [https://www.realeyesit.com/Media/Default/Whitepaper/Realeyes\\_Whitepaper.pdf](https://www.realeyesit.com/Media/Default/Whitepaper/Realeyes_Whitepaper.pdf)

Rosenberg, E. L. (2005). The study of spontaneous facial expressions in psychology. In: E.L. Rosenberg & P. Ekman (Eds.). *What the face reveals* (2nd ed.), (3-18). New York: Oxford University Press.

Schwab, K. (January 14.,2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Retrived from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Weller, Ch. (2017, January 9). Sweden tested out a 6-hour workday - and it mostly worked. *Business Insider*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/swedens-short-workdays-boosted-happiness-too-expensive-2017-1>.

## Contact

Mgr. Mária Gablíková

Comenius University in Bratislava, Institute of Applied Psychology, FSEV UK Bratislava

Email: maria@emotionid.ai

Appendix No. 1: Description of the testing material

<b>Stimulus</b>	<b>Lenght of emotion clip</b>	<b>Intended emotion to be elicited</b>	<b>No. of unique respondents</b>
Puppies	0:26	anger	64
Schindler	1:22	anger	69
Africa Riot	2:05	anger	4
Amputation	1:03	disgust	4
Bear Grylls	1:08	disgust	4
Worms	1:25	disgust	39
Crocodile Show	0:39	fear	4
Quarantine	1:34	fear	48
Hannibal	1:47	fear	3
Mine	0:53	fear	3
Russia	0:53	fear	37
Shooting	0:10	fear	3
Wild	0:29	fear	3
Mishka	0:11	happiness	3
Funny Kids	1:30	happiness	4
Budweiser	1:00	happiness	57
Up	2:28	sadness	34

Boxer	2:44	sadness	4
African Kids	1:54	sadness	4
Open office	0:31	surprise	3
Pigeon	0:23	surprise	3
Magician	0:11	surprise	34

## VLIV PROSTŘEDÍ CHAMBER REST NA ÚROVEŇ SYNDROMU VYHOŘENÍ

### THE EFFECT OF CHAMBER REST ON THE LEVEL OF BURNOUT SYNDROME

*Ester GAWLASOVÁ, Michaela SLANÁ, Marek MALŮŠ*

**Abstrakt:** Metoda chamber REST (chamber Restricted/Reduced Environmental Stimulation) ve specifické variantě známé jako tzv. terapie tmou se již několik desítek let jeví jako účinná metoda napomáhající tělesné i duševní regeneraci. Syndrom vyhoření rovněž v posledních letech zaměstnává mysl vědců a nutí je soustředit svůj výzkumný potenciál na jeho zkoumání. Cílem toho příspěvku je seznámit zájemce s výsledky kvaziexperimentálního výzkumu, jenž se pokouší ověřit předpoklad, zda by pobyt v podmínkách omezené zevní stimulace, v našem případě pobyt ve tmě, mohl příznivě ovlivnit úroveň syndromu vyhoření. Experimentální design výzkumu je založen na opakovaném měření míry syndromu vyhoření dotazníkovou metodou Burnout Measure (BM), autorů Ayalou Pinesovou a Elliotem Aronsonem (1980). Tyto dotazníky byly předloženy 46 účastníkům, z nichž 23 probandů podstoupilo pobyt v prostředí chamber REST (klienti poskytovatelů „terapie tmou“ a studenti vysokých škol) a

*dalších 23 účastníků tvořilo skupinu kontrolní. Statistická analýza získaných dat částečně potvrdila hypotézu, že by pobyt ve tmě mohl být potenciálně účinnou metodou při předcházení syndromu vyhoření. U experimentální skupiny tvořené jak klienty, tak u studentů VŠ byl zaznamenán statisticky významný pokles prožívané míry vyhoření nejen bezprostředně po terapii tmou i s měsíčním odstupem po absolvované proceduře.*

**Abstract:** *Technology chamber REST (Restricted / Reduced Environmental Stimulation) in a specific variant known as so-called. Therapy darkness for several decades, seems effective method conducive to recovery. Burnout also in recent years occupied the minds of scientists, forcing them to focus its research potential of its exploration. The aim of this paper is to introduce interested in results kvaziexperimentálního research that attempts to verify the assumption that would stay under conditions of limited external stimulation, in our case, stay in the dark, could positively affect the level of burnout. Experimental research design is based on the repeated measure the degree of burnout questionnaire method Burnout Measure (BM), the authors Pinesovou Ayala and Elliott Aronson (1980). These questionnaires were submitted participantům 46, of which 23 probands underwent stay in an environment chamber (REST clients providers' therapy darkness "and university students) and the other group consisted of 23 participants control. Statistical analysis of the data obtained partially confirmed the hypothesis that would stay in the dark, could potentially be an effective method to prevent burnout. In the experimental group made up of both providers therapy clients darkness and university students, a statistically significant decrease in rate of experienced burnout not only immediately after therapy darkness even a month apart after graduation procedure.*

**Klíčová slova:** *syndrom vyhoření; chamber REST; omezená zevní stimulace; terapie tmou.*

**Keywords:** *burnout syndrome; chamber REST; restricted environmental stimulation; darkness therapy.*

## 1 ÚVOD A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Metoda chamber REST ve variantě „terapie tmou“<sup>2</sup> se zdá být z pohledu lidské zkušenosti účinná, potenciálně terapeutická metoda napomáhající regeneraci tělesných i duševních sil. V souvislosti s touto procedurou jsou hledány stále nové praktické implikace a možnosti využití v terapeutické praxi. Syndrom vyhoření je rovněž aktuálním tématem, které stále upoutává vědecký zájem a nabízí další příležitosti k výzkumnému bádání, ať už se jedná o zkoumání příčin či hledání nových diagnostických a intervenčních možností.

Chamber REST (*Restricted Environmental Stimulation*, česky *omezená zevní stimulace*, Kupka, Maluš, Kavková & Řehan, 2012) spočívá v radikálním omezení přívodu vnějších informací a podnětů (Maluš, 2014). Během této procedury proband přebývá v malé a jednoduše zařízené místnosti se základním vybavením včetně koupelny v prostředí snížené stimulace. Tato technika nabízí klientovi prostor pro zklidnění, které je v současné výkonově orientované společnosti obtížně realizovatelné (Kupka, Maluš, Kavková & Němčík, 2014). Řada literárních pramenů na toto téma nabízí předpoklad, že bychom proceduru chamber REST mohli využívat jako na potenciální podpůrný nástroj, který by mohl být velice vhodný pro osoby žijící v trvalém pracovním napětí a přetížení, ale dosud existuje jen málo studií, které by toto tvrzení empiricky potvrzovaly.

Jako syndrom vyhoření bývá popisován stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku chronického stresu a nadměrných psychických a emocionálních nároků (Kebza, Šolcová,

---

<sup>2</sup> Termín „terapie tmou“ je znám běžnou populací jako procedura pracující s omezenou zevní stimulací v podobě několikadenního pobytu v místnosti, která je izolovaná od veškerých podnětů všedního života. Tato procedura bývá dále nazývána na akademické půdě jako technika chamber REST.

2003). Kulturní kontext sehrává v případě burnout syndromu podstatnou roli. Co činí pracovní či studijní nároky tolik stresujícími, můžou být sociální, ekonomické i politické faktory, které vytváří soupeřivé podmínky a vyvíjí tlak na neustálé podávání výkonu. Maslachová a Goldbergová (1998) zdůrazňují, že ačkoli je syndrom vyhoření individuálně prožívaný stav vyčerpání, je silně zakotven v interpersonálních vztazích a sociálním životě jedince. Můžeme hovořit „bludném kruhu“ syndromu vyhoření, protože nejenže zčásti pramení z interpersonálních vztahů, ale sociální život jedince také zpětně ovlivňuje.

Právě to je jeden z důvodů, proč by mohly být metody pracující s omezením zevních podnětů velice účinné. Vytržení jedince z všedního prostředí umožní právě omezení vnějších podnětů. Dle Kramulové a Hrdličkové (2009) omezení zevních podnětů působí pozitivně, protože odstraní možné stresory a vede k celkové regeneraci. Jelikož se každodenní nároky na člověka odrážejí v míře jeho vyhoření, právě „vytržení“ jedince z tohoto prostředí, může způsobit pozitivní změny. Zdá se pak logické vnímat chamber REST jako možný psychohygienický nástroj pro přetížené osoby (Suedfeld, 1980).

Výzkumná studie se zaměřuje na posouzení, zda by pobyt v prostředí snížené zevní stimulace mohl mít pozitivní vliv na úroveň vyhoření jedinců zatížených ať už studijními nebo pracovními nároky. Na pobyt v prostředí chamber REST v kontextu tohoto výzkumu pohlížíme spíše jako na potenciální prevenci syndromu vyhoření, která by v kombinaci s dalším terapeutickým působením mohla být efektivní.

## 2 CÍL PRÁCE

Studie vychází z předpokladu Urbíše (2012), že by terapie tmou mohla být účinnou metodou pro přetížené osoby či dokonce osoby trpící syndromem vyhoření. Dalším podnětem pro realizaci tohoto výzkumu se nám staly výzkumy zaměřené na jinou variantu metod pracujících s omezenou zevní stimulací, a to konkrétně flotation REST. Na základě řady studií bylo prokázáno, že varianta flotation REST sama o sobě snižuje stres, úzkost, zmírňuje bolesti, působí léčebně proti syndromu vyhoření a na druhou stranu napomáhá relaxaci a rovněž dodává jedincům energii (Bood, 2007; Kjellgren, 2003).

Výzkum se snaží zodpovědět, zda by další z metod pracujících s omezením vnějších podnětů, tedy varianta chamber REST, mohla také efektivně působit na úroveň syndromu vyhoření. Hlavním cílem výzkumu je tedy popsat možné efekty krátkodobých pobytů v prostředí snížené zevní stimulace (tzv. *terapie tmou*) na subjektivně vnímanou úroveň vyhoření, přičemž předmětem našeho zkoumání není diagnostikovaný burnout syndrom, ale posouzení změn v míře vyhoření.

## 3 METODA

Na zodpovězení výzkumného cíle byl zvolen kvaziexperimentální design, který spočíval v opakovaném měření míry syndromu vyhoření dotazníkovou metodou Burnout Measure (BM), autorů Ayalou Pinesovou a Elliottem Aronsonem (1980). Změny v hodnotách míry vyhoření byly následně zkoumány v souvislosti s „experimentálním“ zásahem. Za tento zásah považujeme v našem výzkumu pobyt v podmínkách chamber REST (Gawlasová, 2016).

Burnout Measure neboli Dotazník psychického vyhoření je zveřejněn v českém znění v knize Hořet, ale nevyhořet (Křivohlavý, 2012). Tento jednadvaceti položkový dotazník je zaměřen na tři různé aspekty jednoho jediného jevu, a to celkového vyčerpání, které zkoumá na úrovni fyzické, emocionální a psychické pomocí sedmibodové škály.

Tento formulář měřící psychické vyhoření klienti vyplňovali celkem 3x:

1. vyplnění proběhlo bezprostředně před zahájením varianty chamber REST;

2. vyplnění se uskutečnilo v průběhu 1-3 dnů po absolvování procedury;
3. vyplnění formuláře klienti provedli s odstupem 1 měsíce po výstupu.

Abychom zachovali stejné podmínky, byly kontrolním skupinám dotazníky rozdány ve stejných časových intervalech.

Při volbě metod v rámci statistické analýzy byl brán v úvahu nízký počet výzkumného souboru, proto byly k analýze dat využity neparametrické metody. Pro ověření platnosti hypotéz byl zvolen Wilcoxonův párový test pro porovnání změn v míře vyhoření opakovaných měření v průběhu času uvnitř daných skupin a Mann-Whitneyův test pro porovnání změn míry vyhoření v průběhu času mezi jednotlivými skupinami.

#### 4 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Výzkumný soubor tvořili běžní klienti českých poskytovatelů pobytu v prostředí chamber REST, tedy jedinci v produktivním věku, kteří si mohou „terapii tmou“ zaplatit a studenti vysokých škol. V konečném počtu čítá výzkumný vzorek 46 participantů, z nichž 23 probandů podstoupilo pobyt v prostředí chamber REST a dalších 23 účastníků tvořilo skupinu kontrolní. Dále pracujeme s rozdělením experimentální skupiny na klienty českých poskytovatelů „terapie tmou“ a studenty vysokých škol, kteří v rámci výzkumu Katedry psychologie a Ústavu fyziologie a patofyziologie na Ostravské univerzitě v Ostravě podstupovali pobyt v prostředí chamber REST. Počet dnů strávených v prostředí chamber REST se mezi jednotlivými pracujícími probandy lišil, minimální doba trvání procedury byla 4 dny a maximální 7 dnů. Studující probandi podstupovali pobyt ve tmě v rozmezí 3 až 4 dnů.

K experimentálním skupinám byly sestaveny kontrolní skupiny s ohledem na vyváženost pohlaví, věk i vzdělání prostřednictvím příležitostného výběru. Tabulky č. 1 a 2 ilustrují demografické údaje jak skupiny sestávající z řad pracující populace, tak skupin tvořených vysokoškolskými studenty.

*Tabulka 3: Demografické údaje pracujících participantů*

	<i>Experimentální skupina N=10</i>	<i>Kontrolní skupina N=10</i>	<i>Celý soubor N=20</i>
<b>Pohlaví</b>	Počet	Počet	Počet
Žena	3	3	6
Muž	7	7	14
<b>Věk</b>			
Průměr	33	33	33
Minimum	23	23	23
Maximum	52	55	55

Tabulka 4: Demografické údaje studujících participantů

	<i>Experimentální skupina N=13</i>	<i>Kontrolní skupina N=13</i>	<i>Celý soubor N=26</i>
<b>Pohlaví</b>	Počet	Počet	Počet
Žena	8	7	15
Muž	5	6	11
<b>Věk</b>			
Průměr	23	22	23
Minimum	20	19	19
Maximum	29	26	29

## 5 VÝSLEDKY

V rámci statistické analýzy dat jsme porovnávali u kontrolních skupin změny v úrovni vyhoření napřed mezi prvním a druhým měřením a poté mezi prvním a třetím měřením, abychom měli zaznamenaný posun v rámci delšího časového úseku. V případě experimentálních skupin se jednalo o srovnávání míry vyhoření ve třech okamžicích, a to: před pobytem v prostředí chamber REST, po absolvování procedury v rozmezí zhruba tří dnů a následné opakované měření míry vyhoření s odstupem jednoho měsíce.

U experimentální skupiny tvořené klienty poskytovatelů „terapie tmou“ (N=10) byl zaznamenán statisticky významný pokles nejen bezprostředně po terapii tmou ( $p < 0,05$ ), ale také s měsíčním odstupem po absolvované proceduře ( $p < 0,01$ ). Rovněž u vysokoškolských studentů podstupujících pobyt v prostředí chamber REST (N=13) byl nalezen statisticky vysoce významný rozdíl ( $p < 0,01$ ) nejen bezprostředně po absolvovaném pobytu v prostředí chamber REST, ale také s měsíčním odstupem ( $p < 0,01$ ). Tyto výsledky znázorňuje tabulka 3.



Tabulka 5: Wilcoxonův test (experimentální skupiny)

<b>Experimentální skupina tvořená klienty (N=10)</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Změna míry vyhoření před TT <sup>3</sup> a 3 dny po TT	-2,429	<b>,015</b>
Změna míry vyhoření s měsíčním odstupem po TT	-2,701	<b>,007</b>
<b>Experimentální skupina tvořená studenty VŠ (N=13)</b>		
Změna míry vyhoření před TT a 3 dny po TT	-2,970	<b>,003</b>
Změna míry vyhoření s měsíčním odstupem po TT	-3,041	<b>,002</b>

\*Statisticky významné změny jsou zvýrazněny tučně ( $p \leq 0,05$ )

U kontrolních skupin (N=10 u pracujících; N=13 u studentů VŠ) v průběhu měsíčního opakovaného měření nebyly zaznamenány signifikantní změny ( $p > 0,05$ ). Výsledky jsou prezentovány na tabulce č. 4.

Tabulka 6: Wilcoxonův test (kontrolní skupiny)

<b>Kontrolní skupina tvořená klienty (N=10)</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
První a druhé měření	-,561	,575
První a třetí měření (s měsíčním odstupem)	-,153	,878
<b>Kontrolní skupina tvořená studenty VŠ (N=13)</b>		
První a druhé měření	-,524	,600
První a třetí měření (s měsíčním odstupem)	-,804	,422

Tabulka č. 5 shrnuje výsledky Mann-Whitneyova testu. Porovnání změn u míry vyhoření v průběhu opakovaného měření mezi experimentální a kontrolní skupinou, které tvořili pracující jedinci, nám odhalila statisticky významné rozdíly ( $p < 0,05$ ). Překvapivé výsledky přináší rovněž statistická analýza změn v posunu míry vyhoření mezi experimentální a kontrolní skupinou, jež byly tvořeny studenty VŠ. Nastal signifikantní rozdíl ( $p < 0,05$ ) pouze bezprostředně po výstupu ze tmy, nikoli s měsíčním odstupem ( $p > 0,05$ ).

<sup>3</sup> „TT“ používáme jako zkrácený pojem pro „terapii tmou“

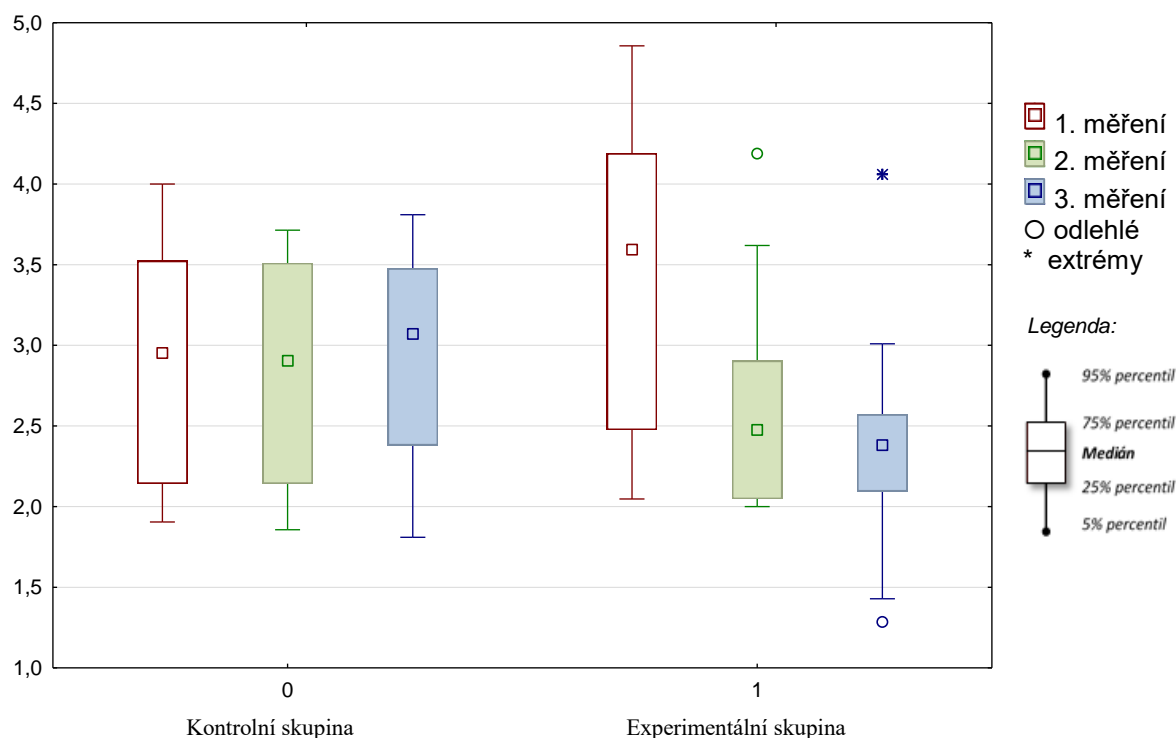
Tabulka 7: Mann-Whitneyův test (srovnání míry vyhoření u experimentálních a kontrolních skupin)

<i>ES a KS pracující</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>První a druhé měření</i>	17	72	-2,495	<b>,013</b>
<i>První a třetí měření (s měsíčním odstupem)</i>	16	71	-2,57	<b>,010</b>
<i>ES a KS studující</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>První a druhé měření</i>	42	133	-2,179	<b>,029</b>
<i>První a třetí měření (s měsíčním odstupem)</i>	63	154	-1,103	,270

\*ES používáme jako zkrácený výraz pro experimentální skupinu, KS používáme jako zkrácený výraz pro kontrolní skupinu. Statisticky významné změny jsou zvýrazněny tučně ( $p \leq 0,05$ ).

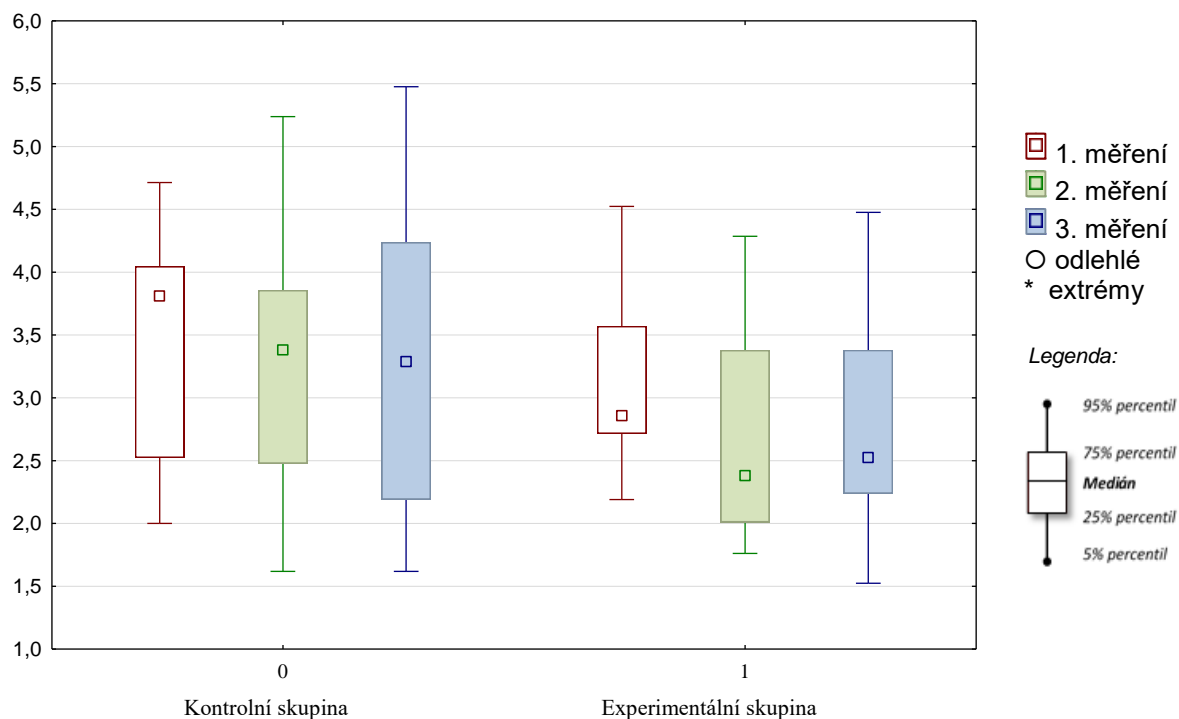
Na grafu 1 je ilustrováno porovnání změn v úrovni vyhoření u experimentální skupiny a skupiny kontrolní sestávající z pracujících probandů v průběhu opakovaného měření.

Graf 2: Srovnání průměrných hodnot míry vyhoření KS a ES (pracující účastníci)



Na grafu 7 je rovněž znázorněn rozdíl v úrovni vyhoření v průběhu výzkumu mezi experimentální a kontrolní skupinou tvořenou vysokoškolskými studenty.

Graf 3: Srovnání průměrných hodnot míry vyhoření ES a KS (studenti VŠ)



## 6 DISKUZE

Tato studie se věnovala ověření předpokladu, zda by pobyt v prostředí chamber REST mohl působit pozitivně na prožívanou míru syndromu vyhoření, přičemž předmětem zkoumání nebyl diagnostikovaný burnout syndrom, ale pouze úroveň vyhoření měřená dotazníkem Burnout Measure (BM).

Výsledky částečně potvrdily hypotézu, že by „terapie tmou“ mohla být potenciálně účinnou metodou při předcházení syndromu vyhoření. Signifikantní pokles míry vyhoření po „experimentálním“ zásahu byl zaznamenán jak u experimentální skupiny tvořené klienty poskytovatelů terapie tmou, tak u vysokoškolských studentů (N=13) podstupujících pobyt v prostředí chamber REST. Po absolvování procedury byl naměřen u klientů poskytovatelů terapie tmou statisticky významný rozdíl ( $p < 0,05$ ) v úrovni vyhoření tři dny po terapii tmou a statisticky vysoce významný rozdíl ( $p < 0,01$ ) také s odstupem jednoho měsíce. Signifikantní pokles u vysokoškolských studentů byl zaznamenán ( $p < 0,01$ ) nejenže krátce po absolvování procedury, ale také s měsíčním odstupem ( $p < 0,01$ ).

Opakované měření míry vyhoření u kontrolních skupin (N=10 u pracujících; N=13 u studentů VŠ) neprokázalo signifikantní změny ( $p > 0,05$ ), což může poukazovat na potenciální vliv pobytu v prostředí chamber REST na prožívanou úroveň syndromu vyhoření.

Na základě těchto výsledků můžeme konstatovat, že se pobyt v prostředí chamber REST neboli „terapie tmou“ jeví být jako podpůrná metoda při předcházení syndromu vyhoření (Gawlasová, 2016).

Srovnání změn vnímané úrovně vyhoření během opakovaného měření, mezi experimentální a kontrolní skupinou, tvořenou pracujícími jedinci, přineslo signifikantní rozdíl ( $p < 0,05$ ). Můžeme tedy předpokládat, že pobyt v prostředí s omezenou zevní stimulací měl na pracující jedince pozitivní vliv ve smyslu subjektivního prožívání míry vyhoření. Porovnání změn míry vyhoření mezi experimentální skupinou a kontrolní skupinou, sestavenou ze studentů VŠ,

přináší rovněž zajímavé výsledky. Nastal statisticky významný rozdíl ( $p < 0,05$ ) pouze bezprostředně po výstupu ze tmy, nikoli s měsíčním odstupem ( $p > 0,05$ ). Mohli bychom proto předpokládat, že pobyt v prostředí chamber REST může působit rozdílně na pracující a studující jedince ve smyslu déletrvajícího efektu. Nemůžeme zanedbat například fakt, že klienti jsou samoplátci, což může být výraznou proměnnou, může to být rovněž otázka věku, životního stylu rozdílného u studentů a pracujících a možná mnoho dalších faktorů, které nemáme podchyceny. Stálo by za to je pokusit se odhalit v návazné studii rozsáhlejšího charakteru (Gawlasová, 2016).

Dle Urbiše (2012) nastává přibližně u 90 % klientů BRC po absolvování alespoň sedmidenního pobytu výrazné energetické nabuzení. Urbiš metodu doporučuje osobám žijícím v trvalém napětí, jelikož procedura přináší bezprostřední zklidnění mysli. Otázkou je, zda zklidnění přetrvává dlouhodobě, anebo jde o krátkodobý efekt. V souvislosti s otázkami trvání efektu omezené zevní stimulace byl proveden výzkum Kjellgrenové, Buhrkallové a Norlandera (2010), ve kterém se autoři zabývali zkoumáním vlivu floatingu, metody založené rovněž na omezení vnějších podnětů, na syndrom vyhoření v kombinaci s dalším psychotherapeutickým působením. Statistická analýza dat prokázala signifikantní zlepšení v oblasti kvality spánku, snížení úzkosti, deprese, ústup obtíží spojených s bolestí. Můžeme tedy předpokládat, že by pobyt v prostředí chamber REST mohl být mnohem efektivnější v kombinaci s psychoterapií.

Suedfeld (1999) se domnívá, že vytržení jedince z všedního prostředí a omezení vnějších podnětů, vede ke změnám rigidních vzorců myšlení a chování. Člověk kromě bezprostředního zklidnění mysli a regenerace tělesných i duševních sil také získává jakýsi „nadhled“. Vzhledem k tomuto názoru můžeme předpokládat, že by pobyt v prostředí chamber REST mohl působit pozitivně na míru vnímaného vyhoření také ve smyslu „uspořádání“ si pracovního i osobního života. Právě tuto domněnku částečně potvrdil M. F.<sup>4</sup>, který nám napsal: *„samotný pobyt bych popsal jako relaxační. (...) Adaptace na běžný život proběhla naprosto organicky, bylo snadné se udržet na klidné vlně Tmy. V průběhu prvních dní po výstupu jsem svou mysl používal stejným způsobem jako ve tmě, sledováním vlastních myšlenek, oddělení společenského vědomí od vlastního srdce a citů, odstup od „filmového pásu“ myšlenek. Pociťoval jsem volnost a pozoroval absurditu dennodenních situací. Bez stresu či napětí.“*

Předpoklad Urbiše (2012), že by terapie tmou mohla být velice vhodná pro přetížené jedince, byla částečně potvrzena. Je však zřejmé, že aby byl název „terapie tmou“ skutečně opodstatněný, tj. vědecky podložený, je třeba ještě velkého výzkumného úsilí. Na podkladě dosavadních zkušeností se zdá jako velmi přínosné kombinovat pobyty ve tmě s reálným terapeutickým vedením<sup>5</sup>.

## 7 ZÁVĚR

Pobyt v prostředí chamber REST se v této studii jeví jako metoda s potenciálem pozitivně ovlivnit vnímanou úroveň syndromu vyhoření. Po absolvování procedury došlo u výzkumných souborů k redukci příznaků vyhoření, a to jak u vysokoškolských studentů podstupujících chamber REST v rámci výzkumu Katedry psychologie a Ústavu fyziologie a patofyziologie na Ostravské univerzitě, tak u klientů českých poskytovatelů „terapie tmou“, tedy účastníků/osob z řad pracující populace. Nelze však opomenout fakt, že tyto výsledky není možné zobecnit na celou populaci, jelikož byly účinky pobytů v prostředí chamber REST pozorovány na relativně malém výzkumném vzorku. Výsledky však přináší podnětná zjištění,

<sup>4</sup> Student podstupující pobyt v prostředí chamber REST

<sup>5</sup> Pracovní hypotézy Mgr. Marka Malůše, Ph.D. a Mgr. Martina Kupky, Ph.D.

kteřá by mohla nastínit nové možnosti vědeckého bádání a poukázat tak na nové praktické implikace a léčebný potenciál metody chamber REST (Gawlasová, 2016).

### 7.1 Limity výzkumu

Jedním z hlavních limitů této studie je relativně nízký počet participantů výzkumného souboru, kvůli němuž nemůžeme s jistotou naše výsledky zobecnit. Podmínkou účasti klientů českých poskytovatelů „terapie tmou“ na našem výzkumu byla ochota spolupracovat, což je hlavním důvodem, proč sběr dat trvající čtyři měsíce, do něhož bylo zapojeno celkem šest poskytovatelů terapie tmou v ČR, nenaplnil žádoucí rozsah výzkumného souboru. I přes nízký počet participantů však výsledky naznačují, že tato oblast zkoumání nabízí slibné možnosti k dalšímu vědeckému bádání.

Další limitující nevýhodou se stává nemožnost kontrolovat proměnné vstupující do výzkumného prostoru „zvenčí“, aniž by jejich přítomnost byla záměrem experimentátora. Každý výzkumník se potýká s problémem zvaným „intervenující proměnné“. Otázkou je, jakou roli sehrály v tomto výzkumu rušivé elementy. Na základě této skutečnosti by bylo s ohledem do budoucna velice vhodné sledovat vývoj i po ukončení prvního měsíce, dále doplňovat sběr dotazníkových dat i o kvalitativní data, a v neposlední řadě sesbírat data kontinuálně v průběhu několika měsíců či dokonce let s ohledem jak na absolvovanou délku pobytu, tak i na vstupní míru vyhoření (Gawlasová, 2016).

## Literatura

Bood, S. A. (2007). Bending and mending the neurosignature. Frameworks of influence by flotation-REST (restricted environmental stimulation technique) upon well-being in patients with stress related ailments. Doctorial dissertation, Karlstad University, Karlstad, Sweden.

Gawlasová, E. (2016). Terapie tmou a její vliv na úroveň syndromu vyhoření. Nepublikovaná bakalářská práce. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kjellgren, A. (2003). The experience of flotation-REST (restricted environmental stimulation technique): Consciousness, creativity, subjective stress and pain (Unpublished doctoral dissertation). Göteborgs Universitet, Göteborg, Sweden.

Kjellgren, A., Buhrkall, H., & Norlander, T. (2010). Psychotherapeutic treatment in combination with relaxation in a flotation tank: Effects on “Burn-Out Syndrome”. The Qualitative Report, 15(5), 1243-1269.

Kramulová, D., & Hrdličková, L. (2009). Tma je měkká jako matčina náruč. Psychologie dnes, 15(5), 35-36.

Křivohlavý, J. (2012). Hořet, ale nevyhořet. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

Kupka, M., Malůš, M., Kavková, V., & Řehan, V. (2012). Technika omezené zevní stimulace. Československá psychologie, 56(5), 488-499.

Kupka, M., Malůš, M., Kavková, V., & Němčík, P. (2014). Terapeutické a osobní růstové možnosti techniky omezené zevní stimulace: léčebné využití terapie tmou a floatingu. Univerzita Palackého v Olomouci.

Malůš, M. (2014). Technika omezené zevní stimulace – terapie tmou. Disertační práce: Univerzita Palackého v Olomouci.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.

Pines, A. M., & Aronson, E. (1980). *Burnout: from tedium to personal growth*. New York: Free Press.

Suedfeld, P. (1980). *Restricted environmental stimulation: research and clinical applications*. New York: Wiley.

Suedfeld, P., & Bow, R. A. (1999). Health and therapeutic applications of chamber and flotation restricted environmental stimulation therapy (REST). *Psychology & Health*, 14(3), 545-566.

Urbiš, A. A. (2012). *Terapie tmou: Návrat k harmonii a ke zdraví*. Frýdek-Místek: Alpress.

### Contact

Mgr. Marek Malůš, Ph.D.

Ostravská Univerzita, Filozofická fakulta, Reální 5, Ostrava, 701 03

Telefon: 732283436

Email: marek.malus@osu.cz

## NÁMĚTY PRO ROZVOJ PROFESNÍCH DOVEDNOSTÍ SOCIÁLNÍHO CHARAKTERU U UČITELŮ

### SUGGESTIONS HOW TO SUPPORT TEACHERS' PROFESSIONAL SOCIAL SKILLS

*Ilona GILLERNOVÁ, Markéta NIEDERLOVÁ*

**Abstrakt:** *Postupně se mění podmínky pro edukační práci učitelů na různých typech škol. Souvisejí s obsahem vzdělávání, stejně jako s řadou sociálně podmíněných změn v interakci učitelů a žáků i dalších aktérů školních interakcí. Profesní kompetence učitele přesahuje svou obsahovou a didaktickou složku a výrazně je propojená se sociálními dovednostmi, zejména: poznávání druhých a sebereflexe, komunikace na různých úrovních, zvládnutí konfliktních situací. Aktuální otázkou i pregraduální i postgraduální přípravy učitelů je, jak efektivně rozvíjet jejich profesní dovednosti. Příspěvek je námětem pro možnou, vnitřně provázanou a psychologicky relevantní diagnostiku a intervenci.*

**Abstract:** *Amending the conditions for the educational work of teachers in different types of schools. Content related to education, as well as with a number of social changes in the interaction of teachers and school pupils and other actors. Beyond his professional competence and didactic a content file and is connected with social skills, in particular: learning and self-reflection, at various levels, managing conflict situations. The current undergraduate and postgraduate training and teachers is how effectively to develop their*

*professional skills. Contribution is the subject of possible, coherent and psychologically relevant diagnosis and intervention.*

**Klíčová slova:** *sociální dovednosti učitele; psychologická diagnostika a intervence; individuální a skupinová podpora dovedností.*

**Keywords:** *teacher's social skills; psychological diagnostic and intervention; individual and group support skills.*

## **1 NĚKTERÁ VÝCHODISKA PRO PODPORU A ROZVOJ PROFESNÍCH DOVEDNOSTÍ UČITELE SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ POVAHY**

Profesní dovednosti učitele se utvářejí a rozvíjejí v souvislosti s řadou proměnných sociální i osobnostní povahy. Načrtneme alespoň některé z nich, které podporují kontinuální rozvoj dovedností učitele ve prospěch efektivitu jeho edukačních aktivit zejména v interakci se žáky.

Pro profesní působení učitele je typické, že se uskutečňuje v rozsáhlé síti vztahů náročných na efektivní zvládnutí. Síť **sociálních vztahů a procesů** v ní realizovaných je specifická intenzitou, dlouhodobostí i spletitostí a komplikovaností svého působení. Do sítě školních vztahů patří a na jejich podobě se podílejí – kromě základní edukační interakce mezi učiteli a žáky – interakce mezi učiteli navzájem, mezi rodiči a učiteli, mezi žáky navzájem aj. Vztahy mezi školou jako institucí a obcí či společností hrají rovněž důležitou roli. Je tedy potřebné, aby učitel do těchto vztahů vstupoval s jistotou, otevřeností, znalostmi a to tak, aby mohl naplnit svou profesní roli.

Z jednoho úhlu pohledu je zřejmý význam působení procesů a vztahů ve zmíněné sociální síti, z jiného úhlu je jasná a psychologicky zdůvodněná potřeba individualizace ve vzdělávání žáků, respektování jejich individuálně podmíněných vzdělávacích potřeb (např. Mertin, 2011). Z povahy role učitele lze očekávat i jeho možné kompenzační působení v případě méně příznivých podmínek vývoje žáka v ostatních sociálních vztazích (rodinných, vrstevnických).

Ačkoli je přínosem vzdělávacího systému jeho rozmanitost, která se kupříkladu projevuje v různě koncipovaných alternativních edukačních přístupech nebo v domácím vzdělávání, je třeba také v běžných školách vzdělávajících žáky podle školních vzdělávacích programů podporovat takové dovednosti učitele, které rozvinou možnosti edukačních interakcí se žáky kognitivního i sociálního charakteru.

Učitelé v současné škole mají více volnosti v koncipování a prezentaci výuky svého předmětu, ve které mohou uplatnit jak hloubku znalostí, tak didaktickou tvořivost a větší pestrost výuky ve všech směrech. Od učitelů se však také právem očekává, že kvalifikovaně zvládnou nejen obsah výuky, ale také například sociální vztahy ve školní třídě, včetně nepříznivých sociálních projevů v podobě šikany, že si poradí s agresí mezi žáky, začleněním žáků z jiných kultur do svých tříd, s inkluzí atd. atd. (např. Štětovská, 2011). Efektivita různých edukačních aktivit učitele se příznivě projevuje jak ve znalostech a dovednostech žáků, tak v jejich spokojenosti ve škole.

Stručně je možné připomenout vybrané výsledky z našich výzkumů: například učitelé pozitivně reflektují jako smysluplnou práci zejména běžné edukační činnosti i jejich rozvíjení a aspirují na odborný růst a vzdělávání (Štětovská, 2011). Oceňují, když ředitelé aktivně zasahují do procesů a vztahů na dané škole, podporují příznivé pracovní klima a společně se snaží optimalizovat zvládnání náročných situací v edukačním světě školy (Provazníková, 2011). Zapálenost učitelů podporuje jejich motivovanost k práci, pozitivní zpětná vazba a

úspěchy žáků, ale také spolupracující tým učitelů a dobré vedení školy (Justová, 2012). Pozitivní klima školy významně ovlivňuje spokojenost učitelů, kteří se reflektují jako významní spolutvůrci tohoto klimatu (Tomková, 2016). Není pochyb o tom, že profesní dovednosti sociálního charakteru jsou důležitou součástí zmíněných protektivních faktorů.

Na podporu rozvoje profesních sociálních dovedností učitelů můžeme využít i postřehy z finského školství, které je často zmiňováno jako velmi efektivní systém práce učitelů se žáky. Není bez zajímavosti, že první etapa rozvoje finského vzdělávacího systému byla namířena na učitele a jejich důkladnou profesní přípravu, ve které dovednosti sociální povahy zabíraly značnou část jejich přípravy (Sahlberg, 2010). Teprve ve druhé fázi se ve spolupráci takto připravenými učiteli dějí zásadní změny vzdělávacího kurikula žáků. V tamním školství je zřejmá prestiž učitele podporovaná výrazně státem, dominuje spolupráce v celé síti procesů a vztahů ve škole, role učitele nabízí více prostoru žákům atd. (Králová, 2017).

## 2 PROFESNÍ DOVEDNOSTI UČITELE

Při realizaci své profese učitel ve škole vykonává celou škálu **rozmanitých činností** – dílčí i komplexnější povahy. Jsou zastoupené činnosti spojené s obsahem předávaných oborových poznatků (např. výklad), s jejich didaktickým zpracováním (např. vyučovací metody na konkrétní vyučovací hodinu), zahrnuje množství činností učitele, které souvisejí s reflektováním, naplňováním i rozvíjením edukačních interakcí se žáky a školní třídou a všech sociálních vztahů ve škole (např. rozhovory se žáky i jejich rodiči, zjišťování sociálního klimatu ve školní třídě, intervence do sociálních vztahů ve školní třídě aj.). Činnosti učitele, vztahy, do kterých ve světě školy vstupuje a další osobnostní i sociální proměnné vedou k vymezení potřebných profesních dovedností i možných cest k jejich osvojování a rozvíjení (Gillernová, Krejčová et al., 2012; Kyriacou, 1996, Švec, 2002 aj.).

Různým druhům činností učitele odpovídají jisté dovednosti, které přispívají k jejich přiměřené realizaci ve složitém a specifickém sociálním světě školy. Přijmeme-li předpoklad, že efektivní realizaci činností různé povahy usnadňují dobře rozvinuté dovednosti, lze uvést, že profesní kompetenci učitele podporují následující okruhy **profesních dovedností**:

- dovednosti spjaté s **obsahem** vyučování a jednotlivých vyučovacích předmětů, související s tím, co učitel vyučuje, co žákům předkládá (vyučovací předmět, učební látku, téma);
- **didaktické** dovednosti, které vyjadřují didaktickou a metodickou stránku připravenosti učitele, dovednosti spojené s tím, jak učitel vyučuje, jak předkládá obsah vyučování;
- **diagnostické** dovednosti vztahující se k obsahu, k jednotlivému žákovi či k celé školní třídě i k učiteli (včetně sebereflexe) a napomáhají tak adekvátnímu využití ostatních skupin profesních dovedností;
- **sociální** dovednosti učitele, které zajišťují rovinu rozvoje interakce mezi učitelem a žáky i žáky navzájem; výrazně podporují efektivní působení dovedností okruhu diagnostického, ale též didaktického a často i obsahového.

Soubor sociálních dovedností učitele je tvořen dovednostmi různého zaměření (na jedince, školní třídu, sebe samého, klima školy). U každého učitele se setkáváme s jiným souborem velmi dobře i méně rozvinutých dovedností, každý učitel má **rezervy pro rozvoj** v různých skupinách dovedností.

Psychologické a edukační souvislosti interakcí učitelů a žáků implikují určité **osobnostní charakteristiky** a převažující zaměření učitelů, mezi něž můžeme zařadit:

- kognitivní předpoklady a širší spektrum zájmů,
- flexibilita, tolerance i přiměřená dominance,



- sociální a emocionální inteligence, profesní účinnost,
- integrita osobnosti, resilience, otevřená budoucnost,
- pozitivní vyladění, důvěra v rozvoj žáků.

Stejně tak můžeme vyjmenovat některé dílčí i komplexnější **sociálně psychologické dovednosti**, o kterých s jistotou víme, že se podílejí na efektivitě edukační praxe. Jsou to:

- akceptace, autenticita, empatie,
- komunikační dovednosti, naslouchání, odlišování prožitků a pocitů od úvah, úsudků a názorů, porozumění neverbálním projevům,
- poznávání druhých, poznávání a vedení žáků, umění pochválit,
- sebereflexe, sebekontrola, seberegulace, uvědomování vlastní profesní účinnosti, sebedůvěra a sebejisté vystupování,
- zvládání konfliktních situací, respektování a tolerování odlišného pohledu na projevy interakcí
- management školní třídy, vedení ke spolupráci, k odpovědnosti aj.

Individuální rozdíly v reflexi učitelů žáky samotnými jsou značné, neexistuje jeden správný postup učitele vhodný pro všechny žáky (Gillernová, 2016). Žáci reflektují své učitele tak odlišně, jak učitelé rozdílně reflektují své žáky.

Rozvinuté sociální a diagnostické dovednosti učitele považujeme za hlavní předpoklad efektivního naplňování ostatních skupin profesních dovedností. Kromě toho zajišťují adekvátní realizaci řady aktivit spojených se sítí školních sociálních a edukačních procesů a vztahů, výrazně podporují implementaci změn do práce školy jako (Šírová, 2016; Krejčová, 2013). Na tuto skutečnost také opakovaně poukazují výzkumné studie. Například se potvrdilo se, že žáci preferují učitele, jehož edukační styl se vyznačuje silným vedením (jasné kladení požadavků a jejich důslednější kontrola) a kladným edukačním vztahem (porozumění, laskavost, akceptování, zájem o žáka) (Gillernová, 2016). Jiný než kladný edukační vztah eliminuje komunikační aktivity žáků ve výuce cizího jazyka. Sociální dovednosti učitelů se jeví jako předpoklad úspěšného využívání oborových, didaktických i diagnostických profesních dovedností (Dvořák, 2014). Obecně dávají žáci přednost učitelům důsledným a laskavým, odmítají učitele s nízkými požadavky.

Lze předpokládat, že typologické a individuální charakteristiky učitelů související s osobnostními vlastnostmi, profesními dovednostmi a zkušenostmi způsobují, že se učitelé liší v profesních dovednostech, ve volbě přístupu k žákům apod. Ve výzkumu i samotné praxi jsou lákavé úvahy, jak jednotlivé skupiny proměnných diagnostikovat, jak intervenovat ve prospěch jejich rozvoje. Je možné se ubírat různými cestami – hledat ideál učitele, edukační styly učitele aj.

S notnou dávkou jistoty lze zobecnit, že **učitel – ideál** neexistuje. Určité odlišnosti nabízejí ve zjednodušené podobě respektovat **typologické přístupy** k charakteristice učitelů (např. logotrop a paidotrop; styl exekutivní, facilitační nebo liberální; edukační styl vymezený edukačním vztahem a edukačním řízením aj.) (např. Gillernová, 2013), ale už méně otevírají cestu k rozvoji jejich dovedností v dílčích krocích. Z hlediska možností osvojení a dalšího rozvíjení profesních dovedností učitele nejlépe vyhovuje pojetí **učitele – experta**, který ovládá svůj předmět a jeho souvislosti s jinými předměty a praxí, zná množství strategií a postupů vyučování, efektivně organizuje čas svůj i žákův, rozvíjí vztahy mezi žáky, prokazuje vysokou flexibilitu ve vztahu k rozličným školním situacím i individuálním diferencím žáků aj. (Píšová et al, 2013; Sternberg, Williams, 2002).

Nelze být nejlepším učitelem pro každého žáka, ale lze být učitelem – expertem, který projevuje zejména flexibilitu kognitivní i sociální povahy, toleranci, dynamičnost a

mnohotvárnost v oborovém, didaktickém i sociálně psychologickém ohledu. Ovšem získat tuto expertnost v pregraduální přípravě se jeví jako nedostižné, vždy jde o dlouhou cestu profesního vývoje a rozvoje různých profesních dovedností.

### 3 SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝ VÝCVIK PRO UČITELE JAKO MOŽNOST ROZVOJE SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ PŘI SKUPINOVÉ PRÁCI

**Sociálně psychologický výcvik** pokrývá dovednosti, které lze obecně velmi dobře využívat v jakékoli profesi, avšak pro práci učitele se některé z nich jeví jako stěžejší: sociální percepce, sociální interakce, sociální komunikace, zvládnání interpersonálních konfliktů, asertivní jednání, vládání zátěžových situací ve skupině, rozvoj self efficacy (osobní účinnost), rozvíjení tvořivosti a psychohygiena v rámci profese (Komárková, Slaměnik, Výrost, 2001; Gillernová, Krejčová a kol., 2012). Forma skupinové práce s učiteli se v praxi podpory sociálních dovedností učitelů velmi osvědčila.

V **pregraduální** přípravě učitelů, kterou na svém pracovišti spoluzajišťujeme, je sociálně psychologický výcvik zařazen do povinné výuky a je realizován ve výukových blocích. Ve skupinách pracují různě oborově zaměřeni studenti i učitelé, mají často jen dílčí pedagogické zkušenosti. Je studenty oceňován s ohledem na propojení s edukační praxí, příklady a variantami řešení situací školních interakcí. Obsahově se příliš neliší od sociálně psychologických výcviků v postgraduálním vzdělávání.

V **postgraduálním** vzdělávání (např. ve kvalifikačním studiu výchovných poradců) je takový výcvik organizován formou vícedenního skupinového setkání učitelů z různých škol, takže jde o skupiny dosti heterogenní (učitelé prvního a druhého stupně základní školy, střední školy, gymnázia, učňovské obory, školy se speciálními potřebami atp.). Tato heterogenita se v praktické práci na výcviku ukazuje spíše jako výhoda. Jednak se vzájemně obohacují o různorodé zkušenosti při řešení situací na konkrétních typech škol a skupina je více otevřená vůči novým zkušenostem, které získávají i v rámci takového typu výcviků. Ačkoli tito učitelé přicházejí z různorodých edukačních podmínek, je zřejmé, že požadované sociální dovednosti jsou téměř totožné a tudíž je lze rozvíjet a procvičovat společně a rozvíjet tak třeba i flexibilitu.

Naše dlouholeté zkušenosti s pořádáním těchto druhů výcviku v pregraduálním i postgraduálním vzdělávání učitelů postupně vedly k výběru sociálních dovedností pro profesi učitele podstatných a zároveň k vytvoření jednotné koncepce z hlediska zastoupení různých technik (Gillernová, Krejčová a kol., 2012). Nezřídka jsme se setkali s tím, že učitelé očekávají od takových výcviků jakýsi „seznam či soupis“ jednotlivých technik a nejlépe pak s jasným určením, která technika se hodí na nácvik konkrétní dovednosti. Většinou převládá povědomí, že na konkrétní sociální situaci či konflikt existuje jakýsi „návod nebo recept“ jak ji v praxi řešit a jaké sociální dovednosti jsou k tomu zapotřebí. Pro účastníky výcviků je důležitá zejména **sebereflexe, otevřenost či ochota experimentovat** se svým chováním a **měnit** některé méně efektivní postupy edukačních interakcí učitelů a žáků.

V rámci každé využívané techniky či cvičení lze vymezit několik důležitých momentů. Kromě samotné realizace dobře připraveného cvičení vnímáme jako mnohem důležitější z hlediska rozvoje sociálních dovedností právě tu část, která následuje. Tu můžeme členit na několik dílčích kroků:

- bezprostřední sdělení či sdělení prožitků a emocí ze strany zúčastněných;
- zarámování proběhlé techniky do soustavy sociálních dovedností učitelů společně s lektorem výcviku;

- společné hledání stejných nebo podobných situací v edukační praxi, v profesním životě učitelů a poskytnutí námětů, jak s nimi zacházet.

Ukazuje se, že tato část výcviku je mnohdy pro frekventanty náročnější, než samotná realizace techniky. Nežádka právě zde by měl být poskytnut prostor i pro diskusi ať už ke konkrétním technikám či konkrétním problémům, které techniky často asociují u účastníků.

Jak jsme již uvedli, na základě několikaletých zkušeností s takto pojatými a připravenými výcviky si uvědomujeme, že díky nabízeným možnostem rozvoje a procvičování sociálních dovedností učitelů, jim zároveň poskytujeme materiál pro jejich vlastní práci se skupinami (žáků, studentů, zájmové komunity atp.). Na základě jejich vlastní zkušenosti je rovněž vybavujeme i kompetencemi pro takovou práci (Gillernová, Krejčová a kol., 2012).

Zkušenosti lektorského týmu z výcviků rozvíjejících sociální dovednosti učitelů postupně krystalizovaly v obecnější postupy a závěry. V praktických souvislostech lze jako příklad uvést následující zásady (Štětovská, Niederlová, 2015):

#### **Zásady pro práci s interaktivními hrami ve výcvicích pro učitele**

- **Proč** – cíl hry se kterou pracuji, kam s ní směřuji, čeho chci dosáhnout, co se dozvědět, co názorně ukázat...
- **S kým** – kdo bude cílem mého působení (je nutno upravit materiál s ohledem na věk či handicap), fáze vývoje skupiny, znalost skupiny, společná zkušenost, dělení rolí ve skupině (spolupráce), stanovení týmových pravidel...
- **Příprava prostředí** – jak upravit prostor, aby to napomáhalo interakci a jejímu rozvoji, jak pracovat s mírou formálnosti...
- **Příprava materiálu** – co budeme pro techniky potřebovat, jak upravit výchozí (inspirační) materiál a zdroje...
- **Duševní hygiena** – časový režim a ošetření pocitu úspěšnosti a neúspěšnosti účastníků a vedoucích, rovněž bilance práce s energií...
- **Možná rizika** – v čem vnímám rizika pro účastníky (můj odhad), vztah k tématu ze strany vedoucího (instruktora) ve smyslu toho, zda mám téma zpracováno na osobní rovině a můžu ho bezpečně otevřít...
- **Kam interakce směřuje** – ale také čemu se chci vyhnout, kde stanovuji hranice tematické, etické i lidské...
- **Bilance** – jak proběhl proces interaktivní „hry“, co bylo očekáváno a co nového, reflexe účastníků i týmu kolegů...
- **Ošetření následků** – pravidla pro účastníky i vedoucí, možnost následné interakce, kontakt na odborníky (pokud by bylo třeba a souvislosti přesahovaly kompetence vedoucího skupiny...

## **4 PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA JAKO MOŽNOST ROZVOJE SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ UČITELŮ V RÁMCI INDIVIDUÁLNÍHO PORADENSTVÍ A INTERVENCE**

Jinou formou práce na rozvoji sociálně psychologických dovedností u učitelů je systém assessment a development center, **individuálního** psychologického poradenství a intervence, včetně následné supervize. Při této formě práce využíváme velmi často různé druhy **psychodiagnostických metod a postupů**, zejména ve formě testových nebo klinických metod (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

#### 4.1 Využití metod založených na hodnocení výkonu a sebeposouzení

V roce 2015 byly zveřejněny výsledky průzkumu dostupných testů a dotazníků, které se v rámci psychologické diagnostiky využívají (Zájmové a neformální vzdělávání, 2015). Tento přehled obsahuje řadu nestandardizovaných testů a dotazníků, jejichž využití je spíše specifické vzhledem ke stanovené zakázce a individuálním zkušenostem toho, kdo s nimi pracuje (často nejsou využívány pouze psychology).

My se však zaměřujeme pouze na ty metody, které jsou **standardizované**, a jejich užívání je více vázáno na profesi psychologa (Příloha 1). Jde především o měření schopností (inteligence, dílčí schopnosti) a vlastností osobnosti vztažené k sociálně psychologickým dovednostem učitelů a jejich profesní kompetenci. Testování schopností výkonovými metodami ponecháváme v tomto textu poněkud stranou, přestože si uvědomujeme, že i toto téma by zasluhovalo svůj prostor. Z pohledu sociálně psychologických vlastností a dovedností pracujeme především s osobnostními dotazníky (případně škálami). Tento postup je založen na introspekci a sebehodnocení, a do jisté míry je tedy zatížen subjektivitou ze strany klienta, v našem případě učitele. Nicméně jednotlivé vlastnosti a dovednosti jsou v užívaných metodách většinou dobře operacionalizovány a popsány. (V Příloze 1 uvádíme pro názornost již zmíněný výčet užívaných standardizovaných testů a dotazníků s přiřazením stručných charakteristik kompetencí, při jejichž měření nám mohou pomoci.)

Jako názornou ukázkou, příklad či ilustraci stručně popíšeme takový postup při uplatnění metody **GPOP** (Golden Profiler of Personality) – Dotazník typologie osobnosti.

GPOP je dotazníková metoda, používaná pro porozumění osobnosti v kontextu Jungovské typologie. Vychází z předpokladů, že rozdíly v osobnosti se projevují různými sklony, resp. preferencemi a tyto různé sklony se dají přiřadit deseti globálním škálám, které jsou pak kombinovány do následujících dvojic:

**extraverze a introverze** – zdroj psychické energie

**smysly a intuice** – způsob vnímání skutečnosti

**myšlení a cítění** – způsob rozhodování

**orientace na rozhodování a orientace na vnímání** – životní styl

**napětí a uvolnění** – forma reagování na stres

Administrace dotazníku je možná několika způsoby – papírová verze; počítačová verze; vzdálený přístup; její vyhodnocení probíhá výhradně za pomoci počítačového systému HTS. Výstupní zpráva je generována počítačem a její rozsah dle možnosti volby může být až v rozsahu přibližně 80 stran textu. Tento rozsah na první pohled působí až téměř nevěrohodně. Nicméně výstupní zpráva obsahuje výsledky vyjádřené v několika různých podobách a je na hodnotiteli, který si vzhledem k účelu a vlastním zkušenostem s touto či jinými metodami zvolí.

Administraci a vyhodnocení dotazníku GPOP vnímáme jako první krok k následnému osobnímu předání zpětné vazby. Osobní setkání psychologa a klienta (učitele) nad výsledky dotazníku a následného rozhovoru poskytuje mnohdy důležitější informace, než počítačově vyhodnocené výsledky. Samotná výstupní zpráva je postavena tak, že v jejím úvodu je respondent písemnou formou seznámen s detailními výsledky svého profilu a následně vyzván k tomu, aby předloženou zprávu přečetl a vyznačil některé podstatné aspekty vedených charakteristik, a to ve smyslu nakolik ho uvedené charakteristiky vystihují či nevystihují, případně co je sporné a čemu dobře neporozuměl a co z toho pro něj plyne. Obvykle jsou pak s klientem procházeny jednotlivé globální a dílčí škály s následným

vysvětlením a zhodnocením. Zpětnovazebný rozhovor (např. Wottawa a Hossiep, 1997 in Hoskovcová, Vybíralová, 2011) je tudíž prostorem pro společné hledání možností rozvoje vybraných dovedností a přesahuje tudíž i metodou danou typologii osobnosti. Jeho výhodou je začlenění jednotlivých osobnostních charakteristik do situace reálného života, kde je možné rozkrýt i některé individuální zvláštnosti ve vztahu ke konkrétním (minulým či aktuálním) životním situacím.

Metoda GPOP nabízí široké uplatnění v různých oblastech individuálního či týmového poradenství – volba povolání a kariérní rozvoj, týmová analýza, rozvoj týmu, personální rozvoj, koučování, komunikace a vzdělávání atp. Přestože výstupy této metody mají spíše „typologickou povahu“ a mnozí můžou být s tímto druhem „redukcionismu“ v nesouladu, nám se v praktické práci s učiteli tento druh výstupů osvědčil. Pro rozvoj profesních dovedností sociálního charakteru je pro učitele výhodou, když může reflektovat své vlastnosti, tendence či preference a v souladu s tím vstupovat do interakce se žáky.

GPOP nabízí možnost na základě profesního rozvoje vyučujícího zefektivnění výuky a vzdělanosti studentů. Odhalení profilu může pomoci učiteli pochopit nejen své tendence a učební styl, ale také dění ve třídě mezi žáky a jejich způsob přijímání, zpracovávání a vyhodnocování informací. Vzdělávání se netýká pouze dětí a dospívajících, ale také pracujících nebo učitelů samotných – obecně chápáno jako celoživotní proces zahrnující téměř všechny oblasti života (Sněhotová, 2010).

Tab. 1: Vlastnosti učitele a jeho učební styl podle typologie GPOP

Kognitivní styl	ST systematický	SF procesuální	NT spekulativní	NF heuristický
Osobnostní typ	praktický a faktický	soucitný a přátelský	logický a nápaditý	nadšený a chápavý
Vlastnosti učitele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schopnosti zacházet s fakty</li> <li>▪ systematický postup a přesnost</li> <li>▪ precizní ústní i písemné vyjadřování</li> <li>▪ důraz na pravidla, harmonogram a dodržování řádů</li> <li>▪ orientace na cíl a na hmatatelné výsledky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spontánní a otevření podnětům</li> <li>▪ pozornost zaměřená k subjektivním hodnotovým představám</li> <li>▪ schopnost vyjádřit osobní pocity</li> <li>▪ usuzování na základě sympatií a antipatií</li> <li>▪ uvědomování si cizích pocitů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zájem o ideje, teorie a koncepty</li> <li>▪ úsudek na základě racionální analýzy</li> <li>▪ uspořádání a zpracování neuvěřitelného množství informací</li> <li>▪ nutný čas na plánování a zvážení důsledků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ důraz na originalitu, flexibilitu a harmonii s ostatními</li> <li>▪ originální interpretace fakt i detailů a uvedení do širších souvislostí</li> <li>▪ přizpůsobiví v nové situaci se schopností změny průběhu</li> <li>▪ zaměřený na rozvoj osobnosti</li> </ul>
Učební styl	zvládnutí látky	reciproční, zapojují druhé	založený na porozumění	otevřený a hloubavý

(Bents, Blank, 2009; Myers et al., 1998)

#### 4.2 Využití metod založených na behaviorálních projevech

Jiným a perspektivním směrem psychologické diagnostiky, který na metody založené na sebeposuzování (zejména dotazníky a inventáře) pohlíží spíše kriticky, je směr, který staví do popředí svého zájmu metody založené na behaviorálních projevech. V kontextu podpory sociálních dovedností učitele jde především o různé formy **pozorování intrapersonálních a interpersonálních procesů**. Mnoho konstruktů v pozadí osobnosti je kombinací vnitřních stavů a chování pozorovatelného navenek. Posuzování se mění v závislosti na zaujetí pozorovatelů, situačních faktorech a instrumentálním uspořádání. Systematické pozorování se skládá z vyvolání a záznamu lidského chování (např. na videozáznam, kódováním in vivo a psanou formou). V rámci našeho tématu můžeme shrnout, že tito autoři vnímají pozorování jako více validní, reliabilní a objektivní ve srovnání s dotazníky. Při administraci dotazníků například různí posuzovatelé (učitelé, rodiče, sami zkoumané osoby) posuzují jedince různě, zatímco pozorování zahrnuje kontrolu shody posuzovatelů. Často se takový druh psychologické diagnostiky uplatňuje právě v profesních souvislostech (schopnost práce v týmu, přebírání zodpovědnosti a rozhodování pod stresem atp.), což je často využíváno v již zmíněných assessment a development centrech, stejně jako při individuálním psychologickém poradenství a intervencích.

Ze skupiny těchto postupů často využíváme **videotrénink interakcí** (VTI), který je užitečným nástrojem pro zaznamenání a následný rozbor úrovně rozvoje dovedností učitele. Metoda VTI je dobře propracovaným způsobem využití analýzy videozáznamu edukačních interakcí učitele a žáků v běžné vyučovací hodině. Analýza videozáznamu prováděná trenérem VTI poskytuje učitelům zpětnovazební informace a umožňuje klást sebereflektující otázky, které mohou přispět ke změně reakcí ve školních situacích a rozvoji žádoucích profesních dovedností učitele. Otázky se orientačně člení na otázky:

- Popisné (*Co jsem v této situaci udělal? Jak probíhala komunikace se žáky?*)

- Kauzální (odhalující možné příčiny reakcí učitele – *Proč jsem reagoval v této situaci právě takto, co mě k tomu vedlo?*)
- Rozhodovací (hledající možnosti jiného řešení dané pedagogické interakce – *Jak jinak jsem mohl jednat?*)

Rozvoj dovedností sociálního charakteru (v našem vymezení konkrétně skupin dovedností didaktických, diagnostických a sociálních) v případě videotréninku interakcí směřuje k flexibilitě, dynamičnosti a pozitivnímu reagování na žáky i edukační situace. Jde o efektivní způsob podpory profesních dovedností, ve kterém je učitel sám sobě vzorem a je trenérem pozitivně směřován k rozvoji či změně (Šírová, 2016).

## 5 DISKUZE A SHRNTÍ

Z našich dlouholetých zkušeností vyplývá, že existuje řada možností, jak podpořit profesní kompetence učitele různých stupňů a druhů škol. Zároveň jde o nanejvýše žádoucí proces, jak nás o tom přesvědčuje každodenní edukační praxe i celá řada výzkumných poznatků (rozhodně nejen v textu zmíněných). Individuální i skupinové postupy lze mezi sebou libovolně kombinovat, volit na základě aktuálních potřeb učitele takové, které přispějí k efektivitě školních interakcí v různých fázích jeho profesní kariéry. Jistě záleží na motivaci učitelů k profesnímu rozvoji, je možné a žádoucí respektovat jejich preferenci cesty k této změně a zmíněné expertnosti působení. Obecně v učitelském vzdělávání i školní praxi často konstatujeme, že chybí přiznání významu dovedností sociálního charakteru pro uplatňování všech dovedností učitele. Domníváme se, že čas pevného místa sociálně psychologických dovedností v portfoliu výbavy učitele je zde a psychologie bude rozhodně usilovat, aby byl respektován na straně jednotlivců a institucí a nezbyvá než si přát, aby podporou byl i tak dlouho připravovaný kariérní řád učitelů.

### Literatura

- Bents, R., Blank, R. (2009). *Typický člověk – Úvod do typologie osobnosti*. Praha: Hogrefe – Testcentrum.
- Dvořák, P. (2014). Sociální dovednosti učitelů angličtiny v edukačních interakcích na středních školách. Disertační práce. Praha: Ústav anglistiky a amerikanistiky, FF UK.
- Gillernová, I. (2013) Edukační styly učitelů. *Řízení školy*, X, 1/2013 Wolters Kluwer ČR a.s.
- Gillernová, I. (2016) Vztah žáka a učitele a možnosti jeho poznávání. In Mertin, V., Krejčová, L. et al. *Metody a postupy poznávání žáka (pedagogická diagnostika)*. 2. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, s. 292-315.
- Gillernová, I. Krejčová, L. et al. (2012). *Sociální dovednosti ve škole*. Praha: Grada.
- Havlůj, V., Hoskovcová, S., Niederlová, M. (2009). *Dotazník typologie osobnosti – GPOP*. Praha: Hogrefe-Testcentrum.
- Hoskovcová, S., Vybíralová, A. (2011). *Bochumský osobnostní dotazník – BIP*. Praha: Hogrefe-Testcentrum.
- Justová, R. (2014). *Vyhoření a zapálenost v profesi učitele*. Diplomová práce. Praha: Katedra psychologie, FF UK .
- Komárková, R., Slaměník, I., Výrost, J. (Eds.). (2001). *Aplikovaná sociální psychologie III – Sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada Publishing.
- Králová, A. (20017) *Připravenost finského vzdělávacího systému na kutikulární reformu*. Diplomová práce. Praha: Katedra psychologie PedF UK.

- Krejčová, L. (2013) *Žáci potřebují přemýšlet*. Praha: Portál.
- Kyriacou, Ch. (1996). *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál.
- Mertin, V. (2011). Individualizace ve vzdělávání. In Gillernová, I., Kebza, V., Rymeš, M (eds.) et al. *Psychologické aspekty změn v životě české společnosti*. Praha, Grada, str. 163-172.
- Orntner Tuulia M., Fons Van de Vijver, J. R. (2016). *Psychologická diagnostika založená na behaviorálních projevech*. Praha: Hogrefe-Testcentrum.
- Píšová, M., Hanušová, S., Kostková, K., Janíková, V., Najvar, P., Tůma, F. (2013). *Učitel expert: jeho charakteristiky a determinanty profesního rozvoje (na pozadí výuky cizích jazyků)*. Brno: Masarykova univerzita.
- Provazníková, P. (2011) *Škola jako úspěšná firma*. Diplomová práce. Praha: Katedra psychologie, FF UK.
- Tomková, B. (2016). Klima školy a jeho vztah k profesní spokojenosti a zdraví pedagogických pracovníků. Diplomová práce. Praha: FF UK (vedoucí práce I. Štětovská)
- Sahlberg, P. (2010) *The Secret to Finland's Success: Educating Teachers*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education – Research Brief, <http://edpolicy.stanford.edu>.
- Sněhotová, J. (2010). *Personálně psychologická diagnostika dotazníkem typologie osobnosti GPOP*. Diplomová práce, Praha: Katedra psychologie FF UK.
- Sternberg, R. J., Williams, W. M. (2002) *Educational psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Svoboda, M., Humpolíček, P., Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- Šírová, E. (2016). Využití moderní techniky pro poznávání dovedností učitele. In Mertin, V., Krejčová, L. et al. *Metody a postupy poznávání žáka (pedagogická diagnostika)*. 2. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, s. 316-326.
- Štětovská, I. (2011). Proměny světa školy. In: Gillernová, I., Kebza, V., Rymeš, M (eds.) et al. *Psychologické aspekty změn v životě české společnosti*. Praha: Grada, str. 135-152.
- Švec, V. a kol. (2002). *Cesty k učitelské profesi: utváření a rozvíjení pedagogických dovedností*. Brno: Paido.
- Zájmové a neformální vzdělávání. *Psychologická diagnostika v Development Centre*. Dostupné z <http://znv.nidv.cz/olina/kompetencni-modul/psychologicka-diagnostika-v-development-centre> (26.6.2015).

## Contact

doc. PhDr. Ilona Gillernová, CSc  
Katedra psychologie FF UK, Praha 1, n. J.Palacha 2  
Email: [ilona.gillernova@ff.cuni.cz](mailto:ilona.gillernova@ff.cuni.cz)

PhDr. Markéta Niederlová, Ph.D.  
Katedra psychologie FF UK, Praha 1, n. J.Palacha 2  
Email: [marketa.niederlova@ff.cuni.cz](mailto:marketa.niederlova@ff.cuni.cz)

## Grantová afiliace příspěvku:



Program UK Progres Q15 „Životní dráhy, životní styly a kvalita života z pohledu individuální adaptace a vztahu aktérů a institucí“.

## Příloha 1

### Standardizované testy a dotazníky pro diagnostiku dovedností/kompetencí:

Název – zkratka metody	Využitelné pro měření kompetencí
<b>Bochumský dotazník</b>	Flexibilita, Kooperace, Vedení lidí, Výkonnost, Zvládání zátěže
<b>GMA numerický</b>	Numerická způsobilost, Orientace v informacích, Řešení problémů, Zvládání zátěže
<b>GMA verbální</b>	Orientace v informacích, Řešení problémů
<b>GPOP</b>	Efektivní komunikace a prezentace, Flexibilita, Kooperace, Kreativita, Řešení problémů, Vedení lidí
<b>HDS</b>	Kreativita, Vedení lidí, Zvládání zátěže
<b>HPI</b>	Kooperace, Uspokojování klientských potřeb, Vedení lidí, Zvládání zátěže
<b>ICL</b>	Kooperace, Vedení lidí
<b>IST</b>	Orientace v informacích, Řešení problémů, Zvládání zátěže
<b>LMI</b>	Samostatnost, Vedení lidí, Výkonnost
<b>MVPI</b>	Vedení lidí
<b>NQ-S</b>	Výkonnost, Zvládání zátěže
<b>PSSI</b>	Kooperace, Výkonnost
<b>Rozhodování</b>	Orientace v informacích, Řešení problémů, Samostatnost
<b>SKASUK</b>	Uspokojování klientských potřeb, Vedení lidí, Výkonnost
<b>SVF 78</b>	Zvládání zátěže
<b>Urbanův test</b>	Flexibilita, Kreativita

# PRACOVNÍ SÍLA STÁRNE: JAKÉ POSTUPY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ JSOU VHODNÉ?

## WORKFORCE GETTING OLDER: WHICH HR PRACTICES MATTER?

Aleš GREGAR, Ivana PEJŘOVÁ

**Abstrakt:** *Prognóza demografického vývoje věkové struktury pracovníků na trhu práce a statistické údaje o vývoji nezaměstnanosti pracovníků 50+ ukazují, že z pohledu makro-ekonomického představuje skupina starších pracovníků vzrůstající ekonomický, ale také sociální problém. Náš výzkum vychází z předpokladu, že je možné hledat řešení také na úrovni podnikové. Ve vztahu k tradičnímu pojetí personálního řízení nejsou pracovníci 50+ vnímáni jako skupina pracovníků, která pro podnik představuje zajímavý pracovní potenciál. Pokud jde o kvalifikaci a motivaci, může ale tato skupina představovat významný potenciál znalostí, dovedností a schopností. Pokud budeme používat specifické postupy personálního řízení (diversity management, age management) mohou pracovníci 50+ představovat pro společnost a její konkurenceschopnost významný pracovní potenciál. Náš výzkum je zaměřen právě na téma pracovního potenciálu starších pracovníků, zahrnuje čtyři skupiny respondentů: pracovníci 50+, personalisty, manažery a ostatní pracovníky (pracovníci 50-). Tento příspěvek uvádí dílčí výsledky výzkumu, prezentuje srovnání postojů personalistů a pracovníků 50+ vůči pracovnímu potenciálu starších pracovníků a podmínkám pro jeho zhodnocení. Co by měli personalisté vzít v úvahu při přípravě opatření specificky zaměřených na optimální začlenění pracovního potenciálu pracovníků 50+ v řízení lidských zdrojů v podniku?*

**Abstract:** *Statistical data on worker's 50+ unemployment along with the demographic age structure forecast of the workforce in the labour market show, that group of workers 50+ makes growing macro-economic and also social problem. Our research is based on the assumption that it is possible and necessary to find a solution at the level of a company. With regard to traditional concept of personnel management, workers 50+ are not perceived as a group that represents an interesting work potential for a company. But in terms of qualification and motivation, this group can represent a significant potential of knowledge, skills and abilities. Workers 50+ can be a significant potential for company human resource management and its competitiveness, if we use specific procedures of personnel management (diversity management, age management). Our research includes four groups of respondents: workers 50+, HR professionals, managers and other workers (workers 50-). This paper introduces partial results and presents the comparison of attitudes of HR professionals and workers 50+ towards potential of these workers and conditions for its appreciation in the enterprise. What should HR professionals take into account when preparing measures specifically aimed at the inclusion of working potential of these workers as part of human resource management activities?*

**Klíčová slova:** *pracovníci 50+, pracovní potenciál, řízení znalostí, management podle věku, sociálně zodpovědné řízení, řízení lidských zdrojů, konkurenceschopnost.*

**Keywords:** *workers 50+, working potential, knowledge management, age management, social responsible management human resource management, competitiveness.*

# 1 ÚVOD

Téma starších pracovníků se v posledním období stává pro praxi zajímavým. Znalosti a dovednosti, které jsou důležitými aspekty kvalifikace starších pracovníků, představují velkou část jejich pracovního potenciálu. Díky dlouholeté praxi a osobním zkušenostem mají pracovníci starší 50 let takové znalosti a dovednosti, které jsou rozhodující pro rozvoj a úspěch každé organizace. Stroje lze zakoupit, továrny lze postavit, peníze si lze půjčit od banky. Ale s lidmi a jejich znalostmi to není tak snadné. Strategie řízení lidských zdrojů zaměřené na starší pracovníky, uchování a rozvoj jejich znalostí a dovedností, jsou dosud zřídka využívány. Organizace tento potenciál buď vůbec neidentifikují (není považován za významný) nebo jejich snahy jsou nedostatečné a nesystematické.

Stále převládají stereotypní názory na starší pracovníky, které kladou důraz na zdravotní a sociální aspekty. Tyto stereotypy často zabraňují organizacím řádně využívat starší pracovníky a způsobují, že personalisté preferují mladší pracovníky. Tento příspěvek vychází z pozitivního pohledu na pracovníky ve věku 50+ a na jejich pracovní potenciál (tvořený především znalostmi a dovednostmi), který organizace často stále přehlížejí a podhodnocují. Spolu s prognózami demografických trendů by firmy měly zvážit výzvu k řízení znalostí u pracovníků ve věku nad 50 let.

Cílem předkládaného výzkumu je porovnat postoje HR pracovníků (personalistů) a pracovníků ve věku 50+ k určení charakteristik pracovního potenciálu pracovníků 50+ a k možným opatřením (podmínkám) ke zhodnocení pracovního potenciálu těchto pracovníků v rámci organizace. Výzkum také hledá odpovědi na otázku, zda pracovní schopnosti, dovednosti a znalosti (pracovní potenciál) pracovníků ve věku 50+ pozitivně ovlivňují výsledky a úspěchy celé organizace a zda organizace věnují potřebnou pozornost pracovníkům ve věku nad 50 let?

## 2 TEORETICKÉ POZNATKY

V uplynulých desetiletích došlo k dramatickému nárůstu počtu starších lidí v populacích všech rozvinutých zemí v celé Evropě i jinde (Lisenkova et al., 2010). Zatím přetrvávají stereotypní přesvědčení o starších pracovnících, často bránící organizacím řádně využívat potenciál starších pracovníků. Takovéto stereotypní myšlení však odráží především názory mladších lidí na současné starší pracovníky, tedy starší kolegy, kteří pracují na pracovišti.

Rostoucí procentní podíl starších lidí významně ovlivní postupy na trhu práce a zaměstnanosti, které naznačují, že starší pracovníci se stanou v blízké budoucnosti stále důležitější součástí pracovní síly (OECD, 2005), zaměstnavatelé budou muset zaměstnávat poměrně více starších pracovníků a pracovní život lidí bude významně prodloužen (McQuaid, 2007). Významný vliv odchodu do důchodu generace baby boomer může vést k následnému nedostatku pracovních sil, k náhlé ztrátě znalostí, dovedností a zkušeností, stejně jako k finančnímu zatížení organizací, aby zaplatili za odchod této generace do důchodu (OECD, 2011).

Jedním z řešení tohoto nadcházejícího problému je snaha udržet starší zaměstnance na pracovních místech až do zákonného věku odchodu do důchodu nebo dokonce nad tento věk (Van Dalen et al., 2009). Bylo zjištěno, že mnoho starších pracovníků by z finančních a sociálních důvodů uvítalo příležitost pracovat nad normální věk odchodu do důchodu (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, s. 9). Mohou však také chtít využívat různé pracovní modely, jako je flexibilní práce nebo práce na částečný úvazek (Humphrey a kol., 2003, McNair a kol., 2004, Shacklock a kol., 2007, Vickerstaff a kol., 2008, CIPD, 2008) a organizace to začínají umožňovat tím, že vytvářejí flexibilnější pracovní podmínky (Hornung et al., 2008).

Organizace a jejich manažeři se začínají více zajímat o témata spojená s age managementem a o věkovou diversitu pracovní síly. Informační kampaně zaměřené na zvyšování povědomí (Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS), 2006; Department for Work and Pensions (DWP), 2011), které oslovují zaměstnavatele, mohou ovlivnit stávající způsoby práce tím, že prokáží přínosy věkové diverzity a pomáhají snižovat předsudky proti starším pracovníkům (Fuertes et al., 2013). I když jsou si zaměstnavatelé vědomi problémů souvisejících se stárnoucí pracovní silou, jen málo z nich vytvořilo plán opatření (Armstrong-Stassen, 2008) a předsudky proti práci starších pracovníků, že jsou méně adaptabilní, méně produktivní, mají vyšší procento nemocnosti, nedostatek zájmu o rozvoj kvalifikace jsou často uváděny v literatuře (Van Dalen et al., 2009, Naegele a Walker, 2006, Chiu et al., 2001, Loretto et al., 2000). Mnohé z těchto stereotypů nejsou podloženy poznatky z výzkumu, nebo se vztahují jen k některým pracovním místům nebo podmínkám (Fuertes et al., 2013).

Farr a kol. (1998) uvádí, že personální politika často nepodněcuje starší zaměstnance k zapojení do rozvoje kvalifikace. Účast ve vzdělávacích programech obvykle s věkem klesá, protože starší zaměstnanci mají menší přístup k odborné přípravě (Hedge et al., 2004; Taylor a Urwin, 2001; Rix, 2004; Villosio et al., 2008) odborná příprava je kratší a méně kvalitní (Felstead et al., 2010). O starších pracovnících se jednoduše předpokládá, že již nemají zájem o výcvik (Goldberg, 2000), nicméně poskytování vzdělávacích příležitostí by mohl být způsob, jak jim ukázat, že jsou stále cenným a důležitým zdrojem pro organizaci (Stein, 2000). Často se předpokládá, že starší zaměstnanci jednoduše počítají dny do odchodu do důchodu a že nechtějí práci, která vyžaduje zlepšení nebo změnu jejich dovedností a schopností (Goldberg, 2000), ale opak může být ve skutečnosti pravdou. (Hennekam a Herrbach, 2013).

Na druhou stranu bylo ale zjištěno, že starší pracovníci jsou spolehliví; mají životní zkušenosti; mají stabilizující a uklidňující vliv na tým; mají silnou pracovní etiku a vztah k práci; a může zprostředkovat kontakt se zákazníky, zejména ve společnosti se stárnoucí strukturou obyvatelstva (Johnson, 2007, Jackson, 1998). Nedávný výzkum (Hennekam a Herrbach, 2013) ukazuje, že starší pracovníci silně reagují na vnitřní odměny, jako jsou pocity užitečnosti a oceňování, uznání a respekt, které získají od manažerů za dobře vykonanou práci a pocit, že jsou pro organizaci důležití, to je potvrzováno i jinými studiemi (Kanfer a Ackerman, 2004, Valentine et al., 1998). Také se uvádí, že stárnoucí populace vyžaduje nové přístupy k řízení lidských zdrojů, které by vyhovovaly starším pracovníkům (Collins, 2003).

Podle nedávné studie (Bown-Wilson a Parry, 2013) se zaměstnavatelé stále častěji setkávají s potřebou řídit kariéru starších zaměstnanců v zájmu udržení jejich angažovanosti a produktivity, a někteří zaměstnavatelé řeší otázku, jak zabránit klíčovým starším zaměstnancům v předčasném odchodu z pracoviště, aby s sebou neodnesli nenahraditelné schopnosti, znalosti a zkušenosti. To vyžaduje, aby zaměstnavatelé pochopili, co motivuje kariérní postup starších pracovníků (Patrickson a Ranzijn, 2006). Ve studii (Bown-Wilson a Parry, 2013) byly identifikovány jako hlavní pohnutky další kariéry u starších pracovníků vztah k práci, zájem, výzva, uznání. Vidíme, že tyto pohnutky jsou primárně subjektivní. Podle studie (Bown-Wilson a Parry, 2013) cítí většina respondentů, že jejich potenciál pro objektivní kariérní postup je nízký a mnozí vidí věk jako hlavní bariéru pro budoucí kariérní postup, nejen v rámci vlastní organizace, ale na trhu práce obecně.

Přes to, že další nedávná studie (Fuertes et al., 2013) našla jen málo přímých důkazů věkové diskriminace a v mnoha případech jsou uváděna pozitivní zjištění o starších pracovnících, ukázalo se, že manažeři mají předsudky ohledně fyzické schopnosti starších pracovníků, energie, nadšení a adaptability na nové technologie, které uvádějí dřívější výzkumy (Van

Dalen et al., 2009, Naegele a Walker, 2006, Chiu et al., 2001, Loretto et al., 2000, Taylor a Walker, 1998).

### 3 METODY

Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního přístupu, pro sběr dat byl sestaven dotazník, cílem bylo porovnat postoje HR pracovníků a pracovníků ve věku 50+, ve vztahu k identifikaci charakteristik pracovního potenciálu pracovníků 50+ a případných opatření (podmínek) ke zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků 50+.

Výzkumné otázky byly vytvořeny na základě literárního přehledu, analýzy a hodnocení získaných poznatků takto:

- Mají pracovní schopnosti, dovednosti a znalosti (pracovní potenciál) pracovníků 50+ kladný vliv na výsledky a úspěch celé organizace?
- Věnuje organizace potřebnou pozornost pracovníkům 50+?
- Je možné určit charakteristiky pracovního potenciálu pracovníků 50+, pokud jde o jejich silné a slabé stránky ve vztahu k jejich odborným znalostem, dovednostem a schopnostem?
- Je možné stanovit specifická opatření pro personální řízení v oblasti organizaci práce a pracovních podmínek, v oblasti rozvoje dovedností a v oblasti motivace zaměřené na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků 50+?

Pro zodpovězení výzkumných otázek byl připraven kvantitativní výzkum zaměřený na sběr, zpracování a vyhodnocení empirických dat vybrané skupiny organizací. Pro sběr výzkumných dat byl vytvořen dotazník pro HR pracovníky a pracovníky starší 50 let. Dotazník obsahuje položky zaměřené na 4 oblasti: identifikaci pracovního potenciálu pracovníků 50+, stanovení podmínek pro zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků 50+, hodnocení současného personálního řízení ve vztahu k pracovníkům 50+ a základní identifikační údaje respondenta.

Data byla sbírána dvěma způsoby, vyplněním dotazníku metodou tužka-papír, vyplněním elektronické formy dotazníku. Předpokládali jsme, že z každé organizace budeme mít údaje z 10 dotazníků pracovníků 50+. Sběr výzkumných dat byl proveden ve 25 náhodně vybraných organizacích a firmách z České republiky. Získali jsme výzkumná data od 185 respondentů. To představuje návratnost dotazníků ve výši 74%.

Vybrané organizace a firmy byly převážně (95%) větší, více než 250 zaměstnanců. Společnosti a nadnárodní organizace (55%) mírně převažovaly nad národními organizacemi. Pokud jde o průmysl, jsou zastoupeny strojírenský, automobilový, chemický a spotřební průmysl, bankovníctví, veřejná správa a služby. Respondenti v jednotlivých organizacích byli náhodně vybráni podle dané věkové struktury. Při sběru dat jsme spolupracovali s pracovníky personálního oddělení v jednotlivých organizacích.

Pro zpracování dat bylo použito SW IBM SPSS Statistics. Byly vypočítány aritmetické průměry hodnocení v jednotlivých položkách dotazníků, zvláště v každé skupině respondentů. To nám umožnilo analyzovat a interpretovat zjištěné skutečnosti ve vztahu k identifikaci charakteristik pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ a ke stanovení specifických opatření pro personální řízení v oblasti organizace práce a pracovních podmínek, v oblasti rozvoje kvalifikace a v oblasti motivace zaměřených na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+. Následně bylo zpracováno vyhodnocení statistické významnosti rozdílů aritmetických průměrů mezi jednotlivými skupinami respondentů, bylo použito analýzy ANOVA, Kruskal-Walisův test a Schefféova

metoda mnohonásobného porovnávání. To nám umožnilo blíže interpretovat získaná data s ohledem na rozdílnosti v hodnocení uvedených skupin respondentů, pro přípravu a sestavení metodiky specifických opatření pro personální řízení zaměřené na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ a její implementaci.

Celá studie zahrnuje čtyři skupiny respondentů, nejprve byl použit neparametrický test Kruskal-Wallis H test (One-way ANOVA on ranks). Je to ovšem omnibusový test, který neumí zjistit, které skupiny nezávislé proměnné se od sebe statisticky významně liší (test pouze říká, že alespoň dvě skupiny jsou různé). Proto byl tento test následován post-hoc testem, aby bylo možné určit, kde mezi těmito skupinami existují rozdíly.

Při zpracování dat byl v každé položce dotazníku vypočítán aritmetický průměr hodnocení (AP). To umožnilo analyzovat a interpretovat zjištění týkající se určení charakteristik pracovního potenciálu pracovníků 50+ a stanovit konkrétní opatření pro personální řízení. Na každou otázku byly čtyři možnosti odpovědí: silně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Odpovědi měly hodnoty 1 až 4, podle hodnocení jednotlivých položek. Pokud jde o hodnocení odpovědí respondentů, rozsah byl upraven tak, aby odpověď „silně souhlasím“ měla hodnotu aritmetického průměru AP 1 - 1,50, odpověď „spíše souhlasím“ měla hodnotu aritmetického průměru AP 1,51 - 2,50, odpověď „spíše nesouhlasím“ měla hodnotu aritmetického průměru AP 2,51 - 3,50 a odpověď „silně nesouhlasím“ měla hodnotu aritmetického průměru AP 3,51 - 4.

#### 4 VÝSLEDKY A DISKUZE

Identifikace charakteristik pracovního potenciálu pracovníků 50+

V této části jsou uvedeny ty položky dotazníku, ve kterých statistický test (Kruskal-Wallisův test a post hoc test) ukázal, že hodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+, které prováděli personalisté a sebehodnocení pracovníků 50+, bylo statisticky významně rozdílné.

Tab. 1: Charakteristiky pracovního potenciálu

Charakteristika pracovního potenciálu	HRM P50+	
aktuální zdravotní stav ovlivňuje jejich výkon	2	2,83
jsou ochotni pracovat na částečný úvazek	2,1	2,85
jsou spolehlivé	1,71	1,28
jsou ochotni sdílet své znalosti	1,86	1,34
jsou ochotni se vzdělávat dále	2,24	1,73
může pracovat s počítačem za účelem splnění požadovaných úkolů	2,38	1,65
mít potřebné jazykové znalosti k výkonu své profesní profese	2,95	2,15
lze přizpůsobit technologickým změnám	2,48	1,59
mají nadprůměrnou představu o jejich odměně	2,9	2,19
prokázat závazek a zájem o práci	1,95	1,52

Zdroj: vlastní zpracování

Skutečnost rozdílnosti (statisticky významně) v hodnocení jednotlivých charakteristik pracovního potenciálu pracovníků 50+ ze stran personalistů, je možné považovat za výraz

předsudků, které personalisté s prací pracovníků 50+ spojují. U většiny položek je možné konstatovat, že personalisté by měli přijmout pozitivnější postojovou orientaci, více důvěřovat v pracovní potenciál pracovníků 50+, a tomu přizpůsobit i postupy personálního řízení zaměřené na tuto skupinu pracovníků podniku. Jediná položka vykazuje opačnou tendenci, tzn., že personalisté přeceňují zájem pracovníků 50+ pracovat na zkrácený úvazek. Zde by bylo ale potřebné blíže analyzovat, do jaké míry je toto hodnocení ze strany pracovníků 50+ ovlivněno event. snížením finančního ohodnocení.

Podmínky pro zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+

V této části jsou uvedeny ty položky dotazníku, ve kterých statistický test (Kruskal-Wallisův test a post-hoc test) ukázal, že hodnocení podmínek pro zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+, které prováděli personalisté a hodnocení, které prováděli pracovníci 50+, bylo statisticky významně rozdílné.

Tab. 2: Podmínky pro pracovní potenciál

<b>Podmínky pro zhodnocení pracovního potenciálu</b>	<b>HRM</b>	<b>P50+</b>
práce na částečný úvazek (sdílení zaměstnání)	2,05	2,85
úprava pracovních podmínek (pracovní zátěž, ergonomická úprava pracoviště)	1,81	2,3

Zdroj: vlastní zpracování

Ukázalo se, že personalisté přeceňují zájem pracovníků 50+ o některá opatření, která by mohla být pro uplatnění pracovního potenciálu pracovníků 50+ přínosná. Je zřejmé, že postupy pro personální řízení zaměřené na tuto skupinu pracovníků podniku musí být dobře komunikačně podpořeny, a připravovány k realizaci v souladu s postojovou orientací této skupiny pracovníků podniku. V podniku je potřebné diferencovat postupy personálního řízení s ohledem na specifické charakteristiky pracovního potenciálu pracovníků skupiny 50+, předložené výsledky výzkumu mohou přispět k vytvoření báze pro takovou diferenciaci.

Ve třetí části jsou uvedeny ty položky dotazníku, ve kterých statistický test (Kruskal-Wallisův test a post hoc testem) ukázal, že hodnocení týkající se identifikace pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínek pro zhodnocení tohoto pracovního potenciálu, které prováděli personalisté a samotní pracovníci 50+, nebylo statisticky významně rozdílné.

Tab. 3: Pracovní potenciál a pracovní podmínky

<b>Mix (pracovní potenciál a pracovní podmínky)</b>	<b>HRM</b>	<b>P50+</b>
Pracovní potenciál pracovníků 50+ pozitivně ovlivňují výsledky organizace	1,62	1,45
Vaše organizace věnuje přiměřenou pozornost pracovníkům s počtem 50+	2,19	2,17
Mají dobrý vztah s organizací (společností), jsou loajální	1,57	1,33
Jsou ochotni přijmout méně atraktivní pracovní místa	2,05	1,84
Jsou ochotni pracovat přesčas	1,95	1,72
Jsou ochotni dojíždět	2	1,79

Jsou ochotni pracovat ve směnách	1,86	2,28
Mají nižší sebevědomí	2,95	2,87
Mají znalosti, zkušenosti (know-how) cenné pro organizaci	1,67	1,9
Mají kontakty důležité pro dobrý výkon jejich práce	1,81	1,95
Potřebují další pokrok (kariéru)	2,71	2,63
Jsou ochotni se přestěhovat za zaměstnáním	3	3,2
Jsou spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného	2,24	1,96
Zajímá je flexibilní pracovní doba	2,1	2,11
Flexibilita pracovních míst (např. domácí kancelář, práce na dálku)	2,1	2,45
Možnost vzdělávání (školení) pro zaměstnance 50+	1,95	1,88
Změny zaměřené na sdílení znalostí (mentoring atd.)	1,71	2,33
Program zdravotní péče pro pracovníky 50+	1,71	1,84
Firemní kurzy zaměřené na informační technologie	1,71	1,92
Firemní jazykové kurzy	2	2,13
Vzdělávací kurz - nové poznatky a trendy	1,9	1,75
Změna postoje vedení k pracovníkům 50+	2,1	2,08
Jistota práce	1,76	1,48
Individuální přístup přímého nadřízeného	1,95	1,96
Pracovní pozice jako poradce, konzultant, práce ve výboru	2	2,44
Účast na prezentacích, zastoupení společnosti	2,14	2,53
Finanční odměna za sdílení znalostí (školení, dokumentace, příručky atd.)	1,83	1,81
Zaměstnanecké výhody zaměřené na 50+ (zdravotní a sociální služby)	2,05	1,68
Klub 50+ pracovníků a bývalí zaměstnanci organizace	2,71	2,39

Zdroj: vlastní zpracování

U těchto položek není významný rozdíl v hodnocení personalistů a samotných pracovníků 50+, personalisté mohou připravovat opatření pro personální řízení zaměřená na skupinu pracovníků 50+ podle preferencí zájmu organizace. Je opět je potřeba zdůraznit, že postupy pro personální řízení zaměřené na tuto skupinu pracovníků podniku musí být dobře komunikačně podpořeny. V podniku je možné diferencovat postupy personálního řízení s ohledem na specifické charakteristiky pracovního potenciálu pracovníků skupiny 50+, předložené výsledky výzkumu mohou přispět k vytvoření báze pro takovou diferenciaci.

Na konci dotazníku byla otevřená otázka, jaké bariéry na straně organizace brání zaměstnávání pracovníků 50+? Odborníci v oblasti lidských zdrojů (personalisté) uvedli následující reakce:

- Nedostatek zájmu za strany organizace.



- Obvykle pomalejší adaptace, menší ochotná naučit se nové věci, vyšší riziko nemoci.
- Nízká flexibilita pracovníků.
- Nízké jazykové dovednosti (anglický jazyk).
- Noční směny, zdravotní podmínky.
- Riziko, náročné pracovní prostředí v případě pracovních pozic ve výrobě.
- Práce střídavě uvnitř i venku, po celý rok.
- Výrobní pozice, fyzicky náročná práce.
- Fyzicky náročná práce a vysoké nároky na zdravotní způsobilost.
- Žádné překážky – kvalifikace nebo odborná praxe jsou důležité, věk není důležitý.
- Žádné překážky – profese ve strojírenství jsou založeny na zkušenostech a praxi, takže zkušený personál je pro nás prospěšný.

Z odpovědí je zřejmé, že pracovníci řízení lidských zdrojů i tady vidí překážky více na straně pracovníků 50+, přestože byli dotazováni na bariéry na straně organizace. To může odrážet stereotypní chování, předsudky a neochotu něco udělat pro řešení tohoto problému. Informovanost o tématu, otevřená diskuze mezi odborníky a manažery z organizací, příklady dobré praxe, ukázky úspěšných opatření, to může pomoci. Téma pracovního potenciálu pracovníků 50+ a jeho efektivní využití pro rozvoj organizace je, a bude ještě více aktuální a naléhavé. Cesta k řešení vede přes přijetí konceptu age managementu a jeho kvalifikovanou implementaci také ve vztahu ke skupině pracovníků 50+.

## 5 ZÁVĚR

Příspěvek prezentuje výsledky výzkumu, který se zabývá identifikací pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínkami pro zhodnocení (využití) potenciálu těchto pracovníků, jako zdroje pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Výzkum se zaměřuje na možné rozdíly, event. předsudky, ve vnímání pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínek pro jeho zhodnocení u skupiny odborných pracovníků HR (personalistů) ve srovnání s tím, jak to vnímají samotní pracovníci věkové skupiny 50+. Tato zjištění mohou být významná pro hledání specifických postupů personálního řízení, které je zaměřeno na vytváření podmínek pro to, aby podnik uměl zhodnotit (využít) pracovní potenciál starších pracovníků věkové skupiny 50+. Téma vícegeneračního pracoviště a inkluze starších pracovníků je s ohledem na demografický vývoj společnosti nejen u nás, ale i mezinárodním prostředí tématem velmi aktuálním a perspektivním.

V tomto příspěvku byly zpracovány výsledky vyhodnocení dat získaných od respondentů ve skupině personalistů (HR) a dat od respondentů skupiny pracovníků starších 50 let (P50+). Vyhodnocení statistické významnosti rozdílů dat od obou skupin respondentů (P50+ a HR) umožnilo identifikovat shody, pozitiva a předsudky personalistů ve vztahu k pracovnímu potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ a podmínkám pro využití jejich pracovního potenciálu. Tyto závěry umožní připravit realizaci opatření specificky zaměřených na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ v potřebné míře informovanosti a pozitivní názorové orientace pracovníků personálních útvarů (HR).

Závěry našeho výzkumu jsou ve shodě se závěry dalších výzkumů, názory a postoje pracovníků HR jsou v tomto směru významné (Goldberg, 2000, Cappelli, 2010; Parry 2011; Ilmarinen, 2012). Pro přijetí specifického přístupu k personálnímu řízení ve vztahu ke skupině starších pracovníků 50+ je velmi významný názor a postoj nejen samotných personálních manažerů, ale také názory a postoje ostatních pracovníků, kteří společně se staršími

pracovníky pracují. Personalisté by měli být nositelé změny personálního řízení zaměřeného na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+, významný vliv na úspěšnost této změny ale mohou mít také názory a postoje ostatních (mladších) spolupracovníků (Bown-Wilson a Parry, 2013, Hennekam a Herrbach, 2013, Ilmarinen, 2012; Calo, 2008, Taylor a Walker, 1998).

V dalším období bude náš výzkum pokračovat zpracováním a interpretací výzkumných dat, se zaměřením na řízení znalostí ve vztahu k pracovníkům věkové skupiny 50+. Samostatná pozornost bude věnována interpretaci výzkumných dat a formulaci závěrů s ohledem na sdílení a uchování znalostí u pracovníků věkové skupiny 50+ ve vztahu k uchování know-how a rozvoji intelektuálního kapitálu podniku (organizace).

### **Finanční podpora**

Príspevek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného Interní grantovou agenturou FaME UTB, č. IGA/FaME/2016/001 (Zvýšení podnikatelské výkonnosti prostřednictvím sdílení znalostí zaměstnanci).

### **Literatura**

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (2006), *Age and the Workplace Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice*, ACAS, London.

Armstrong-Stassen, M. (2008), "Human resource practices for mature workers – and why aren't employers using them?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46 No. 3, pp. 334-352.

Bown-Wilson, D. and Parry, E. (2013) "Career progression in older managers", *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 3, pp.309 – 321.

Calo, T. J. (2008). *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416. <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/215944987?accountid=15518>

Cappelli, P., Novelli, W., & Lammlein, S. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2008), "Managing an ageing workforce: the role of total reward", *Research Insight No. 4339*, CIPD, London.

Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. and Redman, T. (2001), "Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison", *Human Relations*, Vol. 54 No. 5, pp. 629-661.

Collins, G. (2003), "Rethinking retirement in the context of an aging workforce", *Journal of Career Development*, Vol. 30 No. 2, pp. 145-157.

Department for Work and Pensions (DWP) (2011), *Good Practice Case Studies: Managing Without a Fixed Retirement Age*, DWP, London.

Farr, J.L., Tesluk, P.E. and Klein, S.R. (1998), "Organizational structure of the workplace and the older worker", in Schaie, K.W. and Schooler, C. (Eds), *Impact of Work on Older Adults. Societal Impact on Aging Series*, Springer, New York, NY, pp. 143-185.

Felstead, A., Duncan, G., Green, F. and Zhou, Y. (2010), "Employee involvement, the quality of training and the learning environment: an individual analysis", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 10, pp. 1667-1688.

- Fuertes, V., Egdell, V. and R.W. McQuaid, (2013), "Extending working lives: age management in SMEs", *Employee Relations*, Vol. 35 No. 3, pp.272 – 293.
- Goldberg, B. (2000), *Age Works: What Corporate America Must do to Survive the Graying of the Workforce*, The Free Press, New York, NY.
- Hedge, J.W., Borman, W.C. and Lammlein, S.E. (2004), *The Aging Workforce*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Hennekam, S. and Herrbach, O. (2013) "HRM practices and low occupational status older workers", *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 3, pp.339 – 355.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. and Glaser, J. (2008), "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 3, pp. 655-664.
- Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N. and Barnes, M. (2003), "Factors affecting the labor market participation of older workers", Research Report No. 200, Department for Work and Pensions, Leeds, available at: [www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2003-2004/rport200/Inside.pdf](http://www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2003-2004/rport200/Inside.pdf) (accessed 4 May 2015).
- Ilmarinen, J. (2012). Podpora aktivního stárnutí na pracovišti. <http://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Jackson, W.A. (1998), *The Political Economy of Population Ageing*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Johnson, R.W. (2007), "Managerial attitudes toward older workers: a review of the evidence", Discussion Paper No. 07-05, The Urban Institute, Washington, DC.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004), "Aging, adult development and work motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 440-458.
- Loretto, W., Duncan, C. and White, P.J. (2000), "Ageism and employment: controversies, ambiguities, and younger people's perceptions", *Ageing and Society*, Vol. 20 No. 3, pp. 279-302.
- Lisenkova, K., McQuaid, R.W. and Wright, R.E. (2010), "Demographic change and labour", *21st Century Society: Journal of the Academy of Social Sciences*, Vol. 5 No. 3, pp. 243-259.
- McNair, S., Flynn, M., Owen, L., Humphreys, C. and Woodfield, S. (2004), "Changing work in later-life: a study of job transitions", CROW, available at: [www.niace.org.uk/crow/docs/CROW-report-1.pdf](http://www.niace.org.uk/crow/docs/CROW-report-1.pdf) (accessed 2 May 2015).
- McQuaid, R.W. (2007), "The aging of the labour force and globalization", in Cooper, R.J., Donaghy, K.P. and Hewings, G.J.D. (Eds), *Globalization and Regional Economic Modelling*, Springer-Verlag, Heidelberg, pp. 69-85.
- Naegele, G. and Walker, A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- OECD (2005), *Ageing and Employment Policies: Denmark*, OECD, Paris.
- OECD (2011), *Pensions at a Glance 2011: Retirement-Income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris.
- Patrickson, M. and Ranzijn, R. (2006), "Workforce ageing: the challenges for 21st century management", *International Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 10 No. 4, pp. 729-739.

Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2011). Workforce Ageing: the Challenges for 21st Century management. *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 10, No. 4, pp. 729-739.

Parry, E. & Harris, L. (2011). The Employment Relations Challenges of an Ageing Workforce. ACAS. Dostupné z [http://www.acas.org.uk/media/pdf/e/p/The\\_Employment\\_Relations\\_Challenges\\_of\\_an\\_Ageing\\_Workforce.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/e/p/The_Employment_Relations_Challenges_of_an_Ageing_Workforce.pdf)

Rix, S.E. (2004), "Aging and work – a view from the United States", available at: [www.research.aarp.org/econ/2004\\_02\\_work.pdf](http://www.research.aarp.org/econ/2004_02_work.pdf) (accessed 5 May 2015).

Shacklock, K., Fulop, L. and Hort, L. (2007), "Managing older worker exit and re-entry practices: a revolving door?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45 No. 2, pp. 151-167.

Stein, N. (2000), "Winning the war to keep top talent: yes, you can make your workplace invincible!", *Fortune*, Vol. 141 No. 11, p. 132.

Taylor, P. and Urwin, P. (2001), "Age and participation in vocational education and training", *Work, Employment & Society*, Vol. 15 No. 4, pp. 763-779.

Taylor, P. and Walker, A. (1998), "Employers and older workers: attitudes and employment practices", *Ageing and Society*, Vol. 18 No. 6, pp. 641-658.

Valentine, S., Valentine, W.R. and Dick, J. (1998), "Intrinsic and extrinsic motivators and older employees' attitudes towards their current jobs", *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 87 No. 2, pp. 407-410.

Van Dalen, H.P., Henkens, K. and Schippers, J. (2009), "Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions", *Journal of European Social Policy*, Vol. 19 No. 1, pp. 47-60.

Vickerstaff, S., Loretto, W., Billings, J., Brown, P., Mitton, L., Parkin, T. and White, P. (2008), "Encouraging labour market activity among 60-64 year olds", Research Report No 531, Department for Work and Pensions, HMSO, Norwich.

Villosio, C., Di Pierro, D., Giordanengo, A., Pasqua, P. and Richiardi, M. (2008), "Working conditions of an ageing workforce", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, pp. 1-70, available at: [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/17/en/2/EF0817EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/17/en/2/EF0817EN.pdf) (accessed 2 May 2015).

#### **Contact:**

doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc, Ing. Ivana Pejřová, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5136, 760 01 Zlín, ČR

Telef.: +420 576032227

Email: [gregar@fame.utb.cz](mailto:gregar@fame.utb.cz), [pejrova@utb.cz](mailto:pejrova@utb.cz)

# ZISŤOVANIE VZÁJOMNÝCH KONEXIÍ A ROZDIELOV MEDZI EMOCIONÁLNOU INTELIGENCIOU A OSOBNOSŤOU U ŠTUDENTOV HUMANITNÉHO A TECHNICKÉHO ZAMERANIA

## DETECTING REMARKABLE CONNECTIONS AND DIFFERENCES BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERSONALITY IN HUMANITIES AND TECHNICAL STUDENTS

*Dominika HORVÁTHOVÁ, Dominika DOKTOROVÁ*

**Abstrakt:** Cieľom nášho výskumu zistiť, či existuje spojitosť medzi jednotlivými zložkami emocionálnej inteligencie a osobnosti u študentov humanitného a technického zamerania. Zamerali sme sa na zisťovanie rozdielov v úrovni emocionálnej inteligencie u pracovníkov. Na zisťovanie emocionálnej inteligencie sme využili TEIQue-SF a osobnosť sme zisťovali prostredníctvom EPQ-R. Výskum sme zrealizovali na vzorke  $N = 62$  vysokoškolských študentov, z ktorých bolo 32 z humanitného ( $N = 32$ ) a 30 ( $N = 30$ ) z technického zamerania. Uskutočnili sme komparačne korelačný výskum. Medzi hodnotami dosiahnutými na škálach neurotizmu a psychotizmu a celkovým skóre emocionálnej inteligencie sme zaznamenali štatisticky významný vzťah v negatívnom smere u študentov humanitného a technického zamerania. Medzi extravertiou a celkovým skóre emocionálnej inteligencie sme zistili signifikantne významný pozitívny vzťah. Medzi črtou sebakontroly v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie a mierou neurotizmu sme zaznamenali negatívny vzťah. Pri skupine študentov humanitného zamerania sme zaznamenali vyššiu celkovú emocionálnu inteligenciu, extravertiou, sebakontrolu, emocionalitu a sociabilitu v porovnaní so skupinou študentov technického zamerania. Pri skupine študentov technického zamerania sme zaznamenali vyššiu hodnotu na škále neurotizmu v porovnaní so skupinou študentov humanitného zamerania.

**Abstract:** The aim of our research is to find out whether there is a link between individual components of emotional intelligence and personality in humanities and technical students. We focused on detecting differences in the level of emotional intelligence among workers. We used TEIQue-SF for the detection of emotional intelligence, and we identified the personality through EPQ-R. We conducted a survey of  $N = 62$  university students, of which 32 were from humanities ( $N = 32$ ) and 30 ( $N = 30$ ). We have performed a comparative correlation research. We have verified a significant connection in negative direction between neuroticism, psychotiscism and the overall score of emotional intelligence by humane and technical students. Between the extroversion and the overall score of emotional intelligence we have found a significant positive connection. Between factor of emotional intelligence - self-control and the degree of neuroticism we have found significant negative connection. We have found a significant differences between human and technical students. Human students have reached a higher overall score in emotional intelligence, extroversion, self-control, emotionality and sociability. In the group of technical students we have found a significant higher value on the scale of neuroticism in comparison with humanities students.

**Kľúčové slová:** Emocionálna inteligencia, osobnostné dimenzie, študenti humanitných, technických odborov, vzájomné konexie medzi premennými, rozdiely.

**Key words:** Emotional Intelligence, Personality Dimensions, Humanities, Technical Professionals, Remarkable connections, Differences.

# 1 ÚVOD

**Emonálna inteligencia** ako pojem bol prvýkrát použitý P. Saloveyom a J. D. Mayerom v roku 1990 na označenie schopnosti monitorovať vlastné emócie i emócie iných ľudí, ako aj rozlišovať medzi nimi a využívať tieto informácie k regulácii svojho myslenia a správania (Výrost, 2008). Ich model je modelom schopností v oblasti emočnej inteligencie a na meranie využíva výkonové metódy (Schultz, Roberts, 2007). Niekedy býva označovaný aj ako integratívny prístup, pretože obsahuje širokú škálu relevantných špecifických schopností (Saiful, Fuad, Rahman, 2010). Proces zahŕňa štyri hlavné komponenty: „rozlišovanie, používanie, porozumenie a manažovanie vlastných emócií i emočných stavov iných ľudí za účelom riešenia emočne ladených problémov a regulácie správania“ (Salovey, Brackett, Mayer, 2004). Samotná emocionálna inteligencia sa dostala do popredia záujmu viacerých odborníkov a začali sa zaoberať tým, či má vplyv na vykonávanú profesiu, ale i jej samotnú voľbu (Goleman, 2011, Wetzel, 2007). Nakoľko je emocionálna inteligencia vnímaná ako osobnostná črta, odborníci sa začali zaoberať jej spojitosťou s osobnosťou (Goleman, 2011).

## 1.1 Emocionálna inteligencia a osobnosť

Osobnosť je do značnej miery v priebehu života ovplyvňovaná médiami, rodičmi, povoláním, ale i jednotlivými zložkami emocionálnej inteligencie (Helmke, Schrader, 2006). Md Nawi, Nurul Hudani, Redzuan, Ma'rof (2011) zisťovali spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou s osobnostnými faktormi vymedzenými Eysensckom (Nolen-Hoeksema, 2012). Medzi neurotizmom a emocionálnou inteligenciou zaznamenali štatisticky významný vzťah v negatívnom smere. Taktiež i medzi emocionálnou inteligenciou a psychotizmus zaznamenali negatívnu koreláciu. Medzi extravertiou a emocionálnou inteligenciou sa potvrdil pozitívny vzťah. Atta, Ather, Bano (2013) vo svojom výskume zaznamenali signifikantne významnú pozitívnu spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou a extravertiou, svedomitosťou, otvorenosťou voči skúsenosti a významnú reverzibilnú koreláciu s neurotizmom. Iruloh, Ukeagbu (2015) vo svojej štúdií zisťovali vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a faktormi osobnosti. Korelačná analýza vzťahu emocionálnej inteligencie a dotazníka Big Five verifikovala štatisticky významný pozitívny vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a osobnostnými faktormi. Taktiež zistili, že prívetivosť a extravertia sú prediktormi emocionálnej inteligencie. Matthews et al (2006) vo svojej výskumnej štúdií zistili, že emocionálna inteligencia pozitívne koreluje s extravertiou a negatívne koreluje s neurotizmom (Matthews a kol., 2006, in Iruloh, Ukeagbu, 2015). Yosooff, Desa, Ibrahim, Abd Kadir, Ab Rahman (2014) zisťovali vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a Eysenckovým dotazníkom EPQ-RS. Ich výskumu sa zúčastnilo 120 respondentov, ktorí mali priemerný vek 47 rokov. Z výsledkov ich štúdie im vyšlo, že medzi emocionálnou inteligenciou a mierou extravenzie existuje štatisticky významná, pozitívna spojitosť. Medzi mierou neurotizmu a výškou emocionálnej inteligencie existuje štatisticky významná, negatívna spojitosť a medzi výškou emocionálnej inteligencie a mierou psychotizmu nezistili žiadnu štatisticky významnú spojitosť (Yosooff, Desa, Ibrahim, Abd Kadir, Ab Rahman, 2014).

## 1.2 Emocionálna inteligencia a štúdijný odbor

Pre každé povolanie sú charakteristické určité kompetencie a ich miera závisí od pracovnej pozície a nasadenia. Podľa zistení odborníkov (Goleman, 2011, Preiser, 2006, Saiful, Fuad, Rahman, 2010) má pre humanitné odbory väčší význam emocionálna inteligencia, ako pre technické. Lindebaum (2013) vo svojom výskume zisťoval, či existujú štatisticky významné rozdiely medzi úrovňou črtovej emocionálnej inteligencie u psychológov a programátorov. V rámci výsledkov potvrdil, že existujú medzi nimi štatisticky významné rozdiely, čo je i v súlade s obdobnými výskumami (Benson, Ploeg, Brown, 2010, Kong, Zhao, You, 2012,

Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, Dorheim, 1998, Petrides, Frederickson, Furnham, 2004, Parker, Summerfeldt, Hogan, Majeski, 2004).

### **1.3 Osobnosť a štúdijný odbor**

Jednotlivé dimenzie osobnosti do značnej miery determinujú samotné povolanie, ktoré budú vykonávať v priebehu svojho života (Wetzel, 2007). Wenningen (2000 in Moore, 2013) zistil, že ľudia, ktorí sú introvertní majú tendenciu vyberať si povolanie v technickom smere, ktoré vyžaduje tvorbu tvorivých produktov ako je napríklad zostavovanie nových programov (Janke, 2004). Extravertní ľudia ľahko nadväzujú kontakty a ich silnou stránkou je komunikácia, čím sa už z názvu orientujú na humanitné profesie (Goleman, 2011, Wenningen, 2000 in Moore, 2013). V technických odboroch sa veľmi často uplatňujú ľudia s vyšším skóre na škále neurotizmu, čo znamená, že nie sú emocionálne stabilní (Smékal, 2002, Fux, 2005). Pre efektívne vykonávanie profesie humanitného zamerania je nutné, aby bol jednotlivec emocionálne stabilný najmä pri riešení pracovných situácií (Schneider, 2004). V porovnaní medzi humanitnými a technickými odbormi majú jednotlivci s vyšším skóre psychotizmu uplatnenie najmä v technických smeroch (Fux, 2005). Pre efektívne vykonávanie práce v humanitnom odbore je nesmierne nutné byť otvorený, priateľský a nebyť chladný (Goleman, 2011, Preiser, 2006, Nieskens, 2009).

Na základe jednotlivých zistení uvedených vyššie sme sa zamerali na zisťovanie spojitosti a rozdielov medzi študentmi humanitného a technického zamerania z hľadiska emocionálnej inteligencie a osobnosti. Zisťovali sme i spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou a neurotizmom, medzi výškou emocionálnej inteligencie a mierou psychotizmu, medzi emocionálnou inteligenciou a extravertiou, medzi črtou sebakontroly v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie a mierou extravenzie. V rámci výskumu sme sa zamerali i na porovnanie študentov humanitného a technického zamerania z hľadiska výšky emocionálnej inteligencie, miery neurotizmu a extravenzie a z hľadiska skórovania v jednotlivých faktoroch v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie.

Formulácia výskumných hypotéz

H.1 Medzi celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie a hodnotami dosiahnutými na škálach neurotizmu a psychotizmu existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

H.2 Medzi celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie a hodnotou dosiahnutou na škále extravenzie existuje štatisticky významná pozitívna spojitosť.

H.3 Medzi zložkou sebakontroly v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie a škálou neurotizmu v teórii osobnosti H.J. Eysencka existuje štatisticky významná negatívna spojitosť

H.4 Študenti humanitného štúdia majú vyššiu emocionálnu inteligenciu a vyššie skórujú na škále extravenzie ako študenti technického štúdia.

H.5 Študenti technického štúdia majú vyššiu mieru neurotizmu ako študenti humanitného štúdia.

H.6 Študenti humanitného štúdia dosahujú vyššie skóre vo faktore sebakontrola, emocionalita a sociability v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie ako študenti technického štúdia

## **2 METÓDY**

### **2.1 Populácia a výberový súbor**

Výskumný súbor tvorilo 62 študentov vysokoškolského štúdia. Výskumný súbor sme rozdelila do dvoch skupín a to na študentov technického a študentov humanitného zamerania. Zo študentov technického zamerania to boli študenti odboru architektúra, mechanika,

telekomunikácie. Zo študentov humanitného zamerania to boli študenti odboru psychológia a filozofia. Respondenti boli do výskumu vybraní zámerným výberom a boli porovnateľní z hľadiska úrovne školy, dosahovaných známok, socioekonomického statusu, lokality školy.

## **2.2 Materiály a aparatóry**

V našej práci pracujeme s 2 pojmami. Operacionalizácia prvého z nich nie je jednoduchá, vzhľadom na nejednoznačnosť jeho chápania u samotných výskumníkov. Na účely nášho výskumu sa o to pokúsime:

Emocionálnu inteligenciu charakterizujeme ako osobnostnú črtu, ktorá pozostáva zo štyroch faktorov, konkrétne well-beingu, sebakontroly, emocionality a sociability.

Druhým z nich je osobnosť, ktorú charakterizujeme prostredníctvom dimenzií extroverzia, psychotizmus a neurotizmus, ktoré určujú akým spôsobom sa ľudia správajú v určitej situácii.

Vzhľadom k tomu, že sme práve operacionalizovali pojmi, môžeme sa teraz presunúť k opisu metód, ktoré nám poskytnú výsledné hodnoty skúmaných veličín. Jedná sa o nasledovné metódy:

Emocionálnu inteligenciu sme merali testom TEIQue-SK (Trait Emotion Intelligence Questionnaire- Short Form) od autora K. V. Petridesa. Slovenský preklad a štandardizácia dotazníka na slovenskú populáciu je od autorov L. Kaliskej, E. Nábělkovej a V. Salbota z roku 2015 a títo autori dotazník štandardizovali na slovenskú populáciu. Dotazník meria celkovú výšku emocionálnej inteligencie a faktory well-being, sebakontrolu, emocionalitu a sociabilitu. Dotazník obsahuje 30 položiek a respondent vyjadrujú svoju mieru súhlasu alebo nesúhlasu na sedem bodovej Likertovej škále.

Na zistenie osobnostných črt sme použili skrátenú formu štandardizovaného dotazníka EPQ-R. Dotazník EPQ-R je osobnostný dotazník autora H.J. Eysencka a stojí na základe jeho trojdimenzionálnej teórie. Dotazník zisťuje dimenzie emocionálna stabilita – neurotizmus, extravertzia- introvertzia, psychotizmus a obsahuje aj lži skóre. Skrátenú formu dotazníka EPQ-R tvorí 48 položiek, na ktoré respondent odpovedá ÁNO alebo NIE. Skrátenú formu dotazníka EPQ-R tvorí 48 položiek, na ktoré respondent odpovedá ÁNO alebo NIE.

## **2.3 Výskumný plán**

Pre dosiahnutie cieľov nášho výskumu sme sa rozhodli použiť komparačne-korelačný výskum. Výskum bol realizovaný v mesiaci marec 2017. Do výskumu sa zapojili študenti z dvoch študijných zameraní a to technického zamerania a humanitného zamerania. Zaujímali nás vzťahy medzi osobnostnými dimenziami a emocionálnou inteligenciou. Na verifikáciu uvedených hypotéz, sme použili Spearmanov koeficient, pretože sme pracovali s poradovými premennými. Spearmanov koeficient korelácie nám určuje rôznu mieru závislosti, ktorú budeme interpretovať na základe tejto schémy:

Hodnota do 0,3 .....mierna závislosť

Hodnota od 0,3 do 0,6 .....stredná závislosť

Hodnota nad 0,6..... silná závislosť

Pri formulácii hypotéz zameraných na rozdiely medzi premennými u humanitných a technických odborov sme využili neparametrický Mann-Whitneyov U test.

## **2.4 Procedúra**

Pri spracovaní a analýze získaných dát sme pracovali so štatistickým programom SPSS, verzia 20.0. Pre zisťovanie vzťahov medzi jednotlivými premennými sme pracovali v rámci



bivariačnej analýzy. Na meranie sily vzťahov daných premenných sme využili Spearmanov koeficient poradovej korelácie a rozdielov sme využili Mann-Whitneyov U test. Na základe ujasnenia, spôsobov štatistického uchopenia nášho výskumného problému, teraz prejdeme ku výsledkom.

### 3 VÝSLEDKY

Výsledky nám poskytujú odpovede na nami skoncipované hypotézy. V tejto časti sa pokúsime názorne si zobrazit' výsledky. Pre väčšiu prehľadnosť si pod každú hypotézu umiestnime tabuľku.

H.1 Medzi celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie a hodnotami dosiahnutými na škálach neurotizmu a psychotizmu existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

Emocionálna inteligencia	Neurotizmus			
	humanitné zameranie		technické zameranie	
	r	-,441	r	-,483
	p	,000	p	,000
	N	32	N	30
Emocionálna inteligencia	Psychotizmus			
	humanitné zameranie		technické zameranie	
	r	-,263	r	-,309
	p	,000	p	,000
	N	32	N	30

Tab. č. 1 Spearmanová korelácia- spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou a hodnotami neurotizmu a psychotizmu

Analýza hypotézy H.1 preukázala u študentov humanitného štúdia štatisticky významný, stredne silný, negatívny korelačný vzťah ( $r = -0,441$ ) medzi úrovňou emocionálnej inteligencie a hodnotami neurotizmu a štatisticky významný, negatívny vzťah medzi výškou emocionálnej inteligencie a mierou psychotizmu ( $r = -0,263$ ). U študentov technického štúdia sa analýzou hypotézy potvrdil štatisticky významný, silný, negatívny korelačný vzťah ( $r = -0,583$ ) medzi výškou emocionálnej inteligencie a hodnotami neurotizmu, stredne silný, negatívny vzťah medzi výškou emocionálnej inteligencie a mierou psychotizmu ( $r = -0,309$ ).

H.2 Predpokladáme, že existuje štatisticky významná pozitívna spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou a mierou extravenzie.

Emocionálna inteligencia	Extraverzia			
	humanitné zameranie		technické zameranie	
	r	,069	r	,330

	p	,000	p	,000
	N	32	N	30

Tab. č. 2 Spearmanová korelácia- spojitosť medzi celkovým skóre emocionálnej inteligencie a extraverziou

Analýza hypotézy H.3 potvrdila v skupine študentov humanitného zamerania štatisticky významný, mierny pozitívny vzťah ( $r=0,069$ ) medzi emocionálnou inteligenciou a mierou extravenzie a v skupine technicky zameraných študentov štatisticky významný, stredne silný, pozitívny vzťah ( $r=0,330$ ).

H.3 Predpokladáme, že existuje štatisticky významná negatívna spojitosť medzi črtou sebakontroly v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencií a mierou neurotizmu v teórii osobnosti H.J. Eysencka

Sebakontrola	Neurotizmus			
	humanitné zameranie		technické zameranie	
r	-,667	r	-,713	
p	,000	p	,000	
N	32	N	30	

Tab. č. 3 Spearmanová korelácia- spojitosť medzi sebakontrolou a neurotizmom

Analýza hypotézy H.3 potvrdila v oboch skupinách štatisticky významnú, silnú, negatívnu spojitosť medzi črtou sebakontrola v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie a neurotizmom. V skupine humanitne zameraných študentov ( $r= -0,667$ ) a v skupine technicky zameraných študentov ( $r= -0,713$ ).

H.4 Študenti humanitného štúdia majú vyššiu emocionálnu inteligencie a vyššie skórujú na škále extravenzie ako študenti technického štúdia.

Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Emocionálna inteligencia	humanitné	32	40,67	1301,50
	technické	30	21,72	651,50
Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Extraverzia	humanitné	32	37,11	1187,50
	technické	30	25,52	765,50

Tab. č. 4 Deskriptívna tabuľka- porovnanie študentov humanitného a technického zamerania z hľadiska celkového skóre v emocionálnej inteligencií a extravenzie

Počet respondentov v skupine študentov humanitného štúdia (N=32) a v skupine študentov technického štúdia (N=30). V skupine študentov humanitného štúdia je priemerné poradie pri emocionálnej inteligencii (MR=40,67) a pri extraverzií (MR=37,11) a suma poradí pri emocionálnej inteligencii (SR=1301,50) a pri extraverzií (SR=1187,50). V skupine študentov technického štúdia je priemerné poradie pri emocionálnej inteligencii (MR=21,72) a pri extraverzií (MR=25,52) a suma poradí pri emocionálnej inteligencii (SR=651,50) a pri extraverzií (SR=765,50).

	Emocionálna inteligencia	Extraverzia
Mann-Whitney U	186,5	300,500
Signifikancia	,000	,000

Tab. č. 5 Mann-Whitneyho U test- porovnanie celkového skóre v emocionálnej inteligencii a extraverzie v skupinách študentov humanitného a technického zamerania

Analýza hypotézy H.4 potvrdila danú hypotézu. Signifikancia pri emocionálnej inteligencii a extravertii (sig<0,05) sa preukázala ako štatisticky významná. Z výsledkov vyplýva, že študenti humanitného štúdia skórujú vyššie v emocionálnej inteligencii a majú vyššie skóre v extraverzií ako študenti technického štúdia.

H.5 Predpokladáme, že študenti technického štúdia majú vyššiu mieru neurotizmu ako študenti humanitného štúdia.

Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Neurotizmus	humanitné	32	23,25	744,00
	technické	30	40,30	1209,00

Tab. č. 6 Deskriptívna tabuľka- porovnanie študentov humanitného a technického zamerania z hľadiska neurotizmu

V skupine humanitne zameraných študentov bolo počet respondentov (N=32), priemerné poradie (MR=23,25) a suma poradí (SR=744,0) a v skupine technicky zameraných študentov bol počet respondentov (N=30), priemerné poradie (MR=40,30) a suma poradí (SR=1209,0).

	Neurotizmus
Mann-Whitney U	216,0
Signifikancia	,000

Tab. č. 7 Mann-Whitneyho U test- porovnanie neurotizmu v skupinách študentov humanitného a technického zamerania

Analýza hypotézy H.5 potvrdila štatisticky významnosť (sig.<0,05). Z výsledkov vyplýva, že študenti technického štúdia dosahujú vyššiu mieru neurotizmu ako študenti humanitného štúdia.

H.6 Študenti humanitného štúdia dosahujú vyššie skóre v črtách sebakontrola, emocionalita a sociability v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie ako študenti technického štúdia.

Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Sebakontrola	humanitné	32	37,36	1195,50
	technické	30	25,25	757,50
Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Emocionalita	humanitné	32	37,67	1205,50
	technické	30	24,92	747,50
Študijné zameranie		počet ľudí	Priemerné poradie	Suma poradí
Sociabilita	humanitné	32	38,30	1225,50
	technické	30	24,92	727,50

Tab. č. 8 *Deskriptívna tabuľka- porovnanie študentov humanitného a technického zamerania z hľadiska sebakontroly, emocionalita a sociability*

Počet respondentov v skupine študentov humanitného štúdia (N=32) a v skupine študentov technického štúdia (N=30). V skupine študentov humanitného štúdia je priemerné poradie pri sebakontrola (MR=37,36), pri emocionalite (MR=37,67), pri sociabilite (MR=38,30) a suma poradí pri sebakontrola (SR=1195,50), pri emocionalite (SR=1205,50), pri sociabilite (SR=1225,50). V skupine študentov technického štúdia je priemerné poradie pri sebakontrola (MR=25,25), pri emocionalite (MR=24,92), pri sociabilite (MR=24,92) a suma poradí pri sebakontrola (SR=757,50), pri emocionalite (SR=747,50) a pri sociabilite (SR=727,50).

	Sebakontrola	Emocionalita	Sociabilita
Mann-Whitney U	292,500	282,500	262,500
Signifikancia	,008	,005	,002

Tab. č. 9 *Mann-Whitneyho U test- porovnanie sebakontroly, emocionality a sociability v skupinách študentov humanitného a technického zamerania*

Analýza hypotézy H.6 potvrdila danú hypotézu. Signifikancia pri sebakontrola, emocionalite a sociabilite ( $\text{sig} < 0,05$ ) sa preukázala ako štatisticky významná. Z výsledkov vyplýva, že študenti humanitného štúdia dosahujú vyššie skóre v črtách sebakontrola, emocionalita a sociabilita v konštrukte črtovej emocionálnej inteligencie ako študenti technického štúdia.

## 4 DISKUSIA

### 4.1 Interpretácia výsledkov

V rámci prvej hypotézy sme sa zamerali na zisťovanie spojitosti v negatívnom smere medzi jednotlivými osobnostnými dimenziami (neurotizmus, psychotizmus) a celkovým skóre emocionálnej inteligencie. Z výsledkov vyplýva, že medzi premennými je stredne silná negatívna spojitosť. Naše zistenia sú obdobné so zisteniami odborníkov (Nolen-Hoeksema,

2012). Znamená to, že jedinci s vyššou úrovňou celkovej emocionálnej inteligencie by mali nižšie skórovať na dimenzii neurotizmus a psychotizmus. Neurotizmus je možné vysvetliť i ako emocionálnu labilitu, ktorá je charakteristická vznikom strachu, úzkosti a rozvojom viacerých fóbií. Znamená to, že ľudia s vyššou úrovňou emocionálnej inteligencie by mali byť stabilnejší a nemali by sa u nich rozvíjať neopodstatnené pocity strachu a úzkosti (Goleman, 2011, Nolen-Hoeksema, 2012). Jediniec s vyšším skóre v dimenzii neurotizmu pri silných emotívnych reakciách reaguje často iracionálne a rigidne, okolie ho neakceptuje v bežných intenciách a ani on sám sa mu nedokáže prispôbiť (Eyseck, 1992). Ak jediniec vyššie skóruje na dimenzii psychotizmu sa jedná o človeka s vyššou mierou emočného chladu, náchylného k psychóze. Znamená to, že u nich prevláda skôr antisociálne správanie, ktoré je opakom emocionálne inteligentného správania (Goleman, 2011, Eyseck, 1992, Nolen-Hoeksema, 2012).

Druhá hypotéza bola zameraná na zistenie, či existuje štatisticky významná spojitosť medzi emocionálnou inteligenciou a extraverziou. Medzi premennými sme zaznamenali vzťah s pozitívnou tendenciou, čo je v súlade so zisteniami odborníkov (Atta, Ather, Bano, 2013, Matthews a kol., 2006, in Iruloh, Ukeagbu, 2015, Yosooff, Desa, Ibrahim, Abd Kadir, Ab Rahman, 2014). Znamená to, že ľudia s vyšším skóre v úrovni extravenzie dokážu efektívnejšie využívať svoju emocionálnu inteligenciu. V rámci komunikácie so skupinou dokážu vyjadriť svoje emócie a dokážu pomerne rýchlo zistiť, čo v nich daná situácia vyvolala. V rámci odborov sme zaznamenali štatisticky mierny vzťah u ľudí humanitných odborov a stredne silný u študentov technických odborov. Tento jav je možné interpretovať tak, že v technických smeroch je extravergia vyhľadávaná a daný jednotlivci sa môžu dostať do riadenia a dokážu motivovať svojich spolužiakov, kým v humanitných odboroch sú jedinci podnecovaní k stimulovaniu emocionálnej inteligencie a ich skóre na škále extravenzie je výrazne vyššie.

V tretej hypotéze sme zisťovali, či existuje štatisticky významná negatívna spojitosť medzi neurotizmom a črtou emocionálnej inteligencie- sebakontrola. Medzi premennými sme zaznamenali silný štatisticky významný vzťah v negatívnom smere. Naše zistenia sú v súlade so zisteniami odborníkov (Nolen-Hoeksema, 2012, Preiser, 2006) Znamená to, že jednotlivci skórujúci vyššie v dimenzii neurotizmus nedokážu kontrolovať svoje emočné prejavy a vyznačujú sa skôr výraznou emocionálnou labilitou, čo sa prejaví nezvládaním emočne náročných situácií. U jedincov sa častokrát rozvíjajú neopodstatnené obavy z bežných situácií, do ktorých patrí napríklad skúškové obdobie, prezentácia a podobne. Za účelom stimulovania sebakontroly sa vytvárajú viaceré programy zamerané na stimuláciu emocionálnej inteligencie (Janke, 2004).

Štvrtá hypotéza bola zameraná na zisťovanie rozdielov v úrovni emocionálnej inteligencie u študentov humanitných a technických odborov. Predpokladali sme, že študenti humanitných odborov budú dosahovať vyššie hodnoty v celkovej úrovni emocionálnej inteligencie, čo sa nám podarilo potvrdiť. Naše zistenia sú v súlade so zisteniami odborníkov (Benson, Ploeg, Brown, 2010, Kong, Zhao, You, 2012, Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, Dorheim, 1998, Petrides, Frederickson, Furnham, 2004, Parker, Summerfeldt, Hogan, Majeski, 2004). Znamená to, že študenti humanitných odborov dokážu vyjadrovať svoje emócie otvorene, čo je charakteristické i pre ich budúce povolanie, kde to budú uplatňovať v priebehu celoživotnej praxe. Kým v technických odboroch sú jednotlivci naučení pracovať individuálne, pri prezentovaní svojich zistení nie je potrebné riešiť spory. Nakoľko pracujú vo väčšine prípadov individuálne nekladie sa dôraz na ich schopnosť spolupracovať s ostatnými. V humanitných odboroch je kooperácia a zvládanie jednotlivých impluzov jednou zo základných požiadaviek. Tieto závery sú obdobné záverom odborníkov (Goleman, 2011, Lindebaum, 2013).

V piatej hypotéze sme overovali, či existujú štatisticky významné rozdiely v úrovni neurotizmu medzi študentmi humanitných a technických odborov. Predpokladali sme, že študenti technických odborov budú dosahovať vyššie hodnoty v celkovej úrovni emocionálnej inteligencie, čo sa nám podarilo potvrdiť. Naše zistenia sú v súlade so zisteniami odborníkov (Fux, 2005, Nieskens, 2009, Wetzel, 2007). Znamená to, že pre štúdium humanitných odborov sa rozhodujú ľudia, ktorí sú emocionálne stabilnejší v porovnaní s jednotlivcami študujúcimi technické odbory (Wenningen, 2000 in Moore, 2013, Goleman, 2011, Preiser, 2006, Nieskens, 2009). Študenti technických odborov majú presne stanovené koncepcie, ktoré takmer šablónovito dodržiavajú, kým v humanitných odboroch je študent veľmi často konfrontovaný s množstvom emocionálnych impulzov. Študenti technických odborov vykonávajú prácu, v ktorej sa vyžaduje tvorivosť, ale nie je postavená na práci s ľuďmi, čo by v nich vyvolávalo výrazné emocionálne prejavy.

V šiestej hypotéze sme sa zamerali na zisťovanie rozdielov vo faktoroch emocionálnej inteligencie- sebakontrola, emocionalita, sociabilita u študentov technických a humanitných odborov. Študenti humanitných odborov vo všetkých troch črtách dosiahli štatisticky významne vyššie hodnoty v porovnaní s technickými odbormi. K obdobným zisteniam vo svojich výskumoch dospeli i odborníci Benson, Ploeg, Brown, 2010 Petrides, Frederickson, Furnham, 2004, Parker, Summerfeldt, Hogan, Majeski, 2004). Znamená to, že schopnosť kontrolovať svoje emocionálne prejavy a emocionálne stavy je nutnosťou v humanitných odboroch. Títo jednotlivci dokážu zvládať stres lepšie v porovnaní s technickými odbormi, ktorých študenti majú skôr tendenciu k emocionálnej labilita a nezvládajú stres, čo pomerne rýchlo prejaví i na ich zdravotnom stave, ak vykonávajú pracovné pozície, na ktorých je vyžadovaná sebakontrola (Petrides, Frederickson, Furnham, 2004). Emocionalita, do ktorej je možné zaradiť i schopnosť kognitívnej a afektívnej empatie. Jedná sa o jednu z kľúčových kompetencií pre adekvátne vykonávanie práce u humanitných odborov. Jednou z ich silných stránok by mala byť schopnosť rozpoznať a percipovať emocionálne stavy a prejavy u ostatných ľudí, kým tento aspekt nie je natoľko významný pri technických odboroch, v ktorých sa kladie dôraz skôr na výkon. Študenti technických odborov sú naučení pracovať skôr individuálne. Ak pracujú skupinovo nie je pre nich dôležité detegovať emocionálne stavy a prejavy ich kolegov (Preiser, 2006). Rozdiely v sociabilite je možné interpretovať tak, že študenti humanitných odborov vnímajú sociálnu interakciu ako veľmi podstatnú pre ich úspech v práci. Znamená to, že nadväzujú kontakty, v ktorých vedia byť dobrými poslucháčmi a obohacujú svoje prostredie prínosnými reflexiami. V rámci technických odborov nie je podstatné nadväzovať priateľstvá a byť aktívnym poslucháčom. Vo väčšine prípadov majú študenti technických odborov problémy s vyjadrením vlastných emócií v kolektíve, ale i v ich súkromnom živote.

## **4.2 Limity výskumu**

Po zrealizovaní výskumu sme zaznamenali nedostatky, na ktoré sme sa pri jeho realizácii napriek našej snahe odstrániť všetky nežiaduce činitele nezamerali dostatočne.

Prvým z nich je nemožnosť zovšeobecniť získané poznatky na celú populáciu. Participantov sme vybrali zámerným výberom, ale jednalo sa len o školy v Západoslovenskom kraji. Znamená to, že získané dáta je možné etablovať len na dané vysoké školy.

Druhým z limitov je využívanie sebaopisných metód na zistenie úrovne emocionálnej inteligencie a osobnosti študentov. Relevantnejšie výsledky by mohli priniesť výkonové testy, ktoré sú však časovo náročnejšie. Napriek faktu, že sme študentov oboznámili, že výsledky budú využité len na výskum, mohli vo viacerých odpovediach odpovedať sociálne žiaduco, čo znižuje kvalitu získaných dát.

Tretím limitom je nesústredenie sa na elimináciu prechodných faktorov na strane participantov, spôsobenou aj internetovou verziou dotazníka. Vzhľadom na to, že dotazník bol vyplňaný študentmi, ktorých sme videli prvýkrát, nepoznali sme spôsoby, ktorými by sme ich mohli motivovať k vyplňaniu dotazníkov. Zároveň sme sa ochudobnili o možnosť sledovať ich zdravotný a emočný stav, a teda pokúsiť sa o istú rovnocennosť z hľadiska týchto premenných.

Za štvrtý limit výskumu považujeme minimálne znižovanie zdrojov chybovosti vo výskume. V budúcom výskume sa pokúsime vyvinúť väčšiu snahu na štandardizáciu podmienok testovania, aspoň vzhľadom na všetkých participantov, ktorí sa zúčastnia nášho výskumu. Rovnako sa pokúsime minimalizovať vplyv vonkajších premenných, čo zabezpečíme navodzovaním kontaktu so študentmi niekoľko týždňov pred ich testovaním.

Ďalším limitom je nedostatočné vyrovnanie výskumnej vzorky z hľadiska pohlavia. Hoci sme sa nesústredili na medzipohlavné rozdiely, pokladáme za dôležité spomenúť nedostatok vyrovnania vzorky z hľadiska zastúpenia pohlavia, aby sme ho v ďalšom výskume mohli eliminovať. Rozdelenie participantov podľa pohlavia, by mohlo poskytnúť zaujímavý pohľad a komparáciu medzi danými premennými.

### 4.3 Dôsledky vyplývajúce z výsledkov

Napriek vyššie uvedeným limitom je nutné brať do úvahy zistenia, ktoré z nášho výskumu vyplývajú.

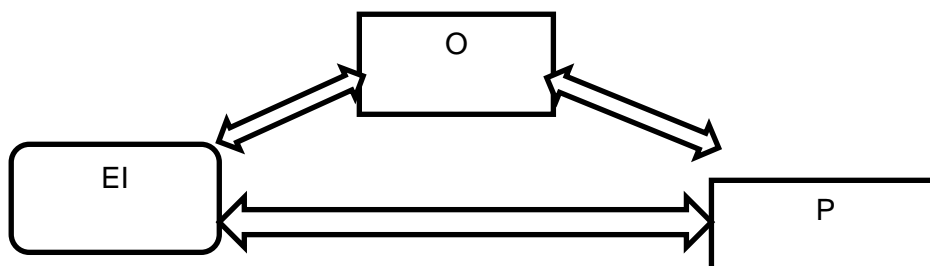
Z našich výsledkov je zrejmé, že každý konštrukt (osobnosť a emocionálna inteligencia) má svoju charakteristickú multidimenzionalitu z čoho vyplýva, že môže byť ovplyvnený množstvom premenných.

Emocionálna inteligencia je samostatný konštrukt, ktorý je veľmi komplikovaný a na jeho vznik a vývin vplýva množstvo premenných. Pred realizáciou výskumu sme predpokladali, že je možné emocionálnu inteligenciu pomerne jednoduchým spôsobom zachytiť. Práca s dotazníkom nám priniesla množstvo otázok a záver, že sa tento konštrukt rozvíja a prejavuje veľmi odlišne.

Osobnosť má podľa Eysencka viac, či menej stabilnú organizáciu charakteru, intelektu, temperamentu a fyzickej stánky, ktorú determinuje neopakovateľné prispôsobenie osoby prostrediu. Znamená to, že celý konštrukt osobnosti je do značnej miery výsledkom interakcie prostredia a genetiky. Na rozvoji jednotlivých dimenzií u človeka počas jeho vývinu pôsobia najmä rodičia, ale i vrstovníci, ktorých vplyv nedokážeme predikovať a veľmi často nie sme schopní ich eliminovať.

### 4.4 Budúce zámery

Veľmi zaujímavé by bolo spojiť náš súčasný koncept s perfekcionizmom. Náš budúci zámer bude vyzerať nasledovne:



Obr. č. 1 Vzťah medzi osobnosťou (O), emocionálnou inteligenciou (EI) a perfekcionizmom; Zdroj: autorky práce

Za veľmi zaujímavé považujeme najmä zistenie, či existuje prepojenie medzi premennými vo forme jednotlivých výskumných otázok a hypotéz, vzhľadom na to, že na danú problematiku, sa nám nepodarilo nájsť dostatočné množstvo výskumov.

Predpokladáme, že emocionálna inteligencia bude preukazovať reverzne signifikantný vzťah s perfekcionizmom. Tento vzťah dedukujeme aj z vyššie uvádzaných údajov, ktoré poukazujú na to, že emocionálna inteligencia je spojená s pozitívnym pracovným modelom, v ktorého vybudovaní by mali byť vyššie spomenuté premenné významnou prekážkou.

Vo vývine osobnosti, ktorá inklinuje k sociálne determinovanému perfekcionizmu, by sa mala preukazovať nižšia úroveň v emocionálnej inteligencii. Tento jav vyplýva z internalizácie externých požiadaviek, ktoré sú nekriticky prebrané od iných osôb.

## Literatúra

Atta, M.- Ather, M.- Bano..M. (2013). Emotional Intelligence and Personality Traits among University Teachers: Relationship and Gender Differences. in International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 17. 2013.

Benson, G.; Ploeg, J.; and Brown, B. (2010). A cross-sectional study of emotional intelligence in baccalaureate nursing students. Nurse Education Today, 30(1), 49-53.

Eysence, H. J.- Eysenck, S. G. B. (1992). Eysenckové osobnostné dotazníky pre dospelých, príručka. Bratislava: Psychodiagnostika, 1992

Fux, S.J.(2005) Persönlichkeit und Berufstätigkeit: Theorie und Instrumente von John Holland im deutschsprachigen Raum, unter Adaptation und Weiterentwicklung von Self-directed Search (SDS) und Position Classification Inventory (PCI),Cuvillier Verlag, 2005, 385 s., ISBN 978-38-6537-713-5

Goleman, D.( 2011.) Emoční inteligence. Praha: Metafora, 2011. 336 s. ISBN 978-80-7359-334-6

Iruloh, B-R. N.- Ukaegbu, H.M. (2015.) Big Five Personality traits as predictors of emotional intelligence of secondary school teachers in rivers state of Nigeria. . European Journal of Psychological Research, Vol. 2 No. 2, 2015 ISSN 2057-4794.

Janke, B.2004. Entwicklung des Emotionswissens bei Kindern. Göttingen et al.: Hogrefe. ISBN: 978-3801716370

Kong, F.; Zhao, J.; and You, X. (2012). Social support mediates the impact of emotional intelligence on mental distress and life satisfaction in Chinese young adults. Personality and Individual Differences, 53(4), 513-517.

Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. European Management Journal, 31(6), 538-548. 11.

Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence: science and myth (718 p.). MIT Press. ISBN 0262632969

Md Nawi- Nuril Husani- Redzuan, Ma'Rof. (2011). *Emotional intelligence, personality and self esteem: a comparison of the characteristics among two categories of subjects.* [online] International Journal of Humanities and Social Science, 1 (8). pp. 238-247. 2011. ISSN 2220-8488

Moore, G.M. (2013) *Handbook of Distance Education*, 3. prepracované vydanie, Routledge, 2013, 752 s., ISBN 978-11-3663-556-4



- Nieskens, B. (2009) Wer interessiert sich für den Lehrerberuf - und wer nicht?: Berufswahl im Spannungsfeld von subjektiver und objektiver Passung, Cuvillier Verlag, 2009, 297 s., ISBN 978-3867-278-47-8
- Nolen-Hoeksema, S. a kol. (2012). Psychologie Atkinsonové a Hilgarda. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 888 s. ISBN 978-80-262-0083-3
- Parker, J.D.A.; Summerfeldt, L.J.; Hogan, M.J. and Majeski, S. (2004). Emotional intelligence and academic success: Examining the transition from high school to university. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 163-172.
- Petrides, K.V.; Frederickson, N.; and Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 277-293.
- Preiser, S. (2006) Kreativitätsförderung - Lernklima und Erziehungsbedingungen in Kindergarten und Grundschule. Frankfurt a. M.: Lang., 2006, 474 s. ISBN 978-3631548783
- Saiful, M., Fuad, A., Rahman, A. (2010). The USM Emotional Quotient Inventory (ESMEQ-i) Manual (21 p.). KKMED Publications. ISBN 978-967-5547-00-3
- Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J.D. (2004). Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model (329 p.). Dude Publishing. ISBN-10: 9781887943727
- Schneider, F. (2004). Emotionale Intelligenz. München, 2004, 458 s. ISBN: 3-548.42896-2
- Schulze, R. – Roberts, R. D. (2007). Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací. Praha: Portál, 2007. 368 s. ISBN 80-7367-229-4
- Schutte, N.S.; Malouff, J.M.; Hall, L.E.; Haggerty, D.J.; Cooper, J.T.; Golden, C.J.; and Dorheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Smékal, V. (2002). Pozvání do psychologie osobnosti : Člověk v zrcadle vědomí a jednání. 1. vyd. Brno: BARRISTER and PRINCIPAL, 2002. 520 s ISBN 80-85947-80-3
- Výrost, J. (2008). Sociální psychologie (404 s.). Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 8024714280
- Wetzel, B (2007) Zu den autobiographischen Schriften von Thomas Bernhard - Analyse eines Ausnahmestands - eine Annäherung, Grins Verlag, 2007, 99s. ISBN 9783638449465
- Yosooff, F.- Ibrahim, A.- Abd Kadir, N. B- Ab Rahman, M. (2014). A study of the relationship between EQ and personality among lecturers at a research university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014.
- Zeidner M., Matthews, G., (2009), What we know about emotional intelligence: how it affects learning, work, relationships, and our mental health, (441p.). Mitt Press.

## Contact

Bc. Dominika Horváthová

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Email: dominika-horvathova@centrum.sk

# PREDIKTORY SUBJEKTÍVNEJ POHODY U NEZAMESTNANÝCH

## PREDICTORS OF SUBJECTIVE WELL-BEING IN UNEMPLOYED PEOPLE

*Eva HRUŠČOVÁ, Monika KAČMÁROVÁ, Jaroslava BABJÁKOVÁ*

**Abstrakt:** *CIELE:* Hlavným cieľom príspevku je overenie vzťahu medzi aktivitou nájsť si prácu (aktívne a prípravné správanie zamerané na hľadanie si zamestnania), sebahodnotením, socioekonomickým statusom, sociometrickým statusom, osobnou finančnou situáciou a subjektívnou pohodou (pozitívne a negatívne emócie, životná spokojnosť), kontrolovanou premennou bolo rod. *METÓDA:* Výskumný súbor tvorilo 84 nezamestnaných Slovákov (35 mužov, 49 žien, s priemerným vekom 29.8 rokov). Boli použité tieto výskumné nástroje: Škála emocionálnej habituálnej subjektívnej pohody (Džuka, Dalbert, 2002), Škála životnej spokojnosti (Diener et al., 1985), Škála aktivity nájsť si prácu (Blau, 1994), Rosenbergova škála sebahodnotenia (Rosenberg, 1965, in Halama, 2008), Škála subjektívneho sociálneho status (Adler, Stewart, 2007). *VÝSLEDKY A ZÁVER:* Výsledky štúdie potvrdili pozitívny vzťah medzi prípravným správaním pri hľadaní zamestnania, sebahodnotením a pozitívnymi emóciami; negatívny vzťah medzi sebahodnotením a negatívnymi emóciami; pozitívny vzťah medzi prípravným správaním pri hľadaní zamestnania, sebahodnotením, socioekonomickým statusom a životnou spokojnosťou u nezamestnaných. Nezamestnané ženy prežívajú menej pozitívnych emócií a viac negatívnych emócií, avšak rozdiely medzi mužmi a ženami v životnej spokojnosti neboli potvrdené. Výsledky štúdie sú analyzované a možné vysvetlenia sú ponúknuté v diskusii. Autori tiež ponúkajú návrh na ďalší výskum.

**Abstract:** *OBJECTIVES:* The main aim of the study is to verify the relationship between job search behaviour (active and preparatory), self-esteem, socio-economic, socio-metric status, personal financial situation, and subjective well-being (positive and negative emotions, life satisfaction); gender was the control variable. *METHODS:* Research sample consisted of 84 unemployed Slovak people (35 men, 49 women, average age 29.8). Used research tools were: Subjective Emotional Habitual Well-being Scale (Džuka, Dalbert, 2002), Satisfaction with Life Scale (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985), Job Search Scale (Blau, 1994), Rosenberg Self-esteem Scale (Rosenberg, 1965), Subjective Social Status Scale (Adler, Stewart, 2007). *RESULTS AND CONCLUSION:* The results of the study confirmed positive relationship between preparatory job search behaviour, self-esteem, and positive emotions; negative relationship between self-esteem and negative emotions; positive relationship between preparatory job search behaviour, self-esteem, socio-economic status, and life satisfaction in unemployed people. Unemployed women experience lower level of positive emotions and higher level of negative emotions, however difference between genders in life satisfaction was not confirmed. The results of the study are analysed and possible explanations are offered in the discussion. Authors also provide proposal for further research.

**Kľúčové slová:** nezamestnaní; subjektívna pohoda; správanie zamerané na hľadanie si zamestnania; socioekonomický status, sociometrický status

**Keywords:** unemployed; subjective well-being; job search behaviour; socio-economic status, socio-metric status.

## 1 INTRODUCTION

Unemployment is one of the biggest social and economic problems, not just in Slovakia, but also in other countries, since it is linked to lower quality of life, poverty, and it influences whole families with unemployed member. In March 2017 19,716 million people in the European Union were unemployed. The unemployment rate measures the number of people actively looking for a job as a percentage of the labour force. The average unemployment rate in Slovakia is 13.14% (from 1994 to 2017, with the highest levels of 19.79% in January 2001 and the lowest levels of 7.36% in August 2008) (Trading Economics, 2017, online). In March 2017 the unemployment rate in Slovakia was 8.4%. Among the European Union countries, Slovakia is in the tenth place in terms of unemployment rate. Women are more affected by unemployment than men (Eurostat, 2017, online).

## 2 THEORETICAL FRAMEWORK

The research of unemployed people focuses its attention on coping strategies, but also on the consequences of unemployment on physical health, mental health, subjective well-being, quality of life, and abuses (tobacco and alcohol). McKee-Ryan et al. (2005) carried out theoretical analyses of studies focused on the relationship between unemployment and well-being (104 empirical studies were analysed with effect sizes of 437). Presented results show that unemployed people had lower psychological and physical well-being than their employed peers. Furthermore, job search behaviour is oriented on coping with the problem and it is an important predictor of re-employment. It can be assumed that, higher activity to find a job will lead to higher well-being and re-employment. However, it is important to distinguish between preparatory and active job search behaviour. McKee-Ryan et al. (2005) state that active job search behaviour is associated with a reduction in subjective well-being, as it is linked to employer rejection and decrease of courage of the unemployed person. Moreover, previous studies (Björklund, Eriksson; Winkelmann, Winkelmann; in Renefot, Evensen, 2014, p.3) confirmed that lower subjective well-being, with regard to unemployment, can affect the probability of employability by reducing motivation and the ability to find a new job. In the research focused on the relation between job search behaviour and well-being in unemployed people, it is also important to think about importance of self-esteem. Results of the study Onyishia and Enwereuzora (2015) show a positive link between core self-evaluations and preparatory job search behaviour, but not to active job search behaviour. In addition, core self-evaluations were positively linked to perceived employability, and perceived employability was positively linked to preparatory job search behaviour, but not to active job search. Ahn, García and Jimeno (2004) found that the duration of unemployment has a small negative effect on unemployed well-being. Satisfaction of unemployed people increased with better local labour market situation. Moreover, households with higher income have also higher satisfaction in all domains of life. Age and gender were not important in context of peoples' satisfaction. Unemployment can also be in connection with financial deprivation and poverty. The research of Babjáková et al. (2017, in press) used subjective criterion of poverty - socio-economic (further SES) and socio-metric (further SMS) status of a person. The study was focused on examining the relationship between SES, SEM, personal financial situation, health and subjective well-being (positive and negative emotions), but not in the unemployed sample. Research sample consisted of 188 respondents, with average age of 24.47 (42.5% people with income, 57.5% people without income). The results confirmed SMS as the predictor of positive emotions and personal financial situation as the predictor of negative emotions. Health and personal financial situation were the predictors of subjective well-being. The results did not confirm SES as the predictor of subjective well-being (positive and negative emotions). One of the main issues in unemployment research is the question of correlation between unemployment and well-being, but studies focusing on job search

behaviour, SES and SMS as the predictor of positive, negative emotions and life satisfaction are more rare. In this study, we operate with subjective well-being as a construct consisting of three components: total life satisfaction (cognitive component), experiencing positive and negative emotions (emotional components) (Diener, 1994).

The main aim of this study is to examine the relationship between job search behaviour (active and preparatory); self-esteem; variables, which can be considered as the subjective criterion of poverty (SES, SMS, and personal financial situation), and subjective well-being (positive and negative emotions, life satisfaction). Gender was the control variable. We hypothesized that preparatory job search behaviour, self-esteem, SES, SMS, and personal financial situation would be positive predictors of positive emotions, and life satisfaction and negative predictors of negative emotions. On the basis of previous research (McKee-Ryan et al., 2005) we also predict that active job search behaviour would negatively predict positive emotions and life satisfaction among unemployed people, and that it would positively predict the negative experience of unemployment (negative emotions), because being rejected in the hiring process (in selection of CVs or after the interview) should be associated with strong negative reactions.

### 3 METHOD

#### 3.1 Research sample and procedure

Research sample consisted of 84 Slovak unemployed people (35 men, 49 women) with average age 29.8 (SD=8.9, MIN=16, MAX=58). Economic inactivity defined as unemployment (without work and regular salary) was the criterion to include person in the research sample. Average duration of unemployment was 9.1 months. Data was collected in February – March 2017 and all respondents were informed about the voluntary participation and anonymity of information. Data was collected in cooperation with the Central Office of Labour, Social Affairs and Family in Košice and Prešov regions, and also through social networks. Other demographic information about research sample is provided in Table 1.

Tab. 1: Demographic characteristics of participants (N=84)

Characteristic	n	%
Highest completed education level		
Primary school	8	9.5
High school	41	48.8
University	35	41.7
Marital status		
Single	53	63.1
Married	23	27.4
Divorced	7	8.3
Widowed	1	1.2

Duration of unemployment		
Short-term (< 6 months)	37	44.0
Medium-term (6-12 months)	30	35.7
Long-term (> 12 months)	17	20.2
Previous work experience		
Yes	63	75.0
No	21	25.0

Note: n-number of participants

### 3.2 Measures

The introduction of the questionnaire consisted of demographic questions focused on the gender and the age of respondents.

**Self-esteem:** was measured by the Rosenberg Self-esteem Scale, which consists of 10 items. Five of them are positively formulated and five negatively. The response format for items was a 4-point Likert-type scale (1=absolutely disagree, 4=absolutely agree) (Halama, 2008).

**Subjective social status:** Social Socio-economic (SES) and Socio-metric status (SMS) of respondents was measured by the MacArthur Scale of Subjective Social Status (Adler, Steward, 2007; Giatti et al., 2012). Respondents assessed their status on a scale with 10 points, (1 represented the lowest status and 10 the highest status) compared to others (Adler et al., 2000). SES of a respondent is the indicator of power, prestige and control of power resources, and represents the position of the respondent in power hierarchy. Moreover, it is described by the indicators as the level of education, welfare, income and job position (Diemer et al., 2013). SMS is related stronger with subjective well-being than SES, because SMS is related to the respondents' significant person. SMS indicates how respondent admire people, who are members of the same group (Anderson et al., 2012).

**Personal financial situation:** was measured as the answer to the question: "How are you doing in terms of finances and material possessions?" The item was measured on a 5-point Likert-type scale ranging from 1 (very bad) to 5 (very good).

**Job search behaviour:** was measured by the Job Search Scale (Blau, 1994). The questionnaire consists of two scales: Active job search behaviour (6 items) and Preparatory job search behaviour (6 items). Preparatory job search behaviour represents the planning phase of job search, when the person prepares for interview by reading books about this topic or prepares his or her own CV. On the other hand, active job search behaviour is a phase of active job search (choice phase), when the person is sending the CV, participates in interviews, or calls a potential employer. The respondents are asked to mention how frequently they are doing given activity (based on each item), in the last 6 months (a shorter period of time of 3 months can be used as well), on a 5-point Likert-type scale (1 never=0 times; 2 rarely=1-3 times; 3 occasionally=3-5 times; 4 frequently=more than 6 times; 5 very frequently=at least 10 times) (Blau, 1994).

**Life satisfaction:** Overall life satisfaction was measured by the Satisfaction with Life Scale (Diener et al., 1985). The scale is focused on the overall judgment of the person's life. The scale contained 5 items, ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The questionnaire had the range from 5 to 35. Lower scores indicated lower satisfaction and higher scores indicated higher satisfaction with life.

**Subjective well-being:** The Emotional Habitual Subjective Well-being Scales (SEHP) (Džuka, Dalbert, 2002) was used to measure the emotional component of habitual subjective well-being. This tool consisted of two scales: positive emotions (4 items) and negative emotions (6 items). Items represent descriptive words expressing body feelings and emotion. Detected is the frequency of their occurrence (the term habitual). The intensity of these emotions is not determined. The respondents answered how often are they experiencing these states. almost always, very often, often, occasionally, rarely and almost never. The tool has a good convergent and divergent validity (Džuka, Dalbert, 2002).

### 3.3 Data analyses

Data was processed using statistical program SPSS 21.0. Descriptive statistic was used to describe the research sample. Reliability was verified by Cronbach's alpha and normality by skewness method. Cronbach's alpha (Table 2) pointed to an adequate reliability of research tools and their subscales. Variables were not detected by multicollinearity and Durbin-Watson also had adequate values. Hierarchical linear regression analysis was used to verify the main aim of the study.

Tab. 2: Descriptive analysis of research variables and Cronbach's alpha (N=84)

	M	SD	Min	Max	Skew	$\alpha$
Self-esteem	29.52	4.56	18	40	.02	.79
SES	5.26	1.60	1	10	.30	-
SMS	6.42	1.92	1	10	-.18	-
Personal financial situation	2.58	.95	1	5	-.12	-
Preparatory job search behaviour	18.43	4.90	6	30	-.01	.79
Active job search behaviour	17.60	5.59	6	30	.22	.87
Positive emotions	15.71	3.16	8	21	-.27	.68
Negative emotions	16.96	4.07	10	30	.79	.79
Life satisfaction	21.67	5.97	10	35	-.14	.84

Note: M-mean, SD-standard deviation, Min-minimum, Max-maximum, Skew-skewness

## 4 RESULTS

Multiple hierarchical linear regression analyses (method Enter) were used to verify relationships between the variables. A separate calculation was performed for each dependent variable. The results are presented in Tables 3-5.

Tab. 3: Regression analysis summary for variables predicting positive emotions

Variable	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Gender	-1.41	0.70	-.22	-2.01	.048
SES	-0.07	0.26	-.04	-.28	.779
SMS	0.03	0.19	.02	.17	.862
Personal financial situation	-0.40	0.38	-.21	-1.06	.292
Self-esteem	0.28	0.08	.40	3.56	.001
Preparatory job search behaviour	0.28	0.12	.44	2.36	.021
Active job search behaviour	-0.13	0.10	-.23	-1.29	.201

Note:  $R^2 = .27$  ( $N = 84$ ,  $p < .05$ )

The results in table 3 show three significant predictors of the positive emotions criterion: gender, self-esteem and preparatory job search behaviour. Gender explained 7.1%, self-esteem 13.5%, and preparatory job search behaviour was responsible for 6.4% variance of positive emotions. Unemployed women experience less positive emotions. On the other hand, unemployed people with higher level of self-esteem and preparatory job search behaviour are more likely to experience positive emotions.

Tab. 4: Regression analysis summary for variable predicting of negative emotions

Variable	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Gender	1.70	0.80	.21	2.11	.038
SES	0.18	0.29	.07	.62	.540
SMS	0.22	0.22	.10	.99	.328
Personal financial situation	0.49	0.44	.11	1.13	.264
Self-esteem	-0.56	0.09	-.63	-6.27	.000
Preparatory job search behaviour	-0.23	0.14	-.28	-1.68	.097
Active job search behaviour	0.16	0.12	0.22	1.40	.167

Note:  $R^2 = .40$  ( $N = 84$ ,  $p < .05$ )

Based on the results mentioned in table 4, two significant predictors of the negative emotions criterion can be noted: gender, which explained 10% variance and self-esteem, which is

responsible for 30% variance of negative emotions. Unemployed women and people with lower level of self-esteem are more likely to experience negative emotions.

Tab. 5: Regression analysis summary for variable predicting of life satisfaction

Variable	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Gender	0.05	1.21	.00	.04	.968
SES	0.90	0.44	.24	2.04	.045
SMS	0.42	0.33	.13	1.26	.213
Personal financial situation	-1.01	0.65	-.16	-1.55	.125
Self-esteem	0.53	0.13	.41	3.94	.000
Preparatory job search behaviour	0.46	0.21	.38	2.24	.028
Active job search behaviour	-0.28	0.17	-.26	-1.65	.103

Note:  $R^2 = .39$  (N = 84,  $p < .05$ )

Moreover, in the case of the life satisfaction criterion, there were three significant predictors: SES, self-esteem and preparatory job search behaviour that explained 22%, 13% a 4% of variance of life satisfaction respectively. Unemployed persons with higher level of SES, self-esteem and preparatory job search behaviour are more satisfied with their life.

## 5 DISSCUSION AND CONCLUSION

The study focused on the verification of relationship between active job search behaviour, preparatory job search behaviour, self-esteem, SES, SEM, personal financial situation, and subjective well-being (positive emotions, negative emotions, life satisfaction) in unemployed people in the eastern part of Slovakia. The results confirmed self-esteem and preparatory job search behaviour as positive predictors of positive emotions; just as self-esteem as a negative predictor of negative emotions and self-esteem, preparatory job search behaviour and SES as positive predictors of life satisfaction in unemployed people. Active job search behaviour, SMS and personal financial situation were not confirmed as significant predictors of subjective well-being. This finding is not consistent with the McKee-Ryan et al. (2005), where he mentioned that active job search behaviour is a significant predictor of well-being. In addition, gender was confirmed as a predictor of positive emotions and negative emotions, however not as a predictor of life satisfaction. Unemployed women experience less positive emotions and more negative emotions than unemployed men, but both women and men are satisfied with life at the same level. To summarize, unemployed people with higher self-esteem and preparatory job search behaviour (those who are unemployed, but believe in their self and prepare own CV, read books about the possibilities how to find a job or ask for help and advice friends and family members) are experiencing more positive emotions (happiness, physical pleasure, joy, delight) and are more satisfied with their life. On the other hand unemployed people with lower self-esteem experience more negative emotions (fear, anger, feeling of guilty, pain, shame, sadness). The presented study also focused on variables, (which can be considered a subjective criterion of poverty– SES, SMS and personal financial situation), in the role of predictors of subjective well-being. The results confirmed only the



effect of SES on life satisfaction. Unemployed people with higher socio-economic status are more satisfied with their life. However, SES as a predictor of positive and negative emotions was not confirmed. These findings differ from the results of Babjáková et al. (2017), which may be caused by a different research sample. In the unemployed people research sample, SES is a better predictor of life satisfaction than SMS and personal financial situation. On the other hand, in the heterogeneous research sample, SMS is a predictor of positive emotions and personal financial situation predictor of negative emotions. Diener and Biswas-Diener (2002) point out that while in the economically developed countries there is a negligible relation between income and overall life satisfaction, positive and negative experiencing, in countries where people have lower income this indicator had a significant role in the relation with components of subjective well-being. These authors also suggested that income might have either a direct influence or an indirect influence on subjective well-being through financial satisfaction, which should be verified in further research. Based on these results, it would be recommended to focus more, during the intervention program for unemployed people, on the preparatory job search behaviour and to support the unemployed to study materials/books on how to be successful in recruitment process, to be prepared for the interview and how to prepare the CV. Currently, Central Office of Labour, Social Affairs and Family in Slovakia prepares few workshops for the unemployed focused on preparatory jobs search behaviour and based on it, it be assumed that preparatory job search behaviour might have a higher and significant prediction value in comparison with active job search behaviour. Recommendation for future research is to examine the relationship between the subjective criterion of poverty (SMS, SES, personal financial situation), objective criterion of poverty (household income, with emphasis on the number of people in household, number of children younger and older than 14 years), and subjective well-being, specifically in the research sample of unemployed people. Furthermore, it would be recommended to focus on the consequences of poverty on well-being of unemployed people in Slovakia (with specific focus on unemployed graduates). The limit of the research is the unrepresentative research sample and size of the research sample. Based on that we cannot generalize the outcomes on the whole population of unemployed people in Slovakia. However, this study represents a first view, or a pilot study to the research the relationship between activity to find a job, subjective criterion of poverty (SES, SMS, personal financial situation) and subjective well-being.

### **Acknowledgement**

The publication is supported by project APVV-15-0404.

### **References**

- Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological functioning: Preliminary data in Healthy White women. *Health Psychology, 19* (6), 586-592.
- Adler, N., & Stewart, J. (2007). The Mac Arthur Scale of Subjective Social Status. Retrieved 7.4.2017 from <http://www.macses.ucsf.edu/research/psychosocial/subjective.php>
- Ahn, N., Garcia, J. R., & Jimeno, J. F. (2004). The Impact of Unemployment on Individual Well-Being in the EU. CEPS ENEPRI Working Papers, 29, 1 July 2004. [Working Paper]
- Anderson, C., Kraus, M. W., Galinsky, A. D., & Keltner, D. (2012). The Local-Ladder Effect: Social Status and Subjective Well-Being. *Psychological Science, 23* (7), 764-771.
- Babjáková, J., Hruščová, E., Adamkovič, M., Kravcová, M., & Šabláturová, N. (2017, in press). Socioekonomický, sociometrický status a subjektívna pohoda. PhD existence 2017: česko-slovenská psychologická konferencie (nejen) pro doktorandy a o doktorandech. Olomouc.

- Blau, G. J. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 59 (2), 288-312.
- Diemer, M. A., Mistry, R. S., Wadsworth, M. E., López, I., & Reimers, F. (2013). Best Practices in Conceptualizing and Measuring Social Class in Psychological Research. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 13 (1), 77-113.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicator research*, 31 (2), 103-157.
- Diener, E., Emmons, A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social indicators research*, 57 (2), 119-169.
- Džuka, J., & Dalbert, C. (2002). Vývoj a overenie validity škál emocionálnej a habituálnej subjektívnej pohody (SEHP). *Československá psychologie*, 46 (3), 234-250.
- Eurostat. (2017). EU-SILK. [online]. Unemployment Statistics. Retrieved 11.5.2017 from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics)
- Giatti, L., do Valle Camelo, L., Rodrigues, J. F. C., & Barreto, S. M. (2012). Reliability of the Mac Arthur scale of subjective social status – Brazilian Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil), *BMC Public Health*, 12, 1096.
- Halama, P. (2008). Confirmatory factor analysis of Rosenberg self-esteem scale in a sample of Slovak high school and university students. *Studia psychologica*, 50 (3), 255-266.
- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 53-76.
- Onyishi, I. E., & Enwereuzor, I. K. (2015). The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career Development International*, 20 (6), 604-626.
- Reneflot, A., & Evensen, M. (2014). Unemployment and psychological distress among young adults in the Nordic countries: A review of the literature. *International Journal of Social Welfare*, 23 (1), 3-15.
- Trading Economics. (2017). [online]. Slovakia Unemployment Rate. Retrieved 1.5.2017 from <http://www.tradingeconomics.com/slovakia/unemployment-rate>

## **Contact**

Mgr. Eva Hruščová

Inštitút psychológie FF PU v Prešove

Email: [ehruscova@gmail.com](mailto:ehruscova@gmail.com)

# TRANZÍCIA ZO ŠKOLY DO ZAMESTNANIA: KARIÉROVÁ ADAPTABILITA – MEDIÁTOR VZŤAHU AKTIVITY NÁJSŤ SI PRÁCU A SUBJEKTÍVNEJ POHODY

## SCHOOL TO WORK TRANSITION: CAREER ADAPTABILITY – MEDIATOR OF RELATIONSHIP BETWEEN JOB SEARCH BEHAVIOUR AND SUBJECTIVE WELL-BEING

*Eva HRUŠČOVÁ*

**Abstrakt:** CIELE: kariérová adaptabilita a správanie zamerané na hľadanie si zamestnania sú považované za determinanty úspešnej tranzície zo školy do prvého zamestnania a v konečnom dôsledku zamestnanosti absolventov vysokých škôl. Na základe limitovaného počtu štúdií zaoberajúcich sa vzťahom kariérovej adaptability a subjektívnej pohody u mladých dospelých, je hlavným cieľom štúdie objasniť vzťah medzi kariérovou adaptabilitou, správaním zameraným na hľadanie si zamestnania a subjektívnou pohodou a overiť či efekt správania zameraného na hľadanie si zamestnania (aktívne a prípravné) na subjektívnu pohodu (pozitívne a negatívne emócie) je sprostredkovaný prostredníctvom kariérovej adaptability. METÓDA: Výskumný súbor pozostával zo 125 budúcich absolventov vysokých škôl na Slovensku, v ich poslednom ročníku štúdia (20 mužov, 105 žien) priemerný vek 23,5. Ako výskumné nástroje boli použité: Škála emocionálnej habituálnej subjektívnej pohody (Džuka, Dalbert, 2002), Škála aktivity nájsť si prácu (Blau, 1994), Škála kariérovej adaptability (Savickas, Porfeli, 2012). VÝSLEDKY A ZHRNUTIE: Výsledky štúdie potvrdili pozitívny vzťah medzi kariérovou adaptabilitou a správaním zameraným na hľadanie si zamestnania (aktívne a prípravné), kariérovou adaptabilitou a pozitívnymi emóciami a negatívny vzťah medzi kariérovou adaptabilitou a negatívnymi emóciami. Signifikantný bol nepriamy vzťah správania zameraného na hľadanie si zamestnania (aktívne a prípravné) k pozitívnym emóciám prostredníctvom kariérovej adaptability. Kariérová adaptabilita ako mediátor vzťahu správania zameraného na hľadanie zamestnania (aktívne a prípravné) a negatívnych emócií nebola potvrdená ako významná. Výsledky štúdie sú analyzované a možné vysvetlenia sú ponúknuté v diskusii.

**Abstract:** OBJECTIVES: career adaptability and job-search behaviour are considered determinants of a successful school to first job transition, and, ultimately, of employment of university graduates. Based on the limited number of studies focused on the relationship of career adaptability and subjective well-being of young adults, the goal of this study is to clarify the relationship between career adaptability, job-search behaviour, and subjective well-being, and to verify whether the effect of job-search behaviour (active and preparatory) on subjective well-being (positive and negative emotions) is conveyed by career adaptability. METHOD: The research sample consisted of 125 future graduates of universities in Slovakia, in their last year of study (20 men, 105 women), with an average age of 23.5. Used research tools were: Emotional, habitual, subjective well-being scale (Džuka, Dalbert, 2002), Job-search activity scale (Blau, 1994), Career adaptability scale (Savickas, Porfeli, 2012). RESULTS AND SUMMARY: The results of the study confirmed a positive relationship between career adaptability and job-search behaviour (active and preparatory), career adaptability and positive emotions, and a negative relationship between career adaptability and negative emotions. The indirect relationship of job-search behaviour (active and preparatory) to positive emotions by the means of career adaptability was significant. Career

*adaptability as a mediator of the relationship of job-search behaviour (active and preparatory) and negative emotions has not been confirmed as significant. The results of the study are analysed and possible explanations are offered in the discussion.*

**Keywords:** *job-search behaviour, career adaptability, subjective well-being, school to work transition, adolescents.*

**Kľúčové slová:** *správanie zamerané na hľadanie si zamestnania, kariérová adaptabilita, subjektívna pohoda, prechod zo školy do zamestnania, adolescenti.*

## 1 INTRODUCTION

Currently, with the high rate of graduates' unemployment, it is very important to focus on the research of factors, which stand behind the successful school to work transition. For future university graduates the period of school to work transition represents complex process. However, it looks like that the important factors, which can determine success in the labour market after graduation, are career adaptability and job-search behavior. Moreover, is career adaptability a mediator of the relationship between job-search activity and positive or negative emotions? Future university graduates have to decide no later than a few months before the graduation, whether they will try to apply for a job in the labour market, however risking the chance of failure and unemployment, which is associated with experiencing of negative emotions or become successful part of employed graduates community.

## 2 THEORETICAL FRAMEWORK

It looks like that in the school to work transition period it is important to focus on the research of career adaptability and job-search behavior. "Career adaptability is a psychosocial construct that denotes individual's resources for coping with current and anticipated tasks, transitions, traumas in his or her occupational roles that, to some large or small degree, alter his or her social integration" (Savickas, 1997, in Savickas, Porfeli, 2012, p. 667). The authors outline a model of career adaptability, which consists of 4 dimensions that represent adaptation strategies and resources that people use to solve and manage transition, critical tasks, and challenging situations during career planning: Concern (focus on the future, a positive attitude toward the future); Control (responsibility to own career, self-regulation, self-discipline, and decision-making in transition situations - from school to work, linked to internal locus of control and self-efficiency); Confidence (in terms of self-efficiency and self-assessment, in the sense of making changes and choices in situations); Curiosity (learning about yourself and the labour market, interest in discovering career opportunities in the world of work). According to relative novelty of the construct of psychological science, there are not many studies known, which are focused on identification of career adaptability in the transition from school to first employment or unemployment (Savickas, Porfeli, 2012). Previous studies in this area focused on a research of career adaptability in a group of unemployed people in different age groups (Zikic, Klehe, 2016), unemployed young people aged 21-29 (Konstam et al., 2015), or students (Hirschi, 2009; Tolentino, 2014). People with higher career adaptability, who are interested in their future, increase their personal control over their future, are curious about what will happen in the future, and increase their self-confidence in order to get their aspirations have higher chances of finding a job (Savickas, Porfeli, 2012). The results of previous studies confirmed positive correlation between career adaptability and optimism, proactive behaviour, and learning goal orientation (Tolentino, 2013). Koen et al. (2010) focused on four dimensions of career adaptability in unemployed people (career planning, decision making, exploration, and confidence), which are indicators that lead to different job-search behaviour (for example: networking job-search behaviour – talk with friends, family member about possible job opportunities; job-search behaviour

which does not require interaction with others – prepare CV, send application form, register in job portals), and this job-search behaviour, at the end, leads to higher perspective of employability. Results of the study support the idea that job-search behaviour mediates the relationship between career adaptability and reemployment outcomes. Moreover, individuals with higher career adaptability are more likely to find employment. The results of the study Zikic and Klehe (2016) confirmed positive effect of career planning on re-employment quality in unemployed people. Career planning has a key role in building successful career and in the situation of career transition. Furthermore, Koen et al. (2010) noted that people with higher career adaptability are more likely to find employment. Controlled variables, which correlate with job-search intensity, are: financial hardship, social support, length of unemployment, and demographic variables (gender, age, marital status, and education) (Koen et al., 2010; Shirai et al., 2013). McKee-Ryan et al. (2005) conducted theoretical analyses of studies focused on the relationship between unemployment and well-being (104 empirical studies with 437 effect sizes have been analysed). In the study he mentioned that active job-search behaviour is associated with a decrease of subjective well-being, since it is linked to employer rejection and decrease of courage of the unemployed person. Time is an important factor that determines success in job-search behaviour in future university graduates. If the job-search behaviour starts before graduation, the chance to be successful is higher than to begin after graduation. In contrast to this, only 24.5 % of Polish future university graduates started looking for a job even before the formal cessation of their education. The most successful job-search strategies used by students in their last year of university study (also called as school to work transition) are applying for a job advertised on the Internet and direct contact with employers. These included: applying for vacancies advertised on the Internet and direct contact with employers (Piróg, 2016). Konstam et al. (2015) investigated the role of career adaptability in 184 young unemployed adults (21–29 years) in association with subjective well-being (life satisfaction, positive, and negative emotions). The authors used the Career Adaptability Scale from Savickas and Porfeli (2012) as a research tool to verify the research aim. The results confirmed that young unemployed people with higher control and confidence have higher life satisfaction. Control was the most significant predictor of all components of well-being (life satisfaction, positive emotions, and negative emotions). Based on a limited number of studies investigating the relation between career adaptability and subjective well-being among young adults (Konstam et al., 2015, mentioned 5 studies, only one of them was published in the last 5 years) our research would introduce a new perspective on this topic.

The main goal of the study is to examine the relationship between active and preparatory job-search behaviour, career adaptability, and emotional component of well-being (positive and negative emotions) in future university graduates. We hypothesized that career adaptability and active job-search behaviour will be positively associated with positive emotions and negatively associated with negative emotions in future university graduates. Moreover, another goal was to verify if the effect of job-search behaviour (predictor: active and preparatory) on subjective well-being (outcome: positive and negative emotions) is operating through mediator career adaptability.

### **3 METHOD**

#### **3.1 Research sample and procedure**

Research sample consisted of 125 Slovak future university graduates in their last year of university study (3 months before graduation), (20 men, 105 women), with average age of 23.7 (SD=1.19, MIN=22, MAX=27). The criterion to include a person in the research sample was to be a future university graduate in the psychology or economy field of study. Based on

statistics, graduates of economy and humanities studies are the most vulnerable to be unemployed after graduation. In previous years the most unemployed university graduates in Slovakia have graduated in the fields of social sciences, education, and services (philosophical, economic, political, legal, philological, pedagogical, and psychological sciences). In December 2016 the most unemployed university graduates were registered at the unemployment office 7-9 months (2310 university graduates), in September 2016 - 4-6 months (4594 university graduates), in May 2016 - 0-3 months (3708 university graduates), and in December 2015 - 7-9 months in the register of Central Office of Labour, Social Affairs, and Family (2845 university graduates). The most registered jobseekers, university graduates (also psychology graduates) were found in the Košice and Prešov regions, in some cases twice as much when compared to other regions (Central Office of Labour, Social Affairs and Family, 2017, online).

Data was collected in February – March 2017 and all respondents were informed about voluntary participation and anonymity of information. Other demographic information about the research sample is provided in Table 1.

Tab. 1: Demographic characteristics of participants (N=125)

Characteristic	n	%
Region in Slovakia		
Prešov	41	32.0
Košice	42	33.6
Banská Bystrica	8	6.4
Žilina	7	5.6
Nitra	4	3.2
Trenčín	4	3.2
Trnava	1	0.8
Bratislava	35	41.7
Field of study		
Psychology	105	83.2
Economy	20	16.8
Household situation		
Live alone	7	5.6
Live with friends	11	8.8
Live with parents	90	72.0

Live with partner/husband or wife	17	13.6
Current work situation		
Currently I study and work part time	70	56.0
Currently I study and do not work part time	55	44.0
Previous work experience		
Yes, in the field of study from which I graduated	51	40.8
Yes, but in another than my field of study	60	48.0
No	14	11.2

Note: n-number of participants

### 3.2 Measures

The introduction of the questionnaire consisted of demographic questions focused on gender, age, region, household situation, field of study, current work situation, and previous work experience. Used research tools were: Career Adaptation-Abilities Scale (Savickas, Porfeli, 2012), Job-search Scale (Blau, 1994), and Emotional Habitual Subjective Well-being Scale (Džuka, Dalbert, 2002).

**Career adaptability:** Career adaptability of future university graduates was measured by Career Adaptation-Abilities Scale (CAAS; Savickas, Porfeli, 2012), which has been developed in collaborative research in 13 countries (Belgium, Brazil, China, France, Netherlands, Iceland, South Africa, South Korea, Switzerland, and the US) and consists of 24 items, which are divided into 4 subscales (concern, control, curiosity, confidence). Every subscale consists of 6 items. The person is asked to determine how strongly has he or she developed each of the abilities listed in the items on the scale of 1-5 (5 = Strongest 4 = Very Strong 3 = Strong 2 = Somewhat strong 1 = Not strong). The total reliability of the scale is  $\alpha = .92$ , subscales: interest  $\alpha = .83$ , control  $\alpha = .74$ , curiosity  $\alpha = .79$ , self-confidence  $\alpha = .85$ . (Savickas, Porfeli, 2012). CAAS was validated on a Slovak research sample of 1331 university students by Martinkovičová (2015) as part of her dissertation thesis.

**Job-search behaviour:** was measured by Job-search Scale (Blau, 1994). The questionnaire consists of two scales: Active job-search behaviour (6 items) and Preparatory job-search behaviour (6 items). Preparatory job-search behaviour represents the planning phase of job-search, when a person prepares for an interview by reading books about this topic or prepares own CV. On the other hand, active job-search behaviour is a phase of active job-search (choice phase), when a person is sending his or her CV, goes to interviews, or calls a potential employer. Items in the questionnaire are general job-search activities, in which interaction with others is not needed (send CV to employer, register in job portal/Labour office) and networking job-search activities, which require interpersonal contact (talk with friends and family about possible job opportunities). Respondents are asked to mention how often were they doing each activity (based on each item) in the last 6 months (also there is the possibility to use shorter period of time, such as 3 months) on a 5-point Likert-type scale (1 never=0 times; 2 rarely=1-3 times; 3 occasionally=3-5 times; 4 frequently=more than 6 times; 5 very frequently=at least 10 times) (Blau, 1994).

**Subjective well-being:** Emotional Habitual Subjective Well-being Scales (SEHP) (Džuka, Dalbert, 2002) was used to measure the emotional component of habitual subjective well-being. This tool consists of two scales: positive emotions (4 items) and negative emotions (6 items). Items represent descriptive words expressing body feelings and emotion. The frequency of their occurrence is determined (the term habitual). The intensity of these emotions is not determined. Respondents answered how often are they experiencing these states. The used response scale consists of items almost always, very often, often, occasionally, rarely and almost never. The tool has a good convergent and divergent validity (Džuka, Dalbert, 2002).

### 3.3 Data analyses

The data was processed using the statistical program SPSS 21.0. Descriptive statistic was used to describe the research sample. Reliability was verified by Cronbach's alpha and normality by the skewness method. Cronbach's alpha (Table 2) pointed to an adequate reliability of research tools and their subscales. Correlation was used to verify the main aim of the study and Hayes's (2016) MACRO process in SPSS has been used for mediation.

Tab. 2: Descriptive analysis of the research variables and Cronbach's alpha (N=84)

	M	SD	Min	Max	Skew	$\alpha$	n
Career adaptability	92.11	16.68	42	120	-.694	.93	24
Active job-search behaviour	11.79	5.65	6	27	.711	.88	6
Preparatory job-search behaviour	16.02	5.22	6	30	.217	.81	6
Positive emotions	17.24	3.24	8	24	-.643	.82	4
Negative emotions	17.47	4.05	9	30	.693	.81	6

Note: M-mean, SD-standard deviation, Min-minimum, Max-maximum, Skew-skewness, n-number of items

## 4 RESULTS

Correlation analysis and mediation were used to verify the main aim of the study. Preparatory job-search behaviour and active job-search behaviour as a predictor variable (X), career adaptability as mediator (M), and positive and negative emotions as an outcome variable (Y) were measured by separate calculations. The results of the correlation analysis are presented in Table 3. Figure 1 and figure 2 present the mediation model for active and preparatory job-search behaviour, career adaptability and positive emotions.

Tab. 3: Intercorrelation among variables

	1	2	3	4	5
1 Career adaptability	1				



2 Active job-search behaviour	.183*	1		
3 Preparatory job-search behaviour	.273**	689**	1	
4 Positive emotions	.414**	.127	.161	1
5 Negative emotions	-.199*	-.060	-.004	-.413**

Notes: \*p <.05; \*\*p <.01

Fig.1: Simple mediation model for Active job-search behaviour (X), Career adaptability (M), Positive emotions (Y)

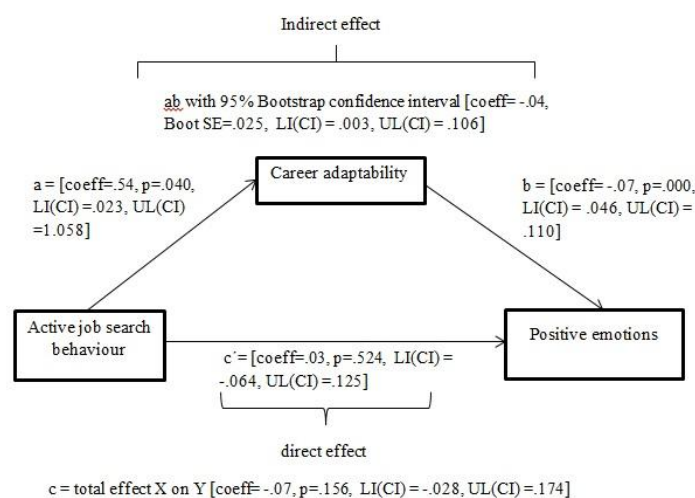


Fig.2: Simple mediation model for Preparatory job-search behaviour (X), Career adaptability (M), Positive emotions (Y)

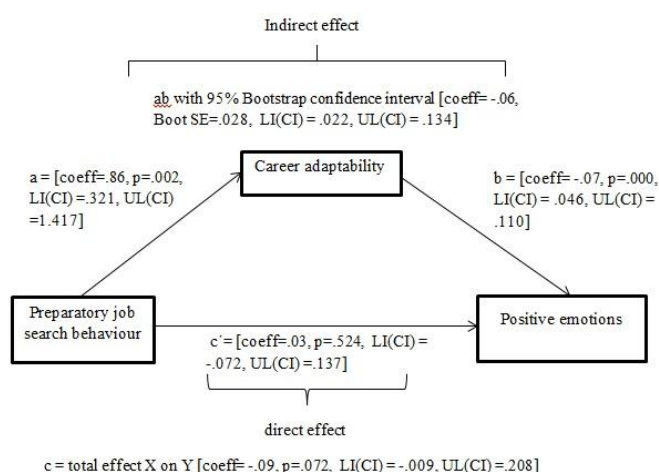


Figure 1 and 2 present results, which confirmed that active and preparatory job-search behaviour significantly predicts the mediator (career adaptability) and career adaptability significantly predict positive emotions. However, active and preparatory job-search behaviour was not confirmed as a predictor of positive emotions. Both calculations confirmed indirect effect of active job-search behaviour and preparatory job-search behaviour on positive emotions via career adaptability. Bootstrapped 95% confidence interval does not contain zero,

so the indirect effect is significant at the p value of  $n = 0.05$  and population value is not zero. Population value of the indirect effect in figure 1 is between .003 and .106, in figure 2 between .022 and .134, since the positive and confidence interval do not contain a zero, the population value is likely to be a bigger value than zero. Since the confidence interval does not contain zero, we can conclude that the mediating effect is significant.

We also tested the mediation effect of career adaptability on the relationship between active job-search behaviour and negative emotions and preparatory job-search behaviour and negative emotions. In both tested models the mediation was not significant (table 4).

Tab. 4. Indirect effect of active job-search behaviour and preparatory job-search behaviour on negative emotions via career adaptability (ab with 95% Bootstrap confidence interval)

	Coeff	Boot SE	LI(CI)	UL(CI)
Preparatory job-search behaviour (predictor)	-.04	.030	-.128	.0006
Active job-search behaviour (predictor)	-.02	.022	-.084	.0005

## 5 DISSCUSION AND CONCLUSION

The study was focused on verifying the relationship between active and preparatory job-search behaviour, career adaptability, and positive and negative emotions (emotional component of well-being). Another goal was to verify the relationship between predictor variable (active and preparatory job-search behaviour) and outcome variable subjective well-being (positive and negative emotions) via mediator career adaptability.

In order to test mediation are the most widely used several conditions described by Baron and Kenny (1986): significant relationship between independent variable and outcome; independent variable and mediator; mediator and outcome variable. The coefficient relating the independent variable to the dependent variable must be larger than the coefficient relating the independent variable to the dependent variable (Baron, Kenny; Kenny; Judd, Kenny; in MacKinnon, Fairchild, Fritz, 2007). However MacKinnon, Fairchild and Fritz (2007, p. 601) mentioned: „The requirement that there be a significant X to Y relation in the Baron and Kenny causal steps test severely reduces power to detect mediation, especially in the case of complete mediation (i.e., direct effect is zero). There are many cases where significant mediation exists but the requirement of a significant relation of X to Y is not obtained.“ Based on that are interpreted as significant only models with significant path a (independent variable and mediator), path b (mediator and outcome variable) and indirect effect, even if relationship between independent variable and outcome variable was not significant. „The recommended test of mediation assesses the statistical significance of the X to M relation, a path, and then the M to Y relation, b path. If both are statistically significant, there is evidence of mediation.“ (MacKinnon, Fairchild, Fritz, 2007, p. 608). The results of our study confirmed a positive relationship between career adaptability and preparatory and active job-search behaviour, career adaptability and positive emotions, and a negative relationship between career adaptability and negative emotions. The association between job-search behaviour (preparatory and active) and emotional component of subjective well-being (positive and negative emotions) was not confirmed. Future university graduates with higher career adaptability experience more positive emotions and fewer negative emotions. Furthermore, future university graduates with higher career adaptability have also higher preparatory and

active job-search behaviour. Our results are similar to those of Savickas and Porfeli (2012), Zikic and Klehe (2016) and Koen et al. (2010) that people with higher career adaptability have a higher chance to find a job and be employed. Based on that it can be assumed that future university graduates with higher career adaptability will have more active and preparatory job-search behaviour, which will lead to higher subjective well-being and overall a higher chance to find a job after graduation, and to avoid unemployment at young age. Moreover, it could ease the school to work transition. The indirect effect of job-search behaviour (active and preparatory) on positive emotions via career adaptability was significant, however this result was not confirmed in the model with a negative emotions outcome. The results confirmed that a more active and preparatory job-search behaviour in future university graduates (predictor changes) has a significant effect on career adaptability and career adaptability has an influence on positive emotions. Furthermore, it would be recommended for further research to focus on clarifying career adaptability and job-search behaviour as predictors of subjective well-being in future university graduates but with verifying subsequent employment or unemployment after the graduation. Moreover, based on the results of a previous study (Tolentino, 2013), variables of optimism and proactive behaviour should be considered to be added in future research. In addition, it would be interesting to verify the relationship and mediation effect of career adaptability, job-search behaviour, and well-being also in unemployed graduates and compare it with future university graduates, since it can be assumed that the experience of future university graduates is similar to that of short-term unemployed graduates. The limit of the research is the unrepresentative research sample and the size of research sample (disproportion of men and women). Based on that we cannot generalize the outcomes on the whole population of future university graduates. However, we used reliable, valid, and a relatively newly developed research tool to measure career adaptability and also job-search scale, which as we know, was not used thus far in psychological research in a Slovak research sample. Study represents first view, or a pilot study in the research of the relationship between activity to find a job, career adaptability, and subjective well-being in future university graduates in Slovakia. We believe that this study contributes to existing literature by examining the mediating role of career adaptability in the relationship between job-search behaviour and emotional components of well-being.

## References

- Baron R. M., Kenny D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Central Office of Labour, Social Affairs and Family. (2017). Unemployed graduates – statistics. [online]. Retrieved 10.2.2017, from [http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-absolventi-statistiky/kopia-2015.html?page\\_id=620540](http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-absolventi-statistiky/kopia-2015.html?page_id=620540)
- Hayes, A. F., Rockwood, N. J. (2016, in press). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation, *Behaviour Research and Therapy*, 1-19.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 144-155.
- Koen, J., Klehe, U., Van Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 126-139.

Konstam, V., Celen-Demirtas, S., Tomek, S., Sweeney, K. (2015). Career Adaptability and Subjective Well-Being in Unemployed Emerging Adults: A Promising and Cautionary Tale. *Journal of Career Development, 42*(6), 463-477.

Martinkovičová, L. (2015). Career management and career construction. Validation of Career Adapt-Abilities Scale International and measurement of efficiency of career development programme on selected psychosocial variables in context of career management and career construction (unpublished paper on dissertation topic).

McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology, 90* (1), 53-76.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., Fritz, M. S. (2007). Mediation Analyses. *Annu Rev Psychol, 58* (593-614).

Piróg, D. (2016). Job-search strategies of recent university graduates in Poland: plans and effectiveness. *High Education, 71*, 557-573.

Savickas, M. L., Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 661–673.

Shirai, T., Shimomura, H., Kawasaki, T., Adachi, T., & Wakamtsu, Y. (2013). Job-search motivation of part-time or unemployed Japanese college graduates. *Int J Educ Vocat Guidance, (13)*, 95–114

Tolentino, L. R. (2013). Career adaptabtabtion: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality career optimism. *Journal of Vocational Behavior, 84*, 39-48.

Zikic, J., Klehe, U. (2016). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 391-409

## **Contact**

Mgr. Eva Hruščová

Inštitút psychológie FF PU v Prešove

Email: ehrušcova@gmail.com

**ANALÁZA VPLYVU NEUVEDOMOVANEJ AKTIVÁCIE  
VÝKONOVÉHO CIEĽA V ŠIRŠOM KONTEXTE TEÓRIE  
STANOVOVANIA CIEĽOV A ROLY POTENCIÁLNEHO  
MODERÁTORA TOHOTO PROCESU V PODOBE ÚROVNE  
KONŠTRUOVANIA (INTERPRETÁCIE) SITUÁCIE:  
EXPERIMENTÁLNE PREVERENIE**

**THE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ACTIVATION OF NON-  
CONSCIOUS GOAL RELATED TO ACHIEVEMENT IN THE BROADER  
CONTEXT OF GOAL-SETTING THEORY AND FURTHER ROLE OF  
THE POTENTIAL MODERATOR – CONSTRUAL LEVEL THEORY: AN  
EXPERIMENTAL EXAMINATION**

*Pavol KAČMÁR, Zuzana BUČKOVÁ*

**Abstrakt:** *Zatiaľ čo bol v rámci PPaO v minulosti pri výskume stanovovania a dosahovania cieľov kladený dôraz takmer výlučne na vedomé aspekty, v súčasnosti sa začína rozpracovávať otázka toho, akú rolu tu hrajú procesy, ktoré sú automatické a nevedomé. Príkladom je problematika sociálneho primingu a aktivácie cieľov v kontexte Teórie stanovovania cieľov (Latham, 2016) a problematika mentálneho nastavenia a roly abstrakcie v tvorbe mentálnych reprezentácií v kontexte Teórie úrovne konštruovania (interpretácie) situácie (UKS; construal level theory) (Wiesenfeld, Reyt, Brockner, & Trope, 2017). Sú výkonnejší tí, ktorí sú nenápadne vystavení slovám, súvisiacim s výkonom? Hrá tu rolu UKS, kde, metaforicky vyjadrené, pri nižšej, konkrétnejšej úrovni „zavládla anarchia v senáte mysle“, čoho dôsledkom je, že sa jedinec stráca v konkrétnosti a „pre stromy nevidí les“ (Carnevale & Fujita, 2016)? Pri hľadaní odpovede na tieto otázky sme uskutočnili terénny experiment. N=81 študentov riešilo zdanlivo nesúvisiace úlohy, kde sme prv manipulovali UKS a potom ich nenápadne vystavili slovám, ktoré súviseli s výkonom, alebo neutrálnym slovám. Výsledky síce nepoukázali na to, že by mala aktivácia cieľa vplyv na výkon; ako ani na to, že by tu hrala UKS rolu moderátora; objavila sa však interakcia faktora UKS a rodu. Význam týchto zistení, ako aj ich praktické implikácie v sfére práce sú hlbšie prediskutované.*

**Abstract:** *Despite the fact that in the literature related to goal setting and goal attainment in the IOP, there was an emphasis on conscious aspects, analysis of the role of automatic and non-conscious processes has emerged recently. For instance, there can be found a fusion of social priming, goal activation literature and Goal-setting theory (Latham, 2016) as well as emergence of the literature related to Construal level theory of psychological distance (CLT), covering the issues related to the role of abstractness in the cognition (Wiesenfeld, Reyt, Brockner, & Trope, 2017). Specifically, are people that are primed with words related to achievement achieving more? Does CLT moderate this influence, while at the concrete level, there is "anarchy in the senate of the mind", which leads to the situation in where he or she is lost in the concreteness of the situation and he or she "can't see the forest beyond trees" (Carnevale & Fujita, 2016)? To corroborate this issues we conducted field experimental investigation. N=81 students were exposed to tasks, that were supposedly unrelated. In the first task, construal level was manipulated, in the second task, words related to achievement or neutral words were supra-liminally primed. The results were not consistent with the*

*hypothesis that priming influence achievement or that construal level will moderate such influence, nevertheless, the interaction of gender and construal level occurred. The meaning of the results, as well as practical implication in the workplace context, are further corroborated.*

**KLúčové slová:** *priming, aktivácia cieľov, výkonový cieľ, teória stanovovania cieľov, seba-regulácia, motivácia, úroveň konštruovania (interpretácie) situácie.*

**Keywords:** *priming, goal activation, achievement goal, Goal setting theory, self-regulation, motivation, Construal level theory.*

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

### 1.1 Nevedomé ciele na pracovisku a ich aktivácia primingom

Ako konštatujú Pratt & Crosina (2016), skúmanie nevedomých aspektov ľudskej mysle nie je v rámci Psychológie práce a Organizácií (ďalej iba PPaO) a Organizačného správania (ďalej iba OS) časté. To je, ako títo autori zdôrazňujú v svojej prehľadovej štúdií, zameranej na rolu nevedomia v pracovnom kontexte, škoda. Obzvlášť, ak vezmeme v úvahu to, akú rolu hrajú tieto procesy v rámci prežívania a správania sa jednotlivcov a to, akú perspektívnu rolu preto môžu hrať v rámci tém, ktoré sú v rámci výskumu PPaO a OP centrálné, ako je napr. motivácia.

Takto uvažujú aj napr. Latham, Stajkovic, & Locke (2010), ktorí uvádzajú viacero dôvodov, prečo by mohla táto problematika praktikov v tejto sfére zaujímať, a to práve v kontexte motivácie a na cieľ orientovaného správania. Prvým je, že vedome stanovené ciele a nevedome aktivované ciele nemusia byť navzájom korelované a ich vzájomný efekt preto môže byť aditívny. Tým sa môže posilniť efekt vedome stanovených cieľov. Druhým je, že vzhľadom k tomu, že je naša vedomá a zámerná pozornosť limitovaná (7+2 prvky), je zjavné, že sa väčšinu času spoliehame práve na nevedomé aspekty. Sú teda dôležité. Tretím je, že by mali nevedomé ciele konzumovať kognitívne zdroje v menšej miere, než je tomu pri cieľoch, ktoré sú stanovené vedome. Tým by mohlo dôjsť k zvýšeniu efektívnosti práce, keďže je pre ňu voľnej viac tejto kapacity. Štvrtým je, že sa ukazuje, že sú dôsledky nevedome aktivovaných cieľov podobné dôsledkom cieľov, ktoré sú stanovené vedome. Z pragmatického hľadiska by teda mohli hrať kľúčovú rolu.

Nečudo, že je problematika nevedomej aktivácia cieľov témou, ktorá sa v posledných rokoch v rámci PPaO rozvíja a práve na tento rozvoj zameriame našu pozornosť. Hneď na úvod je však nevyhnuté reflektovať tradíciu na ktorú nadviažeme. Pratt & Crosina (2016) napr. identifikujú zdroje výskumu nevedomých aspektov na pracovisku do viacerých oblastí, ako sú Psychodynamická literatúra, Implicitné postoje, Duálne procesy a Priming. Napriek tomu, že má k danej téme čo povedať každá oblasť, aktivácia cieľov, ako jej rozumieme, je úzko spätá predovšetkým s posledne spomenutými oblasťami, obzvlášť s výskumom primingu v sociálnej psychológii, na ktorý nadviažeme.

Terminológia, ktorá sa tu využíva, môže byť spletitá. V literatúre možno často nájsť napr. označenie nevedomé ciele (non-conscious goals). Latham (2016) však upozorňuje na to, že Freud využíval termín nevedomé pre niečo, čo nie je dostupné vedomej introspekcii, čo preto nemusí byť v danom kontexte úplne vhodné. Preferuje skôr využívanie termínu pod-vedomé (sub-conscious). Ako to však bolo uvedené vyššie, to, na čo nadväzujeme nie je Freudova teória, alebo jej nástupcovia (aj keď možno samozrejme niektoré myšlienky stopovať až tam), ale tradícia sociálnej psychológie, zdôrazňujúca rolu automatickosti v správaní. Pod nevedomým sa tu preto myslí skôr absencia povedomia o kauzálnom vzťahu medzi podnetom, ktorý daný cieľ aktivoval a dôsledkami v prežívaní a správaní. Kvôli tomu budeme

preferovať termín nevedome aktivované, či aktivované mimo sféry vedomé uvedomenia<sup>6</sup>, čo úzko súvisí s výskumnou procedúrou, zvanou priming (Bargh, 2014).

Priming možno charakterizovať ako „kognitívne, motivačné, afektívne a behaviorálne dôsledky zvýšenia miery dostupnosti daného konštruktu, ku ktorému došlo veľmi nepatrne“ (bez povedomia o tomto procese a bez kontroly nad ním) (Fujita & Trope, 2014; str. 68).

Slovo priming použil prvýkrát Karl Lashley v päťdesiatych rokoch, výskum sociálneho primingu sa však reálne začal až v sedemdesiatych rokoch (Bargh, 2014). Došlo k tomu predovšetkým obohatením výskumu sociálnej percepcie kognitívnou psychológiou. Higgins, Rholes, & Jones (1977) napr. vystavili účastníkov riešeniu dvoch úloh, ktoré spolu zdanlivo nesúviseli. V prvej z nich boli účastníci vystavení slovám, ktoré mali byť pozitívny, alebo negatívny konotát. V druhej časti mali účastníci posúdiť správanie sa človeka, menom Donald. Zistilo sa, že účastníci hodnotili tohto človeka v závislosti od predchádzajúcej úlohy. Takýto výskum sa rýchlo presunul na skúmanie správania sa. Bargh, Chen, & Burrows (1996) napr. nenápadne vystavili účastníkov slovám, súvisiacim so starobou a následne sledovali rýchlosť ich chôdze z experimentálnej miestnosti. Zistili, že účastníci, ktorí boli vystavení slovám ako napr. bingo a Florida kráčali pomalšie, než účastníci v kontrolnej podmienke. Tento výskum sa následne prepojil s výskumom na cieľ orientovaného správania. Bargh, Gollwitzer, Lee-Chai, Barndollar, & Trötschel (2001) napr. v jednom zo série realizovaných experimentov zistili, že účastníci, vystavení slovám, ktoré súviseli s výkonom, podávali v nasledujúcich úlohách lepší výkon než účastníci v kontrolnej skupine. Na záver Bargh et al. (2001) svoju štúdiu sumarizovali tak, že behaviorálne ciele môžu byť aktivované bez nutnosti uvedomenia si ich voľby a operujú, zdá sa, podobne, ako tie, ktoré sú prijaté vedome a zámerne, pretože vykazujú podporu na cieľ orientovaného správania sa; posilňujú sa, kým nie sú vykonané; vykazujú rezistenciu, čeliac prekážkam; a vykazujú obnovenie činnosti aj pri existencii atraktívnejších alternatív.

Výskumov, ktoré aktiváciu cieľov uskutočnili bolo viacero. Meta-analýza autorov Weingarten et al. (2016) poukázala na to, že vplyv slov, súvisiacich s daným správaním, alebo cieľom, má skutočne vplyv na následne správanie.

Súčasný výskum sociálnej psychológie je však úzko spätý s nereplikáciou klasických štúdií (viď napr. Doyen, Klein, Pichon, & Cleeremans, 2012; Harris, Coburn, Rohrer, & Pashler, 2013), za ktorou vidia mnohí autori, okrem metodologických problémov, taktiež nedostatočný stav teórie<sup>7</sup> (viď napr. Bargh, 2006; Cesario & Jonas, 2014; Dijksterhuis, 2014; Higgins & Eitam, 2014).

V tomto kontexte sa zameriame na to, že jednou z teórií, ktoré tu môžu byť potenciálne relevantné je Teória stanovovania cieľov autorov Lock a Latham (Latham, 2016). Ide o motivačnú teóriu, ktorá je podložená viac než tisíckou štúdií (Latham & Seijts, 2016). Je tvorená prevažne prostredníctvom indukcie (akumulácie empirickej evidencie a až následného formulácie teórie) (Locke & Latham, 2015). Hlavným predpokladom tejto teórie je, že stanovovanie špecifického cieľa, ktorý má charakter výzvy (náročného, ale nie príliš), vedie k väčšiemu výkonu, než stanovenie nejednoznačného cieľa (napr. rob veci najlepšie, ako vieš), alebo nestanovenie žiadneho cieľa; pričom možno identifikovať viacero mediátorov a moderátorov tohto procesu (Latham & Seijts, 2016; Locke & Latham, 2015).

---

<sup>6</sup> Anglickým ekvivalentom by bolo "outside of conscious awareness".

<sup>7</sup> Pre hlbší prehľad problematiky sociálneho primingu v kontexte aktivácie cieľov s dôrazom na systematizáciu súčasných sociálne-psychologických modelov, limitov a potenciálnych perspektív odkazujeme čitateľa na prehľadovú štúdiu autorov Kačmár a Lovaš, (2017).

Takáto integrácia primingu a Teórie stanovovania cieľa môže byť obohacujúcou nie len pre sféru aktivácie cieľov, keďže jej táto teória ponúka solídne teoretické zázemie pre tvorbu testovateľných hypotéz, ale aj pre sféru Teórie stanovovania cieľa, keďže nevedomý rozmer aktivácie cieľov donedávna zanedbávala, čo si uvedomovali aj jej samotní autori (Latham, 2016; Latham, Brcic, & Steinhauer, 2017).

Takáto fúzia prístupov sa skutočne ukazuje byť plodnou. Shantz & Latham (2009) napr. poukázali na to, že aktivácia výkonového cieľa prostredníctvom obrázku bežkyne, ktorá práve víťazí, viedla k nárastu potreby výkonu v projektívnom teste (TAT). Okrem toho, pracovníci v call centre podávali počas svojej trojhodinovej zmeny väčší výkon (zarobili viac peňazí), oproti kontrolnej skupine v prípade, že boli tomuto podnetu vystavení. Shantz & Latham (2011) tieto výsledky replikovali v ďalších dvoch call centrách a to i pri dlhšej pracovnej dobe a inej geografickej lokalite. Shantz & Latham (2011) okrem toho uskutočnili meta-analýzu troch štúdií, ktorá ich predpoklad potvrdila na väčšej vzorke. Okrem toho, ďalšie štúdie napr. sledovali vplyv aktivácie všeobecných cieľov (bežkyňa vyhrávajúca závod) a špecifických (obrázok pracovníka v call centre) cieľov (Latham & Piccolo, 2012); efekt aktivácie cieľa zameraného na výkon (performance goal; pomocou fotografie bežkyne) a na učenie sa materiálu/postupov (learning goals; pomocou obrázka sochy mysliaceho človeka<sup>8</sup>) na získavanie informácií (Chen & Latham, 2014); a aktivácie rôzne náročných cieľov (prezentácia vzpierača, dvíhajúceho rôzne ťažké závažia) na úlohu, kde mali účastníci stláčať zariadenie a na to, aké náročné ciele si volili v rámci úlohy brainstormingu (Latham et al., 2017).

V tejto výskumnej sfére je dominantné využívanie obrázkov ako primingového materiálu. Napr. Shantz & Latham (2009) hovoria o tom, že je tento postup ľahké implementovať v kontexte práce a Latham (2016) to, že správanie môže byť viac ovplyvniteľné práve obrázkami. Replikujú sa však tieto výsledky aj pri využití slov a iných klasických výskumných postupov? Okrem toho, Shantz & Latham (2009) a Shantz & Latham (2011) overili aktivácie cieľa na výkon síce na viacerých geografických miestach, stále však šlo o rovnaké povolanie (pracovník v call centre). Šlo o veľmi cenné poznatky. O to viac, že mali charakter terénneho experimentu. Replikujú sa ale tieto výsledky aj v iných kontextoch? Navyše, výkon bol napr. v štúdií autorov Shantz & Latham (2009) meraný po pracovnej zmene. Aká ale bola jeho krivka? Narastal postupne, alebo bol nárast prítomný iba na začiatku, alebo konci experimentu? Ako sa správali ciele, ktoré boli vedome stanovené a ciele, ktorý boli nadprahovo aktivované? Je napr. možné že mal prv väčší vplyv vedome stanovený cieľ, ale v dôsledku únavy sa jeho vplyv znižoval, zatiaľ čo pri nevedome aktivovanom ciele to bolo naopak?

## 1.2 Úloha konštruovania situácie ako potenciálny moderátor aktivácie cieľov

Problematika sledovania dôsledkov nenápadného vystavenia podnetom prostredia nie je jedinou zaujímavou témou, objavujúcou sa v PPaO v posledných rokoch, ktorá analyzuje vplyv prostredia na myslenie a správanie z motivačnej perspektívy s dôrazom na rolu automatickosti. Obdobnou témou je problematika Úrovne konštruovania (interpretácie) situácie (skrátene UKS) (v origináli Construal Level Theory of Psychological distance; skrátene CLT)<sup>9</sup> (Wiesenfeld, Reyt, Brockner, & Trope, 2017).

UKS kladie dôraz na kognície a to, ako veľmi abstraktne, alebo konkrétne, sú tvorené. Základnou myšlienkou tejto teórie je, že mieru abstrakcie danej mentálnej reprezentácie determinuje psychologická vzdialenosť. Pod ňou je zahrnutých viacero dimenzií (čas,

<sup>8</sup> The Thinker (Le Penseur), autorom tejto sochy je Rodin

<sup>9</sup> Pre prehľad súčasných výskumných tém UKS v rámci PPaO a Organizačného správania odkazujeme čitateľa na prehľadovú štúdiu autorov Wiesenfeld et al., (2017).



priestor, sociálna vzdelanosť, hypotetickosť). Napr. pri komunikácií s menej známym človekom o viac hypotetickej situácií, ako aj pri komunikácií o časovo a priestorovo vzdialenejšom jave, bude človek hovoriť skôr abstraktnejšie napr. ako o obuvi, než o konkrétnom modeli, napr. sandáloch určitého druhu a výrobcu (Henderson, Wakslak, Fujita, & Rohrbach, 2011).

UKS je však možno manipulovať aj priamo. Využívajú sa na to prevažne dve úlohy. Prvou je viacnásobná odpoveď na otázky: Prečo? (navodenie vUKS)/, alebo Ako? (navodenie nUKS). Druhou je tvorba abstraktnejších (navodenie vUKS)/alebo konkrétnejších (navodenie nUKS) príkladov daného pojmu (Fujita et al., 2006). Úlohu prečo/ako doposiaľ využilo viac než 50 štúdií a úlohy tvorby nadradených/podradených kategórií viac než 20 štúdií, pričom minimálne 11 z nich využili oba druhy úloh v rámci jednej štúdie, pozostávajúcej z viacerých experimentov (Gilead, Liberman, & Maril, 2014).

Vyššia miera UKS (ďalej iba vUKS) obnáša tvorbu mentálnych reprezentácií, ktoré sú abstraktné, štruktúrované a zachycujúce centrálné, nadradené a cieľovo relevantné aspekty príslušných objektov, alebo udalostí. Naproti tomu, interpretácie nižšej úrovne zahŕňajú tvorbu reprezentácií, ktoré sú konkrétnejšie. Zachytávajú detailné, podradené a kontextuálne špecifické aspekty (Fujita, Trope, & Liberman, 2016; Trope & Liberman, 2010).

To je dôležité, keďže v rámci každej organizácie potenciálne jestvuje viacero faktorov, ktoré dokážu UKS ovplyvniť, ako môže byť napr. organizačná kultúra. Okrem toho, UKS je úzko spätá s dôsledkami v rôznych oblastiach, ako je napr. to, či sú ľudia orientovaný krátkodobo, alebo dlhodobo; strategicky, alebo s dôrazom na detail; abstraktnejšie, alebo konkrétnejšie, čo môže mať následne súvis s rôznymi relevantnými fenoménmi na pracovisku (Wiesenfeld et al., 2017).

Napr. v sfére seba-regulácie sa viac krát preukázal vplyv vUKS na sebakontrolu v podobe voľby dôsledkov, ktoré sú síce situované viac v budúcnosti, ale majú väčšiu hodnotu (oproti dôsledkom, ktoré sú lákavé teraz, ale z dlhodobejšej perspektívy majú menšiu hodnotu); nárastu fyzickej vytrvalosti; zúčastnenia sa nepríjemných aktivít; ako aj v podobe negatívnejšieho ohodnotenie pokušení, podkopávajúcich nadradený seba-regulačný cieľ (Fujita et al., 2006).

Napriek tomu, že možno nájsť množstvo tém, do ktorých má táto problematika presah tak na všeobecnejšej úrovni (Trope & Liberman, 2010), ako aj s dôrazom na zistenia v Sociálnej psychológii (Packer, Fujita, & Chasteen, 2013), alebo PPaO a OP (Wiesenfeld et al., 2017); v tomto kontexte sa zameriame na tému, popísanú vyššie, ktorou je na cieľ orientované správanie a problematika aktivácie cieľov sociálnym primingom.

V tomto kontexte možno nUKS metaforicky, a so značnou dávkou antropomorfizácie, charakterizovať ako situáciu mentálneho nastavovania, kedy je človek cieľovo krátkozraký (Fujita et al., 2006); pre stromy nevidí les, utápajúc sa v konkrétnostiach a strácajúc z povedomia širší kontext (Fujita & Trope, 2014); alebo ako situáciu kedy zavládla v pomyselnom "senáte mysle" anarchia a do popredia sa dostáva jeden senátor (metafora pre cieľ), ktorý sa snaží realizovať svoju agendu bez ohľadu na ostatných senátorov (ostatné dôležité ciele jedinca) (Carnevale & Fujita, 2016).

Naproti tomu, vUKS možno charakterizovať ako situáciu, kde človek zo zreteľa svoje ciele nestráca (Fujita et al., 2006); pre les širší zabúda na jednotlivé konkrétne stromy (Fujita & Trope, 2014); a v senáte mysle zavládol konsenzus, kde nemôže jeden senátor (cieľ) strnúť celý senát, ale rozhodnutie je uskutočnené pri zhode všetkých senátorov (všetkých relevantných cieľov jedinca) (Carnevale & Fujita, 2016).

V súlade s týmto predpokladom existuje objavujúca sa empirická evidencia (napr. Fujita & Sasota, 2011; Fujita & Han, 2009), načrtávajúca zaujímavý predpoklad, ktorý je formulovaný aj explicitne (Fujita & Trope, 2014). Tieto zdroje totiž poukazujú na to, že by pri primingu mohla hrať UKS rolu dôležitého moderátora. To by mohlo byť vzhľadom k induktívnemu charakteru tvorby Teórie stanovovania cieľov, a jej rozšírenia v podobe dôrazu na nevedomú zložku, kľúčové. Preukáže sa ale UKS ako moderátor v danom kontexte? Ako bude manipulácia UKS interagovať s nevedome aktivovanými cieľmi a vedome stanoveným cieľom? Bude medzi nimi rozdiel?

### **1.3 Sumarizácia a výskumné hypotézy**

Na základe predstavených zistení a načrtnutých výskumných otázok sme formulovali nasledujúce hypotézy:

Keďže sa viacnásobne preukázal vplyv aktivácie výkonového cieľa na výkon, H1: účastníci, ktorí sú v experimentálnej podmienke nevedomovanej aktivácie cieľa (kde budú vystavení nadprahovému primingu prostredníctvom prezentácie slov, súvisiacich s výkonom), budú podávať lepší výkon (operacionalizované počtom nájdených slov v osem smerovkách) než účastníci, ktorí sú v neutrálnej kontrolnej podmienke (operacionalizované ako vystavenie účastníkov, vzhľadom k výkonu, neutrálnym slovám).

Keďže jestvuje teoreticky a empiricky podložiteľný predpoklad, že tu bude mentálne nastavenie v podobe UKS pri primingu zohrávať rolu moderátora, H2: K takémuto vzoru (vyšší výkon) dôjde iba v podmienke nUKS (operacionalizovanej ako uvádzanie konkrétnejších príkladov k daným slovám), nie však v podmienke vUKS (operacionalizovanej ako uvádzanie abstraktnejších príkladov k daným slovám).

Keďže poukazuje jestvujúca empirická literatúra na to, že je vedome stanovený cieľ efektívnejší, než nevedomovane aktivovaný cieľ, H3: Účastníci, ktorí sú v kontrolnej podmienke, kde mali stanovený konkrétny, vyzývajúci cieľ (operacionalizované ako absencia slov, ktoré súviseli s výkonom; ale prítomnosť konkrétnej inštrukcie nájdite aspoň slov) budú podávať lepší výkon ako kontrolná skupina, kde tento cieľ stanovený nebude, ako aj experimentálna skupina, kde je tento aktivovaný podprahovým primingom).

Taktiež predpokladáme, že H4: budú vedome stanovený a nevedome aktivovaný cieľ vykazovať rôzny vplyv na výkon v čase (operacionalizované využitím troch časových bodov merania ZP) a že H5: tu gender nebude hrať rolu.

## **2 METÓDA**

### **2.1 Výskumný súbor**

Výskumný súbor tvorilo 81 ľudí, z toho 64% žien. Priemerný vek účastníkov bol 18 rokov (Med=18; Mod=18; SD=0,68; min=17; max=18). Výskumný súbor bol volený príležitostným výberom. Šlo o študentov Gymnázia P. J. Šafárika v Rožňave v treťom a štvrtom ročníku.

Dôvod výberu bol podložený nasledujúcimi argumentmi:

A, snažili sme sa maximalizovať homogénnosť výskumného súboru. Pravdepodobnosť miery homogénnosti výskumného súboru (vzhľadom k veku, úrovni vzdelania a zdieľaných mentálnych reprezentácií) je pri študentoch daného ročníka na danej škole väčšia než pri heterogénnejšom výskumnom súbore

B, pravdepodobnosť toho, že sa títo študenti s primingom už stretli a mohlo by to ovplyvniť ich výsledky, je menšia než pri vysokoškolských študentoch, obzvlášť študentoch psychológie a pri staršej populácii

C, operacionalizácia premenných, ktorú sme volili na základe literatúry (napr. Bargh et al. (2001) (osemsmerovky), bola svojím charakterom (zdanlivá hra, ktorá má výkonový rozmer) vhodná skôr pre populáciu študentov, než pracujúcich. Študenti okrem toho uveria zastieraciemu zarámčovaniu skôr. Navyše v kontexte pracovného prostredia by sa ťažko implementovala tak, aby to nebolo podozrivé

D, tento výskumný súbor bol dostupnejší

## **2.2 Premenné**

Prvú nezávislú premennú predstavovala experimentálnej skupine, týkajúcej sa mentálneho nastavania. nUKS - myslenie v konkrétnejšej rovine - bolo operacionalizované ako uvádzanie konkrétnejších alternatív na uvedené slová; vUKS - myslenie v abstraktnejšej rovine ako uvádzanie abstraktnejších alternatív na slová.

Druhú nezávislú premennú predstavovala príslušnosť k experimentálnej skupine, týkajúcej sa aktivácie výkonového cieľa vs. kontrolné podmienky. Aktivácia výkonového cieľa bola operacionalizovaná ako podmienka, v rámci ktorej boli účastníci vystavení slovám, ktoré súviseli s výkonom; kontrola č.1 ako vystavenie, vzhľadom k výkonu, neutrálnym slovám; a kontrola č.2 ako vystavenie, vzhľadom k výkonu, neutrálnym slovám, ale za prítomnosti vedome stanoveného konkrétneho cieľa, majúceho charakter výzvy - nájdite aspoň 10 slov.

Závislú premennú predstavoval výkon, operacionalizovaný ako počet nájdenných slov v každej z troch osemsmeroviek (viacero po sebe nasledujúcich osemsmeroviek predstavovalo operacionalizáciu výkonu v čase).

## **2.3 Pred-výskum**

Pred realizáciou experimentu sme uskutočnili pred-výskum. Jeho cieľom bolo vybrať ako podmetový materiál čo najvhodnejšie slová. Zúčastnili sa ho účastníci, majúci cieľové charakteristiky podobné tým, ktoré mal cieľový výskumný súbor. Šlo o N=21 študentov tretieho a štvrtého ročníka Gymnazií v Košiciach a Prešove, z toho bolo 66% žien (M=18,23 roka; SD=0,83).

Pred-výskum spočíval v administrácii 58 slov, z ktorých bolo 22 explicitne volených tak, aby súviseli s výkonom. Slová boli vybrané jednak z jestvujúcej relevantnej zahraničnej literatúry, jednak z analýzy potenciálne vhodných slov v slovenskom jazyku podľa uváženia. Účastníci tieto slová posudzovali na 5 bodovej škále na základe toho, ako veľmi súviseli/nesúviseli s výkonom. Na základe skóre pre každé slovo boli následne v samotnom experimente v experimentálnej podmienke využitých 7 slov, ktoré s výkonom u danej populácie súviseli najviac. Do kontrolných skupín boli volené slová, ktoré s výkonom podľa posudzovateľov nesúviseli.

## **2.4 Typ výskumu a procedúra**

Pre empirické preverenie stanovených hypotéz sme zvolili faktoriálny medzi-skupinový experimentálny design 2 (nUKS vs. vUKS) x 3 (aktivácia cieľa nadprahovým primingom vs. kontrolná skupina vs. kontrolná skupina s vedome stanoveným špecifickým cieľom, majúcim charakter výzvy) x 3 (poradie úlohy).

Účastníci boli oboznámení s pravidlami účasti na výskume (dobrovoľnosť účasti; možnosť odstúpenia kedykoľvek; anonymita, ...). Následne bol účastníkom predstavený cieľ. Kvôli zastreniu pravého účelu výskumu im bolo povedané, že sa jedná o výskum, zameraný na prácu so slovami a kognitívnu flexibilitu.

Účastníci boli náhodne rozdelení do skupín, na základe čoho, im bol administrovaný hárok papiera majúci viacero častí. Účastníci boli upozornení na to, aby si detailne prečítali inštrukcie.

V prvej časti mali účastníci, v závislosti od príslušnosti k experimentálnej skupine, uvádzať buď konkrétnejšie, alebo abstraktnejšie príklady predtlačených slov. Príkladom pre konkrétnejšiu úroveň (nUKS) je: Príkladom psa je... (napr. kólia, ovčiak). Príkladom pre abstraktnejšiu úroveň (vUKS) je: Pes je príkladom... (napr. zvieraťa; cicavca). Počet slov bol 40. Slová boli volené tak, aby explicitne neobsahovali prvok výkonu a sú uvedené v prílohe. Úloha bola adaptovaná zo štúdií, ktoré ju využívali a kde sa preukázala ako funkčná, ako napr. Fujita, Trope, Liberman, & Levin-Sagi (2006).

Ďalej nasledovala úloha kde mali účastníci riešiť osemsmerovku. Osemsmerovka pozostávala z 13tich slov. V experimentálnej skupine bol kvôli tomu, aby nebola procedúra ľahko prekuknuteľná, pomer slov 7:6. V kontrolných skupinách bolo využitých 13 neutrálnych slov. Bolo zabezpečené to, aby každý účastník videl slová bez ohľadu na to, koľko sa mu ich podarí nájsť. Tieto slová boli uvedené v zozname pri tajničke. Keďže tento zoznam uvedený v ďalších tajničkách nebol, táto úloha bola kvôli zvýšeniu miery uveriteľnosti zarámčovaná ako nácvičná. Formát bol 10x10 znakov. Procedúra bola adaptovaná zo štúdií, ktoré ju využívali a kde sa preukázala ako funkčná, napr. Bargh et al. (2001).

Následne mali účastníci riešiť tajničky, ktoré slúžili na meranie ZP, výkonu. Pri tejto operacionalizácii sme sa inšpirovali klasickými výskumami, ako je napr. štúdiá autorov Bargh et al. (2001). Účastníci mali nájsť čo najviac slov, ktoré boli ukryté v tajničkách. Na každú tajničku mali 3 minúty, potom boli prerušení a mali sa presunúť na ďalšiu tajničku. V jednej z kontrolných skupín mali taktiež pred každou tajničkou uvedený konkrétny cieľ, ktorý pre nich predstavoval výzvu - nájde aspoň 10 slov. Zoznam slov, ktoré mali hľadať tento krát uvedený nemali. Formát bol taktiež 10x10 znakov. Procedúra bola adaptovaná z klasických štúdií, ktoré ju využívali, a kde sa preukázala ako funkčná, napr. Bargh et al. (2001).

V poslednej časti mali účastníci odpovedať na sériu otázok typu: Aký bol podľa Vášho názoru účel tohto výskumu? Čo si myslíte, na čo slúžila prvá časť? ... druhá, tretia časť? Myslíte si, že boli tieto časti akýmkoľvek spôsobom prepojené? Ak áno, ako? Všimli ste si počas riešenia prvej osemsmerovky niečo neobvyklé? Ak áno, čo to bolo?

## 2.5 Výsledky

Pre analýzu sme využili zmiešanú ANOVU. Výsledky sme analyzovali na základe Fielda (2009).

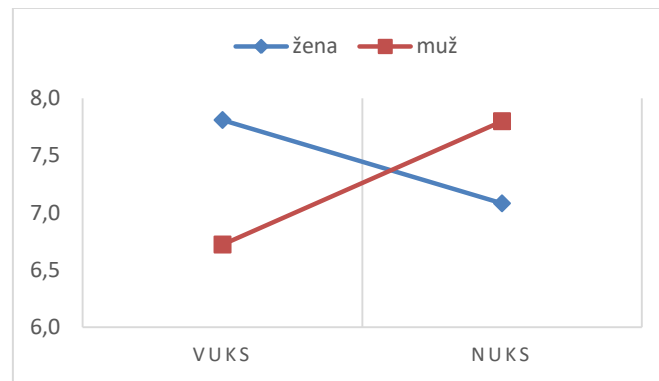
Poradie úloh, slúžiacich na meranie výkonu (troch tajničiek) predstavovalo vnútro-subjektový faktor; medzi-subjektový faktor predstavovali príslušnosť k experimentálnej podmienke aktivácie cieľa (neuvedomovaná aktivácia cieľa; kontrolná podmienka; kontrolná podmienka a vedome volený špecifický cieľ, majúci charakter výzvy), ako aj príslušnosť k experimentálnej podmienke UKS (nUKS vs. vUKS) a reportovaný gender (muži vs. ženy).

Ako prvé sme analyzovali možnosť využitia parametrických metód. Naše nezávisle premenné mali charakter kategorických premenných; naša závislá premenná mala pomerový charakter, čo spĺňalo podmienky. Z hľadiska analýzy normality sme analyzovali histogramy a Q-Q grafy a vyrátali testy normality. Testy normality (Kolmogorov-Smirnov a Shapiro-Wilkov) pre jednotlivé podmienky však poukázali na to, že je daná distribúcia odlišná od hypotetickej normálnej distribúcie v niektorých premenných. Závislé premenné sme preto logaritmicke transformovali. Výsledky boli totožné pred a po transformácií. Pre uľahčenie interpretácie uvádzame v tabuľke priemery pred logaritmickeou transformáciou. Keďže nebol predpoklad sféricity zamietnutý, nepracujeme so žiadnou korekciou.

Napriek tomu, že účastníci vyriešili viac úloh v podmienke primingu ( $M=7,5$ ;  $SE=0,33$ ), než v kontrolnej skupine ( $M=7,2$ ;  $SD=0,36$ ), ako predpokladala H1, a podmienka, kde mali vedome stanovený cieľ bola niekde v strede ( $M=7,4$ ;  $SE=3,7$ ), medzi subjektový faktor - priming nebol štat. významný  $F(2, 69)=0,139$ ,  $p=0,87$ ,  $\eta^2p=0,004$ . H1 a H3 sme teda falzifikovali. Rovnako nebol štat. významný ani faktor UKS  $F(1, 69)=0,402$ ,  $p=0,527$ ,  $\eta^2p=0,006$ , ako ani faktor pohlavie  $F(1, 69)=1,80$ ,  $p=0,672$ ,  $\eta^2p=0,003$ .

Napriek tomu, že aktivácia cieľov mala mierne väčší vplyv v podmienke nUKS ( $M=7,2$ ;  $SE=0,6$ ) než v podmienke vUKS ( $M=7,0$ ;  $SE=0,6$ ) a špecifický vedome stanovený cieľ fungoval viac v podmienke vUKS ( $M=8$ ;  $SE=0,7$ ) než v podmienke nUKS ( $M=7,3$ ;  $SE=0,6$ ), ako štat. významné sa nepreukázali ani interakcie aktivácie cieľa nadprahovým primingom a UKS. H2 sme teda falzifikovali. Rovnako nebola štat. významná interakcia aktivácie cieľa a pohlavia  $F(2, 69)=0,157$ ,  $p=0,855$ ,  $\eta^2p=0,005$ ; a interakcia aktivácie cieľa, UKS a pohlavia  $F(2,69)=1,727$ ,  $p=0,185$ ,  $\eta^2p=0,048$ .

Ako štat. významná sa však preukázala interakcia UKS a pohlavia  $F(1, 69)=4,354$ ,  $p=0,41$ ,  $\eta^2p=0,059$ , čo sme ale nepredpokladali (H5). V podmienke nUKS podávali lepší výkon muži ( $M=7,8$ ;  $SE=0,5$ ), než ženy ( $M=7,1$ ;  $SE=0,03$ ); v podmienke vUKS podávali lepší výkon ženy ( $M=7,8$ ;  $SE=0,3$ ), než muži ( $M=6,7$ ;  $SE=0,5$ ). Túto interakciu graficky ilustruje graf. č.1.



Graf 4 Interakcia vplyvu UKS a rodu na výkon

Z hľadiska vnútro-subjektových faktorov a ich interakcií nebol žiadny faktor, ani jeho interakcia štat. významný/á. Faktor poradia  $F(2, 138)=0,864$ ,  $p=0,424$ ,  $\eta^2p=0,012$ ; jeho interakcia s aktiváciou cieľa  $F(4, 138)=0,698$ ,  $p=0,594$ ,  $\eta^2p=0,020$ ; jeho interakcia s UKS  $F(2, 138)=0,188$ ,  $p=0,829$ ,  $\eta^2p=0,003$ ; s pohlavím  $F(2, 138)=0,522$ ,  $p=0,595$ ,  $\eta^2p=0,008$ ; s aktiváciou cieľa a UKS  $F(4, 138)=0,520$ ,  $p=0,794$ ,  $\eta^2p=0,012$ ; s aktiváciou cieľa a pohlavím  $F(4, 138)=0,569$ ,  $p=0,675$ ,  $\eta^2p=0,016$ ; s UKS a pohlavím  $F(2, 138)=0,016$ ,  $p=0,984$ ,  $\eta^2p=0,001$ ; s aktiváciou cieľa, UKS a pohlavím  $F(2, 138)=0,606$ ,  $p=0,659$ ,  $\eta^2p=0,017$ . H4 sme teda falzifikovali. Priemery pre jednotlivé podmienky ilustruje tabuľka č.1.

Tabuľka 4 Priemery pre jednotlivé podmienky

Manipulácia aktiváciou cieľa	nevedomovanou cieľa	Manipulácia UKS	Úloha č.1		Úloha č.2		Úloha č.3	
			M	SE	M	SE	M	SE
Aktivácia primingom	výkonového	vUKS	7	0,6	7,4	0,6	7,5	0,6
		nUKS	7,2	0,6	7,8	0,6	7,8	0,6

kontrolná skupina	vUKS	6,8	0,6	6,5	0,6	6,9	0,6
	nUKS	7,7	0,7	7,6	0,6	7,8	0,6
kontrolná skupina + špecifický cieľ	vUKS	8	0,7	7,6	0,7	7,7	0,7
	nUKS	7,3	0,6	6,4	0,6	7,4	0,6

### 3 DISKUSIA

V tejto štúdií sme vo všeobecnosti nadviazali na vynárajúci sa výskum nevedomých aspektov na pracovisku (Pratt & Crosina, 2016). Dôraz sme kládli na motiváciu a to, či je možné výkon ovplyvniť prostredníctvom subtílnych podnetov prostredia. Táto problematika je známa pod označením priming (Molden, 2014). Túto sféru sme ale uchopili prostredníctvom integrácie výskumu primingu a Teórie stanovovania cieľov, ktorá sa v súčasnosti javí veľmi perspektívnou (Latham, 2016). Ide o dobre podloženú motivačnú teóriu, ktorým hlavným predpokladom je, že stanovovanie špecifického cieľa, ktorý má charakter výzvy (náročného, ale nie príliš), vedie k väčšiemu výkonu, než stanovenie nejednoznačného cieľa (napr. rob veci najlepšie ako vieš), alebo nestanovenie žiadneho cieľa (Latham & Seijts, 2016; Locke & Latham, 2015), pričom možno nájsť prvé štúdie, analyzujúce aktiváciu cieľa na výkon (napr. Shantz & Latham, 2009; Shantz & Latham, 2011). Zaujímalo nás, či sa výsledky týchto štúdií replikujú aj pri využití slov a iných klasických výskumných postupov.

Napriek tomu, že účastníci v podmienke aktivácie cieľa podávali mierne väčší výkon, než v kontrolnej skupine, tento rozdiel nebol štat. významný. Našu hypotézu sme preto falzifikovali. Takýto vzorec výsledkov je v súlade so štúdiami, ktorým sa nepodarilo replikovať viaceré klasické štúdie, pracujúce s primingom (Doyen et al., 2012; Harris et al., 2013). Doyen et al. (2012) napr. nereplikovali výsledky experimentu autorov Bargh et al. (1996), kde kráčali účastníci pri odchode z experimentálnej miestnosti pomalšie v podmienke, kde boli vystavení slovám, súvisiacim so starobou (oproti kontrolnej podmienke). Podobne, autorom Harris et al. (2013) sa v dvoch experimentoch nepodarilo replikovať zistenia štúdie autorov Bargh et al. (2001), kde podávali účastníci väčší výkon v podmienke, kde boli vystavení slovám, ktoré s súviseli s výkonom.

Jedným z vysvetlení je, že podnetový materiál dostatočne nesúvisel s výkonom v danej populácii (Loersch & Payne, 2014). To je však v kontexte tejto štúdie málo pravdepodobné, nakoľko boli primingové slová volené na základe pred-výskumu. Jestvuje preto odôvodniteľný argument, že u danej populácie s výkonom súviseli.

Takisto je možné, že operacionalizácia, ktorú sme využili (osemsmerovky) nezachycovala dostatočne dobre výkon. To je ale taktiež málo pravdepodobné, nakoľko sme využívali úlohy, na ktorých sa vplyv výkonového cieľa preukázal (napr. Bargh et al., 2001). Samozrejme, mohlo dôjsť k miernym modifikáciám, ktoré mohli byť podstatné, je tu ale ešte ďalšia možnosť. Tou je, že priming vplyv mal, nie však tak silný, aby sa pri veľkosti výskumného súboru preukázal byť štat. významný. Weingarten et al. (2016) napr. referujú o existencii iba malého indexu veľkosti vplyvu (effect size), detekovateľného až pri cca 150 ľuďoch v jednej experimentálnej podmienke. Popríklad, že mal vplyv iba u tých, pre ktorých bol výkonový cieľ dôležitý (Weingarten et al., 2016).

Tak či onak, to ale hovorí o tom, že priming nie je všemocný nástroj a aktivácia cieľov má z aplikačného hľadiska svoje teoretické a praktické limity. Znamenalo by to existenciu hraničných podmienok – moderátorov a mediátorov tohto procesu. Teória stanovovania cieľov

je ale tvorená prostredníctvom indukcie, na hľadanie moderátorov a integráciu s inými prístupmi je tu preto priestor (Locke & Latham, 2015).

V tejto štúdií sme sa zamerali na jeden konkrétny potenciálny moderátor, ktorým bola úroveň konštruovania (interpretácie) situácie. Ide o teóriu, ktorá sa v sfére PPaO a OP začína etablovať (Wiesenfeld et al., 2017). Ide o to, ako abstraktne tvoria ľudia mentálne reprezentácie v dôsledku psychologickéj vzdialenosti. UKS však možno manipulovať aj priamo (Trope & Liberman, 2010). NUKS možno metaforicky, a so značnou dávkou antropomorfizácie, charakterizovať ako situáciu mentálneho nastavenia, kedy je človek cieľovo krátkozraký (Trope & Liberman, 2010); pre stromy nevidí les, topiac sa v konkrétnostiach a strácajúc z povedomia širší kontext (Fujita & Trope, 2014); alebo ako situáciu, kedy zavládla v pomyselnom "senáte mysle" anarchia a do popredia sa dostáva jeden senátor (metafora pre cieľ), ktorý sa snaží realizovať svoju agendu bez ohľadu na ostatných senátorov (ostatné dôležité ciele jedinca) (Carnevale & Fujita, 2016). Kvôli teoretickým implikáciám a empirickej evidencii na to poukazujúcej sme chceli overiť rolu UKS pri pôsobení primingu, pýtajúc sa na to, či sa UKS preukáže v danom kontexte ako moderátor a na to, ako bude manipulácia UKS interagovať s nevedome aktivovanými cieľmi a vedome stanoveným cieľom? H2 sme ale falzifikovali, žiadna z interakcií sa nepreukázala byť významná, až na jednu.

Zaujímavým zistením bolo, že UKS interagovala s genderom. V podmienke nUKS podávali lepší výkon muži než ženy; v podmienke vUKS tomu bolo naopak. Ak nešlo o chybné zamietnutie nulovej hypotézy, je napr. možné, že v akademickom kontexte mali v našej populácii cieľ výkonu viac ženy a vUKS im následne tento cieľ pripomenula, čo zvýšilo ich výkon. Ide ale iba o post-hoc racionalizáciu a toto zistenie si vyžaduje ďalšie teoretické a empirické preverenie, a to napr. s rovnakým počtom ľudí daného rodu vo výskumnom súbore.

To samozrejme nie je jediným limitom tejto štúdie. Okrem zvýšenia veľkosti výskumného súboru na, vzhľadom k primingu, hypoteticky optimálnejšiu (vyššiu) úroveň (Weingarten et al., 2016), možno nájsť viacero aspektov, ktoré by bolo možné potenciálne zlepšiť v ďalších štúdiách. Príkladom by mohlo byť napr. pridanie manipulácie časových limitov a náročnosti úloh, alebo ich pretestovanie. Okrem toho, by mohlo byť cenným systematicky variovať rôznymi procedúrami a na meranie výkonu využiť miery, majúce väčšiu internú a externú validitu, či sledovať reálne správanie späté s prácou v terénnom experimente u pracovníkov.

Navyše, to, že sa nepreukázal tak nevedome aktivovaný cieľ, ako ani cieľ, ktorý bol stanovený vedome, môže byť dôsledkom napr. toho, že účastníci nebrali úlohy dostatočne vážne - ako cieľ, ktorý majú realizovať. Takisto, vedome zvolený cieľ nemusel byť adekvátnym. Cenným by tu preto mohol byť ďalší predvýskum, merajúci priemerný výkon v danej úlohe a stanovenie špecifického cieľa (nájdite aspoň...) až na základe toho. To preto, že cieľ, na to aby bol efektívny, by mal byť SMART (špecifický, merateľný, uskutočniteľný a relevantný vzhľadom na časový rámec možností jeho uskutočnenia) (Locke & Latham, 2015). Taktiež by bolo cenným overiť to, ako veľmi je daný človek orientovaný na výkon a merať, ako veľmi pre neho dané primingové slová súvisia s výkonom, keďže môže ísť o potenciálne moderátory.

Okrem toho je perspektívou replikovať rolu UKS ako moderátora s obrázkami, ako podnetovým materiálom, keďže je ich vplyv viac-násobne preukázaný, alebo s využitím oboch podnetových materiálov (slov a obrázkov) v jenom experimente a následne sledovať rozdiely medzi indexom veľkosti vplyvu (effect size) dôsledkov, keďže i to môže predstavovať potenciálny moderátor.

Ďalšou perspektívou je v rámci aktivácie cieľov hlbšie analyzovať mediátory a moderátory tak, ako ich stanovuje Teória stanovovania cieľov. Latham et al. (2017) napr. zistili, že svedomitosť (conscientiousness) moderuje vzťah medzi aktiváciou cieľa a správaním, zatiaľ čo náročnosť cieľa, stanoveného vedome a daným človekom, tento vzťah mediovala. Takýchto preverení však v kontexte výskumu aktivovaných cieľov zatiaľ nie je veľa.

Navyše je možné rozšíriť problematiku na iné dominantné teórie motivácie v rámci PPaO, ako je seba-determinačná teória (SDT) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Takýto teoretický rámec by mohol byť taktiež perspektívny, keďže napr. Radel, Sarrazin, & Pelletier (2009) s využitím behaviorálnych, fyziologických a seba-posudzovacích mier poukázali na to, že priming autonómnej motivácie viedol k lepším výsledkom oproti kontrolnej podmienke, zatiaľ čo priming kontrolovanej motivácie k výsledkom, ktoré boli horšie.

Sú však ešte ďalšie aspekty, ktoré si v danom kontexte zasluhujú aspoň stručnú diskusiu, ako je napr. etické hľadisko. Zistenia zo sféry primingu, by mohli byť zneužitú zamestnávateľmi, ktorí by napr. takto zvyšovali výkon pracovníkov na úkor ich voľného času bez ich vedomia. Treba však podotknúť, že možno aktivovať iba cieľ, ktorý už daný človek má a človek nie je voči takémuto vplyvu úplne bezbranný. Nemalo by preto ísť o manipulačný nástroj. Navyše, ako na to poukazuje táto štúdia, ako aj iné štúdie, dôsledky primingu sa nepreukážu za každých okolností. Okrem toho, na zvýšenie výkonu možno využiť aj iné taktiky, ktorých etickosť môže byť ešte spornejšia.

Je potrebné povedať, že nejde iba o nástroj, ktorý by mohol byť zneužitý. Rovnako môže ísť o nástroj, ktorý môže byť využitý pre blaho zamestnancov. Okrem toho, že priming môže mať aditívny efekt (Shantz & Latham, 2009) a zo zvýšenia pracovného výkonu nad vedome stanovený cieľ môžu profitovať aj samotní zamestnanci (napr. skôr a lepšie dokončená zadaná úloha), benefity možno nájsť aj inde. Ganegoda, Latham, & Folger (2016) napr. poukázali na to, že aktivovať možno aj také ciele, ako je férovosť. Podobne, výskumy zo sféry sociálnej psychológie hovoria napr. o tom, že takto aktivovaná môže byť aj napr. kooperácia (Bargh et al., 2001).

Záverom možno pripomenúť myšlienku, že nie je nič praktickejšie než dobre overená teória, na ktorú sa praktici môžu spoľahnúť. Práve touto štúdiou sme chceli koncepčne replikovať a rozšíriť rozvíjajúcu sa teóriu aktivácie cieľov v kontexte Teórie stanovovania cieľov a z hľadiska aktivácie cieľov ju rozšíriť o jeden potenciálny moderátor, ktorým je UKS. Tento moderátor tú síce rolu nehral, rovnako ako ani priming, o to viac ale vyvstáva dôležitosť hľadania ďalších moderátorov a mediátorov toho, ako je naše prežívanie a správanie ovplyvnené subtílnymi podnetmi prostredia, prostredníctvom aktivácie cieľov a toho, ako možno tieto zistenia následne aplikovať do praxe pre blaho všetkých zúčastnených.

## Literatura

Bargh, J. A. (2006). What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior. *European Journal of Social Psychology*, 36(2), 147–168.

Bargh, J. A. (2014). The Historical Origins of Priming as the Preparation of Behavioral Responses: Unconscious Carryover and Contextual Influences of Real-World Importance. *Social Cognition*, 32(Supplement), 209–224.

Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K. & Trötschel, R. (2001). The Automated Will: Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1014–1027.



- Bargh, J. A., Chen, M. & Burrows, L. (1996). Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230–244.
- Carnevale, J. J. & Fujita, K. (2016). Consensus versus Anarchy in the senate of the Mind: On the roles of High-Level versus Low-Level Construal in Self-Control. In Vohs, Kathleen D and Baumeister, Roy F (Ed.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* 3rd edition (pp. 146 – 165). Guilford Publications.
- Cesario, J. & Jonas, K. J. (2014). Replicability and Models of Priming: What a Resource Computation Framework can Tell us About Expectations of Replicability. *Social Cognition*, 32(Supplement), 124–136.
- 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(1), 19-43.
- Dijksterhuis, A. (2014). Welcome Back Theory! *Perspectives on Psychological Science*, 9(1), 72–75.
- Doyen, S., Klein, O., Pichon, C.-L. & Cleeremans, A. (2012). Behavioral priming: it's all in the mind, but whose mind? *PloS One*, 7(1), e29081.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS; third edition*. Sage publications.
- Fujita, K. & Han, H. A. (2009). Moving beyond deliberative control of impulses the effect of construal levels on evaluative associations in self-control conflicts. *Psychological Science*, 20(7), 799–804.
- Fujita, K. & Sasota, J. A. (2011). The effects of construal levels on asymmetric temptation-goal cognitive associations. *Social Cognition*, 29(2), 125–146.
- Fujita, K. & Trope, Y. (2014). Structured Versus Unstructured Regulation: On Procedural Mindsets and the Mechanisms of Priming Effects. *Social Cognition*, 32(Supplement), 68–87.
- Fujita, K., Trope, Y. & Liberman, N. (2016). On the Psychology of near and Far: A Construal Level Theoretic Approach. In *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, 2 Volume Set (Vol. 1, pp. 404–430)*. John Wiley & Sons.
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N. & Levin-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(3), 351-367.
- Ganegoda, D. B., Latham, G. P. & Folger, R. (2016). The Effect of a Consciously Set and a Primed Goal on Fair Behavior. *Human Resource Management*, 55(5), 789–807.
- Gilead, M., Liberman, N. & Maril, A. (2014). From mind to matter: neural correlates of abstract and concrete mindsets. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9(5), 638–645.
- Harris, C. R., Coburn, N., Rohrer, D. & Pashler, H. (2013). Two failures to replicate high-performance-goal priming effects. *PloS One*, 8(8), e72467.
- Henderson, M. D., Wakslak, C. J., Fujita, K. & Rohrbach, J. (2011). Construal Level Theory and Spatial Distance. *Social Psychology*, 42(3), 165–173.
- Higgins, E. T. & Eitam, B. (2014). Priming... Shmiming: It's About Knowing When and Why Stimulated Memory Representations Become Active. *Social Cognition*, 32(Supplement), 225–242.
- Higgins, E. T., Rholes, W. S. & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(2), 141–154.

- Chen, X. & Latham, G. P. (2014). The effect of priming learning vs. performance goals on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 88–97.
- Kačmár, P. & Lovaš, L. (2017). Nevedomovaná aktivácia cieľov v širšej perspektíve sociálneho primingu. *Československá psychologie. Článok v recenznom konaní*.
- Latham, G. P. (2016). Goal Setting: A Possible Theoretical Framework for Examining the Effect of Priming Goals on Organizational Behavior. *Current Opinion in Psychology*, 12, 85–88.
- Latham, G. P., Brcic, J. & Steinhauer, A. (2017). Toward an Integration of Goal Setting Theory and the Automaticity Model. *Applied Psychology*, 66(1), 25–48.
- Latham, G. P. & Piccolo, R. F. (2012). The effect of context-specific versus nonspecific subconscious goals on employee performance. *Human Resource Management*, 51(4), 511–523.
- Latham, G. P. & Seijts, G. H. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay: Similarities and Differences Among Performance, Behavioral, and Learning Goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 225–233.
- Latham, G. P., Stajkovic, A. D. & Locke, E. A. (2010). The relevance and viability of subconscious goals in the workplace. *Journal of Management*, 36(1), 234–255.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2015). Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory. *Advances in Motivation Science*, 2(15), 99–126.
- Molden, D. C. (2014). Understanding Priming Effects in Social Psychology: What is “Social Priming” and How does it Occur? *Social Cognition*, 32(Supplement), 1–11.
- Packer, D. J., Fujita, K. & Chasteen, A. L. (2013). The motivational dynamics of dissent decisions a goal-conflict approach. *Social Psychological and Personality Science*, 1948550613486676.
- Pratt, M. G. & Crosina, E. (2016). The Nonconscious at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 321–347.
- Radel, R., Sarrazin, P. & Pelletier, L. (2009). Evidence of subliminally primed motivational orientations: The effects of unconscious motivational processes on the performance of a new motor task. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 31(5), 657–674.
- Shantz, A. & Latham, G. (2011). The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 289–299.
- Shantz, A. & Latham, G. P. (2009). An exploratory field experiment of the effect of subconscious and conscious goals on employee performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 9–17.
- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Weingarten, E., Chen, Q., McAdams, M., Yi, J., Hepler, J. & Albarracín, D. (2016). From primed concepts to action: A meta-analysis of the behavioral effects of incidentally presented words. *Psychological Bulletin*, 142(5), 472–497.
- Wiesenfeld, B., Reyt, J.-N., Brockner, J. & Trope, Y. (2017). Construal Level Theory in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 367–400.

## Contact

Mgr. Pavol Kačmár

Filozofická Fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v KE, Moyzesova 9, 040 59 Košice

Telefon: +421 055/234 71 34

Email: pavol.kacmar@ujps.sk

## PRÍLOHY

Slová využité pre tvorbu abstraktnejších/konkrétnejších príkladov pri manipulácií UKS: Mačka; pero; čižmy; dom; náušnice; ruža; čaj; koláč; kvet; auto; šaty; prsteň; gitara; lekár; okuliare; botasky; taška; krém; stôl; lampa; nádoba; sprej; ovocie; cukríky; šampón; paradajka; týždeň; strukovina; orechy; hudba; kôň; kozmetika; príbor; čaj; pečivo; cestoviny; pištoľ; vlak; pavúk; náhrdelník.

Slová využité ako priming aktiváciu výkonového cieľa: úspech; motivácia; práca; námaha; úsilie; škola; cieľ.

Konkrétny špecifický cieľ: V nasledujúcej osemsmierovke prosím nájdite minimálne 10 slov, ktoré sú v nej ukryté.

Dataset možno nájsť na: <https://data.mendeley.com/datasets/9yw69djc65/1>

DOI: 10.17632/9yw69djc65.1

# POSUDZOVANIE PSYCHICKEJ SPÔSOBILOSTI PRE PRÁCU – OTÁZNIKY A VÝZVY EKONOMIKY 4.0

## ASSESSMENT THE PSYCHOLOGICAL COMPETENCIES FOR WORK - QUESTIONS AND CHALLENGES OF ECONOMICS 4.0

*Mojmír KALIŠ*

**Abstrakt:** *V epoche štvrtej priemyselnej revolúcie sa budú meniť nároky na človeka v pracovnom procese. Posudzovanie psychickej spôsobilosti pre prácu psychodiagnostickými nástrojmi je dôležité v prípade pozícií, kde existuje závažný dôsledok zlyhania ľudského činiteľa, pričom v budúcnosti sa bude počet takýchto pozícií zvyšovať. V príspevku diskutujeme existujúce otázky a perspektívne výzvy súvisiace s procesom psychodiagnostiky najmä z hľadiska validity a reliability tohto procesu. Uvádzame príklad kvantitatívnej analýzy pravdepodobných prediktorov stability na pozícii obchodného zástupcu a výrobného manažéra. Na základe dlhodobého sledovania je možné identifikovať niektoré osobnostné vlastnosti, ktoré sa podieľajú na zamestnaneckej stabilite. Diskutujeme tiež problematiku pracovnej spoľahlivosti z hľadiska jej typov a možností jej predikovania.*

**Abstract:** *In the epoch of Fourth Industrial Revolution the demands on working people will be changed. The assessment of psychological competencies for work through psychodiagnostic is important particularly in positions, in which is likelihood of fail connected with serious consequences. The paper discusses the existing questions and perspectives related to the psychodiagnostic process, especially in terms of the validity and reliability of this process. We give an example of quantitative study of personality variables of working stability the salespersons and production managers. The long time observation of these factors enables to identify specific personality factors which support employee stability. We also discuss the issue of working reliability in terms of its types and its prediction.*

**Kľúčové slová:** *Ekonomika 4.0 – Psychodiagnostika - Prediktívna validita - Impression management - Dotazník 16 PF.*

**Keywords:** *Economics 4.0 – Psychodiagnosics - Predictive Validity - Impression Management - Questionnaire 16 PF.*

### 1 ÚVOD

Zmeny v technológiách zasahujú celú oblasť práce, celú oblasť pôsobenia človeka v produkčnom procese. Hovoríme o nástupe štvrtej priemyselnej revolúcie nazývanej Ekonomika 4.0. V našom príspevku vychádzame z predpokladu zvyšovania významu ľudského faktora v technologicky stále náročnejšom prostredí pri zachovaní porovnateľného významu ľudského činiteľa v obchode a administratíve.

Psychológia v nasledujúcom období má dávať v pracovnej a organizačnej oblasti odpovede na otázky o spôsoboch získavania najvhodnejších zamestnancov, o tom, ako zvyšovať ich zaangažovanosť a stabilitu a o tom, ako v novej technologickej, ale aj spoločenskej situácii riadiť ľudí. V našom príspevku sa zameriavame na problematiku posudzovania psychickej spôsobilosti pre prácu.

## 1.1 Ekonomika 4.0 a ľudský faktor v podnikaní

Štruktúru požiadaviek na pracovnú silu v období ekonomiky Priemyslu 4.0 budú určovať tieto základné trendy:

1. V prvom rade bude diktovať technologický progres – štvrtá priemyselná revolúcia predstavuje prechod na digitalizáciu celej spoločnosti, v priemysle automatizáciu priemyselnej výroby v zmysle vývoja k samoriadiacim (autonómnym) technologickým systémom (viac o vývoji technických systémov v Altshtuller, 1987). Výsledkom bude postupne sa znižujúca potreba robotníckych profesií napr. pri montážnych prácach. Digitalizácia sa „podpíše“ aj na rozvoji systémov manipulácie a logistiky, v prvom slede zabudovaním elektronických riadiacich jednotiek až po úplne automatické prepravy materiálov v rámci výrobných haly či celého podniku. Predpokladá sa postupné znižovanie potreby výkonnej pracovnej sily. Naopak bude potrebné, aby „obsluhy“ automatizovaných výrobných prevádzok dokázali udržiavať výrobné systémy v chode. To bude vyžadovať inteligentných a dobre kombinačne mysliacich pracovníkov.

Narastaním „digitálnej zložitosti“ produkčného procesu sa otvárajú nové požiadavky a priestor pre inovácie a to tak inkrementálne ako aj disruptívne. Pre pracovnú a organizačnú psychológiu sa črtá výzva podporiť procesy riadenia inovácií v organizáciách v celom komplexe riadenia (Cropley & Cropley, 2015).

2. Druhým trendom bude pokračujúca globalizácia, ktorá je podporená digitalizáciou. Centralizácia podporných činností bude naďalej pokračovať, čím sa uvoľní kvalitná pracovná sila v regióne, kde dôjde k zrušeniu činností. Globalizácia je a zostane v pozadí nutnosti riešiť inovatívne úlohy naprieč celou zemegulou vo virtuálnych tímoch. To znamená schopnosť efektívne spolupracovať bez „supervízie“. Zmenia sa nároky na komunikačné a morálne vlastnosti členov týchto tímov, napr. schopnosť udržiavať vzťahy dôvery, ktorá je mediátorom efektivity na výstupe (Pitts 2010), či ich efektívny leadership (Bell & Kozlowski, 2002), zvýši sa význam samostatnosti a individuálnej zodpovednosti. Spolahlivosť ako morálna črta pracovného správania bude získavať na význame.
3. Bez povšimnutia nemôže zostať ani politicko-ekonomické pozadie súčasnej ekonomiky – pretrvávajúca neoliberálna ekonomická prax založená na slobodnej súťaži, viere o vplyve trhu (konkurencie) na ekonomickú prosperitu, na maximalizácii zisku, a na deregulácii podnikania, tak ako ju formuloval Hayek (1995). Neoliberálna ekonómia zdôrazňuje význam ľudského faktora, človeka a jeho motívov, ktoré vstupujú do ekonomiky (Butler, 1996). Sugarman (2015 s. 104) hovorí v súvislosti s vplyvom trhových síl na človeka o jeho konštituovaní „na slobodného podnikajúceho jedinca, ktorý riadi samého seba a preto požaduje len limitované priame kontrolné zásahy štátu“. Jedinec je považovaný za zodpovedného za svoje rozhodnutia a následné činy. Neoliberálny koncept kariéry predpokladá 11 kariérnych zmien počas života, chce, aby človek ako pracovná sila bol flexibilný, využiteľný v mnohých oblastiach a aby bol mobilný. Človek počas života bude vykonávať mnohé povolania, často krátkodobého charakteru. Koncept celoživotného povolania sa tým prekonáva (Sugarman, 2015). Vplyv neoliberalizmu na osobnosť sa prejavuje nárastom individualizmu (Sugarman, 2015, Barnett, 2005).

Neoliberalizmus je zároveň vnímaný ako dravý, málo sociálne senzitívny, podporujúci individuálny egoizmus a „korodujúci charakter“ (Sennet, 1998, podľa Sugarman, 2015, Profant 2016). Ekonomickí publicisti vnímajú neoliberalistický spôsob podnikania ako frustrujúci a v konečnom dôsledku obmedzujúci ľudí, kedy vzrastá príjmová nerovnosť, čo spôsobuje sociálne problémy, ktoré sa prenášajú na plecia štátu (Bucháľková, 2016).

Dôsledkom je narastajúce sociálne napätie vyúsťujúce do podpory extrémizmu a do nárastu triednych napätí.

Prioritná orientácia akcionárov a manažmentu na zisk sa premietne do nespokojnosti zamestnancov, ktorí budú (správne) vnímať organizáciu ako nezaujímajúcu sa o ich pocity a potreby, čo vyústí do zvýšenej pohotovosti pre sociálny konflikt a pre konanie poškodzujúce ekonomiku firmy (pozri Betts, 2009).

Pre praktickú psychológiu práce a organizácie z týchto faktov vyplýva niekoľko otázok:

- (1) O miere prijateľného individualizmu a potrebe kolektivismu alebo tímovosti a o riešení rozporu medzi týmito dvomi tendenciami. Ak pre obchodníka bude individualizmus skôr výhodou, pre priemyslového inžiniera je skôr bariérou efektívnosti. Individualizmus môže „požierat“ zaangažovanosť.
- (2) Tlak na individuálnu úspešnosť a individualizmus sa prejaví v snahe predstierať požadované vlastnosti od samého začiatku pracovnej kariéry u vytipovaného zamestnávateľa. V posledných dvoch desaťročiach narástli počty štúdií o manageменте dojmu či o predstieraní v procesoch psychodiagnostiky (Dwight, Donovan, 2003, Komar at all., 2008, Tetlock & Manstead, 1985, Barick & Mount, 1996 ai.). Pred praktickou psychológiou stojí úloha, ako „nazrieť“ za taktiky impression managementu, aby sme dokázali čo najobjektívnejšie posúdiť kognitívne a osobnostné dispozície uchádzača o zamestnanie či o povýšenie v zmysle optimalizácie prediktívnej validity tohto posudzovania. Oveľa aktuálnejším sa stane posudzovanie integrity uchádzačov o prácu.

Takisto by sme mali zmeniť posudzovanie predchádzajúcej kariéry ako prognostického faktora v prípade, že uchádzač chce zmeniť typ práce.

- (3) O spôsobe leadershipu, ktorý kompenzuje extrémne tlaky na výkonnosť a disciplínu u zamestnancov, vytvára podmienky pre pozitívne zapojenie sa, solidaritu a spoluprácu.
4. Zlepšovanie ekonomiky sa prejavuje na znižovaní nezamestnanosti – nezamestnanosť k aprílu 2017 je v SR 8,04%, v ČR 4,4% - blíži sa úplnej zamestnanosti. Dôsledkom je nedostatočný počet uchádzačov o prácu, ale táto situácia pôsobí aj na postoje uchádzačov o prácu - sú „vyberavejší“, náročnejší na sociálne aj materiálne prostredie práce, demonštrujú nižšiu závislosť na konkrétnom zamestnaní a na konkrétnom zamestnávateľovi.

U už zamestnaných sa takéto vnímanie svojej sociálnej situácie sa premieta do vyššej pohotovosti prejavíť navonok doteraz skrývanú nespokojnosť. Zintenzívňuje sa tlak na mzdy. Od manažmentov firiem to vyžaduje nielen iný spôsob komunikácie so zamestnancami, ale aj naplnenie ich mzdových a sociálnych (vrátane vzťahových) požiadaviek. To znamená odklon od striktného neempatického pohľadu na zamestnancov smerom k ich väčšej akceptácii, s potrebou vedome zosúladiť záujmy zamestnávateľov a zamestnancov.

Všetky tieto fakty v budúcom období budú spôsobovať zvyšovanie potreby správnej prognózy výkonnosti uchádzačov o prácu na vybraných postoch v ekonomike.

## **1.2 Posudzovanie psychickej spôsobilosti pre prácu**

Vo výbere zamestnancov v najbližších rokoch je v personálnom manageменте potrebné riešiť protirečenie medzi nedostatkom uchádzačov o prácu a potrebou získať ľudí, ktorí budú zodpovedať zmeneným požiadavkám na pracovné vlastnosti. V jednoduchom uvažovaní

niektorých manažérov prejde tento rozpor ako nôž maslom – hlavné je obsadenie pozície... V sofistikovanejšom prístupe bude personálny manažér uvažovať podľa paradigmy kvality – pre úspech sú potrební kvalitní ľudia, to je takí, ktorí sú kvalifikovaní, usilovní a spoľahliví. Rozdelenie pracovných miest na jednoduché, obslužné práce a na pracovné miesta náročnejšie na mentálne schopnosti bude zachované, tak ako je to od úsvitu výroby, ale nožnice sa ešte viac otvoria. Ubudnú robotnícke profesie „strednej náročnosti“.

**Rozdiel bude v tom, že náročnejšie pracovné miesta budú spojené s vyššou mierou zodpovednosti, právomoci a vyššou mierou pridanej hodnoty vyplývajúcej z práce.** Dopad konania takýchto pracovníkov na produkčný proces bude mať závažnejšie dôsledky. To bude vyžadovať, aby sa v personalistike uplatňovali metódy výberu zamestnancov, ktorú budú vykazovať vysokú a stabilnú prediktívnu validitu.

Pre podnikateľský úspech je dôležitá angažovanosť zamestnancov, ktorej základom je nábor a výber zamestnancov (napr. Sundaray, Vihar 2011).

Metódy výberu zamestnancov z hľadiska svojich cieľov – vybrať najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie – vychádzajú z kompetenčných modelov. Podľa Bobrowa (2003) kompetenčný model má zohľadňovať požiadavky na vedomosti (K, knowledge), zručnosti (S, skills), schopnosti (A, abilities) a osobné vlastnosti (Ps, personal characteristics) – KSAPs. V našom všeobecnom modeli požadovaných spôsobilostí hovoríme o dvoch skupinách kompetencií – morálnych a výkonových.

V praxi od psychológa klienti požadujú, aby predikoval, či uchádzač o zamestnanie má potrebné kognitívne schopnosti a či je spoľahlivý. Aby praktický psychológ, ktorý nerobí psychodiagnostiku v rámci obligatórneho posudzovania psychickej spôsobilosti podľa legislatívy (napr. vodičské preukazy, zbrojné preukazy apod.), existenčne prežil, je potrebné, aby jeho závery vykazovali vysokú mieru prediktívnej validity, aby boli klientom vnímané ako pravdivá a spoľahlivá správa o budúcom výkone zamestnanca.

### **1.3 Posudzovanie intelektových predpokladov pre prácu**

V praktickom živote znamená rozdielna úroveň kognitívnych schopností kritický moment pre pracovnú úspešnosť. V období Ekonomiky 4.0 narastá potreba tvorivých ľudí, ktorí sú schopní analyticky myslieť a kvalitne sa rozhodovať. Po období, kedy sa testovanie kognitívnych predpokladov pre prácu podceňovalo dôvodiac vyšším významom emocionálnej inteligencie, prichádza začiatkom tohto storočia obdobie „renesancie“ testovania inteligencie (Schmidt, Hunter 2004, Salgado et al. 2003, Hunter, Schmidt 1996 a i.), aj keď nechýbajú hlasy nabádajúce na opatnosť (Sternberg a Wagner, 1993). Naše skúsenosti ukazujú, že existuje kritická úroveň intelektových schopností z hľadiska ich všeobecnej úrovne aj štruktúry, ktoré určujú kvalitu práce na konkrétnom pracovnom mieste. Aktuálnosť testovania intelektových schopností je daná aj objavujúcou sa nízkou úrovňou schopností u absolventov vysokých škôl – v súčasnosti na Slovensku máme absolventov, ktorých intelektové schopnosti sú na úrovni do 20. percentilu, čo je v rozpore s prevažujúcim trendom v minulosti... Absolvovanie vysokej školy už nie je prediktorom kvality uchádzača o prácu, aj keď od inžiniera sa budú vyžadovať inžinierske spôsobilosti.

Druhou vecou je skutočnosť, že množstvo pracovných pozícií nevyžaduje osobitnú úroveň inteligencie, pretože dostatočná úroveň manuálnych zručností a vlastností pozornosti postačuje na kvalitný výkon práce.

V našej praxi hodnotíme úroveň intelektových predpokladov pri posudzovaní uchádzačov na pozície v obchode a manažmente. Potvrdzuje sa všeobecné zistenie o pozitívnom vplyve úrovne inteligencie na výkonnosť v obchode (Guastello, Rieke 1993, Conn, Rieke 1997) ale aj v riadení, kedy Conn, Rieke (1997) u manažérov konštatujú priemernú úroveň na škále

uvažovania v hodnotách 7,2 – 7,4 stenu. U manažérov je potrebné požadovať vyššiu úroveň inteligencie kvôli potrebe inovácií, ale aj kvôli zvýšeným nárokom na predvídanie a spracovanie informácií (Glynn, 1996, Cropley & Cropley, 2015).

Praktickým problémom pri posudzovaní úrovne inteligencie je určenie vhodného nástroja, ktorý bude spoľahlivo a validne identifikovať úroveň intelektových schopností. V tejto súvislosti je treba uvažovať o možnosti tzv. Flynnovho efektu (Flynn, 2006), ktorý je pravdepodobný napr. v starších neverbálnych testoch.

Schmidt a Hunter, (1998) na čelo prehľadu metód výberu podľa úrovne prediktívnej validity zaraďujú General Mental Ability (GMA), ktorá sa tiež nazýva general cognition ability alebo general intelligence. Ako dôvody uvádzajú, okrem najvyššej prediktívnej validity, ktorá je 0,51, nasledovné argumenty:

1. Testy všeobecných schopností sú využiteľné pre všetky typy pracovných miest – univerzálnosť použitia.
2. Ich prediktívna validita sa nemení s ohľadom na skúsenosti uchádzača s prácou – napr. pri testoch pracovných zručností alebo pri interview sú uchádzači bez pracovných skúseností obyčajne slabší.
3. Ich administrácia je nízko nákladová.
4. Prediktívna validita týchto testov je stabilne najvyššia.

Hodnota priemerného korelačného koeficientu prediktívnej validity je 0,51. Táto hodnota bola získaná na vzorke 32 000 zamestnancov v USA. Najvyššiu prediktívnu hodnotu majú tieto testy u profesií na vyšších manažérskych postoch (priemer 0,58), potom ich prediktívna hodnota klesá až na úroveň 0.23 pre nenáročné profesie (unskilled jobs), (Schmidt a Hunter, 1998).

GMA faktor dobre predikoval úspešnosť v získavaní vedomostí a zručností (tréningové activity). Ide o dôležitý faktor, pretože v období Ekonomiky 4.0 sa bude zvyrazňovať schopnosť a ochota získavať kvalifikáciu priebežne počas života.

Hough a Oswald (2000, s. 635) hodnotia na základe získaných informácií význam všeobecného kognitívneho faktora (general cognitive factor, „g“ pre predikciu úspešnosti na komplexných a náročnejších pozíciách ako veľmi dobrý, na menej komplexných ako menej úspešný až zbytočný. Podobne hodnotia aj význam tohto faktora pre tréning a učenie sa. Schmidt a Hunter (1998, s. 266) uvádzajú, že v ekonomike USA je 62% všetkých pracovných miest, ktoré vyžadujú strednú úroveň zručností a schopností.

Schmidt a Hunter (1998, s. 266) považujú meranie GMA za základný nástroj úspešnej predikcie a ostatných 18 metód za metódy doplnkové. Tieto metódy zvyšujú predpovednú hodnotu výberových procedúr. Toto zvýšenie autori nazývajú inkrementálna validita (incremental validity).

Aj v inteligenčných testoch by sme mali uvažovať o štandardizácii na domáce podmienky. V našej oblasti je používaný test ISA, pričom nie sú k dispozícii dostatočne všeobecné normy spracované v našich podmienkach – publikované normy nedostatočne pokrývajú populáciu z demografického hľadiska vychádzajúc z nemeckého prostredia. V priebehu rokov 2013 – 2015 sme preto spracovali vlastné normy pre ISA-S na vzorke 322 osôb v situáciách personálneho výberu či auditu. Výsledky sú iné ako v prípade nemeckých noriem publikovaných v príručke k testu. Dôsledky sú v podcenení niektorých vlastností inteligencie, konkrétne subtestu Číselné rady a následne v chybách v spracovaní kritérií pre zastávanie pozície.



V našej vzorke prijatí uchádzači majú priemerné hrubé skóre v teste 56,18, neprijatí 49,99. Rozdiel je vysoko štatisticky významný, keď hodnota  $T = 3,915$ .

## 2 TESTOVANIE OSOBNOSTNÝCH VLASTNOSTÍ

V laickej manažérskej verejnosti je zaužívané, že povahové vlastnosti sú dôležitou prediktívnou premennou z hľadiska pracovnej výkonnosti a úspešnosti. O ich využívaní sa vedie odborná diskusia od päťdesiatych rokov minulého storočia (viď napr. Guion, Gottier, 1965, Dulewicz, Herbert, 1999, Robertso, Smith, 2001 ai.) so snahou realisticky pomenovať výhody a nabádať na opatrnosť pri ich používaní v personálnom rozhodovaní. Na druhej strane existencia rozsiahlych štúdií o osobnostných rozdieloch medzi povolaniami je dostatočnou zárukou, že osobnostné vlastnosti súvisia s úspechom v povolani (napr. Cattell a Shuerger, 2003 ai.)

V budúcom podnikateľskom prostredí budú cenené vlastnosti primeranej asertívnosti, individualizmu v kombinácii s kooperatívnosťou a najmä inovatívnosť a otvorenosť voči novým veciam a voči zmenám (viď vyššie návrh štruktúry základných kompetencií). S tým ide ruka v ruke schopnosť efektívnej sociálnej interakcie vrátane schopnosť budovať a udržiavať dôveru v tíme. Pri egocentrickom zameraní neoliberalizmu ide o náročné požiadavky tak na radových pracovníkov ako aj na manažment – budú sa zvyrazňovať požiadavky na schopnosť riadiť vzťahy medzi členmi tímu a riadiť zvyšovanie zaangažovanosti v práci.

V prípade tejto diskusie, ako aj diskusie o validite, nie je naším zámerom doplniť existujúce prehľady o ďalší príspevok typu nosenia „noše dreva do lesa“ – naším zámerom je diskutovať problémy, ktoré vidíme v našej praxi.

### 2.1 Validita testovania osobnostných vlastností v personálnom výbere

Pre kvalitné posúdenie vhodnosti uchádzača na pracovnú pozíciu je základom kompetenčný model vychádzajúci z popisu práce a kultúry organizácie. Testovanie má dať spoľahlivú odpoveď na otázku, ako sa osobnostná štruktúra zhoduje s kompetenčným modelom. Dôležitým aspektom hodnotenia osobnosti zamestnanca aj v budúcnosti zostáva jeho spoľahlivosť. Myslíme si, že spoľahlivosť celého technologického alebo produkčného systému v zmysle jeho oboch zložiek technika - človek sa stane centrálnym bodom záujmu manažmentu.

### 2.2 Spoľahlivosť a jej diagnostikovanie

Spoločnou požiadavkou klientov je predikovať spoľahlivosť uchádzača alebo jeho integritu. Z manažérskej empirie uvažujeme o spoľahlivosti v troch smeroch:

1. Ako o spoľahlivosti z hľadiska výkonu – ide o rovnomernosť kvantity a o kvalitu výkonu uchádzača. Dávame odpoveď na otázku, aké sú limity a možnosti výkonu na konkrétnom pracovnom mieste. Ide aj o predikciu úspešnosti tréningu a o možnosti horizontálnych zmien kariéry (využitelnosť na iných pracovných miestach).
2. Ako o sociálnej spoľahlivosti, ktorá súvisí so schopnosťou uchádzačov fungovať v sociálnom prostredí firmy. Ide o mieru kooperatívnosti, schopnosti spolupracovať a o schopnosť dodržiavať dohody.
3. Ako o morálnej spoľahlivosti vyjadrenú pravdepodobnosťou výskytu nečestného konania v najširšom zmysle slova – vyháňanie sa práci, klamanie, podvody ap.

Diagnostika spoľahlivosti je súčasťou osobnostných testov –napr. NEO FFI, 16 PF, HEXACO a pod. Na identifikovanie spoľahlivosti sa okrem toho používajú špeciálne testy vrátane detektora lži. Spoločným menovateľom týchto prístupov je problematická validita

získaných informácií v procese personálneho výberu (Barrett 2001) . V prípade NEO FFI sme získali výsledky v škále Svedomitosti výlučne v pásme 95%-tilu a vyššie. Môže ísť o dôsledok šandardizácie, ktorá nebola robená v prostredí personálneho výberu a na malej vzorke, ale takisto môže ísť aj o problém konštrukcie položiek – bez určitej úrovne svedomitosti nie je možné sociálne fungovať. Druhou vecou je, že takýto výsledok je málo diskriminačný.

Prvé dve charakteristiky spoľahlivosti – výkonová a sociálna je dobre diagnostikovateľná intelligenčnými testami a dobrými a overenými osobnostnými dotazníkmi. V našej praxi sa nám osvedčuje Analýza štruktúry inteligencie – ISA S, ku ktorej máme spracované vlastné normy. Sociálnu spoľahlivosť diagnostikujeme prostredníctvom 16 PF V. vydanie, kde všetky faktory popisujú charakteristiky sociálnej interakcie a motivácie v sociálnom styku. Na základe kvalitatívnej analýzy výsledkov 16 PF, výsledkov ZTT a interview je možné opatrne sa vyjadriť aj k oblasti morálnej spoľahlivosti.

### 2.3 Impresion manažment, motivačné skreslenie

Problém predstierania, klamania vedomého alebo podvedomého, je aktuálnou témou psychodiagnostiky v personálnom výbere, pretože znižuje validitu testovania. Uchádzači sú postavení pred úlohu „prejsť psychotestmi“, a snažia sa o to bez ohľadu na prostriedky, ktoré pre to použijú. Domnievame sa, že ide o štandardnú dispozíciu uchádzačov pre zvládnutie náročnej situácie testovania, ktorá je čiastočne podvedomá a je ľudsky pochopiteľná. V našom súbore je najčastejšou technikou impression managementu zvýrazňovanie svojich výkonových potencialít.

Čeliť predstieraniu môže podľa McFarlanda (2003) a Dwighta, Donovana (2003) a Kuroyamu et al. (2010) upozornenie na odhalenie klamania v testoch s negatívnymi konzekvenciami pre uchádzača. Sociálne žiadúce odpovede najviac „postihujú“ emocionálnu zrelosť a svedomitosť (Ones, Visweswaran, Reiss 1996). Barrick, Mount (1996) konštatujú, že predstieranie v týchto dvoch oblastiach neovplyvňuje prediktívnu validitu týchto osobnostných konštruktov, o čom však pochybujeme.

V našom výskume hľadáme vzťah medzi škálou Impression Managementu, ktorá je súčasťou dotazníka 16 PF a jednotlivými sekundárnymi faktormi 16 PF: Anxieta, Extroverzia, Sebakontrola, Nezávislosť a Otvorenosť. Výsledky pochádzajú zo súboru 1008 testovaných uchádzačov o zamestnanie (96%) resp. z personálnych auditov (3,95%). Ide teda o situácie „skúšky“ kde výsledok testu rozhodne o budúcnosti testovaného.

Výsledky ukazujú na vysoký vplyv na potláčanie, maskovanie prejavov neuroticizmu, ktorý v očiach uchádzačov predstavuje „slabosť“ nezlučiteľnú s efektívnym fungovaním v práci. Podobne je to so sebakontrolou, ktorá predstavuje sebadisciplínu, dôslednosť, dodržiavanie zásad, čo sú takisto mimoriadne oceňované vlastnosti v práci. Zároveň ide o vlastnosti, ktoré sú u obchodníkov aj manažérov považované za dobré prediktory úspešnosti v práci. Naše zistenia sú v zhode so spomínanými výskumami.

Tabuľka 1: Korelácie škály Impression Managementu so sekundárnymi faktormi 16 PF:

	ANXIETA	EXTROVERZI A	SEBAKONTROL A	NEZÁVISLOS Ť	PRÍSTUPNOS Ť
IM	<b>-0,413</b>	0,115	<b>0,247</b>	-0,023	0,060

Pre praktickú psychodiagnostiku tieto výsledky znamenajú potrebu potvrdiť emocionálne charakteristiky uchádzača inou metodikou, ktorá nie je založená na sebaopisovaní. Nemôžeme sa spoľahnúť na spomínané „minimálne ovplyvnenie výsledkov“. V našej praxi používame Zulligerov test a Hand test, ktoré pomôžu spresniť poznanie emocionality u uchádzača.

Situačné vplyvy na výsledky testovania sú spomínané v súvislosti s predstieraním, motivačnou distorziou, či impression managementom. Cattell a Shuerger (2003) upozorňujú na skresľujúce vplyvy výberovej situácie pôsobiace na výpovede o sebe. Validitu posudzovania osobnostných vlastností vo vzťahu k rozhodovaniu o prijatí tak znižuje prirodzený sklon ľudí posudzovať sa v súlade s ich predstavou o vhodnom type osobnosti pre prácu. Zastávame názor, že všetky osobnostné testy majú byť štandardizované nielen v bežnej populácii, ale štandardizácia by mala prebehnúť aj v situáciách výberu. Podobné stanovisko zaujímajú aj Sedláková a Knapová, (2017) v súvislosti s dotazníkom LMI.

Heretík (2016) vo výskume psychodiagnostiky realizovanom medzi členmi Slovenskej psychologickéj komory, ktorá je začlenená pod rezort zdravotníctva, ako jeden z hlavných problémov spomína používanie neštandardizovaných metód alebo metód, ktoré nemajú definovanú kritériálnu validitu.

V našej praxi ešte stále používame osvedčený osobnostný dotazník 16 PF, V. vydanie z roku 1997. Tento dotazník vyšiel bez lokálnej česko-slovenskej štandardizácie. Po prvom personálnom audite, ktorý bol robený pre 115 osôb, sme porovnali naše výsledky s výsledkami amerických noriem. Zistené rozdiely boli dôvodom, prečo sme pracovali na lokálnych normách pre situácie personálnych výberov a personálnych auditov, uvedomujúc si, že údaje zbierame postupne v dlhšom časovom horizonte (od leta roku 2010 do súčasnosti), čo nie je vhodný spôsob štandardizácie. Výsledky porovnávané v jednotlivých rokoch však vykazujú stabilitu, rozdiely nie sú štatisticky významné. Pre účely tejto štúdie sme porovnali naše výsledky s normami amerického vydania tohto dotazníka uvedenými v Príručke technickej (Conn, Rieke, 1997). Výsledky sme porovnali t-testom v SW GraphPad.

Výsledky ukazujú na signifikantné rozdiely v trinástich zo šestnástich faktorov. Tieto môžu byť spôsobené časovým odstupom od americkej štandardizácie, ale aj situačnými rozdielmi – v prípade americkej štandardizácie išlo o dobrovoľnú účasť na testovaní, v našom prípade sa o dobrovoľnosti nedá hovoriť. Naopak išlo o situácie, ktoré majú pre účastníkov testovania existenčnú konotáciu. V rámci slovenskej a českej populácie ide o 1008 účastníkov (z toho 386 žien), v rámci USA noriem ide o 2500 osôb, 1245 mužov a 1255 žien.

Tabuľka 2: Porovnanie americkej štandardizácie a výsledkov testovania v rámci personálnych výberov a auditov na Slovensku a v Čechách (roky 2010-2017)

	Spolu USA	STDEV	Spolu SaČ	STDEV	t
A Vrelosť	14,3	4,6	14,7	3,8	<b>2,448*</b>
B Uvažovanie	9,1	3,4	9,7	2,2	<b>4,8234**</b>
C Emočná stabilita	13,3	5,2	16,2	3,1	<b>16,5586***</b>
E Dominancia	13	4,2	14,2	3,3	<b>8,117***</b>

	Spolu USA	STDEV	Spolu SaČ	STDEV	t
F Živosť	11,8	4,9	12,0	3,8	1,1625
G Zásadovosť	13,6	5,2	15,5	3,8	<b>10,523***</b>
H Sociálna trufalosť	10,7	6,2	15,2	4,5	<b>20,928***</b>
I Senzitivita	12,3	5,6	8,8	4,5	<b>17,674***</b>
L Ostražitosť	11,1	4,7	11,2	3,5	0,6107
M Snivosť	8,2	5,3	4,2	3,1	<b>22,461***</b>
N Uzavretosť	11,4	5	10,9	4,4	<b>2,772*</b>
O Ustráchanosť	11,4	5,5	8,7	4,2	<b>14,024***</b>
Q1 Otvorenosť k zmenám	16,7	5,3	17,0	4,5	1,581
Q2 Sebestačnosť	8,4	5,3	5,4	3,9	<b>16,281***</b>
Q3 Perfekcionizmus	11,9	4,8	14,9	3,7	<b>17,822***</b>
Q4 Tenzia	11,1	5,1	6,6	4,2	<b>24,824***</b>

Sme presvedčení, že rozdiely vo výsledkoch idú najmä na vrub situácie, aj keď nie je možné opomenúť kultúrne vplyvy. Popri univerzalite osobnostných črt, existuje kultúrne spôsobená diverzita najmä v intenzite ich „škálových“ prejavov (Schmitt et al, 2007). O tom, ako situácia mení testové skóre svedčí experiment Jakúbka a Krafčíkovej (2016).

Pre zvýšenie validity testovania osobnostných črt v procese personálneho výberu je potrebná „dvojitá“ štandardizácia – jednak týkajúca sa kultúrnych faktorov, ale aj štandardizácia v prostredí realizácie testovania. V atmosfére zvýšených nárokov na prediktívnu hodnotu výsledkov psychodiagnostiky v Ekonomike 4.0 sa nezaobídeme bez takejto štandardizácie a zrejme sa nevyhneme ani úpravám konštrukcie dotazníkov.

#### 2.4 On-line alebo ceruza – papier?

Digitalizácia priniesla do sveta psychodiagnostiky testy vyplňané on-line, kde poskytovatelia ponúkajú komfortné spôsoby ich administrácie, spracovania a dodania výsledkov, ktoré spracúva počítač. Výsledná správa je dodaná okamžite a v jazyku, aký klient požaduje a za mimoriadne nízku cenu. Toľko stručne o charakteristikách on-line testovania.

Najzávažnejšia námietka voči on-line testovaniu je zmena „podnetových pomerov“ (Širůček 2010), čo môže skresliť odpovede na jednotlivé položky. Grieve a Hayes (2016) však konštatujú, že medzi telefonickým testovaním, on-line a ceruza-papier nie sú rozdiely v sklonoch skresľovať odpovede. Internetové testovanie z hľadiska validity odpovedí nie je rozdielne od testovania tužka papier, nie je však bez problémov etického, právneho ale aj metodologického charakteru (Naglieri et al. 2004, Barak a Buchanan, 2010, Gálová, 2015).

Z pohľadu praktickej psychodiagnostiky pre účely výberu zamestnancov považujeme on-line testovanie za problematické. V prípadoch testovania uchádzačov o prácu ide o závažné rozhodnutie tak pre uchádzača, ako aj pre klienta, ktorý za posúdenie jeho vhodnosti platí; to psychológa zaväzuje, aby podal čo najobjektívnejší pohľad na osobnosť uchádzača, čo internetové testovanie limituje – napr. použitie projektívnych testov, kontrola podmienok testovania, pozorovanie uchádzača pri vyplňaní testov.

Rutinou súčasťou psychodiagnostického vyšetrenia má byť diagnostické interview, do vyhodnotenia ktorého výrazne vstupuje schopnosť empatického posúdenia osoby diagnostikovaného. Neurofyziologickým základom empatie sú zrkadlové neuróny (napr. Rizzolatti, Craighero, 2004), ktoré sa aktivujú v osobnom kontakte.

V procese interview verifikujeme výsledky testov a ukazuje sa ako nevyhnutnosť, objasniť si ich súvislosti (analógia inquiry v ROR a ZTT) – v osobnostnom teste uchádzač o manažérske post skóruje vysoko na hodnotách vnútornej tenzie (Q4+) a ustráchanosti (O+) a nízko na emočnej stabilite (C-). V ZTT sa vyskytuje váhavosť a latentný farebný šok. Aktuálne pracuje na pozícii finančného riaditeľa. Vysoká úroveň anxiety, ktorá rezultuje z týchto výsledkov, je rizikovou vlastnosťou pre riadenie. Dotazovanie identifikuje ako zdroj týchto emočných stavov dlhodobú nespokojnosť so sociálnym prostredím, neuznávanie zo strany akcionára a generálneho riaditeľa, čo ho vedie k zmene pôsobiska po 20 rokoch práce na jednom mieste. Výsledky testov teda signalizujú situačnú úzkosť, nie trvalú črtu povahy. Takéto posúdenie závisí na osobnom kontakte, dôvere a odbornosti psychológa.

## II.2.2 Prediktívna validita psychodiagnostického vyšetrenia v personálnom výbere a jej zlepšovanie

Predikcia výkonnosti na konkrétnom poste je účelom a poslaním psychodiagnostiky v personálnom výbere. V prvom rade to znamená korektný a účinný proces diagnostiky, o ktorom sme pojednali vyššie vrátane znalosti sociálno-psychologických charakteristík pracoviska. Nevyhnutnou podmienkou pre skvalitňovanie prediktívnej hodnoty psychodiagnostiky je spätná väzba o výkonnosti prijatých uchádzačov. Na identifikovanie sa používajú výkonové kritériá – napr. objem predaja, celkové hodnotenie kontextuálnej výkonnosti – napr. zotrvanie v práci, kvality práce (absencia chybovosti), dochádzka apod. Aj keď ide o objektívne miery úspešnosti, do výkonnosti vstupuje rad vplyvov, ktoré ju môžu zmeniť.

Prediktívna validita sa potom vyjadruje kvantitatívne. V našom výskume sme hodnotili zamestnancov, ktorí odišli v skúšobnej dobe resp. do dvoch rokov od nástupu na pozícii obchodného zástupcu (16 osôb), voči tým čo zostali (24 osôb). Významné rozdiely medzi týmito skupinami boli v osobnostnom faktore „živost“, kedy pracujúci boli bezstarostnejší a mierne extrovertnejší a sociálne ostražitejší ako tí, čo odišli.

V hodnotení intelektových schopností sa ukázali významné rozdiely v prospech pracujúcich v subtestoch „číselné rady“, „odhaľovanie vzťahov“ a „tvorenie pojmov“ a aj v celkovom výsledku. Ide o intelektové predpoklady, ktoré sa podieľajú na analýze situácie a na verbálnych danostiach pre vyjednávanie.

Vysoko významným faktorom sa ukázal vek – tí čo odišli mali v priemere 37,5 roka, tí čo zostali pracovať mali 29,5 roka.

Záver pre odporúčania na základe výsledkov psychodiagnostiky sú zřejmé.

V podskupine zamestnancov z výroby, ktorých bolo spolu 40, išlo o manažérov na strednej a prvej línii riadenia, projektových manažérov a vedúcich technických oddelení. Priemerný vek tých, čo odišli (25 osôb) bol 38,52 roka, tých čo ostali pracovať (15 osôb), 38,6 roka.

V tomto súbore bola jedna žena, ktorá po 4 mesiacoch zo zamestnania odišla na základe vzájomnej dohody.

Pracujúci vo výrobe sú sociálne dominantnejší (E+) a sú prístupnejší zmenám (Q1+) ako odídení. V intelektových schopnostiach je jediný štatisticky významný rozdiel v tvorení pojmov, kde sú lepší tí, ktorí odišli.

Kvantitatívne hodnotenie profesijných skupín odídených a pracujúcich prináša podnety pre odporúčania o rizikách pracovnej adaptácie pre uchádzačov z týchto dvoch profesijných podskupín u nášho klienta.

Pre spresňovanie psychodiagnostiky je takáto spätná väzba potrebná, nie však dostačujúca. Okrem občasného porovnávanía skupín používame aj kvalitatívne hodnotenie jednotlivcov ich nadriadenými. Ide o hodnotenie informácií z posudkov vo vzťahu k reálnemu správaniu zamestnancov. Odchýlky od prognózy sú zaujímavé, ale treba ich hodnotiť aj v kontexte pracovnej a životnej situácie konkrétneho človeka a jej zmien.

### 3 ZÁVER

Súčasná psychológia pôsobí v komerčnom prostredí a za posledných dvadsať rokov sa psychologické služby mimoriadne komercionalizovali. To je „mimo dobra a zla“, pretože je to súčasť vývoja celej spoločnosti. Vidíme však problém vyváženia komerčných záujmov psychológov s potrebou kvalifikovanej a validnej služby klientovi. Reakcie laikov – klientov týchto služieb často poukazujú na povrchnosť poskytovaných služieb, alebo priamo pochybujú o ich odbornosti. Na druhej strane časť laickej verejnosti pozitívne vníma dostupnosť rôznych psychologických metód na internete.

Účelovosť vidíme aj v publikačnej či vydavateľskej činnosti – v Čechách je významnou korektívnou inštitúciou časopis TESTFORUM, ktorý sa kvalifikovane zaoberá problematikou psychodiagnostiky ako základnou činnosťou psychológie v aplikovanej praxi a poskytuje aj vydavateľom kvalifikovanú spätnú väzbu.

V oboch krajinách však chýba všeobecne záväzná norma či už vo forme „technickej normy“ ako to majú v Nemecku alebo etických štandardov psychodiagnostiky tak ako je to napr. v USA. Táto norma samozrejme nezakáže pokútne testovanie pri výberoch zamestnancov, ale vytvorí podmienky pre obranu tak serióznej psychológie ako aj poškodených uchádzačov o zamestnanie.

#### Literatúra

Altshuller, G., S. (1987): I tut pojavilsja izobretatel', Moskva, Detskaja literatura, 1987

Altshuller, G., S. (1985). Algoritm rešenija izobretatel'skych zadač ARIZ-85-v, (Алгоритм решения изобретательских задач АРИЗ-85-В), in: <http://www.altshuller.ru/triz/ariz85v.asp>

Anderson, N., R., West, M., A. (1998) Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 3 (May, 1998), pp. 235-258

Barak A., Buchanan T. (2010) Internet-Based Psychological Testing and Assessment, *Pages 225-255* in: Kraus R., Stricker G., Speyer C. (2010) *Online Counseling (Second Edition) A Handbook for Mental Health Professionals*, Elsevier Inc. 2010

Barrett P. (2001) *Pre-Employment Integrity Testing: Current Methods, Problems, and Solutions*

Paper presented at: British Computer Society: Information Security Specialist Group

March 29th-30th, 2001, Milton Hill, Oxford

- Barrick, M. R., Mount M., K. (1996) Effects of Impression Management and Self-Deception on the Predictive Validity of Personality Constructs, *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 3, 261-272
- Barnett, C. (2005). The consolations of 'neoliberalism'. *Geoforum*, 36 (1) pp. 7–12.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/8/>
- Betts D. (2009) The Psychology of Fraud, What Makes an Employee Cross the Line?, ACFE/ISACA CPE Event — February 19, 2009
- Bobrow, W.: Personnel Selection and Assessment, *The California Psychologist* JULY/AUGUST 2003, in: <http://www.allaboutperformance.biz/>, stiahnuté 1. 12. 2012
- Buchláková, L. (2016) Neoliberalizmus je prežitok. Spôsobil vážne nerovnosti Pravda 03.06.2016
- Butler, E. (1996) Hayek a jeho prínos k politickému a ekonomickému mysleniu dneška, *Inštitút liberálnych štúdií*, Bratislava, 1996
- Cattell H., E., P., Shuerger J. M. (2003). *Essentials of 16PF Assessment*, John Wiley & sons Inc. 2003
- Conn, S. R., Rieke M., L. (1997) 16 PF Príručka technická, *Psychodiagnostika a.s.* Bratislava, 1997
- Cropley, D.H., Cropley, A., J. (2015). *The Psychology of Innovations in Organizations*, Cambridge University Press, 2015
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 9 NO. 3 2005, pp. 101-115
- Dulewicz V., Herbert, P. (1999) Predicting Advancement to Senior Management from Competencies and Personality Data: A Seven-year Follow-up Study, *British Journal of Management*, Vol. 10, 13–22 (1999)
- Dwight S. A., Donovan J., J. (2003) Do Warnings Not to Fake Reduce Faking?, *Human Performance*, 16 (1), 1–23, 2003, in: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327043HUP1601>
- Fay, E., Trost, G., Gittler G. *Analýza štruktúry inteligencie*, *Psychodiagnostika a.s.*, Bratislava
- Flynn, J., R. (2006) Tethering the Elephant, Capital Cases, IQ, and the Flynn Effect, *Public Policy, and Law*, 2006, Vol. 12, No. 2, 170–189, in: <http://www.iapsych.com/iqmr/fe/LinkedDocuments/flynn2006a.pdf>
- Gálová L. (2015): Recenze Multifaktorového osobnostního profilu, *TESTFÓRUM*, 2015, č. 5, s. 93–96 [www.testforum.cz](http://www.testforum.cz)
- Glynn, M. A. (1996) Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation, *Academie of Management*, October 1, 1996 vol. 21 no. 4, 1081-1111
- Grieve R., Hayes J. (2016) Employment testing online, offline, and over the phone: Implications for e-assessment, *Journal of Work and Organizational Psychology* 32 (2016) 95–101

- Guastello, S. J., Rieke, M.L. (1993) Selecting Successful Salespersons with the 16PF, IPAT, <http://www.d1000466.site.infoquest.com/pdfs/Selecting>
- Guion, R., M., Gottier, R., F. (1965): Validity of personality measures in personnel selection, *Personnel Psychology*, vol. 18, issue 2, June 1965, Pages 135–164  
<http://www.geocities.ws/lazaridous/PersonnelSelection.pdf>
- Hayek F.A. (1995) *Osudná domýšlivost', Omyly socializmu*, Sociologické nakladatelství Praha, 1995
- Heretík, A.ml. (2016). *Správa o používaní psychodiagnostických metód psychológmi Slovenskej komory psychológov*, nepubl.
- Hunter, J. E., Frank L. Schmidt F. L. (1996) *Intelligence and Job Performance: Economic and Social Implications Psychology, Public Policy, and Law 1996*, Vol. 2, No. 3/4, 447-472 1076-8971/96V\$3.00
- Jakúbek M., Krafčíková M. (2016). *Úmyselné skresľovanie odpovedí pri osobnostných dotazníkoch – možnosti využitia sledovania pohybov očí*, *Testforum*, 6, 2016, <http://www.testforum.cz/domains/testforum.cz>
- Kacmar K.,M., Harris, K. J., Nagy, B. G. (2007) Further Validation of the Bolino and Turnley Impression Management Scale, Copyright © 2007 Institute of Behavioral and Applied Management, in: [https://www.researchgate.net/profile/K\\_Kacmar/publication](https://www.researchgate.net/profile/K_Kacmar/publication)
- Komar S., Brown D. J., Komar J., A., Robie, Ch. (2008) Faking and the Validity of Conscientiousness: A Monte Carlo Investigation, *Journal of Applied Psychology* 2008, Vol. 93, No. 1, 140–154
- Kuroyama J. , Wright Ch. W.,Manson T. M., Sablynski Ch. J.(2010). The Effect of Warning Against Faking on Noncognitive Test Outcomes: A field Study of Bus Operator Applicants, *Applied H.R.M. Research*, 2010, Volume 12, Number 1, pages 59-74
- Naglieri, J. A., Drasgow F., Schmit M., Handle L., Prifitera A., Margolis A., Velasquez R.(2004) Psychological Testing on the Internet - New Problems, Old Issues, *American Psychologist*, Vol. 59, No. 3, 150–162
- McFarland, L. A. (2003). Warning Against Faking on a Personality Test: Effects on Applicant Reactions and Personality Test Scores *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 11, Number 4, December 2003, p. 265 - 276
- Mortensen M., Caya O., Pinsonneault A. (2009) Understanding Virtual Team Performance: A Synthesis of Research on the Effects of Team Design, Emergent Processes, and Emergent States, copy: <http://ssrn.com/abstract=1282095>; in: <https://www.researchgate.net/publication/252063922>, stiahnuté 12.5.2017
- Ones D.S., Visweswaran Ch., Reiss A.D. (1996). Role of Social Desirability in Personality Testong for Personel Selection: The Red Herring, *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No 6. Pp. 660-679
- Pitts V., E. (2010) Towards a Better Understanding of Virtual Team Effectiveness: An Integration of Trust, Colorado State University, 2010, in: <https://dspace.library.colostate.edu/>, stiahnuté 5.12.2011
- Rizzolatti, G., Craighero, L. (2004). The Mirror-Neuron System. *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 27, 169-192. [online] <http://psych.colorado.edu/~kimlab/Rizzolatti.annurev.neuro.2004.pdf>



Robertson, I., T., Smith, M.: Personnel selection, In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74, 441–472, <http://www.geocities.ws/lazaridous/PersonnelSelection.pdf>

Rosa, C. (2008) The Effectiveness of the Job Applicant Selection Process, in: <http://www.leader.co.za/article.aspx?s=1&f=1&a=487>

Salgado J., F., Anderson N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F. (2003) International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities: A European Community Meta analysis, Personnel Psychology 2003, pp. 573-605

Sedláková, J., Knapová, L. (2017) : Dotazník motivace k výkonu – Recenze metody, TESTFÓRUM, 2017, č. 8, s. 19–24 [www.testforum.cz](http://www.testforum.cz)

Schmidt F., L., Hunter J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance, Journal of Personality and Social Psychology, 2004, Vol. 86, No. 1, 162–173

Schmitt D. P. , Allik J., Mccrae R. R., Benet-Martínez V. (2007) The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 38 No. 2, March 2007 173-212 in: [http://biculturalism.ucr.edu/pdfs/Schmitt%20et%20al\\_JCCP2007.pdf](http://biculturalism.ucr.edu/pdfs/Schmitt%20et%20al_JCCP2007.pdf),

Sternberg, R., J., Wagner, R.,K. (1993) The G-ocentric View of Intelligence and Job Performaqnce is wrong, Current Directions in Psychological Science Vol. 2, No. 1 (Feb., 1993), pp. 1-5, in: <https://www.jstor.org/stable/>, stiahnuté 13.6.2011

Sugarman, J.(2015) Neoliberalism and Psychological Ethics, Journal of Theoretical and Philosophical Psychology 2015, Vol. 35, No. 2, 103–116

Sundaray, B. K., Vihar, Ch. (2011) Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness, European Journal of Business and Management , Vol 3, No.8, 2011, p. 53-58

Širůček J. (2010) Problémy psychologického testování pomocí počítače a v prostředí internetu, TESTFÓRUM: Časopis pro psychologickou diagnostiku, Vol.1, No1

Tetlock, P. E., Manstead A., S., R. (1985) Impression Management Versus Intrapsychic Explanations in Social psychology: A Useful Dichotomy?, Psychological Review, 1985, Vol. 92, No 1, pp. 59 - 77

Internetové zdroje:

<http://www.kurzy.cz/zpravy/>, stiahnuté 11.5.2017

<http://dlznik.zoznam.sk/nezamestnanost/slovenska-republika> , stiahnuté 11.5.2017

## Contact

PhDr. Mojmír Kališ, PhD.

EMKAconsult s.r.o.

Email: [m.kalis@emka.sk](mailto:m.kalis@emka.sk)

# DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: BEING CANDID AT WORK

*Marina Y. KIM, Marek VICH*

**Abstract:** *Within the last couple of decades, when physical communication borders are being less and less distinct, and societies are becoming more and more diverse, it has got very easy to rub at least someone up the wrong way. Politeness is reaching its extreme, and every so often within the business environment, it instigates complications and hinders work efficiency. The purpose of this paper is to accentuate the significance of business practices like radical candor – “a proactive and compassionate engagement in the unpleasant and direct feedback process” (Vich & Kim, 2016). We elucidate the cause and effect of a strong human sensitivity and political correctness from the times before the making of a global village to contemporary state. Furthermore, we discuss psychological factors of feedback-related behavior, which vary significantly depending on individual’s cultural background and a country of residence. Organizations with multicultural environment still underestimate the benefits of candid approach to feedback-related processes, moreover there is a chance of misuse. Therefore, we suggest what variables should be taken into consideration when practicing candid approach.*

**Keywords:** *Candor, diversity, cross-cultural management, globalization.*

## 1 INTRODUCTION

Since borders are becoming less geographical and more political, human resource is facing a different type of limitations. Countries’ populations and workforce are getting more diversified introducing new features and behaviors which require management in order to bring the most value to all stakeholders (Kapoor, 2011; Lambert, 2016; Mateescu, 2015). When dealing with diversity which is highly connected to identity subject with questions on feeling of belonging or not belonging to the group, being different or not to its representatives, managers have to take into account cultural and psychological factors (Holck, Muhr, & Villesèche, 2016).

One of the first mentions of diversity is dated 1978 as a result of US Supreme Court Case, when it was concluded that “diverse student body would promote vigorous exchange of ideas” (Peterson, 1999, p.19), as cited by Kapoor (2011). Further, diversity entered homogeneous workforce management, and in 1990’s, diversity management programs were launched in order to include more women and ethnic minorities into the workforce (Lorbiecki & Jack, 2000). The study conducted by Diversity Task Force indicates the necessity of broadening the definition of diversity, as it was primarily referring to gender and ethnicity (2001). In addition, as Markus (2008) suggests, the emphasizing of these differences might bring about stereotyping. Broader diversity initiatives should include not only minorities and underrepresented groups, but also non-minorities, as it gives the feeling of inclusion to bigger audiences who would then facilitate these initiatives (Jones, 1999).

Among the outcomes of globalization is increased sense of political correctness. According to Oxford dictionaries, the term political correctness defines “avoidance of forms of expression or action that are perceived to exclude, marginalize, or insult groups of people who are socially disadvantaged or discriminated against” (“Political correctness,” n.d.). People tend to avoid acting or expressing to a greater extent in attempt not to offend anyone which often leads to miscommunication. However, in response to that today’s generation is also suggested to be more willing to “step out of comfort zone” (van der Rijt et al., 2012) and to abandon the

tendency of being “too polite” (Angus Reid Institute, 2016). Angus Reid Institute in Canada conducted a survey among 1,510 Canadian adults on sensitivity and political correctness. The results are quite controversial, 76% of respondents believe that it has “gone too far”. While 80% think that nowadays one cannot say anything without offending someone, the same people, 72%, claim they censor their language to be polite and not to upset anyone. Due to this, the concept of candidness is gaining its acceptance among multinational organizations.

## **2 RADICAL CANDOR**

Kim Scott, former Google and Apple employee, shared her experience of a successful guidance at First Round’s CEO Summit that took place in November, 2015 (“Radical Candor,” 2015). Her idea of how to establish an organizational environment full of joy, dedication, and willingness to work with each other is based on years of building the strategy in her own software company and being a long-time director in Google. Scott believes that there is no place for back-stabbing in such environment. However, the concept itself is not original. Its earlier mentions on a global scale are dated 2005 with release of the book “Winning” by Jack Welch, former chairman and executive officer of General Electric, and his wife Suzy Welch. It tells about inside the company perspective, about external environment of the company, and about personal success (Welch & Welch, 2005). Welch puts great emphasis on necessity of candor in organizations and differentiation of employees. “False kindness is the cruelest thing a manager can do to his employee”, - says Jack Welch in one of the interviews (Stanford Graduate School of Business, 2005). Being too nice and polite might lead to no result or worsen the situation by giving false impression. Therefore, there might be as much empathy in a more honest and direct guidance as there is in kind feedback.

Not only managers should be more straightforward in their evaluation, but employees should be involved in more honest communication too (Freshbooks University, 2015). The idea of radical candor is based on open communication decreasing boundaries between employees. Those boundaries often exist in organizations and create a “noise” which distorts the message to the receiver. In a long term, false kindness originates much worse consequences for all stakeholders than in case of giving an honest and straightforward feedback (Scott, 2017). Nevertheless, the idea behind is not to share personal subjective opinion, but rather constructive criticism without getting personal, while focused on helping the receiver by showing where he/she realistically stands and encouraging to act immediately. Proper use of radical candor implies evaluating individual’s performance and behavior, but not judging one’s personality.

## **3 CULTURAL TRAITS AND PERSON-ORGANIZATION FIT**

In order to increase the probability of higher mutual understanding between the employees, companies start analyzing person-organization fit at the recruiting stage. When it comes to hiring new employees, managers and talent acquisition representatives pay more and more attention to possible ways of how the candidate might or might not fit in within the organizational culture, as better person-organization fit generally leads to higher employee satisfaction and higher performance (Agarwal, 2012; Davis & Herrera, 2013; Hvizdos Wolf, 2007; Jutras & Mathieu, 2016). There are many definitions of the word *culture*, and one of them is “collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category from people from others” (Hofstede et al., 2010, p.6). Individual’s cultural traits are grasped with upbringing, environment, society, etc. and can change with introduction of new influencing factors. The organization where one starts to work can become one of these factors. Nevertheless, representatives of one culture are more reluctant to these changes than the others (Hofstede et al, 2010). There are numerous frameworks for evaluating and classification of culture, be it national (Hofstede, 1991; House et al., 2004; Trompenaars &

Hampden-Turner, 1997) or organizational (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1990; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) culture, designed by different scholars. As an example, in case of Hofstede's national culture framework, one of the dimensions called Uncertainty Avoidance Index indicates to what extent members of the culture feel threatened by unknown situations and try to avoid these by resisting innovation, unorthodox ideas and behavior compared to other cultures (Hofstede, 1991).

Likewise, representatives of one culture may be more reluctant to accepting the idea and practice of radical candor. Cultures with higher score in Power Distance Index dimension of Hofstede's framework are more disinclined to criticize their manager, and subordinates are expected to behave and act unquestioningly ("Dimensions - Geert Hofstede," n.d.). Culture differences have an impact on both giving and receiving feedback, hence application of radical candor for different cultures varies in timeframe and approach (Vich & Kim, 2016).

#### **4 PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF GIVING AND RECEIVING FEEDBACK**

Besides cultural peculiarities, individuals' feelings and conduct are also contingent upon one's psychological safety, emotional intelligence, and motivational orientation. Psychological safety is individual's perception of the outcomes of taking interpersonal risks (Edmondson, 1999). In a safe working environment, members of the team are not petrified to express ideas that can instigate potential embarrassment like highlighting inaccuracies or off beam performance. Instead of emboldening silence over erroneous notions for the sake of team's tranquility, psychological safety enables individuals to speak up and promotes learning conduct (Detert & Burris, 2007). Particular emphasis is put on leaders who are the role models for their subordinates (Erkutlu & Chafra, 2015). Moreover, leaders are often responsible for other's feeling of being appreciated for the input which develops psychologically safe environment where people are comfortable with expressing themselves (Nembhard & Edmondson, 2006). Being available and accessible encourages followers to share their propositions and concerns and communicates that such behavior will not have negative consequences (Edmondson, 1999; Huang & Jiang, 2012).

Emotional intelligence (EI) is the "ability to monitor one's own and other people's emotions, to discriminate between different emotions and label them appropriately, and to use emotional information to guide thinking and behavior" (Colman, 2015, p.244). EI can be developed and necessary skills can be taught (Goleman, 1995). These skills fall under two primary competencies – personal (self-awareness and self-management) and social (social awareness and relationship management) (Bradberry & Greaves, 2009). Personal competence reflects individual's abilities to stay aware of own emotions and manage actions accordingly, while social competence focuses on disposition and behavior of others for better relationship building. Self-awareness is "recognizing feeling as it happens" (Goleman, 1995, p.43), which is the foundation of the EI, and being highly skilled at it makes other EI skills easier to use. Self-management is built upon self-awareness: after recognizing the emotion, one can manage his/her own reaction to it in a positive way (Bradberry & Greaves, 2009). Those who are highly skilled in self-management tend to recover from life setbacks much faster than those who are not. Social awareness is empathy, recognizing emotions in others, what they need and want, which helps make better decisions (Goleman, 1995). This skill is the ability to observe people, pick up their mood, and absorb critical information. Proficiency in relationship management is vastly dependent on three EI skills described earlier, that is to say understanding of one's own emotions and those of others facilitates managing interactions more efficiently (Bradberry & Greaves, 2009). Lack of relationship management often

instigates issues as people tend to passively avoid quarrels due to not being able to provide direct and constructive feedback.

People's behavior at workplace is also induced by their motivational orientation (Crocker, 2011). In many cases, it frames their psychological experience and connection to society (Crocker & Canevello, 2008). Two motivational orientations – egosystem and ecosystem – define people's reasoning when fulfilling their needs and needs of others. Egosystem prompts to believe that one's personal needs cannot be met in collaboration with others, there is urge to demonstrate one's worth and to make good impression (Rynes et al, 2012). The opinions of others are extremely important, therefore an individual is often afraid to ask questions and ask for help so as not to look incapable. Moreover, such an individual is willing to demonstrate only what he is good at instead of developing his weak skills. Ecosystem, in turn, does not ignore self-centering (Crocker, Olivier, & Nuer, 2009). Ecosystem focus incites the belief that one's needs can be, and should be, met in collaboration with others along with meeting the needs of their own. As opposed to egosystem, this orientation does not imply a zero-sum game, when someone is always gaining at the cost of the other person. It persuades that all participants can be winning to some extent. Individuals with ecosystem motivational orientation find it easier to say "no" to requests from others, as they are not that attached to someone else's opinion about them. Accepting the fact that such person is not mastering a skill does not seem like a threat to his reputation, and he is willing to develop. Depending on orientation type, individuals prioritize either self or everyone including self.

## **5 DISCUSSION**

We also suggest organizations consider implementing and applying the practice of radical candor. Depending on company's characteristics like culture, average age group, industry, employee band size, location, background, etc., either top-to-bottom approach or through agents can be implemented (Vich & Kim, 2016). Also, numerous organizations offer extensive emotional intelligence testing to identify employees' level of mastering each of the four EI skills (Bradberry & Greaves, 2009). Generally, it includes self-reported evaluation as well as 360-degree review from management, peers, and subordinates. These tests are also available online. In addition, organizations might take in account other psychological factors for evaluations and management skills improvement like attachment style, self-esteem, and goal orientation (Vich & Kim, 2016).

After researching for this paper, we would like to give suggestions for future research which include extreme levels of political correctness in countries different from Canada and US, negative outcomes of diversity, candidness from top management, and feedback-receiving behavior. Fellow researchers may consider using Hofstede's national culture comparison tool for analyzing different global locations for potential candor application ("Countries - Geert Hofstede," n.d.). Only survey data collected in Canada was used due to lack of evidence from other locations with a similar amount of respondents.

## **6 CONCLUSION**

Nowadays, it is crucial to emphasize the importance of diversity management which is not based solely on gender and ethnicity. It also includes aspects that are not so obvious, like organizational role, communication style, work style, etc. (Diversity Task Force, 2001). In order to decrease communication barriers and improve employee satisfaction, organizations should consider the practice of candor while also taking into account the peculiarities of its diversified teams. Depending on organization's existing culture and the set of values of its individual members, the timeframe and approach for accepting this practice will vary (Vich & Kim, 2016). One of the ways towards it, as suggested by respondents of the survey on

sensitivity and political correctness, is for people to get thicker-skinned (Angus Reid Institute, 2016). While giving feedback requires some particular skills in the workplace, the benefits of receiving feedback are also appreciated more when motivated towards learning.

## References

Agarwal, P. (2012). Aligning Person-Organization Fit With the Practice of Human Resource Management. *International Journal of Management Prudence; New Delhi*, 4(1), 13–21.

Angus Reid Institute in Canada. (2016). Majority of Canadians say political correctness has “gone too far.” Retrieved from <http://angusreid.org/political-correctness/>

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.

Colman, A. M. (2015). *A Dictionary of Psychology* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Countries - Geert Hofstede. (n.d.). Retrieved from <https://www.geert-hofstede.com/countries.html>

Crocker, J. (2011). Safety in Numbers: Shifting From Egosystem to Ecosystem. *Psychological Inquiry*, 22(4), 259–264.

Crocker, J., & Canevello, A. (2008). Creating and Undermining Social Support in Communal Relationships: The Role of Compassionate and Self-Image Goals. *Journal of Personality & Social Psychology*, 95(3), 555–575.

Crocker, J., Olivier, M.-A., & Nuer, N. (2009). Self-image Goals and Compassionate Goals: Costs and Benefits. *Self & Identity*, 8(2/3), 251–269.

Davis, C. E., & Herrera, A. (2013). Preparing for the Job Interview: The Interviewer’s Responsibility. *Strategic Finance; Montvale*, 94(9), 47–51.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, NY: Wiley.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Dimensions - Geert Hofstede. (n.d.). Retrieved from <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>

Diversity Task Force. (2001). Best Practices in Achieving Workforce Diversity. US Department of Commerce and Vice President Al Gore’s National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study. Retrieved from <http://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/benchmk/workforce-diversity.pdf>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly; Thousand Oaks*, 44(2), 350–383.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business; Bingley*, 30(1), 72–91.

FreshBooks University. (2015). *Radical Candor — The Surprising Secret to Being a Good Boss* / *First Round Review*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=4yODaLLQ2IM>

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind* (1st ed.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal; Birmingham*, 35(1), 48–64.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huang, C.-C., & Jiang, P.-C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management and Organization; Lyndfield*, 18(2), 175–192.
- Hvizdos Wolf, J. (2007). *The role and importance of person -organization fit in the selection interview with senior level candidates* (Ph.D. dissertation). Fielding Graduate University, United States, California.
- Jones, D. (1999). The definition of diversity: Two views. A more inclusive definition. *Journal of Library Administration*, 27(1–2), 5.
- Juras, R., & Mathieu, C. (2016). Person-Organization Fit Relationship with Job Satisfaction and Turnover: The Mediating Influence of Leader-Member Exchange. *Academy of Strategic Management Journal; Arden*, 15(1), 71–84.
- Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes; Bingley*, 3(4), 284–293.
- Lambert, J. (2016). Cultural Diversity as a Mechanism for Innovation: Workplace Diversity and the Absorptive Capacity Framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict; Arden*, 20(1), 68–77.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(3), S17.
- Markus, H. R. (2008). Pride, Prejudice, and Ambivalence: Toward a Unified Theory of Race and Ethnicity. *American Psychologist*, 63(8), 651–670.
- Mateescu, V. M. (2015). PERSPECTIVES ON DIVERSITY MANAGEMENT AT WORKPLACE. THE EUROPEAN SMEs CASE. *On - Line Journal Modelling the New Europe; Cluj-Napoca*, (16), 80–92.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal; Briarcliff Manor*, 34(3), 487.

Oxford Dictionaries. (n.d.). Political correctness - definition of political correctness in English | Oxford Dictionaries. *Oxford Dictionaries | English*. Retrieved from [https://en.oxforddictionaries.com/definition/political\\_correctness](https://en.oxforddictionaries.com/definition/political_correctness)

Peterson, L. (1999). The definition of diversity, *Journal of Library Administration*, 27(1), 17–26.

Radical Candor — The Surprising Secret to Being a Good Boss. (2015). Retrieved from <http://firstround.com/review/radical-candor-the-surprising-secret-to-being-a-good-boss/>

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and Compassion Through an Organizational Lens: Opening up New Possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503–523.

Scott, K. (2017). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. New York, NY: St. Martin's Press.

Stanford Graduate School of Business. (n.d.). *Jack Welch: Create Candor in the Workplace*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=PxU6Z0BgyWM>

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

van der Rijt, J., van de Wiel, M. W. J., Van den Bossche, P., Segers, M. S. R., & Gijsselaers, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly; Hoboken*, 23(2).

Vich, M., & Kim, M. Y. (2016). Construction and Application of Radical Candor: Efficiency of Criticism at Work. *Central European Business Review*, 5(4), 11–22.

Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York, NY: Harper Business.

## **Contact**

Ing. Marina Y. Kim

Department of Managerial Psychology and Sociology, University of Economics, Prague  
W. Churchill Sq. 4, 130 67 Prague 3, Czech Republic

Email: [marina.y.kimm@gmail.com](mailto:marina.y.kimm@gmail.com)

Ing. Marek Vich

Department of Managerial Psychology and Sociology, University of Economics, Prague  
W. Churchill Sq. 4, 130 67 Prague 3, Czech Republic

Email: [marek.vich@mindfulnessclub.cz](mailto:marek.vich@mindfulnessclub.cz)



# AUTONOMIE V PRACOVNÍM A ORGANIZAČNÍM KONTEXTU

## AUTONOMY AT WORK AND ORGANIZATIONAL CONTEXT

Iva KIROVOVÁ

**Abstrakt:** Autonomie náleží k interdisciplinární problematice, je zkoumána v rámci filozofie, psychologie i dalších oborů. Autonomii v pracovním a organizačním kontextu je věnována pozornost po desetiletí. Výsledky výzkumů potvrzují souvislosti pracovní autonomie s výkonností, intrinsickou motivací, pracovní spokojeností, s kreativitou a inovacemi a dalšími pozitivními pracovními nebo organizačními výstupy. Potřeba autonomie v práci je zřejmá v souvislosti s rostoucím významem znalostní práce a zvyšujícími se požadavky na konkurenceschopnost organizací. Cílem mapujícího průzkumu bylo zjistit zastoupení autonomie v pracovním designu a její hodnocení ze strany liniových manažerů a zaměstnanců, jejich podřízených. Z analýzy 20 polo-strukturovaných rozhovorů vyplývá, že i když většina respondentů autonomii hodnotí jako významný faktor, její zastoupení v pracovním designu je potvrzena menšinou respondentů. Omezení výsledků vyplývají z mapujícího designu. Přesto je pravděpodobné, že autonomie v práci nepatří mezi prioritní témata v českých organizacích. Vzhledem k prokázaným souvislostem a důsledkům autonomie v pracovním a organizačním kontextu je žádoucí jí věnovat větší pozornost.

**Abstract:** Autonomy belongs to interdisciplinary issues; it has been studied in frames of philosophy, psychology and other disciplines. Over decades attention is paid to autonomy at work and organizational context. Research results confirm interconnections of work autonomy with performance, intrinsic motivation, work satisfaction, creativity and innovations as well as with other positive work and organization outputs. A need for autonomy at work is obvious in context of growing importance of knowledge work and increasing demands on organization competitiveness. The goals of mapping survey were focused on identification of autonomy representation at work design and its evaluation by line managers and employees, their subordinates. From analysis of 20 semi-structured interviews emerge the following results. Although the majority of respondents evaluate autonomy as an important factor, autonomy representation at work design was confirmed by the minority of them. Despite the fact, the results have limited validity due to mapping design; autonomy at work probably does not belong to priority topics of Czech organizations. It is desirable to give more attention to autonomy in consideration of proven interconnection and consequences of autonomy at work and organization contexts.

**Klíčová slova:** autonomie; pracovní design; polo-strukturovaný rozhovor; liniový manažer; zaměstnanci.

**Keywords:** autonomy; work design; semi-structured interview; line manager; employees.

### 1 ÚVOD

Autonomie náleží k tématům s dlouhou historií a různými kontexty. Filozofické kontexty se v rámci evropského civilizačního okruhu vztahují již k antické filozofii, např. podle Platona a Aristotela ideálem lidskosti (humanity) je soběstačnost a nezávislost na druhých (Dryden, 2017). Další souvislosti se týkají problematiky rozhodování, morálních hodnot a vývojových stádií jedince, např. téma autonomie je obsaženo v Kantově filozofii nebo v Piagetově a Kohlbergově teorii morálního vývoje. V organizačním kontextu bylo výrazněji poukazováno

na potřebu autonomie v práci v rámci sociotechnického přístupu v 50. letech 20. st., její význam a přínos byl prokázán akčními výzkumy realizovanými především ve Velké Británii (Trist, 1981). V 70. letech 20. st. téma autonomie v práci bývá nejčastěji spojováno s koncepcí pracovního designu Hackmana a Oldhama, ve které autonomie v práci náleží ke klíčovým charakteristikám práce. Hackman a Oldham (1975) navázali na výsledky výzkumů realizovaných zejména v rámci sociotechnického přístupu a hnutí kvality pracovního života. Např. ve Waltonově koncepci kvality pracovního života autonomie představuje významný faktor kategorie bezprostředních příležitostí pro využívání a rozvoj kompetencí, náleží k indikátorům kvality pracovního života (Walton, 1973). Karasek (1979) upozornil na souvislosti mezi mentálním stresem a možností vlastního rozhodování v práci a kontroly. Jedná se o interakci vlivu pracovních požadavků a míry svobody rozhodování, vlastní kontroly. Pokud jsou pracovní požadavky vysoké a možnosti kontroly, svobody rozhodování, nízké, dochází k pracovnímu stresu. Téma autonomie v práci je také podstatné v koncepci job craftingu. V metateorii sebedeterminace je autonomie považována za jednu ze základních vrozených potřeb, drivů, jejíž rozvoj a uspokojování facilituje významně intrinsickou motivaci, autonomní, kromě dalších souvislostí (Cagné, Deci, 2005). Z krátkého úvodu je zřejmé, že autonomie v pracovním a organizačním kontextu náleží k tématům, jimž je věnována pozornost v rozdílných koncepcích a souvislostech, což potvrzují četné výzkumy. Již v r. 1984 Nicholson (1984) poznamenává, že autonomie představuje multidimenzionální konstrukt, s různými kontexty a vztahy.

## 2 AUTONOMIE V PRACOVNÍM A ORGANIZAČNÍM KONTEXTU

Reflexe implementace nových technologií, měnící se náplně práce, pracovních úkolů a činností, potřeby odklonu od byrokratických a technokratických postupů a tradic je obsažena v sociotechnickém přístupu. Trist (1981) popisuje kontext a faktory, které ovlivnily průběh akčních výzkumů realizovaných v 50. letech 20. st. ve Velké Británii v uhelných dolech, včetně podmínek komplikujících širší implementaci dosažených výsledků. Byl prokázán pozitivní přínos autonomních pracovních skupin, a to zvýšenou produktivitou, osobní angažovaností zaměstnanců, minimální supervizí a nízkou absencí, ve srovnání s tradiční organizací práce, s tradiční strukturou a vedením pracovních skupin. Sociotechnický přístup zahrnuje řadu principů, např. klade důraz na pracovní skupiny, ne na jedince, na interní seběřízení skupiny, na rozvoj variability dovedností zaměstnanců, multiskilling, a na možnost svobodného rozhodování, na zvážení situace a obsahu pracovních rolí, na rozdíl od přesně definovaných pracovních rolí. Sociotechnický přístup je systémovým přístupem. Trist konstatuje, že při analýzách pracovní a organizační problematiky je potřebné rozlišovat 3 úrovně systémů, a to i v rámci výzkumů. Primárním pracovním systémem je oddělení organizace, celkový systém organizace představuje další úroveň, a třetí představuje konkrétní socioekonomický kontext. Podle Trista organizační a socioekonomické kontextuální faktory pracovního designu v 50. letech 20. st. měly negativní vliv na dokončení některých akčních výzkumů nebo na možnosti jejich další implementace. Jako příklad uvádí změnu manažera divize, neochotu managementu předat části své moci nebo převládající klima ve společnosti, které podporovalo tradiční organizační i pracovní design. Potřebu změny organizačního paradigmatu v důsledku změn socioekonomických faktorů podpořily i výzkumy Burnse a Stalkera ze 60. let 20. st. Jejich výstupem je rozlišení dvou typů organizací, mechanistického a organického (Burns, Stalker, 1994). V průběhu vývoje společnosti dochází ke změnám nejen hodnot, ale i očekávání týkajících se pracovních rolí, ty jsou reflektovány v pracovním a organizačním designu. Změny technologií také ovlivňují životní styl, hodnoty a další oblasti života i organizací. Podle Waltona (1979) socioekonomické faktory v 70. letech 20. st. již byly více nakloněny změnám organizací a pracovního designu. Důsledky rozvoje technologií se projevíly mj. ve změnách pracovní náplně, její komplexnosti. Od zaměstnanců byly

vyžadovány jiné dovednosti, ve srovnání s érou vědeckého managementu. Zvyšoval se význam spolupráce mezi zaměstnanci a vzájemné závislosti a propojenosti výstupů pracovních úkolů a rolí pracovních skupin nebo týmů. Waltonova koncepce kvality pracovního života ze 70. let 20. st. náleží i v současnosti ke stěžejním, z ní, ve většině případů, vycházejí další teorie kvality pracovního života. Třetí Waltonova kategorie kvality pracovního života, bezprostřední příležitosti pro využívání a rozvoj kompetencí, reflektuje potřeby změny paradigmatu vědeckého managementu a byrokracie. Obsahuje následující indikátory (Walton, 1973): autonomie a kontrola, uplatňování rozdílných dovedností (multiskilling), smysluplnost informací týkajících se celého pracovního procesu a zpětná vazba vztahující se k pracovním výsledkům, celistvost úkolů a plánování včetně implementace činností. Z výčtu je zřejmé, že se jedná o protiklad tradičního pracovního paradigmatu. Autonomii v práci Walton spojuje s kontrolou. Podle Waltona je podstatné, zda práce umožňuje zaměstnanci značnou autonomii a kontrolu nad pracovními činnostmi, které vykonává. Opakem je kontrola externí nebo minimální až žádná autonomie. Autonomie v práci je součástí i další koncepce kvality pracovního života ze 70. let 20. st., a to Taylorovy (Taylor, 1973). Je obsažena v sedmé kategorii jeho koncepce. Nazval ji kontrola a vliv. Týká se možností ovlivňování pracovních úkolů a procesů, autonomie, sebeřízení, participace na rozhodování a dalších možností ovlivňovat pracovní organizační procesy.

Reflexe změn je obsažena ve výzkumech a koncepcích představitelů humanistické psychologie, např. Herzberga nebo v modelu pracovního designu Hackmana a Oldhama. V jejich modelu pracovních charakteristik (JCT, the job characteristics model) autonomie náleží mezi pět klíčových pracovních charakteristik. Vyšší míra autonomie pozitivně koreluje s odpovědností za pracovní výsledky (Hackman, Oldham, 1974). JCT a metoda JDS (the job diagnostic survey) je zaměřena na identifikaci možností ke zvýšení motivace, pracovní spokojenosti a výkonnosti. V JDC je autonomie vymezena jako míra svobody, nezávislosti a možností zvážení rozhodnutí zaměstnance týkající se harmonogramu práce a určení postupů plnění pracovních úkolů (Hackman, Oldham, 1975). Metodou JDS lze určit stávající pracovní charakteristiky a možnosti pracovního redesignu ke zvýšení produktivity a spokojenosti. K moderujícím faktorům autoři zařadili sílu růstových potřeb jedince (individual growth need strength).

V metateorii sebedeterminace (self-determination theory, SDT) je stěžejní rozlišení mezi autonomní a kontrolovanou motivací (Cagné, Deci, 2005). Autonomie náleží ke třem základním drivům v teorii SDT. Deci (1980) poukazuje na poměrně značnou schopnost lidí k sebeurčení (self-determination) a na fungování vůle, na schopnost zvolit chování, které vychází z vnitřních tužeb a percepce. „*Sebedeterminace je psychologickým konstruktem vztahujícím se k lidské flexibilitě a schopnosti jak si vybírat mezi alternativami chování (bez ohledu na počet alternativ), tak se přizpůsobovat situacím, ve kterých je k dispozici pouze jedna možnost*“ (Deci, 1980, s. 6). Teorie SDT považuje uspokojování tří základních potřeb, a to autonomie, kompetence a sounáležitosti (relatedness) za základ pro optimální rozvoj a integritu jedince, potřeba autonomie je hodnocena jako nejvýznamnější (Cagné, Deci, 2005). V pracovním kontextu je SDT zaměřena na problematiku uspokojování tří základních potřeb, drivů. Pokud pracovní a organizační faktory napomáhají jejich uspokojování, je posilována intrinsická motivace a internalizace extrinsické motivace. K podstatným faktorům podporujícím jejich uspokojování náleží pracovní charakteristiky obsažené v JCT a podpora autonomie za strany nadřízených. Koreluje s pozitivními pracovními výstupy, např. s výkonností, projevy kreativity, pracovní spokojeností, pozitivními pracovními postoji nebo well-being. Intrinsická, autonomní motivace rovněž mj. facilituje emoční závazek (commitment), pozitivně koreluje s výkonností, na rozdíl od ostatních druhů závazků (Rollinson, 2008).

Pracovní autonomie je zahrnuta i v koncepci job craftingu. Wrzesniewski a Dutton (2001, s. 179) definují job crafting jako „...*fyzické a kognitivní změny, které realizují jedinci v rámci úkolů nebo vztahových hranic práce*“. Dochází ke změně smyslu práce jedince i jeho pracovní identity. Na rozdíl od JCT koncepce je zdůrazňována aktivita jedince, zdroje motivace k job craftingu vycházejí z potřeby vlastní kontroly pracovních aktivit, pozitivního mínění o sobě, sebehodnocení a potřeby interakcí s druhými lidmi. Všichni zaměstnanci nejsou motivováni v práci těmito potřebami, mohou je uspokojovat mimo pracovní a organizační kontext. Vyhodnocování příležitostí pro crafting (vytváření) zahrnuje autonomii k aktivitě, k vlastní kontrole, konstatují Wrzesniewski a Dutton (2001). Van Wingerden, Bakker a Derks (2017) job crafting označují za proaktivní chování. Je přínosný pro jedince i organizace, pozitivně ovlivňuje engagement zaměstnanců, výkonnost aj. Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli (2001) upozorňují na souvislosti mezi organizačním kontextem a pracovním designem. Pracovní a organizační kontext poskytuje pracovní zdroje, fyzické, sociální nebo organizační aspekty práce, např. kontrolu nad realizací práce, autonomii, podporu nadřízeného, různorodost dovedností nebo příležitosti pro rozvoj (Bakker, 2014). V rámci koncepce JD-R (job demands a job resources) je mj. prokázáno, že pokud práce umožňuje autonomii, je zjišťován nižší výskyt burn-outu. Autonomie totiž poskytuje více příležitostí vyrovnat se se stresujícími situacemi. Uvedené souvislosti byly potvrzeny ve výzkumu, ve kterém pracovní autonomie byla vymezena jako nezávislost na druhých zaměstnancích při plnění pracovních úkolů a svoboda rozhodování týkající se postupů a rychlosti práce (Bakker, Demerouti, Euwema, 2005).

### **3 MAPUJÍCÍ PRŮZKUM A VÝSLEDKY**

Téma autonomie v pracovním a organizačním kontextu náleží k aktuálním tématům, z těchto důvodů bylo předmětem mapujícího průzkumu. Výzkumné otázky byly formulovány následovně:

Výzkumná otázka č. 1: Je součástí pracovního designu autonomie?

Výzkumná otázka č. 2: Je autonomie považována za důležitý faktor?

Z výzkumných otázek vyplývají následující cíle:

Cíl č. 1: Identifikovat charakteristiky pracovního designu

Cíl č. 2: Identifikovat hodnocení významnosti autonomie

Vzhledem k časovým i dalším faktorům byl zvolen mapující výzkumný design. Na základě analýz výzkumů zaměřených na různé aspekty pracovního designu byla zvolena metoda dotazování, a to polo-strukturované rozhovory. Z výstupů analýz předchozích výzkumů jako nejvhodnější druh organizace pro realizaci mapujícího průzkumu byly vybrány malé a střední organizace, k určení velikosti organizací bylo zvoleno kritérium počtu zaměstnanců, je časté v různých druzích výzkumů. Za malé organizace jsou hodnoceny organizace do 49 zaměstnanců, za organizace střední velikosti organizace od 50 do 249 zaměstnanců. Pro výběr souboru organizací byla použita metoda sněhové koule (snowball sampling). Nejedná se tedy o nenáhodný výběrový soubor.

Výběrový soubor byl složen z respondentů zastávajících pracovní pozice liniových manažerů a jejich podřízených zaměstnanců. V souboru bylo zastoupeno 8 liniových manažerů a 12 jim podřízených zaměstnanců. Malé organizace reprezentovali 4 liniovní manažeři a 4 jim podřízení zaměstnanci, střední organizace 4 liniovní manažeři a 8 jim podřízených zaměstnanců. U 2 malých organizací je předmět činnosti oblast IT, další 2 náleží do sektoru služeb. U 2 středních organizací předmětem činnosti je oblast IT a u 2 organizací oblast

služeb. Otázky kladené liniovým manažerům se vztahovaly k pracovnímu designu jejich podřízených zaměstnanců.

Mapující průzkum byl realizován od ledna 2017 do konce března 2017. Organizacím bylo garantováno dodržení anonymity. 2 malé organizace působí v Moravskoslezském kraji, další 2 v Praze. 2 střední organizace působí v Moravskoslezském kraji a 2 v Praze.

V uvedeném časovém rozmezí bylo realizováno 20 polo-strukturovaných rozhovorů. Rozhovory trvaly mezi 30 až 60 minutami. Témata rozhovorů vyplývají z výzkumných otázek a cílů. Týkaly se především možností projevů autonomie v práci a hodnocení významnosti autonomie v práci. Další témata se týkala také podmínek umožňujících a podporujících autonomii v práci, důsledků a přínosu, např. smysluplnosti práce, engagementu, motivace a výkonnosti, a také překážek autonomie. Ta ale nejsou zahrnuta v tomto příspěvku. Formulace otázek vycházely z relevantních teoretických koncepcí a metod aplikovaných ve výzkumech. Otázky týkající se charakteristik autonomie vycházely z oblastí job craftingu, a to autonomie vztahující se k plnění pracovních úkolů a ke vztahovému ohraničení práce. Reflektovaly také SDT teorii. Byly kladeny např. následující otázky|:

*Existují možnosti k plnění pracovních úkolů podle vlastního uvážení?*

*Existují možnosti ke stanovení vlastního harmonogramu k plnění pracovních úkolů?*

*Je možné v práci využívat vlastní iniciativu a nápady?*

Konkrétní formulace otázek byly modifikovány podle toho, zda byly kladeny respondentům zastávající pracovní pozice liniových manažerů nebo jim podřízeným zaměstnancům, z hlediska organizační struktury.

Odpovědi respondentů byly s jejich souhlasem nahrávány (u 3 respondentů). Ve všech případech byly pro rozhovory připraveny záznamové archy, podle tematických okruhů rozhovoru, do kterých v průběhu rozhovoru byly signovány jejich odpovědi nebo po jejich realizaci byly zapisovány některé konkrétní formulace respondentů

Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny obsahovou analýzou.

## 4 VÝSLEDKY

Následující výsledky obsahové analýzy výstupů polo-strukturovaných rozhovorů poskytují odpovědi na stanovené výzkumné otázky a cíle. Z analýzy polo-strukturovaných rozhovorů vyplývají následující zjištění:

3 ze 4 liniových manažerů z malých organizací potvrdili autonomii jako součást pracovního designu. Všichni 3 liniovní manažeři potvrdili možnosti autonomie týkající se vztahových hranic práce a k možnostem vlastního rozhodování o způsobech plnění pracovních úkolů. Jednalo se o 2 liniové manažery organizací působících v IT a 1 liniového manažera organizace ze sektoru služeb. 2 respondenti, podřízení zaměstnanci pracující v IT organizacích potvrdili možnosti autonomie týkající se realizace pracovních úkolů a vztahových ohraničení práce.

1 liniový manažer ze 4 liniových manažerů středních organizací uvedl autonomii jako součást pracovního designu, a to autonomii týkající se možností vlastního rozhodování při plnění pracovních úkolů a autonomii vztahových ohraničení práce. Jednalo se o liniového manažera pracujícího v oblasti IT. Následně 3 z 8 zaměstnanců potvrdili autonomii v pracovním designu, a to ve všech případech se jednalo o autonomii vztahových ohraničení práce. 2 pracují v oblasti IT a 1 v oblasti služeb. Ze zmíněných 3 pouze 2 uvedli možnost vlastního rozhodování při plnění pracovních úkolů, jednalo se o respondenty pracující v oblasti IT.

Pozitivní důsledky autonomie v práci se vztahují zejména k autonomii související s plněním pracovních úkolů, k možnostem vlastního rozhodování a modifikace pracovních rolí a náplně. Pokud z výsledků polo-strukturovaných rozhovorů se vyberou pouze tyto aspekty autonomie, tak lze konstatovat, že tento druh pracovní autonomie má podle obsahové analýzy výsledků polo-strukturovaných rozhovorů celkové menšinové zastoupení. U malých organizací bylo potvrzeno 3 liniiovými manažery (ze 4) a 2 zaměstnanci (ze 4), u středních organizací 1 liniiovým manažerem (ze 4) a 2 (z 8) zaměstnanci. Celkově tento druh autonomie jako součást pracovního designu byl potvrzen z 8 liniiových manažerů 4 a 4 zaměstnanci z 12, celkově z 20 respondentů byl potvrzen u 8.

Jako důležitou hodnotila autonomii v práci, a to autonomii týkající se vlastního rozhodování a kontroly a vztahových ohraničení práce, většina respondentů. A to 3 liniioví manažeři ze 4 z malých organizací, z toho 2 z oblasti IT a 1 z organizace poskytující služby, a všichni 4 liniioví manažeři ze středních organizací. Autonomii jako důležitý faktor pracovního designu hodnotili všichni zaměstnanci z malých organizací, tedy 4, a 6 zaměstnanců z 8 ze středních organizací. Celkově autonomie v práci byla hodnocena jako důležitý faktor 7 manažery z 8 a 10 zaměstnanci z 12.

## 5 DISKUSE A ZÁVĚR

Mapující průzkum byl zaměřen na identifikaci autonomie v pracovním designu a na hodnocení významnosti autonomie v pracovním a organizačním kontextu. I když v organizacích, ve kterých byl realizován mapující průzkum, pojem pracovní design není používán, obdobně jako pojem autonomie v pracovním a organizačním kontextu, jedná se samozřejmě o různé faktory a aspekty práce a pracovního a organizačního kontextu, které v organizacích existují a projevují se v různých souvislostech. Mapující průzkum, jehož výsledky mají limitovanou platnost, jak již bylo uvedeno v předchozí části, poskytl částečný vhled do problematiky autonomie v pracovním a organizačním kontextu v českých organizacích.

Z výsledků vyplývá nesoulad mezi hodnocením důležitosti pracovní a autonomie, a to autonomie umožňující vlastní rozhodování a kontrolu nad pracovními úkoly a jejich plněním a autonomie vztahových ohraničení práce a mezi její identifikací v pracovním a organizačním kontextu. Menšinou respondentů byla identifikována tato oblast autonomie. Rozdíly se také týkají posouzení autonomie jakou součástí pracovního designu, a to mezi liniiovými manažery a zaměstnanci. Rozdíly mezi hodnocením různých aspektů pracovního designu a pracovních rolí mohou být ovlivněny zastávanými pracovními pozicemi, nezřetelně vymezenými pravomocemi zaměstnanců, pouze naznačenou podporou k projevům vlastního rozhodování, percepce role apod. Určité rozdíly v odpovědích se vztahují také k velikosti organizace, ve které respondenti působí. Vzhledem k metodologii průzkumu je problematické tyto rozdíly interpretovat. Diskuse a workshop týkající se výsledků byl ve zkoumaných organizacích naplánován na měsíc červen a červenec, pravděpodobně bude přínosný pro respondenty, organizace i další objasnění a interpretaci výsledků.

Z výsledků zahraničních výzkumů vyplývají nejen pozitivní souvislosti mezi autonomií v práci, ale také interakce s kontextuálními faktory, organizačními i socioekonomickými, jak vyplývá např. ze sociotechnického přístupu již z 50. let 20. st. Pokud u nás je zdůrazňována potřeba kreativity a inovací, well-being zaměstnanců, jejich engagement, samozřejmě i výkonnost a další související témata, patrně bez implementace potřebných aspektů autonomie v pracovním a organizačním kontextu žádoucích výsledků nebude dosahováno a potenciál zaměstnanců nebude využíván v organizacích, ve kterých pracují, ale v jiných oblastech jejich života případně v jiných organizacích, které si zaměstnanci vyberou jako vhodnější

alternativu. Vliv kontextuálních faktorů, organizačních a socioekonomických je zřejmý, byl zmíněn již Tristem.

## Literatura

- Bakker, A. B. (2014). Top-down and bottom-up interventions to increase work engagement. In P. J. Hartung, M. L. Savickas & W. B. Walsh (Eds.). *APA Handbook of Career Intervention* (Vol. 2, 427-438). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & M. C. Euwema (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Deci, E. L. (1980). *The Psychology of Self-Determination*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Drydden, J. (2017). Autonomy. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Dostupné z <http://www.iep.utm.edu/autonomy/>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, New Haven, CT: Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Rollinson, D. (2008). *Organizational Behaviour and Analysis. An Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson.
- Taylor, J. C. (1973). *Concepts and Problems in Studies of Quality of Working Life*. Los Angeles, CA: University of California.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. *Occasional paper No. 2, June*. Toronto: Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.
- Van Wingerden, Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Walton, R. E. (1979). Work Innovations in the United States. *Harvard Business Review*, 57(4), 88-98.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their job. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

**Contact**

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra managementu, Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1

Email: [iva.kirovova@vsb.cz](mailto:iva.kirovova@vsb.cz)



# PRACOVNÍ PORADENSTVÍ A EAP

## WORKPLACE COUNSELLING AND EAP

Iva KIROVOVÁ

**Abstrakt:** Pracovní poradenství je v 19. st. spojeno s industriálními filantropy, např. sirem T. Saltem, ve 30. letech 20. st. s E. Mayem, v současnosti v ekonomicky rozvinutých zemích souvisí zejména s EAP (Employee Assistance Programs) programy. EAP nabízejí bezplatné služby zaměstnancům organizací a jejím rodinným příslušníkům. Jedná se např. o poradenskou činnost vztahující se k pracovnímu stresu, různým druhům závislostí, finanční nebo právní problematice. Cílem mapujícího průzkumu bylo zjistit, zda organizace pocítují potřebu poskytování pracovního poradenství svým zaměstnancům a identifikovat poradenské služby, které organizace považují za nejpotřebnější. Bylo realizováno 10 polostrukturovaných rozhovorů s respondenty zastávající pracovní pozice v top managementu nebo HR. Většina respondentů uvedla potřebu poskytování poradenských služeb ve „svých“ organizacích. Respondenti považují za nejdůležitější poradenské služby zaměřené na různé aspekty pracovního stresu, řešení konfliktů, změn, výkonnosti a well-being. I když výsledky jsou limitovány mapujícím designem, přesto zachycují zájem o EAP, dále také o garanci profesionality služeb, problematiku financování apod. Zahraniční výsledky vztahující se k přínosům EAP potvrzují jejich přínos pro zaměstnance, organizace a společnost.

**Abstract:** In 19<sup>th</sup> century workplace counselling is interconnected with industrial philanthropists, e.g. with sir T. Salt, in 30's of 20<sup>th</sup> century with E. Mayo, and in present days in economic developed countries is interconnected above all with EAP (Employee Assistance Programs). EAP's offer services for employee and their family members free of charge. There are counselling services relevant to work stress, various addiction type, finance or legislative issues. The goals of the mapping research were focused on identification of the following topics: Is there a need for an offer of employee workplace counselling from organization point of view and what counselling services organizations assess as the most important? Ten semi-structured interviews were conducted with respondents in top management or HR work positions. The majority of respondents expressed a need for an offer of counselling services in „their“ organizations. The respondents perceived as the most important counselling services relevant to various aspects of work stress, conflict resolution, changes, performance and well-being. Although the results are limited by the mapping design, they detected interests in EAP, in an issue of professional counselling guarantee, of financing, and so forth. Foreign results relevant to EAP contributions confirm EAP benefits for individuals, organizations and society.

**Klíčová slova:** pracovní poradenství; EAP; poradenské služby; polostrukturované rozhovory.

**Keywords:** workplace counselling; EAP; counselling services; semi-structured interviews.

### 1 NÁSTIN HISTORIE PRACOVNÍHO PORADENSTVÍ A EAP

Pracovní poradenství se týká práce a pracovního kontextu. Práce představuje jednu z dominant lidského života. Např. Freud poukazuje na význam práce, cílem dospělého života je podle Freuda milovat a pracovat. Jak milování a láska může být problematickou, tak je tomu i s prací. V pracovním poradenství za práci jsou považovány ty činnosti, za které jedinec získává finanční odměny, tedy placená práce. V pracovním a organizačním kontextu nastávají

různé situace představující problémy pro zaměstnance i management. Z těchto důvodů managementy organizací nebo další stakeholders věnovaly a věnují pozornost různým aspektům pracovní problematiky. Problémy v pracovní oblasti se týkaly a týkají zaměstnanců, oni realizují pracovní úkoly, na nich do značné míry závisí, zda organizační cíle jsou dosahovány, zda organizace stagnuje nebo naopak se rozvíjí. Proto se zaměstnavatelé a další stakeholders do nějaké míry, v závislosti na řadě kontextuálních faktorů, zajímali a zajímají a starali i starají o své zaměstnance, o jejich pracovní i mimopracovní problémy. Pokud zaměstnance sužují zdravotní nebo jiné obtíže a problémy, mají vliv nejen well-being zaměstnanců, jejich motivaci, ale také na výkonnost. Přínos zaměstnanců pro organizace neodpovídá jejich potenciálu. Pravděpodobně různé druhy péče i poradenství o zaměstnance byly iniciovány primárně ekonomickými důvody, ne humanistickými, i když ani jejich vliv a význam nelze snižovat.

Vznik a rozvoj pracovního poradenství souvisí s rozvojem industrialismu, organizací, práce, zaměstnaneckých vztahů, poradenství a dalších souvisejících faktorů. Již koncem 19. st. některé organizace např. v USA a ve Velké Británii, jak uvádí Cole (2003), poskytovaly svým zaměstnancům řadu služeb jako ubytování, příležitosti pro rekreaci, lékařskou péči, finanční služby nebo vzdělání. Majitelé těchto organizací byli nejen průmyslníky, ale i filantropy. Příkladem je např. Saltaire, viktoriánský model vesnice z r. 1851, který financoval a nechal postavit pro své zaměstnance sir Titus Salt. Zahrnoval obytné domy, ve kterých byl zaveden vodovod, nemocnici, knihovnu, centrum pro rekreaci, koncertní sál, školu pro děti zaměstnanců, park aj. Roku 2001 byla vesnice zapsána do světového dědictví UNESCO (Saltaire, 2017).

Péče o zaměstnance byla v organizacích zajišťována různými formami. Od 20. let 20. st. některé organizace v USA začaly najímat zaměstnance, jejichž pracovní náplní byla pomoc zaměstnancům při řešení problémů v sociální oblasti. Sociální zabezpečení zaměstnanců bylo považováno za významný faktor podporující stabilizaci zaměstnanců i jejich loajalitu. Rovněž se jednalo o legální způsob, jak snižovat vliv odborů v organizacích a předcházet stávkám. Novinkou bylo zavedení poradenských rozhovorů v Hawthorne Works E. Mayem v r. 1936. V r. 1940 poradenské rozhovory poskytovalo 20 poradců, v r. 1948 již 55 (Carroll, 1996). E. Mayo rovněž navrhoval organizacím zavedení vlastních psychiatrických klinik, přispívaly by organizacím v řešení obtíží zaměstnanců. Také v řadě zemí Evropy organizace poskytovaly různé druhy péče svým zaměstnancům (Sonnestuhl, 1986).

Postupně organizace věnovaly pozornost různým aspektům zdraví svých zaměstnanců, docházce do zaměstnání, dodržování disciplíny, negativním projevům chování, problematice stárnutí zaměstnanců, stresu, a samozřejmě i výkonnosti (Carroll, 1996). V 50. letech 20. st. mnohé organizace v USA řešily problémy se závislostí zaměstnanců na alkoholu. V pracovním a organizačním kontextu se začaly využívat obdobné metody jako u skupin AA (Alcoholics Anonymous). Organizace postupně zaváděly různé druhy programů zaměřených na pomoc zaměstnancům, kteří měli problémy se závislostí na alkoholu (Steele, 1989). Rozšíření a přínos těchto poradenských skupin a programů v pracovním a organizačním kontextu, společně s podporou legislativy, je považován za rozhodující faktor iniciující vznik EAP programů (Employee Assistance Programs) v USA. Náplň programů se od 60. a 70. let 20. st. rozšiřovala, zahrnovala nejen témata související s prací, pracovním a organizačním kontextem, ale např. i problematiku rodinnou, osobního života, finanční a právní (Carroll, 1996).

## **2 K VYMEZENÍ PRACOVNÍHO PORADENSTVÍ**

I když ve vymezení pracovního poradenství neexistuje shoda, v pojetí pracovního poradenství převažují aspekty související s poradenstvím, ne s aplikací psychologických koncepcí

v pracovním a organizačním kontextu. Obsahová náplň a aplikované přístupy a metody pracovního poradenství byly a jsou ovlivňovány také psychoterapeutickými a poradenskými směry. Příkladem jsou např. zakladatelé pracovního poradenství ve Velké Británii, Michael Reddy, Gerard Egan a Michael Carroll. M. Reddy získal zkušenosti s různými druhy poradenství, např. drop-in centry nebo s poradenstvím zaměřeným na studenty nebo na partnerské vztahy, na akutní psychiatrickou péči, a s metodami, např. s aplikací psychodramatu nebo transakční analýzy. G. Egan je známý tří etapovým modelem poradenství, mentoringu a koučování. M. Carroll je autorem prvních odborných publikací o pracovním poradenství, např. Workplace Counselling z r. 1996. Zavedl také supervizi i do oblasti pracovního poradenství (Coles, 2003.). Tento trend potvrzují i požadavky na vzdělání pracovních poradců ve Velké Británii (Counselling in the Workplace, 2016).

Zmíněné pojetí pracovního poradenství zastává i McLeod (2008) ve studii zaměřené na výzkum pracovního poradenství. Pracovní poradenství vymezuje jako charakteristickou formu intervencí zaměřenou na well-being zaměstnanců. Jedná se o intervenci, která je dobrovolná, pro kterou se klient rozhodl svobodně, ne na doporučení manažerů nebo nějakých poradců. Druh poskytovaných poradenských služeb odpovídá potřebám klientů. Nejedná se o vzdělávací nebo tréninkové a výcvikové intervence. Poradenství představuje aktivitu, která je zaměřena na změnu psychologického a behaviorálního „fungování“ jedince, např. emočního stavu, sebevědomí, symptomů deprese nebo situace klienta v práci. Intervence, které jsou primárně zaměřeny na organizační výsledky nebo na zdravotní aspekty života klientů, např. cvičení nebo diety, nejsou považovány za pracovní poradenství, i když mohou přispívat k well-being klientů. Intervence, které jsou označeny, jako psychoterapeutické McLeod zahrnul do výzkumné studie, pokud odpovídají výše uvedeným charakteristikám, a zejména jsou zaměřeny na „fungování“ klienta v práci.

Carroll (1996) v souvislosti s definováním pracovního poradenství konstatuje, že není jednotné pojetí. Rovněž poradenské služby jsou často kombinované s dalšími službami. Za podstatnou charakteristiku považuje bezplatné poskytování služeb pracovního poradenství zaměstnancům. Stručné vymezení pracovního poradenství poskytují publikace BACP, např. Counselling in the Workplace (2016) nebo i dřívější. Vychází z vymezení poradenství. Pracovní poradenství je poskytováno poradcem, který nabízí čas, pozornost a úctu jinému jedinci, klientovi. Poradenství poskytuje klientovi příležitosti ke zkoumání, objevování a ujasňování si vlastního života, facilituje změny v životě klienta, také posiluje jeho well-being (Ethical Framework for Good Practice in Counselling and Psychotherapy, 2002). Poradenství se netýká poskytování rad nebo doporučení klientovi jak jednat v určitém směru. Pracovní poradenství je obvykle limitováno časem, obvykle zahrnuje 2-6 sezení. Poradci také potřebují znát a rozumět pracovnímu a organizačnímu kontextu, jako i různým stakeholders a uvědomovat si různé druhy zájmů a vlivu v organizacích (Counselling in the Workplace, 2016). McLeod (2008) poznamenává, že vymezení pracovního poradenství není snadné. Poradenství flexibilně reaguje na potřeby a situaci klienta, a ty souvisí s celkovým kontextem klientova života, s pracovním a rodinným kontextem, osobní historií apod. Většina služeb pracovního poradenství zahrnuje nejen pracovní a organizační témata, ale také osobní, rodinná aj. Pracovní poradenství je ovlivněno také rozdílnými socioekonomickými, organizačními a pracovními faktory.

### 3 EAP PROGRAMY

EAP programy jsou rozšířeny v řadě zemí, zejména v ekonomicky rozvinutých již od 80. let 20. st. EAP programy nabízejí poradenství týkající se různých témat souvisejících s prací, pracovním a organizačním kontextem, osobním a rodinným životem zaměstnanců, finanční i právní problematikou. Jak vyplývá z problematiky vymezení pracovního poradenství, EAP

programy nelze ztotožnit s pracovním poradenstvím, jak je vymežováno např. McLeodem, i když obsahují také pracovní poradenství. V současnosti jsou EAP programy v řadě zemí obvyklým standardem, které organizace bezplatně poskytují svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům.

EAP programy mohou být poskytovány interně, to znamená, že programy EAP jsou sestavovány zaměstnanci organizací, podle standardních požadavků asociací, jsou poskytovány poradci splňující potřebnou kvalifikaci, implementovány podle standardů, vyhodnocovány, je aplikována supervize aj. (Hughes, Kinder, 2007, *Counselling in the Workplace*, 2016). Externí EAP jsou nabízeny organizacím, např. poradenskými organizacemi, v různých zemích jsou různé požadavky na standardy těchto programů, členství v profesionálních asociacích apod. Také je možná hybridní forma, kdy dochází ke kombinaci interních a externích EAP programů a poradců. Běžná je např. kombinace možnosti face to face poradenství poskytovaného interními poradci a telefonního poradenství nabízeného externími poradci, např. telefonní poradenství umožňuje konzultace každý den a v každou hodinu, tzv. 24/7, nebo poradenství přes skype nebo jiné metody podporované informačními a telekomunikačními technologiemi. Ad hoc aplikace EAP programů většinou využívají malé organizace, najímají si podle potřeby kvalifikované poradce.

Nabídka EAP programů zahrnuje řadu témat poradenských služeb týkajících se např. různých druhů závislostí, problematiky pracovního a organizačního stresu, burn-outu, pracovních a organizačních konfliktů, symptomů neurotických nebo depresivních, aspektů a druhů well-being, pracovní spokojenosti, engagementu, pracovní výkonnosti, absencí a fluktuace, osobního a profesního rozvoje, pracovních a organizačních změn, mobbingu, rozvoje managementu, wellness programů, osobních a rodinných problémů, rovnováhy mezi osobním životem a prací, péče o členy rodiny, rozvoje organizací, kariérového poradenství nebo finančního i právního poradenství. Výčet témat není vyčerpávající, pouze naznačuje rozsah EAP témat. Z širší nabídky EAP je zřejmé, že součástí EAP není pouze pracovní poradenství, jehož problematika vymezení již byla uvedena, ale také poradenská a konzultační činnost zaměřená na různé aspekty rozvoje organizací nebo na finanční a právní problematiku.

Jak již bylo konstatováno, v současnosti EAP programy musí splňovat kritéria odborných asociací, monitoring, rovněž etické kodexy a další, aby byly dodržovány a garantovány potřebné profesionální standardy, kvalita nabízených služeb apod. Týkají se jak interních EAP programů, tak externích (Hughes, Kinder, 2007, *Counselling in the Workplace*, 2016).

Výsledky výzkumů implementace EAP v organizacích nebo jednotlivé případové studie potvrzují jejich přínos pro jedince, organizace i společnost. EAP programy umožňují vyhledávání včasné nebo preventivní pomoci, podporují sebeřízení jedinců, přebírání odpovědnosti za vlastní život, osobní a profesní rozvoj aj. Je potvrzováno snížení absencí a fluktuace zaměstnanců (*Counselling in the Workplace*, 2016), pozitivní psychosociální výstupy jako např. snížení stresu, úzkosti nebo deprese, pozitivní postoje k práci projevující se intrinsickou motivací, závazkem k organizaci nebo engagementem, pozitivními změnami well-beingu, a také následně výkonností zaměstnanců (McLeod, 2008). Samozřejmě pozitiva se projevují i v účinnější komunikaci, ve spolupráci mezi zaměstnanci v rámci pracovních skupin a týmů, ve vztazích mezi různými hierarchiemi organizací, ve stabilizaci zaměstnanců, v jejich rozvoji aj.

Kinder (2013) shrnuje přínos EAP poradenství potvrzený výsledky výzkumu v UK. Je účinnější než poradenství nabízené sektorem zdravotnictví, je totiž poskytováno rychleji, klienti nemusí na potřebnou poradenskou službu tak dlouho čekat (rozdíl je značný, v případě poradenství nabízené EAP klienti čekají v průměru 9 dní, v sektoru zdravotnictví v průměru 64 dní), 70% klientů EAP vykazuje zlepšení své situace a stavu. Uvedené výsledky jsou s

prospěšné nejen pro jedince, pro různé aspekty jejich zdraví, spokojenosti, well-being nebo pro jejich osobní a rodinný život, ale také pro organizace a společnost.

## **4 MAPUJÍCÍ PRŮZKUM**

Z předchozího textu vyplývá význam, potřebnost i přínosy pracovního poradenství a EAP v organizacích. Z těchto důvodů byl v březnu a dubnu 2017 realizován mapující průzkum zaměřený na problematiku pracovního poradenství a EAP v českých organizacích. Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Existuje potřeba nabídky poradenských služeb pro zaměstnance?

Jaké poradenské služby jsou nejpotřebnější?

Z výzkumných otázek byly formulovány následující cíle:

Cíl č. 1: Identifikace potřeby nabídky poradenských služeb pro zaměstnance

Cíl č. 2: Identifikace potřebnosti poradenských služeb pro zaměstnance

Z časových, organizačních a dalších faktorů a souvislostí byl použit mapující design, pro výběr organizací a respondentů byla vybrána metoda sněhové koule (snowball sampling). Průzkumu se zúčastnily 3 organizace, 2 střední velikosti a 1 velká organizace. Jako kritérium velikosti bylo vybráno obvyklé kritérium aplikované nejen ve výzkumech, a to počet zaměstnanců. Organizace střední velikosti mají od 49 do 249 zaměstnanců, velké organizace nad 249. Ze středních organizací 2 respondenti byli členové top managementu a 2 HR oddělení, zastávající pracovní pozice personalistů nebo HR manažerů, z velkých organizací 1 respondent byl členem top managementu a 5 z HR oddělení rovněž zastávající pracovní pozice personalistů nebo HR manažerů. Všechny organizace působí v Moravskoslezském kraji, jejich hlavním předmětem činnosti je výroba.

Během března a dubna 2017 bylo realizováno celkem 10 polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Polostrukturované rozhovory byly zvoleny jako nejvhodnější metoda vzhledem k cílům průzkumu. Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny ve vybraných organizacích, na pracovišti respondentů. Délka polostrukturovaných rozhovorů se pohybovala mezi 30 až 60 minutami. Respondenti byli napřed stručně seznámeni s problematikou pracovního poradenství a EAP. Poté byl zahájen polostrukturovaný rozhovor. Otázky se týkaly názorů na potřebnost poradenských služeb pro zaměstnance organizací, na potřebnost různých druhů poradenských služeb a témat EAP. Respondenti si nepřáli nahrávání rozhovoru, jejich přání bylo respektováno. Odpovědi respondentů byly signovány do připraveného záznamového archu, některé byly částečně zapsány po ukončení rozhovoru, případně jejich zápis byl konzultován s respondenty, pak byl případně i doplněn.

Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny obsahovou analýzou.

## **5 VÝSLEDKY**

Prezentované výsledky představují výstupy vztahující se k výzkumným otázkám a cílům mapujícího průzkumu. Další získané výstupy nejsou součástí tohoto sdělení.

Jeden z 2 top manažerů, respondentů ze střední velikosti organizace, a 1 respondent, top manažer z velké organizace, celkem tedy 2 top manažeři z 3 vyjádřili potřebu nabídky poradenských služeb pro zaměstnance. Dva respondenti z HR oddělení ze středních organizací (2 z 2) a čtyři respondenti z 5 respondentů z HR oddělení velkých organizací sdíleli potřebu nabídky poradenských služeb pro zaměstnance. Respondenti, kteří vyjádřili zájem o poradenské služby, konstatovali, že i oni jsou zaměstnanci a některé služby považují důležité i pro sebe.

Z vyhodnocení odpovědí respondentů vyplývá následující pořadí potřebnosti obsahového zaměření poradenských služeb: pracovní a organizační stres, konflikty, různé aspekty změn, různé aspekty a kontexty zdraví zaměstnanců a výkonnost.

## 6 DISKUSE A ZÁVĚRY

Výsledky polo-strukturovaných rozhovorů potvrdily zájem o možnosti poradenských služeb nabízených zaměstnanců. Pro respondenty z organizací, ve kterých byly rozhovory realizovány, téma poradenských služeb nabízených zaměstnancům v rozsahu EAP představovalo novou informaci. Samozřejmě nelze tvrdit, že žádná organizace v ČR, respektive někteří zaměstnanci, např. pracující v oblasti HR, nemají informace o EAP. V průběhu rozhovorů docházelo k situacím, kdy více otázek bylo kladeno respondenty. Zajímali se např. o možné druhy poradenských služeb, garanci jejich odbornosti, způsoby jejich implementace v organizacích nebo o finanční náklady spojené s poskytováním těchto služeb. Lze konstatovat, že respondenti všeobecně akceptovali přínos poradenských služeb pro zaměstnance i organizace.

Jednalo se o mapující průzkum, výsledky nelze zevšeobecňovat. Cílem mapujícího průzkumu bylo nejen získat výsledky, jejichž vyznění se dalo předpokládat - zájem o poskytování poradenských služeb a pozitivní postoje k problematice pracovní poradenství a EAP, ale také upozornit odbornou veřejnost na určitou mezeru v oblasti péče o zaměstnance a nabídky poradenských služeb v organizacích nebo organizacím. Další souvislosti se vztahují i k systému vzdělávání. Je pravděpodobné, že důsledky historického vývoje našeho státu od 2. světové války, ve srovnání s ekonomicky vyspělými státy, se projevují i dnešní době. Vyplývají ze srovnání poradenství, nejen pracovního, a EAP programů, standardů pro jejich poskytování např. ve Velké Británii a u nás. Četné výzkumy týkající se problematiky pracovního poradenství, jeho přínosu, nejčastěji v souvislosti s EAP programy, poskytují validní a spolehlivé výsledky potvrzující pozitiva pro zaměstnance, organizace i celou společnost. Bylo by prospěšné, pokud by došlo i u nás v této oblasti k pozitivním změnám.

Pozitiva poradenství z hlediska jedince stručně vyjádřil Egan. Egan (1993) považuje poradenství za přínosné pouze tehdy, pokud vede ke změnám v každodenním životě klienta. Podle Egana se jedná o následující výstupy, např. zvýšení sebedůvěry klienta, rozvoj asertivních dovedností nebo jiné projevy aktivit v jeho životě. Klient se přestává chovat jako oběť. Další důsledky těchto změn se kladně projevují i v organizačním a společenském kontextu, mnohé byly již zmíněny.

### Literatura

- Coles, A. (2003). *Counselling in the Workplace*. Maidenhead: Open University Press.
- Carroll, M. (1996). *Workplace Counselling*. London: Sage.
- Counselling in the Workplace*. (2016). BACP 2016.
- Egan, G. (1993) *Adding Value*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Ethical Framework for Good Practice in Counselling and Psychotherapy*. (2002). Rugby: BACP.
- Hughes, R. a Kinder, A. (2007). *Guidelines for counselling in the Workplace*. BACP.
- Kinder, A. (2013). Study confirms effectiveness of EAP counseling. *Strategic HR Review*, 12 (3). <https://doi.org/10.1108/shr.2013.37212caa.008>
- McLeod, J. (2008). *Counselling in the Workplace: a comprehensive review of the research evidence*. 2nd ed. BACP.

Saltaire Village. World Heritage Site <http://www.saltairevillage.info/>

Sonnenstuhl, W. (1986). *Inside An Emotional Health Program*. New York: ILR Press.

Steele, D. P. (1989). A history of job based alcoholism programs: 1955-1972. *Journal of Drug Issues*, 19(4), 511-532.

**Contact**

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra managementu, Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1

Email: [iva.kirovova@vsb.cz](mailto:iva.kirovova@vsb.cz)

# HODNOTOVÉ PREFERENCE SENIORŮ VE VZTAHU K PRÁCI

## VALUE PREFERENCES OF SENIORS IN RELATION TO WORK

*Renata KOCIANOVÁ, Helena ZÁŠKODNÁ*

**Abstrakt:** Demografické prognózy poukazují na stárnutí evropské populace, zdůrazňována je budoucí potřeba zaměstnanosti starších lidí jako řešení snižujícího se počtu mladých. V této souvislosti je zřejmý zájem o problematiku využívání potenciálu starších dospělých a aktivního života ve třetím věku. Významnější pozornost je věnována ageismu a diskriminaci starších pracovníků na trhu práce a v organizacích, jejich pracovním schopnostem ve vztahu k výkonu a podmínkám jejich práce. Důležité jsou však i preference starších lidí v kontextech pracovního života. Příspěvek, jehož teoretickým rámcem je teorie hodnot S. H. Schwartze, prezentuje šetření realizované pomocí Dotazníku hodnotových preferencí (Schwartz Value Survey, 1992). Výzkumný soubor tvoří osoby naplňující podmínku nároku na starobní důchod v České republice (senioři – dle Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, MPSV, 2013). Příspěvek reflektuje potřebu získání rozšiřujících poznatků o hodnotách starších jedinců ve vztahu k práci.

**Abstract:** The demographic prognoses indicate ageing of the European population, while the necessity of future employment of older people as a solution to the decreasing number of young individuals is being emphasized. In this context, the interest in the issue of using older adults' potential and active life in the "third age" becomes evident. Considerable attention is paid to ageism and discrimination of older employees on the labor market and in organizations, their work abilities in relation to performance and their work conditions. Nevertheless, the preferences of older people in contexts of working life are also important. This contribution, drawing on the theory of values of S. H. Schwartz as its theoretical framework, presents research carried out using Value preferences questionnaire (Schwartz Value Survey, 1992). The target group of the inquiry consisted of individuals fulfilling conditions for pension entitlement according to the Czech law (seniors – according to the National action plan for supporting positive ageing for the years 2013–2017, Ministry of work and social affairs, 2013). The article also reflects the necessity of gaining deeper knowledge about the values of older individuals in relation to work.

**Klíčová slova:** hodnoty; hodnotová orientace; hodnotový typ, hodnoty seniorů; práce seniorů.

**Keywords:** values, value orientation, value type, values of seniors, work of seniors.

### 1 ÚVOD

Prognózy pro další desetiletí poukazují na stárnutí evropské populace, shodují se na snižujícím se počtu narozených dětí a narůstajícím počtu starších osob. Pozornost je v této souvislosti věnována problematice zdraví a kvality života, celoživotnímu vzdělávání a učení, nezávislému a aktivnímu životu ve třetím věku ad. Z prognóz vychází perspektiva budoucí potřeby zaměstnanosti starších lidí jako řešení snižujícího se počtu mladých. Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů je jednou z priorit Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Starší pracovník je vymezen jako osoba starší 50 let, které dosud nevznikl nárok na pobírání řádného starobního důchodu, senior jako osoba, která dosáhla věku potřebného k odchodu do řádného starobního důchodu bez ohledu na to, zda starobní důchod pobírá či nikoliv (MPSV, 2013). Perspektiva prodloužení pracovního



života vyvolává zájem odborníků o skupinu starších pracovníků. Pozornost je věnována skupině „50+“ jako zranitelné na trhu práce a v organizacích, problematice ageismu a diskriminace starších pracovníků a pracujících seniorů (rovnému zacházení), pracovním schopnostem, významu věkové diverzity, mezigeneračního sdílení znalostí na pracovišti a opatření v systému řízení lidí v organizacích. Zásadní význam budou mít preference starších lidí v kontextech pracovního života – hodnoty jedinců ve vztahu k práci. U současné generace seniorů jsou patrné určité zvláštnosti, které se projevují v postojích k životu, v realizovaném životním stylu určovaném individuálními hodnotami. S reflexí potřeby rozšiřujících poznatků o hodnotách starších jedinců ve vztahu k práci se příspěvek zaměřuje na hodnotové preference seniorů, prezentuje pilotní šetření k výzkumu na základě teorie hodnot a s využitím Dotazníku hodnotových preferencí Shaloma H. Schwartz.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Hodnotové typy – hodnotové orientace

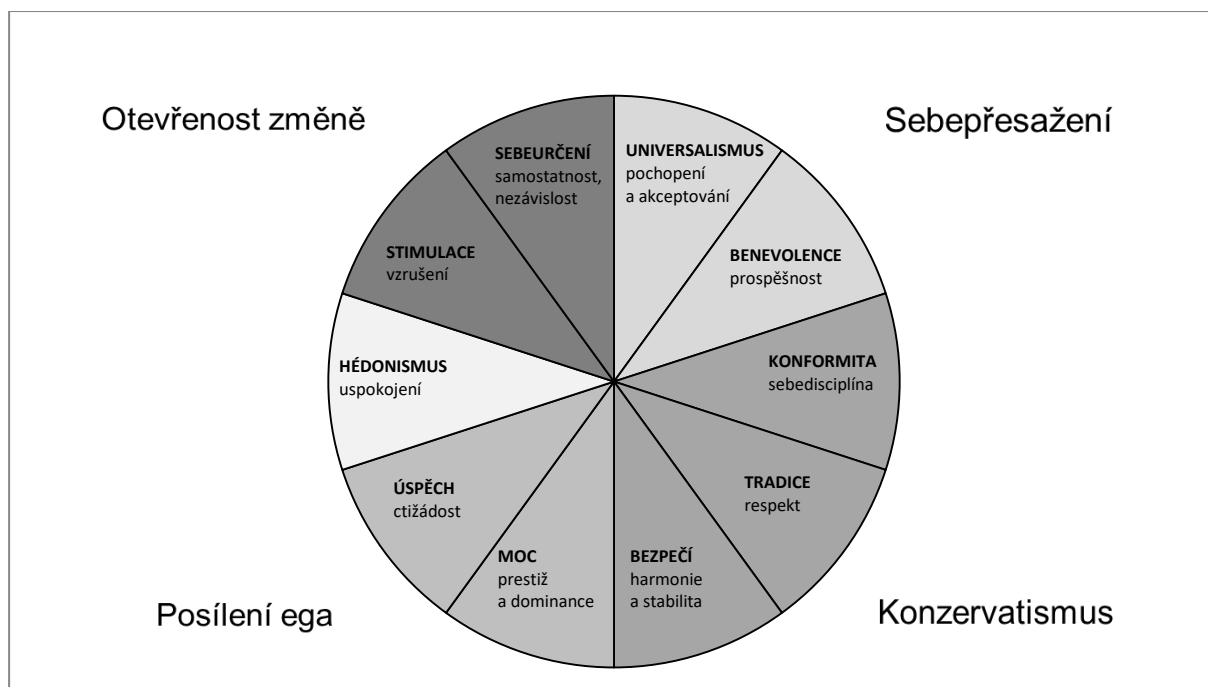
Schwartz vychází z pojetí lidských *hodnot* jako žádoucích cílů s různou důležitostí, které mají charakter vůdčích principů v životě lidí. Základní obsahový aspekt, který hodnoty diferencuje, je typ motivačních cílů, které hodnoty vyjadřují. Typologie různých obsahů individuálních hodnot zahrnuje (v podobě vědomých cílů) tři univerzální podmínky lidské existence, a to potřeby jednotlivců jako biologických organismů, požadavky koordinované sociální interakce a potřeby přežití a prospěchu skupiny (Schwartz, 1992). Schwartz a Bilsky (1987; 1990) vymezili hodnoty jejich pěti formálními vlastnostmi:

- jsou pojmy nebo přesvědčení;
- vztahují se k pozitivním a žádoucím cílovým stavům nebo k chování;
- mají transsituační charakter, platí stejně v proměnlivých situacích;
- řídí výběr nebo hodnocení chování a jevů;
- jsou hierarchicky uspořádané podle relativní důležitosti a významu pro jednotlivce, hierarchie vykazuje značnou stabilitu a je rozhodující pro rozhodování.

V typologii zahrnující deset motivačně odlišných *hodnotových typů* se hodnoty (utvářející motivační kontinuum, ne vymezené, nepropustné kategorie) seskupují do komplexů *hodnotových orientací*, které se vztahují k určitým motivačním cílům:

1. universalismus (spravedlnost, porozumění, tolerance, ochrana společenského a přírodního prostředí),
2. benevolence (profit a laskavá podpora lidí),
3. konformita (odvracení se od chování, které by mohlo způsobit újmu ostatním nebo být v rozporu se společenskými normami),
4. tradice (respekt, věrnost, dodržování zvyklostí),
5. bezpečí (harmonie a stabilita v interpersonálních vztazích, k sobě samému i ve společnosti),
6. moc (sociální status a prestiž, kontrola nad lidmi a zdroji),
7. úspěch (osobní zdar na základě kompetencí),
8. hédonismus (potěšení a uspokojení sebe sama),
9. stimulace (vzrušení, nové poznání a výzvy v životě),
10. sebeurčení (nezávislost v jednání, možnost tvořit, poznávat).

Některé hodnotové typy stojí v motivaci blízko sebe, například hodnota moci a hodnota úspěchu charakterizují ambice získat společenské ocenění. Avšak zatímco úspěch zdůrazňuje prezentování výborné schopnosti v konkrétní situaci, moc spočívá v dosažení nebo uchování dominantní sociální pozice obecně (Schwartz, 1992).



Obr 1. Struktura vztahů mezi motivačně odlišnými hodnotami (Schwartz, 1992)

Hodnotové typy Schwartz uspořádal kolem dvou základních *bipolárních dimenzí*. Každý pól představuje *hodnotový typ vyššího řádu* – hodnotovou orientaci, která kombinuje dva nebo více z těchto deseti typů. První bipolární dimenze, *setrvání vs. změna*, staví otevřenost vůči změně (openness to change) s hodnotovými typy sebeurčení a stimulace proti konzervatismu (conservation) s hodnotovými typy konformita, tradice a bezpečí. Druhá bipolární dimenze, *kolektivismus vs. individualismus*, staví sebepřesažení – sebetranscendenci (self-transcendence) s hodnotovými typy univerzalizmus a benevolence proti posílení ega (self-enhancement) s hodnotovými typy úspěchu a moci. Hédonismus je zčásti vztažen k otevřenosti vůči změně a zčásti k posílení ega (Schwartz, 1992).

## 2.2 Starší pracovníci ve vztahu k práci

Vývojová dynamika (na úrovni subjektivního prožívání) je ovlivňována vzájemným vztahem potřeby jistoty a bezpečí a potřeby změny, která další vývoj stimuluje, přičemž potřebu jistoty je možné chápat jako potřebu určité stability, která tendenci k dalším vývojovým změnám zpomaluje (Vágnerová, 2000). Přesto, že s věkem klesá fyzický potenciál, psychický potenciál může růst (Čevela, Kalvach, Čeledová, 2012). Sebehodnocení stárnoucího člověka je mimo jiné závislé na úrovni vzdělání a souvisejícím sociálním postavení, stárnoucí lidé s vyšším vzděláním mají lepší sebehodnocení než lidé s nižší úrovní vzdělání. Starší pracovníci usilují o potvrzení vlastní hodnoty (spolehlivost, stabilní výkonnost a zkušenost), potřeba seberealizace se projevuje i tendencí k předávání zkušeností (Vágnerová, 2000).

Skupina „50+“ je považována za zranitelnou skupinu (vulnerable group) na trhu práce, ohroženou diskriminací z hlediska věku a ageismem v organizacích, stereotypním

podceňováním starších pracovníků, kdy je kritériem jejich posuzování věk, nikoliv schopnosti. Někteří odborníci, například Haškovcová (2010), poukazují na silný vliv ageismu, na přebírání stereotypů mladších generací a identifikování se s nimi a v této souvislosti na ovlivňování hodnocení vlastní situace.

Pracovní schopnost v kontextu stárnutí v profesi je dána mnoha faktory, a to požadavky práce, individuálními předpoklady pro zvládnutí práce, pracovními podmínkami organizace. Přednosti starších pracovníků představují zkušenosti a relevantní dovednosti, profesní vyzrálost, rozvážnost, nadhled, ochota předávat své znalosti (bez obav o své ohrožení), odpovědnost, důslednost, spolehlivost, svědomitost, pečlivost, loajalita k organizaci, stabilita a časová flexibilita. Jako slabiny starších pracovníků jsou uváděny nižší schopnosti učení se novému, nezáměr o nové podněty, obtížné zvládnutí změn, úbytek fyzických sil, častější zdravotní problémy, malá pracovní flexibilita, nižší sebedůvěra a sebehodnocení.

V kontextu demografických změn je pozornost age managementu zaměřena na odstranění diskriminace na trhu práce a na vytváření pracovních příležitostí pro starší věkové skupiny. Na úrovni organizací představuje age management řízení věkové struktury pracovníků. Důraz je kladen na změnu postojů ke starším pracovníkům v kontextu diskriminace a ageismu, na kulturu a klima v organizacích, na vytváření strategií a opatření v oblasti zaměstnávání starších pracovníků, v personálních procesech a aktivitách, zejména v oblasti získávání, výběru, vzdělávání, rozvoje, řízení kariéry, pracovního prostředí a pracovních podmínek. Zdůrazňován je význam věkové diverzity v organizacích a v pracovních skupinách a týmech (diversity management), přínos věkové rozmanitosti, mezigeneračního učení a předávání znalostí na pracovišti (knowledge management), a to i v kontextu nástupnictví v organizaci. Age management se tedy nevztahuje pouze ke starším pracovníkům, jak je často chápáno, ale zahrnuje všechny věkové skupiny pracovníků. Z hlediska stárnutí a stáří jedinců ve vztahu k práci je pozornost zaměřena na vliv věku na výkon, na potřeby a motivaci, hodnoty a postoje, sebehodnocení a aspirace jedinců, na vztah životní a pracovní spokojenosti (Kocianová, 2013; Kocianová, 2015).

### 3 POUŽITÉ METODY, SBĚR A ZPRACOVÁNÍ DAT

#### 3.1 Empirické šetření „hodnotové priority seniorů“

*Cílem (C1)* pilotního šetření k výzkumu, v návaznosti na výše prezentované poznatky a teorie, je zjistit hodnotové priority seniorů, které motivují volbu jejich chování a určují charakteristiky jejich životního stylu ve vztahu k práci. *Kontinuálním cílem (C2)* je ověření použitelnosti dotazníkové metody pro řešení dané problematiky, včetně vhodnosti výběru souboru respondentů – účastníků Univerzity 3. věku.

*Výzkumný soubor* tvořilo 56 účastníků Univerzity 3. věku Filozofické fakulty Univerzity Karlovy a Univerzity 3. věku Zdravotně-sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Z původního souboru 61 respondentů byly vyřazeny dotazníky s neúplnými daty. Protože mezi respondenty výrazně převažovaly ženy (94 %), nebyli muži do šetření pro nízký počet začlenění a do výběrového souboru zařazeni kvůli možným interpretačním odlišnostem. Věkové zastoupení dotazovaných bylo v rozpětí od 58 do 76 let, s průměrem  $M = 69,4$  a směrodatnou odchylkou  $SD = 4,8$ . V souboru převažovaly ženy se středoškolským vzděláním nad ženami s vysokoškolským vzděláním 7 : 3.

Výzkumné šetření bylo realizováno od března do dubna roku 2017. *Sběr dat* se uskutečnil v průběhu přednášky, respondentky byly informovány o účelu výzkumu a dobrovolnosti své účasti, žádná účast neodmítla, dotazování bylo anonymní. Pro empirické šetření byl použit *Dotazník základních hodnot* (SVS – Schwartz Value Survey) S. H. Schwartze (1992) v pracovním překladu H. Záškové (2009), reliabilita hodnotových dimenzí (Cronbachovo alfa)

odpovídá rozpětí od 0,58 do 0,76. Dotazník byl administrován ve formě tužka – papír. První část dotazníku (30 hodnot) obsahuje odpovědi na otázku „Jaké hodnoty jsou pro mne důležité?“, druhá část dotazníku (27 hodnot) na otázku „Jakými zásadami se řídím ve svém životě?“. Přiřazovány jsou číslice od -1 do 7, čím vyšší číslice, tím významnější, důležitější je daná hodnota. Ke zpracování získaných dat byla použita deskriptivní statistika.

Významným atributem hodnot je jejich motivační funkce. Z funkčního hlediska hodnoty regulují volbu chování, „co a proč něco děláme“, řídí pozornost a vnímání, „čeho si všímáme“, představují standardy hodnocení lidí a událostí, „koho a co my máme rádi“, tvoří základ našich postojů, a konečně také ospravedlňují minulé chování, „proč jsme to udělali“ (Schwartz, 1992). Uvažujeme-li o funkci hodnot senierek ve vztahu k životnímu stylu, jehož součástí je i případná orientace na práci, lze očekávat upřednostnění hodnot spjatých s druhými lidmi (vyplývajících ze sociálních potřeb, například udržování profesních mezilidských vztahů přinášejících satisfakci) a hodnot spjatých se sebeurčením (zahrnujících nezávislost, kreativitu, poznávání).

Hodnotový typ	M (N=56)	SO	Pořadí
<b>1. universalismus</b> (universalism)	<b>34,1</b>	<b>3,7</b>	<b>6</b>
<b>2. benevolence</b> (benevolence)	<b>45,2</b>	<b>4,8</b>	<b>1</b>
<b>3. konformita</b> (conformity)	<b>38,4</b>	<b>3,2</b>	<b>5</b>
<b>4. tradice</b> (tradition)	<b>41,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4</b>
<b>5. bezpečí</b> (security)	<b>43,7</b>	<b>4,7</b>	<b>2</b>
<b>6. moc, síla</b> (power)	<b>16,8</b>	<b>5,2</b>	<b>9</b>
<b>7. úspěch</b> (achievement)	<b>18,4</b>	<b>5,8</b>	<b>8</b>
<b>8. hédonismus</b> (hedonism)	<b>20,3</b>	<b>5,1</b>	<b>7</b>
<b>9. stimulace</b> (stimulation)	<b>15,1</b>	<b>5,0</b>	<b>10</b>
<b>10. sebeurčení</b> (self-direction)	<b>42,6</b>	<b>6,2</b>	<b>3</b>

Tab 1. Sledované hodnotové typy (M = aritmetický průměr, N = počet respondentů, SO = směrodatná odchylka, Pořadí – hodnotový typ)

Komparaci vypočtených průměrů u sledovaných hodnotových typů sumarizuje tabulka 1. Pro dotazované seniorky představuje silný motiv benevolence (M=45,2), následovaný hodnotou bezpečí (M=43,7) a sebeurčení (M=42,6). Čtvrté místo v pořadí preference zaujala hodnota tradice (M=41,6). Střed žebříčku podle důležitosti tvoří hodnotové typy konformity (M=38,4), univerzalizmu (M=34,1) a hédonismu (M=20,3). Mezi nejméně motivačně významné zařadily respondentky hodnotu stimulace (M=15,1), moci (M=16,8) a úspěchu (M=18,4).

Pro zvýšení spolehlivosti hodnotových indikátorů Schwartz používá spojení dvou nebo více sousedních, vzájemně podobných hodnotových typů. Dané kombinace vedou k vytvoření čtyř širších indexů – k hodnotovým orientacím (viz výše).

Hodnotový typ vyššího řádu – hodnotová orientace	M (N=56)	Dimenze	Dimenze
<b>I. sebezpřesažení – sebetranscendence</b> (self-transcendence) 1. univerzalizmus, 2. benevolence	<b>79,3</b>	<b>Kolektivistická</b>	
<b>II. konzervatismus</b> (conservation) 3. konformita, 4. tradice, 5. bezpečí	<b>123,7</b>		<b>Setrvání</b>
<b>III. posílení ega</b> (self-enhancement) 6. moc, síla, 7. úspěch, část 8. hédonismu	<b>45,3</b>	<b>Individualistická</b>	
<b>IV. otevřenost ke změně</b> (openness to change) část 8. hédonismu, 9. stimulace, 10. sebeurčení	<b>67,8</b>		<b>Změna</b>

Tab 2. Skóre hodnotových orientací (M = celkové průměrné skóre příslušné hodnotové orientace, N = počet respondentů, Dimenze = hodnotová orientace kolektivistická nebo individualistická; orientace na životní změnu nebo setrvání)

Diferencovaná hladina skóre čtyř hodnotových orientací ukazuje v tabulce 2 odlišnou žádoucnost životních cílů promítnutých do životního stylu respondentek. Vysoká variabilita naměřených dat naznačuje zřetelné priority na jedné straně a nezáměr o určité oblasti života na straně druhé. Pro hodnotovou orientaci je důležitá vnitřní konzistentnost, která je v souboru respondentů zřetelná. V centru pozornosti respondentek stojí hodnoty umístěné v pólu konzervatismu (dimenze setrvání preferuje zachování současného stavu).

Seniorky průkazně preferují hodnoty mimo vlastní osobu, orientované zvláště na druhé lidi. Inklinují k chování, které je v souladu s očekáváním druhých, respektují platné kulturní normy a převažující skupinové cíle. Akceptují koordinované sociální interakce na základě podobnosti myšlení a chování. Dávají přednost stabilním, bezpečným vztahům a ověřeným jistotám v mikro i makro prostoru. Váží si mezigenerační solidarity, dodržují zvyklosti jako formu sdílených prožitků, projevují potřebu zakotvení a ochrany skupinových zájmů.

Je třeba upozornit na to, že vysoké skóre konzervatismu významně ovlivnila hodnota bezpečnosti, kterou respondentky kladou na druhé místo celého hodnotového žebříčku. Tato hodnota má specifický význam, protože podle Schwartze (1992) odpovídá jak individuálním, tak kolektivním cílům, vyplývá ze základních osobních i skupinových požadavků, z potřeby individuálního přežití i prospěchu skupiny.

Seniorky také vykazují vysokou míru prosociálních hodnot, benevolence a universalismu, které patří do kolektivistického pólu sebezpřesažení – sebetranscendence (self-transcendence). Motivační cíl respondentek se váže k fenoménům, které přesahují jejich individuální existence. Projevují snahu zachovat a zvětšit prosperitu lidí, se kterými se často stýkají, laskavé, podporující soustředění se na druhé lidi, akceptují ochranu jejich blaha, ale také ochranu zvířat, přírody a lidstva jako celku. Nezajímají se pouze samy o sebe, projevují snahu

poznávat nové věci a rozumět jevům okolního světa. Obě hodnotové orientace vyplývají z požadavků individuálních i skupinových zájmů.

Nejnižšího skóre dosáhly respondentky u hodnotové orientace posílení ega (s hodnotami moci, úspěchu, a části hédonismu). Tyto individualistické, sebestředné, kompetitivní hodnoty preferují častěji muži než ženy a také mladší lidé ve srovnání se staršími. Seniorky tohoto šetření nemají potřebu řídit, kontrolovat a ovládat druhé lidi, ani snahu dosáhnout ceněného sociálního statusu, prestiže a dominance ve vztahu k druhým lidem a ke zdrojům. Skóre této životní orientace mírně navyšuje část seniorek, které vyhledávají příjemné, pohodové, zábavné prožitky a jejich uspokojování (vykazují vyšší skóre hédonismu než skóre moci a úspěchu).

#### 4 DISKUZE

Cíl (C1) pilotního šetření spočíval ve snaze zjistit hodnotové preference seniorů, které spoluutvářejí jejich chování a určují profily jejich životního stylu ve vztahu k práci. Důvodem jsou demografické proměny s postupným nárůstem počtu starších osob a s požadavkem zaměstnanosti starších lidí jako kompenzace nižšího počtu mladých. Stárnutí obyvatelstva a podíl osob v mladších věkových skupinách (růst indexu stáří) popisují sociologové, ekonomové a odborníci dalších oborů již řadu let (např. Rabušic, 2001; Možný, 2006 aj.). Diference v míře ekonomické aktivity určuje řada faktorů, například nabídka pracovních míst vhodných pro seniory nebo životní úroveň daná výší důchodů. Pomineme-li potřebu seberealizace, pak hodnota práce může být (zejména pro vysokoškolsky vzdělané jedince) vyšší vzhledem k významnějším rozdílům mezi platem a starobním důchodem. Důvodů pro nižší pracovní zapojení seniorů je samozřejmě více, z mnoha například „digitální propast“ daná rychlým rozvojem informačních technologií, kterému se nedokázali senioři přizpůsobit. Životní styl seniorů je velmi silně ovlivněn objektivními podmínkami, například pro část seniorů, kteří již nemohou pracovat, žijí v domovech seniorů nebo zařízeních poskytujících dlouhodobou péči, představuje klíčovou hodnotu soběstačnost, zachování důstojnosti a zdravotní stav (Gruss, 2009; Sak, Kolesáková, 2012).

Hodnotové žebříčky se v průběhu života proměňují. Zatímco mladí lidé většinou usilují o samostatnost, nezávislost v myšlení a jednání, aspirují na úspěch a dobré společenské postavení, chtějí něčeho v životě dosáhnout a zároveň si užívat příjemných stránek života, získávat vzrušující zážitky a poznávat dosud nepoznané, u seniorů jsou životní cíle orientované převážně konzervativním směrem.

U našich respondentek je výběr hodnot modifikován vedle věku také příslušností k ženskému pohlaví. V prvé řadě preferují *benevolenci*, laskavý, ochotný přístup s prvky kooperativnosti a loajálnosti k blízkým lidem. Vysoce si cení také *bezpečí*, preferují jistotu, harmonii a stabilitu v osobních vztazích i ve společnosti obecně. Triádu nejpopulárnějších konzervativních hodnot doplňují hodnoty *tradice a konformity*. Seniorky přikládají význam dodržování zvyků a obvyklých rituálů, symbolů a ideálů, které kultura přináší jako reprezentaci sdílené zkušenosti. Tradice se stávají symboly skupinové solidarity, výrazem jedinečnosti skupiny a předpokládaným garantem jejího přežití. Potlačují společensky rušivé sklony, které by mohly znepokojit ostatní členy skupiny porušením společenských očekávání. Tento výsledek je rámcově v souladu se závěry studie provedené u účastníků Univerzity 3. věku Slováčkovou, Klimusovou a Dosedlovou (2013), které ve struktuře hodnot seniorů zjistily významnost tří faktorů, a to hodnot vztahujících se k fyzickému zdraví, vitalitě a aktivnímu životu, jako dalších hodnot duchovních (vnitřní soulad, štěstí, smysluplnost) a hodnot sociálních (rodinné a přátelské vztahy) a dále hodnot vztahujících se k širší společnosti. Hodnotu zdraví náš výzkum vzhledem k použité odlišné diagnostické metodě nezahrnoval.

Preference hodnot zázemí, jistoty a bezpečí jsou velmi významné u starších pracovníků, kteří obvykle projevují větší loajalitu k pracovišti (v případě dlouhodobějšího zaměstnání), jsou s ním identifikováni, významné jsou pro ně dobré vztahy se spolupracovníky, preferují klid a pohodu. Upřednostňují jistou práci bez hrozby nepředvídatelných změn nebo ztráty zaměstnání (Vágnerová, 2000). Výzkum zaznamenal význam prosociálních hodnot, *benevolence a universalismu*, které se vztahují ke zlepšení situace druhých a k překročení sobectví. Obsahově podobné hodnoty s důrazem na prosociálnost a prospěšnost, službu druhým, obětavost, více dávat než brát, potvrzují u účastníků Univerzity 3. věku Slováčková, Klimusová a Dosedlová (2013), Kentoš (2010). Obdobné prosociální hodnoty, jako nebýt na obtíž, být užitečný, zmiňují další autoři (Křivohlavý, 2011; Dosedlová, 2016 aj.).

Nejmenší zájem projevily respondentky o hodnoty, které patří do pólu posílení ega (moc, síla, úspěch, částečně hédonismus). Tento výsledek není ojedinělý, například Sak a Kolesárová (2008; 2012) uvádějí, že u současných generací seniorů jsou vidět jiná specifika, která se objevují v přístupech k životu. Ustupují konkurenční přístupy a objevuje se nadhled, vážení si života. „Stárnoucí člověk si uvědomuje pomíjivost úspěchů a nezáleží mu tolik na uspokojení vlastní ješitnosti ... mnozí lidé získali dost zkušeností s úspěchem a zjistili, že ani uskutečnění vlastních ambicí nepřináší tak velké uspokojení, jak kdysi očekávali. Nyní chce člověk dosáhnout už jen toho, co je pro něho opravdu osobně důležité. Lidem tohoto věku jde více o skutečné hodnoty, které by přesahovaly jejich život.“ (Vágnerová, 2000, s. 414)

Naše zjištění o prioritách v oblasti *konzervativních hodnot a sebezpřesažení – sebetranscendence* seniorek jsou rovněž ve shodě s některými psychoanalytickými, kulturně-feministickými a evolučními teoriemi (viz například Prince-Gibson a Schwartz, 1998; Řeháková, 2006), podle kterých ženy kladou větší důraz na expresivně-komunální hodnoty, jako je například *benevolence*, zatímco muži podtrhují instrumentální hodnoty, jako je například *moc*.

Téma hodnot patří v Evropě k frekventovaným nejen ve společenských vědách, ale rovněž ve veřejné a politické diskusi. Již řadu let se objevují otázky o sjednocenosti základních hodnot v Evropě, zda je Evropská unie společenstvím hodnot nebo jak globalizace evropské hodnoty ovlivňuje, případně zda národní hodnoty časem zaniknou. V úvahách se také objevuje morální aspekt s poukazem na erozi základních hodnot, výrazný pokles tradičních hodnot, klesající zájem o věci společné, o rostoucí individualismus s povrchním hédonismem a konzumerismem (Ester, Braun, Mohler, 2006; Bréchon, Gonthier, 2017). Naše pilotní šetření, byť rozsahem nezobecnitelné, ukázalo, že tomu tak není, alespoň v populaci seniorek. Jejich orientace na tradiční konzervativní hodnoty výrazně převažuje nad individualistickou orientací, zvláště zaměřením na druhé lidi, potřebou sdílení a prospěšnosti pro blízké i vzdálené sociální okolí.

O významnosti a dlouhodobé aktuálnosti tématu hodnot svědčí European Values Study (EVS). Evropská studie hodnot představuje široce koncipovaný výzkumný program určený základním lidským hodnotám. Jedná se o výzkumný projekt zaměřený na to, jak Evropané myslí na život, rodinu, práci, náboženství, politiku a společnost, který má tři cíle. Prvním je zjišťovat a vysvětlovat měnící se hodnoty, rysy a vzorce chování v současné evropské realitě a zkoumat jejich vzájemné interakce s měnícími se evropskými institucemi. Druhým cílem je posílit a zkvalitňovat metody průzkumu v rámci Evropy i mimo ni a třetím vyvinout evropské sociální ukazatele, včetně ukazatelů postojů a hodnot (EVS, 2015). V České republice se touto problematikou zabývá Sociologický ústav Akademie věd ČR.

Další cíl (Cíl 2) tohoto pilotního šetření spočíval v ověření přiměřenosti dotazníkové metody SVS – Schwartz Value Survey pro řešení dané problematiky. Vzhledem k výše popsaným dosaženým výsledkům lze konstatovat vhodnost použité metody v případě, že bude doplněna

dotazníkem vlastní konstrukce nebo diagnostickým rozhovorem hlouběji reflektující zvláštnosti seniorského věku, které se projeví i v tomto šetření. Rovněž budou monitorovány určité sociodemografické proměnné (ne v tak širokém rozsahu jako v Evropském sociálním průzkumu The European Social Survey – ESS, ve kterém sociodemografické proměnné zahrnovaly rovněž například politickou příslušnost, dosaženou úroveň vzdělání rodičů, příjmy celé domácnosti ad.).

## 5 ZÁVĚR

V kontextu perspektivy prodlužování pracovního života, zaměstnávání starších pracovníků a pracujících seniorů zdůrazňuje příspěvek potřebu získání rozšiřujících poznatků o subjektivních preferencích starších jedinců v kontextu práce, o jejich hodnotové orientaci. Životní cíle seniorů ve srovnání s mladšími generacemi jsou orientovány převážně konzervativním směrem. Životní styl seniorů je silně ovlivněn objektivními podmínkami. Ve vztahu k životnímu stylu, jehož součástí je i případná orientace na práci, lze očekávat upřednostnění hodnot souvisejících s druhými lidmi, které vyplývají ze sociálních potřeb, například udržování profesních mezilidských vztahů přinášejících satisfakci, a preferenci hodnot spjatých se sebeurčením, zahrnujících například nezávislost, kreativitu a poznávání.

Cíl pilotního šetření s využitím teorie hodnot a Dotazníku hodnotových preferencí Shaloma H. Schwartze sledoval hodnotové priority seniorů spoluvytvářející jejich chování a určující profily jejich životních stylů. Ve skupině 56 respondentek byla nejčtenějším hodnotovým typem benevolence, kterou charakterizuje laskavý a ochotný přístup, prvky kooperativnosti a loajality k blízkým lidem. V pořadí druhým hodnotovým typem bylo bezpečí, které představuje preference jistoty a harmonie v osobních vztazích i ve společnosti obecně. Nejčtenější hodnotovou orientací (hodnoty vyššího řádu respondentek) byl konzervatismus (bezpečí, tradice, konformita) – setrvaní. Pro tuto hodnotovou orientaci je relevantní preference stabilních a bezpečných vztahů, jistoty, potřeby zakotvení, respektování kulturních a společenských norem a převažujících skupinových cílů a zájmů, sdílení prožitků a skupinová a mezigenerační solidarita. Druhou hodnotovou orientací v pořadí bylo sebezpřesazení – sebetranscendence (benevolence, univerzalizmus) – kolektivismus. Tato hodnotová orientace je charakterizována přesahem individuální existence, vysokou mírou prosociálních hodnot, podporou a ochranou druhých, společenského a přírodního prostředí.

Získané výsledky výzkumu naznačují u seniorů preferenci hodnot orientovaných na druhé lidi, na jejich prospěch a na stabilitu a harmonii v mezilidských vztazích. Výsledky šetření jsou v souladu s hodnotovou orientací dané skupiny pracovníků, která je velmi významná pro spolupráci, pro mezigenerační sdílení znalostí a předávání zkušeností.

### Literatura

Bréchon, P., & Gonthier, F. (eds.). (2017). *European Values. Trends and Divides Over Thirty Years*. Book. Brill. *Books and Journals*. Dostupné z: [http://booksandjournals.brillonline.com/DOI: 10.1163/9789004341067](http://booksandjournals.brillonline.com/DOI:10.1163/9789004341067)

Čevela, R., Kalvach, Z., & Čeledová, L. (2012). *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada.

Dosedlová, J. (2016). *Chování související se zdravím: determinanty, modely a konsekvence*. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova univerzita.

Ester, P., Braun, M., & Mohler, P. (2006). *Globalization, Value Change and Generations. A Cross-National and Intergenerational Perspective*. *Books and Journals*. Dostupné: [http://booksandjournals.brillonline.com/globalization-value-change-and-generations#BIONOTE\\_1](http://booksandjournals.brillonline.com/globalization-value-change-and-generations#BIONOTE_1)



EVS (2015). European Values Study 1981–2008, Longitudinal Data File. GESIS Data Archive, Cologne, Germany, ZA4804 Data File Version 3.0.0 (2015-10-30) DOI:10.4232/1.12253

Gruss, P. (2009). *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*.

Praha: Portál.

Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team.

Kentoš, M. (2010). Hodnotové orientácie. In Výrost, J. a kol.: *Európska sociálna sonda (ESS). 4. kolo na Slovensku*, 133–152. Prešov: Universum.

Kocianová, R., et al. (2013). Analysis and Comparison of Forms and Methods for the Education of Older Adults in the V4 Countries. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy.

Kocianová, R. (2015). Intergenerational knowledge sharing in an organisation. In Zášková, H. (Ed.). *Theoretical and empirical aspects of helping*, 75–92. Bratislava: Publishing House Didaktis.

Křivohlavý, J. (2011). *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie*. Praha: Grada.

Možný, I. (2006). *Rodina a společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství.

MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí). (2013). Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Praha. Dostupné z:

[http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III\\_vlada\\_\\_Akcni\\_plan\\_staruti\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf)

Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61, 49–67.

Rabušic, L. (2001). *Kde ty všechny děti jsou?* Praha: SLON.

Řeháková, B. (2006). Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 42, 107–128.

Sak, P., & Kolesárová, K. (2008). Proměna sociálního obsahu kategorie generace seniorů. Příspěvek k sociologii třetího věku. Dostupné z: [http://www.insoma.cz/2\\_8.pdf](http://www.insoma.cz/2_8.pdf)

Sak, K., & Kolesárová, K. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada.

Slováčková, Z., Klimusová, H., & Dosedlová, J. (2013). *Hodnotová orientace seniorů studujících Univerzitu třetího věku. Klinická psychologie a osobnost*, 2, 19–24. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/handle/11222.digilib/129904>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, P. M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*, 25, 1–65. Orlando: Academic Press.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). *Toward a Universal Psychological Structure of Human Values*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–562.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878–891.

Vágnerová, M. (2000). *Vývojová psychologie*. Praha: Portál.

## Contact

PhDr. Renata Kociánová, Ph.D.  
Filozofická fakulta, Univerzita Karlova  
Email: [renata.kocianova@ff.cuni.cz](mailto:renata.kocianova@ff.cuni.cz)

## ADAPTACE DOTAZNÍKU SL-28 DO ČEŠTINY

### ADAPTATION OF QUESTIONNAIRE SL-28 INTO CZECH LANGUAGE

*Jana KOLÁŘOVÁ, Pavlína HONSOVÁ*

**Abstrakt:** Úvod: Tato studie má za účel podpořit výzkum v oblasti servant leadershipu v České republice. Navazuje na první pilotní studii (Kolářová et al., 2016) s cílem rozšířit ji metodologicky o konfirmační faktorovou analýzu a obsahově o testování vztahu mezi servant leadershipem, LMX, chováním v rámci pracovní role a nad rámec pracovní role (OCB).

*Metodologie:* Deskriptivní statistická analýza a konfirmační faktorová analýza byly provedeny na vzorku studentů ( $N = 216$ ). Servant leadership byl zjišťován s využitím dotazníku SL-28 autorů Liden, Wayne, Zhao, a Henderson (2008), LMX-7 dle Graen a Uhl-Bien (1995), chování v rámci pracovní role dle Dysvik a Kuvaas (2010) a chování nad rámec dané pracovní role dle Van Dyne a LePine (1998).

*Výsledky:* SL-28 vykazuje vysokou vnitřní konzistenci (Cronbachova alfa  $> 0,7$  také pro jednotlivé dimenze). Žádná ze zkoumaných proměnných s výjimkou LMX nemá silný těsný vztah se servant leadershipem. Konfirmační faktorová analýza pro servant leadership ukázala dobrou shodu dat s teoretickým modelem.

*Omezení výsledků:* Respondenti jsou studenti.

*Důsledky pro praxi:* Organizace se mohou inspirovat adaptací dotazníku SL-28 v českém prostředí, aby posoudily, do jaké míry jejich lídři využívají postoje a chování servant lídra. Uplatnění dotazníku je nyní omezeno pouze na výzkumné účely kvůli studentskému vzorku.

*Význam:* Tato studie podporuje vědecké zkoumání nového trendu v oblasti leadershipu prostřednictvím adaptace dotazníku SL-28 pro Českou republiku.

#### **Abstract:**

*The purpose of this study is to support research of servant leadership in the Czech Republic. It follows the first pilot study (Kolářová et al., 2016) with an aim to extend it methodologically by a confirmatory factor analysis and content-wise by a test of relationship between servant leadership, LMX, in-role job performance and extra-role job performance (OCB).*

*Methodology:* Descriptive statistical analysis and confirmatory factor analysis were conducted on a student sample ( $N = 216$ ). Servant leadership was measured using a questionnaire SL-28 by Liden, Wayne, Zhao, and Henderson (2008), LMX-7 by Graen and Uhl-Bien (1995), in-role job performance by Dysvik and Kuvaas (2010) and extra-role job performance by Van Dyne and LePine (1998).

*Results:* SL-28 shows high internal consistency (Cronbach alpha  $> 0.7$  also for each dimension). None of the variables researched, with the exception of LMX, does not have a strong relationship with servant leadership. Confirmatory factor analysis showed good fit of data with the theoretical model.

*Limitations:* Student sample.

*Practical implications:* Organizations can be inspired by the adaptation of the questionnaire SL-28 in the Czech environment in order to evaluate the extent to which their leaders use

*attitudes and behaviours of servant leaders. Application of the questionnaire is currently limited to research purposes due to students' sample.*

*Value: This study supports research of this new trend of leadership via the adaptation of the questionnaire SL-28 for the Czech Republic.*

***Klíčová slova:*** *servant leadership, adaptace, faktorová analýza, dotazník, Česká republika.*

***Keywords:*** *servant leadership, adaptation, factor analysis, questionnaire, Czech Republic.*

## 1 ÚVOD

Podmínky pracovního prostředí se vyvíjejí rychle zejména po technologické stránce, ale v oblasti leadershipu získávají nové trendy pozornost pouze velmi pomalu. Podobně je na tom oblast společenské odpovědnosti firem a s ní související témata udržitelného rozvoje, etiky nebo alternativních teorií firmy. Servant leadership představuje koncept, který spojuje důraz na rozvoj pracovníků, vysoké etické standardy a také zájem o komunitu. Původní myšlenka pochází z textů Roberta Greenleafa ze 70. let 20. století, která byla zachycena akademickou komunitou mnohem později. V současné době má servant leadership potenciál obstát jako samostatný koncept při srovnání s transformačním leadershipem, etickým leadershipem či autentickým leadershipem (Day, 2014; Hoch et al., 2016; Liden et al., 2008). Ačkoliv se nejedná o všelék, nabízí životaschopnou alternativu pro řešení některých výzev 21. století. Proto je žádoucí podpořit další rozvoj poznání skrze empirický výzkum, který umožní lépe pochopit podmínky vhodné pro tento přístup.

Cílem tohoto příspěvku je podpořit zkoumání servant leadershipu v České republice skrze rozšířenou adaptaci dotazníku SL-28 autorů Liden et al. (2008) a test vztahu servant leadershipu s dalšími proměnnými. Navazuje na první pilotní studii (Kolářová et al., 2016) a kapitolu v monografii (Kolářová, 2016).

## 2 TEORETICKÝ PŘEHLED

Tato část představí koncept servant leadershipu a klíčové charakteristiky vymezení, které bylo využito pro tento příspěvek. Poté budou popsána východiska pro testované vztahy servant leadershipu a pracovního výkonu v rámci a nad rámec pracovní role. Jedná se o částečnou replikaci výzkumu autorů Humborstad, Nerstad a Dysvik (2014).

### 2.1 Servant leadership

Servant leadership nabízí paradoxní přístup k pohledu na vedení lidí skrze imperativ lídra, který chápe svou roli jako službu následovníkům. Různorodé definice vycházejí z textu Greenleafa (1977, s. 7): "Servant lídr je v první řadě služebníkem. [...] Začíná to jeho přirozeným pocitem, že jeden chce sloužit, v první řadě sloužit. Tato vědomá volba ho přivádí ke snaze vést. [...]". Orientace na růst lidí po osobní i profesní stránce je jednou ze silných stránek tohoto přístupu. Zejména v současné situaci, kdy česká ekonomika čelí nedostatku pracovních sil, může servant leadership být konkurenční výhodou při náboru pracovníků, pro které je prioritou vlastní rozvoj. Řada firem je úspěšně vedena touto filozofií již několik let (např. Southwest Airlines, Starbucks, Miles). Z pohledu vědy patří mezi silné stránky dostupnost validizovaných psychometrických nástrojů (van Dierendonck, 2011) a zvyšující se počet empirických studií z různorodých zemí a odvětví (Parris & Peachey, 2013).

Pro mnoho lidí se jedná o hůře uchopitelný mentální model, jenž jde proti zavedené představě o vedoucích pracovnících. Z pohledu teorií leadershipu se tento přístup pohybuje na pomezí konceptů zaměřených na lídra a konceptů zaměřených na následovníky. Servant leadership se zabývá především chováním servant lídra a způsobem, jakým následovníci toto chování opětují. Ačkoliv řada autorů uvádí, že popisuje chování, najdeme mezi jejich dimenzemi také

popisy osobnosti, jakými jsou např. konceptuální dovednosti, pokora, nebo moudrost (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden et al., 2008; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Absence jednotné definice a jednoznačné konceptualizace, paradoxní název a utopistický tón lze označit za slabé stránky přístupu (Northouse, 2015).

Ačkoliv chybí shoda na způsobu operacionalizace tohoto přístupu (Winston & Fields, 2015), existuje již řada vhodných psychometrických nástrojů pro jeho zkoumání (van Dierendonck, 2011). Pro účely této studie byla zvolena typologie a dotazník SL-28 dle autorů Liden et al. (2008), protože dotazník byl podpořen validizační studií, operacionalizace byla dále rozvinuta v robustní teoretický model (Liden et al., 2014), existuje validizační studie pro dotazník ve zkrácené verzi SL-7 (Liden et al., 2015) a již byl tento nástroj použit v několika empirických studiích (Donia et al., 2016; Panaccio et al., 2015).

Koncept servant leadershipu se překrývá s několika teoriemi leadershipu, mezi které patří také empowering leadership (van Dierendonck, 2011). Empowerment (zplnomocňování) má za cíl předat pracovníkům část zodpovědnosti lídra, který je dále povzbuzuje v samostatném rozpoznávání a řešení problémů. Jedná se o důležitý přístup související s procesy ovlivňování následovníků, jakými jsou vnitřní ztotožnění a osobní identifikace, které vedou ke zlepšení jejich spokojenosti a výkonnosti (Lorencová, 2016). Humborstad et al. (2014) upozorňují na to, že ne všechny dosavadní studie podporují pozitivní lineární vztah mezi mírou zplnomocňování a organizačními výstupy. Naopak, přemíra nebo úplná absence zplnomocňování může vést k tomu, že zodpovědnosti a autonomie jsou vnímány jako břemeno. Proto autoři provedli výzkum, ve kterém testovali, zda lze vztah lépe popsat skrze křivku ve tvaru U. Vzhledem k tomu, že zplnomocňování představuje nedílnou součást servant leadershipu (Dennis & Bocarnea, 2005; Liden et al., 2015; van Dierendonck & Nuijten, 2011), rozhodli jsme se částečně replikovat výzkum autorů Humborstad et al. (2014), abychom blíže prozkoumali podmínky efektivního uplatňování tohoto přístupu. Navíc lze nalézt i v této oblasti výzkumu nekonzistentní výsledky, např. Donia et al. (2016) nepodpořili přímý pozitivní vztah mezi servant leadershipem a chováním nad rámec pracovní role.

Servant leadership představuje teorii, u níž je žádoucí dále rozšiřovat současné poznání v oblastech klíčových osobnostních předpokladů, procesu jejího vlivu na následovníky, na výsledky organizace i na oblast sociální odpovědnosti firem (Liden et al., 2014). Autoři se shodují také na důležitosti zkoumat tuto teorii v rámci různorodých kultur. Příspěvek představuje odpověď na tuto výzvu tím, že zkoumá servant leadership v České republice a zároveň se zajímá o proces, jakým tento přístup ovlivňuje následovníky.

## **2.2 Model dvou soutěžících hypotéz dle Humborstad et al. (2014)**

Pokud navážeme na výzkum Humborstad et al. (2014), můžeme zkoumat vztah mezi servant leadershipem a pracovním výkonem ze dvou perspektiv:

1. Model „příliš mnoho dobré věci“ (too much of a good thing):

V případě vysoké míry chování servant lídra může dojít k přetížení pracovníků podobně jako u zplnomocňování z důvodu jejich rozhodovací paralýzy nejen kvůli přílišné autonomii, ale také kvůli vysokým etickým nárokům, důrazu na zájem o komunitu či zaměření na osobní a profesní růst.

H1a: Servant leadership chování souvisí s výkonem v rámci pracovní role křivkou v obráceném tvaru U.

H1b: Servant leadership chování souvisí s výkonem nad rámec pracovní role křivkou v obráceném tvaru U.

2. Model „příliš matoucí, aby to byla dobrá věc“ (too confusing to be a good thing)

Nejednoznačnost představuje pro empowering leadership významnou výzvu, jak Humborstad et al. (2014) ilustrují příkladem lídra, který podporuje samostatnost a zároveň je zdrženlivý ve chvíli, kdy pracovníci chtějí jednat dle vlastního uvážení. Tyto protichůdné signály mohou vyvolávat nejistotu, která může následně ovlivnit chuť pracovníků pokračovat v samostatné činnosti a rozhodování. Stejným způsobem může působit servant lídr nejen v oblasti zplnomocňování, ale také při řešení etických otázek či aktivit na podporu komunity.

H2a: Servant leadership chování souvisí s výkonem v rámci pracovní role křivkou ve tvaru U.

H2b: Servant leadership chování souvisí s výkonem nad rámec pracovní role křivkou ve tvaru U.

### **3 METODY**

#### **3.1 Výzkumný vzorek**

Sběr dat byl proveden na vzorku studentů Vysoké školy ekonomické v Praze (dále VŠE) na základě jejich dostupnosti. Tito studenti mají často pracovní zkušenosti již při studiu, takže mohou do jisté míry poskytnout představu o možném výsledku širší populace. Přesto není možné závěry zobecnit. Dotazník vyplnilo 271 studentů na konci zimního semestru 2016/2017. Většina dotazníků byla administrována způsobem tužka a papír, část (40 studentů) odpovědělo skrze on-line dotazník. Výzkumníci vždy představili cíl výzkumu a zároveň uvedli, že se jedná o dobrovolnou aktivitu, což bylo uvedeno také v průvodním textu. Po očištění dat od pozorování s chybějícími případy obsahuje výsledný soubor 216 pozorování.

Zastoupení mužů (N = 107) a žen (N = 109) je vyrovnané. Studenti jsou především z podnikohospodářské fakulty VŠE (N = 193, 89 %). Převažují studenti magisterského studia (N = 159, 74 %). Průměrný věk respondenta je 23 let. Pracovní vytížení respondentů je téměř v polovině případů na úrovni polovičního pracovního úvazku (N = 89, 41 %). Úvazek nad 30 hodin týdně uvedla čtvrtina respondentů (N = 55, 26 %). Průměrná doba strávená na hodnocené pozici je 10 měsíců. Přes polovinu respondentů hodnotilo osobu, která je jim přímo nadřízená a hodnotí jejich pracovní výkon v jejich současné práci (N = 121, 56 %). Téměř třetina z nich hodnotila osobu, která jim v minulosti byla nadřízená (N = 68, 32 %). Zbývající studenti označili, že hodnotí osobu, která jim není/nebyla přímo nadřízená, ale hodnotí/hodnotila jejich výkon (N = 21, 10 %). Zbývající 2 % představují studenti, kteří hodnotili vedoucí zájmové organizace, vyučující(ho), nebo někoho jiného. Hodnocená osoba byla spíše muž (N = 130, 60 %) než žena. Průměrná doba strávená respondenty na pozici u hodnoceného vedoucího byla 9 měsíců.

#### **3.2 Proměnné**

Dotazník byl sestaven za pomoci ověřených položek jednotlivých proměnných. Servant leadership byl zjišťován s využitím dotazníku SL-28 autorů Liden et al. (2008), LMX-7 dle Graen a Uhl-Bien (1995), chování v rámci pracovní role (WP) dle Dysvik a Kuvaas (2010) a chování nad rámec dané pracovní role (OCB) dle Van Dyne a LePine (1998). Pro jednotlivé odpovědi byla zvolena 5-stupňová Likertova škála (zcela souhlasím (1), spíše souhlasím (2), tak napůl (3), spíše nesouhlasím (4), zcela nesouhlasím (5)) s výjimkou LMX-7.

Dotazník SL-28 byl vytvořen na základě literární analýzy, ve které autoři Liden et al. (2008) identifikovali 9 dimenzí. V první fázi provedli pilotní studii, kde bylo 85 položek zaměřených na servant leadership, které vyplnilo 298 respondentů (studentský vzorek). Exploratorní faktorová analýza odhalila pouze 7 odlišných dimenzí. V druhé fázi již testovali původní model za využití konfirmační faktorové analýzy na vzorku 182 pracovníků. Autoři do testování zahrnuli také položky pro LMX a transformační leadership.

Pro české prostředí byl dotazník SL-28, dotazník s položkami pro WP a OCB přeložen a adaptován ve dvou fázích. Nejdříve proběhl zpětný překlad a jeho ověření v šesti rozhovorech, poté byla finální verze administrována vysokoškolským studentům bakalářského stupně (N = 182). Bližší popis pro prvotní adaptaci SL-28 je obsahem příspěvku Kolářová et al. (2016). Tehdejší verze byla pro účely této studie upravena na základě zpětné vazby, aktuální verze dotazníku od profesora Liden (SL-28 byl adaptován na základě jeho svolení) a prvních zkušeností s jeho použitím v ČR. Cílem bylo zlepšit pochopitelnost některých položek pro respondenty. Adaptace dotazníku LMX-7 dle Graen a Uhl-Bien (1995) do češtiny byla převzata z Procházka a Janků (2016) s jejich souhlasem.

Servant leadership byl zjišťován položkami rozdělenými do 7 dimenzí: konceptuální dovednosti, emocionální podpora, následovníci na prvním místě, pomáhat následovníkům růst a uspět, chovat se eticky, zplnomocňovat a vytvářet hodnotu pro komunitu (Liden et al., 2008). Jednotlivé položky jsou součástí přílohy tohoto příspěvku. Liší se oproti verzi použité při sběru dat, protože doporučujeme nahradit „můj / má vedoucí“ za „můj / moje vedoucí“ kvůli tomu, že přídavné jméno „má“ u některých respondentů evokovalo tvar slovesa mít.

#### 4 VÝSLEDKY

Pro ověření reliability všech položek a jednotlivých proměnných byla využita Cronbachova alfa (v SPSS verzi 23). Všechny proměnné i jednotlivé dimenze servant leadershipu (tabulka 1) mají hodnoty na velmi dobré úrovni, vyšší než 0,70 (Field, 2009). Položky SL-28 byly podrobeny konfirmační faktorové analýze, která potvrdila dobrou shodu dat s modelem ( $\chi^2 = 579,842$ ;

df = 329,  $p < ,001$ ; CFI = ,902; RMSEA = ,059; SRMR = ,062). Analýza byla provedena pro sedmi-faktorový model v R za využití souboru lavaan.

Tabulka 8

Dimenze servant leadershipu	Cronbachova alfa
Konceptuální dovednosti	,767
Emocionální podpora	,761
Následovníci na první místě	,786
Pomáhat následovníkům růst a uspět	,824
Chovat se eticky	,789
Zplnomocňovat	,718
Vytvářet hodnotu pro komunitu	,776

Mezi všemi proměnnými je významný pozitivní vztah (tabulka 2). Vysoce spolu korelují zejména servant leadership a LMX. Analýzou provedenou v R za použití souboru tidyverse jsme nepodpořili vztah ani ve tvaru U, ani v obráceném tvaru U (hypotézy H1 a H2).

Tabulka 9

Proměnné	Průměr	SD	Cronbachova alfa	1	2	3
Servant leadership chování	2,71	,63	,93			
Chování v rámci pracovní role	2,36	,61	,87	,39**		
Chování nad rámec pracovní role	2,18	,64	,82	,30**	,46**	
Leader-member exchange	2,70	,72	,85	,74**	,37**	,29**

Poznámky: N = 216 pro všechny proměnné, \*\*  $p < ,01$  (2-tailed)

Předpoklady o vztazích mezi jednotlivými proměnnými jsme dále testovali prostřednictvím lineární regresní analýzy v SPSS verzi 23. Cílem bylo zjistit podíl servant leadershipu, nezávislé proměnné, na vysvětlení chování v rámci pracovní role (WP) a nad rámec pracovní role (OCB), závislých proměnných. Do modelu jsme vložili také další nezávislé proměnné pohlaví, věk a současné studium respondenta. Výsledky jsou zachyceny v tabulce 3 a 4.

Tabulka 10

R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Prediktory / proměnné	Beta	Sig.
,193	,178	12,507	Pohlaví respondenta	-,137	,030
			Věk respondenta	-,069	,359
			Současné studium	-,087	,249
			Servant leadership	,405	,000

Cílová proměnná: chování v rámci pracovní role (WP)

Tabulka 11

R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Prediktory / proměnné	Beta	Sig.
,170	,154	10,676	Pohlaví respondenta	-,273	,000
			Věk respondenta	,022	,773
			Současné studium	,068	,375
			Servant leadership	,333	,000

Cílová proměnná: chování nad rámec pracovní role (OCB)

## 5 DISKUSE

Z výsledků současné studie vyplývá, že adaptovaný dotazník SL-28 vykazuje vysokou vnitřní konzistenci nejen na úrovni celkové proměnné, ale také na úrovni jednotlivých dimenzí. Dobrou shodu modelu s daty dokazují také výsledky konfirmační faktorové analýzy modelu. Ačkoliv se znovu jedná o studii provedenou na studentech, na rozdíl od první pilotní studie (Kolářová et al., 2016) je již zaměřena na studenty magisterského oboru, kteří mají více pracovních zkušeností než soubor studentů bakalářského studia.

Náš předpoklad vztahu mezi servant leadershipem a chováním v rámci a nad rámec pracovní role ve tvaru U, nebo v obráceném tvaru U se nám nepodařilo podpořit. Na druhou stranu naše výsledky ukazují pozitivní lineární vztah, který je v souladu s předchozími výzkumy (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008). Servant lídr podporuje své lidi, aby se v práci rozvíjeli, a dává jejich zájmy na první místo. Lze tedy předpokládat, že tyto podmínky povedou k vyšší míře chování pracovníků v rámci i nad rámec pracovní role. Zároveň by servant lídr měl být pro své lidi vzorem chování, které dává zájmy ostatních na přední místo. Šíří se tím kultura služby, která dle studie autorů Liden, Wayne, Liao, a Meuser (2014) měla pozitivní vztah s výkonem restaurací, zaměstnaneckým výkonem, kreativitou, servisem pro zákazníky a negativně s fluktuací.

Ačkoliv se autorům Donia et al. (2016) nepodařilo najít podporu pro pozitivní vztah mezi servant leadershipem a chováním nad rámec pracovní role (OCB), nabízejí vysvětlení s ohledem na zdroj hodnocení. V jejich výzkumu hodnotil OCB podřízených jejich vedoucí.



Dle autorů mohlo dojít k tomu, že si vedoucí vysvětluje některé projevy OCB jako běžnou součástí práce nebo si jich ani nevšimne, protože nemá příležitost být při dané situaci. Proto se ukazují jako vhodnější zdroj pracovníci. Vzhledem k tomu, že se nám pozitivní vztah mezi servant leadershipem a OCB podařilo podpořit, vysvětlení autorů se zdá být oprávněné. Na druhou stranu je naše studie omezena tím, že nám chybí hodnocení ze strany vedoucích, abychom mohli prozkoumat, do jaké míry se hodnocení liší, jako tomu bylo např. ve výzkumu Ehrharta (2004). Kontrola sociální desirability a možnost využít objektivní data pro hodnocení OCB představují další možnosti, jak ošetřit metodologická omezení tohoto výzkumu.

Tato výzkumná studie má několik omezení. Ačkoliv se již jedná o studenty, z nichž převážná část má pracovní zkušenosti a také pracovní úvazek, nelze výsledky využít pro širší zobecnění. Budoucí výzkum by se měl zaměřit na sběr dat v organizačním prostředí, což je nezbytný krok pro širší validizaci dotazníku SL-28. Důležitým omezením je také využití pouze jednoho zdroje dat v jeden časový okamžik. Z pohledu OCB pracovníka by mělo být zahrnuto také jeho hodnocení ze strany vedoucího, abychom mohli srovnat, zda se liší od vnímání pracovníků. Dalším vhodným krokem by byl sběr dat v časově oddělených úsecích. Budoucí výzkum by se měl zaměřit na ovlivňující proměnné, jakými jsou např. charakteristiky pracovníků.

## 6 ZÁVĚR

Tato studie podporuje další výzkum servant leadershipu v prostředí České republiky adaptací dotazníku SL-28 autorů Lidena et al. (2008). Vzhledem k současnému společenskému vývoji představuje servant leadership paradoxní příležitost k tomu, jak podporovat prostředí profesního a osobního rozvoje pracovníků, etiky, transparentnosti a zaměření na komunitu.

Finanční podpora

Tento příspěvek byl realizován v rámci řešení projektu Servant leadership a podmínky pro jeho vliv na výkonnost následovníků (č. F3/24/2016), který byl finančně podpořen Interní grantovou agenturou Vysoké školy ekonomické v Praze.

### Literatura

Day, D. V. (2014). The Future of Leadership: Challenges and Prospects. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 859–869).

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <http://doi.org/10.1108/01437730510633692>

Donia, M. B. L., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638. <http://doi.org/10.1108/00483481011064172>

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (Third edit). London: Sage Publications Ltd.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (1977). *The Servant as Leader*. In *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness* (p. 338). New York: Paulist Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <http://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <http://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H., & Kol., A. (2016). *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Kolářová, J. (2016). Servant leadership. In E. Jarošová, D. Pauknerová, & H. Lorencová (Eds.), *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Kolářová, J., Honsová, P., & Konvalinka, M. (2016). Translation and adaptation of servant leadership questionnaire into Czech language. In T. Löster & T. Pavelka (Eds.), *The 10th International Days of Statistics and Economics* (pp. 882–892). Slaný: Libuše Macáková, MELANDRIUM. Retrieved from [https://msed.vse.cz/msed\\_2016/article/131-Kolarova-Jana-paper.pdf](https://msed.vse.cz/msed_2016/article/131-Kolarova-Jana-paper.pdf)
- Liden, R. C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657–675. <http://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Procházka, J., & Janků, D. (2016). Překlad a adaptace dotazníku LMX-7.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <http://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <http://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). HELPING AND VOICE EXTRA-ROLE BEHAVIORS: EVIDENCE OF CONSTRUCT AND PREDICTIVE VALIDITY. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <http://doi.org/10.2307/256902>

Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413–434.

#### Příloha

1. Můj / moje vedoucí dokáže vycítit, pokud se něco pracovního vyvíjí špatně.
2. Můj / moje vedoucí mi dává zodpovědnost dělat důležitá rozhodnutí o mé práci.
3. Pro mého / mou vedoucí(ho) je rozvoj mé kariéry prioritou.
4. Zdá se, že mé(mu) vedoucí(mu) záleží více na mém úspěchu než na svém.
5. Můj / moje vedoucí dodržuje vysoké etické standardy.
6. Vyhledal(a) bych pomoc své(ho) vedoucí(ho), kdybych měl(a) osobní problém.
7. Můj / moje vedoucí zdůrazňuje důležitost toho činit na oplátku něco pro širší společnost.
8. Můj / moje vedoucí je schopný/á efektivně promyslet složité problémy.
9. Můj / moje vedoucí mě povzbuzuje, abych samostatně zvládl(a) důležitá pracovní rozhodnutí.
10. Můj / moje vedoucí se ujišťuje, že dosahuji svých kariérních cílů.
11. Můj / moje vedoucí upřednostňuje mé zájmy před svými vlastními.
12. Můj / moje vedoucí je vždy čestný/á.
13. Mé(mu) vedoucí(mu) záleží na mé osobní pohodě.
14. Mého / mou vedoucí(ho) vždy zajímá, jak pomoci lidem v širší společnosti.
15. Můj / moje vedoucí má podrobný přehled o naší organizaci a jejích cílech.
16. Můj / moje vedoucí mi dává svobodu zvládnout náročné situace způsobem, o kterém cítím, že je nejlepší.
17. Můj / moje vedoucí mi poskytuje pracovní zkušenosti, které mi umožňují rozvíjet nové dovednosti.
18. Můj / moje vedoucí obětuje své vlastní zájmy, aby uspokojil(a) mé potřeby.
19. Můj / moje vedoucí by nikdy nezradil(a) etické principy, aby dosáhl(a) úspěchu.
20. Můj / moje vedoucí si vyhradí čas, aby si se mnou promluvil(a) na osobní úrovni.
21. Můj / moje vedoucí se zapojuje do veřejně prospěšných aktivit.
22. Můj / moje vedoucí je schopný/á vyřešit pracovní problémy pomocí nových nebo kreativních nápadů.
23. Pokud mám udělat důležité pracovní rozhodnutí, nemusím ho nejprve konzultovat s vedoucí(m).
24. Můj / moje vedoucí chce znát mé kariérní cíle.
25. Můj / moje vedoucí udělá cokoliv pro to, aby mi usnadnil(a) mou práci.
26. Můj / moje vedoucí si cení čestnosti více než zisku.
27. Můj / moje vedoucí pozná, když jsem zklamaný/á, aniž by se mě zeptal(a).

28. Jsem povzbuzován/a mým / mou vedoucí(m) k dobrovolnickým činnostem.

**Contact**

Ing. Jana Kolářová

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra manažerské psychologie a sociologie, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 - Žižkov, Česká republika

Email: [jana.kolarova@vse.cz](mailto:jana.kolarova@vse.cz)

# ANALÝZA PREFERENCE STYLŮ VEDENÍ PERSONÁLU NA ÚROVNI PŘÍMÉHO LEADERSHIPU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

## ANALYSIS OF THE PREFERENCE OF STYLES OF THE PERSONNEL AT THE LEVEL OF DIRECT LEADERSHIP IN THE ARMY OF THE CZECH REPUBLIC

*Eva KOZÁKOVÁ, Radomír SALIGER*

**Abstrakt:** Styl velení je celkové pojetí výkonu velitele, jež se projevuje ve veškerých oblastech jeho činnosti. Představuje ustálený způsob a individuálně preferovaný systém forem, metod a prostředků, jichž velitel používá v procesu přijímání rozhodnutí a jeho realizace tak, aby jednotka dosáhla stanovených cílů. Styl velení není jednou provždy daný, ale podléhá určitým změnám v závislosti na rozvoji osobnosti velitele i podřízených a na změnách vnějších okolností. Obsah příspěvku je zaměřen na zjišťování preference stylu vedení personálu na úrovni přímého leadershipu v Armádě České republiky. K výzkumnému šetření byla použita metoda kvantitativního výzkumu s využitím výzkumné techniky standardizovaného dotazníku. Jedná se o test čtyř typů jednání vedoucího, který vychází ze systému GRID, kde jedna osa zaznamenává orientaci vedoucího pracovníka na lidi a druhá zobrazuje orientaci na úkol. Výstup použité metody popisuje a diskutuje preferované styly vedení u jednotlivých respondentů. Výzkumný soubor tvořilo celkem 97 důstojníků, účastníků kariérového kurzu vyšších důstojníků, kteří jsou řazeni k rozhodujícím vedoucím pracovníkům na úrovni přímého leadershipu. Výsledky jsou diskutovány v kontextu aplikace stylů vedení podřízených v resortu ministerstva obrany.

**Abstract:** Style of command is overall concept of performance of commander which manifest in all aspect of his activity. It presents stable way and individual prefer system of forms, methods and resources which commander uses in process of accepting decision and his realization then unit gain objective sets. Style of leadership is not set up in one way, but it is subject to certain changes depending on the development of the personality of the commander and the subordinates and the changes in the external circumstances. The context of article is focused on finding out preference of style of leaders on direct leadership in Army of the Czech Republic. In part of research investigation was used method of quantitative research by using the standardized questionnaire research technique. This is a test of four types of leadership negotiation based on the GRID system, where one axis records the leader's orientation to people, and the other displays task orientation. The output of the used method describes and discusses preferred leadership styles for individual respondents. The research team consisted of a total 97 officers, participants in a career course of senior officers who are ranked among the leading leaders at the level of direct leadership. The results are discussed in the context of the subordinate management style of the Ministry of Defense.

**Klíčová slova:** přímý leadership, styly vedení, personál, leader, velitel, preference, Armáda České republiky.

**Keywords:** direct leadership, styles of leadership, personnel, leader, commander, preference, army of the Czech Republic.

## 1 ÚVOD

V současné době je prosazován trend, aby se armáda nelišila od demokratické společnosti, a tím vzniká potřeba deskripce stávajících stylů a hledání nových forem vedení lidí. Uplatňování demokratických metod vedení lidí, znamená v podmínkách armády nahradit autoritu moci partnerstvím. M. Janowitz uvádí, že náplň pojmu vojenská autorita se poněkud pozměnila. Klade se větší důraz na způsob zacházení, přesvědčování a souhlas skupiny než na autoritu ovládání (Janowitz, 1964). Velitel nemůže vystupovat pod vlivem ztotožňování autority s mocí, ale chovat se jako partner, rádce, obhájce a mluvčí vedených jako dokonale vojenský odborník, který umí jednat s lidmi. Pokud to dokáže splnit, získá si přirozený vliv, a stane se dobrým partnerem vojáků a bude úspěšný. Důležité je si uvědomit, že v podmínkách armády má odpovědnost za přijaté rozhodnutí pouze velitel a proto je důležité klást důraz, aby byl seznámen se všemi faktory, které mohou mít dopad na vedení lidí v různých situacích. Velitel potřebuje pro své rozhodnutí nejnovější informace, přesně odrážející reálnou situaci. Se zvětšujícím se objemem informací těsně souvisí i rostoucí obtížnost jejich zpracování. Velení v soudobých podmínkách vyžaduje maximální konkrétnost. Zvýšily se požadavky na účinnost, přesnost a rychlost a rozšířil se okruh pracovních úkolů (Bartholomees, Editor, 2010).

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STUDIE

Způsob vedení lidí patří k jednomu z nejstarších a nejpropracovanějších oblastí organizačního chování. Vývoj teorií a názorů lze rozdělit do několika etap, časovaných zhruba po dvaceti letech. Na začátku minulého století se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů zakládala na osobních kvalitách a předpokládala, že dobří vedoucí se jako takoví už rodí (Galton, 1869). Koncem 40. let se objevila myšlenka, že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování, resp. stylem řízení. Zakládá na tom, že chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně stálé a málo proměnlivé. Klade důraz na to, že existují úspěšné, méně úspěšné i zcela neúspěšné styly řízení a že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Během 60. let se vyvíjí situationalistický přístup, který zdůrazňuje kontext situace. Konstatuje, že každá situace vyžaduje jiný styl řízení, že neexistuje jeden univerzálně prospěšný styl. Po zhodnocení dané situace se vedoucí rozhodne, jak je třeba postupovat a jaký styl řízení je vhodné aplikovat (Plamínek, 2002).

Počátkem 80. let se objevuje takzvané nové vedení, které klade důraz oproti dosavadním, většinou racionálním přístupům na emocionální stránku vedení lidí. Schopný vedoucí se charakterizuje charismatem, silou osobnosti, díky níž si dokáže získat lidi a nadchnout je pro plnění cílů organizace. Každý z výše uvedených názorů doplnil ten předcházející o nové poznatky. Nejde o protichůdné myšlenky, ale o postupný rozvoj a upřesňování pohledů na optimální přístup k vedení pracovníků. (Bělohávek, 2000).

Cílem leadershipu v armádě v jakémkoliv časovém rozmezí je splnit dobře úkol. Příslušní vojenští vůdci rozvíjejí důvěru, maximalizují své úsilí, definují cíle, podporují sebedůvěru, pracují v týmu a dávají příklad jak udržet naději být naživu a racionalizují oběti. V současných studiích jsou prezentovány základní kompetence pro leadery 21. století v různých společenských sektorech. Zpravidla se jedná o schopnost řešit kognitivní složitosti, intelektuální flexibilitu, smysluplnou úroveň sebevědomí, integritou, vysokou energii, odvahou a oddaností vůči institucionálním hodnotám (Walter, Ulmer, 1988).

V rozhovoru ze dne 30. června 1997 v časopisu „Army Times“, odstupující generál Dennis Reimer's poznamenal, že budoucí požadavky na vedení lidí budou podmíněny nevídaným stresem, izolovanými bitvami a rozptýlením bojového pole. Zdůraznil, že lidé jsou důležitější než hardware a je nutné zamezit tomu, aby neklesla kvalita ozbrojených sil. V roce 1996

symposium s názvem „Výzvy Leadershipu 21 století“ se diskutovaly názory kompetenčních modelů vůdců vztažené k stresovým situacím v boji. Na základě toho byl vypracován nový manuál vojenského leadershipu v USA, který zahrnoval průběžné vzdělávání velitelů a podpořil potřebu zlepšit fungování systému (Van Riper, Scales, 1997).

V partnerství k vedeným lidem velitel nepůsobí na vojáky pouze vlastnostmi, které by rád uplatnil. Podřízené ovlivňuje celou svou osobností, veškerým svým chováním a jednáním v každodenním styku při společné činnosti. Především stykem a současně svou činností výrazně zasahuje do života lidí a velmi silně působí na psychiku vojáků. V partnerství vznikají hluboké psychologické momenty pramenící z existence takové kvality vztahu, kdy obě strany půjdou jednotlivě ke splnění společného cíle na základě vzájemného respektování, důvěry informovanosti a porozumění. Tento moment vyplývá z úrovně psychické připravenosti jak velitele, tak i ostatních vojáků na společné řešení určitého problému (Balík, 1996).

Teoretikové Bundeswehru věnují značnou pozornost otázkám vedení lidí. Na základě výzkumu vymezují čtyři základní kompetence vůdcovství. První kompetencí je řízená pozornost lidí prostřednictvím záměru nebo představ ve smyslu výsledku, cíle nebo směru činnosti. Druhou kompetencí je řízení významu, kdy jde o sdělování představy (cíle, výsledku, směru) komunikací spojením s ostatním lidmi. Třetí definovanou kompetencí je řízení důvěry a to vytvořením ovzduší spolehlivosti a stálosti. Poslední zmíněnou kompetencí je řízení vlastní osoby- rozvíjet a efektivně využívat silné stránky své osobnosti (Černý, Hruža & Jaroš, 2011).

Uvedené vedení organizace se podle B. Warena projevuje tím, že se lidé v této skupině mají pocitu sounáležitosti, cení si vzdělání, mají pocit zdatnosti a oceňují práci, jež je pro ně vzrušující, povzbuzující a provokující. Vůdce za sebou lidi nevede pouze na základě vlastního přesvědčení, ale ve skutečnosti na lidi aktivně působí, dodává jim síly a probouzí jejich sebedůvěru (Xaver, 1994).

Obr. 1



Zdroj: (Department of the Army Washington, 2006)

Obrázek 1 ukazuje tři úrovně vedení armády: přímý, organizační (operační) a strategický leadership. Faktory ovlivňující úroveň leadershipu mohou být pozice v organizační hierarchii, úroveň nadřízeného prvku, rozsah možného ovlivňování lidí, velikost jednotky, typ jednotky, počet podřízených nebo plánovací horizont. První oblastí je přímý leadership, kde je vedení

lidí tváří v tvář nebo takzvaný leadership první úrovně. Jedná se o jednotky, kde podřízení jsou zvyklí vidat své leadery každý den (týmy, sekce, družstva, čety a roty). Velitelé rozvíjejí své podřízené přímo a ovlivňují organizaci nepřímo právě skrze své podřízené. Velitelé pracují s vyšší mírou jistoty a menší složitostí než velitel na vyšších úrovních. Přímý leadership pracuje s rozsahem podřízených od jednotlivců až po několik stovek (Department of the Army Washington, 2006).

Na úrovni organizačního (operačního) leadershipu probíhá ovlivňování lidí nepřímo, obecně přes několik úrovní podřízených. Právě tyto úrovně ztěžují sledování okamžitých výsledků či odhalování případných chyb. Operační vedoucí mají kolem sebe štáb, který jim pomáhá vést lidi ale i řídit ostatní zdroje organizace. Operační vedoucí vytvářejí politiku a kulturu organizace tak, aby tyto podporovaly vedoucí na nižší úrovni. Jedná se především o vedoucí na úrovni brigáda. Jejich plánovací proces a záměr se orientuje na období 2 – 10 let. Jako příklady mohou sloužit stanovení politik, prioritizace, řízení zdrojů, vytváření dlouhodobých vizí.

Operační velení pracuje s větší složitostí problémů, více lidmi, větší mírou nejistoty a větším množstvím neplánovaných důsledků. Operační leaderi ovlivňují lidi spíše pomocí vytváření politik a integrace systémů než osobním kontaktem. Operační leadership ovlivňuje od několika stovek po několik tisíců lidí. Strategický leadership zahrnuje především nejvyšší velitele z Generálního štábu. Vytváří organizační strukturu, alokují zdroje, domlouvají strategické vize a připravují velitele a Armádu jako celek pro jejich budoucí role. Strategičtí leaderi řeší velice komplexní problémy v prostředí velké nejistoty, které je ovlivňováno nebo ovlivněno událostmi z vně Armády. Jejich činnost má často dopad do celosvětové politiky. Velitelé na strategické úrovni využívají stejné dovednosti jako leaderi na předešlých úrovních, ale samozřejmě je aplikují v mnohem komplexnější realitě jejich strategického prostředí (The Royal Military Academy Sandhurst, 2014).

Současný způsob vedení bojových, ale i nebojových operací klade vysoké požadavky na velitele na nejnižších úrovních, ale i na jednotlivé vojáky, neboť i jednotlivec je schopen v současné době ovlivnit vnímání civilního obyvatelstva v oblasti zasazení jednotky, a tak dosáhnout svými činy až strategické úrovně (Department of the Army Washington, 2006).

Pro vedení lidí – leadership jsou vedle soft skills nezbytné i jemné dovednosti (subtle skills). Subtle skills jsou každému člověku přirozeně vlastní, jsou však z různých důvodů nerozvíjeny či omezeny anebo potlačeny způsobem vzdělávání, vývojem společnosti anebo i pracovním či profesním prostředím. Podílejí se například na schopnosti pohybovat se v kontinuu vymezeném rutinními a heuristickými typy úloh při efektivním rozhodování a jednání, anebo velení a řízení. Jsou to dovednosti pro poznávání, rozhodování a jednání (mentální kondice, psychofyzická kondice, kritické myšlení, tvořivé myšlení, disciplína a stabilita, neutralita, odstup a uvolněnost, nerozptýlená pozornost, soustředění a koncentrace, respekt, změna a proměna, náhoda a zátěž) (Ullrich, Pokorný, 2017).

## **2.1 Psychologické působení velitele družstva, čety**

Velitel jednotky působí psychologicky na své vojáky s cílem ochránit je v rámci jejich vojenských činností jako osoby, jež jsou významné nejen pro jednotku samotnou, ale i pro jejich rodiny, přátele, známé, sousedy a vlastně i pro národ. Psychologické působení leadera má možnost vojáka integrovat do realistické společnosti dalších vojáků či jiných referenčních sociálních skupin, jež jsou pro něho relevantní nebo významné. Tato ustanovení mohou zvýšit víru vojáka v potřebnost solidarity mezi bojujícími vojáky a těmi, pro něž bojují. Velitel působí na vojenskou morálku a požaduje respektování své autority. Snaží se přesvědčit psychicky méně odolné vojáky, aby imitovali vzorec chování úspěšnějších kolegů, aby plně



prováděli svou práci i při reflektování faktu, že je trápí symptomy z bojové stresové reakce (Department of the Army Washington, 2006).

S ohledem na taktické a operační situace velitel jednotky prodlužuje nebo zkracuje dialogy s vojákem. Je třeba si být vědom své schopnosti aktivního naslouchání, jelikož dává vojákům příležitost verbalizovat všechny problémy osobního, pracovního i sociálního charakteru. Odklonění pozornosti vojáka od jeho vlastních problémů, lze během rozhovoru o možnostech bezprostředních, někdy i dlouhodobých opatření, která budou ve vojenské jednotce implementována po ukončení boje například dočasná eliminace z roty nebo personální změny ve struktuře jednotky. Výrazným faktorem vedení a výchovy vojáků v jednotce je partnerství velitele s výchovným týmem jednotky, které v ní formuje pozitivně působící sociálně psychologické klima. Kolektivní postup a efektivní výchovné působení podmiňuje přirozený vliv a respektování postavení jednotných velitelů v jednotce (Dziaková, 2009).

### **3 METODIKA ZKOUMÁNÍ**

#### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem studie byla analýza preference stylů vedení u 97 důstojníků, účastníků kariérového kurzu vyšších důstojníků, kteří jsou řazeni k rozhodujícím vedoucím pracovníkům na úrovni přímého leadershipu. Výzkumná otázka jaké styly vedení se preferují v praxi v každodenních činnostech u přímého leadershipu v AČR.

Stanovené hypotézy:

H1: Dominantním preferovaným stylem důstojníků přímého leadershipu v AČR je styl „týmový vedoucí“.

H2: Dominantním preferovaným stylem důstojníků přímého leadershipu v AČR není „volný průběh“.

H3: U dominantního preferovaného stylu „týmový vedoucí“ důstojníků přímého leadershipu v AČR je záložním stylem „vedoucí spolku zahrádkářů“.

H4: U dominantního preferovaného stylu „volný průběh“ důstojníků přímého leadershipu v AČR je záložním stylem „plantážník“.

#### **3.2 Výběrový vzorek**

Výzkumný soubor tvořilo celkem 97 důstojníků, účastníků kariérového kurzu vyšších důstojníků, kteří jsou řazeni k rozhodujícím vedoucím pracovníkům na úrovni přímého leadershipu. Kurz vyšších důstojníků je kariérovým kurzem, který je určen pro všechny odbornosti. Jeho cílem je příprava vybraných důstojníků na výkon středních velitelských, středních řídicích a vyšších štábních funkcí s plánovanou hodností major a podplukovník. Příprava v kariérových kurzech pro vyšší důstojníky navazuje na rozvoj specifické kompetence k velení a řízení na daném stupni vojenské organizace, který je u důstojníků zahájen v rámci vysokoškolského studia na Univerzitě obrany a je vlastně základní dovedností každého důstojníka. Důstojníci v tomto kurzu tvoří důležitou část velení a řízení, jsou velmi zkušenými důstojníky, kteří velí jednotkám AČR a vedou značný počet podřízených vojáků. Výběr respondentů byl proveden na základě dostupnosti, kterým byl autorům umožněn.

#### **3.3 Metoda**

K výzkumnému šetření byla použita metoda kvantitativního výzkumu s využitím výzkumné techniky standardizovaného dotazníku. Jedná se o test čtyř typů jednání vedoucího, který vychází ze systému GRID, kde jedna osa zaznamenává orientaci vedoucího pracovníka na lidi

a druhá zobrazuje orientaci na úkol. Cílem dotazníku je identifikovat dominantní styl vedení a záložní styl u respondentů. Dotazníkem je možné zjistit následující čtyři styly vedení: „volný průběh“, „plantážník“, „týmový vedoucí“ a „vedoucí spolku zahrádkářů“. Charakteristika zmíněných stylů vedení je následující:

*„Vedoucí spolku zahrádkářů - se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků“.*

*„Týmový vedoucí - dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů“.*

*„Volný průběh - Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevíš si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil“.*

*„Plantážník - Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi, diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje“ (Bělohávek, 2000, s. 16).*

Sběr dat proběhl 24. 3. 2017. Dotazník byl rozdán účastníkům kariérového kurzu vyšších důstojníků. Soubor tvořilo 97 důstojníků, kteří jsou řazeni k rozhodujícím vedoucím pracovníkům na úrovni přímého leadershipu. Na vyhodnocení sbíraných dat byl použit software IBM SPSS Statistic 20.0. Data byla analyzována pomocí metody Pearsonův chí-kvadrát test na 5% hladině významnosti.

### 3.4 Výsledky a diskuze

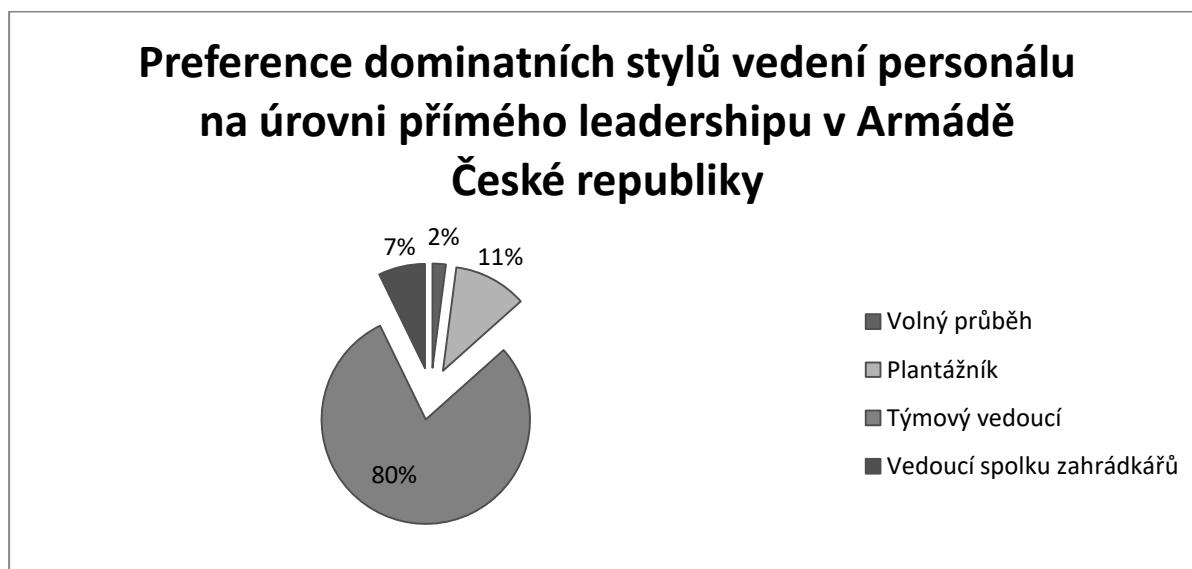
Získávání schopnosti vhodně volit a používat různé styly velení je dlouhodobý proces na základě znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti jednotlivých velitelů-manažerů.

Tab. č. 1 Preference dominantních stylů vedení personálu na úrovni přímého leadershipu v Armádě České republiky

Druhy stylů	Absolutní četnost-počet respondentů	Relativní četnost-podíl počtu respondentů na celku		Procentuální vyjádření
Týmový vedoucí	77	0.793814433	79.381443299%	80%
Plantážník	11	0.1134020619	11.3402061856%	11%
Vedoucí spolku zahrádkářů	7	0.0721649485	7.21649484536%	7%
Volný průběh	2	0.0206185567	2.0618556701%	2%
Celkem (n)	97	1	100%	100%

Zdroj: vlastní

Graf č. 1



Zdroj: vlastní

Hypotéza číslo 1 - dominantním preferovaným stylem vybraných důstojníků přímého leadershipu v AČR je styl „týmový vedoucí“. Významnost byla sledována na 5% hladině. Na základě provedeného chí-kvadrát testu můžeme konstatovat potvrzení hypotézy číslo 1. Z 95 % spolehlivostí lze usoudit, že je statisticky významný rozdíl mezi četnostmi, kde statisticky významný počet respondentů preferuje týmovou práci oproti ostatním zkoumaným stylům.

Výsledek poukazuje, že většina respondentů preferuje v praxi styl „týmový vedoucí“, který koresponduje s tím, že vztahy mezi velitelem a podřízenými musí být založeny na vzájemné úctě. Dovedné velení, vojenské a osobní kvality velitelů jsou nejdůležitější pro budování vzájemného respektu. Velitel musí vyžadovat přesné plnění úkolů výcviku od podřízených a současně být příkladem v odpovědném přístupu k výcviku a jeho provádění. Velitel musí učit podřízené to, co budou potřebovat v boji, být zodpovědný nejen za přípravu vojáků, ale také za péči o ně, za znalost jejich osobních předností a nedostatků. Přitom je důležité, aby velitel přihlížel při výcviku k fyzické a duševní úrovni vojáků, k tělesným a psychickým zvláštnostem každého jednotlivce. To znamená, že leader je povinen znát každého příslušníka své jednotky.

Hypotéza číslo 2 - dominantním preferovaným stylem vybraných důstojníků přímého leadershipu v AČR není „volný průběh“. Významnost byla sledována na 5% hladině. Na základě provedeného chí-kvadrát testu můžeme konstatovat potvrzení hypotézy číslo 2. Na základě statistického porovnání četností odpovědí respondentů lze z 95 % spolehlivostí usoudit, že statisticky významný počet respondentů nepreferuje „volný průběh“ oproti ostatním zkoumaným stylům. „Volný průběh“ styl preferují dva respondenti z celkových 97. Z výsledků lze interpretovat, že volný průběh, kdy vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevnímá si potřeb pracovníků, se v praxi u zkoumaného souboru téměř nevyskytuje. Tento styl se velmi těžko v podmínkách armády uplatňuje, protože velitel musí rozpracovat a srozumitelně formulovat svou představu o cíli, způsobu zaměření a formách provádění přípravy. To mu umožní zapojit a pozitivně ovlivnit i motivaci podřízených v průběhu jejich přípravy. Přípravu musí plánovat a uskutečnit tak, aby vyústěním (výsledkem) každé etapy přípravy byl všestranně připravený vojenský profesionál (odborník) a stmelená jednotka na úrovni jim stanovených schopností.

Dále je nutné, aby vyžadoval od podřízených pochopení a splnění úkolů. V přípravě vojsk to vyjadřuje skutečnost, že jedním ze základních úkolů velitele je učit přímo podřízené velitele, jak mají cvičit a bojovat. Také velitel motivuje k dosahování co nejlepších výsledků. To znamená, že velitel musí řídit přípravu podřízených tak, aby je neustále motivoval k vyšší aktivitě a vzbuzoval v nich iniciativu, založenou na všestranných a hlubokých odborných znalostech a odpovědnosti. Je povinností velitelů vštěpovat vojákům pocit smysluplnosti, budovat, rozvíjet a udržovat vysokou míru disciplíny, která vždy bude představovat značnou výhodu při vedení operací. Má vysoký osobní podíl na procesu přípravy. To znamená, že velitel se musí osobně podílet na zabezpečení přípravy nezbytnými zdroji a dostatkem času na její provedení. Musí se aktivně zapojit do plánování přípravy, zajistit maximální možnou stabilitu schváleného plánu a chránit jednotku před činnostmi, které přípravu narušují.

Je nutné, aby velitel trval na plnění požadavků a standardů přípravy. To vyžaduje od velitele reagovat na skutečnost, že některé úkoly z různých důvodů nemohly být splněny včas a v požadované kvalitě. Musí si být vědom skutečnosti, že důležitější je procvičit raději omezený počet rozhodujících úkolů, ale důkladně a v požadované kvalitě, než jich plánovat a provádět velké množství s rizikem, že nebudou v požadované míře zvládnuty a jejich následné docvičení pak bude nutno přesouvat na další období (Armáda České republiky 2007).

Tab č. 2 Preference záložních stylů vedení personálu na úrovni přímého leadershipu v Armádě České republiky

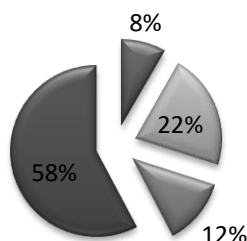
Druhy stylů	Absolutní četnost-počet respondentů	Relativní četnost-podíl počtu respondent na celku		Procentuální vyjádření
Týmový vedoucí	12	0.1237113402	12.3711340206%	12%
Plantážník	21	0.21649484536	21.6494845361%	22%
Vedoucí spolku zahrádkářů	56	0.57731958762	57.7319587629%	58%
Volný průběh	8	0.0824742268	8.24742268041%	8%
Celkem (n)	97	1	100%	100%

Zdroj: vlastní

Graf č. 2

## Preference záložních stylů vedení personálu na úrovni přímého leadershipu v Armádě České republiky

■ Volný průběh   ■ Plantážník   ■ Týmový vedoucí   ■ Vedoucí spolku zahrádkářů



Zdroj: vlastní

Z grafu lze interpretovat, že nejčastějším preferovaným záložním stylem vedení je „vedoucí spolku zahrádkářů“ (58%), dále „plantážník“ (22%), „týmový vedoucí“ (12%) a „volný průběh“ (8%).

U hypotézy číslo 3 - u dominantního preferovaného stylu „týmový vedoucí“ vybraných důstojníků přímého leadershipu v AČR je záložním stylem „vedoucí spolku zahrádkářů“. Významnost byla sledována na 5% hladině. Na základě provedeného chí-kvadrát testu můžeme konstatovat potvrzení hypotézy číslo 3. Z výsledků lze usoudit, že 77 respondentů preferuje dominantní preferovaný styl „týmový vedoucí“, u těchto respondentů byl záložní styl v 55 případech „vedoucí spolku zahrádkářů“. Na základě statistického porovnání četností odpovědí respondentů lze usoudit s 95 % spolehlivostí, že statisticky významný počet respondentů, kteří upřednostňují dominantní styl „týmový vedoucí“, preferuje záložní styl „vedoucí spolku zahrádkářů“ oproti ostatním zkoumaným stylům.

U hypotézy číslo 4 - u dominantního preferovaného stylu „volný průběh“ důstojníků přímého leadershipu v AČR je záložním stylem „plantážník“. Na základě výsledků dotazníku se styl „volný průběh“ objevil jen ve dvou případech. U obou respondentů je preferovaný záložní styl „plantážník“. Pro nedostatek respondentů, kteří by zvolili tento druh stylu, nebyla hypotéza dále potvrzována.

## 4 ZÁVĚR

Cílem studie bylo analyzovat preferenci stylů vedení u 97 vybraných důstojníků, účastníků kariérového kurzu vyšších důstojníků, kteří jsou řazeni k rozhodujícím vedoucím pracovníkům na úrovni přímého leadershipu pomocí testu čtyř typů jednání vedoucího, který vychází ze systému GRID. Studie slouží dále jako podklad pro disertační práci s názvem přímý leadership v Armádě České republiky. Z výsledků výzkumu se ukázalo, že v praxi respondentů je preferovaným dominantním stylem „týmový vedoucí“ a záložním preferovaným stylem je „vedoucí spolku zahrádkářů“. Velitel musí vytvářet prostředí, v němž jsou nejlepší podřízení odměňováni za svůj aktivní přístup k přípravě, za aktivní pomoc ostatním a za přirozenou ochotu předávat své zkušenosti. Nepřímo tak působí na jednotku i na jednotlivce s cílem, aby příprava byla prováděna intenzivně a s maximálním vypětím, což současně přispěje k dosahování požadovaných výsledků v úrovni připravenosti jednotky.

## Literatura

- Armáda České republiky (2007). Příprava příslušníků Armády České republiky. Praha
- Balík, S. (1996). *Vedení lidí v armádě*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.
- Bartholomees, J., Editor Jr. (2010). *Theory of war and strategy*. United States
- Bělohávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- Černý, J., Hrůza, P., & Jaroš, V. (2011). *Systém velení a řízení v operacích: pomůcka*. Brno: Univerzita obrany.
- Department of the Army Washington (2006). *Army Leadership Competent, Confident, and Agile*, FM 6-22
- Dziaková, O. (2009). *Vojenská psychologie*. Praha: Triton.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. London: Macmillian
- Janowitz, M. (1964). The Military in the Political Development of New Nations by. Bulletin of the Atomic Scientists 8.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- The Royal Military Academy Sandhurst (2014). *Developing leaders a british leaders guide*. The Sandhurst Collection, The Royal Military Academy Sandhurst
- Ullrich, D., Pokorný, V. (2017). Human factors and management limit situations. In: *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Vienna Austria: International Business Information Management Association (IBIMA), 2017, p. 983-988. ISBN 978-0-9860419-7-6.
- Van Riper P., Scales, Jr. (1997). "Preparing for War in the 21st Century". Parameters, 27, 9-10.
- Walter F. Ulmer, J. (1988). Military Leadership into the 21st Century: Another "Bridge Too Far?". Parameters, Spring 1998, pp. 4-25.
- Xaver, G. (1994). *Umíme řídit a vést?*. Praha: Magnet-Press.

## Contact

Ing. Eva Kozáková

Univerzita Obrany, Fakulta vojenského leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno

Email: kozakovae@unob.cz

Radomír, Saliger, doc., Mgr. Ing., Ph.D.,

Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita Obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno,

Email: radomir.saliger@unob.cz,

Ústav humanitních věd, Vysoká škola Newton College, a.s. Rašínova 2, 60200 Brno,

Email: radomir.saliger@newtoncollege.cz

# PSYCHOLOGICKÁ VZDÁLENOST A VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ PROMĚNNÉ

## PSYCHOLOGICAL DISTANCE AND PERSONALITY VARIABLES

*Josef KUNDRÁT, Hana PEIGEROVÁ, Johana TURČANOVÁ, Nikola WENCLOVÁ*

**Abstrakt:** V příspěvku se budeme věnovat tématu psychologické vzdálenosti a vybraných osobnostních proměnných, především postojů. Koncept psychologické vzdálenosti, známý z oblasti sociální psychologie a zkoumaný v optice teorie úrovně interpretace, chápeme jako možný ukazatel postojů a postojové změny. Vnímání mentální reprezentace osob, objektů, informací nebo událostí jako blízkých nebo vzdálených zkoumáme v souvislosti s afektivní, kognitivní a behaviorální složkou postojů. Dosavadní zjištění nasvědčují o existenci vztahu mezi výše uvedenými konstrukty. Psychologická vzdálenost a její zjišťování prostřednictvím projektivní grafické metody by mohlo představovat nosný přístup při vývoji nového nástroje pro měření postojů v oblasti pedagogické a pracovní psychologie. Příspěvek shrnuje výzkumnou studii autorů, zaměřenou na rozdíly ve vnímání objektů jako blízkých nebo vzdálených coby ukazatele postojové změny.

**Abstract:** In this paper we will focus on psychological distance and personality variables, especially attitudes. The concept of psychological distance, known from the field of social psychology and studied through construal level theory is understood as a possible indicator of attitudes and attitudinal changes. The perception of mental representation of people, objects, information or events as near or distant is investigated in relation to the affective, cognitive and behavioral components of attitudes. The findings so far suggest a relationship between the above constructs. Measuring psychological distance through projective graphic material could be fruitful approach for developing a new instrument for measuring attitudes in pedagogical and work psychology. The paper summarizes the authors' research study focusing on differences in the perception of objects as near or distant, serving as indicators of attitude change.

**Klíčová slova:** psychologická vzdálenost, postoje, teorie úrovně interpretace

**Keywords:** psychological distance, attitudes, construal level theory

### 1 ÚVOD

Postoje, chápané jako naučené dispozice k pozitivním nebo negativním reakcím na postojový objekt (Hromádka, 2008), byly v průběhu téměř staleté historie zkoumání mnohokrát diskutovány jako vhodný prediktor jednání a chování. Diskuze kolem konstruktu postoje a jeho prediktivní validity zahrnuje názory z obou konců spektra. Otázka, zda postoje ukazují na tendence jednat a chovat se určitým způsobem prozatím není definitivně zodpovězena (Ajzen & Fishbein, 2005). Tato skutečnost však nezabraňuje používat škálu metod pro zjišťování postojů a interpretaci výsledků jako ukazatelů např. veřejného mínění, evaluace školy (Pöschl, 2011), mapování sociální reality (Bogardus, 1925) nebo jiných osobnostních proměnných (Greenwald, Nosek, & Banaji, 2003).

V příspěvku informujeme o záměru propojit konstrukt postoje s tzv. psychologickou vzdáleností, pod kterou chápeme vnímání mentálních reprezentací událostí, lidí, informací a dalších skutečností jako blízkých nebo vzdálených od vlastní osoby v přítomném čase na

konkrétním místě (Trope & Liberman, 2010). Vnímání mentální reprezentace postoje objektu jako blízké nebo vzdálené odkazuje na další charakteristiky postojů směrem ke zkoumaným objektům. Dlouhodobým cílem naší práce je vývoj metody měření postojů na základě intuitivní odpovědi na vnímání postoje objektu jako blízkého nebo vzdáleného. Princip zjišťování psychologické vzdálenosti u vybraných pojmů má řadu uplatnění v pedagogické psychologii. Přesahy do pracovní psychologie vnímáme především v oblasti psychodiagnostiky a kariérního poradenství.

### **1.1 Postoje a způsoby měření**

Pro potřeby našeho výzkumného projektu postoj chápeme shodně s Atkinsonovou (2003, str. 616) jako „*pozitivní nebo negativní hodnocení a reakce vztahující se k objektům, osobám, skupinám a situacím nebo k dalším aspektům světa.*“ Jako užitečné vnímáme další rozlišování postojů na explicitní a implicitní. V případě automatické aktivace evaluace, ke které nedospíváme na základě úsilí nebo záměru Prestwich s kolegy (2008) hovoří o implicitních postojích. V případě vědomé kontroly docházíme na základě fáze rozvažování k explicitním postojům. Je tedy zřejmé, že dominantní role implicitních postojů bude převažovat ve chvílích nedostatku kognitivních zdrojů, motivace nebo času. Uvědomované, explicitní postojové evaluace zjišťujeme především prostřednictvím dotazníků, škál (např. škály sumovaných odhadů), sociometrie nebo metodou sémantického diferenciálu. Podstatou těchto tzv. přímých metod měření je obeznámenost respondenta s povahou měření nebo faktem, že budou jeho postoje zjišťovány (Antonak & Livneh, 2000). Přímé metody měření postojů poskytují validní výsledky pouze v případě, že respondent hodnotí své postoje zodpovědně a přesně. Využití nepřímých metod měření (např. zmiňovaný implicitní asociační test) je naproti tomu vhodné v situacích, kdy samotný akt měření může způsobit výrazný posun v postoji směrem k postojovému objektu (bez uvědomění respondenta). Nebo také v případech, kdy použití metody znamená riziko, že výpověď nebude konzistentní se skutečným postojem. V neposlední řadě by k použití nepřímých metod mělo dojít tehdy, když je respondent velmi citlivý (nebo natolik emocionálně zaangažovaný) k postojovému objektu, že by se tyto jiné osobnostní proměnné v měření projevil nadměrnou mírou zkreslení (Antonak & Livneh, 2000).

### **1.2 Struktura postojů**

V literatuře existuje ohledně vnitřní struktury postojů relativní shoda, přičemž podle nejznámější trojkomponentové teorie tvoří vnitřní skladbu postoje tři dimenze (Nakonečný, 2009). Jedná se o komponenty kognitivní, behaviorální a emocionální. Kognitivní dimenze (poznávací) se týká poznatků, znalostí a myšlenek o postojovém objektu.

Behaviorální (konativní) dimenze vyjadřuje pohotovost k určitému chování a jednání ve vztahu k objektu postoje (Allport, 1979).

Dimenze emocionální (afektivní) zahrnuje emocionální reakce, které objekt postoje v jedinci vyvolává. Tato komponenta určuje subjektivní význam postoje a jeho intenzitu. Neutrální význam se týká méně důležitých objektů a vyskytuje se častěji. Velký subjektivní význam se váže k důležitým skutečnostem, je význačný svou stabilitou, odolností ke změně a méně častým výskytem (Hayes, 2013).

### **1.3 Postoje ve školním prostředí**

Specifickou roli hraje měření postojů ve školním prostředí. Pedagogický slovník definuje postoje žáka jako „vztah žáka ke škole, k učitelům, k metodám výuky atd., který ovlivňuje proces učení a celkový rozvoj žáka“ (Průcha, 2009). Pozitivní postoj ke škole se pak projevuje mimo jiné vnímáním důležitosti školní docházky v souvislosti s vlastním kariérním rozvojem a kladným emocionálním hodnocením. V oblasti behaviorální pak větším úsilím



vkládaným do přípravy na vyučování. K měření postojů v oblasti školství dochází velmi často. Hlavním motivem je snaha o zkvalitňování vzdělávacího procesu a také hledání prediktorů školní úspěšnosti (Lee, 2016). Měření postojů žáků u pojmů souvisejících se školou vnímáme jako zásadní téma pro oblast volby dalšího studia žáků, a tedy i volby povolání.

#### **1.4 Psychologická vzdálenost**

Psychologická vzdálenost je pojmem spojovaným především s teorií úrovně interpretace (construal level theory), která postuluje odlišné způsoby utváření a vnímání mentálních reprezentací objektů, které vnímáme jako blízké nebo vzdálené (Trope & Liberman, 2010). Autory původní teorie jsou zkoumány především čtyři dimenze, na kterých můžeme psychologickou vzdálenost vnímat. Jsou jimi dimenze časová, prostorová, sociální a hypotetická (Trope, Liberman, & Wakslak, 2007). Jejich společný znak můžeme najít ve způsobu, se kterým jsou mentální reprezentace interpretovány. U psychologicky vzdálenějších reprezentací využíváme větší míru abstrakce a zjednodušení, než je tomu u reprezentací bližších, kde se naopak objevuje větší konkretizace. Pro ilustraci uvádíme příklad úrovně interpretace v rámci časové dimenze: pokud o našem budoucím zaměstnání přemýšlíme během studia na střední škole, můžeme se orientovat více na obecnou, abstraktnější úroveň (humanitní, technický směr). V případě ukončeného vzdělání a hledání konkrétního pracovního místa se soustředíme na specifické detaily – místo zaměstnání, výše finanční odměny atd. Psychologická vzdálenost objektu reprezentace (v tomto případě časová) ovlivňuje úroveň, na které objekt interpretujeme.

Mezi další zvažované dimenze patří rozměr informační (množství informací o objektu, které máme k dispozici) nebo dimenze perspektivy (kolik alternativ bylo v rámci rozhodovacího procesu vyloučeno) (Fiedler, 2007).

Společně s úrovní interpretace jsou zkoumány i další souvislosti psychologické vzdálenosti. Pro náš záměr je důležitý především vztah úrovně interpretace a emočních procesů.

Z hlediska vztahu psychologické vzdálenosti a lidské afektivity je třeba vycházet z rozčlenění emoční zkušenosti na rozměry intenzity emočních prožitků a emoční valence. Williams, Stein a Galguera (2014) dospěli na základě dvou studií k průkaznému vlivu psychologické vzdálenosti na obě složky. V případě intenzity větší psychologická vzdálenost od postojového objektu působí tlumivě, a to jak u negativních emocí (nepříjemná zkouška na konci semestru není vnímána jako velké riziko), tak u pozitivních (představa vzdálené dovolené je doprovázena slabšími emocemi). Nepřímá úměra je pak charakteristická pro vztah psychologické vzdálenosti a emoční valence. Pozitivní konotace jsou přisuzovány vzdálenějším objektům, stejně jako abstraktní popis, který toto pozitivní vybavování usnadňuje (Eyal, Liberman, Trope, & Walther, 2004).

#### **1.5 Psychologická vzdálenost jako odraz vnímání postojového objektu**

Náš výzkumný projekt je zaměřen na zjišťování charakteristik postojů prostřednictvím dotazu na vnímanou psychologickou blízkost nebo vzdálenost postojového objektu. Tento postup se v dosavadní literatuře nevyskytuje. Předpoklady pro fungování vyvíjeného nástroje vycházejí z teorií a studií zabývajících se příbuznými tématy.

Bar-Anan, Liberman a Trope (2006) prokázali komplementárnost vztahu psychologické vzdálenosti a úrovně interpretace. Abstraktní mentální reprezentace implikují představu větší psychologické vzdálenosti, zatímco konkrétní reprezentace představu psychologické blízkosti. Tento poznatek poukazuje na možnou roli psychologické vzdálenosti jako ukazatele dalších charakteristik mentálních reprezentací.

Další indicií pro oprávněnost našich předpokladů je vliv psychologické vzdálenosti na využívání prostorových metafor u neprostorových skutečností (např. „blízký člověk, vzdálená oblast činnosti“). Existence tzv. prostorové metafor afektivních zkušeností poukazuje na možnost využívat prostorovou vzdálenost jako hodnotící škálu (Margolies & Crawford, 2008). Na hodnotící konotace blízkosti a vzdálenosti poukazyval již Bogardus (1925) při konstrukci škály sociální distance.

Existenci analogie mezi vizuálně prostorovou zkušeností a mentálním světem (Williams & Bargh, 2008), které se projevuje v každodenním jazyce, chápeme jako možný důkaz univerzální srozumitelnosti dotazu na vzdálenost u neprostorových skutečností.

### 1.6 Nástroj pro zjišťování vnímané psychologické vzdálenosti u pojmů

Vyvíjený nástroj je tvořen grafickým podnětovým materiálem, totožným v tištěné i digitální verzi, programem k mapování pojmů a manuálem k administraci. Základním principem nástroje je umísťování pojmů do podnětového materiálu podle subjektivního pocitu blízkosti nebo vzdálenosti, který v respondentovi pojem vyvolává.

Grafický podnětový materiál sestává z obrázku, do kterého respondent zapisuje pojmy podle toho, zda mu přijdou blízké nebo vzdálené. V digitální verzi nástroje jsou prostřednictvím kurzoru myši posouvány pojmy po obrázku. S posunem pojmu směrem k horní hranici obrázku se font písma zmenšuje.

Při konstrukci nástroje byly použity monokulární vizuální vodítka k dosažení dojmu perspektivy (a tím představy blízkosti a vzdálenosti). Použit je gradient textury, reprezentovaný zkosenou mřížkou složenou z 16x20 obdélníkových polí a 12 rovnoběžných pásů. Dále podnětový materiál zahrnuje kresbu chlapce/dívky. Respondentům je řečeno, že obrázek představuje je samotné. Prostřednictvím této egocentrické referenční kotvy dosahujeme lepší identifikace respondenta s postavou.



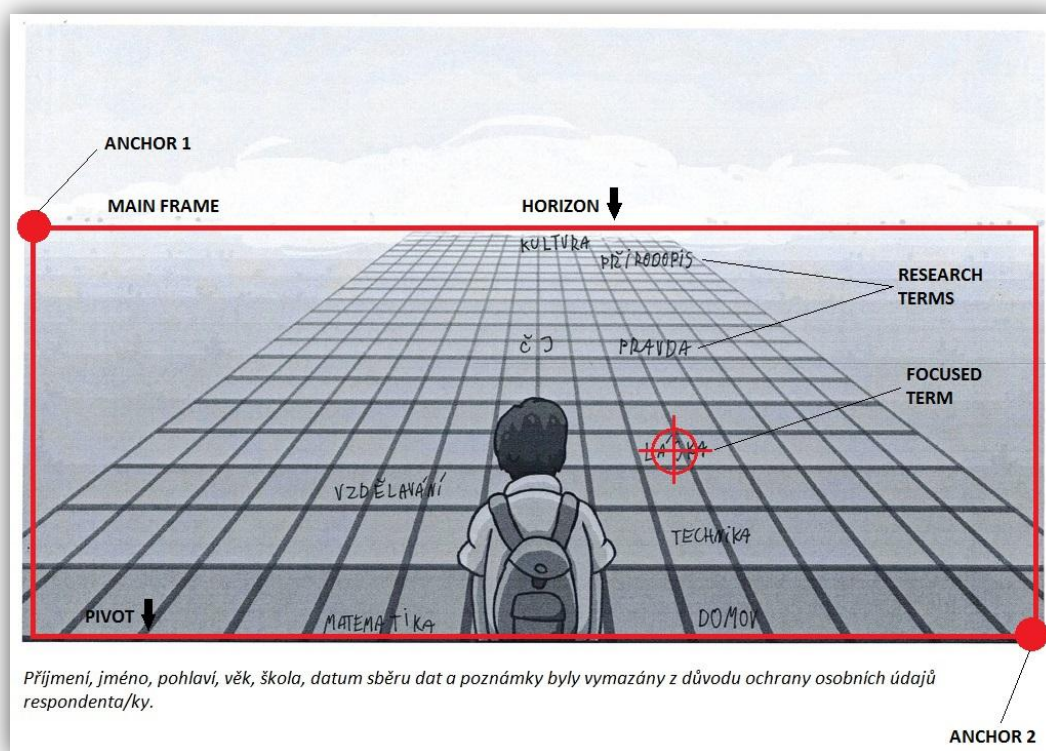
Obr.1 – Ukázka podnětového materiálu, do kterého jsou vyplňovány zkoumané pojmy

Zaznamenané pojmy jsou tzv. mapovány prostřednictvím digitálního nástroje. Vyplněný podnětový materiál je naskenován a nahrán do webové aplikace. Kliknutím myši do dvou

částí obrázku výzkumník vytvoří tzv. základní rámec (main frame). Dva body, do kterých výzkumník postupně klikne, tzv. kotvy (anchors), vytvoří levý horní a pravý spodní roh obdélníku základního rámce. Základní rámec vymezuje rozsah vzdálenosti mapovaných pojmů. Horní okraj obdélníku tvoří absolutní nejvyšší hodnotu 99,99 bodů (horizon), spodní okraj pak absolutní nejnižší hodnotu 0,00 bodů (pivot).

Postupným označováním kliknutím zaměřovacím kurzorem na pojmy (research terms) je určován skór vzdálenosti. Označením pojmu vznikne tzv. zaměřený pojem (focused term), u kterého se zobrazí skór vzdálenosti. Skór je následně ručně přepokopírován do tabulky se seznamem pojmů a dále zpracováván.

Prostřednictvím nástroje je možné u vybraných pojmů zjišťovat psychologickou vzdálenost od respondenta, v podnětovém materiálu reprezentovaném kresbou chlapce nebo dívky.



Obr. 2 – Vyplněný podnětový materiál a mapování pojmů

## 2 PSYCHOLOGICKÁ VZDÁLENOST A POSTOJE ŽÁKŮ

V minulosti realizovaná studie prokázala výskyt signifikantních pozitivních lineárních vztahů mezi skórem psychologické vzdálenosti a charakteristikami postojů zkoumaných pojmů, získaných prostřednictvím moderovaného interview. Výsledky byly interpretovány jako důkaz vztahu mezi psychologickou vzdáleností a složkami postojů, které byly zaznamenány ve formě výpovědí o zkoumaných pojmech (Kundrát, Cakirpaloglu, Rojková & Paulík, 2017).

V textu předkládaná studie slouží jako pilotní výzkum pro zkoumání dalších charakteristik vztahu postojů a psychologické vzdálenosti. Záměrem práce je prostřednictvím kvalitativní analýzy prozkoumat rozdíly ve výpovědích respondentů o psychologické vzdálenosti u zkoumaných pojmů ze dvou měření s několikaměsíčním odstupem. Vzhledem k tomu, že

konstrukt postoje bývá definován jako trvalá predispozice, konzistentní v čase (Řezáč, 1998), předpokládáme, že rozdíly ve výpovědích o zkoumaných pojmech a změny ve vnímání pojmů jako blízkých nebo vzdálených budou odrážet důležité charakteristiky postojové změny respondentů, popř. budou ukazovat na nedostatky vyvíjeného nástroje.

**Výzkumnou otázkou tedy stanovujeme takto:** „čím jsou způsobeny interindividuální rozdíly ve vnímání zkoumaných pojmů jako blízkých nebo vzdálených s odstupem šesti měsíců?“

## **2.1 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor tvořilo 28 žáků osmé a deváté třídy veřejné základní školy v Moravskoslezském kraji. Počet chlapců byl 20, počet dívek 8. Z důvodů ochrany osobních údajů respondentů neuvádíme další podrobnosti. Výběrový soubor vznikl oslovením 20 náhodně vybraných škol v Moravskoslezském kraji. Respondenti, kteří jsou zahrnuti do výběrového souboru, pochází ze školy, která se měla zájem výzkumu účastnit. Podmínkou pro výběr školy byla obeznámenost žáků se standardním kurikulem pro základní školy a možnost na této škole provést sběr dat dvakrát po sobě se stejnými respondenty.

## **2.2 Sběr dat**

S každým respondentem byl vedený dyadický polostrukturovaný rozhovor s prvky kognitivního interview. V průběhu rozhovoru byl respondent vyzván, aby do podnětového materiálu napsal zkoumaný pojem podle pocitu, zda mu přijde blízký nebo vzdálený. Dále byl otevřenými otázkami podněcován k vysvětlení svého rozhodnutí a popsání postoje, který ke zkoumanému pojmu zaujímá. Získaná data měla podobu nahrávek rozhovorů, které byly doslovně přepsány v textovém editoru a skóre vzdáleností pojmů, získaných mapováním naskenovaného podnětového materiálu.

Jako zkoumané pojmy byly zvoleny školní předměty, u kterých existuje předpoklad, že k nim respondenti zaujímají relativně stabilní postoje (český jazyk, přírodopis, matematika, informační a výpočetní technika, cizí jazyk 1, cizí jazyk 2, tělocvik, fyzika) a doplňkové pojmy (počítač, technika, domov, hra, rovnice, povinnost a škola).

Sběr dat proběhl dvakrát. První rozhovory s respondenty byly realizovány v polovině listopadu 2016. Druhý sběr dat proběhl v květnu 2017.

## **2.3 Vyhodnocení dat**

V první fázi byly srovnány skóre vzdálenosti pojmů u jednotlivých respondentů mezi prvním a druhým sběrem dat. Číselný skóre vzdálenosti byl jednotlivě porovnán s transkripcí části rozhovoru o daném pojmu. Pozornost byla věnována především dvojicím pojmů, u kterých byl zjištěn významný rozdíl ve skóre vzdálenosti mezi oběma sběry. Celkem bylo pro analýzu vybráno 98 dvojic výpovědí z celého spektra zkoumaných pojmů, u kterých se skóre vzdálenosti z grafického podnětového materiálu mezi oběma měřeními výrazně lišil. Skóre vzdálenosti pojmu nabýval hodnot od 0,00 do 99,99. Jako kritérium výběru dvojice výpovědí jsme stanovili rozdíl skóre vzdálenosti 30 bodů.

Ve druhé fázi kvalitativní analýzy byly srovnávány výpovědi respondentů v prvním a druhém sběru. Práci s daty je možné chápat jako konceptualizaci údajů prostřednictvím deskriptivní analýzy. Byly hledány podobnosti mezi jednotlivými výpověďmi a pojmenovávány typy rozdílů ve vnímání zkoumaných pojmů mezi prvním a druhým sběrem dat. Vznikaly kategorie, pojmenovávající důvody pro rozdíly ve výpovědích, do kterých bylo možné zpětně zařazovat jednotlivé dvojice výpovědí.

## 2.4 Výsledky

Na základě kvalitativní deskriptivní analýzy rozdílů ve výpovědích o vnímání postojevých objektů jako blízkých nebo vzdálených ve dvou měřeních, identifikujeme následující hlavní kategorie:

- **Změna postoje ke zkoumanému pojmu.** Během šesti měsíců mezi prvním a druhým sběrem dat došlo u respondentů ke změně postoje, který se projevil odlišným vnímáním zkoumaného pojmu jako blízkého nebo vzdáleného. Např. u zkoumaného pojmu „domov“ došlo u respondenty k výraznému posunu ve vnímání pojmu jako vzdálenějšího mezi prvním a druhým sběrem dat, z důvodu rozvodu rodičů a následné střídavé péče. U jiného respondenta došlo k vnímání pojmu „tělocvik“ jako výrazně bližšího, vzhledem ke změně životního stylu.
- **Vliv momentálního emocionálního rozpoložení.** Na vnímání zkoumaných pojmů jako blízkých nebo vzdálených mělo u některých respondentů vliv emocionální rozpoložení, způsobené např. obdržením špatné známky. Respondenti, u kterých byl zaznamenán rozdíl ve vnímání vyučovacích předmětů, byli často ovlivněni nedávnou pozitivní nebo negativní zkušeností s vyučujícím nebo hodnocením v předmětu.
- **Interpretace pojmu na abstraktní nebo konkrétní úrovni.** Vliv na vnímání pojmu jako blízkého nebo vzdáleného měla úroveň interpretace, kterou dotyčný respondent přijal ve chvíli, kdy byl na pojem dotazován. Např. respondentka odpovídala při prvním měření na pojem „škola“ na nízké úrovni interpretace a popisovala vlastní zkušenosti s konkrétní školou. Při druhém měření bylo patrné přijetí abstraktní, vyšší úrovně interpretace a postoje objekt byl hodnocený z hlediska užitečnosti a funkce školy, tedy více abstraktních vlastností zkoumaného pojmu. Jako jiný příklad může posloužit odlišná úroveň interpretace pojmu „technika“, který byl respondentem nejprve interpretován konkrétně (opravy přístrojů) a při druhém měření abstraktněji (užitečný, blízký obor činnosti, který je možné studovat).
- **Odlišná interpretace zkoumaného pojmu.** V mnoha případech byl rozdíl ve vnímání vzdálenosti pojmu způsoben odlišným výkladem obsahu pojmu, resp. odlišnou konkrétní představou. Jako příklad uvádíme zkoumaný pojem „hra“, pod kterým si při prvním sběru dat respondent představil sportovní aktivitu (blízká, kladný vztah) a při druhém sběru pak deskovou hru (vzdálená a nudná).
- **Odlišná výpověď ukazující na jinou komponentu postoje.** V některých případech byla velká diskrepance mezi skóry vzdálenosti způsobena zaměřením se na jinou složku postoje ke zkoumanému pojmu. Např. pojem „povinnost“ byl respondentem vnímán při prvním sběru dat jako blízký, protože plnění povinností bylo chápáno jako důležité (převážně kognitivní, racionální složka postoje). Při druhém sběru byl pojem vnímán jako vzdálený, protože byl zkoumaný pojem spojován s nudou a odporem (afektivní složka postoje).

## 2.5 Zodpovězení výzkumné otázky

Výzkumnou otázku „čím jsou způsobeny interindividuální rozdíly ve vnímání zkoumaných pojmů jako blízkých nebo vzdálených s odstupem šesti měsíců“ zodpovídáme identifikací pěti hlavních kategorií rozdílů mezi výpověďmi. Tyto jsou změna postoje ke zkoumanému pojmu, vliv momentálního emocionálního rozpoložení respondenta, interpretace pojmu na jiné úrovni abstraktnosti nebo konkrétnosti, odlišná interpretace zkoumaného pojmu (ve smyslu individuálního konkrétního obsahu pojmu) a odlišná výpověď ukazující na jinou komponentu postoje (ve smyslu afektivní, kognitivní nebo behaviorální).

### 3 DISKUZE

V příspěvku prezentujeme výsledky kvalitativní analýzy rozdílů vnímání postojových objektů (vybraných pojmů vzdělávacího kontextu) jako blízkých nebo vzdálených s odstupem šesti měsíců. Předkládaný text je součástí záměru vyvinout metodu měření postojů prostřednictvím psychologické vzdálenosti. Cílem této pilotní studie bylo prozkoumat problematiku zjišťování psychologické vzdálenosti coby ukazatele postojové změny. Úrovně interpretace mentálních reprezentací (Trope & Liberman, 2010), která s pojmem psychologické vzdálenosti úzce souvisí, byla identifikována jako proměnná, která ovlivňuje respondentovo hodnocení postojového objektu.

Výsledky je možné interpretovat jako podněty pro další úpravy a vývoj nástroje. Především se jedná o úpravu zadání testové situace, která umožňuje respondentům volný výklad zkoumaných pojmů ve smyslu přijetí různé úrovně interpretace, popř. vyjadřování se k odlišným konkrétním představám postojových objektů. Vliv na vnímání vzdálenosti má také okamžité emocionální rozpoložení respondenta v momentě testové situace. Tyto pojmenované zdroje rozdílů ve vnímání psychologické vzdálenosti mohou být interpretovány jako nežádoucí proměnné v testové situaci.

Jako možné limity pilotní studie vnímáme malý výběrový soubor, který pocházel z jedné školy. Tento fakt mohl mít vliv na určitou interindividuální konzistentnost postojů respondentů a ve výsledku způsobit, že získaná data nebudou dostatečně bohatá pro potřeby kvalitativního výzkumného designu. Pro zvýšení vnitřní validity dalšího výzkumu bude nutné navýšit počet respondentů a zahrnout do analýzy data z více škol. V případě prezentované pilotní studie nedošlo k teoretickému nasycení dat, což vnímáme jako další důležitý podnět pro rozšíření vzorku.

### 4 ZÁVĚR

Výsledky pilotní studie kvalitativního srovnávání rozdílů ve vnímání postojových objektů jako blízkých nebo vzdálených s odstupem šesti měsíců ukazují na existenci minimálně pěti proměnných, které mají vliv na odlišné vnímání psychologické vzdálenosti zkoumaných pojmů. Tři z těchto proměnných interpretujeme jako zdroje možných zkreslení při zjišťování postojů. Jedná se o přijetí odlišné úrovně interpretace zkoumaného pojmu, odlišný výklad pojmu v jednotlivých situacích a vliv okamžitého emocionálního rozpoložení respondentů. Pro potřeby dalšího vývoje nástroje bude nutné pokračování výzkumu, s využitím většího vzorku respondentů.

#### Literatura

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. *The Handbook of Attitudes*, 173, 221.

Allport, G. W. (1979). *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley Publishing Company.

Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Portál.

Bar-Anan, Y., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The association between psychological distance and construal level: Evidence from an implicit association test. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(4), 609–622. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.135.4.609>

Bogardus, E. (1925). Measuring social distance. *Journal of Applied Sociology*, 9(2), 299–308.

Eyal, T., Liberman, N., Trope, Y., & Walther, E. (2004). The Pros and Cons of Temporally Near and Distant Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(6), 781–795. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.6.781>

- F. Antonak, R., & Livneh, H. (2000). Measurement of attitudes towards persons with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 22(5), 211–224.
- Fiedler, K. (2007). Construal level theory as an integrative framework for behavioral decision-making research and consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 101–106.
- Greenwald, A. G., Nosek, B. A., & Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the Implicit Association Test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 197–216. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.197>
- Hayes, N. (2013). *Principles Of Social Psychology*. Psychology Press.
- Hromádka, Z. (2008). Vztahy mezi vědomostmi, postoji a skutečným jednáním u žáků druhého stupně základní školy v rámci environmentální výchovy.
- Kundrát, J., Cakirpaloglu, P., Rojková, Z., Paulík, K. (2017). Psychologická vzdálenost jako nástroj zjišťování postojů u žáků. In: PhD EXISTENCE 2017, sborník příspěvků, Olomouc: Contexo, v tisku.
- Lee, J. (2016). Attitude toward school does not predict academic achievement. *Learning and Individual Differences*, 52, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.09.009>
- Margolies, S. O., & Crawford, L. E. (2008). Event valence and spatial metaphors of time. *Cognition & Emotion*, 22(7), 1401–1414. <https://doi.org/10.1080/02699930701810335>
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Academia.
- Pöschl, R. (2011). *Postoje žáků ke škole: dotazník pro žáky*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání.
- Prestwich, A., Kenworthy, J. B., Wilson, M., & Kwan-Tat, N. (2008). Differential relations between two types of contact and implicit and explicit racial attitudes. *The British Journal of Social Psychology*, 47(Pt 4), 575–588. <https://doi.org/10.1348/014466607X267470>
- Průcha, J. (2009). *Moderní pedagogika*. Praha: Portál.
- Řezáč, J. (1998). *Sociální psychologie*. Brno: Paido.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of Consumer Psychology: The Official Journal of the Society for Consumer Psychology*, 17(2), 83.
- Williams, L. E., & Bargh, J. A. (2008). Keeping One's Distance: The Influence of Spatial Distance Cues on Affect and Evaluation. *Psychological Science*, 19(3), 302–308. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02084.x>
- Williams, L. E., Stein, R., & Galguera, L. (2014). The Distinct Affective Consequences of Psychological Distance and Construal Level. *Journal of Consumer Research*, 40(6), 1123–1138. <https://doi.org/10.1086/674212>

## Contact

Mgr. Josef Kundrát  
 Ostravská univerzita, Dvořákova 7, 701 03 Ostrava  
 Telefon: 728 501 761  
 Email: josef.kundrat@osu.cz, josef.kundrat@gmail.com

# PSYCHOGRAFICKÝ MODEL OSOBNOSTI PODNIKATELE VE VÝUKOVÝCH TECHNOLOGIÍCH STŘEDNÍHO ODBORNÉHO STUDIA

## PSYCHOGRAPHIC MODEL OF ENTREPRENEUR'S PERSONALITY IN TEACHING TECHNOLOGIES OF SECONDARY VOCATIONAL TRAINING

*Oleksandr KUSHCH*

**Abstrakt:** Výzkum je zaměřen na prozkoumání podmínek vytvoření psychografického modelu osobnosti podnikatele ve výukových technologiích středního odborného studia a na zavedení nových metodik hodnocení úrovně rozvoje odborného myšlení. V práci je prezentována podstata pojmu “psychografický model osobnosti”, analýza struktury modelu osobnosti podnikatele, která odráží multirozměrovost psychologických vlastností. Článek zkoumá odbornou činnost podnikatele jako vzájemné působení specifík tří profilů odborné činnosti: účetního, odborníka na marketing a manažera. Vědecký výzkum popisuje psychologický mechanismus výukové činnosti. Práce zdůrazňuje účelnost využití modelu odborné činnosti jako metodického výukového prostředku rozvoje odborného intelektu studentů středních odborných škol. V souladu se známými pravidly psychometrie je prezentována inovační diagnostická metodika, která je zaměřena na vymezení osobnostních a procesních ukazatelů odborného intelektu (metodika axio-kognitivního hodnocení myšlení).

Autor zformuloval a potvrdil předpoklad o tom, že výuková činnost s využitím modelu osobnosti odborníka umožňuje značně zvýšit efektivitu výukové technologie ve středním odborném vzdělávání.

Pro zajištění vysoké efektivity kognitivních procesů a rozvoje tvůrčího myšlení zaměřeného na různé odborné profily hledá autor nové přístupy a metodologie inovačních vzdělávacích programů.

**Abstract:** The study is aimed at studying the conditions for building a psychographic model of the entrepreneur's personality in the teaching technologies of secondary vocational training, introducing new methods for assessing the level of development of professional thinking. The essence of the concept «psychographic model of personality», analysis of the structure of the entrepreneur's personality model, which reflects the multidimensionality of psychological properties is presented in the work. The article considers the professional activity of an entrepreneur as the interaction of the features of three profiles of professional activity: an accountant, a marketing specialist, a manager. Scientific research describes the psychological mechanism of educational activity. The emphasis is placed on the expediency of using the model of professional activity as a methodological educational tool for developing the professional intellect of students of secondary vocational schools. In accordance with the known rules of psychometrics, an innovative diagnostic technique is presented, which is oriented towards the determination of personal and procedural indicators of professional intelligence (a technique of axio-cognitive assessment of thinking). The author formulated and confirmed the assumption that educational activity using the professional personality model allows to significantly increase the effectiveness of the teaching technology in the average vocational training.



*To ensure high efficiency of cognitive processes and development of creative thinking, oriented to various professional profiles, the author seeks new approaches and methodologies for innovative educational programs.*

**Klíčová slova:** *model osobnosti; psychografický model; model osobnosti podnikatele; odborný intelekt; psychografický model podnikatele.*

**Keywords:** *model of personality; psychographic model; entrepreneur's model of personality; professional intellect; entrepreneur's psychographic model.*

## 1 ÚVOD

V současném vývoji společenských vztahů je patrna trvalá tendence k šíření podnikatelství jako jedné ze základních forem realizace sociální tvorby. V takových podmínkách objektivně nabývá na významu kvalita odborné přípravy ve výukových technologiích středního odborného studia jako jedné z oblastí přípravy mladých lidí na budoucí samostatný život a profesní dráhu. Prostředky středoškolského vzdělávání, včetně profilové výuky jako vzdělávací technologie, se stávají jedním z hlavních prvků procesu socializace osobnosti. V souvislosti s tím je aktuální utváření profesního potenciálu jednotlivé osobnosti jako předpokladu pro úspěšné přijetí do společnosti.

Jedním z takových prostředků jsou učební osnovy profilového fakultativního semináře Základy podnikatelské činnosti s využitím systému rolových her (dále jen Učební osnovy), které vypracoval autor článku a uplatňuje je v praxi.

Učební osnovy zahrnují formy studijněprofesní činnosti příslušného oboru, které si osvojí studenti, se zvláštním zaměřením na ekonomický profil a podnikání. Využití metodických prostředků (systém her) Učebních osnov předpokládá aplikaci těchto osnov jak v procesu výuky (jako fakultativní kurz), tak i v podobě doplňujících učebních osnov pro rozvoj osobnosti.

Cílem realizace uvedených učebních osnov je organizace studijněprofesní činnosti s věcnou náplní a psychologickým obsahem. S její pomocí si studenti vyšších stupňů studia osvojí základní vědomosti o ekonomické teorii a základech podnikání (což je věcná náplň) a zároveň dovednosti produktivní analýzy problematických situací, výstavby myšlenkového plánu činnosti a jeho tvůrčí realizace (psychologický obsah).

Úkoly, které plní Učební osnovy, spočívají ve vylepšení dovedností studentů při uskutečnění určitých činností: zlepšení studijních výsledků (ústních odpovědí, samostatné práce, referování a výkladu, analytického přístupu), osvojování a zdokonalování kognitivních činností (osvojení analytických operací, syntézy, shrnutí, projektování, produktivního a tvůrčího myšlení), osvojení studijněprofesní činnosti (metoda projektu, sociální komunikace prostřednictvím využití her).

Realizace cílů a úkolů Učebních osnov se uskutečňuje prostřednictvím konstruování modelu profesní činnosti, který se skládá ze studijněprofesního obsahu, jenž je mnohoúrovňovou interakcí didaktických úkonů předmětného (profesního) a psychologického charakteru.

Model profesní činnosti podnikatele spočívá v organizaci studijněprofesní činnosti studentů tak, aby během výuky došlo k přiblížení skutečného schématu činnosti studentů, jejich znalostí a dovedností k ideálnímu modelu profesní činnosti. Uvedený proces se realizuje na základě systematického monitorování znalostí své profese a úrovně vývoje individuálních psychologických vlastností studujících. Ideální model profesní činnosti a ideální model osobnosti podnikatele se určuje a konstruuje na základě profesiogramu, zároveň se reálné schéma činnosti studujících a úroveň vývoje jejich dovedností hodnotí pomocí diagnostických metod, které mají příslušná hodnotící kritéria.

## 2 TEORETICKÉ ZÁKLADY

Výzkumný cíl spočívá v odhalení zvláštností psychologické struktury osobnosti podnikatele.

Na základě cíle byly stanoveny výzkumné **úkoly**:

1. Podle teoretických východisek vícerozměrné koncepce V. Morguna upřesnit definici pojmu struktura osobnosti a jejích základních prvků, prozkoumat základnu pro aplikaci této struktury na studijní činnost za účelem rozvoje psychologických a profesních kvalit podnikatele.

2. Analyzovat profesiografické charakteristiky, které se využívají při konstruování modelu osobnosti podnikatele.

3. Vyjádřit psychografický model osobnosti podnikatele.

4. Vypracovat a formulovat diagnostická kritéria metodiky, která se orientuje na stanovení osobnostních a procesních ukazatelů profesního intelektu studentů vyšších ročníků středních škol.

### 2.1 Hypotéza

Základem výzkumu je předpoklad, že odbornou činnost podnikatele lze reprezentovat jako vzájemné působení specifík tří profilů odborné činnosti: účetního, odborníka na marketing a manažera. Jako metodický výukový nástroj pro rozvoj profesního intelektu studentů středních odborných škol může být účelné využití herního modelu profesní činnosti.

V průběhu modelování profesní činnosti se provede porovnání ideálního modelu profesionála a reálného modelu studenta. Při tom se hlavní důraz klade na rozvíjení profesního intelektu studentů, který se definuje pomocí inovační diagnostické metodiky orientované na stanovení osobnostních a procesních ukazatelů profesního intelektu (metodika axio-kognitivního hodnocení myšlení) na základě stanovených kritérií.

### 2.2 Model psychologické struktury osobnosti a profesní intelekt ve studijní činnosti

Základy organizace výukových hodin podle Učebních osnov, které zde reprezentujeme jako prostředek utváření profesního intelektu, se opírají o principy a koncepční východiska systémů rozvíjející výuky L. S. Vygotského, V. V. Davydova, D. B. Elkonina a dalších (L. S. Vygotský, 1991; V. V. Davydov, 1991; D. B. Elkonin, 1994). Rozvíjející výuka je aktivita studujících, během níž musí každý z nich samostatně nebo s pomocí učitele pochopit studijní látku, tvůrčím způsobem ji uplatnit na nestandardní podmínky a vědomě si ji zapamatovat pro další využití. Při tom probíhá sebezdokonalování a sebevyjádření studenta (O. M. Pehota, A. Z. Kiktenko, O. M. Ljubars'ka, 2002).

Aby tento vývojový proces fungoval, je potřeba organizovat práci se studenty ve třech hlavních směrech:

- správně definovat důležité pozice (zdůrazňovat, vyjmenovávat fakta a všechno, co si mají osvojit, vytvářet obecné povědomí o tématu, které se detailně probírá; zohledňovat novotu látky, která se probírá; věnovat se kritickému pohledu na materiál z použitých informačních zdrojů, vytvářet projekty);
- zaktivovat kontrolu vnímání (nejasné, vyvolávající pochyby, nesprávné);
- zvyšovat tempo kognitivních operací, všimát si hloubky a přesnosti jejich uvědomění, všimát si vizuálního prezentování určitých fakt, vymezení hlavního, projekce na základě prostudované látky, určení kauzálních souvislostí (O. M. Pehota, A. Z. Kiktenko, O. M. Ljubars'ka, 2002).

Studijní proces se uspořádá takovým způsobem, aby se při osvojení témat studijního plánu Učebních osnov bral zřetel na znalosti a dovednosti, které student získal při studiu „běžných“ středoškolských předmětů. Při tom se odhaluje inovační obsah programových středoškolských předmětů, k nimž odkazují naše Učební osnovy. Také se projevuje logika „přetékání“ významově tradičního (v kontextu obecných výukových osnov) pojetí pro určení sémantiky pojmů v rámci středoškolských předmětů do inovačního (v kontextu našich Učebních osnov) pojetí pro určení sémantiky pojmů, které je potřeba ve škole zvládnout. Takovým způsobem, prostřednictvím stálých vazeb se zabezpečí pronikání obsahu základního okruhu pojmového aparátu do vyhraněného myšlenkového systému studijněprofesní činnosti. Je potřeba zdůraznit, že studijněprofesní činnost studentů je v našich Učebních osnovách strukturována ve dvou rovinách: profesně-předmětné a psychologické. Konkrétní tematická náplň a obsah výukových hodin podle Osnov pro vybudování systému profesně-předmětné činnosti studentů se používá v pojetí, které je popsáno v příslušné literatuře: pro ekonomický tematický blok se používá studijní látka uvedená v učebnicích základy ekonomiky; pro psychologický tematický blok se používá studijní látka z knihy od V. F. Palamarčuka «Jak vychovat intelektuála» (V. F. Palamarčuk, 2000). Kromě toho je nutno konstatovat, že se v Osnovách používají metodické postupy projektové technologie (popis této technologie se uvádí ve skriptech Výukové technologie: skripta (O. M. Pehota, A. Z. Kiktenko, O. M. Ljubars'ka, 2002), metodické postupy pro paradoxalizaci pojmů (popis metody uvádí G. N. Artamonov (G. N. Artamonov, 1982; 2014), organizace herních aktivit, kterou navrhuje autor tohoto příspěvku (popis metody se uvádí (O.Kuč, 2015).

Z hlediska metodiky rozvíjející technologie je důležitá přítomnost modelu psychologické struktury osobnosti a profesního intelektu podnikatele.

Tím se rozumí, že diagnostická kritéria rozvoje osobnosti jsou zakotvena v mnohačetných parametrech myšlení. Tyto parametry se zkoumají v rámci příslušného systému, jímž je psychologická struktura osobnosti, na základě které se vytváří klasifikace vlastností myšlení. Náš výzkum se v tomto ohledu opírá o koncepci multirozměrové psychologické struktury osobnosti Vladimira Morguna (V. Morgun, 1992) a jí odpovídající strukturu myšlení.

Se zřetelem k uvedenému teoretickému základu byl sestaven invariantně-parametrický model struktury myšlení osobnosti, který se skládá z pěti invariantů. Každý invariant zahrnuje tři parametry (Obr. 1).

1. Na základě časoprostorových orientací osobnosti funguje historické, operační (chápavost, důvtip) a prognostické myšlení, které se integruje do takové vlastnosti, jakou je transspekce myšlení.

2. Na základě prožitků osobnosti vyvolaných potřebami a vůlí se vyčleňuje vynuceně-volní, řízené a poutající (nebo postřízené) myšlení, jehož integrující vlastností je emotivita.

3. V souladu s obsahovým směřováním činnosti osobnosti lze mluvit o profesním (pracovním), sociálním, scholastickém (procesním) a reflexivním (sebereflektujícím) myšlení. Tyto charakteristiky se integrují v takové vlastnosti myšlení, jakou je multiobsažnost.

4. Úroveň osvojení činnosti se určuje podle takových charakteristik myšlení jako naučitelnost (chápavost, důvtip), reproduktivita a kreativita (produktivita). Jsou obsaženy v takové vlastnosti myšlení, jakou je multiúrovňovost.

5. Formy realizace činnosti jsou zahrnuty v takových kritériích, jako praktický rozum, obrazné, verbální a teoretické myšlení integrované v multimodalitě (O.Kuč, 2016).

Vzájemná souvztažnost invariantně-parametrických struktur osobnosti a myšlení	Multirozměrová struktura myšlení															
	Invarianty	Časoprostorové orientace			Prožitky spojené s potřebami a vůlí			Obsahové směřování			Úrovně ovládnání činností			Formy realizace činností		
	Parametry	Minulost	Současnost	Budoucnost	Pesimistické	Vyvážené	Optimistické	Na předmět	Na lidi	Na sebe	Učení	Reprodukce	Tvorba	Motorické	Obrazné	Slovní a duševní
	Parametry	Historické	Operační	Prognostické	Výnuceně-volní	Řízené	Postřízené	Profesní	Sociální	Reflexivní	Naučitelnost	Reproduktivita	Kreativita	Názorně-účinné	Obrazné	Verbální
	Invarianty	Transspekce			Emotivita			Multiobsažnost			Multiúrovňovost			Multimodalita		
	Multirozměrová struktura myšlení															

Obr. 1 – Vzájemná souvztažnost invariantně-parametrických struktur osobnosti a myšlení (podle V. F. Morguna v modifikaci O. S. Kushche)

Přiblížení reálného schématu činnosti studujících k ideálnímu modelu profesní činnosti podnikatele, zdokonalování jejich schopností a dovedností během výuky se dosahuje s pomocí využití technologických map, které v konkrétních herních úkonech modelují určité orientační body procesu vývoje každého z pěti strukturálních prvků osobnosti a myšlení.

Modelování profesní činnosti podnikatele se s využitím technologických map konstruuje na základě příslušného typologického postupu a používá se v podobě jakéhosi ideálu, k němuž je třeba se ubírat, ačkoliv je těžké ho dosáhnout úplně. Přítomnost ideálu poskytuje možnost řídit proces vývoje myšlení a osobnosti jako celku. Model profesní činnosti se formuluje jako účinný, funkční model. Technologické mapy modelují herní součinnost dvojího rázu: charakteristiku osobnosti, v níž se modelují herní a duševní aktivity, a procesní charakteristiku, v níž se modeluje úroveň osvojení struktury interakce ve hře. Taková struktura modelu strukturování metodiky výuky poskytla možnost technologizování herních prostředků v ní používaných.

Obsah předpokládá cílevědomou duševní práci v určitém směru v podobě vnitřní charakteristiky procesů. Situace vyvolávající proces formuje vnější rámec cílevědomé činnosti, tj. se jeví jako osobnostní charakteristika. Hodnoticí kritéria předpokládají určení efektivity herních úkonů prostřednictvím souvztažení herních indikátorů (rychlost rozhodnutí a zdali rozhodnutí odpovídá situaci ve hře), což je osobnostní charakteristikou. Praktický model charakterizuje vnitřní pochopení komunikace ve hře a je procesní charakteristikou. Rozvojové prostředky pak odkazují k těm herním úkonům, díky jejichž účinku dochází k vývoji. Role ve hře určuje stupeň osvojení určitého druhu komunikace ve hře a je integrační charakteristikou, která v sobě spojuje jak osobnostní, tak i procesní charakteristiku.

Komplexní zkoumání potenciálu studentů se uskutečňuje pomocí psychologické diagnostiky a pedagogického sledování, což předpokládá přístup nejen k současné úrovni rozvoje, ale i k „zóně nejbližšího rozvoje“.

Autor článku používá termín „psychografický model osobnosti podnikatele“ v pojetí poněkud odlišném od tradičního, v němž se psychografická metoda zkoumání osobnosti rozebírá v systému psychologické diagnostiky na základě analýzy obrazku a geometrických forem.

Termínem „psychografický model“ označujeme schematické zobrazení parametrů struktury osobnosti, které se utváří na základě profesně-grafických a psychologických charakteristik činnosti osobnosti a které lze sestavit pomocí metod matematického měření, verbální psychodiagnostiky a pozorování (A. V. Libin, A. V. Libina, V. V. Libin, 2008).

Tento psychografický model interpretace verbální a neverbální psychodiagnostiky v sobě spojuje zásady teorie rozvoje člověka, diferenciální psychologie a klasické psychoanalýzy.

Tak lze vyčlenit pět základních invariantů a patnáct parametrů struktury, přičemž používáme výše uvedenou koncepci multirozměrové psychologické struktury osobnosti (V. Morgun, 1992).

Rovněž je třeba podotknout, že studenti vyšších ročníků středních škol se při interakci se specifickými vnějšími faktory, jimiž jsou nástroje rolových her a her se zaměřením na podnikatelskou činnost, zapojují do procesu vytváření psychických novotvarů. Nástroje hry jako vnější faktory v podobě pravidel hry, která jsou směřována na vytváření formy, a obsah hracích úkonů, který rozvíjí pochopení smyslu herní činnosti, jsou determinovány těmi psychickými vlastnostmi jednotlivce, které se utvořily v psychologickém aspektu jeho osobnosti. V důsledku se při takové interakci utvářejí psychické vlastnosti, které pak mohou být definovány prostřednictvím diagnostických metod.

Osobnost studenta starších ročníků středních škol, který již má v psychologickém aspektu řadu útvarů vyjádřených v citových obrazech, dovednostech, znacích, termínech, formách, smyslech, znameních, pojmech nebo v systému pojmů, uplatňuje při uskutečnění herních úkonů takové psychické funkce, jako představa, analýza, syntéza, operace, konání, zobecnění, hypotéza, úsudek, úvaha či koncept.

Díky specifiku hry vyjádřenému v dvojrozměrném charakteru hry, samostatnosti, problémovosti, skupinovém a činnostním charakteru, podmíněnosti, symboličnosti, multirozměrovosti, nepředvídatelnosti, cílevědomosti a předmětnosti, vytvářejí psychické útvary během složitějších duševních procesů novotvary v podobě hodnot, plánů či strategií (V. A. Moljako, 2007).

### **2.3 Modely profesní činnosti a psychologická struktura osobnosti podnikatele**

Studijní model profesní činnosti podnikatele spočívá v organizaci studijněprofesní činnosti studujících tak, aby v průběhu výuky docházelo k přiblížení schématu reálné činnosti studentů, jejich znalostí a dovedností k ideálnímu modelu profesní činnosti. Uvedený studijní proces je založen na porovnání znalostí týkajících se profese a znalostí o individuálních psychických vlastnostech studentů. Ideální model profesní činnosti se určuje a sestavuje pomocí prostředků profesiogramu pro danou profesi, reálné schéma činnosti studentů a úroveň rozvoje jejich dovedností se určuje podle diagnostických metodik s příslušnými hodnotícími kritérii.

Hlavní součástí profesiogramu je psychogram, který zahrnuje popis vlastních psychologických charakteristik a vlastností profesně důležitých pro osobnost odborníka (S. Ja. Karpilovs'ka, R. J. Mitel'man, V. V. Sinjavs'kij, 1997). Psychologická charakteristika

profesní činnosti předpokládá stanovení profesních požadavků na psychologickou sféru jednotlivce, včetně jednotlivých psychických funkcí.

Při sestavení profesního psychogramu se odhalí zvláštní a obecné schopnosti, na nichž závisí úspěšná činnost v dané profesní oblasti, vyjeví se profesně významné vlastnosti osobnosti, její specifika: zájmy, charakterové, emotivní a motivační charakteristiky, komunikační a organizační, zvláštní podnikatelské vlastnosti (například, operativnost nebo dochvilnost při řešení určitých podstatných otázek ve vybrané profesní činnosti). Kromě toho se určují charakterologické zvláštnosti jednotlivce relevantní pro danou profesní činnost, odhalují se profesně významná specifika projevu jednotlivých psychických funkcí: myšlení, paměť, vnímání, představitost, ale také senzomotorika a pozornost.

Učební osnovy Základy podnikatelské činnosti jsou založeny na tom, že činnost podnikatele v sobě spojuje několik profesí typu „člověk – člověk“, to znamená, že podnikatel má mít vlastnosti účetního, odborníka na marketing, ekonoma a ředitele podniku. Dále jsou uváděny stručné příklady psychografických charakteristik uvedených profesí (používáme charakteristiky, které se uvádí v práci Základy profesiografie) (S. Ja. Karpilovs'ka, R. J. Mítel'man, V. V. Sinjavs'kij, 1997). Odhalení vnějších a vnitřních parametrů vede k vymezení přesných orientačních bodů pro aplikaci rozvojové technologie v rámci jednotlivých prostředků výuky.

Psychologické požadavky na profesi účetního lze shrnout jako přítomnost rozvinutých vlastností spojených se zájmem o profesi, disciplinovanost, svědomitost, zdvořilost, trpělivost, pozornost, poctivost a pravdivost, důkladnost, schopnost přepínat pozornost, emocionální stabilita, přesnost a rychlost pohybu rukama a myšlenkových operací. Podle povahy práce musí účetní mít výdrž, emocionální stabilitu během nárůstu objemu dokumentů, musí umět pracovat v náročném rychlém tempu. V tomto pracovním období se vyžaduje rychlost a přesnost pohybů rukama při práci s výpočetní technikou, ale také rychlost a přesnost myšlenkových operací. Rychlost a kvalita plnění povinností do značné míry závisí na paměti. Přesnost zapamatování a rychlost reprodukce informací jsou nezbytnými vlastnostmi pro kvalitní uskutečnění pracovní činnosti. Účetní musí mít operativní paměť: musí si pamatovat a počítat se všemi změnami, které se odehrají v normativních dokumentech zabezpečujících jeho činnost, pamatovat si formální náležitosti pro vyplnění dokumentace, změny cen atd. Velkou roli v práci účetního hrají jeho kalkulační schopnosti, rychlost myšlenkových reakcí, trpělivost, jistota aj. Činnost v dané profesi vyžaduje také určité zdravotní a fyzické kvality. Zajisté, účetní má mít i značné odborné znalosti. Do určité míry vyvinutý veškerý komplex uvedených vlastností je nezbytnou podmínkou pro efektivní práci účetního (podrobně jsou základní psychologické vlastnosti uvedeny na obr. 2.

**Psychologické požadavky na profesi ekonoma – odborníka na marketing –** spočívají v následujícím. Pro efektivní plnění profesních povinností musí odborník na marketing mít kromě hlubokých odborných znalostí také řadu zvláštních psychologických vlastností. Uvedená profesní činnost vyžaduje zvládnutí komunikativních schopností, které přispějí k efektivní součinnosti různých osob. Kromě toho tato profese předpokládá vysokou úroveň rozvoje výzkumných schopností, mezi nimiž jsou všímavost, vytrvalost, které jsou potřebné pro úspěšnou práci. Profese vznáší velké nároky na intelektuální činnost. Zvláštní význam pak má soustředění, koncentrace pozornosti, potřebná pro analýzu informačních zdrojů, dokumentů, které se mají prostudovat. Důležitou roli v činnosti odborníka na marketing hraje schopnost přepínání pozornosti, což mu pomáhá úspěšně pracovat v podmínkách změny směrů výzkumu a jejich smíšení. Podrobněji se základní psychologické vlastnosti konzultanta uvádí na obr. 2.

**Psychologické požadavky na povolání ředitele podniku** lze formulovat takto. Vysokého profesního mistrovství dosahují pouze vedoucí pracovníci, jejichž vnímavý, vlídný přístup k lidem se spojuje s dovedností vyvíjet na ně volní tlak, projevovat náročnost a někdy i přísnost. Má-li vedoucí pracovník, celkově mírný, hodný člověk, slabě rozvinuté volní vlastnosti, nemůže dosahovat dobré disciplíny během výrobního procesu a dalších provozních činností. Laskavost, vnímavost ve spojení s dobře rozvinutými volními vlastnostmi jsou nezbytnou podmínkou práce vedoucího pracovníka. Náročnost k podřízeným, volní působení na ně jsou efektivní pouze v případě, je-li sám vedoucí pracovník disciplinovaným člověkem a klade-li na sebe vysoké požadavky. Znalost individuálních specifíků psychiky každého pracovníka, dovednost porozumět motivům jeho různorodého jednání pomáhají vedoucímu pracovníkovi nejen v dané situaci zvolit správnou taktiku jednání, ale i prognózovat další vývoj situace a předvídat následné počínání podřízených. Autorita vedoucího pracovníka v mnohém závisí na jeho dovednosti spravedlivě ohodnotit každé jednání podřízeného. Na úspěšnost práce vedoucího pracovníka mají vliv i specifika jeho paměti. Musí mít dobře rozvinutou schopnost řízeného zapamatování, aby si mohl zapamatovat velké množství různorodých informací. Povolání klade vysoké nároky i na intelektuální sféru činnosti. Na zvláštním významu získává koncentrace pozornosti, která je potřebná pro analýzu informačních zdrojů, dokumentů, jež je potřeba prostudovat (podrobněji jsou hlavní psychologické vlastnosti uvedeny na obr. 2).

V kontextu uvedeného psychografického přístupu byla při dalším zkoumání modelu činnosti podnikatele využita koncepce multirozměrové struktury osobnosti od V. F. Morguna (V. Morgun, 1992). Model profesní činnosti vybudovaný na základě této koncepce zahrnuje profesiogram a psychogram.

Hlavní součástí profesiogramu je popis charakteristik a profesně důležitých vlastností osobnosti odborníka (S. Ja. Karpilov's'ka, R. J. Mitel'man, V. V. Sinjavs'kij, 1997). Psychologická charakteristika profesní činnosti předpokládá definování požadavků povolání k psychologické sféře osobnosti, včetně dílčích psychologických funkcí.

Provedeme-li klasifikaci psychologických vlastností, které jsou aplikovány při popisu psychogramu povolání, podle multirozměrové struktury osobnosti, má multirozměrový psychogram-model podnikatele pro využití v profilovém studiu žáků vyšších tříd podobu, která názorně vyplývá z obr. 2.

#### 2.4 Psychografická specifika modelu osobnosti podnikatele

Na obrázku znázorněny psychogramy tří povolání obrazů typu „člověk – člověk“. Konkrétní povolání je zobrazeno ve struktuře multirozměrové koncepce a je popsáno seznamem psychologických vlastností, kde každá psychologická vlastnost má úroveň rozvoje od „1“ do „5“, kde „5“ je ukazatelem maximální úrovně rozvoje. Znaménkem „+“ je definována úroveň rozvoje určité vlastnosti, která postačuje pro specifikovanou profesi. Hodnota rozvinutosti každé psychologické vlastnosti byla převzata z učebnice „Základy profesiografie“ (S. Ja. Karpilov's'ka, R. J. Mitel'man, V. V. Sinjavs'kij, 1997, s. 48-61), a také byla určena na základě studia odborné literatury a vlastního pozorování autora. Při zohlednění charakteristiky tří povolání tak charakteristika podnikatele v sobě spojuje parametry uvedených tří profesí, přičemž se úroveň rozvoje určité vlastnosti považuje za nejvyšší z uvedených tří úrovní.

Struktura osobnosti	Psychická vlastnost	Profesiografické parametry profesí, které tvoří povolání podnikatele		
		Účetní	Odborník na marketing, ekonom	Manažer

			Úrovně rozvoje															
Invarianty	Parametry		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Prostorově časové orientace	Minulost	Úroveň vzdělanosti				+						+				+		
		rozvinutá paměť					+				+					+		
	Současnost	vynalézavost v komplikované situaci			+						+						+	
	Budoucnost	schopnost předvídat jednání lidí									+						+	
		schopnost předvídat důsledky svého jednání				+					+							+
Potřebové a volní prožitky	Pesimistické	Spravedlnost, zásadovost			+					+							+	
		vysoce rozvinuté volní vlastnosti v požadavcích															+	
	Vyrovnané	rozvinutá emoční stabilita				+						+					+	
		rozvinutá disciplinovanost, spolehlivost				+						+					+	
		důslednost					+					+					+	
	Optimistické	zájem o povolání					+					+					+	
Obsahové orientace	Na předmět	rozvinutá dovednost ovládat profesní zařízení				+					+					+		
		dovednost vytvářet písemné dokumenty			+						+					+		
	Na lidi	zdvořilost, trpělivost, soustředěnost				+					+						+	
		humanitní orientace															+	
		rozvinuté komunikační schopnosti			+						+						+	
	Na sebe	čestnost, pravdivost				+					+						+	
		trpělivost				+					+						+	
		vysoká míra sebekontroly jednání				+				+						+		
Úrovně ovládnutí	Učení se	rozvinutá vnímavost					+				+					+		
		soustředěnost					+					+				+		
	Reprodukování	Rozvinutá operativní paměť					+			+						+		
		názorně obrazová paměť												+				
	Tvorba	organizační schopnosti															+	





Struktura myšlení		Úroňová hodnota parametrů struktury myšlení v povoláních			
Invarianty	Parametry	Účetní	Odborník na marketing ekonom	Manažer	Podnikatel
Transspekce	Historické	4,5	4,5	4	4,3
	Operativní	3	4	5	4
	Prognostické	4	4	4,5	4,2
Emotivita	Vynuceně-volní	3	3	5	4,3
	Řízené	4,3	5	4,7	4,7
	Postřízené	5	5	5	5
Multiobsažnost	Profesní	3,5	4	4	3,8
	Sociální	3,7	4	5	4,4
	Reflexivní	4,5	4	5	4,5
Multiúroňovost	Naučitelnost	5	4,5	4	4,5
	Reproduktivita	5	3	3,5	3,2
	Kreativita	4	4	4,3	4,1
Multimodalita	Vizuálně-účinné	4	4	3	3,7
	Obrazné	3,3	4,7	3,7	3,9
	Verbální	3,4	3,6	4,2	3,7

Obr. 3 – Multirozměrová struktura myšlení podnikatele jako integrace parametrů struktury myšlení tří povolání

Psychologická profilová struktura myšlení podnikatele je vybudována na základě 5 invariantů osobnosti a definuje se jako transspekce, emotivita, multiobsažnost, multiúroňovost a polymodalita myšlení. Struktura myšlení podnikatele v sobě spojuje parametry struktury myšlení uvedených tří povolání, přičemž úroveň rozvoje určité vlastnosti myšlení podnikatele se považuje jako průměrná hodnota z následujících tří úrovní vlastností povolání, která jsou integrována. Každý parametr psychologické struktury má úroveň rozvoje od 1 do 5, kde 5 znamená ukazatel maximální úrovně rozvoje. Má-li učitel k dispozici podrobnou psychologickou profilovou strukturu myšlení, může volit efektivní formy a prostředky rozvoje, které lze aplikovat v různých formujících a rozvíjejících cvičeních s profesně orientovaným obsahem s žáky vyšších ročníků.

Parametry psychologické struktury myšlení podnikatele mají tedy toto číselné označení: historické myšlení - 4,3, operativní - 4, prognostické - 4,2, vynuceně-volní - 4,3, řízené - 4,7, postřízené - 5, profesní - 3,8, sociální - 4,4, reflexivní - 4,5, naučitelnost - 4,5, reproduktivita 3,2, kreativita - 4,1, praktické - 3,7, obrazné - 3,9, verbální - 3,7.

Uvedený multirozměrový psychogram-model osobnosti podnikatele jako integrace parametrů tří povolání je tedy ideálním profilem profesní činnosti, zatímco multirozměrová psychologická struktura myšlení podnikatele je ideálním profilem profesního myšlení. Tyto profily zlepšují proceduru „formalizace“ a měření dynamických procesů, jakým je rozvoj dovedností podnikatelské činnosti a parametrů příslušného myšlení.

Zkoumaný výcvikový program s využitím her je tak tou formou výukové technologie, která umožňuje vyřešit komplikované otázky rozvoje tvůrčího myšlení osobnosti a přispět k postupnému rozvíjení profesního intelektu. Předložený psychografický model osobnosti podnikatele je tím mezním prostorem, který ohraničuje „zónu nejbližšího rozvoje“ pro každého účastníka herní technologie. V tomto prostoru probíhá osvojování a realizace činnosti v procesu „řetězce rozhodnutí“. V mezích tohoto prostoru je v souladu s pěti invarianty modelována profesionální myšlenková činnost, která se vyznačuje těmito kvalitativními charakteristikami:

1. Transspektivnost jakožto integrace minulosti a budoucnosti při myšlenkovém aktu je vyvolávána vzájemným působením minulých zkušeností (paměti) s cílem, kterého je třeba dosáhnout v důsledku myšlenkového procesu a která je lokalizována v budoucnosti. Transspektiva představuje dovednost operovat s formami (měřicími jednotkami) v čase, oddělovat vzdálenost v prostoru a čase, zachovávat si abstraktní formy po dlouhou dobu.

2. Emotivita představuje integraci pozitivních a negativních emocí, je spouštěcím mechanismem jakéhokoli lidského jednání, tyto emoce se definují radostí z úspěchu během myšlení a obavou z neúspěchů, negativních výsledků. Emotivita je dovedností iniciativně realizovat určitou činnost, vztah subjektu k operační jednotce, intenzita vlastní potřeby k určité činnosti, hodnocení vlastností.

3. Multiobsažnost představuje integraci předmětných, komunikativních a reflexivních zkušeností, je diktována logikou předmětu myšlení, rozporupnými názory jiných lidí (lidí stejného smýšlení, odpůrců) na tento předmět a sebeuvědoměním, které zajišťuje seberegulaci lidského chování. Multiobsažnost je dovedností strukturovat (analyzovat, posuzovat) a produkovat (syntetizovat) objekt pozornosti, procesy mezi objekty a jejich vlastnosti.

4. Multiúrovňovost - integrace zděděného, reproduktivního a kreativně-produktivního myšlení se zajišťuje jednotou interiorizace (osvojení) a exteriorizace (tvůrčího uplatnění) sociálních zkušeností. Multiúrovňovost je dovedností strukturovat jednání, činnost.

5. Multimodalita jakožto integrace forem realizace intelektuálního aktu (motoricko-účinná, názorně-obrazová a slovně-pojmová) se vysvětluje úzkým vzájemným působením centrálního nervového systému člověka: komplikované formy pohybu jsou vždy kontrolovány vědomím a, naopak, i fenomén „čisté mysli“ souvisí ve vědomí s mikropohyby svalů těla a smyslových orgánů a hlasivkového aparátu. Multimodalita je dovedností strukturovat smysly.

Dané charakteristiky mohou být využity jako diagnostická kritéria.

### **3 ZÁVĚR**

Během teoreticko-experimentálního výzkumu problému psychografického modelování činnosti podnikatele byly zjištěny psychologické zvláštnosti tohoto procesu a byla dokázána

efektivita využívání prostředků rolových her pro jeho optimalizaci. Bylo realizováno zejména toto:

Na základě teoretických východisek multirozměrové koncepce V. Morguna byl upřesněn pojem struktury osobnosti, jejích hlavních prvků, byly prozkoumány principy pro využívání struktury ve výukové činnosti pro rozvoj psychologických a profesních vlastností podnikatele.

Byly analyzovány profesně-grafické charakteristiky činnosti, které lze využívat při vytváření modelu osobnosti podnikatele.

Byl zformulován psychografický model osobnosti podnikatele.

Byla vypracována a zformulována diagnostická kritéria pro metodiku, která je orientována na vymezení osobnostních a procesuálních ukazatelů profesního intelektu žáků vyšších ročníků.

## Literatura

Артамонов Г. Н. (1982) *Философский анализ парадоксов в научном познании* : дис... канд. филос. наук: спец. 09.00.01 “Диалектический и исторический материализм”, 09.00.08 “Философские вопросы естествознания”; И. о. Московский медицинский стоматологический институт им. Н. А. Семашко.

Артамонов Г. Н. (2014) *Логика, топика и системный анализ* / Г. Н. Артамонов // *Уровень жизни населения регионов России*. — 2 (192). — с. 149—166. - 1,5 п. л. (Конструктивная методология системного анализа). — Режим доступа: <http://www.vcugjournal.ru/iss/iss192-17.PDF>

Артамонов Г. Н. (2014) *Законы и свойства системы: естественнонаучная интерпретация новой методологии – реконструкция таблицы Менделеева* / Г. Н. Артамонов // *Уровень жизни населения регионов России*. — 2 (192). — С. 167—190. - 1,5 п. л. (Законы системы и верификация формализованной модели системы). — Режим доступа: <http://www.vcugjournal.ru/iss/iss192-18.PDF>

Артамонов Г. Н. (2014) *Законы и свойства системы: естественнонаучная интерпретация новой методологии (продолжение)* / Г. Н. Артамонов // *Уровень жизни населения регионов России*. — 3 (193). — С. 165—190. - 2,0 п. л. (Законы системы и верификация формализованной модели системы). — Режим доступа: <http://www.vcugjournal.ru/iss/iss193-016.PDF>

Выготский Л. С. (1991) *Педагогическая психология* / под ред. В. В. Давыдова. М.: Педагогика.

Kušč O. (2015) *Psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních odborných škol prostřednictvím her na hrdiny* / Sborník příspěvků ze 14. ročníku mezinárodní konference konané ve dnech 20.–22. května v Praze. *Psychológia práce a organizácie* 2015. Praha: MATFYZPRESS UK MMF, 2015. s.163-175. [Електр.ресурс]. — Режим доступа: <http://kpskonference.ff.cuni.cz/wp-content/uploads/sites/87/2016/01/Psychologie-prace-2015-text.pdf>.

Kušč O. (2016) *Psycholingvistická analýza lexikální produktivity jednotlivce podle metodiky axikom (rozbor na základě ruštiny a češtiny)* / Oleksandr Kušč, Andrej Artemov, Jan Gregor // *AUSPICIA, Recenzovaný vědecký časopis pro otázky společenských a humanitních věd, Ročník XIII, číslo 2, s.173-181*[Електр.ресурс]. — Режим доступа: <http://vsers.cz/wp-content/uploads/2016/10/Auspicia-2-2016.pdf>.

Либин А.В. (2008) *Психографический тест: конструктивный рисунок человека из геометрических форм.* / Либин А.В., Либина А.В., Либин В.В. М.: Эксмо.

Моляко В. А. (2007) Творческая конструкторология (пролегомены). К.: «Освіта України».

Моргун В. Ф. (1992) Концепція багатовимірного розвитку особистості та її застосування / Філософська і соціологічна думка: респ. науково-теоретичний часопис. – К.: Наукова думка., – № 2. – С. 27-40.

Освітні технології: навчально-методичний посібник (2002) / О. М. Пехота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін.; за заг. ред. О. М. Пехота – К.: А. С. К.

Основи професіографії : навчальний посібник (1997) / С. Я. Карпіловська, Р. Й. Мітельман, В. В. Синявський та ін.; В. о. Міжрегіональна акад. управл. персоналом. К.: МАУП.

Паламарчук В. Ф. (2000) Як виростити інтелектуала. Тернопіль: «Навчальна книга – Богдан».

Эльконин Д. Б. (1994) Введение в психологию развития. М.: Триволта.

### **Contact**

doc. Oleksandr Kušč

Katedra biotechnologie a lidského zdraví, Kremenčugská národní univerzita Michaila Ostrohradského, Ukrajina

Telefon: +38 097 8078303

Email: akushch2005@gmail.com

# MEDIACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

## MEDIATION IN WORK ENVIRONMENT

*Radka LANKAŠOVÁ*

**Abstrakt:** *Zaměstnání s sebou přináší interakci s ostatními lidmi, která je někdy pozitivní, někdy neutrální, ale bývá také negativní – z mnoha různých důvodů. Nejčastější důvody, které vedou ke vzniku konfliktu na pracovišti jsou na základě výzkumu provedeném v soukromém sektoru v České republice na přelomu roku 2016 - 2017 čistě pracovní konflikty následované osobnostními / osobními spory. Konflikty mohou být řešeny různým způsobem – od jejich ignorace po agresí. Výzkum ukazuje, že zaměstnanci v České republice primárně řeší a dokážou vyřešit konflikty sami. Druhou alternativou je, že jim pomáhá vyřešit spor jejich nadřízený, nebo zástupci oddělení lidských zdrojů, pokud selže urovnání konfliktu mezi stranami samotnými. Jedním ze způsobů, jak spory řešit, je mediace. Její institut je nový, do běžného firemního života proniká pomalu, nicméně začíná být využívána. V některých společnostech již dokonce mají interního mediátora, který se věnuje řešením sporů a také facilitaci schůzí různé obtížnosti.*

**Abstract:** *Employment requires interaction with other people that may be positive, neutral but sometimes also negative – from various reasons. The most frequent reasons leading to conflict are purely work related conflicts followed by personality / personal conflicts based on research in private sector in 2016 – 2017 in the Czech Republic. Conflicts can be solved in many ways ranging from omission to aggression. The research shows employees in the Czech Republic primarily solve disputes themselves and are able to do so. If they fail to come to agreement themselves they seek help with their superiors and / or human resources department representatives. One way how to solve a conflict is mediation. Its institute is new, it enters life of company slowly however it is starting to be used. Some companies even have internal mediator that deals with conflicts and also facilitates meetings with various level of difficulty.*

**Klíčová slova:** *mediace, konflikt, spor, řešení sporu, interní mediátor.*

**Keywords:** *mediation, conflict, dispute, dispute solution, internal mediator.*

### 1 INTRODUCTION

**Being an employee is exciting** as well as demanding. Excitement is brought by fulfilment of the job that leads to high engagement and purpose of life; sense of belonging which is nicely described in a Czech saying “more heads know more”; achievement gained both individually and in a team; and remuneration that is also very important part. “The primary goal of an organization is to be successful. To achieve organisation’s goals, employees are required to work in harmony. Leadership is a critical determinant of actions of employees toward the achievement of the organizational goals.” (Saeed et al., 2014, p.214)

**There are of course difficulties in employee’s life** caused by lack of resources, acknowledgement, cooperation and communication. Sometimes these difficulties transform into a conflict which can be a good thing. Conflict offers a platform for problem solving, mutual gain, human connection, and the development of strength and character. The short-term upheaval of interpersonal conflict, if we lean into it rather than run away from or charge into it, has been theorized to result in better solutions and relationships, as well as insight,

over the long term (Axelrod, Johnson, 2005). If managed well as the outcome can bring to life new ideas, solutions, collaborations, it is a journey "from a negative, destructive, alienating and demonizing interaction to one that becomes positive, constructive, connecting and humanizing, even while conflict and disagreement are continuing" (Bush & Folger, 2005, p. 20).

However **if conflict is not managed well** it can lead to lack of motivation, creation, cooperation, loss of money, time, work efficiency. Michie and West (2004) say that one part of leadership is to recognize when conflict is or isn't good for organization. Not only there is need for reducing anxiety and anger among employees, it is also very important to promote optimism, confidence, develop people, their skills, help them manage conflict, build trust in and across teams (Michie, West, 2004). If failed to do so, in some cases conflict can lead to ugly disputes in front of the court. This fact puts managers in a challenging role as they have to not only run the operation itself but become masters of communication, negotiation and mediation. (Gosling, Mintzberg, 2003)

**Main conflicts at a workplace** are either task conflicts when two or more persons disagree about the task to be performed. These are "differences in viewpoints, ideas, and opinions"

(Jehn, 1995, p. 258) and "distribution of resources, procedures and policies, and judgments and interpretation of facts" (De Dreu, Weingart, 2003, p. 741), or relationship conflicts that originate from interpersonal incompatibilities among two or more people and often include tension, annoyance and animosity (Jehn, 1995). Incompatibilities may refer to personal taste, political preferences, values, and interpersonal style (De Dreu, Weingart, 2003).

**One of the conflict solution tool is mediation.** Della Noce describes mediation as "...a social process in which a third party helps people in conflict understand their situation and decide for themselves what, if anything, to do about it." (Della Noce et al, 2010, p. 95)

Mediation in the Czech Republic is still young. It was brought to the country after the fall of communist regime by mediators from Western world in 1989 and became part of Czech legal system (Potočková, 2013). Mediation has many advantages such as realistic promise of a reduction in dispute cycle time and related costs, coupled with more creative, durable solutions and relatively minor risks (Stipanowich, 2010).

Stipanowich states: "Various potential benefits of mediation tend to be well understood by lawyers in litigation or dispute resolution departments. These benefits include a high degree of control by parties and counsel over process and product, with the assurance that a binding result will only occur in the event the parties reach agreement. The results are not limited to the typical forms of adjudicated relief, but may even extend to overcoming communication and cultural barriers, and adjusting or transforming personal or institutional relationships. Mediation also holds out a realistic promise of a reduction in dispute cycle time and related costs, coupled with more creative, durable solutions and relatively minor risks." (Stipanowich, 2010, pp. 26 – 27). Main factors that help overcome conflicts in organisations are individual trainings, conflict resolution interventions, and workplace mediation programs (Oore et al., 2015).

## **2 MEDIATION RESEARCH**

### **2.1 Research**

The **research on mediation** took place in 2016 – 2017 in privately owned companies in the Czech Republic within 300 companies of Czech and internationally ownership covering 23 main industries and all 14 regions. Chief executive officers, human resources professionals and members of management were sent an on-line questionnaire via LinkedIn groups HR

News – zprávy z HR a management, HR Forum CZ and Human Resources Professionals in the Czech Republic and Slovakia which the author is a member of, and has only direct contact with 20 of respondents. The rest of respondents are purely members of the same on-line professional community.

The questionnaire had set of thirty questions which were either yes or no, or multiple questions:

- size, ownership (local vs. international), region of the company, industry
- demographics of company (gender, age, employees country of origin)
- internal process and/or policy for disputes
- types of conflicts and means of their solution
- use of mediation and time spent on conflict solutions.

There were 120 replies from top managers who filled in questionnaire anonymously. They could leave a comment and could leave contact for further personal extended interviews.

## 2.2 Research results

The first researched topic was what kinds of conflicts there are in companies. Results show there are internal and external conflicts companies deal with.

**Internal conflicts** are matters between individuals and/or groups at all different levels and connections, such as peers, conflicts that involve hierarchy, groups (shifts, teams, departments), employer and employees. Number one reason for internal conflicts is purely *work-related issues* such as different ideas and opinions on solutions of particular projects, tasks, procedures, policies and use or distribution of resources should be people, time or finances. These types of conflicts were identified by 68% of respondents. Second most frequent type of conflict is of a *purely personal matter*, reason include different set of values, education, experience, engagement. Third type of internal conflict in companies is based on different hierarchy between supervisor and employee. Both parties have different views of have to run and execute operational and project tasks, how communication should be managed, and also how everyday work co-habitation should look like – from personal greetings to frequency of appraisals.

**Conflicts between company** and employees are in 38% based on *termination* which employees see as unfair and seek for justice should be apology, retraction of termination or compensation. 28% of companies experience *animosities among teams, shifts, departments or branches*. Third “hot topic” in company life is *disciplinaries*. They are very similar to termination, company and employee see situation differently and do not find easy to see common grounds.

**External conflicts** are conflicts between company and its clients either individual or another company, than company versus its suppliers, company and various state authorities and also in case of Czech subsidy of multinational company various issues may arise between local branch and headquarters. 23% of companies in research deal with conflicts and disputes with their *suppliers and business-to-business clients*. Reasons for conflicts with suppliers are mainly because of not delivering goods in required quality, time and/or amount which cause problems on the side of company and may lead to further problems with its clients or customers. On the other hand suppliers may not agree with results of findings and protect themselves. As for company clients situation is very similar, yet contracts between companies usually have more details not just quality, amount, time and money.

There are many reasons for conflicts and disputes that take time, money, lawyers and in most critical situations may lead to termination of small business.



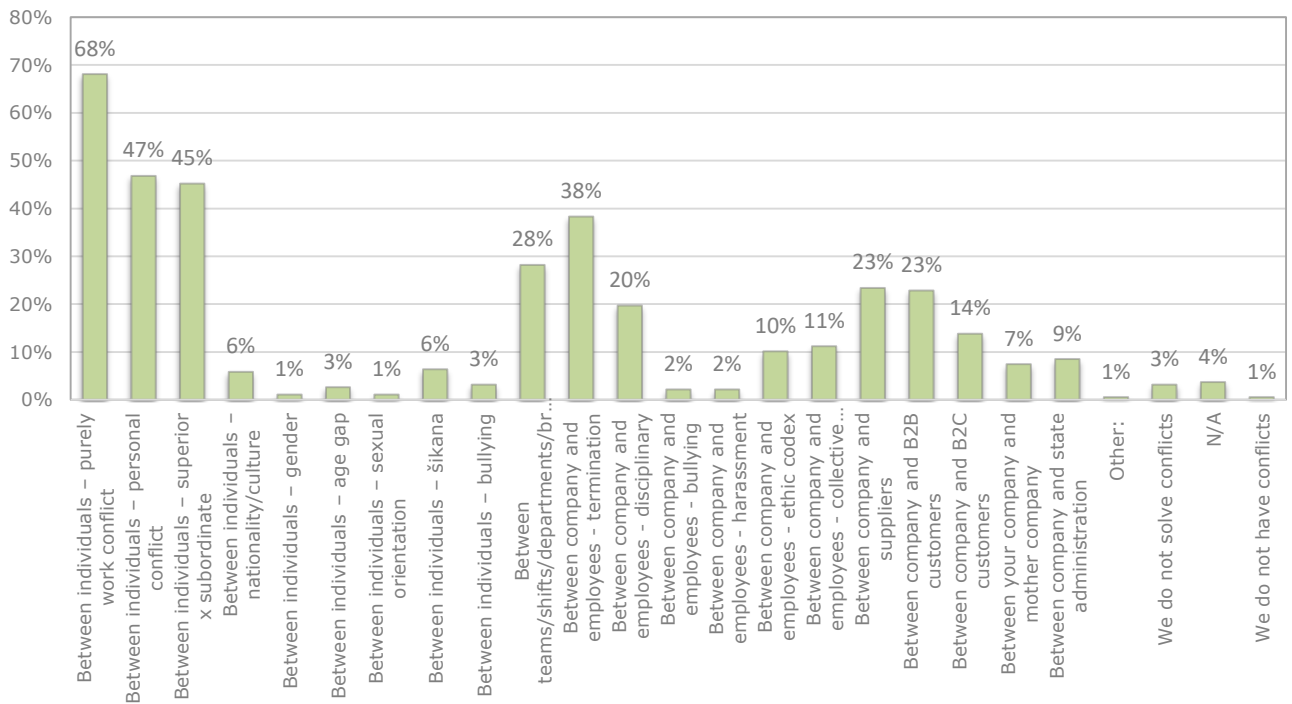


Fig. 1 – Types of conflicts in companies, Source: own calculations

Second most frequent type of external conflict 14% is *between company and individual customers* which may have origin either because or product or service is viewed differently by each party, also company employee may not deliver in customer's eyes desired outcome of service or attitude.

Third 9% is conflicts *between local branch and mother company*. Often times it is based on deep knowledge of local market, labour market, legislation and current as well middle and long term local strategy which mother company is distant from and local management can not send message across well or mother company does not see it as a priority and will not allow to utilize asked resources.

### 2.3 Conflict solutions

Companies try to solve all problems using *internal sources* and in 78% they succeed. It requires communication and negotiation skills which sometimes are not good enough, or simply because other party wants justice not behind the closed doors, but openly, or because they prefer traditional solution in front of a judge. Then companies seek *external solutions* - 22%.

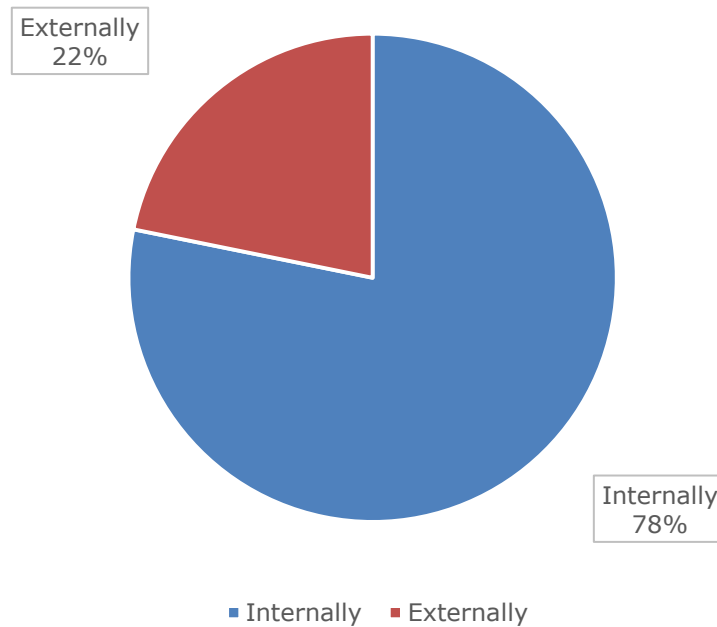


Fig. 2 – Internal and external conflict solutions, Source: own calculations

#### 2.4 Means of conflict resolution in companies

**Internal conflicts** are primarily solved by *the parties involved*. Company gives them trust and rely on them as professionals who are able to deal with situations that arise in workplace. Majority of conflicts are settled that way as colleagues or supervisors and their team members primarily want cooperation and civil work place atmosphere.

However not always parties can or want to reach agreement and they seek help from *third party*. Their „go to“ authorities are either direct manager, human resources professional or relevant top manager. It puts strain on managers to have patience, perform fairness and quality mediation skills to be able to settle sometimes long term conflicts.

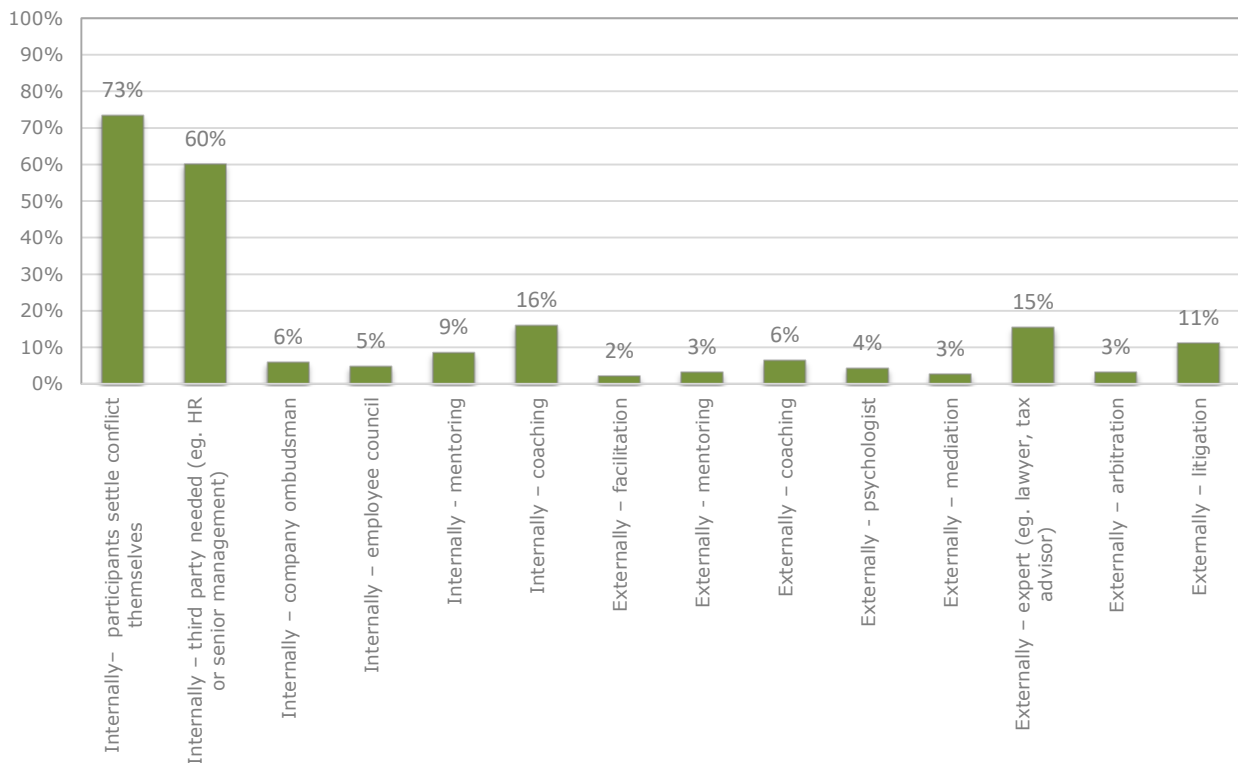


Fig. 3 – Means of conflict resolution in companies, Source: own calculations

Third most popular solution is both internally and externally *coaching*. Companies hire internal or external coaches to help parties with their communication and problem solution skills so that employees have larger skill set that will help them succeed in everyday work life and reduce strain to them and everybody around them.

**External conflict** top solution is to seek help from *professionals* in their respective fields – layers, tax advisors etc. Advice is often times necessary and helps to move internal solution ahead or to come to conclusion that external one is needed. *Litigation* is traditional dispute settlement when all means fail. Companies try to avoid it as reputation is at stake and goes hand in hand with loss of time, money, energy and efficiency.

**Mediation** is used a conflict solution tool only in 3% of cases. When used it shows success in 78% of time. Parties involved in a conflict and / or dispute came to agreement which sometimes can be very unique, creative and always is tailor made for parties involved and situation they are dealing with. Mediators can be internal or external which is more typical situation as very few companies currently employ internal mediators.

### 3 CONCLUSION

There are conflicts in companies and companies try to solve them. Primarily there are conflicts between individuals and of purely work and personal conflicts. Currently there are traditional solutions – parties solve conflict themselves, and/or with help of the third party inside the company that is usually direct manager, human resources professionals and top managers. Some of managers are natural peace makers, some experienced training in communication skills and / or mediation. Settling conflict takes time, energy, effort and especially willingness of parties to come to agreement.

Although many headquarters abroad take advantage of because they have know in for decades, in the Czech Republic it is still not a common tool that companies would use when needed. However mediation is finding way into companies as a conflict management tool and

research showed that 3% of cases are dealt with through mediation. When mediation was applied it showed success in 78% which is a high score.

Several large companies in the Czech Republic employ internal mediator that helps to settle conflicts however it is still rare. Some are thinking about this possibility. The author studies advertised vacancies for internal company mediator and in 2016 there were only 5 vacancies for this position.

After the Velvet Revolution in 1989 there were not many internal coaches in companies and big companies and now in 2017 it is a position that is a common part of human resources team. When the author was writing this article there were 12 openings for internal coach on the most popular job advertising website jobs.cz.

Mediation Law was passed in 2012 so it is still only 5 years of its existence. The more mediation is experienced in companies, the more success it brings to them, the more it will be used and viewed as a regular conflict solution tool.

### **Acknowledgement**

This paper is a part of project IG308026 Mediation as a conflict management tool in companies in the Czech Republic.

### **Literature**

Axelrod, L., & Johnson, R. (2005). *Turning conflict into profit: A roadmap for resolving personal and organizational disputes*. Edmonton, Alberta: University of Alberta Press.

Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

Della Noce, D.J., Bush, R.A.B., & Folger, J.P. (2010). Clarifying the theoretical underpinnings of mediation: Implications for practice and policy. In S.L. Brooks, & R.G.

Gosling, J., Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business review*, 81(11), 54 -63.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Michie, S., West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International Journal of Management Reviews*, 5, 91 - 111.

Oore, D. G., Leiter, M. P., & Leblanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), 301-310.

Potočková, D. (2013). *Nejlepší je domluvit se, aneb, Průvodce mediačním procesem* (1. vyd. ed.). Praha: Alfom. P. 19.

Saeed, T., Almas, S., Anis-UI-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

Stipanowich, T. J. (2010). Arbitration: The “New Litigation”. University of Illinois Law Review, 2010(1), 1 - 59.

**Contact**

Mgr. Radka Lankašová

Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 1938/4 130 67 Praha 3

Email: [info@radkalankasova.cz](mailto:info@radkalankasova.cz)

# DIAGNOSTIKA SOCIÁLNYCH KOMPETENCIÍ V KONTEXTE PRÁCE

## DIAGNOSIS OF SOCIAL COMPETENCES IN WORK CONTEXT

Eva LETOVANCOVÁ

**Abstrakt:** V príspevku sa budeme venovať komplexne téme sociálnych kompetencií v kontexte práce. Zaujímalo nás, či a ako súvisia sociálne kompetencie (SK) a ich komponenty s motiváciou k výkonu, tímovou prácou, a ako sa prejavujú u vybraných profesií. Na meranie úrovne sociálnych kompetencií bola použitá dlhá verzia dotazníka ISK (Kanning, 2009), ktorá má 108 položiek, štrukturovaných do 17 primárnych a 4 sekundárnych škál. Motivácia k výkonu bola meraná dotazníkom LMI. Vzťah SK s tímovou prácou sa zisťoval prostredníctvom porovnávania úrovne jednotlivých sekundárnych škál v rôznych typoch tímov, zaujímal nás aj vzťah SK a tímovej reflexivity. V súvislosti so skúmaním vzťahu SK s profesiami sme zvolili profesie obchodník a učiteľ. Predpokladali sme určité zhody aj rozdiely v profiloch sociálnych kompetencií. V príspevku používame zistenia z diplomových prác, ktoré sme viedli a boli súčasťou štandardizácie metódy ISK na Slovensku. Medzi výkonovou motiváciou a sociálnymi kompetenciami bol zistený silný pozitívny vzťah. Najsilnejší vzťah bol s kompetenciami rozhodnosť, flexibilita správania a schopnosť presadiť sa, potvrdil sa vzťah s SK extraverzia a emocionálna stabilita. V súvislosti s tímovou prácou sa ukázali rozdiely v úrovni sekundárnych škál medzi rôzne zameranými tímami. Vzťah medzi SK a tímovou reflexivitou sa nepreukázal. Výskumné zistenia potvrdili rozdiely medzi obchodníkmi a učiteľmi v úrovni sociálnych kompetencií, zároveň aj podobnosť v kompetenciách, v ktorých dosiahli najvyššiu úroveň.

**Abstract:** Our paper deal with the complex topic of social competences in the work context. We were interested in whether and how social competences (SK) and their components are linked with achievement motivation, teamwork, and how they are manifested in selected professions. To measure the level of social competencies, a long version of the ISK questionnaire (Kanning, 2009) was used, with 108 items structured into 17 primary and 4 secondary scales. Achievement motivation was measured by the LMI questionnaire. The relationship of SK with teamwork was examined by comparing the level of secondary scales in different types of teams, we were interested in relationship of SK and team reflexivity. In the context of examining the relationship between SK and professions, we have chosen the profession of trader and teacher. We assumed certain compliances and differences in social competency profiles. In the paper, we use the findings from the diploma theses we conducted which were part of the standardization of the ISK questionnaire in Slovakia. There was a strong positive relationship between achievement motivation and social competencies. The strongest correlations are with the social competencies of decidedness, behavioral flexibility and assertiveness ability, relationship with SK extraversion and emotional stability was confirmed. In context of teamwork, differences in the level of secondary scales between different targeted teams have emerged. The relationship between SK and team reflexivity has not been demonstrated. The research findings confirmed the differences between traders and teachers at the level of social competences, as well as the similarity in the competences in which they reached the highest level.

**Kľúčové slová:** sociálne kompetencie, práca, motivácia k výkonu, tímová reflexivita, profesia.

**Keywords:** social competencies, work, achievement motivation, team reflexivity, profession.

# 1 ÚVOD

Profesionálny život ľudí v práci a ich výkon sú ovplyvňované rôznymi charakteristikami. Tradične sa hovorí o trojici podmienok vedieť, chcieť a môcť. Vedieť zahŕňa primárne odborné vedomosti a schopnosti, ale aj odborné a sociálne kompetencie. Chcieť sa týka motivácie k práci a k výkonu. Môcť tvorí kontext, v ktorom človek pôsobí, vytvára ho vedúci a kolegovia, skupinové pôsobenie.

V ostatných rokoch sa venujeme štandardizácii dotazníka na meranie sociálnych kompetencií ISK (Kanning, 2009) na Slovensku. Sociálne kompetencie ovplyvňujú to, ako sa ľudia správajú k druhým ľuďom, zohrávajú významnú úlohu v pracovnom aj mimopracovnom živote. Preto sme sa v rámci špecifikácie tém diplomových prác zamerali na hľadanie vzťahov sociálnych kompetencií s rôznymi kontextami práce. Pre príspevok sme vybrali tri z nich. Z pohľadu jednotlivca nás zaujímal vzťah sociálnych kompetencií a výkonovej motivácie. V súvislosti s vykonávaním určitých prác nás zaujímali profily sociálnych kompetencií vybraných profesií. Sociálne kompetencie považujeme za dôležité aj pre tímovú prácu. Preto nás zaujímalo, ako s ňou súvisia.

V príspevku používame zistenia z diplomových prác, ktoré sme viedli a boli súčasťou štandardizácie metódy ISK na Slovensku.

## 1.1 Sociálne kompetencie

Sociálnym kompetenciám sa vzhľadom k ich významu pri fungovaní človeka v sociálnom prostredí psychológia dlhodobo výskumne venuje. Rieši definovanie samotného pojmu, jeho mnohorozmernosť, jeho vymedzenie a prepojenie s inými konštruktmi – sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia, emocionálne kompetencie, interpersonálne kompetencie. Rôzne odbory psychológie sa im venujú v súvislosti s predmetom svojho záujmu. Sociálna a pracovná psychológia v kontexte výberu a vedenia ľudí, tímov, konfliktov na pracovisku, dobrovoľníctva, klinická psychológia v súvislosti s ich chýbaním, čo vedie k úzkostiam vo vzťahu k druhým ľuďom.

Sociálne kompetencie predstavujú kapacitu ku kognitívno – afektívno - behaviorálnemu manažovaniu správania v smere dosiahnutia cieľov (Výrost, Slaměník, 2008). Majú zložky orientované na druhých aj na seba. Jadrom sociálnych kompetencií je podľa Smékala (1995) sociálna obratnosť, efektivita, reflexia a sebareflexia.

Význam má aj rozlíšenie sociálnych kompetencií ako potenciálu/črty a sociálne kompetentného správania ako uplatnenie tohto potenciálu v konkrétnej situácii. „Potenciál sociálnej kompetencie zvyšuje pravdepodobnosť výskytu sociálne kompetentného správania v konkrétnych medziľudských vzťahoch“ (Kanning, 2009, s. 8)

Ako vyplýva aj z názvu, sociálne kompetencie nepredstavujú jeden určitý znak človeka, ale zahŕňajú niekoľko čiastkových kompetencií. Ich zoznamy bývajú pomerne rozsiahle (napr. Výrost, Baumgartner, 2006). Týkajú sa presadzovania vlastných záujmov, ale aj prispôbenie sa normám a hodnotám určitého spoločenstva. Medzi komponentmi vytvárajúcimi SK sú uvádzané aj sebakontrola, vnímanie seba, vlastná identita (Komárková, Výrost, Slaměník, 2001).

Na meranie sociálnych kompetencií existuje mnoho nástrojov. Podľa Výrosta a Baumgartnera (2006) ich možno rozdeliť do piatich základných skupín: pôvodne vyvinuté pre iné účely, škály posudzovania sociálnych kompetencií, štruktúrované pozorovacie hárky, Q-triedenie a počítačová diagnostika.

V našom výskume pri meraní sociálnych kompetencií vychádzame z pohľadu Kanninga (2009), ktorý chápe sociálne kompetencie ako viacdimenzionálny konštrukt. Sociálne

kompetencie umožňujú podľa neho dosiahnutie kompromisov medzi záujmami jednotlivca a záujmami sociálneho prostredia. Rozlišuje všeobecné a špeciálne sociálne kompetencie, pričom všeobecné majú vysokú mieru abstrakcie a sú súčasťou osobnosti človeka.

V snahe redukovat' veľký počet kompetencií, ktoré bývajú zaraďované pod pojem sociálne kompetencie, vytvoril Kanning (2009) nástroj na meranie *Inventár sociálnych kompetencií* (ISK), ktorý pracuje so 17 primárnymi škálami, ktoré sa združujú do 4 sekundárnych faktorov. Má dlhú a krátku verziu. Vo výskume bola použitá dlhá verzia (ISK), ktorá má 108 položiek, vyplnenie trvá cca 20 minút.

Faktor *Sociálna orientácia* sa týka postoja k druhým ľuďom, schopnosti vžiť sa do druhého a pozrieť sa na svet jeho očami, schopnosti počúvať, tolerantnosti k najrôznejším normám, hodnotám a postojom, riešeniu konfliktov. Patria k nemu primárne škály: prosociálnosť, prevzatie perspektívy, pluralita hodnôt, ochota ku kompromisu, počúvanie.

Faktor *Ofenzivita* sa týka interakcie s druhými ľuďmi, aktívnosti v prístupe k nim, nadväzovania kontaktov, rozhodnosti správania a presadzovania vlastných záujmov, akceptácie konfliktov. Patria k nemu primárne škály: schopnosť presadiť sa, ochota ku konfliktu, extravertzia, rozhodnosť.

Faktor *Sebaovládanie* sa týka zvládania bežných aj záťažových situácií, vnímania seba ako pôvodcu svojho správania a dôležitú príčinu udalostí vo svojom prostredí, emocionálneho prežívania, pružnosti reagovania na zmeny v prostredí. Patria k nemu primárne škály: sebakontrola, emocionálna stabilita, flexibilita správania, internalita.

Faktor *Reflexivita* pokrýva spôsob, akým sa jedinec zaoberá sám sebou a druhými ľuďmi. Vnímanie vlastného správania v interakciách, vnímanie reakcie partnera v interakcii na vlastné správanie, zaoberanie sa potrebami a spôsobmi správania partnera a reakcia na ne. Patria k nemu primárne škály: sebaaprezentácia, priama a nepriama pozornosť k sebe, vnímanie osôb.

Dotazník ISK bol použitý na meranie sociálnych kompetencií vo všetkých troch uvedených výskumoch. Vo všetkých troch výskumoch dosahovala hodnota vnútornej konzistencie škál dotazníka ISK Crombachova alfa primerané hodnoty, ktoré sa pohybovali v rozpätí 0,59 – 0,85.

## 1.2 Sociálne kompetencie a výkonová motivácia

Medzi základné predpoklady úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí patrí motivácia ako ochota vynaložiť úsilie na dosahovanie cieľov. Najčastejšie používanými pojmi v súvislosti s konceptom motivácie k výkonu sú (bez určenia poradia) úspech, stanovenie a dosahovanie cieľa (McClelland cit. podľa Kollárik, 2002; Janoušek, 2006), obťažnosť úlohy, riziko (Atkinson, 1957), aktivita, pracovitosť, nezávislosť, prekonávanie seba a druhých, hrdosť na výkon, vytrvalosť (Janoušek, 2006; Schuler, Prochaska, 2011). Väčšina známych definícií výkonovej motivácie obsahuje dva spoločné znaky, energickosť/aktivácia a pozitívny alebo negatívny smer správania (Elliot, Conroy, Barron a Murayama, 2010).

Ďalšie, čo treba brať do úvahy, je to, že výkon, ako výsledok činnosti, sa vždy realizuje v určitých podmienkach. Preto sa ako súvislosť motivácie k výkonu objavuje aj sociálny kontext – moc, status, súťaživosť, dominancia, ovplyvňovanie druhých ľudí. S tým súvisia aj sociálne kompetencie. Celkovo by sme mohli povedať, že pri výkonovej motivácii ide o vnútornú aktiváciu človeka, ktorý očakáva úspech, ktorý má pre neho hodnotu a prináša mu uspokojenie.

Celostnú koncepciu a aj metódu merania motivácie k výkonu ponúkajú autori Schuler a Prochaska (2003), ktorí „chápu motiváciu k výkonu ako orientáciu na tému výkon veľkej časti



(keď už nie „celej“) osobnosti“ (s.5). Zaujímavá a v praxi použiteľná je z dôvodu, že integruje poznatky o motivácii k výkonu, zisťuje mieru motivácie k dosahovaniu osobných a profesijných cieľov a jej aplikácia je smerovaná do pracovnej oblasti. Podrobnejšie sa téme motivácie k výkonu a jej súvislostiam venujeme v príspevku Letovancová, 2012.

Autori na meranie motivácie k výkonu vytvorili osobnostný Dotazník výkonovej motivácie LMI, ktorý je štandardizovaný aj na Slovensku. Dotazník je tvorený 170 výrokmi, ku ktorým sa respondenti vyjadrujú podľa toho, do akej miery výrok zodpovedá ich osobe, nakoľko s ním súhlasia, zakrúžkovaním príslušnej hodnoty na sedem stupňovej škále od „1 - vôbec nesúhlasím“ po „7 - úplne súhlasím“. Celková motivácia k výkonu/celkové skóre sa skladá z troch faktorov, do ktorých sa grupuje 17 škál. Každú škálu sýti 10 výrokov. Podľa manuálu do jednotlivých faktorov patria nasledujúce škály:

*Ctižiadostivosť*: Cieľavedomosť, Ochota učiť sa, Súťaživosť, Kompenzačné úsilie, Angažovanosť, Hrdosť na výkon, Orientácia na status, Flow,

*Nezávislosť/ Sebadôvera*: Nebojnosť, Flexibilita, Samostatnosť, Preferencia obťažnosti, Dôvera v úspech, Dominancia.

*Motivácia vzťahujúca sa k úlohám / Sebakontrola*: Internalita, Vytrvalosť, Sebakontrola.

Jednotlivé škály sú podrobne charakterizované napr. v Schuler, Prochaska (2011, s. 13 – 16).

Podnet ku hľadaniu súvislostí medzi sociálnymi kompetenciami a motiváciou k výkonu vychádzal z toho, aj autori dotazníka LMI upozorňujú na sociálnu dimenziu motivácie k výkonu zaradením sociálnych škál ako internalita, sebakontrola a flexibilita, ktoré sú zároveň sociálnymi kompetenciami.

Vzťah sociálnych kompetencií a výkonovej motivácie bol zisťovaný na 141 vysokoškolských študentoch rôznych odborov (právo, psychológia ekonomické odbory, ostatné odbory). (Balážová Fuseková, 2015). Na získanie dát boli použité dotazník ISK a dotazník LMI. Zisťoval sa vzťah medzi motiváciou k výkonu a sociálnymi kompetenciami celkovo, ako aj medzi ich jednotlivými dimenziami. Na výpočet vzťahu bol použitý Pearsonov korelačný koeficient.

Vzťah medzi celkovou motiváciou k výkonu a celkovou úrovňou sociálnych kompetencií sa potvrdil a zo štatistického hľadiska sa jedná dokonca o vzťah silný ( $r = 0,629$ ; sig. = 0,00).

Pri zisťovaní vzťahov medzi jednotlivými škálami sociálnych kompetencií a škálami výkonovej motivácie mala sociálna kompetencia *rozhodnosť* najviac vzťahov (okrem internality) aj najsilnejšie pozitívne vzťahy s faktormi motivácie k výkonu vytrvalosť, nebojnosť, dôvera v úspech, ochota učiť sa, preferencia obťažnosti, cieľavedomosť a dominancia ( $r =$  od 0,530 do 0,636). Škála *flexibilita v správaní* mala najsilnejšie vzťahy so škálou motivácie k výkonu dôvera v úspech ( $r = 0,625$ ), preferencia obťažnosti ( $r = 0,647$ ) a cieľavedomosť ( $r = 0,520$ ). *Schopnosť presadiť sa* (ISK) mala silný vzťah so škálou LMI sebakontrola ( $r = 0,630$ ) (Balážová Fuseková, 2015).

Zo škál LMI mali najviac pozitívnych vzťahov so sociálnymi kompetenciami kompenzačné úsilie (14), vytrvalosť(13) a súťaživosť(13).Najmenej vzťahov so sociálnymi kompetenciami mali škály LMI flexibilita(5) a internalita(4). Významný pozitívny vzťah bol zistený medzi celkovou výkonovou motiváciou a sociálnou kompetenciou extravézia a ( $r = 0,381$ , sig. 0,00) a emocionálna stabilita ( $r = 0,349$ , sig. 0,00) (Balážová Fuseková, 2015). Môžeme konštatovať, že sociálne kompetencie extravézia a emocionálna stabilita výnimočne pozitívne súvisia s motiváciou k výkonu.

Prekvapujúce boli zistenia slabých a žiadneho vzťahu medzi škálami v dotazníkoch s rovnakým pomenovaním. Škála internalita mala hodnotu  $r = 0,247$ , sig. 0,003, flexibilita  $r = 0,203$ , sig. 0,016 a sebakontrola  $r = 0,324$ , sig. 0,084.

*Internalita* je v oboch koncepciách chápaná ako koncept vnútorného locus of control - človek preberá zodpovednosť za svoje činy, aj za ich dôsledky, bez ohľadu na to, či sa jedná o úspech, alebo zlyhanie (Schuler, Prochaska, 2011; Kanning, 2009). Bolo teda treba sa pozrieť na obsah položiek, ktoré škály sýtia, a rozdiely v nich. Autori dotazníka ISK rozširujú chápanie konceptu internality aj v zmysle podporovania vlastných záujmov. V dotazníku LMI sú mnohé položky orientované priamo na pracovný život. Tieto rozdiely môžu byť príčinou slabého vzťahu. V prípade *flexibility* bol nájdený len slabý vzťah. Pri preskúmaní položiek sme zistili, že zatiaľ čo položky v dotazníku ISK sa zameriavajú skôr na schopnosť zvládania situácií, ktoré sa nevyvíjajú dobrým smerom, resp. vedú k zlyhaniu, položky v dotazníku LMI sa zameriavajú na otvorenosť voči novému, preferenciu nového, či vyrovnávanie sa s novým a prijímanie rizika s tým spojeného. V prípade škály *sebakontrola* sme zistili, že napriek rovnakému pomenovaniu škál je ich význam v ponímaní autorov odlišný. V dotazníku LMI je sebakontrola chápaná ako schopnosť organizácie vlastného konania, dotazník ISK spája sebakontrolu predovšetkým s emóciami a schopnosťou pokojného konania v záťažových situáciách, čo môže byť za nenájdenním vzťahom.

Zistenia naznačujú, že má význam sa vzťahu sociálnych kompetencií a motivácie k výkonu venovať. Podporuje to názor Kinga a McInerneya (2012), ktorí pripomínajú, že motivácia má aj sociálny rozmer a nemal by sa zanedbávať. Môžeme uvažovať o tom, že rozvíjaním sociálnych kompetencií je možné pôsobiť aj na motiváciu k výkonu.

### 1.3 Sociálne kompetencie a tímová práca

Tímová práca vyžaduje spoluprácu ľudí, zameraných na dosiahnutie spoločného cieľa. Nevyhnutnou podmienkou je efektívna interakcia, ktorá okrem vonkajších podmienok, ktoré sú pre ňu vytvorené, kladie nároky aj na sociálne kompetencie pracovníkov. Tiež oblasť pôsobenia tímu je úzko prepojená s požiadavkami na sociálne kompetencie.

Jedným z pojmov, s ktorým sa môžeme v súvislosti s uvažovaním o efektivite tímovej práce stretnúť, je tímová reflexivita. Je to pojem, ktorý zaviedol v roku 1990 M. West, vychádzajúc z práce Schöna (1983), ktorý prináša označenie „reflection-in-action“ (reflexia - uvažovanie počas činnosti). Widmer, Schippers a West (2009) reflexivitu ako konštrukt skupinovej úrovne definujú ako mieru, do akej členovia skupiny spoločne uvažujú a komunikujú o skupinových cieľoch, stratégiách a procesoch, a prispôbujú ich súčasným a predpokladaným podmienkam. Týka sa právania, ktoré má dve zložky - úlohovú reflexivitu, a sociálnu reflexivitu. Prvá je zameraná na plnenie úloh tímu, druhá na sociálne procesy vo vnútri tímu. Tímová reflexivita je považovaná za proaktívne správanie a je protikladom reaktívneho správania.

Tímová reflexivita je cyklický proces, ktorý má tri zložky: uvažovanie/reflexia; plánovanie, diskutovanie a tvorba procesov; a adaptácia na zmeny. Uvažovanie môže mať rôznu hĺbku, vyžaduje rôzne nastavenie a zručnosti členov tímu. Plytké uvažovanie vyžaduje schopnosť diskutovať, klást' otázky a počúvať, stredná úroveň je charakteristická kritickým prístupom k úlohám, cieľom, stratégiám a procesom. Hlboké uvažovanie nebýva bežné, nakoľko už zasahuje do skupinových hodnôt a noriem (Schippers, Den Hartog, Koopman, 2007). V súvislosti s reflexivitou autori uvažujú aj o ďalších konštruktoch, ktoré s ňou súvisia. Ide o správanie vyhl'adáajúce spätnú väzbu, úroveň proaktívnych osobností v tíme a úroveň výskytu štýlu učenia reflektor v tíme. West et al. (1997, cit. podľa Schippers, Den Hartog, Koopman, 2007) vidí správanie vyhl'adáajúce spätnú väzbu ako indikátor tímovej

reflexivity. Ancona a Caldwell (1992, cit. podľa Schippers, Den Hartog, Koopman, 2007) poukázali na to, že aktívne vyhľadávanie informácií a spätnej väzby súvisí s úspechom tímu.

Predpokladáme, že tak ako v sociálnej reflexivite, tak aj v úlohovej, zohrávajú významnú úlohu sociálne kompetencie. Témou sa zaoberala Malatincová (2015) vo svojej diplomovej práci. Cieľom práce bolo zistiť, či spolu súvisia konštrukty sociálne kompetencie a tímová reflexivita.

Výskum bol realizovaný na 16 pracovných tímoch z rôznych odvetví. Nástrojmi zberu dát boli dotazník ISK a dotazník tímovej reflexivity autorov Schippers, Den Hartog, Koopman, (2007). Autorka zisťovala aj oblasť, v ktorej tímy pôsobia, dĺžku ich spolupráce, zloženie z hľadiska rodu.

Ukázalo sa, že tímy, ktoré spolu pôsobia najdlhšie, majú najvyššiu úroveň tímovej reflexivity. Najvyššie hodnoty sociálnych kompetencií mali tímy, ktorých činnosť je spojená s prácou s ľuďmi a zameraná na vytváranie vzťahov s klientmi. V práci sa potvrdili predpoklady, že existujú stredne až veľmi silné vzťahy medzi komponentmi tímovej reflexivity a konštrukťami súvisiacimi s tímovou reflexivitou - správanie vyhľadávajúce spätnú väzbu, proaktívne správanie členov tímu a štýl učenia (Malatincová, 2015).

Výsledok skúmania vzťahu celkovej úrovne sociálnych kompetencií a tímovej reflexivity nepotvrdil významný vzťah. Významný vzťah sa nepotvrdil ani medzi tímovou reflexivitou a škálou reflexivita v ISK (Malatincová, 2015). Tieto zistenia sú inšpiráciou pre ďalšie skúmanie.

Zaujímavé z pohľadu sociálnych kompetencií a vzťahu s profesijným zameraním tímov sa ukázali zistenia o úrovni jednotlivých sociálnych kompetencií vo vzťahu k oblasti, v ktorej tím pôsobí. Najvyššie priemerné skóre v sekundárnej škále sociálnych kompetencií *Sociálna orientácia* dosiahol tím Občianke združenie. Členovia tímu spolupracujú pri rozvoji kariéry so žiakmi a pedagógmi, organizujú vedecké podujatia. V sekundárnej škále sociálnych kompetencií *Ofenzivita* dosiahol najvyššie priemerné skóre tím Poistovníctvo. Tím sa venuje predovšetkým akvizícii nových zákazníkov, kde je nevyhnutý aktívny prístup k iným ľuďom a nadväzovanie nových kontaktov. Jednotliví členovia tímu musia byť zároveň aj rozhodní pri ponúkaní produktov, musia vedieť presadiť nielen seba samých ale aj produkty spoločnosti. Vysoké hodnoty v sekundárnej škále sociálnych kompetencií *Sebaovládanie* dosiahli tímy Občianske združenie, Poistovníctvo, Interné HR a Personálna spoločnosť. Členovia tímov každodenne prichádzajú do styku s klientmi, kedy je dôležité kontrolovať svoje správanie aj vo vyhrotených situáciách.

#### **1.4 Sociálne kompetencie a profesie**

Sociálnym kompetenciám sme sa venovali aj na úrovni jednotlivých profesií. Na základe popisu práce môžeme identifikovať, aké sociálne kompetencie a akú ich úroveň úspešné pôsobenie na konkrétnej pracovnej pozícii vyžaduje. Sociálne kompetencie môžeme nájsť v kompetenčných modeloch, ktoré si firmy vytvárajú ako podklad pre rôzne aktivity v práci s ľuďmi (výbery, hodnotenie, rozvoj). V tomto prípade sa posudzujú kompetencie ako prejavy správania. Pri výbere pracovníkov sa môžeme pozrieť na sociálne kompetencie ako na charakteristiky osobnosti, predpoklady pre efektívne interakcie v rôznych podmienkach. Tu je možné využiť diagnostiku pomocou dotazníka sociálnych kompetencií ISK. Súlad predpokladov a prejaveneho správania môže poskytnúť väčšiu istotu pri výbere pracovníka na konkrétnu pozíciu.

Zaujímala nás podobnosť a rozdielnosť profilov sociálnych kompetencií profesií, pre prácu ktorých sú nevyhnuté - učiteľ a obchodník. Môžeme tvrdiť, že sociálne kompetencie sú fundamentálnym základom profesijného úspechu učiteľov aj obchodníkov, keďže trávajú



množstvo potenciálne konfliktných situácií v práci učiteľa sa u nich predpokladali vysoké hodnoty v primárnych škálach sebakontrola, schopnosť presadiť sa, emocionálna stabilita a sebareprezentácia, čo sa nepotvrdilo. Tieto zistenia by mohli podnietiť uvažovanie o kritériách pri výbere študentov pre učiteľskú prípravu na vysokých školách. U obchodníkov sa nepotvrdili vysoké hodnoty v primárnych škálach sebakontrola a schopnosť presadiť sa.

## 2 ZÁVER

Sociálne kompetencie majú vplyv na uplatnenie jednotlivca v konkrétnej práci, v niektorých sú významnejšie ako v iných. Význam majú pre dosahovanie výkonu individuálnej práce, aj v práci v tíme. Ukazuje sa, že dotazník ISK je vhodným nástrojom na hlbšie poznanie štruktúry sociálnych kompetencií a meranie jej úrovne, čo je možné využiť pri rozvoji jednotlivca, podpory tímovej práce, aj pri výbere pracovníkov.

### Finanční podpora

Grantová podpora: VEGA 1/0578/15 „Sebakritickosť verzus sebatvrdzovanie/sebasúcit vo forme vnútorného monológu v kontexte spracovania emócií a sociálnych kompetencií“.

### Literatúra

Ancona, D. G., Caldwell, D. F. (1992). Demography and Design - Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359 – 372.

Balážová Fuseková, L. (2015) Motivácia k výkonu a sociálne kompetencie u vysokoškolských študentov. Diplomová práca. Bratislava : Univerzita Komenského.

Elliot, A.J., Conroy, D.E., Barron, K.E., Murayama, K. (2010). Achievement Motives and Goals: A Developmental Analysis In: M.E. Lamb, & A.M. Freund (Eds.), *The Handbook of Life-Span Development: Social and Emocional Development* (pp 474 - 510). New Jersey: John Wiley & Sons.

Janoušek, J. (2006). Aspirační úroveň, výkonový motiv a vnímané sebeuplatnění jako psychologické faktory výkonnosti ve společenských podmínkách. Praha: Fakulta sociálních věd UK.

Kanning, U. P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK). Manual*. Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P., Böttcher, W., Herrmann, Ch. (2012). Measuring social competencies in the teaching profession – development of a self-assessment procedure. *Journal for Educational Research Online*, 1, 140 – 154.

King, R. B., McInerney, D. M. (2012). Including social goals in achievement motivation research: Examples from the Philippines. *Online Readings in Psychology and Culture*, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1104>

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského

Kultánová, V. (2015). Sociálne kompetencie učiteľov a obchodníkov. Diplomová práca. Bratislava : Univerzita Komenského.

Malatincová, L. (2016). Sociálne kompetencie a tímová reflexivita. Diplomová práca. Bratislava : Univerzita Komenského.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology-An International Review*, 56(2), 189-211.

Schuler, H., Prochaska, M. (2011). Dotazník motivácie k výkonu – LMI. Praha : Hogrefe – Testcentrum.

Widmer, P. S., Schippers, M. C., West, M.A. (2009). Recent Developments in Reflexivity Research: A Review. Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 2 / No. 2. Innsbruck : innsbruck university press

**Contact**

doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

Univerzita Komenského v Bratislave, FSEV UK, Ústav aplikovanej psychológie

Email: [eva.letovancova@fse.uniba.sk](mailto:eva.letovancova@fse.uniba.sk)

# SOCIÁLNE KOMPETENCIE A EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA

## SOCIAL COMPETENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

*Eva LETOVANCOVÁ, Katarína HÁJKOVÁ*

**Abstrakt:** Úspešnosť človeka v práci aj živote je spojená s jeho schopnosťami efektívne interagovať so sociálnym prostredím. K tomu sú potrebné určité predpoklady v emocionálnej oblasti, určité sociálne kompetencie. Príspevok sa zaoberá skúmaním vzťahu sociálnych kompetencií (SK) a emocionálnej inteligencie (EI). Na meranie úrovne sociálnych kompetencií bola použitá dlhá verzia dotazníka ISK ( Inventár sociálnych kompetencií, Kanning, 2009), ktorá má 108 položiek, štrukturovaných do 17 primárnych a 4 sekundárnych škál. Na meranie emocionálnej inteligencie bol použitý 30-položkový dotazník TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form, Petrides, 2009), ktorý meria globálnu emocionálnu inteligenciu a orientačne aj jej 4 faktory. Použité dotazníky merajú črtové parametre skúmaných konceptov. Výskumnú vzorku tvorilo 183 participantov vo veku 18-69 rokov. Naše zistenia potvrdili predpoklad silného pozitívneho vzťahu medzi úrovňou celkovej emocionálnej inteligencie a úrovňou celkovej sociálnej kompetencie. Pri skúmaní vzťahu EI a jednotlivých primárnych a sekundárnych škál SK sme vo väčšine zistili významné vzťahy. Silný pozitívny vzťah má EI s primárnymi škálami SK extravéria, rozhodnosť, emocionálna stabilita, flexibilita správania. Identifikovali sme pozitívne vzťahy faktorov EI a troch sekundárnych škál ISK, okrem škály reflexivita.

**Abstract:** The success of man in work and life is connected with his ability to effectively interact with the social environment. This requires certain assumptions in the emotional field and certain social competences. Our paper deals with examination of the relationship between social competences (SK) and emotional intelligence (EI). To measure the level of social competencies, a long version of the ISK (Social Competence Inventory, Kanning, 2009) questionnaire was used, with 108 items structured into 17 primary and 4 secondary scales. To measure emotional intelligence, the 30-item TEIQue SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form, Petrides, 2009) was used, which measure global emotional intelligence and its four factors. The used questionnaires measure the trait parameters of the studied concepts. The research sample included 183 participants aged 18-69. Our findings confirmed the assumption of a strong positive relationship between the level of global emotional intelligence and the level of global social competence. In examining the relationship of EI and primary and secondary SK scales, we have mostly found significant relationships. A strong positive relationship has EI with primary SK scales extraversion, decisiveness, emotional stability, flexibility in acting. We identified the positive relationships of EI factors and three ISK secondary scales, except for the reflexivity scale.

**Kľúčové slová:** sociálne kompetencie; emocionálna inteligencia; Inventár sociálnych kompetencií (ISK); krátka verzia Dotazník črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue-SF).

**Keywords:** social competence; emotional intelligence; Inventory of Social Competences (ISK); The Short Version of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF).

### 1 ÚVOD

Úspešnosť človeka v práci aj živote je spojená s jeho schopnosťami efektívne interagovať so sociálnym prostredím. K tomu sú potrebné určité predpoklady v emocionálnej oblasti a tiež

určité sociálne kompetencie. V odbornej literatúre sa v tejto oblasti stretávame s vytváraním mnohorozmerných konštruktov, s nejednoznačným rozlíšením pojmov, či obsahovým prekrývaním pojmov sociálna inteligencia - emocionálna inteligencia, emocionálna inteligencia - emocionálna kompetencia, sociálna inteligencia - sociálne kompetencie, sociálne kompetencie - interpersonálne kompetencie. Tieto pojmy sa niekedy používajú ako synonymá, niekedy ako súčasť jeden druhého a niekedy zas ako úplne samostatné vlastnosti, resp. schopnosti (Monnnier, 2015).

Aktuálne sa v oblasti práce s ľuďmi veľká pozornosť venuje ako významu sociálnych kompetencií, tak aj emocionálnej inteligencie pre úspech v práci a osobnej kariére. Cieľom nášho výskumu bolo preskúmať vzťah medzi celkovou úrovňou sociálnych kompetencií a celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie, ako aj vzťah celkovej emocionálnej inteligencie so zložkami sociálnych kompetencií, ako ich vymedzuje vo svojom prístupe Kanning (2009).

### 1.1 Sociálne kompetencie

Sociálne kompetencie predstavujú kapacitu ku kognitívno – afektívno - behaviorálnemu manažovaniu správania v smere dosiahnutia cieľov (Výrost, Slaměník, 2008). Majú zložky orientované na druhých aj na seba. Jadrom sociálnych kompetencií je podľa Smékala (1995) sociálna obratnosť, efektivita, reflexia a sebareflexia.

Význam má aj rozlíšenie sociálnych kompetencií ako potenciálu a sociálne kompetentného správania ako uplatnenie tohto potenciálu v konkrétnej situácii. „Potenciál sociálnej kompetencie zvyšuje pravdepodobnosť výskytu sociálne kompetentného správania v konkrétnych medziľudských vzťahoch“ (Kanning, 2009, s. 8)

Ako vyplýva aj z názvu, sociálne kompetencie nepredstavujú jeden určitý znak človeka, ale zahŕňajú niekoľko čiastkových kompetencií. Ich zoznamy bývajú pomerne rozsiahle (napr. Výrost, Baumgartner, 2006). Týkajú sa presadzovania vlastných záujmov, ale aj prispôbenie sa normám a hodnotám spoločnosti. Medzi komponentmi vytvárajúcimi SK sú uvádzané aj sebakontrola, vnímanie self, vlastná identita (Komárková, Výrost, Slaměník, 2001).

Na meranie sociálnych kompetencií existuje mnoho nástrojov. Podľa Výrosta a Baumgartnera (2006) ich možno rozdeliť do piatich základných skupín: pôvodne vyvinuté pre iné účely, škály posudzovania sociálnych kompetencií, štruktúrované pozorovacie hárk, Q-triedenie a počítačová diagnostika.

V našom výskume pri meraní sociálnych kompetencií vychádzame z pohľadu Kanninga (2009), ktorý chápe sociálne kompetencie ako viacdimenzionálny konštrukt. Sociálne kompetencie umožňujú podľa neho dosiahnutie kompromisov medzi záujmami jednotlivca a záujmami sociálneho prostredia (Kanning, 2009). Rozlišuje všeobecné a špeciálne sociálne kompetencie, pričom všeobecné majú vysokú mieru abstrakcie a sú súčasťou osobnosti človeka.

V snahe redukovať veľký počet kompetencií, ktoré bývajú zaraďované pod pojem sociálne kompetencie, vytvoril Kanning (2009) nástroj na meranie *Inventár sociálnych kompetencií*, ktorý pracuje so 17 primárnymi škálami, ktoré sa združujú do 4 sekundárnych faktorov. Má dlhú a krátku verziu.

Faktor *Sociálna orientácia* sa týka postoja k druhým ľuďom, schopnosti vžiť sa do druhého a pozrieť sa na svet jeho očami, schopnosti počúvať, tolerantnosti k najrôznejším normám, hodnotám a postojom, riešeniu konfliktov. Patria k nemu primárne škály: prosociálnosť, prevzatie perspektívy, pluralita hodnôt, ochota ku kompromisu, počúvanie.



Faktor *Ofenzivita* sa týka interakcie s druhými ľuďmi, aktívnosti v prístupe k nim, nadväzovania kontaktov, rozhodnosti správania a presadzovania vlastných záujmov, akceptácie konfliktov. Patria k nemu primárne škály: schopnosť presadiť sa, ochota ku konfliktu, extravertizácia, rozhodnosť.

Faktor *Sebaovládanie* sa týka zvládania bežných aj záťažových situácií, vnímania seba ako pôvodcu svojho správania a dôležitú príčinu udalostí vo svojom prostredí, emocionálneho prežívania, pružnosti reagovania na zmeny v prostredí. Patria k nemu primárne škály: sebakontrola, emocionálna stabilita, flexibilita správania, internalita.

Faktor *Reflexivita* pokrýva spôsob, akým sa jedinec zaoberá sám sebou a druhými ľuďmi. Vnímanie vlastného správania v interakciách, vnímanie reakcie partnera v interakcii na vlastné správanie, zaoberanie sa potrebami a spôsobmi správania partnera a reakcia na ne. Patria k nemu primárne škály: sebaaprezentácia, priama a nepriama pozornosť k sebe, vnímanie osôb.

## 1.2 Emocionálna inteligencia

Korene skúmania emocionálnej inteligencie je možné nájsť už v Thorndikovom koncepte sociálnej inteligencie z roku 1920. Koncept EI ako ho chápeme dnes je postavený na Gardnerovej práci o viacnásobnej inteligencii a na jeho ponímaní intrapersonálnej a interpersonálnej inteligencie, pochopení seba a druhých (Pérez, Petrides a Furnham, 2005). Mayer a Salovey (1997) chápali EI ako súčasť sociálnej inteligencie, ako schopnosť porozumieť, spracovať a triediť prijímané informácie, ktoré majú emocionálny náboj. Goleman (2011) pri popisovaní emocionálnej inteligencie hovorí o dvoch skupinách kompetencií, personálnych a sociálnych, o schopnosti ovládať samých seba a správať sa efektívne vo vzťahoch s druhými ľuďmi, čo významne ovplyvňuje životný úspech. Bar-On (2006) definuje EI ako určitý súbor zručností, schopností a nekognitívnych kompetencií, ktoré sú predpokladom úspechu jedinca, ktorý dokáže zvládať každodenné tlaky a požiadavky svojho prostredia. Vytvoril model emocionálno-sociálnej inteligencie, ktorý charakterizuje ako určitý rámec navzájom korelujúcich emocionálnych a sociálnych kompetencií, zručností a facilitátorov. Podľa neho človek je vtedy emocionálne a sociálne inteligentný, keď dokáže efektívne porozumieť sebe samému a prejavíť sa, porozumieť ostatným, vytvárať pozitívne vzťahy s inými ľuďmi a zároveň priaznivo zvládať bežné problémy, výzvy a zmeny.

Emocionálna inteligencia sa ukázala ako významný prediktor v mnohých súvislostiach každodenného života. Podmieňuje napr. fyzické či duševné zdravie, well-being, deviantné a rizikové správanie, intímne vzťahy, prosociálne a kooperujúce správanie, akademický úspech, výkon v škole či zvládanie stresu (Vratskikh, Masa' deh, Al-Lozi a Maqableh, 2015; Petrides, 2011).

Ani po mnohých rokoch neexistuje konsenzus o konceptualizácii EI, o jej definícii a podstate, o spôsobe jej zisťovania a merania, či efekte jej praktického využitia v reálnom svete. Existuje konceptuálny, empirický a metodologický rozdiel medzi dvoma druhmi emocionálnej inteligencie. Môžeme ju chápať, podobne ako sociálne kompetencie, buď ako osobnostnú črtu, alebo ako schopnosť.

Výskum vzťahu sociálnych kompetencií a emocionálnej inteligencie, prípadne ich príbuzných konštruktov, je pomerne bohatý. Uvedieme niektoré zistenia. So sociálnymi kompetenciami iniciovanie vzťahov, emocionálna podpora a zvládanie konfliktov pozitívne koreloval aspekt EI - manažment emócií (Yip a Martin, 2006). EI dokáže predikovať pozitívne sociálne správanie, pozitívne koreluje so sebavedomím, kooperáciou a vodcovstvom (Gil-Olarte Marquez, Palomera Martin a Brackett, 2006). Celkové skóre EI u mužov významne koreluje s celkovou mierou sociálnych kompetencií (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner a Salovey,

2006). Medzi prosociálnym správaním a EI je pozitívny vzťah (Mavroveli, Petrides, Rieffe a Bakker, 2007). V podmienkach Slovenska sa skúmaniu blízkosti a vzťahu konštruktov sociálnej a emocionálnej inteligencie venovali napr. Fedáková a Jeleňová (2004), Baumgartner a Ištvániková (2008). Ich výsledky presvedčivo ukazujú na súvislosť oboch konštruktov.

Cieľom nášho výskumu bolo v rámci štandardizácie dotazníka sociálnych kompetencií ISK overiť vzťah sociálnych kompetencií a emocionálnej inteligencie.

## 2 METÓDY

Výskumný súbor tvorilo 183 participantov, 74 mužov (40,4%) a 109 žien (59,6%). Vyberaní boli metódou snehovej gule. Vekové rozpätie bolo 18 - 69 rokov, medián 23 rokov. Výskumu sa zúčastnili študenti slovenských vysokých škôl (N=115; 62,8%) a pracujúci dospelí (N=68; 37,2%).

Na meranie sociálnych kompetencií bol použitý **Inventár sociálnych kompetencií /Inventar sozialer Kompetenzen (ISK)** (Kanning, 2009), sebahodnotiaci nástroj, ktorý meria prostredníctvom 108 položiek všeobecné sociálne kompetencie. Má 17 primárnych škál, ktoré sa spájajú do štyroch sekundárnych škál: *sociálna orientácia* (SO, 32 položiek), *ofenzivita* (OF, 24 položiek), *sebaovládanie* (SE, 27 položiek) a *reflexivita* (RE, 25 položiek). Položky majú formu výrokov a participant sa vyjadruje na 4 stupňovej škále od 1= vôbec neplatí, po 4= úplne platí). Cronbachova alfa celej škály pre náš súbor je 0,76, jednotlivých subškál: SO 0,78; OF 0,66; SE 0,76; RE 0,72.

Na meranie emocionálnej inteligencie bol použitý **Dotazník črtovej emocionálnej inteligencie, krátka forma/Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF)** (Petrides, 2009; Kaliská, L., Nábělková, E., Salbot, V., 2015). Dotazník má 30 položiek vo forme výrokov. Participant vyjadruje mieru, do akej ho daný výrok vystihuje na 7 stupňovej škále od 1= úplne súhlasím po 7 = úplne nesúhlasím. Dotazník meria globálnu emocionálnu inteligenciu a orientačne aj jej štyri faktory, ktoré sú *well-being* (6 položiek), *emocionalita* (8 položiek), *sebakontrola* (6 položiek) a *sociabilita* (6 položiek). Úlohou štyroch zvyšných položiek je len prispievať ku skóre emocionálnej inteligencie ako globálnej črte bez toho, aby patrili nejakému spomínanému faktoru. Cronbachova alfa celej škály pre náš súbor je 0,87, jednotlivých subškál: *well-being* 0,82; *emocionalita* 0,73; *sebakontrola* 0,67; *sociabilita* 0,64.

Dotazníky boli administrované v elektronickej podobe vo forme GoogleDocs.

Na štatistické spracovanie a analýzu dát bol použitý program SPSS Statistics-21. Na výpočet korelácií bol použitý, vzhľadom na výsledky testu normality, Spearmanov korelačný koeficient.

## 3 VÝSLEDKY

Nakoľko kľúčovým a vnútorne konzistentným ukazovateľom, pri použití krátkej verzie dotazníka TEIQue-SF, je globálna úroveň črtovej emocionálnej inteligencie (Petrides, 2009; Kaliská et al., 2015), v príspevku sa venujeme len analýze vzťahu SK a jej jednotlivých súčastí s EI ako celkom.

Predpokladaný pozitívny vzťah sociálnych kompetencií a emocionálnej inteligencie sme overovali vo viacerých krokoch. Najprv sme analyzovali vzťah medzi celkovou úrovňou sociálnych kompetencií (SK) a emocionálnej inteligencie (EI), následne sme zisťovali predpokladaný pozitívny vzťah primárnych škál ISK prosociálnosť a extravézia s celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie. Výsledky potvrdili predpoklady (Tabuľka 1). Medzi

celkovou EI a SK existuje silný pozitívny vzťah, medzi EI a prosociálnosťou slabý pozitívny vzťah a medzi EI a extraverziou silný pozitívny vzťah.

Tab. 1 – Spearmanove korelácie celkovej úrovne emocionálnej inteligencie s celkovou úrovňou sociálnej kompetencie, prosociálnosťou a extraverziou

	Celková EI
Celková SK	.71**
Prosociálnosť	.28**
Extraverzia	.54**

\*\* . Korelácia je signifikantná na úrovni 0,01 (2-tailed).

Ďalej nás zaujímalo, či existuje signifikantný vzťah medzi primárnymi a sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií a celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie. Zistili sme, že okrem piatich primárnych škál - ochota ku kompromisu, ochota ku konfliktu, sebaaprezentácia, priama pozornosť k sebe, nepriama pozornosť k sebe a jednej sekundárnej škály – reflexivita, všetky boli s celkovou emocionálnou inteligenciou v signifikantnom vzťahu.

Silný pozitívny vzťah je medzi celkovou emocionálnou inteligenciou a primárnymi škálami – extravergia ( $\rho = 0,54$ ), rozhodnosť ( $\rho = 0,51$ ), emocionálna stabilita ( $\rho = 0,67$ ), flexibilita správania ( $\rho = 0,66$ ); a sekundárnymi škálami - ofenzivita ( $\rho = 0,58$ ) a sebaovládanie ( $\rho = 0,71$ ).

Stredne silný pozitívny vzťah je medzi celkovou emocionálnou inteligenciou a primárnymi škálami - pluralita hodnôt ( $\rho = 0,33$ ), počúvanie ( $\rho = 0,39$ ), schopnosť presadiť sa ( $\rho = 0,44$ ), sebakontrola ( $\rho = 0,40$ ) a internalita ( $\rho = 0,49$ ); a sekundárnou škálou sociálna orientácia ( $\rho = 0,38$ ).

Slabý pozitívny vzťah má celková emocionálna inteligencia s primárnymi škálami – prosociálnosť ( $\rho = 0,28$ ), prevzatie perspektívy ( $\rho = 0,30$ ) a vnímanie druhých ( $\rho = 0,21$ ).

Výsledky sú uvedené v Tabuľke 2 za príspevkom.

## 4 DISKUSIA

Predpokladané pozitívne vzťahy medzi celkovými sociálnymi kompetenciami a celkovou emocionálnou inteligenciou sa potvrdili. Čím vyššie participanti skórovali v celkovej úrovni emocionálnej inteligencie, tým dosiahli vyššie skóre aj v celkovej úrovni sociálnej kompetencie. Tieto zistenia sú v súlade so zisteniami Gil-Olarte Marquezovej et al. (2006), že emocionálna inteligencia dokáže dobre predikovať sociálne kompetencie a aspekty pozitívneho sociálneho správania.

Yip a Martin (2006) a Lopes et al. (2004) zistili, že aspekt emocionálnej inteligencie, manažment emócií, pozitívne súvisí s kvalitou interakcie a interpersonálnych vzťahov, je veľmi dôležitý pre interpersonálne zručnosti. U osôb, ktoré majú väčší sklon pristupovať k druhým jedincom iniciatívne a aktívne s nimi nadväzovať kontakty, je väčšia pravdepodobnosť vysokej sociálnej citlivosti a vnímavosti (Petrides, 2009; Kaliská et al., 2015).

Tento vzťah vytvára aj predpoklad pre efektívne zvládanie záťažových situácií. Podľa Kanninga (2009) sociálne kompetentný jedinec má sklon aj v situáciách s vysokou záťažou

jednať s rozvahou, pokojom a udržať si kontrolu. Vie flexibilne reagovať na zmeny vo svojom prostredí. Emočne inteligentní jedinci majú väčšiu tendenciu zvládať a kontrolovať svoje pocity a emócie, čo vedie k preferovaniu efektívnych copingových stratégií. K efektívnemu zvládaniu stresových situácií im prispieva vo veľkej miere aj sociálna opora a pevné a široké sociálne zdroje a siete, ktoré si vďaka sociálnym kompetenciám a zručnostiam dokázali vybudovať (Salovey et al., 1999).

Detailnejší pohľad na vzťahy poskytl hľadanie vzťahov medzi jednotlivými primárnymi a sekundárnymi škálami ISK a celkovou úrovňou emocionálnej inteligencie. Venovať sa budeme zisteným silným pozitívnym vzťahom.

Potvrdený silný pozitívny vzťah *extraverzie* a celkovej úrovne emocionálnej inteligencie je v súlade so zisteniami Kaliskej (2015), Nábělkovej (2011) a Petridesa et al. (2010). Dá sa teda povedať, že jedinec, ktorý je rád v spoločnosti iných ľudí, ľahšie nadväzuje nové priateľstvá a vyhľadáva sociálny kontakt (Kanning, 2009), bude mať väčšiu mieru emocionálnej inteligencie (Edmunds, Stewart-Brown, 2003). Extraverti majú pozitívny vzťah k ľuďom, sú zhovorčiví, asertívni, aktívni a veľmi prívetiví (Ruisel, Halama, 2007), je teda u nich väčšia pravdepodobnosť, že budú schopní budovať priaznivé sociálne vzťahy a interakcie (Petrides, 2009; Kaliská et al., 2015).

Na základe silného pozitívneho vzťahu *rozhodnosti* a celkovej úrovne EI môžeme predpokladať, že ak má človek schopnosť samostatne vybrať z viacerých alternatív správania tú, pri ktorej má najväčšiu šancu na úspešné presadenie svojich záujmov (Kanning, 2009), s veľkou pravdepodobnosťou bude mať vyššiu mieru emocionálnej inteligencie. Podľa Kaliskej et al. (2015) a Petridesa (2009) emocionálne inteligentní jedinci sa vyznačujú rozvážnosťou, teda než sa o niečom rozhodnú, dôkladne o tom uvažujú. Taktiež dôverujú vlastnej intuícii. Naopak, jednotlivci s nízkym skóre emocionálnej inteligencie majú sklon k neistote a pochybnostiam pri vykonávaní činností.

Zistený silný pozitívny vzťah emocionálnej stability a celkovej úrovne EI nám umožňuje tvrdiť, že ľudia, ktorí majú vyššiu úroveň *emocionálnej stability*, nepodliehajú výraznejším zmenám nálady a sú zvyčajne vyrovnaní a pozitívni (Kanning, 2009), sa dokážu viac odosobniť od svojich pocitov a emócií a dokážu s nimi vzhľadom na situáciu aktívne narábať, majú tendenciu nebrať veci príliš osobne a sú menej citliví voči odmietnutiu alebo zlyhaniu (Epstein cit. podľa Matthews et al, 2004). Jedinci s vysokou mierou emocionálnej inteligencie majú väčší sklon byť pokojní, stabilní a sústredení (Kanning, 2009).

V našom výskume sme zistili silný pozitívny vzťah medzi *flexibilitou správania* a celkovou úrovňou EI. U ľudí, ktorí majú sklon korigovať, prispôbovať a usmerňovať vlastné správanie vzhľadom ku konkrétnej situácii a ľuďom v interakciách (Kanning, 2009), je viac pravdepodobné, že majú vyššiu emocionálnu inteligenciu. Epstein (cit. podľa Matthews et al., 2004) tvrdí, že človek s vysokou emocionálnou inteligenciou dokáže odhadnúť potenciálne ohrozujúce sociálne situácie, a tým sa im dokáže včas a efektívne vyhnúť, resp. usmerňovať ich priebeh. Dá sa povedať, že emocionálna inteligencia je silný činiteľ adaptívneho zvládania záťažových situácií. Podľa Golemana (1998) emocionálne kompetentný jedinec je aj taký, ktorý je flexibilný voči neočakávaným zmenám.

Silný pozitívny vzťah sme zistili medzi úrovňou celkovej EI a sekundárnymi škálami *ofenzivita* a *sebaovládanie*. Môžeme teda očakávať, že ľudia, ktorí majú sklon pristupovať k druhým jedincom aktívne a nadväzovať s nimi kontakt (Kanning, 2009) a majú vyššiu úroveň schopnosti ovládať sa a vnímať sami seba ako kľúčovú príčinu udalostí vo svojom prostredí a ako tvorca svojho vlastného správania (Kanning, 2009), budú mať väčšiu pravdepodobnosť vyššej miery celkovej emocionálnej inteligencie. Goleman (1998) považuje za emocionálnu

kompetenciu aj sebaovládanie, teda ovládanie svojich vnútorných pocitov, impulzov a možností.

## 5 ZÁVER

Poznanie súvislosti medzi sociálnymi kompetenciami a emocionálnou inteligenciou prispieva k hlbšiemu porozumeniu samotného fungovania človeka v spoločnosti a ukazuje na dôležitosť týchto konštruktov, ktoré sú predpokladom na plnohodnotný život a kvalitné medziľudské vzťahy.

Naše zistenia potvrdili, že existuje významný pozitívny vzťah medzi sociálnymi kompetenciami a emocionálnou inteligenciou. Tieto zistenia sú pomerne konzistentné so zisteniami iných autorov, ktoré skúmali tento vzťah inými nástrojmi. Keďže realizovaný výskum je súčasťou štandardizácie metódy Inventár sociálnych kompetencií (ISK) na Slovensku, môžeme na jeho základe konštatovať, že ISK je dobrý nástroj, ktorý ponúka bohaté možnosti pozrieť sa na zložitú štruktúru sociálnych kompetencií.

### Finanční podpora

Grantová podpora: VEGA 1/0578/15 „Sebakritickosť verzus sebaopätovanie/sebasúcit vo forme vnútorného monológu v kontexte spracovania emócií a sociálnych kompetencií“.

### Literatúra

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Baumgartner, F., Ištvaniková, L. K. (2008). K tematike vzťahu sociálnej a emocionálnej inteligencie. *Človek a spoločnosť*, 11(1), 28-33.

Edmunds, L., Stewart-Brown, S. (2003). *Assessing emotional and social competence in primary school and early years settings: A review of approaches, issues and instruments*. Oxford, England: University of Oxford- Health Services Research Unit Institute of Health Sciences.

Fedáková, D., Jeleňová, I. (2004). Correlates of social and emotional intelligence. *Studia psychologica*, 46, 291-295.

Gil-Olarte Marquez, P., Palomera Martin, R., Brackett, M. A. (2006). Relating emotional intelligence to social competence and academic achievement in high school students. *Psicothema*, 18, 118-123.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (2011). *Emoční inteligencia*. Praha: Metafora.

Kaliská, L., Nábělková, E., & Salbot, V. (2015). *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue-SF/TEIQue CSF): Manuál k skráteným formám*. Banská Bystrica: Belanium.

Kanning, U. P. (2009). *ISK inventar sozialer kompetenzen manual*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH&Co.

Komárková, R., Výrost, J., Slaměnik, I. (2001). *Aplikovaná sociální psychologie III: Sociálněpsychologický výcvik*. Praha : Grada.

Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018–1034.

- Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence. An elusive ability? In O. Wilhelm & R. W. Engle (Eds.), *Handbook of Understanding and measuring intelligence* (pp. 79-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C., Bakker, F. (2007). Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer rated social competence in adolescence. *British Journal of Developmental Psychology*, 25, 263-275.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Monnier, M. (2015). Difficulties in defining social-emotional intelligence, competences and skills - a theoretical analysis and structural suggestion. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 2(1), 59-84.
- Nábělková, E. (2011). Dotazník „črtovej emocionálnej inteligencie“ pre dospelých – jeho štatistická deskripcia a psychometrické vlastnosti. In V. Salbot et al., *Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie* (pp. 23-46). Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici Pedagogická fakulta.
- Pérez, J. C., Petrides, K. V., Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 123-143). Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske & J. D. Parker (Eds.), *Advances in the assessment of emotional intelligence* (pp. 85-101). New York, NY: Springer.
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences (1st ed.)* (pp. 656-678). New York, NY: Wiley Blackwell Publishing.
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., Ligthart, L., Boomsma, D. I., Veselka, L. (2010). Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 48, 906–910.
- Ruisel, I., Halama, P. (2007). *NEO päťfaktorový osobnostný inventár*. Praha: Testcentrum-Hogrefe.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), *Coping: The psychology of what works*. (pp. 141-164). New York: Oxford University Press.
- Smékal, V. (1995). Sociální kompetence (sociálně psychologická způsobilost) a její rozvíjení. Brno: Psychologický ústav FF MU.
- Vratskikh, I., Masa'deh, R. M., Al-Lozi, M., Maqableh, M. (2015). The impact of emotional intelligence on job performance via the mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69-91.
- Výrost, J., Slaměnik, I. (2008). *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Výrost, J., Baumgartner, F. (2006). K aktuálnym otázkam výskumu sociálnej inteligencie, sociálnych kompetencií a múdrosti. In: Ruisel, I. a kol.: *Úvahy o inteligencii a osobnosti*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV
- Yip, J.A., Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40, 1202–1208.

## Contact

doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

Univerzita Komenského v Bratislave, FSEV UK, Ústav aplikovanej psychológie

Email: eva.letovancova@fses.uniba.sk.

Tab. 2 – Spearmanove korelácie celkovej úrovne emocionálnej inteligencie a škál sociálnych kompetencií

	<b>Celková EI</b>
Primárne škály SK	
<b>Prosociálnosť</b>	.28**
<b>Prevzatie perspektívy</b>	.30**
<b>Pluralita hodnôt</b>	.33**
<b>Ochota ku kompromisu</b>	.08
<b>Počúvanie</b>	.39**
<b>Schopnosť presadiť sa</b>	.44**
<b>Ochota ku konfliktu</b>	.07
<b>Extraverzia</b>	.54**
<b>Rozhodnosť</b>	.51**
<b>Sebakontrola</b>	.40**
<b>Emocionálna stabilita</b>	.67**
<b>Flexibilita správania</b>	.66**
<b>Internalita</b>	.49**
<b>Sebaprezentácia</b>	-.12
<b>Priama pozornosť k sebe</b>	-.07
<b>Nepriama pozornosť k sebe</b>	.01
<b>Vnímanie druhých</b>	.21**
Sekundárne škály SK	
<b>Sociálna orientácia</b>	.38**
<b>Ofenzivita</b>	.58**

<b>Sebaovládanie</b>	.71**
<b>Reflexivita</b>	.01

---

\*\* . Korelácia je signifikantná na úrovni 0,01 (2-tailed).



# ANGAŽOVANOSŤ A SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV PODĽA DEMOGRAFICKÝCH CHARAKTERISTÍK

## EMPLOYEE ENGAGEMENT AND SATISFACTION BY DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

*Elena LISÁ*

**Abstrakt:** Cieľom príspevku je porovnanie hodnôt angažovanosti a spokojnosti zamestnancov v demografických charakteristikách pohlavie, vek, dĺžka praxe, pozícia, región, odvetvie a kontaktná osoba vo výskume. Celkom sa výskumu zúčastnilo 1263 zamestnancov zo 17 spoločností na Slovensku. Použili sme dotazníky odporúčané autormi Gostick & Elton (2010). Výskumné zistenia poukazujú na dôležitosť organizačných charakteristík vo vzťahu s mierou prežívanej spokojnosti a angažovanosti ako aj na výskyt pracovníkov podľa vysokej/nízkej miery angažovanosti a spokojnosti. Za limity výskumu považujeme anonymnú online administráciu dotazníkov. Pomery zastúpenia demografických charakteristík boli preto kontrolované kontaktnou osobou z oddelenia ľudských zdrojov. Výsledky naznačujú možné aplikácie do praxe a umožňujú porovnanie výsledkov so súčasnými svetovými zisteniami o angažovanosti a spokojnosti zamestnancov. Význam výsledkov výskumu spočíva v odporúčaníach pre prax a výskum v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

**Abstract:** The aim of the study is a comparison of an employee engagement and satisfaction in demographics gender, age, tenure, work position, region, market and contact person in research. 1263 employees from 17 companies located in Slovakia participated. Employee engagement and satisfaction was measured by questionnaires from Gostick & Elton (2010). The results suggest the importance of organizational characteristics regarding engagement and satisfaction. We consider the online anonymous data administration to be limit. For that reason a proportion of demographics was checked by HR. Research result suggests possible practical implication and show the international data about employee engagement and satisfaction. Contribution of the study lies also in recommendation in HR research and practice.

**Kľúčové slová:** angažovanosť zamestnancov, spokojnosť zamestnancov, demografické charakteristiky.

**Key words:** employee engagement, employee satisfaction, demographics.

### 1 ÚVOD

Angažovanosť je odlišiteľný psychologický konštrukt s vlastnou teóriou a praxou, podobne ako iné už ukotvené organizačné konštrukty (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). V prieskume spoločnosti PWC v 47 spoločnostiach Slovenska v roku 2014 sa preukázalo, že jednoznačnou prioritou v oblasti talent manažmentu, bez ohľadu na sektor sa na Slovensku stala angažovanosť zamestnancov, ktorú označilo až 57% spoločností, o 19% viac, než v roku 2013. Ako druhú najdôležitejšiu oblasť označilo 51% spoločností motiváciu a spokojnosť zamestnancov, o 4% viac než v roku 2013 (Šimák Badačová & Sehnalová, 2014). Angažovanosť v práci sa zvykne definovať štyrmi základnými spôsobmi (Simpson, 2009), ako osobná angažovanosť, vyhorenie/angažovanosť, pracovná angažovanosť a nakoniec angažovanosť zamestnancov. Rovnako aj Armstrong a Taylor (2015) rozlišujú viaceré koncepty angažovanosti a to: angažovanosť zamestnancov, angažovanosť v práci a

angažovanosť v organizácii. Angažovanosť vo všeobecnosti definujú ako „stav, v ktorom sú ľudia oddaní svojej práci a organizácii a sú motivovaní k dosahovaniu vysokej úrovne výkonu“ (s. 240). Koncepty angažovanosti sa medzi sebou líšia a podľa (Sonntag, 2011) by bolo zaujímavé systematicky porovnať antecedenty a výsledky rôznych konceptov angažovanosti. V tejto štúdií sa budeme zaoberať angažovanosťou zamestnancov.

Angažovanosť zamestnancov definujú (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, s. 269) ako „zapojenie jednotlivca do práce a spokojnosť s prácou rovnako ako aj nadšenie pre prácu“. Meracím nástrojom takto definovanej zamestnaneckej angažovanosti je dotazník The Gallup Workplace Audit (GWA), nazývaný aj Q<sup>12</sup>. Položky dotazníka GWA sú definované tak, že odrážajú vplyv priameho nadriadeného a zároveň vysvetľujú celkovú mieru pracovnej spokojnosti zamestnancov (Buckingham & Coffman, 2000). Položky sú zároveň antecedentmi osobnej pracovnej spokojnosti a iných afektívnych konštruktov. Angažovanosť sa prejaví v prípade, ak sú jednotlivci emočne napojení na ostatných a kognitívne bdeli. Spokojnosť zamestnancov ako prvý predpoklad angažovanosti zamestnanca definuje spoločnosť Mercer, pričom jej prechádza štádium spokojnosti, motivácie a oddanosti (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016). Súvislosť medzi spokojnosťou a angažovanosťou zamestnancov uvádzajú aj iní autori (Armstrong & Taylor, 2015). Podľa Helliwell, Layard a Sachs (2017, s. 161) „aktívna angažovanosť zamestnanca vyžaduje, aby svoju prácu pozitívne absorboval a plne sa zaviazal k napredovaniu záujmov organizácie a pracovná spokojnosť môže byť charakterizovaná ako pocit spokojnosti s prácou“. Angažovaný a zároveň spokojný zamestnanec sa považuje za prínosného pre spoločnosť (Gostick & Elton, 2010). Spokojných a zároveň angažovaných zamestnancov identifikovali v rámci prieskumov spoločnosti HealthStream Research 40% z celkového počtu dvestotísíc. Naproti tomu neangažovaní a nespokojní zamestnanci tvorili spolu 26%. Podľa najnovších zistení, aktívne angažovaných zamestnancov je v krajinách strednej a východnej Európy zvyčajne menej ako 20%, pričom v krajinách západnej Európy je hranicou 10% (Helliwell, Layard, & Sachs, 2017).

Angažovaný zamestnanec (Gostick & Elton, s. 72) preukazuje „zlepšovacie návrhy a kreativitu; berie osobnú zodpovednosť za to, aby sa veci uskutočnili; túži sa podieľať na úspechu spoločnosti a tímu; má citovú väzbu k spoločnosti a k jej poslaniu a vízií“. Angažovaní zamestnanci urobia čo je potrebné, aby spoločnosť uspela, vrátane iniciatívy, inovácií a služieb zákazníkom. Zatiaľ čo spokojný zamestnanec je „šťastný so súčasným platom, benefitmi a atmosférou“ (s. 71). Najsilnejšie ukazovatele angažovanosti zamestnancov, ako ich autori uvádzajú poukazujú na extra prínos zamestnanca pre spoločnosť. Najsilnejšie ukazovatele spokojnosti zamestnancov sa týkajú príležitostí, ohodnotenia výkonu, komunikácie s nadriadeným, rovnováhy medzi prácou a súkromím a ocenenia od nadriadeného. Podobne ako vo výskume Hartera a kol. (2002) aj výsledky spoločnosti HealthStream Research ukazujú, že spokojnosť zamestnancov pozitívne súvisí s dôverou v nadriadeného. Podľa prieskumu svetového štastia 2017 najviac zamestnancov spokojných s prácou je medzi riaditeľmi a manažérmi. V radoch prevažne manuálne pracujúcich je spokojných zamestnancov najmenej. Sú to napríklad zamestnanci v stavebníctve a baníctve, poľnohospodárstve, vo výrobe, v obchode a preprave. Podobne je to aj s angažovanosťou. V krajinách centrálnej a východnej Európy je najnižšia angažovanosť v odvetví inštalácií a opráv, stavebníctva a baníctva, obchodu a prepravy, výroby a najvyššia medzi manažérmi.

Cieľom výskumu je overiť súvislosti demografických charakteristík s mierami angažovanosti a spokojnosti zamestnancov. Zaujímá nás aj to, akú diskriminačnú hodnotu pri meraní spokojnosti a angažovanosti majú otázky verbalizujúce osobu manažéra.

## 2 METÓDY

Sedem najsilnejších ukazovateľov angažovanosti zamestnancov a jedenásť najsilnejších ukazovateľov spokojnosti zamestnancov sme merali 6-bodovými sebaodhadovými škálami od 1 - vôbec nesúhlasím po 6 - úplne súhlasím. Dotazníky prevzaté z práce autorov (Gostick & Elton, 2010) dosahovali vo výskume nasledujúce miery vnútornej konzistencie: dotazník angažovanosti  $\alpha = 0,833$  a dotazník spokojnosti  $\alpha = 0,920$ . Pracovali sme s priemernou hodnotou odpovede na otázky. Na základe priemernej odpovede na otázku boli ako angažovaní a spokojní identifikovaní zamestnanci s priemernou odpoveďou 5 až 6. Opačne, neangažovaní a nespokojní zamestnanci odpovedali priemerne hodnotou 1 až 2.

Demografické charakteristiky organizačného charakteru sledované v anonymnej online administrácii boli: odvetvie na trhu, región Slovenska, kontaktná osoba vo výskume, pozícia vo firme. Demografické charakteristiky individuálneho charakteru boli pohlavie, vek v rokoch a dĺžka pôsobenia v spoločnosti meraná v rokoch.

Výskum analyzuje výsledky 1263 zamestnancov, z ktorých 557 bolo žien (44%) a 706 mužov (56%), zo 17 spoločností pôsobiach na Slovensku. Spoločnosti pôsobili celkom v 7 odvetviach na trhu (tabuľka 1): financie, ľudský kapitál, priemysel, informačné technológie, doručovanie a logistika, nehnuteľnosti, obchod. V zúčastnených firmách pracovalo od 10 do 450 zamestnancov. Účasť v prieskume bola dobrovoľná.

Tab. 1 – Počet spoločností a zamestnancov

Oblasť na trhu	Počet spoločností	Počet zamestnancov	Percento zamestnancov
financie	2	471	37
priemysel	4	249	20
informačné technológie	4	244	19
obchod	2	128	10
doručovanie a logistika	2	106	8
ľudský kapitál	1	49	4
nehnuteľnosti	2	16	1
Spolu	17	1263	100

Pracovné pozície boli kategorizované na zamestnancov v pozícii vyšší manažment 136 (11%), stredný manažment 99 (8%), nižší manažment 199 (16%), duševná práca 421 (33%), manuálna práca 408 (32%).

Zamestnanci pracovali vo firme 0 až 33 rokov, pričom 50% zamestnancov pracovalo vo firme do 4 rokov. Vek sa pohyboval od 18 do 64 rokov, pričom 50% zamestnancov malo do 37 rokov. Spoločnosti pôsobili v 12 mestách Slovenska: Banská Bystrica, Bratislava, Košice, Nitra, Poprad, Považská Bystrica, Prešov, Prievidza, Senec, Sučany, Trenčín, Žilina. Spolu v 7 krajoch Slovenska: Banskobystrický 76 (6%), Bratislavský 608 (48%), Košický 64 (5%), Nitriansky 87 (7%), Prešovský 75 (6%), Trenčiansky 186 (15%), Žilinský 167 (13%).

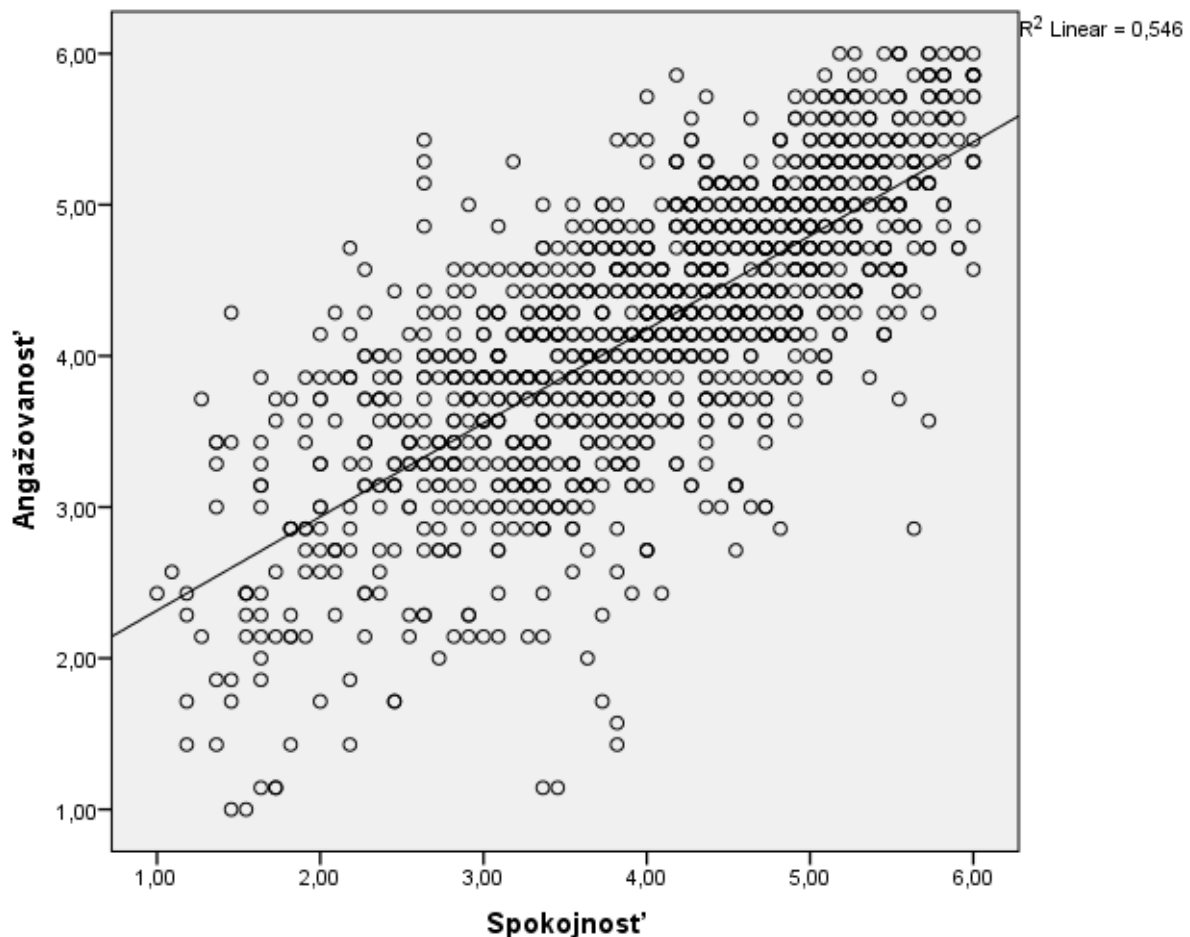
Kontaktnými osobami, ktoré komunikovali s výskumníkom a prezentovali prieskum zamestnancom boli: majiteľ / CEO 187 (15%), HR pracovník 590 (47%), Manažér oddelenia 486 (38%).

Pri porovnaní spokojnosti a angažovanosti sme sa orientovali na základe dvoch štatistických kritérií: štatistická signifikancia (významnosť) rozdielu priemerov - hodnota  $p$  a vecné (psychologické) posúdenie veľkosti rozdielu priemerov - hodnota  $\eta^2$  (eta-kvadrát). Pri analýze sme pracovali s deskriptívnymi ukazovateľmi, korelačnou analýzou a jednovstupovým testom ANOVA.

### 3 VÝSLEDKY

Porovnanie spokojnosti a angažovanosti u zamestnancov preukázalo rozdiely vo výške priemerného skóre, pričom rozdiel nie je malý, ani veľký, ale nie je nepodstatný ( $\eta^2 = 0,047$ ) a zároveň rozdiel je vysoko štatisticky signifikantný ( $t(1262) = -7,812$ ;  $p < 0,001$ ). Zamestnanci boli v priemere viac angažovaní (AM = 4,19; SD = 0,92), než spokojní (AM = 4,07; SD = 1,10).

Miera angažovanosti stúpa s mierou spokojnosti (obr. 1), čo potvrdzuje korelačný koeficient  $r = 0,725$ ;  $p < 0,001$ .



Obr. 1 – Bodový graf spokojnosti a angažovanosti zamestnancov

Angažovaných zamestnancov bolo 278 (22%) a neangažovaných 26 (2%), spokojných zamestnancov bolo v počte 312 (25%) a nespokojných v počte 69 (6%). Angažovaných a zároveň spokojných zamestnancov 187 (15%) a aktívne neangažovaných a nespokojných 15

(1%) zamestnancov (tabuľka 2). Ako sa zároveň ukázalo, neangažovaní neboli spokojní a opačne, nespokojní neboli angažovaní.

Tab. 2 – Angažovanosť & spokojnosť zamestnancov

		Spokojnosť			Spolu
		Nespokojní (odpovede 1 až 2)	Nevyhnaní v spokojnosti (odpovede 3 až 4)	Spokojní (odpovede 5 až 6)	
Angažovanosť Neangažovaní (odpovede 1 až 2)	Počet	15	11	0	26
	%	1,2%	,9%	,0%	2,1%
Nevyhnaní v angažovanosti (odpovede 3 až 4)	Počet	54	780	125	959
	%	4,3%	61,8%	9,9%	75,9%
Angažovaní (odpovede 5 až 6)	Počet	0	91	187	278
	%	,0%	7,2%	14,8%	22,0%
Spolu	Počet	69	882	312	1263
	%	5,5%	69,8%	24,7%	100,0%

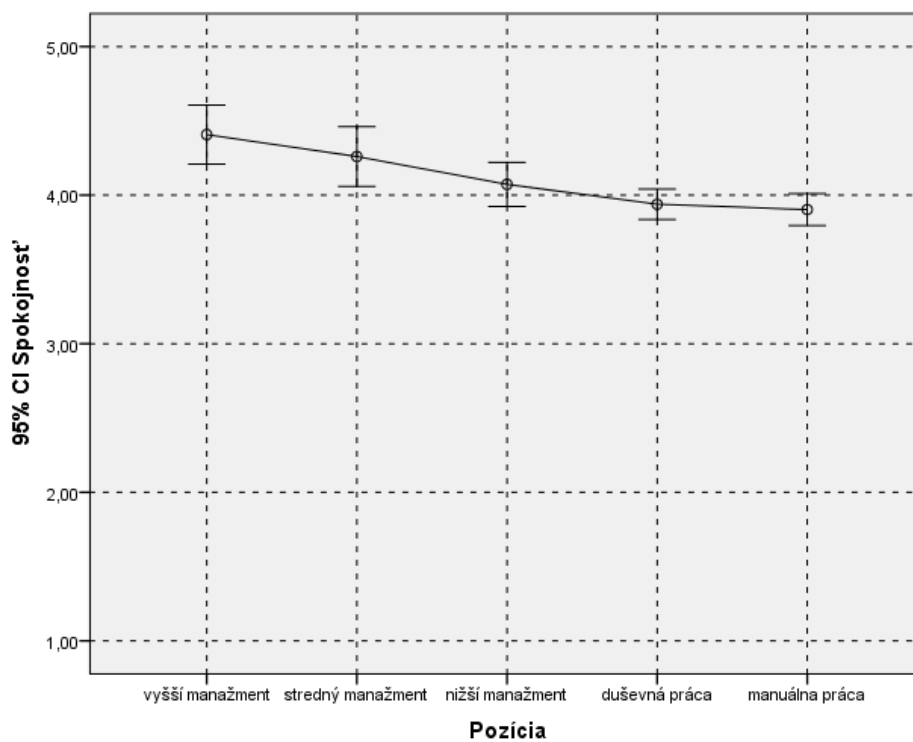
Porovnanie mužov ( $AM_S = 4,1$ ;  $SD_S = 1,07$ ;  $AM_A = 4,2$ ;  $SD_A = 0,92$ ) a žien ( $AM_S = 4,04$ ;  $SD_S = 1,1$ ;  $AM_A = 4,2$ ;  $SD_A = 0,91$ ) nepreukázalo štatisticky významný rozdiel v spokojnosti ( $t(1262) = 1,428$ ;  $p = 0,154$ ;  $\eta^2 < 0,001$ ) ani v angažovanosti ( $t(1262) = 0,609$ ;  $p = 0,542$ ;  $\eta^2 < 0,001$ ). Súvislosť medzi spokojnosťou a vekom ( $r = 0,049$ ), ani medzi angažovanosťou a vekom ( $r = 0,052$ ) sa nepotvrdila. Súvislosť medzi spokojnosťou a dĺžkou pôsobenia vo firme ( $r = 0,042$ ), ani medzi angažovanosťou a dĺžkou pôsobenia vo firme ( $r = 0,104$ ) sa nepotvrdila.

Na manažérskych pozíciách je väčšie percento zamestnancov v skupine angažovaných a spokojných, než v skupine neangažovaných a nespokojných. Duševne a najmä manuálne pracujúci bez manažérskej pozície sú naopak, častejšie zastúpení v skupine neangažovaných a nespokojných.

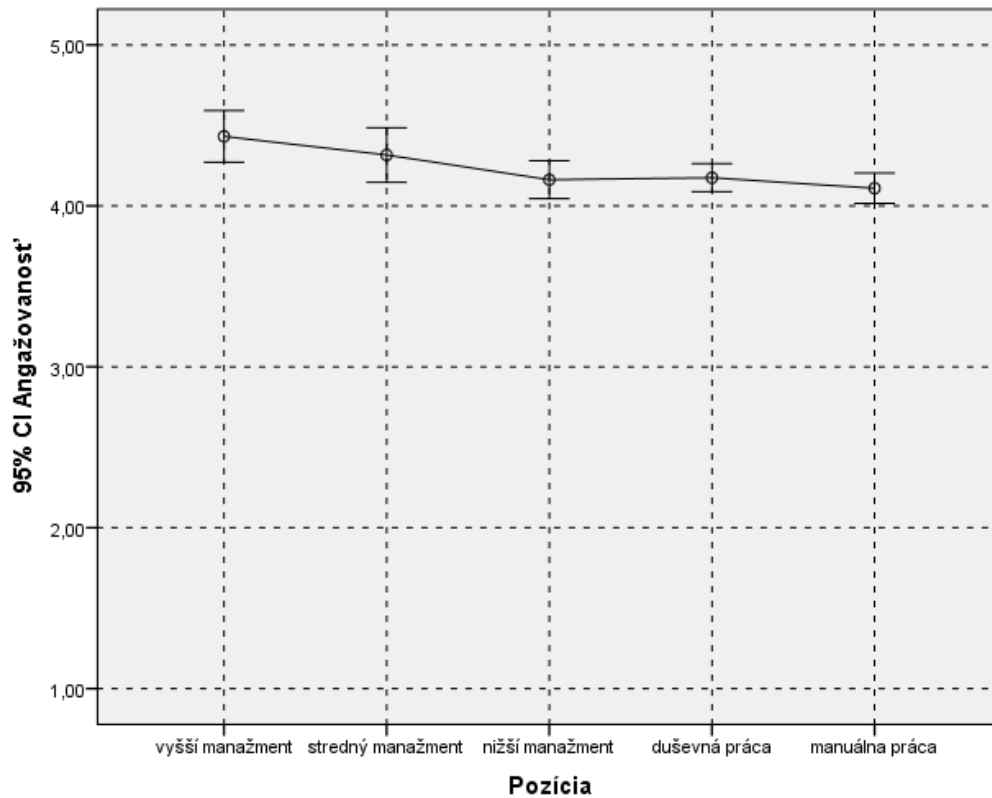
Tab. 3 - Spokojnosť a angažovanosť & pozícia vo firme

			Angažovaní a spokojní	Neangažovaní a nespokojní
<b>pozícia</b>	Vyšší manažment	Počet	34	2
		%	18	13

Stredný manažment	Počet	21	0
	%	11	0
Nižší manažment	Počet	27	1
	%	14	7
Duševná práca	Počet	49	5
	%	26	33
Manuálna práca	Počet	56	7
	%	30	47
<b>Spolu</b>	Počet	187	15
	%	100	100



Obr. 2 – Rozdiely spokojnosti zamestnancov v závislosti od pozície

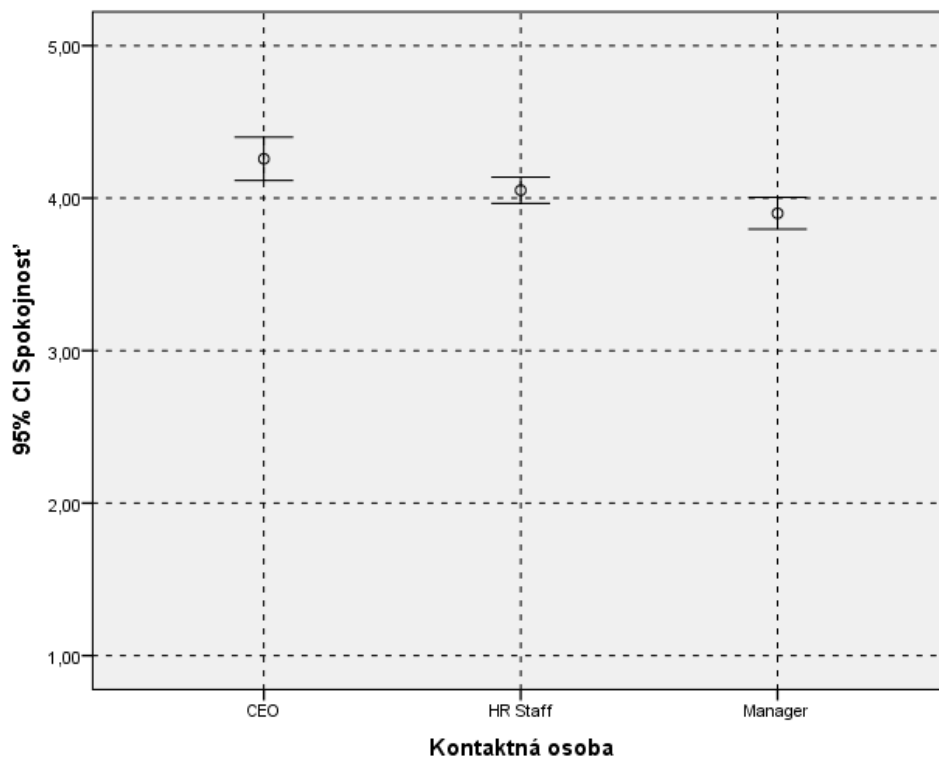


Obr. 3 – Rozdiely angažovanosti zamestnancov v závislosti od pozície

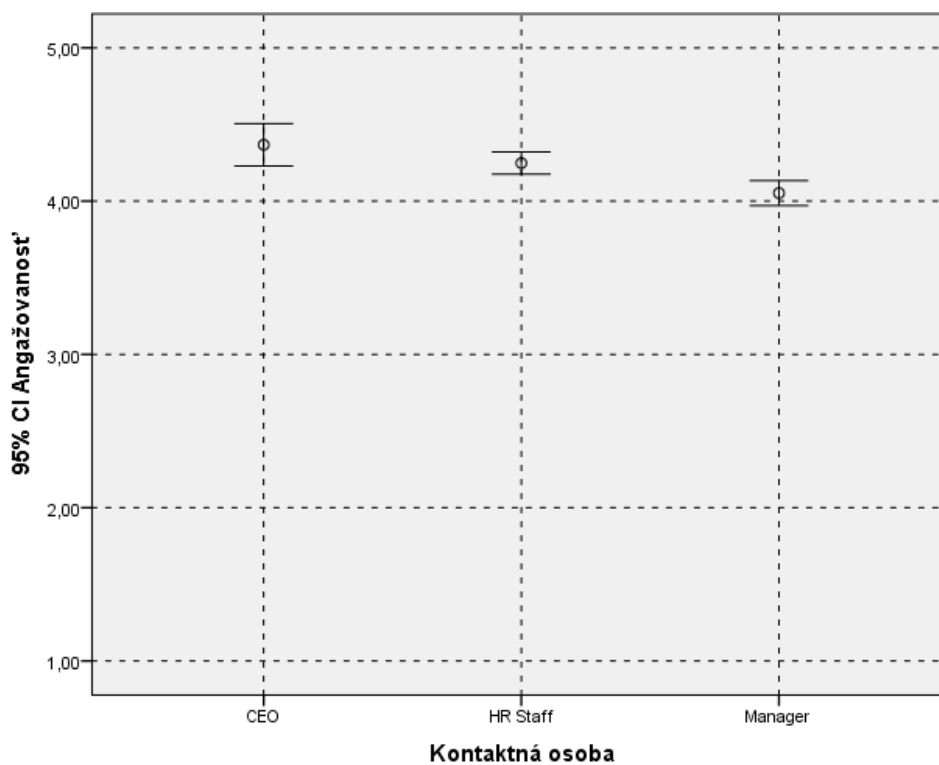
Testovanie rozdielov spokojnosti (obr. 2) medzi pracovnými pozíciami preukázalo štatisticky významné ( $F(4; 1258) = 7,416; p < 0,001$ ), no vecne nevýznamné rozdiely ( $\eta^2 = 0,023$ ). Testovanie rozdielov angažovanosti (obr. 3) medzi pracovnými pozíciami preukázalo štatisticky významné ( $F(4; 1258) = 3,688; p < 0,005$ ), no vecne nevýznamné rozdiely ( $\eta^2 = 0,012$ ).

Porovnanie spokojnosti ( $F(6; 1256) = 5,083; p < 0,001; \eta^2 = 0,020$ ) ani angažovanosti ( $F(6; 1256) = 1,165; p = 0,323; \eta^2 = 0,006$ ) medzi krajinami Slovenska nepreukázalo vecné rozdiely. Rozdiely boli síce štatisticky významné, no vecne len málo významné.

Porovnanie spokojnosti ( $F(2; 1260) = 7,575; p = 0,001; \eta^2 = 0,012$ ) ani angažovanosti ( $F(2; 1260) = 10,227; p < 0,001; \eta^2 = 0,016$ ) nepreukázalo rozdiely v závislosti od kontaktnej osoby v prieskume (obr. 4, obr. 5). Rozdiely boli síce štatisticky významné, no vecne len málo významné.



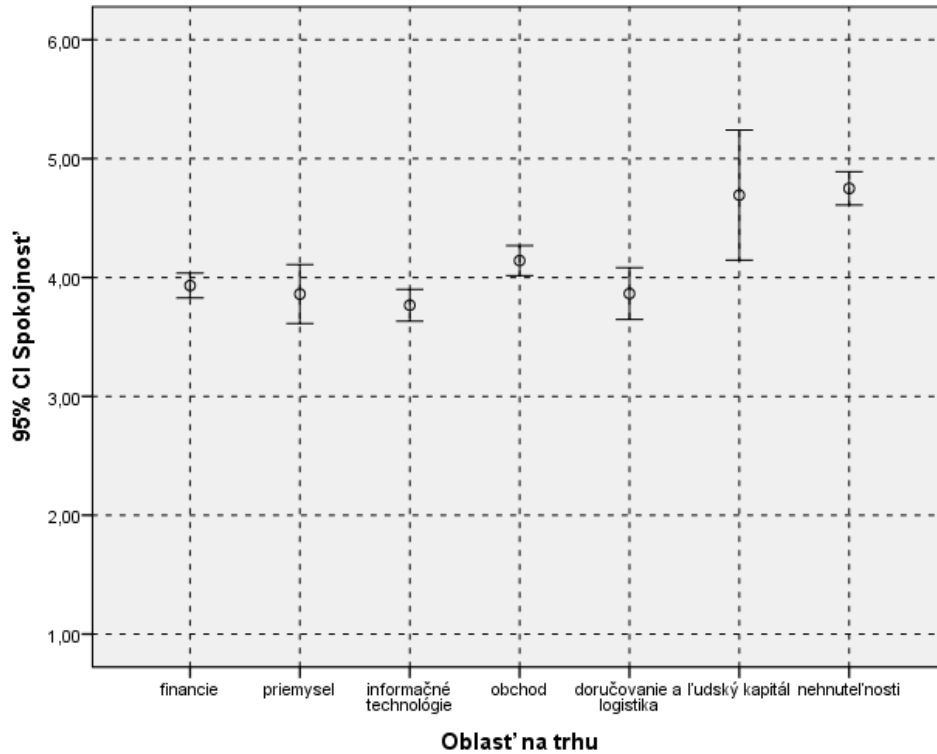
Obr. 4 – Rozdiely spokojnosti zamestnancov v závislosti od kontaktnej osoby v prieskume



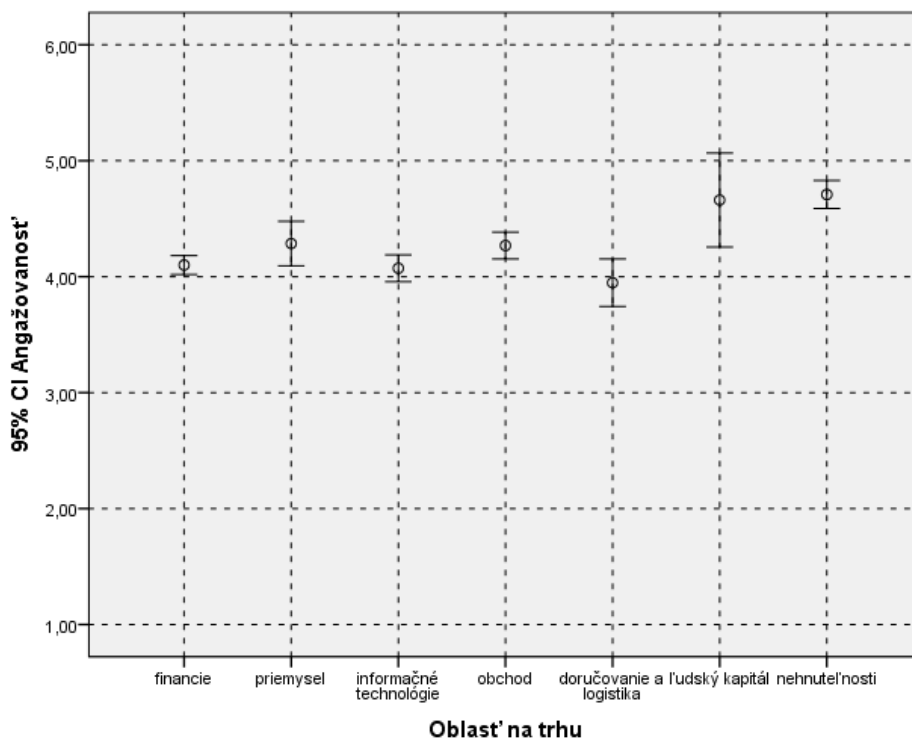
Obr. 5 – Rozdiely angažovanosti zamestnancov v závislosti od kontaktnej osoby v prieskume



Porovnanie spokojnosti ( $F(6; 1256) = 15,109; p < 0,001; \eta^2 = 0,067$ ) ani angažovanosti ( $F(6; 1256) = 10,983; p < 0,001; \eta^2 = 0,050$ ) nepreukázalo rozdiely v závislosti od odvetvia na trhu. Rozdiely sú síce štatisticky vysoko významné, no vecne málo významné. Najväčší rozptyl hodnôt možno pozorovať v oblasti ľudského kapitálu, priemyslu, doručovania a logistiky, najnižší rozptyl v oblasti financií.



Obr. 6 – Rozdiely spokojnosti zamestnancov v závislosti od odvetvia podnikania na trhu



Obr. 7 – Rozdiely angažovanosti zamestnancov v závislosti od odvetvia podnikania na trhu

Tab. 4 – *Položková analýza dotazníka angažovanosti a spokojnosti*

Položky dotazníka angažovanosti a spokojnosti	Priemer škály, ak je položka vymazaná	Rozptyl škály ak je položka vymazaná	Opravená korelácia položky so škálou	Umocnená viacnásobná korelácia	Cronbach Alpha ak je položka vymazaná
<b>Angažovanosť</b>					
1. Zamestnanci na mojom oddelení neustále vynakladajú úsilie na prácu nad rámec toho, čo sa od nich očakáva	25,14	33,390	,398	,213	,840
2. Zamestnanci na mojom oddelení sú vysoko motivovaní k tomu, aby prispievali k úspechu organizácie	25,95	29,497	,589	,421	,811
3. Zamestnanci na mojom oddelení neustále hľadajú efektívnejšie a účinnejšie spôsoby, ktorými by mohli vykonávať svoju prácu	25,12	30,531	,691	,503	,793
4. Zamestnanci na mojom oddelení majú silný zmysel pre osobný úspech zo svojej práce	24,40	33,081	,644	,512	,805
5. Zamestnanci na mojom oddelení chápu, ako ich práca pomáha dosiahnuť ciele organizácie	24,68	31,685	,657	,505	,800
6. Zamestnanci na mojom oddelení majú stále pozitívny prístup, keď vykonávajú svoje povinnosti	25,28	31,162	,621	,417	,804
7. Môj manažér odvádzá dobrú prácu pri oceňovaní prínosu zamestnancov	25,44	30,348	,551	,380	,817
<b>Spokojnosť</b>					
8. V práci mám príležitosť robiť každý deň to, čo robím najlepšie.	39,60	132,536	,446	,239	,923
9. Nedávno som dostal pochvalu za svoju prácu.	41,25	120,746	,549	,341	,922
10. Môj výkon je ohodnotený spôsobom, vďaka ktorému je môj postoj k práci pozitívny.	40,66	119,244	,718	,565	,911
11. Konflikty sú urovnávané takým spôsobom, aby priniesli pozitívne riešenie.	40,23	122,813	,678	,476	,913
12. Mám pocit, že môjmu manažérovi záleží na mojom názore.	40,20	117,773	,805	,717	,907
13. Môj manažér informuje mojich kolegov a mňa o všetkom, čo nám pomáha byť súčasťou tímu.	40,05	118,139	,784	,709	,908
14. Dostávam všetky informácie, ktoré potrebujem, aby som mohol vykonávať svoju prácu.	39,85	125,297	,645	,470	,915
15. Organizácia vytvorila také zásady rovnováhy medzi prácou a súkromím, ktoré zodpovedajú mojim potrebám.	40,24	124,236	,610	,417	,916
16. Dôverujem svojmu priamemu nadriadenému.	39,73	118,630	,780	,697	,908
17. Počas uplynulého roka sa komunikácia medzi vedením a zamestnancami zlepšila.	40,50	120,529	,716	,536	,911
18. Môj manažér odvádzá dobrú prácu pri oceňovaní prínosu zamestnancov.	40,32	116,615	,824	,725	,906

Položková analýza dotazníkov ukázala, že vnímanie manažéra vo výskumnom súbore súvisí viac so spokojnosťou zamestnancov než s ich angažovanosťou. To, ako manažér oceňuje, informuje, hodnotí a zaujíma sa o zamestnanca koreluje silne s jeho spokojnosťou. Skóre angažovanosti najviac súvisí s položkami, ktoré vyjadrujú orientáciu na efektívnejšiu prácu, dosahovanie cieľov organizácie a úspechu v práci vnímaného u zamestnancov na oddelení.

To, ako manažér oceňuje, informuje ( $r = 0,624$ ), hodnotí ( $r = 0,588$ ) a zaujíma sa o zamestnanca ( $r = 0,602$ ) koreluje so škálou angažovanosti menej než so škálou spokojnosti.

#### 4 DISKUSIA A ZÁVER

V súlade s prehľadom (Armstrong & Taylor, 2015) výsledky potvrdili súvislosť medzi angažovanosťou a spokojnosťou zamestnancov. 15% zastúpenie spokojných a angažovaných zamestnancov ako aj 1% zastúpenie ich protikladov prinieslo nižšie hodnoty v porovnaní s (Gostick & Elton, 2010). Pätnásť percent spokojných a angažovaných zamestnancov je naopak v súlade so zisteniami prieskumu šťastia, ktorý uvádza štandardne menej ako 20% zastúpenie aktívne angažovaných zamestnancov (Helliwell, Layard, & Sachs, 2017).

Angažovanosť aj spokojnosť je najvyššia u zamestnancov na pozíciách vyššieho a stredného manažmentu, nedá sa však jednoznačne povedať, že stúpa alebo klesá s výškou pozície. Výsledky potvrdzujú najvyššie hodnoty spokojnosti a angažovanosti v prípade manažérov aj v celosvetovom prieskume šťastia 2017 (Helliwell, Layard, & Sachs, 2017).

Porovnanie položkovej analýzy dotazníkov angažovanosti a spokojnosti potvrdilo dôležitosť manažéra pre hodnoty spokojnosti a angažovanosti (Buckingham & Coffman, 2000; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011) a výsledky naznačujú, že osoba nadriadeného je dôležitejšia pre pocit spokojnosti, než pre mieru angažovanosti. Pozitívne vnímaný manažér silnejšie súvisí s prežívaním spokojnosti zamestnancov, než angažovanosti. Naopak, v prípade angažovanosti boli silnejšími položkami tie, ktoré vyjadrovali snahu o zlepšenie a zefektívnenie výkonu a dosahovania cieľov organizácie, čo je v súlade s definíciou angažovanosti zamestnancov (Gostick & Elton, 2010; Armstrong & Taylor, 2015; Helliwell, Layard, & Sachs, 2017).

Z hľadiska odvetvia najväčší rozptyl vo výsledkoch preukázala spoločnosť z trhu ľudský kapitál. Zdá sa, že v tomto odvetví sa nachádzajú veľmi spokojní a angažovaní ale aj veľmi nespokojní a neangažovaní pracovníci. Výsledky naznačujú vysokú mieru spokojnosti a angažovanosti u zamestnancov na Slovensku v odvetví nehnuteľnosti. Potvrdili sa nízke hodnoty angažovanosti v oblasti logistiky (Helliwell, Layard, & Sachs, 2017).

Porovnanie angažovanosti a spokojnosti medzi krajinami neprinieslo zistenia o rozdieloch. Aj keď sa kraje Slovenska od seba odlišujú vo viacerých ekonomických ukazovateľoch, ako sú napríklad platy, miera nezamestnanosti a podobne, z hľadiska spokojnosti alebo angažovanosti zamestnancov sme nezaznamenali rozdiely. Bratislavský kraj reprezentovaný mestom Bratislava sa vyznačuje na Slovensku dlhodobo najnižšou mierou nezamestnanosti a najvyššími platmi, čo sa však neprejavilo vo zvýšených hodnotách spokojnosti alebo angažovanosti.

Výsledky naznačujú, že angažovanosť jednotlivca môže ovplyvňovať vnímaná orientácia na úspech, efektívnosť práce a dosahovanie cieľov organizácie u kolegov na oddelení. Toto zistenie podporuje práca Bakker, Albrecht, & Leiter (2011), ktorí formulujú tvrdenie, že individuálna angažovanosť je ovplyvňovaná tímovou angažovanosťou a prejavuje sa v zmenách vo výkone.

Individuálne charakteristiky ako sú pohlavie, vek a dĺžka pôsobenia vo firme nesúvisia ani s mierou angažovanosti ani s mierou spokojnosti. Niektoré organizačné vlastnosti môžu súvisieť s prežívanou spokojnosťou a angažovanosťou, nedá sa však paušálne určiť jednoznačné vzťahy pre všetky kategórie. Je zrejmé, že v manažérskych pozíciách je angažovanosť a spokojnosť oproti ostatným pracovným pozíciám vyššia, rovnako tak v odvetví nehnuteľností. Zamestnanci, ktorí cítujú záujem a dôveru v nadriadeného sú spokojnejší. Odporúčanie pre prax ako aj výskum smeruje k výzve ako podporiť angažovanosť podriadených na nemanadžérskych pozíciách.

Angažovaný pracovník si podľa (Drucker, 2016, s. 178) kladie otázku „Čím môžem prispieť?“. Odpoveď na túto otázku znamená hľadať nevyužitý potenciál, obracia pozornosť od jednotlivca a jeho útvaru smerom k výkonu celku. „Ak chcú organizácie, aby ich zamestnanci prinášali tvorivé myšlienky a riešenia je potrebné, aby v nich vládla pozitívna atmosféra a tiež u jednotlivca prevažovala vnútorná motivácia. Popri nej hrá významnú rolu kontrola pozornosti, sebakontrola a spôsob akým si jednotliviec stanovuje ciele. Tieto faktory sebaregulácie vplyvajú na stupeň vnútornej motivácie aj napriek faktorom, ktoré pôsobia z vonkajšieho prostredia (napr. odmeny, ocenenia)“ (Szobiová, 2015, s. 71).

## Literatúra

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi:10.1080/1359432X.2010.485352

Buckingham, M., & Coffman, C. (2000). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. London: Simon and Schuster UK.

Drucker, P. F. (2016). *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press.

Gostick, A., & Elton, C. (2010). *Motivačný princíp*. Bratislava: Eastone Group.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.

Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017*. New York: Sustainable Development Solutions Network.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 1012-1024.

Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.

Szobiová, E. (2015). Creativity in organizational environment. *Acta Technologica Dubnicae*, 5(2), 69-79.

Šimák Badačová, P., & Sehnalová, Z. (2014). *Angažovanosť zamestnancov je jednoznačnou prioritou v oblasti talent manažmentu na Slovensku*. PwC, Poradenstvo pre ľudské zdroje. Bratislava: PwC. Dostupné na Internete: [https://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2014/2014-05-15\\_talent-manazment-prieskum.pdf](https://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2014/2014-05-15_talent-manazment-prieskum.pdf)

## Contact

doc. Mgr. Elena Lisá, PhD.

Fakulta psychológie, Paneurópska vysoká škola, Tomášikova 20, 821 02 Bratislava

Telefon: +421 2 4820 8860

Email: elena.lisa@paneurouni.com

# TRANSFORMAČNÝ, PSEUDOTRANSFORMAČNÝ A LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP – JEHO REFLEXIA V POSTOJOCH (ANGAŽOVANOSŤ, DÔVERA) A V SPRÁVANÍ (INOVÁCIE) ZAMESTNANCOV (NÁVRH VÝSKUMNÉHO PROJEKTU)

## TRANSFORMATIONAL, PSEUDOTRANSFORMATIONAL AND LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP – A REFLECTION OF THE EMPLOYEES' ATTITUDES (ENGAGEMENT, TRUST) AND BEHAVIOR (INNOVATION) (PROPOSAL OF RESEARCH PROJECT)

*Jana LIŠKOVÁ, Eva ROŠKOVÁ*

**Abstrakt:** Zámerom príspevku je predstaviť návrh výskumného projektu novej koncepcie transformačného leadershipu. Jeho pôsobenie bolo skúmané v mnohých súvislostiach, oblasť pracovných postojov – angažovanosť, dôvera, a pracovného správania – inovácia, nevynímajúc. „Temnejšia stránka“ daného štýlu vedenia – pseudotransformačný leadership, však zatiaľ výskumnej pozornosti skôr uniká. Cieľom návrhu výskumného projektu je preto bližšie preskúmať uvedené pracovné postoje a správanie v kontexte nového modelu leadershipu (transformačný, pseudotransformačný a laissez-faire leadership). Výskum bude realizovaný v troch fázach, použitím troch odlišných metodologických postupov (metóda úryvkov, filmu a facilitátora) na troch skupinách participantov. Realizácia projektu by mala nielen významne prispieť k prevereniu platnosti navrhovaného modelu (i v našich podmienkach), a priniesť užitočné poznatky o prejavoch daných štýlov vedenia v konkrétnych pracovných postojoch a v správaní, ale aj pomôcť pochopiť, ako leaderov vnímajú ich podriadení (+ aké to má dôsledky). V neposlednom rade môžu byť výsledky výskumu cenným zdrojom informácií pre oblasť recruitingu i vzdelávania. Príspevok je výzvou k uskutočneniu podobných skúmaní, ako aj výzvou k spolupráci vo výskume uvedených javov.

**Abstract:** The intention of this paper is to introduce the research design of a new concept of the transformational leadership. Its effect has been studied in many contexts including field work attitudes – engagement, trust, and work behavior – innovation. His "darker side" – pseudotransformational leadership, however, still avoids scientific attention. The aim of the research project proposal is to further examine work attitudes and behavior in the context of a new model of leadership (transformational, pseudotransformational and laissez-faire leadership). Research will be conducted in three phases using three different methodologies (the vignettes, the film and the facilitator) on three groups of participants. Execution of the project should not only contribute significantly to verify the validity of the proposed model (in Slovak conditions) and provide useful insights on the effects of the leadership styles in specific work attitudes and behaviors, but also help to understand how subordinates perceive their leaders (and what are the consequences of this perception). Finally, the research results can also be a valuable source of information in the field of recruiting and development. The paper sets a challenge to other researchers to use similar methods and calls for cooperation in research of these phenomena.

**Kľúčové slová:** Transformačný leadership. Pseudotransformačný leadership. Laissez-faire leadership. Angažovanosť a dôvera. Inovácia.

**Keywords:** *Transformational leadership. Pseudotransformational leadership. Laissez faire leadership. Engagement and trust. Innovations.*

## 1 ÚVOD

Čo robí leadera leaderom? A čo robí leadera *dobrym leaderom*? Tieto otázky rezonujú vo výskume pracovnej psychológie už desaťročia a v dobe, keď je dôraz na výkon taký silný ako dnes, je tlak na získanie odpovedí ešte väčší. Doterajšie výskumy jasne deklarujú, ako veľmi vedenie súvisí s výkonom organizácie, tímov i jednotlivcov. Snaha spoločností dosiahnuť konkurenčnú výhodu v podobe ľudského kapitálu je taktiež zjavná. Rovnako zreteľný je i súčasný trend tráviť v práci väčšinu nášho dňa i života. Skúmanie správania leaderov teda môže mať významné implikácie nielen pre fungovanie spoločnosti, ale najmä pre každodenný život jej pracovníkov.

Na tomto poli však prevláda značná nekonzistentnosť tvrdení a dôsledky novších koncepcií štýlov vedenia (ako napr. pseudotransformačný leadership) sú len málo reflektované. Cieľom nášho príspevku je preto predstaviť návrh výskumu novej koncepcie transformačného vedenia v kontexte konkrétnych pracovných postojov (angažovanosť, dôvera) a pracovného správania (inovácia).

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

### 2.1 Leadership

Leadership (vedenie) môžeme chápať ako „*schopnosť ovplyvňovať skupinu smerom k dosiahnutiu vízie alebo organizačných cieľov*“ (Robbins & Judge, 2013, s. 368). Hoci leadership môžeme definovať rôzne a existuje množstvo koncepcií vedenia, za jednu z najvýznamnejších možno považovať *transformačný leadership*.<sup>10)</sup>

Transformačný leadership (TL) vysvetľujú Bass a Riggio (2006) prostredníctvom 4 základných komponentov: 1. *idealizovaný vplyv* – TL zdôrazňuje víziu a zmysel celej práce, používa svoju charizmu, má vysoké etické a morálne štandardy; 2. *inšpirujúca motivácia* – stanovuje atraktívne ciele a výzvy, pozdvihuje tímového ducha, je optimistický a entuziastický; 3. *intelektuálna stimulácia* – stimuluje podriadených k inovatívnosti, k prerámcovávaniu problémov, podriadených zapája do procesu hľadania riešenia; 4. *individuálny prístup* – rozlišuje individuálne potreby a túžby, poskytuje príležitosti na rozvoj, je koučom/mentorom.

Vďaka všetkým týmto charakteristikám, sú TL schopní motivovať svojich podriadených, aby prekonávali svoje vlastné očakávania a prekračovali ich vlastné záujmy pre dobro organizácie. TL takto „transformuje“ podriadených zmenou v ich hodnotách (Buelens, 2011). Uvedené sa následne môže premietat' do fungovania spoločnosti. Podľa empirických štúdií sa transformačný leadership spája s lepším výkonom organizácie i jednotlivca (ich sumár podáva napr. Lin, Huang, Chen & Huang, 2015), Procházka a Vaculík (2015) zas

---

<sup>10)</sup> Pôvodne autori teórie transformačného vedenia (Bass & Riggio, 2006) zaradili do svojho modelu 3 zložky – transformačný leadership, transakčný leadership (podriadení sú vedení prostredníctvom sociálnej výmeny – ak podajú žiaduci výkon, dostanú dohodnutú odmenu; Goethals, Sorenson, & Burns, 2004) a laissez-faire leadership – absenciu vedenia, kedy si leader neplní svoje povinnosti a vzdáva sa zodpovednosti. Hoci bola pôvodná koncepcia niekoľkokrát prepracovaná a mnoho výskumov preukázalo jej využiteľnosť, Procházka a Vaculík (2015) upozorňujú na výskumy, podľa ktorých v posledných dvoch zložkách dochádza ku kolinearitě ako aj na štúdie, ktorých výsledky naznačujú, že transakčný leadership neprispieva k vysvetleniu premenných súvisiacich s vedením (ak je kontrolované transformačné vedenie). To je dôvodom, prečo sa v mnohých výskumoch pracuje len s transformačným vedením bez ohľadu na zvyšné dve zložky modelu. Uvedené považujeme za dôležitý argument v prospech skúmania navrhovanej novej koncepcie leadershipu a upustenia od výskumu problematických starších verzií teórie.

uvádzajú príklady výskumov, ktoré deklarujú vyššiu spokojnosť, záväzok voči organizácii, motiváciu a kvalitu práce ako aj plnenie plánovaných cieľov či menší odpor voči zmenám. Transformačný štýl vedenia teda so sebou prináša množstvo výhod.

Bass a Riggio (2006) však upozorňujú aj na „temnú stránku“ TL. Upozorňujú na charizmatických leaderov, ktorí zneužívajú svoju schopnosť inšpirovať druhých k „deštruktívnym a sebeckým činom“. Týchto leaderov označujú za *pseudotransformačných alebo neautentických*. Hoci pseudotransformační leaderi (PTL) môžu preukazovať množstvo z transformačného spávania, robia tak zo zistných dôvodov a pre vlastný prospech, bývajú vypočítaví, zaujatí vlastnou mocou a grandióznosťou (Bass & Riggio, 2006). Christieová, Barling, a Turner (2011) popisujú 4 charakteristické komponenty TL v kontexte PTL: 1. *idealizovaný vplyv* – PTL je sebecký, zameraný na uspokojovanie vlastných potrieb, vytvára síce vízie, ale také, ktoré vylučujú/nezahŕňajú záujmy podriadených; 2. *inšpirujúca motivácia* – v tomto ohľade preukazuje podobné správanie ako TL, má silný talent inšpirovať, čím manipuluje podriadených k dosahovaniu vlastných cieľov; 3. *intelektuálna stimulácia* – PTL si „nemôžu dovoliť“, aby podriadení mysleli „sami“, čo by mohlo interferovať s ich plánmi, preto sa aktívne usilujú potlačiť „iné“ myslenie; 4. *individuálny prístup* – PL oceňujú druhých a venujú sa im len do takej miery, do ktorej ich môžu využiť ako nástroje k svojej činnosti. Christie, Barling, a Turner (2011) veria, že je to práve schopnosť motivovať spolu s ignorovaním kolektívneho dobra a odrádzania od kreatívneho myslenia, čo robí PTL takým nebezpečným. V tejto súvislosti nám nedá opomenúť trefný postreh Robbinsa a Judgea, (2013, s. 386), ktorí dôležitosť úprimných, morálnych a etických princípov TL podčiarkujú poznámkou, že „*transformační leaderi môžu mať víziu a môžu ju komunikovať presvedčivo, no niekedy je táto vízia jednoducho nesprávna (napr. ako v prípade Hitlera)*“. Autori uvedeným výstižne poukazujú na to, aké závažné dôsledky môže mať PTL na fungovanie spoločnosti. Pre podrobnejšie vymedzenie PTL a TL čitateľa odkazujeme na článok Liškovej (2017).

K uvedeným druhom leadershipu pridávajú Christieová, Barling, a Turner (2011) *laissez-faire leadership* (LZL). Judge a Piccolo (2004) popisuje LZL ako vyhybanie sa alebo úplnú absenciu leadershipu. LZL sa vyhybajú robeniu rozhodnutí, váhajú keď by mali konať, a nie sú po ruke, vtedy keď ich treba. Charakterizovať ich môže ľahostajnosť, neangažovanosť alebo vzdávanie sa zodpovednosti, LZL poskytuje základné, alebo minimálne množstvo informácií, komunikácia s ním je slabá, neudáva smer ani v čase krízy (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004). Podľa Bassa a Riggia (2006) LZL preukazuje nedostatok záujmu o to, čo podriadení robia a vo všeobecnosti negatívne súvisí s efektivitou leadera i výkonom. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland a Hetland (2007) považujú LZL za deštruktívny spôsob vedenia, práca Zwingmanna, Wolfa a Richtera (2016) poukazuje na jeho súvis s emocionálnym vyčerpaním. LZL môže viesť k anarchii, chaosu, neefektívnosti a jeho celkový efekt je skôr negatívny. Napriek tomu sa však Goethals, Sorenson, a Burns (2004, s. 820) optimisticky domnievajú, že LZL môže byť najlepšími z najhorších štýlov vedenia.

V kontexte uvažovaných charakteristík TL/PTL sa LZL prejavuje ako pasívny, je preto nepravdepodobné, že by vykazoval *idealizovaný vplyv* alebo *inšpirujúcu motiváciu* (Christie, Barling, & Turner, 2011). LZL sa nezapája ani v *intelektuálnej stimulácii*. Hoci sa na rozdiel od PTL nepokúša odrádzať od kreatívneho myslenia, ani ho nepodporuje, tieto príležitosti jednoducho ignoruje. Podobne absentuje i *individuálny prístup*. Ma rozdiel od PTL, ktorí svojich podriadených využívajú, LZL si ich nevšima, alebo sa len v minimálnej miere stará o rozvoj ich potenciálu (Christie, Barling, & Turner, 2011). LZL zlyháva pri stanovovaní cieľov alebo štandardov, ktoré by podriadených motivovali a nezaujímajú sa ani o kolektívne dobro.

Christieová, Barling a Turner (2011) teda vo svojej štúdií predstavujú novú koncepciu vedenia (TL, PTL a LZL). Upúšťajú od pôvodného modelu transformačného leadershipu, ktorý ešte v roku 1978 stanovil Burns (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004), a ktorý medzi mnohými odborníkmi z výskumu i praxe prevláda do dnes. Platnosť tohto nového modelu (TL, PTL, LZL) demonštrujú v 4 štúdiách (Christieová, Barling & Turner, 2011) i vyššie uvedení odborníci. Vzhľadom na „novosť“ celej koncepcie, však ešte nestihli byť preskúmané implikácie týchto štýlov pre rôzne oblasti pracovného správania a postojov. Preto sme sa rozhodli vyplniť túto medzeru prostredníctvom nášho výskumného projektu a rozšíriť poznatky o uplatniteľnosti koncepcie i v našich podmienkach.

## 2.2 Angažovanosť

Angažovanosť definuje Schaufeli (2006) ako pozitívny, na prácu sa vzťahujúci stav, charakterizovaný *energickosťou* (vysoká mentálna odolnosť, ochota vytrvať), *nadšením* (entuziazmus, identifikácia sa s prácou) a *pohltením* (plná sústredenosť a ponorenosť do práce). Pracovná angažovanosť sa podľa neho nevzťahuje na žiadny konkrétny objekt, udalosť ani individuálne správanie, ale je to skôr k práci sa viažuci stav, ktorý odráža vysokú vnútornú motiváciu. Schaufelliho definícia patrí k najcitovanejším a najvyužívanejším, preto i my budeme chápať pracovnú angažovanosť v tomto ponímaní.

Armstrong (1995) považuje angažovanosť za jeden z troch hlavných cieľov leadershipu, o ktorý sa musí leader usilovať, ak chce úspešne plniť svoje úlohy. Dodáva, že cieľom leadera je, aby ľudia robili svoju prácu na základe ochoty a vzájomnej súčinnosti, a nielen aby sa leaderovi s nechuťou podriaďovali. Angažovanosť zamestnancov je prínosom v mnohých ohľadoch. Batista-Taran, Shuck, Gutierrez a Baralt (2013) ponúkajú príklady výskumov, ktoré preukázali, že angažovanosť pozitívne vplyva na výkon, angažovaní zamestnanci sú viac produktívni a prinášajú vyšší zisk, menej pravdepodobne opúšťajú organizáciu, a dokonca sú zdravší.

Leadership môže angažovanosť zamestnancov významne ovplyvňovať. Tims, Bakker a Xanthopoulou (2011) preukázal signifikantne pozitívny vzťah TL s každodennou angažovanosťou, no k podobným záverom dospela väčšina autorov, ktorí sa rozhodli tento vzťah preskúmať (napr. Babcock-Roberson, & Strickland, 2010; Vincent-Höper, Muser & Janneck, 2012; Yasin Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013; atď.) Carasco-Saul, Kim a Kim (2014) analyzovali 20 odborných článkov na túto tému a súhrnne uzatvárajú, že väčšina štúdií potvrdila medzi TL a angažovanosťou pozitívny vzťah. V tejto súvislosti sa nám však nepodarilo nájsť prácu, ktorá by zohľadňovala i „temnejšiu“ stránku tohto typu vedenia – PTL, v tejto oblasti preto navrhujeme ďalší výskum.

## 2.3 Dôvera

Dôveru môžeme vnímať ako ochotu spoľahnúť sa na niekoho iného (Mayer et al., 1995; podľa: Bartram & Casimir, 2007). Podriadení, ktorí dôverujú svojmu leaderovi, veria, že ten nezneužije ich práva ani záujmy (Robbins & Coulter, 2012). V tejto súvislosti citujeme výrok Ahameda a Hassana (2014, s. 113), ktorý výborne demonštruje význam dôvery vo vzťahu medzi leaderom a podriadeným – „*element dôvery a vzájomného rešpektu medzi leaderom a podriadenými je základom leadershipu. V skutočnosti je to práve dôvera, ktorá odlišuje leadera od diktátora.*“ Podľa Burkeho, Simsa, Lazzara a Salasa (2007) je miera dôvery voči leaderovi kľúčovým komponentom jeho efektivity. Odborníci sa preto intenzívne zaujímajú o identifikovanie mechanizmov, cez ktoré sa dôvera k leaderovi vytvára a buduje.

V súvislosti s uvedeným modelom leadershipu (TL, PTL, LZL) sa ukázalo, že podriadení nedôverujú leaderom, ktorí neprejavujú záujem a sú ľahostajní (LZL; Yang, 2014). Opakom je TL, ktorý sa s dôverou spája prevažne pozitívne (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013).



Podľa Bassa a Riggia (2006, s. 43) TL získavajú dôveru podriadených tak, že s nimi zaobchádzajú fér, demonštrujú silnú vieru v ich schopnosti a povzbudzujú ich. Zaznamenali sme i niekoľko prác, ktoré uvažujú o dôvere ako mediátore vzťahu medzi TL a inováciou (Boies, Fiset, & Gill, 2015), či pracovnou angažovanosťou (Ahamed & Hassan, 2014). Voči PTL je pociťovaná signifikantne najmenšia dôvera spomedzi TL, PTL, a LZL (Christie, Barling, & Turner, 2011), avšak opäť, na tento jav možno usudzovať zatiaľ len z výsledkov 1 štúdie a vplyv PTL na dôveru zamestnancov teda doteraz nie je dostatočne preštudovaný.

## 2.4 Inovácia

Jednou z najskúmanejších oblastí vedenia je jeho vplyv na inovatívne procesy. Sethibe a Steyn (2015) na základe systematického štúdia tejto problematiky definujú inováciu ako zavedenie novej myšlienky, produktu, služby alebo procesu. Inovácia môže mať nespochybniteľne prínosný efekt pre organizáciu, jedným z hlavných poslání leadera je preto podľa Goethalsa, Sorensona a Burnsa (2004) snažiť sa o to, aby bola spoločnosť vždy napred.

Aký je vzťah medzi leadershipom a inováciou? I v tejto oblasti sa prejavil priaznivý vplyv TL – väčšina odborníkov pozorovala medzi TL a inováciou pozitívny vzťah (Sethibe & Steyn, 2015). Artikulovaním vízie totiž TL zvyšujú pochopenie dôležitosti úlohy, zvyšujú ochotu prekonať vlastné záujmy v prospech organizácie, sú vzorom vo vytrvalosti (*idealizovaný vplyv*); cez *intelektuálnu stimuláciu* podporujú myslenie „out of the box“ a hľadanie nových nápadov. Spolu s prejavom dôvery v schopnosti zamestnancov, zdôrazňujú nevyhnutnosť inovácie (*inšpirujúca motivácia*) a pomocou individuálneho koučingu poskytujú pomoc a usmernenie (*individuálny prístup*), keď treba (Nusair, Ababneh, Kyung, & Bae, 2012)<sup>11)</sup>.

Hoci má inovácia mnoho nepopierateľných prínosov, má i svoju cenu. Keď je tlak na inovatívnosť vysoký a predaj je jediným záujmom leadera, v honbe za inováciami a dôležitosťou, sa môže TL vplyvom okolností ľahko zmeniť z na PTL (Hughes & Harris, 2015). Autori dokonca identifikujú organizačné symptómy maskujúce PTL za inovatívnosť (napr. rozhodnutiam chýba opora v dátach, organizačným zmenám chýba prepojenosť na misiu spoločnosti a pod.) Uvedené však doposiaľ nie je podporené empirickým skúmaním. Podľa Ryana a Tipu (2013) literatúra doteraz zachytila väčšinou negatívny vzťah medzi LZL a inováciou, čo autori vysvetľujú najmä tým, že podstatou inovácie je zmena a LZL preferujú fungovanie v zabehaných koľajach.

Súhrnne, existuje teda značná teoretická podpora pre usudzovanie o vplyve leadershipu na inováciu, no uvedené je skúmané opäť len v súvislosti s TL a len malá výskumná pozornosť je venovaná deštruktívnym druhom vedenia ako je LZL alebo PTL.

## 3 FORMULÁCIA VÝSKUMNÉHO PROBLÉMU

V predchádzajúcich častiach sme načrtli základné vzťahy medzi 3 druhmi leadershipu angažovanosťou, dôverou a inováciou. Dané štúdie sa však primárne zamerali na TL a opomínajú novšie koncepcie, ktoré sa vzhľadom na súčasné trendy v oblasti leadershipu javia ako dôležité a prínosné (máme na mysli najmä oblasť PTL a jeho dôsledkov na pracovné správanie a postoje, ktorá je spomedzi zvyšných dvoch druhov vedenia najmenej empiricky podložená). Taktiež musíme konštatovať, že v súčasnom výskume sa kladie malý dôraz na perspektívu podriadeného a že autori pri svojom bádání postupovali doteraz pomerne jednostranne – rovnakými metódami, primárne kvantitatívne dotazníkom MLQ – *Multifactor leadership Questionnaire* (Procházka & Vaculík, 2015). Hoci MLQ patrí v praxi i vo výskume k najpoužívanejším nástrojom na meranie TL, autori upozorňujú na jej niekoľko závažných rezerv – napr. vysoké vzájomné korelácie jednotlivých faktorov a nízka diskriminačná

<sup>11)</sup> Detailnejší opis možno nájsť v kvalitatívnom výskume de Jonga a Den Hartoga (2007).

validita (Bycio et al., 1995; podľa: Procházka & Vaculík, 2015), odlišná faktorová štruktúra v rôznych jazykových verziách dotazníka (Den Hartog et al., 1997; Geyer, Steyrer, 1998; podľa: Procházka & Vaculík, 2015), riziko vidia i v možných kultúrnych odlišnostiach (s čím sa taktiež stotožňujeme). Autori preto nevidia zmysel v prekladaní dotazníka do ďalších jazykov a radšej apelujú na tvorbu iných výskumných metód. Ďalšiu námietku uvádza Christieová, Barling a Turner (2011). Autori poznamenávajú, že MLQ môže podceňovať povahu PTL. Jeho štruktúra je zameraná najmä na rozlíšenie transformačného od transakčného a laissez-faire leadershipu, a na PTL možno usudzovať len v rámci „opaku“ 4 komponentov TL (napr. TL – vysoká individuálna ohľaduplnosť, PTL – nízka individuálna ohľaduplnosť). Berúc do úvahy výhrady a odporúčania spomínaných autorov, preto pri skúmaní leadershipu volíme iný postup.

### 3.1 Cieľ výskumného projektu

**Hlavným cieľom nášho projektu** je empiricky preveriť rozdiely v reflexii prototypického správania lidera (transformačný/pseudotransformačný/laissez-faire leadership) v rámci postojov dôvery a angažovanosti a v správaní (inovácie) zamestnancov.

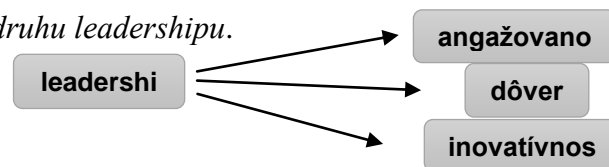
#### Čiastkové ciele:

1. Preveriť koncepciu modelu leadershipu Christieovej, Barlinga a Turnera (2011) v našich podmienkach
2. Obohatiť metodológiu výskumu leadershipu o iné spôsoby skúmania
3. Preskúmať mediačný efekt dôvery vo vzťahu reflektovaného leadershipu, angažovanosti a inovácie.

### 3.2 Hypotézy

V nadväznosti na popísané výskumné zistenia sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

H1: *Predpokladáme štatisticky významný rozdiel v úrovni angažovanosti, dôvery a inovácie v závislosti od druhu leadershipu.*



H2a: *Dôvera bude mediovat' rozdiel v úrovni angažovanosti v závislosti od druhu leadershipu.*



H2b: *Dôvera bude mediovat' rozdiel v úrovni inovácie v závislosti od druhu leadershipu.*



## 4 METÓDY

Jedným z našich cieľov je obohatiť metodológiu výskumu leadershipu, preto sme sa nechali inšpirovať Christieovou, Barlingom a Turnerom (2011) a pri skúmaní budeme postupovať

podľa nimi navrhovaných spôsobov. Aby sme minimalizovali možné nežiaduce vplyvy vyplývajúce z povahy použitých metód<sup>12)</sup>, navrhujeme trianguláciu v použitých postupoch. Vzhľadom na časovú a metodologickú náročnosť jednotlivých procedúr, výskum uskutočníme v 3 krokoch – v 3 oddelených štúdiách.

#### 4.1 Štúdia 1

##### Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku bude tvoriť 100 zamestnancov (50 mužov a 50 žien), do výskumného výberu budú zaradení participanti na základe náhodného výberu z vybraných firiem, s ktorými autorky spolupracujú. Participanti budú náhodne zaradení do troch podmienok (TL/PTL/LZL).

##### Použité metódy

*Leadership – metóda úryvkov (vignette)* – podľa vzoru Christieovej, Barlinga a Turnera (2011) a Kovjanica, Schuha a Jonasa (2013), bude participantom predložený krátky úryvok s textom (rovnakým pre všetky 3 podmienky – TL, PTL, LZL) opisujúci základnú situáciu (prispôbenú charakteru konkrétnej organizácie). Manipulácia leadershipu bude spočívať v prehovore riaditeľa spoločnosti (pokračovanie textu), ktorý bude prejavovať prvky správania TL, PTL alebo LZL. Pri výbere tejto metódy sme brali do úvahy argumenty Felfeho a Schynsa (2006), podľa ktorých pri použití videonahrávok simulujúcich konkrétny druh leadershipu môžu byť reakcie participantov ovplyvnené faktormi ako vzhľad, vek, hlas atď. (napr. pozitívny dojem z osoby „neutralizuje“ jej správanie, alebo naopak). Metóda úryvkov eliminuje možnosť, že by rozdiely medzi jednotlivými skupinami (TL, PTL, LZL) v meraných premenných mohli byť ovplyvnené týmito faktormi, a teda nie dôsledkom samotného „správania“ leadera.

##### *Angažovanosť, dôvera, inovácia*

Na meranie angažovanosti použijeme Schaufeliho (2006) škálu *Utrecht Work Engagement Scale* v jej skrátenej verzii. Platnosť škály bola overovaná na rozsiahlej vzorke (14 000 participantov) v 10 rôznych krajinách, vnútorná konzistencia jednotlivých subškál sa pohybovala v rozmedzí  $\alpha=0,80 - 0,90$ , škála sa tiež preukázala ako reliabilná v test-retest meraní. Okrem uvedeného je vo výskume leadershipu bežne využívaná a je voľne dostupná aj spolu s manuálom i v češtine, čo by malo uľahčiť prekladací proces.

Na meranie dôvery bude použitá škála Podsakoffa, MacKenzieho, Moormana a Fettera (1990), ktorá bola koncipovaná priamo v kontexte TL.

Metódy, ktoré sa orientovali na meranie inovácie (inovatívnej klímy, kreativity, ... atď.) boli väčšinou konštruované z pohľadu nadriadeného hodnotiaceho inovatívne správanie svojich podriadených. Vzhľadom k cieľu nášho projektu preto použijeme na meranie inovácie škálu De Jonga, Den Hartoga a iných (2008), ktorej položky sa dajú „prekonvertovať“ na perspektívu podriadeného (napr. „*Ako často podľa Vás tento zamestnanec produkuje originálne riešenia problémov => Ako často podľa Vás tento riaditeľ umožňuje produkovať nové originálne riešenia problémov*“).

Položky jednotlivých škál budú hodnotené na 7-bodovej Likertovej stupnici. Pred použitím bude vykonaný ich preklad a spätný preklad.

---

<sup>12)</sup> napr. nižšia externá validita pri metóde *úryvkov*, riziko vplyvu vzhľadu, veku, pohlavia a pod. pri metóde *filmu a facilitátora* atď.

## Manipulation check

Poľa vzoru Christieovej, Barlinga a Turnera (2011) bude pred začatím výskumu vykonaný „*manipulation check*“ (kontrola manipulácie) na skupine študentov, ktorým bude predložený krátky opis 3 druhov leadershipu. Ich úlohou bude priradiť ich k jednotlivým úryvkom s TL/PTL/LZL podmienkou. Vyhodnotením výsledkov sa uistíme, či úryvky naozaj demonštrujú jeden z vybraných štýlov vedenia a možno ich použiť v hlavnom výskume.

## Procedúra

Participantom bude predložený text opisujúci situáciu v organizácii a úryvok demonštrujúci TL/PTL/LZL. Ich úlohou bude predstaviť si, že pracujú v tejto organizácii, ktorá sa práve nachádza v popísanej situácii a riaditeľ spoločnosti sa im „prihovára“ daným spôsobom. Po prečítaní úryvku budú vyzvaní aby vyplnili škály merajúce dôveru, angažovanosť a inováciu.

### 4.2 Štúdia 2

#### Výskumná vzorka a metódy

Výber výskumnej vzorky budeme realizovať rovnako ako v štúdiu 1. Na meranie angažovanosti, dôvery a inovácie použijeme rovnaké miery ako v štúdiu 1.

*Leadership – film 12 rozhnevaných mužov*. Súhlasíme s názorom Christieovej, Barlinga a Turnera (2011), že metóda filmu zvyšuje externú validitu použitím viac komplexného reprezentatívneho správania, preto v druhej štúdiu volíme práve tento postup. Výskumníci vo svojej práci uvádzajú 6 argumentov v prospech použitia daného filmu:

1. hlavné postavy, ktoré demonštrujú TL/PZL/LZL sú v zábere relatívne rovnaké množstvo času
2. film sa odohráva v jednej miestnosti, čo umožňuje dobrú kontrolu settingu
3. film začína až scénou kedy porotcovia majú rozhodnúť o výsledku pojednávania, nie je zobrazený proces (dôkazy, výpovede atď.), čo eliminuje možnosť vytvoriť si určitý dojem
4. zápletka sa točí okolo správania porotcov („leaderov“), ich myšlienok, pocitov
5. porotcovia medzi sebou nemajú žiadny vzťah
6. o osobnom kontexte postáv nie sú známe žiadne informácie, okrem správania, ktoré demonštrujú priamo v deji.

K uvedeným argumentom pridávame i 7. – vhodnosť použitia tohto filmu už bola autormi preukázaná, a taktiež bol preukázaný efekt TL,PTL, LZL jednotlivých postáv na dôveru a iné pracovné postoje.

## Manipulation check

Po zhliadnutí filmu bude skupine študentov predložený krátky opis 3 druhov leadershipu a ich úlohou bude priradiť ich vybraným postavám (porotcom – „leaderom“) filmu. Vyhodnotením výsledkov preveríme, či filmové postavy naozaj reprezentujú vybrané druhy leadershipu.

## Procedúra

Participantom bude dané číslo a fotografia postavy, s inštrukciou, aby pri sledovaní filmu venovali pozornosť najmä tejto postave a s upozornením, že po skončení filmu dostanú otázky, ktoré sa k tejto postave vzťahujú. Participantom bude premietnutý film *12*

*rozhnovaných mužov*, následne im budú predložené škály na meranie angažovanosti, dôvery a inovácie.

### **4.3 Štúdia 3**

#### **Výskumná vzorka a metódy**

Výber výskumnej vzorky a metód na meranie angažovanosti a dôvery budeme realizovať rovnako ako v štúdiu 1 a 2.

*Leadership – herec ako facilitátor.* Aby sme dôsledky vnímania leadershipu na postoje a správanie merali v čo najrealistickejšom kontexte, v poslednej štúdiu bude leadership manipulovaný tréningom hercom. Na rozdiel od predchádzajúcich častí, budú účastníci priamymi „prijímateľmi“ konkrétneho druhu leadershipu a jeho správanie budú priamo reflektovať vo svojich odpovediach. Herec môže manipuláciou neverbality, gest, mimiky, hlasu a paralingvistických prejavov „hodnovernejšie“ demonštrovať rozdiely medzi druhmi leadershipu (a to i v ich kľúčových 4 komponentoch) a sprostredkovať tak účastníkom „reálnejšiu“ predstavu. Konkrétny scenár jeho výstupu vo všetkých podmienkach (TL, PTL, LZL) bude prebraný z práce Christieovej, Barlinga a Turnera (2011), a doplnený o rady Boiesy, Fiseta a Gilla (2015). Účel merania (vzťah leadershipu k daným pracovným postojom a správaniu) facilitátora nebude známy.

#### **Inovácia**

Na meranie inovácie bude použitá úloha zameraná na generovanie nápadov (*idea-generation activity*), ktorá sa v kontexte výskumov inovácie využíva najčastejšie, pričom bude meraná ich kvantita i kvalita („originalita“) dvomi nezávislými hodnotiteľmi. Úlohou účastníkov bude prečítať si zadaný text a navrhnúť, ako ho vylepšiť – generovať nápady ako ho zdokonaľiť.

#### **Manipulation check**

Po dôkladnej príprave facilitátor vyskúša zrealizovať procedúru so skupinkou študentov, ktorí by mali jeho výstup priradiť k 3 druhom leadershipu. Na záver mu poskytnú spätnú väzbu, ktorá by mala prispieť k zdokonaleniu jeho prejavu a umožní mu skorigovať posledné „chyby“.

#### **Procedúra**

Účastníci budú informovaní, že cieľom stretnutia je získať spätnú väzbu na užitočnosť a kvalitu predkladaného materiálu (prispôbeného charakteru inštitúcie). Ich úlohou bude prečítať si materiál a poskytnúť k nemu spätnú väzbu (návrhy na zlepšenie) písomne v čase asi 20 min. Následne by mali vyplniť škály dôvery a angažovanosti. Leadership bude manipulovaný výstupom herca, ktorý bude celé sedenie facilitovať a usmerňovať.

#### **Pilotážna sonda**

Pred začatím každej štúdie na cieľovej populácii zrealizujeme pilotnú štúdiu na malej vzorke študentov (20-30) s cieľom preveriť navrhované postupy a metódy.

## **5 PREDPOKLADANÝ PRÍNOS VÝSKUMNÉHO PROJEKTU**

### **5.1 Prínos pre teóriu**

Nakoľko je koncepcia PTL pomerne nová, výsledky výskumného projektu by mohli byť užitočným zdrojom poznania ako sa tento deštruktívny druh vedenia prejavuje v konkrétnych pracovných postojoch a v správaní (ktoré v tejto súvislosti ešte neboli skúmané), a prispievajú k rozšíreniu povedomia o PTL ako takom, nielen vo svetovom meradle, ale i u nás, kde je celý model TL, PTL, LZL málo známy, neprebádaný a v praxi málo využívaný.

Cenné poznatky by malo priniesť taktiež skúmanie mediačných efektov, k hlbšiemu skúmaniu ktorých vyzývajú aj Procházka a Vaculík (2015).

Model leadershipu, ktorý stanovili Christie, Barling a Turner (2011) zatiaľ (podľa nám dostupných zdrojov) nebol dôkladne študovaný na Slovensku. Projekt by tak mohol preveriť platnosť koncepcie i v slovenskom kultúrnom kontexte. To považujeme za veľmi dôležité, ak uvažíme, že rozdiely v leadershipe sa neprejavujú len medzi tak odlišnými kultúrami akými je individualistické USA a kolektivistická Čína, ale aj naprieč Európou (Buelens, 2011). Aby sme mohli implikácie modelu zovšeobecniť (a použiť v praxi) mal by byť skúmaný i v našom prostredí.

Realizácia projektu môže rovnako významne doplniť medzeru medzi publikáciami týkajúcich sa TL, ktorá je v u nás oveľa väčšia ako je tomu za našimi hranicami. Na uvedené upozorňujú aj Procházka a Vaculík (2015), podľa ktorých sa na rozdiel od zahraničia, publikácie týkajúce sa transformačného leadershipu v slovenskom a českom kontexte vyskytujú len sporadicky a často len vo forme menej známych konferenčných zborníkov. Hoci práca Procházku a Vaculíka (2015) nepochybne sčasti zaplňa túto medzeru, výskum vplyvu daných typov vedenia (najmä PTL) na pracovné správanie či postoje, sa doposiaľ podľa nám dostupných informácií, v širšom zábere nerealizoval.

Uskutočnenie výskumného projektu v neposlednom rade doplní/potvrdí/vyvráti doterajšie zistenia (čo by mohlo prispieť k zvýšeniu konzistencie výskumných záverov v tejto oblasti), a môže poskytnúť námety, či inšpirovať ďalší výskum.

## **5.2 Prínos pre metodológiu**

Christieová, Barling a Turner (2011) upozorňujú na to, že štýl vedenia väčšinou posudzujú samotní leaderi a ich hodnotenie máva tendenciu byť skreslené<sup>13)</sup>. Uplatnenie nami navrhovaných metód by preto mohlo obohatiť metodologické postupy skúmania leadershipu. Navrhované postupy vnesú do problematiky leadershipu rozmanitosť, a zároveň poukážu na to, ako skúmať vedenie, keď použitie klasickej dotazníkovej metódy nie je možné (napr. ho inštitúcia odmieta zakúpiť). Ak chceme zovšeobecňovať konkrétne zistenia, mali by tie byť overené rôznymi spôsobmi, aby sme mohli jednoznačne usudzovať o ich platnosti. Za prínos považujeme nielen metodologickú trianguláciu ale i integráciu kvalitatívneho a kvantitatívneho prístupu.

Dôslednejšie porozumenie uvedeným štýlom vedenia by mohlo pomôcť i pri tvorbe metódy, ktorá by hodnoverne rozlišovala medzi 3 druhmi leadershipu. Jej vznik by mohol mať široké uplatnenie vo výskume i v praxi (napr. v procesoch selekcie a výberu zamestnancov, ako podklad pre rozvoj a vzdelávanie, hodnotenie, tréningy vedenia atď.).

## **5.3 Prínos pre prax**

Jedným z najväčších prínosov projektu je práve možné praktické využitie jeho výsledkov. Mnoho leaderov v súčasnosti funguje intuitívne, a často sa i v dobrej viere uchýľuje k nesprávnym, či neefektívnym spôsobom riadenia. Zistenia z nášho výskumu by mohli poslúžiť ako dobrý informačný základ (najmä preto, že poznatky budú preverované viacerými postupmi, vrátane reálneho vedenia) nielen pre samotných leaderov, ale i pre zamestnancov, ktorým pomôže identifikovať rôzne formy vedenia a ich dôsledky. Výsledky výskumu pomôžu leaderom pochopiť, ako ich správanie pôsobí na zamestnancov, ako ich vnímajú

---

<sup>13)</sup> Procházka a Vaculík (2015) naznačujú, že výsledky dotazníkových meraní často môžu odrážať vzťah, či obavy, ktoré majú podriadení voči svojmu nadriadenému, čo môže výsledky ovplyvniť neželaným spôsobom.

a k čomu to vedie. Pripomínáme, že pozornosť treba venovať nielen pozitívam ale aj možným nástrahám (pri PTL ale aj TL<sup>14</sup>).

Uvedené tak môže byť cenným zdrojom informácií pre ďalší rozvoj a vzdelávanie. V tejto súvislosti zdôrazňujeme, že transformačné vedenie je možné rozvíjať a dokonca existujú potrebné empirické dôkazy i popisy preverených vzdelávacích programov (Procházka & Vaculík, 2015). Stotožňujeme sa taktiež s názorom Shucka a Herda (2012), ktorí poukazujú na to, že každoročne sa minú milióny na tréning leaderských zručností, avšak ak sú tie založené na zastaranej teórii, ktorá nereflektuje aktuálne trendy, snaha je zbytočná. Pre chod organizácie je nevyhnutné vedieť, „čo funguje“, ako leadera vnímajú podriadení a k čomu ich vnímanie povedie. V tejto súvislosti vidíme prínos projektu v oboch aspektoch – v reflexii leadershipu samotnými zamestnancami i v jeho potenciáli skvalitniť vzdelávanie a rozvoj.

Model Christieovej, Barlinga a Turnera (2011) patrí k novším koncepciám. Vzhľadom k rýchlemu tempu dnešného pracovného sveta a mnohým zmenám, ktorými prechádza, považujeme za dôležité vychádzať pri výskume z novších teoretických prístupov, ktoré tieto zmeny zohľadňujú. Výhodou je teda samotná aktuálnosť uvažovanej koncepcie vedenia.

Praktické využitie vidíme i v procesoch recruitingu – vďaka hlbšiemu preskúmaniu modelu by mohlo byť možné lepšie rozlišovať medzi uchádzačmi, ktorí by vykazovali TL/PTL/LZL alebo identifikovať tých, ktorí by pod aktuálnym vedením vedeli efektívne fungovať (podobný potenciál vidíme i v oblasti hodnotenia).

Súhrne sa domnievame, že prínos nášho výskumného projektu spočíva z hľadiska teórie v doplnení doterajších poznatkov, v preverení platnosti navrhovaného modelu (i v našom kultúrnom kontexte) a v použití nových výskumných postupov. Jeho realizácia by mala pomôcť pochopiť ako leaderov vnímajú ich podriadení (+ aké to má dôsledky), prispieť k zdokonaleniu vzdelávania, rozvoja, i selekcie a poskytnúť dôkazy o ne/efektívite rôznych štýlov vedenia.

## 6 ZÁVER A VÝZVA K SPOLUPRÁCI

S narastajúcim rozmachom pracovného trhu v posledných rokoch, tlaku na výkon a v snahe predbehnúť konkurenciu získava problematika leadershipu na svojej dôležitosti. Schopný leader je pre organizáciu v mnohých ohľadoch výhodou, no najmä významnou mierou ovplyvňuje to najcennejšie, čo firma má – *ľudský kapitál*. Čím viac sa naše životy sústreďujú okolo práce, a čím viac času trávim v pracovnom prostredí, tým dôležitejšie je, aby náš nadriadený vedel, ako byť *dobrým leaderom*, ako svojim podriadeným pomáhať a nie škodiť, ako ich podporovať a nie obmedzovať.

Zámerom príspevku bolo nielen predstaviť plán nášho výskumného projektu, ale aj podnietiť diskusiu o novších prístupoch vo výskume transformačného vedenia. Zároveň je našou úprimnou snahou iniciovať spoluprácu v podobne orientovanom výskume (alebo aktivizovať výskum využitím iných metód). Príležitosť vidíme nielen v partnerstve na „domácom poli“ ale aj v porovnaní medzinárodnej situácie. Apelujeme na kolegov aktívnych v tejto sfére, aby neváhali a kontaktovali nás v záujme ďalšej spolupráce, či diskusie.

### Literatúra

---

<sup>14</sup> Procházka a Vaculík (2015) vo svojej práci upozorňujú na štúdie, podľa ktorých *idealizovaný vplyv* TL môže viesť k závislosti podriadených na leaderovi, alebo k tomu, že ich leader motivuje do takej miery, že maximalizujú svoje sily a výkon, čo v konečnom dôsledku môže viesť k ich vyhoreniu. Zdá sa teda, že ideálny leader nemusí byť až tak *ideálny*. V tejto súvislosti si kladíme otázku, či by TL v rámci *individuálneho prístupu* nemal svojich podriadených poznať natoľko, aby vedel zvážiť ich sily a správne ich usmerniť. Budovanie závislosti je skôr charakteristické pre PTL (Bass & Riggio, 2006). Môžeme len špekulovať, či na pozadí tohto trendu nie sú PTL tendencie, v tejto oblasti preto vidíme významný priestor pre ďalší výskum.

- Ahamed, F., & Hassan, A. (2014). Supervisory behaviour and employee work engagement: interpersonal and institutional trust as mediator. *Journal for Global Business Advancement*, 7(2), 112–124. Cit z <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/JGBA.2014.063866>
- Armstrong, M. (1995). *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <http://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19. <http://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2013). The role of leadership style in employee engagement. Cit z <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc>
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Buelens, M. (Ed.). (2011). *Organisational behaviour* (4. ed). London: McGraw-Hill.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2014). Leadership and Employee Engagement Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 1534484314560406. Cit z <http://hrd.sagepub.com/content/early/2014/12/23/1534484314560406.abstract>
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984. Cit z <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x/full>
- De Jong, J. P., Den Hartog, D. N., & others. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 1–27. Cit z <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/h200820.pdf>
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739. Cit z <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x/full>
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Ed.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Hughes, P. J., & Harris, M. D. (2015). Leading Change and Innovation Through “Organizational Laundering”. *Journal of Leadership Studies*, 9(3), 66–68. <http://doi.org/10.1002/jls.21410>



- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lin, C.-S., Huang, P.-C., Chen, S.-J., & Huang, L.-C. (2015). Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2739-5>
- Lišková, J. (2017). Transformačný leadership a jeho tieň. *Psychologica XLVI*. (v recenznom konaní).
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n/a-n/a. <http://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Nusair, N., Ababneh, R., & Kyung Bae, Y. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182–201. <http://doi.org/10.1108/10569211211260283>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142. Cit z <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>
- Procházka, J., Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „normativní“ psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*, 59(2), 137-149.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management* (11th ed). Boston: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Boston: Pearson.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Schaufeli, W. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <http://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325–337. <http://doi.org/10.17159/2222-3436/2015/v18n3a3>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*, 1534484312438211. Cit z <http://hrd.sagepub.com/content/early/2012/03/14/1534484312438211.abstract>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682. <http://doi.org/10.1108/13620431211283805>

Yang, Y.-F. (2014). Studies Of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models Of Trust And Satisfaction <sup>1</sup>. *Psychological Reports*, 114(3), 740–757. <http://doi.org/10.2466/01.04.PR0.114k27w2>

Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <http://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>

### **Contact**

Mgr. Jana Lišková

Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Katedra psychológie, Gondova 2, 814 99 Bratislava

Email: [jana.liskova@uniba.sk](mailto:jana.liskova@uniba.sk)

doc. PhDr. Eva Rošková, PhD.

Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Katedra psychológie, Gondova 2, 814 99 Bratislava

Email: [eva.roskova@uniba.sk](mailto:eva.roskova@uniba.sk)

# MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ JAKO NÁSTROJ ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY VEŘEJNÝCH SLUŽEB: METODOLOGICKÉ ASPEKTY

## MEASURING CITIZEN SATISFACTION AS A TOOL TO IMPROVE THE PUBLIC SERVICE QUALITY: METHODOLOGICAL ASPECTS

Růžena LUKÁŠOVÁ

**Abstrakt:** Průzkumy spokojenosti občanů představují pro organizace veřejného sektoru významný nástroj získávání zpětné vazby ze strany veřejnosti a důležité východisko pro cílené zlepšování kvality veřejných služeb. Má-li měření spokojenosti přinášet organizaci kvalitní informaci a umožnit volbu takových opatření, která budou ve vztahu ke zvyšování spokojenosti občanů skutečně účinná, je důležité, aby kritéria spokojenosti, na kterých je měření založeno, byla formulována z pohledu občanů jako zákazníků veřejného sektoru. Příspěvek prezentuje teoreticko-metodologická východiska tvorby nástrojů k měření spokojenosti zákazníků a na příkladu služeb veřejných knihoven demonstruje možný postup identifikace kritérií spokojenosti z pohledu uživatelů těchto služeb. Opírá se přitom o výzkum, který byl proveden na souboru 443 klientů tří městských knihoven (projekt GA 402/07/1486). Prostřednictvím kvalitativního výzkumu realizovaného s využitím metody kritických událostí byly identifikovány klíčové charakteristiky knihovnických služeb determinující spokojenost uživatelů těchto služeb. Na základě získaných kvalitativních dat byl vytvořen dotazník, proveden kvantitativní výzkum a prostřednictvím statistického zpracování dat byly identifikovány klíčové dimenze kvality služeb poskytovaných veřejnými knihovnami.

**Abstract:** For public sector organizations, citizen satisfaction surveys represent an important tool to obtain feedback from the public and an important basis for targeted improvement of the quality of public services. Should satisfaction measuring provide the organization with good quality information and make it able to choose such measures that will be really effective to improve citizen satisfaction, it is important that the satisfaction criteria on which the measuring is based are formulated from the perspective of the citizens as customers of the public sector. This paper presents the theoretical and methodological foundations for the development of tools to measure customer satisfaction and it demonstrates a possible identification of the satisfaction criteria from the service users' perspective using an example of services of public libraries. It is based on a survey that was carried out using a sample of 440 clients of three municipal libraries (project GA 402/07/1486). Key features of public library services determining the customer satisfaction were identified through qualitative research conducted with the critical incident technique. A questionnaire was created based on the obtained qualitative data and quantitative research was conducted. The statistical processing of the data identified quality dimensions of library services that represent the key criteria of citizen satisfaction with the selected sector of public services.

**Klíčová slova:** kvalita veřejných služeb, spokojenost občanů, metody měření spokojenosti zákazníků, veřejné knihovny.

**Key words:** public service quality, citizen satisfaction, methods of measuring customer satisfaction, public libraries.

# 1 ÚVOD

Počátky výzkumného zájmu o problematiku měření spokojenosti zákazníků organizací poskytujících služby spadají do počátku 80. let minulého století. Zpočátku byla pozornost věnovaná tomuto tématu spojena především s tržním sektorem, od cca poloviny 90. let minulého století se však pozornost autorů orientuje také na služby poskytované sektorem veřejným. Publikací zaměřených na veřejný sektor je ovšem ve srovnání s tržním sektorem podstatně méně a výzkum týkající se měření spokojenosti občanů jako zákazníků veřejného sektoru je v mnoha oblastech veřejných služeb teprve ve svých počátcích.

## 2 VEŘEJNÉ SLUŽBY A JEJICH SPECIFIKA VE VZTAHU K ŘÍZENÍ KVALITY

Pojmem služba se rozumí „*jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví*“ (Vašítková, 2008, s. 13). Jako veřejné služby jsou označovány služby, které jsou poskytovány ve veřejném zájmu a financovány z veřejných prostředků (Nunvářová, 2014). Tyto služby „*jsou produkovány, zabezpečovány či regulovány orgány veřejné správy*“ a „*jejich uživatelem (spotřebitelem) je veřejnost jako sociální subjekt*“ (Ochrana, 2003, s. 16).

Oproti službám poskytovaným tržním sektorem mají veřejné služby svá specifika, která se prolínají do způsobů a možností řízení kvality těchto služeb. V českých podmínkách lze rozlišit tři základní úrovně řízení kvality veřejných služeb (Lukášová a kol., 2009): makroúroveň (ústřední úroveň), mezoúroveň (úroveň zřizovatele/zakladatele) a mikroúroveň (úroveň konkrétních organizací, které poskytují služby konečnému uživateli).

Makroúroveň řízení veřejných služeb představují ústřední orgány veřejné správy, tj. vláda jako vrcholný orgán výkonné moci a ministerstva či jiné ústřední správní úřady s celostátní působností jako vykonavatelé státní správy. Ústřední orgány plní v daném ohledu funkci strategickou, legislativní, koordinační, příp. funkci metodickou. Nástrojem řízení kvality veřejných služeb je na této úrovni především strategické řízení a standardizace<sup>15</sup>. Mezoúroveň řízení veřejných služeb představují zřizovatelé organizací poskytujících veřejné služby, tj. kraje a obce. Mezoúroveň působí jako prostředník mezi makroúrovní a mikroúrovní a z pohledu řízení kvality služeb zabezpečuje realizaci centrálně stanovených a regionálně specifických strategických cílů na úrovni konkrétních poskytovatelů. Mikroúrovní řízení veřejných služeb je řízení na úrovni jednotlivých organizací veřejného sektoru, které poskytují služby konečnému uživateli. Organizace veřejného sektoru tedy podléhají jednak centrálně legislativně stanoveným rámcům jejich činnosti, jednak plní úkoly stanovené a specifikované zřizovatelem/zakladatelem a jsou svému zřizovateli/zakladateli odpovědné (Lukášová a kol., 2009).

---

<sup>15</sup> Standardizace veřejných služeb na makroúrovni řízení znamená legislativně zakotvené stanovení obsahu standardu veřejné služby. Právní úprava vymezuje garanta dané veřejné služby (kraj nebo obec), stanovuje kvalitativní a kvantitativní parametry služby, jejichž poskytování jsou garanti služby povinni zabezpečit, práva a povinnosti k tomu, aby byly služby zabezpečeny, kontrolu jejich plnění a způsob financování v závislosti na plnění kritérií. Účelem standardizace je zabezpečit občanům/zákazníkům organizací veřejného sektoru dostupnost a minimální úroveň poskytovaných veřejných služeb.

Účelem existence organizací veřejného sektoru<sup>16</sup> je dosahování užitku, který je definován jako veřejný zájem (Nemec, Wright, 2002). O tom, co je a co není ve veřejném zájmu, rozhoduje politická reprezentace.

Veřejná správa je poskytovatelem veřejných služeb a současně demokratickým reprezentantem uživatelů veřejných služeb. Stát tak na jedné straně vyvíjí na organizace veřejného sektoru tlak, aby usilovaly o uspokojení potřeb a naplnění očekávání občanů/zákazníků, na druhé straně vyžaduje hospodárné chování organizací, které veřejné služby poskytují (Starošiak, 1976, podle Pomahač, Vidláková, 2003). Manažeři organizací veřejného sektoru musí proto neustále hledat rovnováhu mezi zvyšováním kvality veřejných služeb a efektivním zacházením s veřejnými prostředky (Lukášová a kol., 2009).

Veřejný sektor je charakteristický značným množstvím skupin stakeholderů, které jsou v různé míře zainteresovány na kvalitě poskytování veřejných služeb. Tyto skupiny prosazují ve vztahu k poskytovatelům služeb svoje zájmy, přičemž jejich požadavky jsou nezřídka protichůdné. Navíc rovněž občané/zákazníci (jako klíčová skupina stakeholderů) představují u většiny organizací veřejného sektoru velmi různorodou skupinu.

### 1.1 Pojem kvalita v kontextu veřejného sektoru

Chápání a vymezení pojmu kvalita zaznamenalo ve veřejném sektoru – podobně jako v sektoru tržním – určitý vývoj. Podle Beltramiho (1992, podle Löffler, 2002) lze v tomto vývoji rozlišit tři fáze a jim odpovídající koncepce chápání kvality ve veřejném sektoru:

- kvalita ve smyslu respektování norem a postupů
- kvalita ve smyslu účinnosti
- kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníka.

V první vývojové fázi byla kvalita veřejných služeb ztotožňována s formální správností. Tento náhled na kvalitu koresponduje s chápáním kvality jako souladu s technickými specifikacemi produktů, které bylo charakteristické pro počátky řízení kvality v tržním sektoru. V další fázi začal být tento pojem spojován s účelem, ke kterému má služba vést. Uvedený pohled je podle Löffler (2002) ekvivalentní koncepcí „fitness for use“ uplatňované v soukromém sektoru. Nejpokročilejší a v současnosti uznávanou koncepcí kvality ve veřejném sektoru představuje třetí přístup, který vychází z filozofie TQM a chápe kvalitu jako spokojenost zákazníka. Uvedené koncepce na sebe navazují, přičemž každý vyšší stupeň vývoje v sobě zahrnuje i znaky kvality koncepcí nižších úrovní (Löffler, 2002).

Cílem organizací veřejného sektoru by tedy mělo být, jak je zdůrazňováno v současné odborné literatuře (u nás viz např. Špaček, 2016), poskytovat občanům /zákazníkům veřejného sektoru takové služby, aby bylo v maximální možné míře dosaženo spokojenosti občanů. Organizace veřejného sektoru by měly směřovat k zákaznické orientaci, kvalita poskytovaných služeb by měla být prioritou celé organizace a klíčovým by ve vztahu ke kvalitě mělo být hledisko občana, nikoliv hledisko poskytovatele služeb.

## 3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A JEJÍ MĚŘENÍ

Již řadu let se lze v odborné literatuře setkat se snahou o vymezení pojmů kvalita a spokojenost zákazníka (viz Herson, Nitecki, 2001; Schneider, White, 2004; Roszkowski,

---

<sup>16</sup> Veřejným sektorem se rozumí „ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole“ (Strečková, 1998, s. 23).

Baky a Jones, 2005; Grönroos, 2007 aj.). Většina současných autorů se však víceméně shoduje v tom, že:

- kvalita služby a spokojenost zákazníka jsou úzce související, ale odlišné koncepty,
- vnímaná kvalita je výsledkem zákaznickova hodnocení založeného spíše na kognitivních procesech, zatímco spokojenost je spojena s emocemi zákazníka,
- kvalita služby je antecedentem spokojenosti.

Široce užívaným teoretickým základem výzkumů týkajících se spokojenosti zákazníků je tzv. diskonfirmační model (Oliver, 1980). Model vychází z chápání spokojenosti jako pocitu vznikajícího na základě rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co „dostal“. Když zákazník vstupuje do kontaktu s organizací poskytující služby, „přináší“ si s sebou určitá očekávání týkající se výkonu této služby. Při „spotřebě“ služby dochází ke konfrontaci zákaznickových očekávání s realitou: očekávání jsou buď naplněna – dojde ke confirmaci, nebo nenaplněna – dojde k disconfirmaci. V případě naplnění či překonání očekávání vzniká u zákazníka pocit spokojenosti, v případě disconfirmace dochází k nespokojenosti. Míra spokojenosti či nespokojenosti je tak determinována velikostí a směrem rozdílu mezi očekáváním zákazníka a obdrženou, resp. zákaznickem vnímanou službou (Lukášová a kol., 2009).

Úzká souvislost pojmů kvalita a spokojenost je dána tím, že klíčovou roli hraje v obou případech očekávání zákazníka. Zatímco měření kvality znamená měření percepce poskytnuté služby ve vztahu k očekávání (tedy toho, jak zákazník službu vnímá, hodnotí), měření spokojenosti se týká především pocitů (tedy toho, co zákazník cítí) (Schneider, White, 2004).

Očekávání zákazníků jsou determinována celou řadou vlivů. Patří k nim především osobnostní vlivy (potřeby, zájmy, hodnoty, ...), kultura (národní, generační, ...), předchozí zkušenosti zákazníka, image organizace ve vědomí zákazníka, informace poskytované danou organizací či informace získané z dalších zdrojů, tj. z médií, od přátel či rodinných příslušníků apod. (Zeithaml, Bitner, 1996). Díky tomu, že očekávání ve vztahu ke službě jsou determinována řadou vlivů, mohou být očekávání jednotlivců velmi odlišná a jejich hodnocení kvality tak může být za stejné situace individuálně rozdílné.

## **2.1 Postupy měření spokojenosti zákazníků**

### **Měření obecných indexů spokojenosti x na attributech založené měření**

Základními dvěma postupy, které jsou užívány pro měření spokojenosti zákazníků se službami, jsou měření obecných indexů spokojenosti a na attributech založené měření.

Obecný index spokojenosti je získán tak, že zákazníci na příslušné škále vyjádří míru celkové spokojenosti se službami poskytovanými určitou organizací či spokojenosti se službami jednotlivých organizačních útvarů. V takovém případě může otázka znít např. „Jak jste celkově spokojen/a se službami, které poskytuje knihovna XY“? Uvedeným způsobem může organizace získat kvantitativní informaci umožňující zachytit vývoj spokojenosti občanů v čase nebo srovnávat míru spokojenosti zákazníků s výkonem jednotlivých útvarů či s jinými organizacemi. Obecný index ovšem neposkytuje poznatky potřebné pro formulaci konkrétních a cílených návrhů na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Metody měření spokojenosti zákazníků založené na attributech měří spokojenost prostřednictvím předem zvolených charakteristik – atributů kvality služby. Zákazník v tomto případě vyjadřuje míru své spokojenosti s jednotlivými charakteristikami kvality služby (např. s dobou čekání, se vstřícností pracovníků, s rychlostí vyřízení záležitosti apod.). Při užití uvedeného postupu získá management organizace informaci o tom, jaká je míra spokojenosti

s jednotlivými konkrétními charakteristikami služby, a zjistí, se kterými aspekty služby jsou zákazníci nejméně spokojeni. Na základě této informace může tedy identifikovat konkrétní příčiny eventuální nespokojenosti se službami a stanovit své priority v oblasti rozvoje kvality služeb.

### **Spokojenost transakční x spokojenost vztahová**

Jiným důležitým rozhodnutím, které musí manažeři organizace provést před zahájením přípravy průzkumu spokojenosti svých zákazníků, je rozhodnutí, zda budou měřit spokojenost transakční nebo spokojenost vztahovou (Allen, 2004).

Transakční spokojeností se rozumí spokojenost s konkrétní transakcí, ke které mezi zákazníkem a organizací došlo. Otázky, jejichž prostřednictvím je míra této spokojenosti zjišťována, mapují konkrétní dílčí fáze uskutečněné interakce, a to pokud možno v jejich chronologickém pořadí. Občan, který přišel do knihovny vrátit půjčené knihy a vypůjčit si další, je tedy např. dotázán na jeho zkušenost týkající se vrácení půjčených knih, snadnosti/obtížnosti vyhledání žádaných knih v knihovním systému, snadnosti/obtížnosti nalezení žádaných knih v regálech, ochoty pracovníků u obslužných pultů atd. Cílem tohoto postupu je identifikace problematických „míst“ interakce se zákazníkem za účelem zlepšení procesů, popř. za účelem získání zpětné vazby týkající se práce jednotlivých organizačních útvarů či jednotlivých pracovníků.

Vztahová spokojenost se netýká pouze konkrétní transakce/interakce, ale odráží obecnější pohled na obsah a organizaci služeb, na chování obsluhujícího personálu apod. Dotazy tedy nesměřují k postižení kvality jednotlivých proběhlých transakcí, ale k celkovému hodnocení služby založenému na předem definovaných kritériích kvality.

Oba typy měření, tj. měření transakční a měření vztahové, mají tedy svůj specifický účel a své výhody a nevýhody. Rozhodnutí mezi měřením transakčním a vztahovým by proto mělo vycházet z konkrétního účelu měření, tj. ze zvážení toho, k čemu má získaná informace primárně sloužit. V organizacích veřejného sektoru je ovšem volba často determinována specifícností služeb. Např. v případě úřadů veřejné správy využívají občané některé služby jen jednou do roka či méně často a nejsou tedy schopni posoudit celkovou úroveň poskytovaných služeb. V takové situaci pak je měření transakční nutnou volbou. V případě potřeby je ovšem možné provést i průzkum hybridní, tj. u určitých aspektů služby se zeptat na poslední zkušenost, u jiných na obecnější hodnocení (Allen, 2004).

### **Měření spokojenosti prostřednictvím rozdílů mezi očekáváním a vnímanou službou x měření spokojenosti prostřednictvím vnímané kvality služeb**

Vzhledem ke skutečnosti, že spokojenost zákazníka je konceptualizována jako „pocit vznikající na základě rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co „dostal“ (Zeithaml, Parasuraman, 2004), jsou některé měřicí nástroje konstruovány tak, že zákazník se vyjadřuje nejprve k tomu, jaká by daná služba z pohledu určitého atributu měla být a poté k tomu, jak poskytnutou službu z hlediska daného atributu vnímá. V prvním případě tedy zákazník vyjadřuje míru svého souhlasu/nesouhlasu např. s položkou „Pracovníci organizace XY by měli svým zákazníkům sdělovat informace jasně a srozumitelně“, ve druhém případě pak s položkou „Pracovníci organizace XY sdělují svým zákazníkům informace jasně a srozumitelně“. Výsledný rozdíl (kladný či záporný), který je získán odečtením obou skóre, svědčí o míře spokojenosti či nespokojenosti se službou z hlediska každého jednotlivého atributu.<sup>17</sup> V diskusích k tomuto přístupu je v odborné literatuře poukazováno na skutečnost, že uvedený postup zjišťuje normativní očekávání (tedy názor zákazníka na to, co by mělo být

<sup>17</sup> Konkrétním příkladem takové metody je metoda SERVQUAL autorů Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1988) – viz dále v textu.

poskytnuto) místo prediktivních očekávání (co zákazník očekává, že bude poskytnuto). Doporučováno je pak např. měření rozdílu mezi „ideálem“ a skutečně poskytnutou službou či zjišťování rozdílů mezi minimálně akceptovatelnou úrovní služby, žádanou úrovní služby a skutečným výkonem služby (podle Zeithaml, Parasuraman, 2004; Schneider, White, 2004).

Vedle měřících nástrojů, které jsou založeny na měření spokojenosti zákazníků jako rozdílu mezi očekáváním a vnímanou službou (tj. na měření prostřednictvím tzv. „gap skóru“), jsou v literatuře doporučovány a v praxi užívány také nástroje měření spokojenosti zákazníků založené pouze na měření vnímané kvality služeb (viz např. Cronin, Taylor, 1992).<sup>18</sup>

Shrme-li diskusi autorů na téma, zda měřit spokojenost prostřednictvím „gap skóru“ či pouze prostřednictvím vnímané kvality služeb, lze konstatovat, že každý z uvedených přístupů má svá pozitiva a své limity. Měření spokojenosti prostřednictvím „gap-skóru“ přináší informaci o míře naplnění či nenaplnění očekávání zákazníků a pomáhá identifikovat největší deficity kvality služeb. Díky této informaci může management organizace veřejného sektoru zvolit ta nejúčinnější opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a optimálně (tj. cíleně a hospodárně) stanovit priority zlepšování, což je přínos daného postupu. Nevýhodou je délka dotazníku. V případě řady odvětví veřejných služeb je ale komplikujícím faktorem skutečnost, že představa občanů/zákazníků o žádané službě je velmi mlhavá. V takovém případě je pravděpodobné, že respondenti budou volit odpověď „nevím“ a daný způsob měření nepovede k naplnění žádaného účelu. V dané situaci se tedy jeví relevantnější měření prostřednictvím vnímané kvality služby.

## 2.2 Kritéria spokojenosti

Dá-li management organizace při volbě postupu měření spokojenosti zákazníků přednost na atributech založenému měření, pak klíčový problém kvalitního měření spokojenosti občanů s veřejnými službami představuje volba kritérií spokojenosti. Jestliže má být měření účinné, je důležité, aby kritéria spokojenosti, na nichž bude nástroj založen, byla formulována z pohledu zákazníků (a ne z pohledu poskytovatele služeb, jak tomu v praxi často bývá). Není-li tomu tak, tj. není-li měření spokojenosti zákazníků založeno na kritériích kvality nahlížených z pohledu občanů, může být zpětná vazba, kterou prostřednictvím průzkumů spokojenosti občanů organizace získávají, velmi zavádějící. Přeceňovány totiž mohou být ty aspekty služeb, které nejsou pro občany/zákazníky kritické, což může vést k nevhodné volbě opatření ke zlepšení. Výsledkem pak je, že přestože opatření za účelem zlepšení byla realizována, spokojenost zákazníků se nezvýšila (Lukášová a kol., 2009). Navíc pak dochází k neefektivní alokaci veřejných zdrojů, a tím i k nehospodárnému chování organizací veřejného sektoru.

Potřeba identifikace atributů služby, které determinují spokojenost zákazníků, resp. nalezení klíčových dimenzí spokojenosti se službami představuje aktuální výzkumné téma již od 80. let minulého století. V pracích z počátku 80. let rozlišovali autoři pouze dvě až tři nejzákladnější, teoreticky vymezené dimenze. Grönroos (1982, podle Grönroos 2007) například specifikoval technickou dimenzi (tj. dimenzi vztahující se k výstupu služby) a funkční dimenzi (dimenzi týkající se procesu poskytování služby), Rust a Oliver uvádějí technickou dimenzi, funkční dimenzi a fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována (podle Grönroos, 2007).

Z empirických výzkumů, které byly provedeny za účelem identifikace dimenzí kvality služeb, se do širokého povědomí dostal průkopnický výzkum Parasuramana, Zeithamlové a Berryho,

---

<sup>18</sup> Příkladem takového nástroje je světoznámý dotazník SERVPERF, jehož autoři Cronin a Taylor (1992) považují tento způsob měření za dostačující.



publikovaný v 80. letech minulého století (1985, 1988). V úvodní, kvalitativní fázi svého výzkumu provedli autoři skupinové rozhovory se zákazníky organizací poskytujících služby v pěti vybraných oblastech podnikání a na základě kategorizace odpovědí identifikovali 10 atributů kvality služeb. Každému z těchto atributů poté přiřadili příslušné indikátory a formulovali položky dotazníku, obsahující tvrzení týkající se jednotlivých atributů služby, s nimiž respondenti vyjadřovali míru svého souhlasu prostřednictvím sedmibodové škály. Data, získaná z pěti oblastí služeb, byla sloučena a analyzována společně, neboť cílem autorů bylo vytvořit nástroj s obecnou platností, který by bylo možné použít v různých odvětvích služeb (Šíma, 2016). Na základě zpracování dat prostřednictvím faktorové analýzy pak zmínění autoři identifikovali pět obecných dimenzí kvality služeb (Berry, Parasuraman, 1991, s. 16):

1. Spolehlivost (angl. *reliability*) – schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno, přesně a spolehlivě, bez chyb a nedostatků.
2. Fyzické podmínky (angl. *tangibles*) – přiměřenost prostředí, vybavení, včetně vzhledu pracovníků organizace a komunikačních materiálů.
3. Zodpovědnost (angl. *responsiveness*) - ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim rychlé služby.
4. Serióznost (angl. *assurance*) – znalosti a zdvořilost pracovníků, jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu.
5. Vcítění (angl. *empathy*) – péče a individualizovaná pozornost věnovaná zákazníkům.

Výše uvedený soubor dimenzí se stal základem pro vývoj dnes světoznámého nástroje k měření spokojenosti se službami označovaného jako SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1988). Autoři tuto metodu prezentují jako univerzální metodu, která může být využívána v nejrůznějších oblastech služeb, včetně služeb veřejných. Zdůrazňují však, že uvedených pět dimenzí by mělo být pro volbu kritérií spokojenosti pouze výchozím základem a že kritéria modelu SERVQUAL by měla být upravena tak, aby odpovídala specifikům konkrétní oblasti služeb (viz Zeithaml, Parasuraman, 2004). Uvedený nástroj je - jak naznačují odborné studie k danému tématu publikované zejména v posledních cca 15 letech - ve výzkumu i v praxi široce užíván a na jeho základě bylo vyvinuto množství metod připravených pro různé oblasti tržního i veřejného sektoru (viz Ladhari, 2009).

Vývoj nástrojů k měření spokojenosti se službami je tedy v praxi realizován dvěma možnými postupy: adaptací modelu SERVQUAL na danou oblast služeb (u nás viz např. Šíma, 2016) nebo na základě vývoje modelu specifického pro danou oblast služeb. Pozornost autorů, kteří se zabývají veřejným sektorem, je přitom nejčastěji věnována kritériím spokojenosti se službami zdravotnictví, vysokého školství, akademických knihoven a sportovních zařízení, v menší míře pak kritériím spokojenosti se službami veřejné dopravy, úřadů veřejné správy a dalších odvětví veřejného sektoru.

### **3 VÝZKUM KRITÉRIÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VEŘEJNÝCH KNIHOVEN**

Výzkum, jehož výsledky jsou v následující části příspěvku prezentovány jako příklad možného postupu identifikace kritérií spokojenosti s vybranou oblastí veřejných služeb z pohledu uživatelů daných služeb, byl proveden v rámci projektu „Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru“<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Jednalo se o projekt GA ČR 402/07/1486, spoluřešitelem projektu byl prof. PhDr. Tomáš Urbánek, Ph.D.. Na výzkumu se dále podíleli Ing. David Špaček, Ph.D. a Ing. Svatava Nunvářová, Ph.D. Sběr výzkumných dat byl

Cílem výzkumu bylo identifikovat klíčové dimenze spokojenosti uživatelů veřejných knihoven se službami těchto knihoven. K výzkumu byla užita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumného postupu.

Sběr kvalitativních výzkumných dat byl proveden prostřednictvím metody kritických událostí. Metoda byla zvolena proto, že k odhalení příčin spokojenosti či nespokojenosti nesměruje přímým dotazem, ale prostřednictvím zážitků respondenta zachycujících jeho individuální pohled a odhalujících i méně uvědomované skutečnosti determinující jeho spokojenost/nespokojenost. Dotazováno bylo celkem 37 návštěvníků veřejných knihoven různého věku a vzdělání, přibližně polovinu tvořili muži a polovinu ženy. Úkolem respondentů bylo vybavit si a podrobně popsat několik situací/zkušeností, které zažili v knihovně, kdy byli se službami knihovny velmi spokojeni, a poté si vybavit a popsat několik situací, kdy naopak se službami knihovny spokojeni nebyli. Tazatelé, kteří rozhovory prováděli, dbali na to, aby odpovědi respondentů byly konkrétní a specifické. Pokud tomu tak nebylo, kladli respondentům doplňující dotazy směřující se ke konkretizaci a upřesnění jejich odpovědí. Pokud tedy respondent např. odpověděl, že pracovnice byla ochotná, zeptal se tazatel, jak se ochota pracovnice projevovala.<sup>20</sup> Odpovědi respondentů byly zaznamenány prostřednictvím audiozáznamu a přepsány do písemné podoby. Písemný zápis rozhovorů byl podroben analýze, směřující k identifikaci konkrétních výroků charakterizujících jednotlivé vlastnosti služby, které determinovaly spokojenost či nespokojenost respondentů. Zaznamenané výroky byly poté kategorizovány. Tímto způsobem byl získán seznam obecných atributů kvality služby, jejichž naplnění je u uživatelů veřejných knihoven klíčové pro subjektivní prožitek spokojenosti či nespokojenosti (blíže viz Lukášová, 2008).

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu vyvinuli členové řešitelského kolektivu dotazník, který obsahoval položky vytvořené na základě identifikovaných výroků vztahujících se k atributům služby determinujícím spokojenost/nespokojenost uživatelů knihoven. Respondenti vyjadřovali míru své spokojenosti se službami (z hlediska jednotlivých atributů) prostřednictvím pětistupňové škály.

Výzkum byl proveden ve třech městských knihovnách Jihomoravského kraje. Zkoumaný soubor tvořilo celkem 443 respondentů, z toho bylo 119 mužů a 324 žen. Složení zkoumaného souboru z hlediska ekonomické aktivity a frekvence návštěv knihovny dokumentují tabulky č. 1 – 2.

Tab. 1 – Složení zkoumaného souboru z hlediska ekonomické aktivity (N = 343)

Kategorie respondentů	%
Studenti SŠ	11,7
Studenti VŠ	14,4
Pracující	39,4

---

proveden na konci minulého desetiletí. V současnosti probíhá opakovaný sběr dat za účelem možnosti porovnání a posouzení stability zjištěné dimenzionální struktury.

<sup>20</sup> Dodržení uvedeného postupu bylo při aplikaci metody důležité, neboť má-li kritická událost přinést informaci potřebnou pro identifikaci kritérií spokojenosti, musí být (1.) specifická a (2.) formulovaná v behaviorálních termínech či s použitím specifických (obsahově konkrétních) adjektiv (Hayes, 1998).

Důchodci	28,0
V domácnosti, na rodičovské dovolené	3,0
Nezaměstnaní	3,4

Tab. 2 – Složení zkoumaného souboru z hlediska frekvence návštěv knihovny (N = 343)

Frekvence návštěv knihovny	%
Denně	4,1
1x týdně	19,3
1x za dva týdny	27,1
1x měsíčně	47,0
1x za 3 měsíce	21,0
Méně než 1x za rok	0,5

Data získaná prostřednictvím dotazníků byla uložena do elektronické podoby a příslušným způsobem upravena (díky tomu, že řada respondentů nevyužívala určité služby, byl v souboru poměrně značný výskyt chybějících dat). Upravená data pak byla statisticky zpracována prostřednictvím exploratorní faktorové analýzy<sup>21</sup>. Výsledky zpracování uvádí Tab. 3. Korelační koeficienty významné na hladině 0,01 jsou uvedeny tučným normálním písmem, koeficienty významné na hladině 0,05 tučnou kurzívou.

Tab. 3 – Výsledky zpracování výzkumných dat prostřednictvím faktorové analýzy

Položka dotazníku	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Poloha (dostupnost) knihovny	0,128	-0,056	0,011	<b>0,743</b>
Otevírací doba knihovny	-0,011	0,017	0,204	<b>0,729</b>
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech	0,080	0,239	0,005	<b>0,541</b>
Vlídny a ochotný tón při jednání	<b>0,865</b>	0,099	0,204	0,038
Výpůjční doba	0,150	<b>0,416</b>	0,248	<b>0,399</b>
Pohodlnost vyhledávání knih v regálech	0,267	0,265	-0,149	<b>0,466</b>
Správnost uložení knih (množství knih zařazených v regálech chybně)	<b>0,400</b>	<b>0,330</b>	0,174	<b>0,325</b>

<sup>21</sup> Statistické zpracování dat provedl prof. PhDr. Tomáš Urbánek, Ph.D.

Příjemnost interiéru knihovny	0,021	0,227	<b>0,796</b>	0,005
Teplota v prostorách knihovny	<b>0,352</b>	0,231	<b>0,599</b>	0,271
Rychlost práce pracovníků u obslužných pultů	<b>0,518</b>	<b>0,452</b>	0,035	0,069
Výše poplatků	0,232	<b>0,300</b>	0,176	<b>0,449</b>
Klid, nerušenost klienta v prostorách knihovny	0,284	-0,058	<b>0,692</b>	0,235
Přehlednost a srozumitelnost orientačního značení v knihovně	<b>0,421</b>	0,201	0,224	<b>0,469</b>
Dostatečný výběr knih z oblasti beletrie	0,158	<b>0,665</b>	0,152	0,204
Dostatečný počet kusů knih z oblasti beletrie	0,147	<b>0,627</b>	0,184	0,003
Respekt k potřebě zeptat se, ochota poskytovat informace	<b>0,851</b>	0,167	0,122	0,205
Ochota věnovat klientům čas („neodbývání“ klientů)	<b>0,808</b>	0,269	0,116	0,109
Kvalita poskytovaných informací (úplnost, srozumitelnost, bezchybnost)	<b>0,710</b>	0,253	0,202	<b>0,355</b>
Ochota pomoci při vyhledávání knih v regálech	<b>0,816</b>	0,153	0,204	0,140
Aktuálnost fondu (rychlost doplňování novinek) v oblasti beletrie	<b>0,326</b>	<b>0,615</b>	-0,020	-0,026
Čekací doba na možnost požádat pracovníka knihovny o informaci	<b>0,537</b>	0,279	-0,053	<b>0,399</b>
Dostatek míst k sezení v knihovně	0,108	0,247	<b>0,717</b>	-0,144
Bezchybnost poskytovaných služeb	<b>0,429</b>	<b>0,460</b>	<b>0,313</b>	0,014
Odbornost (znalosti) pracovníků knihovny	<b>0,690</b>	0,111	0,150	0,126
Podmínky umožňující soukromí návštěvníka knihovny	<b>0,330</b>	0,134	<b>0,656</b>	0,252
Rychlost zařazování vrácených knih	0,293	<b>0,594</b>	0,010	0,187
Dostatečný výběr populárně naučných knih	-0,057	<b>0,657</b>	0,192	0,204
Dostatečný počet kusů knih z oblasti populárně naučné literatury	0,150	<b>0,609</b>	0,139	0,154

Osobní přístup ke stálým klientům knihovny	<b>0,804</b>	0,131	0,162	0,053
--	--------------	-------	-------	-------

Zpracováním dat prostřednictvím faktorové analýzy byly extrahovány 4 faktory (vyčerpávající cca 56% rozptylu), které představují klíčové dimenze spokojenosti uživatelů veřejných knihoven se službami těchto knihoven. Faktory jsme nazvali následovně:

- F1: Chování a kvalita práce pracovníků knihovny
- F2: Knihovní fond – nabídka, aktuálnost a kapacitní dostupnost
- F3: Prostředí knihovny
- F4: Dostupnost knihovny a pohodlnost orientace v knihovně

Faktor č. 1<sup>22</sup>, který jsme označili jako „chování a kvalita práce personálu knihovny“, zahrnuje především položky vztahující se ke způsobu jednání pracovníků s uživateli knihovny (vlídný a ochotný tón při jednání, respekt k potřebě zeptat se a ochota poskytovat informace, ochota pomoci při vyhledávání knih, ochota věnovat klientům čas, osobní přístup ke stálým klientům knihovny), kvalitě práce pracovníků knihovny (odbornost pracovníků knihovny, kvalita poskytovaných informací, bezchybnost poskytovaných služeb, správnost uložení knih/množství chybně zařazených knih v regálech) a rychlosti jejich práce (rychlost práce pracovníků u obslužných pultů, čekací doba na možnost požádat pracovníka o informaci). Součástí daného faktoru je také položka přehlednost a srozumitelnost orientačního značení v knihovně, která je ve vědomí respondentů patrně spojena s kvalitou práce pracovníků knihovny.

Faktor č. 2, nazvaný „knihovní fond“, je sycen především položkami vztahujícími se k dostatečné šíři výběru a k aktuálnosti jednotlivých typů knih, k dostupnosti knihovního fondu dané kapacitními možnostmi (dostatečný počet kusů, délka výpůjční doby) a rychlostí a kvalitou příslušných procesů (tj. rychlostí zařazování vrácených knih, rychlostí práce pracovníků u obslužných pultů a bezchybností poskytovaných služeb/množstvím chyb v záznamech).

Faktor č. 3, označený jako „prostředí knihovny“, sytí položky vztahující se k pohodlí, příjemnosti a zabezpečení klidu a soukromí klientů knihovny (konkrétně příjemnost interiéru knihovny z hlediska prostornosti, světla, pohodlnosti sezení, dostatečnost počtu míst k sezení, klid, nerušenost a podmínky umožňující soukromí návštěvníka knihovny, teplota v prostorách knihovny).

Faktor č. 4, který byl nazván „dostupnost knihovny a pohodlnost orientace v knihovně“, zahrnuje položky vztahující se k různým aspektům dostupnosti knihovny/knihovních služeb (poloha knihovny, otevírací doba knihovny, výše poplatků) a pohodlnosti přístupu ke knihovnímu fondu (přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech, pohodlnost vyhledávání knih v regálech, přehlednost a srozumitelnost orientačního značení v budově knihovny).

Jak je patrné z Tab. 3 a popisu jednotlivých faktorů, některé položky jsou obsaženy současně ve dvou faktorech: položky „bezchybnost poskytovaných služeb“ a „rychlost práce pracovníků u obslužných pultů“ jsou součástí faktoru 1 (chování a kvalita práce personálu knihovny) a faktoru 2 (knihovní fond – nabídka, aktuálnost, kapacitní dostupnost), položka „přehlednost a srozumitelnost orientačního značení v knihovně“ sytí faktory 1 (chování a

<sup>22</sup> Popis faktorů vychází z položek s korelačním koeficientem významným na hladině 0,01.

kvalita práce personálu knihovny) a 4 (dostupnost knihovny a pohodlnost orientace v knihovně).

Výzkumy knihovnických služeb, které byly prováděny v zahraničí a publikovány od cca poloviny 90. let minulého století, jsou zaměřeny především na služby akademických knihoven (viz např. Nitecki, 1996; Herson, Calvert, 1996; Cook, Thompson, 2000a; Cook, Thompson, 2000b; Herson, Altman a Dugan, 2015 aj.). Autoři, soustředění především kolem projektu realizovaného ARL (Association of Research Libraries) pod vedením F. Heatha a C. Cooka, dospěli od prověřování pěti dimenzí inspirovaných modelem SERVQUAL postupně ke třem klíčovým dimenzím kvality služeb akademických knihoven<sup>23</sup> (podle Kyrillidou, 2009, s. 2 – 3):

- přístup k informacím (angl. *information control*) – existence a obsah relevantních informačních zdrojů, snadnost přístupu k nim, vybavenost knihovny příslušným zařízením (možnost tisku apod.),
- knihovna jako místo (angl. *library as place*) – prostředí knihovny nahlížené z hlediska pragmatického, utilitaristického a symbolického (klid, pohodlí, možnost nalézt zde útočiště pro učení apod.),
- dojem ze služby (angl. *affect of service*) - týká se především chování pracovníků knihovny, jejich empatie, zodpovědnosti, spolehlivosti (zahrnuje připravenost odpovídat na otázky, ochotu pomoci, poskytování individuální pozornosti, porozumění potřebám klientů apod.).

Porovnáme-li výsledky uvedeného výzkumu akademických knihoven s výše prezentovanými výsledky výzkumu provedeného v českých veřejných knihovnách, lze konstatovat vysokou míru shody: jak u uživatelů akademických knihoven, tak u uživatelů veřejných knihoven je spokojenost determinována chováním pracovníků knihovny a prostředím knihovny (klidem, pohodlím, ...). Rozdíl ve struktuře identifikovaných faktorů pak je – jak se zdá – spojen s dílčí odlišností funkcí akademických a veřejných knihoven. Zatímco uživatelé akademických knihoven přicházejí do knihoven především za informacemi a jejich spokojenost je spojena s tím, zda mají k informacím snadný přístup (prostřednictvím různých zdrojů), spokojenost uživatelů českých veřejných knihoven souvisí spíše s dostupností samotné knihovny a především s šíří, aktuálností a praktickou dostupností knihovního fondu.

## 4 ZÁVĚR

Posláním organizací veřejného sektoru je služba občanům. Cílem těchto organizací přitom je - či by mělo být – poskytovat občanům služby takovým způsobem a s takovým výsledkem, aby byli v maximální možné míře spokojeni. Znamená to, že kvalita poskytovaných služeb by měla být pro organizace veřejného sektoru prioritou a spokojenost občana klíčovou hodnotou. Řízení kvality služeb by pak mělo být spojeno s pravidelným měřením spokojenosti občanů jako zákazníků veřejného sektoru.

Aby měření spokojenosti občanů bylo efektivní a organizace získávaly jeho prostřednictvím informace, které jim poskytnou zpětnou vazbu a umožní cíleně zvyšovat kvalitu služeb, je důležité, aby nástroje, které jsou k danému účelu užívány, byly kvalitní a účelné. Hlavním problémem tvorby takových nástrojů je omezená znalost klíčových determinant/kritérií

---

<sup>23</sup> S využitím uvedených dimenzí byl vyvinut nástroj LibQual+™ určený k měření spokojenosti s akademickými knihovnami.

spokojenosti občanů s veřejnými službami. Ve většině oblastí veřejných služeb je proto dané výzkumné téma dlouhodobě aktuální.

## Literatura

- Allen, D. R. A. (2004). *Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Berry, L. L., Parasuraman, *Marketing Services* (1991). New York, NY: The Free Press.
- Cook, C. , Thompson, B. (2000a). Higher-Order Factor Analytic Perspectives on Users' Perceptions of Library Service Quality. *Library & Information Science Research*, 22(4), 393 – 404.
- Cook, C. , Thompson, B. (2000b). Reliability and validity of servqual scores used to evaluate perceptions of library service quality. *The Journal of Academic Librarianship*, 26 (4), 248-258.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55 – 68.
- Grönross, Ch. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring customer satisfaction – survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.
- Hernon, P., Altman, E., Dugan, R. E. (2015). Assessing service quality. Satisfying the expectations of library customers. Chicago, Illinois: American Library Association.
- Hernon, P., Calvert, P. J. (1996). Methods for measuring service quality in university libraries in New Zealand. *The Journal of Academic Librarianship*, pp. 387-391.
- Hernon, P., Nitecki, D. (2001). Service quality: A concept not fully explored. *Library Trends*, 49, 687 – 708.
- Kyrillidou, M. (2009). *Item sampling in service quality assessment surveys to improve response rates and reduce respondent burde: the „LibQUAL+® Lite“ randomized control trial (RCT)*. Dissertation. Chicago, Illinois: University of Illinois.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Löffler, E. (2002). *Defining and Measuring Quality in Public Administration. Building better quality administration for the public: case studies from Central and Eastern Europe*. Bratislava, SK: NISPACee, 15 – 34.
- Lukášová, R. (2008). Measurement of Citizens' Satisfaction with Public Sector Services: The Key Quality Dimensions of Library Services. *International Journal of Interdisciplinary Sciences*, 3 (9), 55 – 61.
- Lukášová, R. a kol. (2009). Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. Brno, CZ: Masarykova univerzita.
- Nemec, J., Wright, G. (2002). *Management veřejné správy: Teorie a praxe - zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha, CZ: Ekopress.
- Nitecki, D. (1996). Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 22 (3), 181-190.

- Nunvářová, S. (2014). *Veřejné služby z pohledu uživatele*. In V. Klímová & V. Žítek (eds.), XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách: sborník příspěvků. Brno, CZ: Masarykova univerzita, 454-461.
- Ochrana, F. (2003). *Veřejné služby – problém vymezení pojmu a standardizace. Standardizace veřejných služeb jako předpoklad efektivnosti rozvoje regionů*. Brno, CZ: Masarykova univerzita.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(3), 460 – 469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41 – 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions on service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12 – 40.
- Pomahač, R., Vidláková, O. *Veřejná správa*. Praha, CZ: C. H. Beck.
- Roszkowski, M. J., Baky, J. S., Jones, D. B. (2005). So which score on the LibQual+™ tells me if library users are satisfied? *Library & Information Science Research*, 27, 424 – 439.
- Schneider, B., White, S. (2004). *Service Quality. Research Perspectives*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Šíma, J. (2016). *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha, CZ: Nakladatelství Karolinum.
- Špaček, D. (2016). *Public management v teorii a praxi*. Praha, CZ: C. H. Beck.
- Strečková, Y. (1998). *Teorie veřejného sektoru*. Brno, CZ: Masarykova univerzita.
- Vašítková, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha, CZ: Grada Publishing.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York, NY: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. (2004). *Service Quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute 2004.

## Contact

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Lipová 41a, 602 00 Brno

Telefon: 549495808

Email: Ruzena.Lukasova@econ.muni.cz



# STAROSTLIVOSŤ O SEBA AKO PREDIKTOR PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI A NEGATÍVNYCH DÔSLEDKOV U POMÁHAJÚCICH PROFESIÍ

## SELF-CARE AS A PREDICTOR OF JOB SATISFACTION AND NEGATIVE CONSEQUENCES IN HELPING PROFESSIONS

Margita MESÁROŠOVÁ

**Abstrakt:** Starostlivosť o seba u pomáhajúcich profesií je podmienkou zachovania efektívnej schopnosti pomáhať. Chápanie starostlivosti o seba zdôrazňuje jej komplexnosť (psychická fyzická, zdravotná, spirituálna starostlivosť a pod). Cieľom tejto štúdie bolo poznať, či starostlivosť o seba pomáha vyhýbať sa negatívnym dôsledkom pomáhania. Predpokladali sme, že starostlivosť o seba významne predikuje prežívanie pozitívnych a negatívnych dôsledkov práce v pomáhajúcej profesii (pracovná spokojnosť, uspokojenie z pomáhania, vnímaný stres, vyhorenie, únava z pomáhania).

**Metódy:** Dotazník pracovnej spokojnosti, Dotazník vykonávanej starostlivosti o seba, Škála vnímaného stresu, Maslachovej dotazník vyhorenia a Škála profesionálnej kvality života boli použité v skupine pomáhajúcich profesionálov ( $N = 745$ ), v ktorej boli zastúpení ošetrovatelia, vychovávatelia, sociálni pracovníci, psychológovia a terapeuti pracujúci v sfére sociálnych služieb.

**Výsledky:** Model predikujúci pracovnú spokojnosť bol potvrdený ( $p < 0,001$ ), pričom ako významné prediktory boli potvrdené starostlivosť o seba a spokojnosť s pomáhaním. Roky praxe, vek, vnímaný stres, sekundárny traumatický stres a vyhorenie sa nepotvrdili ako významné prediktory pracovnej spokojnosti. Výsledky budú využité na tvorbu intervenčných programov prekonávania negatívnych dôsledkov pomáhajúcich profesií.

**Abstract:** Self-help in helping professions is a prerequisite for maintaining an effective ability to help. Understanding self-care emphasizes its complexity (mental physical, health, spiritual care, etc.). The aim of this study was to know whether care helps to avoid the negative consequences of helping. We assumed that self-care significantly predicts survival of the positive and negative consequences of working in a helping profession (work satisfaction, satisfaction with help, perceived stress, burnout, fatigue).

**Methods:** The Job Satisfaction Questionnaire, the Self-Test Questionnaire, the Perceived Stress Scale, the Maslach Explosion Questionnaire and the Professional Quality of Life Scale were used in a group of assisting professionals ( $N = 745$ ), with carers, educators, social workers, psychologists and therapists Working in the sphere of social services.

**Results:** A model predicting job satisfaction was confirmed ( $p < 0.001$ ), with significant predictors being self-care and satisfaction with helping. Years of practice, age, perceived stress, secondary traumatic stress and burnout have not been confirmed as significant predictors of job satisfaction. The results will be used to create intervention programs to overcome the negative consequences of helping professions.

**Kľúčové slová:** starostlivosť o seba, pracovná spokojnosť, stres, vyhorenie, sekundárny traumatický stres.

**Keywords:** Self-care, Job Satisfaction, Stress, Burnout, Secondary Traumatic Stress.

# 1 ÚVOD

Pomáhajúci profesionáli sú denne konfrontovaní s rôznymi prekážkami v svojej práci, ale aj s nedostatkom zdrojov, s vysokou pracovnou záťažou spojenou s nadmerne veľkým počtom klientov alebo neschopnosťou riešiť problémy svojich klientov. Hartl a Hartlová (2000, s.185) považujú za pomáhajúce profesie všetky profesie, ktorých teória, výskum a prax sa zameriavajú na pomoc druhým, identifikáciu a riešenie ich problémov a na získavanie nových poznatkov o človeku a jeho podmienkach k životu tak, aby mohla byť pomoc účinnejšia. Sú vystavení tiež problémom a utrpeniu svojich klientov, ktoré prežívajú spolu s nimi, čo sa môže prejavovať ako únava z pomáhania, trauma v zastúpení alebo sekundárny traumatický stres. Táto emocionálne sýtená práca, spolu s pôsobením skôr spomenutých organizačných faktorov, môžu viesť k vyššiemu stupňu vyhorenia a pracovnej nespokojnosti. Starostlivosť o seba má preto charakter nevyhnutnej podmienky vykonávania efektívnej pomáhajúcej práce v rámci psychologickkej, psychiatrickej, terapeutickej profesie, profesie sociálneho pracovníka, lekára, zdravotnej sestry a pod., avšak býva paradoxne podceňovaná z ich strany, čo ohrozuje účinnosť pomoci klientom a pacientom.

Viacerí autori (napríklad Alessandri et al., 2017; Kim a Stoner, 2008; Mor Barak et al., 2001) upozorňujú na to, že vyhorenie a pracovná spokojnosť sú v priamom vzťahu s pracovným výkonom, kvalitou poskytovaných služieb, zámerom opustiť organizáciu, ako aj absentérstvom. Možno sa teda domnievať, že negatívne dôsledky spôsobené vyhorením a pracovnou nespokojnosťou môžu ovplyvniť kvalitu, ako aj stabilitu poskytovaných služieb klientom a spôsobiť vážne problémy organizácii, a naopak pozitívne postoje a emócie zamestnancov môžu podporovať príjemnú pracovnú atmosféru, zvyšovať pracovnú spokojnosť.

Cieľom tejto štúdie je poznať vzťahy medzi starostlivosťou o seba a dôsledkami vykonávania pomáhajúcej profesie (tak pozitívnymi, ako aj negatívnymi); overiť, či starostlivosť o seba u pomáhajúcich profesií v zariadeniach sociálnej sféry je prediktorom vyššej pracovnej spokojnosti na jednej strane, a nižšej úrovne prežívaného stresu, sekundárneho traumatického stresu a vyhorenia na druhej strane. Vytvoriť bázu poznatkov, ktoré budú nápomocné pri tvorbe intervenčných programov.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

### 2.1 Starostlivosť o seba a pracovná spokojnosť

*Starostlivosť o seba* chápeme ako zaangažovanie sa do myšlienok, citov a správania, ktoré majú udržať a podporiť fyzický, emocionálny, sociálny a spirituálny pocit subjektívnej pohody. Oremová (2001) ju charakterizuje ako vykonávanie aktivít, ktoré dospievajúce alebo dospelé osoby iniciujú a realizujú z vlastného záujmu s cieľom udržať život, zdravé fungovanie, kontinuálny osobný rast a well-being. Podľa Charlescrafta et al. (2010): „starostlivosť o seba sa týka tých prvkov života, ktoré umožňujú jednotlivcovi sa cítiť dobre rôznymi spôsobmi duchovne, emočne, fyzicky aj psychicky, za účelom obnovy a osobného rastu“ (str. 18). Chi (2011) prezentuje pohľad, zdôrazňujúci procesuálny charakter starostlivosti o seba, začínajúci vývinom sebauvedomenia vlastného krízového stavu vyhorenia, po ktorom nasleduje počiatočné zhodnotenie revíziou svojich životov a pracovných cieľov, transformáciou osobných hodnôt, ako aj zmenou pracovných návykov alebo vzorcov správania. Realizácia štádií sebauvedomenia a sebaohodnotenia umožňuje postupné prekonanie dysfunkčného stavu a dosiahnutie rovnováhy osobného a pracovného života. Ku (2006) pripomína, že pomáhajúcim profesionálom nestačí len samotné porozumenie riziku vyhorenia, ale takisto aj uplatňovanie starostlivosti o seba s cieľom obnovenia síl, ktoré umožnia byť efektívnym v práci. K piatim primárnym doménam

starostlivosti o seba možno zahrnúť aktivity fyzickej, psychologickej, emocionálnej, duchovnej a profesionálnej povahy. V súčasnosti sa starostlivosť o seba zdôrazňuje nielen u klientov a pacientov, ale aj širšie, u samotných pracovníkov prichádzajúcich denne do kontaktu so svojimi klientmi (Alkema, Linton, Davies, 2008; Skovholt, Trotter-Mathison, 2014).

Z nášho pohľadu je dôležité rozlišovať medzi vykonávanou starostlivosťou o seba, ktorú chápeme ako súbor aktivít, ktoré reálne vykonáva pracovník, aby sa zmiernili alebo zanikli negatívne dôsledky spojené s prácou v pomáhajúcich, a medzi sebareguláciou starostlivosti o seba (Lovaš, 2014, Ráčzová, Vasková, 2015).

Definovanie *pracovnej spokojnosti* býva variabilné, napríklad Locke (1976) ju považuje za pozitívny emocionálny stav spojený s individuálnym subjektívnym prežívaním svojej práce; Spector (1997) za rozsah, v ktorom ľudia majú radi svoju prácu, Warr (2002) ju chápe ako mieru, v ktorej je osoba spokojná s prácou ako celkom. Prehľad rôznych prístupov a metód vedie k poznaniu, že pracovnú spokojnosť možno považovať za multidimenzionálnu psychologickú odozvu na prácu. Tieto odpovede majú kognitívnu (hodnotiacu - výsledok vnímania), afektívnu (emocionálnu - príjemný alebo pozitívny pocit) a behaviorálnu zložku (vlastná pracovná aktivita) (Borman, Ilgen, Klimoski, 2003). Podobne aj Štikar et al. (2003) pracovnú spokojnosť ponímajú ako psychologický konštrukt, ktorý zahŕňa subjektívne hodnotenie pracovnej činnosti na základe komplexu rozmanitých individuálnych aspektov, ku ktorým patrí osobná aspirácia, hodnotové orientácie, uplatňovanie a rozvoj schopností a vedomostí, štruktúra postojov, potrieb, záujmov, cieľov a ďalších motívov i celkového zamerania sebarealizácie jedinca. Pracovná spokojnosť býva považovaná za úzko prepojenú s pracovnou motiváciou a efektivitou pracovného výkonu človeka. Alessandri et al. (2017) v longitudinálnej štúdií podporili recipročný model vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom. Pracovná spokojnosť sa môže ponímať ako zdroj pozitívneho organizačného výkonu, ako motivátor pracovného výkonu (Güteryüz et al., 2008). Premenné asociované s pracovnou spokojnosťou, ktoré boli identifikované, sú viaceré, napríklad autonómia (Bucknall, Thomas, 1996; Ferguson-Pare, 1996), pracovný stres (Moore, Katz, 1996); vzťahy s nadriadenými a spolupracovníkmi (Lynch, 1994) a pod. Ak hľadáme odpoveď na otázku, čo spôsobuje pracovnú nespokojnosť u pracovníkov pomáhajúcich profesií, dôležitými faktormi predikujúcimi pracovnú nespokojnosť sú organizačné faktory a nadriadení, resp. supervízia podľa viacerých výskumných štúdií (napríklad Zosky, 2010; Faller et al., 2010; Drake a Yadama, 1996). Shier et al (2012) na základe výskumu u sociálnych pracovníkov hovoria o troch faktoroch, ktoré predikujú ich celkovú pracovnú spokojnosť a zámer opustiť profesiu, a to: samotnú prácu, profesiu a osobný život.

## **2.2 Pracovná spokojnosť a negatívne dôsledky vykonávania pomáhajúcich profesií**

Výskumy realizované pri hľadaní odpovede na otázku, v akom vzťahu je pracovná spokojnosť s negatívnymi dôsledkami vykonávania pomáhajúcich profesií (napr. Bressi et al. 2009 u psychiatrov, Patel et al. 2014, u právnikov) naznačili, že pracovná spokojnosť predikuje nižšiu úroveň emocionálneho vyčerpania a vyššiu úroveň pocitu osobnej výkonnosti. Na základe toho možno konštatovať, že pracovná spokojnosť hrá protektívnu úlohu v procese vývoja vyhorenia.

Ray et. al. (2013) výskumne podporili predpoklad, že vyššia úroveň pracovnej spokojnosti, nižšia úroveň sekundárnej traumy boli prediktormi nižšieho vyhorenia (nižšieho cynizmu a nižšieho emocionálneho vyčerpania) u pomáhajúcich pracovníkov. Zhang (2012) odhalili ako významné negatívne prediktory emocionálnej exhauscie a depersonalizácie spokojnosť s povahou práce, spokojnosťou s odmenami za prácu, ako aj spokojnosťou s pracovným

prostredím, na druhej strane pre redukovaný osobný výkon bola negatívnym prediktorom iba spokojnosť s povahou práce.

Hunsaker, Maughan a Heaston (2014) odhalili nízku až priemernú úroveň sekundárnej traumy na jednej strane, a priemernú až vysokú úroveň pracovnej spokojnosti zdravotných sestier na strane druhej. Ako signifikantný prediktor vyššej úrovne vyhorenia a sekundárnej traumy u zdravotných sestier bola zistená nízka úroveň podpory nadriadeného, zatiaľ čo vysoká úroveň podpory nadriadeného sa spájala s vysokou úrovňou pracovnej spokojnosti.

Hook a Rothenberg (2009) pri skúmaní vzťahu pracovnej spokojnosti, vyhorenia a sekundárnej traumy u sociálnych pracovníkov pracujúcich s deťmi zistili, že pracovná spokojnosť pozitívne korelovala s nízkou úrovňou vyhorenia a sekundárnej traumy. Aj zistenia štúdie Ekundayovej (2013) zameranej na skúmanie prediktorov pracovnej spokojnosti, vyhorenia a sekundárnej traumy u anglických terapeutov pracujúcich s dospelými klientmi po prežitej traume naznačili, že 70 % terapeutov malo vyššie riziko sekundárnej traumy. Pracovná spokojnosť bola predikovaná v tejto štúdiu vyšším vekom, časom stráveným podieľaním sa na výskumoch a vývojových aktivitách, ako aj vyššou vnímanou podporou zo strany nadriadeného a supervízora. Naopak, mladší vek, nižšia vnímaná podpora nadriadeného a supervízie predikovali vyššie riziko vyhorenia.

### **2.3 Starostlivosť o seba ako prediktor negatívnych dôsledkov vykonávania pomáhajúcich profesií**

Napriek poznaniu, že pomáhajúci profesionáli v sociálnych službách, napríklad sociálni pracovníci, psychológovia, terapeuti, sú vystavení stresorom a vysokým nárokom, systematický výskum v tejto oblasti je málo rozvinutý, ako to potvrdzujú napríklad Newell a MacNeil (2010), Norcross (2000). Viacerí autori prezentujú stanoviská, že zvýšená úroveň využívania stratégií starostlivosti o seba môže znížiť úroveň záťaže alebo negatívnych dôsledkov a vykonávania profesie v oblasti sociálnych služieb a v práci s ľuďmi, napríklad (Alkema et al., 2008; Bober, Regehr, 2006; Kulkarni, Bell, Hartman, Herman-Smith, 2013; Newell & MacNeil, 2010). Predpokladá sa tiež, že zvýšené angažovanie sa v praktikách starostlivosti o seba môže viesť k vyššej úrovni spokojnosti s pomáhaním a profesionálnej reziliencii (Fink-Samnick, 2009; Killian, 2008). Na druhej strane však, výsledky časti výskumov hovoria, že vyššia miera starostlivosti o seba sa vyskytuje u tých pracovníkov pomáhajúcich profesií, ktorí zažili vlastnú traumy alebo sekundárnu traumy, čo potvrdzujú zistenia Ekundayovej (2013) o tom, že vyššie riziko sekundárnej traumy bolo nájdené u terapeutov, ktorí sa podieľali na individuálnych supervíziách a aktivitách spojených so starostlivosťou o seba, tak isto ako u tých, ktorí prežili vlastnú traumy v svojej minulosti.

Ako Bloomquistová et al. (2015) zistili, vyššia miera psychologickej starostlivosti o seba bolo v negatívnom vzťahu s profesionálnou kvalitou života, čo bolo prejavované vyššou úrovňou vyhorenia a sekundárneho traumatického stresu. Toto zistenie možno vysvetliť pravdepodobne tým, že pomáhajúci profesionáli sa začínajú angažovať v aktivitách starostlivosti o seba (uvedomenie si svojho správania a prežívania, načúvanie vlastným myšlienkam, účasť na vlastnej psychoterapii), pretože si uvedomujú vysokú mieru prežívania negatívnych dôsledkov pomáhania.

## **3 METÓDA**

### **3.1 Problém a cieľ**

Starostlivosť o seba u pomáhajúcich profesií je podmienkou zachovania efektívnej schopnosti pomáhať. Chápanie starostlivosti o seba zdôrazňuje jej komplexnosť (psychická fyzická, zdravotná, spirituálna starostlivosť a pod). Rozlišujeme pri posudzovaní starostlivosti o seba medzi vykonávanou starostlivosťou o seba a medzi sebareguláciou starostlivosti o seba.

Cieľom tejto štúdie bolo poznať, či starostlivosť o seba pomáha vyhábať sa negatívnym dôsledkom pomáhania. Predpokladali sme, že starostlivosť o seba významne predikuje prežívanie pozitívnych a negatívnych dôsledkov práce v pomáhajúcej profesii (pracovná spokojnosť, uspokojenie z pomáhania, vnímaný stres, vyhorenie, únava z pomáhania).

### 3.2 Metódy

Výber metód bol realizovaný v súlade so skúmanými problémami a premennými. Vzhľadom na to že išlo o autorské, novovytvorené metódy alebo zahraničné metodiky, ktoré ešte neboli štandardizované pre slovenské podmienky, pred ich použitím boli vykonané psychometrické analýzy (Mesárošová, 2016, Kőverová, 2016, Lovaš 2014, Lichner 2017, Ráczová, v tlači), ako aj odborné psychologické preklady, ktoré boli overené metódou spätného prekladu anglicky hovoriacim odborníkom.

*Vykonávaná starostlivosť o seba (Lovaš, 2014, Lovaš, Hricová, 2015, Lichner, 2017).* Dotazník vykonávanej starostlivosti o seba v pomáhajúcich profesiách (VSS) 31-položkový dotazník zisťuje u pomáhajúcich profesionálov, s akou frekvenciou využívajú jednotlivé aktivity starostlivosti o seba, ktoré hodnotia na 5- bodovej škále (1 = vôbec nie; 5 = rozhodne áno). Prostredníctvom exploračnej faktorovej analýzy boli identifikované 4 faktory – psychologická oblasť starostlivosti o seba (napr. „Využívam vlastné stratégie zvládania pracovnej záťaže v práci s klientmi“), profesionálna starostlivosť o seba (napr. „K svojej práci si robím prípravu“; zdravotná starostlivosť o seba o zdravotný stav pracovníkov („V prípade zdravotných problémov navštívim lekára“); fyzická starostlivosť i (napr. „Cvičím kvôli kondícii a postave“. Reliabilita faktorov sa pohybovala v rozmedzí Cronbachova  $\alpha = 0,785 - 0,885$ ;  $\alpha = 0,884$  pre celú škálu.

*Škála vnímaného stresu. Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck a Memelstein, 1983).*

Autori zostavili viac alternatív tejto škály (s počtom položiek desať, štrnásť, štyri), ktoré sú zameraná na to, ako jednotliviec subjektívne vníma svoj život ako nepredvídateľný, nekontrolovateľný a náročný. Respondent prostredníctvom 5-bodovej stupnice vyjadruje, ako v priebehu posledného mesiaca vnímal, prežíval a zvládal neočakávané a nevládnuteľné situácie. Výsledok tvorí sumárne skóre z celého dotazníka. Napriek tomu, že tento dotazník bol vytvorený v osemdesiatych rokoch minulého storočia, stále patrí medzi najčastejšie používaný psychologický nástroj pre hodnotenie vnímania stresu v USA (Cohen, Williamson, 1988). V našich podmienkach zatiaľ nebol validizovaný. Kohout a Brabcová (2016) vykonali českú sondu do štúdia reliability a konštruktivej validity prostredníctvom exploračnej a konfirmačnej analýzy, ktoré podporili dvojfaktorovú štruktúru a poskytli uspokojivé absolútne a relatívne indexy zhody modelu s dátami a úspornosti modelu. Reliabilita bola odhadnutá metódou vnútornej konzistencie: Cronbachova  $\alpha = 0,791$ .

*Dotazník sebaregulácie starostlivosti o seba (Lovaš, Hricová, 2015).* Dotazník pôvodne 36 - položkový, tvorený štyrmi subškálami, a to: osobnostný rast, zdravý životný štýl, kontrola emócií a kontrola ochrany zdravia. Exploračná faktorová analýza odhalila v súbore pomáhajúcich profesionálov dva faktory: osobnostný rast a kontrola emócií a fyzická sebakontrola, pritom bol počet položiek redukovaný na 30. Konfirmačnou faktorovou analýzou sme overili indexy pre Dotazník sebaregulácie starostlivosti o seba pre výskumný súbor (N = 405) s podobnými charakteristikami ako účastníci tejto štúdie; ( $\chi^2 = 2336,82$ ; df = 404,00; p = 0,00000; RMSEA = 0,0880; [0,077, 0,083], GFI = 0,844, AGFI = 0,821), ktoré poskytli málo akceptovateľné hodnoty. Reliabilita odhadovaná metódou vnútornej konzistencie Cronbachova  $\alpha = 0,982$  naznačila, že položky spolu úzko súvisia, a preto bolo vhodnejšie použiť pri ďalších analýzach celkové skóre namiesto sumy jednotlivých faktorov.

*Dotazník pracovnej spokojnosti (Job Satisfaction Survey, JSS, Spector, 1997).* Dotazník pracovnej spokojnosti obsahuje 36 položiek, ktoré tvoria deväť škál - plat, povýšenie,

supervízia, benefity, odmeny, pracovné podmienky, spolupracovníci, povaha práce a komunikácia. Spector (1997) uvádza koeficienty reliability pre jednotlivé subškály v rozsahu od 0,62 po 0,91. Najnižšia reliabilita bola odhadnutá pre pracovné podmienky, najvyššia pre supervíziu a celú škálu. Konfirmačnou faktorovou analýzou bola podporená faktorová štruktúra dotazníka (okrem kritéria  $\chi^2$ ) pre výskumný súbor (N = 405) s podobnými charakteristikami ako participanti tejto štúdie; odhadnuté indexy:  $\chi^2 = 1260,06$ ;  $df = 426,00$ ;  $p = 0,00000$ ;  $\chi^2/df = 2,95$ ; RMSEA = 0,0525; [0,049, 0,056], GFI = 0,89. Reliabilita pre celú škálu bola odhadnutá metódou vnútornej konzistencie: Cronbachova  $\alpha = 0,91$ . Pre jednotlivé subškály slovenskej verzie sa Cronbachova alfa pohybovala v rozmedzí od 0,60 po 0,91. Najnižšia reliabilita bola odhadnutá pre pracovné podmienky, najvyššia pre plat a povahu práce, ako aj pre celú škálu. Bližšie informácie sme publikovali v štúdií Mesárošová (2016).

*Dotazník vyhorenia, MBI-HS (Maslach Burnout Inventory) (Maslachová, Jacksonová, Leiter 1997).* Dotazník MBI – HS pre pracovníkov v pomáhajúcich profesiách obsahuje 22 položiek, v ktorých sa respondent vyjadruje o miere emocionálneho vyčerpania (exhauscie), depersonalizácie a osobnej výkonnosti na 7-bodovej škále sledujúcej mieru frekvencie výskytu, s verbálnymi kotvami od 0 - nikdy po 6 - každý deň. Faktorová analýza (Maslach, Jackson, 1981) potvrdila existenciu troch faktorov, ktoré syndróm vyhorenia sýtia: Emocionálne vyčerpanie (*angl. emotional exhaustion*) prejavujúce sa napríklad ako strata chuti do života, nedostatok síl k akejkoľvek činnosti, strata motivácie pre činnosť. V procese vyhasínania sa objavuje ako prvá (9 položiek). Depersonalizácia (*angl. depersonalisation*), ktorej prejavom sú strata úcty k druhým ľuďom, neosobné a necitlivé reakcie voči iným (5 položiek). Znížená osobná výkonnosť (*angl. reduced personal accomplishment*) vzťahujúca sa na osobný výkon a spokojnosť so sebou. Zodpovedá fáze vyhorenia, keď jedinec vníma nerovnováhu medzi vynaloženou snahou a pracovným výkonom (8 položiek). Každá zo zložiek sa vyhodnocuje samostatne. Vnútna konzistencia dotazníka podľa Maslachovej a Jacksonovej (1981) dosahuje hodnoty Cronbachovej  $\alpha$  v rozmedzí od 0,70 po 0,91. Test-retest reliabilita (14-30 dní) sa pohybuje v rozmedzí od 0,60 po 0,80 (Maslach, Jackson, 1981). Koeficienty odhadnuté pre potreby nášho výskumného súboru (N = 405) sa pohybovali v rozmedzí od 0,60 po 0,88. Informácie o preklade, overovaní psychometrických parametrov metódy sú uvedené v štúdií Ráčová (v tlači).

*Škála profesijnej kvality života (Professional Quality of Life Scale, PROQOL), B. Stammová (2010).* Ide o 30-položkový test, ktorý indikuje, ako často respondent prežíval popisované skúsenosti za posledný mesiac. Obsahuje tri subškály: Prvou je spokojnosť z poskytovania súcitu, pomáhania (compassion satisfaction) definovaná ako potešenie z práce, ktorú človek vykonáva. Druhá škála označená ako vyhorenie vypovedá o syndróme vyhorenia, pocitoch beznádeje a problémoch v práci. Tretia subškála dáva informáciu o miere sekundárneho traumatického stresu. Sumarizácia skóre zo subškál vyhorenie a sekundárny traumatický stres tvorí premennú s názvom únava z pomáhania. Hodnoty Cronbachovej alfy uvádzané autorkou sú 0,78 pre škálu spokojnosť z poskytovania pomoci; 0,80 pre sekundárny traumatický stres a 0,72 pre subškálu syndrómu vyhorenia (Stammová, 2008). Koeficienty odhadnuté pre potreby nášho výskumného súboru boli 0,691 (vyhorenie); 0,76 (sekundárny traumatický stres), 0,86 (spokojnosť z poskytovania pomoci). Informácie o preklade do slovenčiny, overovaní psychometrických parametrov metódy sú uvedené v štúdií Köverová (2016).

### 3.3 Participanti

Výskumný súbor tvorili pomáhajúci profesionáli z 8 krajov Slovenskej republiky, ktorí sú zamestnancami sociálnych zariadení, ktoré boli zvolené náhodným výberom cez generátor náhodných čísel, do ktorého sme vybrali 14 zariadení z každého kraja tak, aby reprezentovali inštitúcie sociálnej sféry, a to tak verejné, ako aj neverejné. Najčastejšie zastúpenými

zariadeniami boli detské domovy, domovy sociálnej starostlivosti, zariadenia pre seniorov, krízové centrá, obecní poskytovatelia sociálnych služieb, úrady práce, sociálnych vecí a rodiny. Participanti (N = 745, 88,05 % žien) boli oslovení po súhlase ich vedenia a zamestnancov, dotazníkový súbor bol doručený poštou. Vo výskumnom súbore boli ošetrovatelia, vychovávatelia, sociálni pracovníci, pedagógovia, psychológovia a terapeuti pracujúci v sfére sociálnych služieb, ktorí boli v priamom kontakte s klientmi. Priemerná dĺžka praxe bola 13,12 rokov (0-44), SD = 10,47; priemerný vek 44,12 rokov (20-65); SD = 10,28. Výskum bol realizovaný anonymne.

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Deskriptívna analýza kľúčových premenných

V tabuľke 1 prezentujeme informácie o hlavných premenných v zhrnujúcej podobe, podľa jednotlivých použitých škál. Pri porovnaní priemerných hodnôt v škálach s indikátormi závažnosti prežívania stresu, vyhorenia, resp. pracovnej spokojnosti, naše výsledky nasvedčujú v Maslachovej dotazníku vyhorenia (MBI-HS) pre strednú mieru emocionálnej exhauscie (vyčerpania), nízku mieru depersonalizácie, priemerný stupeň osobnej výkonnosti. V škále profesionálnej kvality života (PROQOL) bola odhalená stredná úroveň spokojnosti s pomáhaním, vyhorenia, avšak vyšší stupeň sekundárneho traumatického stresu. Celkovo prežívanú pracovnú spokojnosť možno na základe Spectorovho dotazníka pracovnej spokojnosti (JSS) hodnotiť ako ambivalentnú, naznačujúcu, že v niektorých oblastiach je pracovná spokojnosť nižšia, v iných vyššia. Vysokú mieru vnímaného stresu sme zistili v Škále vnímaného stresu, kde sa už odporúča intervencia.

Tab.1 – Priemery, štandardné odchýlky a korelačné koeficienty pre hlavné premenné

	AM	SD	V	EX	DE	OV	SP	VY	ST	PSS	PRS	FS	ZS	SS	VS	PS
1 P	12,98	1,49	,59*	,12*	-,03	,03	-,05	,16*	,18*	,06	,10*	-,03	-,10*	-,01	,10*	-,15*
2 V	43,95	1,27	---	,04	-,07	,12*	,09*	,06	,19*	,11*	,12*	,04	-,13*	,00	-,01	-,12*
3 EX	18,89	1,84		---	,39*	-,21*	-,46*	,64*	,51*	-,18*	-,19*	-,19*	-,13*	-,06	,51*	-,47*
4 DE	4,24	4,45			---	-,24*	-,37*	,36*	,31*	-,24*	-,09*	-,11*	-,03	,07	,30*	-,22*
5 OV	35,03	7,68				---	,54*	-,42*	-,17*	,40*	,39*	,19*	,13*	,03	-,37*	,22*
6 SP	38,15	5,52					---	-,62*	-,24*	,39*	,40*	,26*	,18*	,05	-,47*	,35*
7 VY	23,75	4,62						---	,56*	-,37*	-,30*	-,25*	-,21*	-,06	,57*	-,43*
8 ST	22,41	5,14							---	-,11*	-,02	-,10*	-,07	-,14*	,49*	-,30*
9 PSS	59,05	7,40								---	,52*	,50*	,31*	,00	-,30*	,13*
10 PRS	20,67	4,56									---	,32*	,32*	-,01	-,26*	,18*
11 FS	27,40	4,53										---	,25*	,03	-,20*	,15*
12 ZS	12,43	3,51											---	,05	-,17*	,07
13 SS	91,85	34,48												---	-,03	-,09*

14 VS 25,82 4,87

--- -,32\*

15 PS 119,97 19,78

---

\*  $p < ,05000$

Vysvetlivky: 1 prax (roky) (P), 2 vek (V), 3 emocionálna exhauscia (EX), 4 depersonalizácia (DE), 5 osobná výkonnosť (OV), 6 spokojnosť s pomáhaním (SP), 7 vyhorenie (VY), 8 sekundárny traumatický stres (ST), 9 psychologická starostlivosť o seba (PSS), 10 profesionálna starostlivosť o seba (PRS), 11 fyzická starostlivosť o seba (FS), 12 zdravotná starostlivosť o seba (ZS), 13 sebaregulácia starostlivosti o seba (SS), celkové skóre, 14 vnímaný stres (VS), celkové skóre, 15 celková pracovná spokojnosť (PS)

## 4.2 Korelačná analýza premenných

V kľúčových premenných použitých v korelačnej a regresnej analýze sme nezaznamenali medzi mužmi (N = 89) a ženami (N = 656) štatisticky významné rozdiely.

Korelačná analýza (tabuľka 2) ukázala, že *dĺžka praxe*, ktorú vykonávajú pomáhajúci profesionáli, pozitívne koreluje s viacerými negatívnymi dôsledkami vykonávania týchto povolání, najsilnejší je vzťah medzi dĺžkou praxe a vyhorením, emocionálnu exhausciou a sekundárnym traumatickým stresom, menej silný vzťah je k vnímanému stresu; na druhej strane, negatívne asociácie boli odhalené medzi dĺžkou praxe a pracovnou spokojnosťou a vykonávanou zdravotnou starostlivosťou. Teda s pokračujúcou dĺžkou pôsobenia v pomáhajúcej profesii sa pracovníci napriek tomu, že prežívajú podľa svojich výpovedí viac príznakov vyhorenia, sekundárneho traumatického stresu a primárneho vnímaného stresu, vyrovnávajú s týmito negatívnymi príznakmi najmä starostlivosťou o seba profesionálnej oblasti, avšak menej pozornosti venujú zdravotnej starostlivosti o seba. Podobné súvislosti sme zistili aj pri *veku*, ktorý bol v pozitívnom významnom vzťahu so sekundárnym traumatickým stresom, a v negatívnom vzťahu s realizovanou zdravotnou starostlivosťou a pracovnou spokojnosťou. Vek bol asociovaný aj s pozitívnymi dôsledkami pomáhajúcich profesií, ako je spokojnosť s pomáhaním, poskytovaním súcitu, ako aj pocitom osobnej výkonnosti.

*Pracovná spokojnosť* sa pozitívne asociovala s pocitom osobnej výkonnosti a spokojnosti s pomáhaním, ako aj s vykonávanou starostlivosťou o seba v psychickej, fyzickej a profesionálnej oblasti. Na druhej strane, negatívne korelácie boli odhalené medzi pracovnou spokojnosťou a averzívnymi dôsledkami pomáhania, ako sú vnímaný stres, sekundárny traumatický stres, vyhorenie, emocionálna exhauscia a depersonalizácia, čo poukazuje na to, že so stúpajúcimi negatívnymi dôsledkami sa pracovná spokojnosť znižuje.

*Psychologická starostlivosť o seba* negatívne korelovala s emocionálnou exhausciou, depersonalizáciou, vyhorením a sekundárnym traumatickým stresom, čo naznačuje, že s narastaním týchto negatívnych javov sa znižuje psychologická starostlivosť, resp. naopak. Psychologická starostlivosť o seba bola pozitívne spojená s vekom, pocitom osobnej výkonnosti a spokojnosti s pomáhaním, teda čím viac psychologickej starostlivosti o seba realizujú podľa svojich výpovedí, tým je viac pozitívnych dôsledkov pomáhania. Sebaregulácia starostlivosti o seba korelovali významne negatívne iba so sekundárnym traumatickým stresom, čo znamená, že so zvyšujúcim sa sekundárnym stresom pracovník sa snaží viac o sebareguláciu starostlivosti o seba.

## 4.3 Predikcia pracovnej spokojnosti

V tabuľke 2 uvádzame výsledky viacrozmernej regresnej analýzy pre pracovnú spokojnosť ako závisle premennú. Na predpoveď sme použili viac skupín prediktorov – demografické charakteristiky, vykonávanú starostlivosť o seba, sebareguláciu starostlivosti o seba, ako aj negatívne a pozitívne dôsledky vykonávania pomáhajúcich profesií. Ako významné



prediktory pracovnej spokojnosti boli odhalené z oblasti starostlivosti o seba sebaregulácia starostlivosti o seba. V protiklade s tým, vykonávaná starostlivosť o seba v každej jej zložke (psychickej, profesionálnej, fyzickej a zdravotnej) nemala efekt ako významný prediktor pracovnej spokojnosti. Z negatívnych dôsledkov pomáhajúcej práce sa ako významný faktor potvrdila iba emocionálna exhauscia a z pozitívnych dôsledkov len dimenzia spokojnosť s pomáhaním. Ako naznačujú regresné koeficienty beta, emocionálna exhauscia je v negatívnom vzťahu k pracovnej spokojnosti – čím je vyššia, tým je nižšia pracovná spokojnosť. Na druhej strane, vyššia úroveň spokojnosti s pomáhaním predikuje vyššiu pracovnú spokojnosť.

Podľa našich analýz však demografické faktory, ako je vek a počet rokov praxe, ako aj určité prediktory z oblasti negatívnych dôsledkov – depersonalizácia a sekundárny traumatický stres - nepredikujú pracovnú spokojnosť. Zaujímavý podrobnejší pohľad na prediktory naznačuje, že vyššia úroveň sebaregulácie psychickej starostlivosti je spojená s nižšou úrovňou pracovnej spokojnosti, čo je na prvý pohľad protirečivý výsledok, avšak môže naznačovať, že pri nízkej pracovnej spokojnosti si začína pracovník uvedomovať vyššiu potrebu starostlivosti o seba v psychickej oblasti, ako aj sa snaží regulovať svoje aktivity zamerané na starostlivosť o seba.

Tab. 2 – *Výsledky regresie pre celkovú pracovnú spokojnosť*

Prediktor <sup>a</sup>	t	p	Beta (β)	Sm.Ch. β
Prax	-1,219	0,223	-0,047	0,039
Vek	-1,749	0,081	-0,067	0,038
EX	-6,611	0,000	-0,321	0,048
DE	0,053	0,957	0,002	0,040
OV	1,231	0,219	0,052	0,042
SP	2,431	0,015	0,120	0,049
VY	-1,670	0,096	-0,094	0,056
ST	-0,455	0,649	-0,020	0,045
PSS	-1,301	0,194	-0,059	0,045
PRS	1,442	0,150	0,061	0,043
FS	1,294	0,196	0,052	0,040
ZS	-1,235	0,217	-0,046	0,037
VS	-1,031	0,303	-0,040	0,039
SS	-2,529	0,012	-0,087	0,034

Model: R = ,561; R<sup>2</sup> = ,315 R<sup>2adj</sup>, 299; (F) (13,733) = 19.112; p < 0.00001

<sup>a</sup> – pre komplexnosť uvádzame aj nevýznamné prediktory

Vysvetlivky: Sm.Ch. – smerodajná chyba, EX - emocionálna exhauscia, DE - depersonalizácia, OV - osobná výkonnosť, SP - spokojnosť s pomáhaním, VY - vyhorenie, ST - sekundárny traumatický stres, PSS - psychologická starostlivosť o seba, PRS - profesionálna starostlivosť o seba, FS - fyzická starostlivosť o seba, ZS - zdravotná starostlivosť o seba, VS - vnímaný stres, SS - sebaregulácia starostlivosti o seba.

#### 4.4 Predikcia negatívnych dôsledkov pomáhajúcich profesií

Z negatívnych dôsledkov sme sa zamerali na špecifické dôsledky spojené s vykonávaním pomáhajúcich profesií, a to na oblasť vyhorenia – faktory emocionálnej exhauscie a depersonalizácie, na oblasť profesionálnej kvality života – vyhorenie a sekundárny traumatický stres, ako aj na primárny vnímaný stres. Viacerými viacrozmernými regresnými analýzami sme pre jednotlivé faktory negatívnych dôsledkov pomáhajúcich profesií odhalili ako významné prediktory najmä vybrané zložky starostlivosti o seba, ale aj prax ako demografický faktor. Výsledky sú prezentované v tabuľke 3.

*Predikcia emocionálnej exhauscie a depersonalizácie* ako faktorov spojených s vyhorením naznačila, že tieto dva faktory majú rôzne prediktory. Kým emocionálna exhauscia je predikovaná praxou (viac rokov praxe predpovedá vyššiu úroveň emocionálnej exhauscie), ako aj profesionálnou a fyzickou starostlivosťou, ktorú vykonávajú pracovníci (čím je vyššia emocionálna exhauscia, tým menej profesionálnej a fyzickej starostlivosti vykonávajú pracovníci), depersonalizácia je predpovedaná psychologickou starostlivosťou o seba, a to negatívne (čím je vykonávaná psychologická starostlivosť o seba nižšia, tým o vyššej úrovni depersonalizácii pracovníci referujú).

*Predikcia primárneho vnímaného stresu a sekundárneho traumatického stresu ako negatívnych dôsledkov pomáhajúcich profesií* poskytla dva spoločné prediktory, a to roky praxe a psychologickú zložku vykonávanej starostlivosti o seba, a to tak pre primárny vnímaný stres, ako aj pre sekundárny traumatický stres. Primárny vnímaný stres je predikovaný skôr profesionálnou starostlivosťou o seba, zatiaľ čo sekundárny traumatický stres predpovedá skôr sebaregulácia starostlivosti o seba.

Tab. 3 – Výsledky regresie pre negatívne dôsledky pomáhaní

Negatívne dôsledky <sup>a</sup>	Beta ( $\beta$ )	sm.ch. $\beta$	t	p
<i>Emocionálna exhauscia</i>				
(F = 7,758, p = .000000; R <sup>2adj</sup> = 0,079)				
Prax	0,131	0,043	3,014	0,003
PRS	-0,120	0,045	-2,631	0,008
FS	-0,110	0,045	-2,423	0,008
<i>Depersonalizácia</i>				
(F = 6,079, p = .00001; R <sup>2adj</sup> = 0,063)				
PSS	-0,258	0,049	-5,216	0,0000
<i>Sekundárny traumatický stress</i> (F = 7,481; p = .0000; R <sup>2adj</sup> = 0,076)				
Prax	0,156	0,043	3,603	0,0003
PSS	-0,122	0,049	-2,485	0,0132
SS	-0,146	0,038	-3,787	0,0001
<i>Vnímaný stres</i> (F = 8,025; p = .0000; R <sup>2adj</sup> =				

0,081)				
Prax	0,131	0,043	3,023	0,0002
PSS	-0,156	0,049	-3,199	0,001
PRS	-0,098	0,045	-2,148	0,032

Vysvetlivky: Sm.Ch. – smerodajná chyba, PSS - psychologická starostlivosť o seba, PRS - profesionálna starostlivosť o seba, FS - fyzická starostlivosť o seba, SS - Sebaregulácia starostlivosti o seba.

<sup>a</sup> - pre prehľadnosť uvádzame len významné prediktory

## 5 DISKUSIA

V tejto štúdií sme sa zamerali na vzťah pracovnej spokojnosti a negatívnych dôsledkov vykonávania pomáhajúcich profesií, s tým, že sme na základe vzťahového výskumu sa snažili urobiť predikciu úrovne pracovnej spokojnosti a zároveň dôsledkov vykonávania pomáhajúcich profesií, ktoré sme rozdelili do dvoch skupín – pozitívnych a negatívnych, prostredníctvom vykonávanej starostlivosti o seba a sebaregulácie starostlivosti o seba. Regresné analýzy priniesli bližší pohľad na to, ktoré prediktory sa podieľajú na predikcii pracovnej spokojnosti a prežívaní negatívnych a pozitívnych dôsledkov pomáhajúcich profesií.

Výsledky, ktoré vznikli v rámci tejto štúdie, naznačili zaujímavé trendy. Za zmienku stojí aj relatívne vysoká úroveň vnímaného stresu a sekundárneho traumatického stresu, čo autori metód merania (Stamm, 2010; Cohen, Kamarck a Memelstein, 1983) považujú za indikáciu pre intervenciu. Predpokladali sme, že starostlivosť o seba a sebaregulácia starostlivosti o seba budú predikovať mieru výskytu pracovnej spokojnosti u pomáhajúcich profesií v sociálnej sfére. Čiastočne tieto hypotézy podporilo zistenie, že sebaregulácia starostlivosti o seba predikuje pracovnú spokojnosť, vykonávaná starostlivosť však nepredpovedá, do akej miery bude pracovník spokojný. Z negatívnych dôsledkov pomáhajúcej práce sa ako významný faktor pracovnej spokojnosti potvrdila iba emocionálna exhauscia a z pozitívnych dôsledkov len dimenzia spokojnosť s pomáhaním. Bloomquistová et al. (2015) zistili, že so zvyšujúcou sa mierou psychologické starostlivosti o seba bola asociovaná vyššia úroveň vyhorenia a sekundárneho traumatického stresu. Toto zistenie možno vysvetliť pravdepodobne tým, pomáhajúci profesionáli sa začínajú angažovať v aktivitách starostlivosti o seba (uvedenie si svojho správania a prežívania, načúvanie vlastným myšlienkam, účasť na vlastnej psychoterapii, pretože si uvedomujú vysokú mieru prežívania negatívnych dôsledkov pomáhania. Naše výskumné zistenia sú kontradiktórne k vyššie uvedeným výsledkom výskumu – čím je vykonávaná starostlivosť o seba vyššia, tým nižšiu úroveň negatívnych dôsledkov realizácie pomáhajúcej profesie v podobe sekundárneho traumatického stresu a vyhorenia udávajú vo svojich výpovediach účastníci nášho výskumu. Ďalší výskum je nevyhnutný na podrobnejší rozbor vzťahu medzi psychologickou starostlivosťou o seba a negatívnymi indikátormi profesionálnej kvality života.

Vek býva vo viacerých výskumných štúdiách odhalený ako významný prediktor pracovnej spokojnosti, napríklad Mlčák a Slíva (2005) zistili, že s rastúcim vekom stúpa pracovná spokojnosť, podobné nálezy prezentuje aj Ekundayová (2013). V našom výskumnom súbore sa predpoklad pozitívnej asociácie veku s pracovnou spokojnosťou nepotvrdil, čo môže byť aj z dôvodu vyššieho priemerného veku participantov a menej proporcionálneho zastúpenia z hľadiska veku.

## 6 LIMITY A PRÍNOSY VÝSKUMU

Jedným z obmedzení nášho výskumu bol aj prierezový dizajn, ktorý neumožňuje predpovedať stabilitu výsledkov v čase, ani postrehnúť dynamiku vývinu skúmaných premenných. Vzhľadom na vysokú pracovnú zaťaženosť skúmaných pracovníkov nie je vždy možné opakovane realizovať výskum v tejto oblasti. *Vzorka*, na ktorej sme skúmali dané problémové okruhy, nebola homogénna. Napriek tomu, že ju tvorili zamestnanci sociálnych zariadení pracujúci v sociálnej sfére, boli to zamestnanci s rôznym vzdelaním, rôznym zameraním práce, pre ktorých však bolo spoločné to, že pracovali v priamom styku s klientmi týchto sociálnych inštitúcií. Našou snahou bolo poukázať na všeobecnejšie platné tendencie, platné nielen pre špecifické podskupiny, pretože v praxi v malých inštitúciách je pri aplikácii intervenčného programu ťažko rozdeliť pri malých počtoch zástupcov jednotlivých profesií tréningy pre rôzne profesijné skupiny. Limitom výskumu bolo tiež *nerovnomerné vekové a rodové zastúpenie*, avšak toto zastúpenie reprezentuje proporcionalitu pracovníkov v tejto sfére, kde prevažujú ženy, starší pracovníci (nad 40 rokov). Tejto chybe sme sa snažili vyhnúť tým, že sme zariadenia z každého kraja vybrali pomocou generátora náhodných čísel, ktorý stanovil, ktoré konkrétne zariadenie daného typu do výskumu zahrnieme. Nie všetky zariadenia, ktoré deklarovali, že vykonávajú činnosť v oblasti sociálnych služieb, ju skutočne vykonávali, preto museli byť nahradené inými, resp. už z daného kraja vypadli. Za obmedzenie výskumu možno považovať aj nie celkom primeranú úroveň *validity* niektorých nami použitých metód, a to tak vytvorených v slovenskom prostredí, alebo prebratých a upravených na naše podmienky.

### Finanční podpora

Táto štúdia bola finančne podporená v rámci projektu Agentúry na podporu výskum a vývoja APVV-14-0921 „Starostlivosť o seba ako faktor vyrovnávania sa s negatívnymi dôsledkami vykonávania pomáhajúcich profesií“ (2015-2019).

### Literatúra

Alessandri, G., Borgogni, L., Latham, G. P. (2017), A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance. *Applied Psychology*, 66 (2): 207–232. doi:10.1111/apps.12091

Alkema, K., Linton, J. M., Davies, R. (2008). A study of the relationship between self-care, compassion satisfaction, compassion fatigue, and burnout among hospice professionals. *Journal of Social Work in End-Of-Life & Palliative Care*. 4(2), 101-119. ISSN 1552-4264.

Bloomquist, K. R, Wood, L., Friedmeyer-Trainor, K., Kim, H. (2015). Self-care and Professional Quality of Life: Predictive Factors among MSW Practitioners. *Advances in Social Work*, 16 (2), 292-311, DOI: 10.18060/18760

Bober, T., Regehr, C. (2006). Strategies for reducing secondary or vicarious trauma: Do they work? *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(1), 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/brief-treatment/mhj001>

Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (2003). *Handbook of psychology, Industrial and organizational psychology*. John Wiley and Sons, 2003. 672 s. ISBN 9780471264538.

Bucknall, T., Thomas, S. (1996). Critical care nurse satisfaction with levels of involvement in clinical decisions. *Journal of Advanced Nursing*, 23 (3), 571-577.

Bressi, C., Porcellana, M., Gambini, O., Madia, L., Muffatti, R., Peirone, A., Altamura, A. C. (2009). Burnout among psychiatrists in milan: A multicenter survey. *Psychiatric Services*, 60(7), 985-8.

- Cohen, S., Kamarck, T., Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 386-396.
- Cohen, S. Williamson, G. (1988). Perceived Stress in a Probability Sample of the United States. In: Spacapan, S. a Oskamp, S. (Eds.) *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage, 31-67.
- Drake, B., Yadama, G.N. (1996). A structural equation model of burnout and job exit among child protective workers. *Social Work Research*, 20(3), 179-187.
- Ekundayo, A. S. et al. (2013). Compassion satisfaction, burnout, and secondary traumatic stress in UK therapists who work with adult trauma clients. *European Journal of Psychotraumatology*. [online]. 2013, vol. 4 [cit. 2013-12-20]. Dostupné na internete: <10.3402/ejpt.v4i0.21869>
- Faller, K.C., Grabarek, M., Ortega, R.M. (2010). Commitment to child welfare work: What predicts leaving and staying? *Children and Youth Services Review*, 32(6), 840-846.
- Ferguson-Pare, M. L. (1996). Registered nurses' perception of their autonomy and the factors that influence their automony in rehabilitation and long-term care settings. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 9(2), 95-108.
- Fink-Samnick, E. (2009). The professional resilience paradigm: Defining the next dimension of professional self-care. *Professional Case Management*, 14(6), 330-332. doi: <http://dx.doi.org/10.1097/NCM.0b013e3181c3d483>
- Güleryüz, K., Guney, S., Aydin, E.M., Asan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1633
- Hartl, P., Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hook, M. P. & Rothenberg, M. (2009). Quality of Life and Compassion Satisfaction/Fatigue and Burnout in Child Welfare Workers: A Study of the Child Welfare Workers in Community Based Care Organizations in Central Florida. *Social Work and Christianity*. Vol. 36, no 1, p. 36-54.
- Hunsaker, S., Maughan, D. & Heaston, S. (2014). Factors that Influence the Development of Compassion Fatigue, Burnout and Compassion Satisfacton in Emergency Department Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 2014, 1549.
- Charlescraft, A. S., Tartaglia, A., Dodd-McCue, D., Barker, S. B. (2010). When caring hurts. A pilot study supporting compassion-fatigued pediatric critical care nurses. *Chaplaincy Today*, 26, 16-25.
- Chi, H. Y. (2011). Correlation study on psychotherapist's self-awareness, social support and burnout. (Unpublished master's thesis). Hsuan Chuang University, Hsinchu, Taiwan. Prístupné online: <http://ndltd.ncl.edu.tw>
- Killian, K. D. (2008). Helping till it hurts? A multimethod study of compassion fatigue, burnout, and self-care in clinicians working with trauma survivors. *Traumatology*, 14(32), 32-44. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1534765608319083>
- Kim, H., Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32 (30), 5-25. <http://dx.doi.org/10.1080/03643100801922357>

- Kohout, J., Brabcová, D. Psychometrické ověření české verze Škály vnímaného stresu. Prístupné online <https://fpe.zcu.cz/kps/publications.html?id=43915264>
- Kövero, M. (2016). Psychometric properties of the Slovak version of the professional quality of life scale: preliminary results. *Global Journal of Psychology Research: New Trends and Issues*, 6(2), 88-96.
- Ku, Y. N. (2006). Roles of university counsellors working on university campuses. *Counselling and Guidance*, 249, 61–62.
- Kulkarni, S., Bell, H., Hartman, J. L., & Herman-Smith, R. L. (2013). Exploring individual and organizational factors contributing to compassion satisfaction, secondary traumatic stress, and burnout in domestic violence service providers. *Journal of the Society for Social Work Research*, 4(2), 114-130. doi: <http://dx.doi.org/10.5243/jsswr.2013.8>
- Lichner, V. (2017). Performed Self-care in the Context of Resisting a Negative Workplace Consequences among Slovak Social Professionals. *Canadian International Journal of Social Science and Education*. vol. 12. ISSN 2356-847X. v tlači
- Lovaš, L. (2014). Starostlivosť o seba a jej psychologické kontexty. In: Lovaš, L et al. *Psychologické kontexty starostlivosti o seba*. Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 9-26.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1350. Chicago: Rand McNally.
- Lovaš, L., Hricová, M. (2015). Sebaregulácia a vykonávané aktivity v oblasti starostlivosti o seba. In: *Človek a spoločnosť*. 18, (1), 26-32.
- Lynch, S. A. (1994). Job satisfaction of home health nurses. *Home Healthcare Nurse*, 12(5), 21-28.
- Maslach, C., Jacskon, S. E. (1981). *Maslach Burnut Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jacskon, S. E., Leiter, M.P. (1997). *Maslach Burnut Inventory*. 3. vyd. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Mesárošová, M. (2016). Psychometric properties of a job satisfaction survey in Slovakia in helping professionals: Preliminary results. *Global Journal of Psychology Research*. : New Trends and Issues. 6(4), 203-209.
- Mlčák, Z., Slíva, K. (2005). Pracovní životní spokojenost sociálních pracovníků a percepce rozvoje jejich profesních kompetencí. *Časopis pro ošetrovatelství a sociální vědy ve zdraví a nemoci*, 7, 305-313.
- Moore S., & Katz, B. (1996). Home health nurses: Stress, self-esteem, social intimacy, and job satisfaction. *Home Healthcare Nurse*, 14(12), 963-969.
- Mor Barak, M. E. M., Nissly, J. A., Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, 75, 625-661.
- Newell, J. M., MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue: A review of theoretical terms, risk factors and preventative methods for clinicians and researchers. *Best Practice in Mental Health*, 6(2), 57-68.

Norcross, John C. (2000). Psychotherapist self-care: Practitioner-tested, research-informed strategies. *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol 31(6), 710-713.

Orem, D. E. (2001). *Nursing: Concepts of practice* (6th ed.). St. Louis, MO: Mosby

Patel, K., Rajderkar, S., Naik, J., Behere, V. (2014). A study of certain correlates of job satisfaction among judicial personnel, in a district of western maharashtra. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 18(2), 68-74. doi:<http://dx.doi.org/10.4103/0019-5278.146894>

Ráčzová, B. (nd). Overovanie psychometrických vlastností MBI-HS pre pomáhajúcich profesionálov. Košice, UPJŠ, v tlači.

Ray, L. S., Wong, C. , White, D., Heaslip, K. (2013). Compassion Satisfaction, Compassion Fatigue, Work Life Conditions, and Burnout Among Frontline Mental Health Care Professionals. *Traumatology*, 19(4), 255-267.

Shier, M. L., Graham, J. R., Fukuda, E., Brownlee, K., Kline, T.J., Walji, S., Novik, N. (2012). Social workers and satisfaction with child welfare work: aspects of work, profession, and personal life that contribute to turnover. *Child Welfare*, 91(5), 117-138.

Skovholt, T.M., Trotter-Mathison, M. (2014). *The Resilient Practitioner: Burnout Prevention and Self-care Strategies for Counselors, Therapists, Teachers, and Health Professionals*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-98939-8.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Sprang, G., Craig, C., Clark, J. (2011). Secondary traumatic stress and burnout in child welfare workers: A comparative analysis of occupational distress across professional groups. *Child Welfare*, 90(6), 149-168.

Stamm, B. H. (2008). *The ProQOL Test Manual*, 2nd ed. Towson, MD: Sidran Press and the ProQOL.org

Stamm, B. H. (2010). *The Concise ProQOL Manual*, 2nd ed. Pocatello, ID: ProQOL.org. Retrieved from: [http://proqol.org/uploads/ProQOL\\_Concise\\_2ndEd\\_12-2010.pdf](http://proqol.org/uploads/ProQOL_Concise_2ndEd_12-2010.pdf) (2015, May 16).

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie vo svete práce*. Praha, Karolinum.

Warr, P. (2002). *Psychology at Work*. Penguin UK, 2002, 384 s. ISBN-13: 978-0141000107.

Zhang, Y. , Shen, L. , Lou, J. , Jing, Y. , Lu, Y. , Liang, H., Feng, X. (2012) Effect of job satisfaction on burnout among physicians: A survey study in urban public medical institutions in Hubei province, China. *Health*, 4, 856-865. doi: 10.4236/health.2012.410131

Zosky, D. L. (2010). Wearing your heart on your sleeve: The experience of burnout among child welfare workers who are cognitive versus emotional personality types. *Journal of Public Child Welfare*, 4(2), 117-131.

## **Contact**

doc. PhDr. Margita Mesárošová, CSc.

Katedra psychológie Filozofickej fakulty UPJŠ v Košiciach, Slovenská republika, Šrobárova 2, 040 59 Košice

Email: [margita.mesarosova@upjs.sk](mailto:margita.mesarosova@upjs.sk)

# OSOBNOSTNÉ ČRTY, PODNIKAVÉ SPRÁVANIE A MOTIVÁCIA RODINY AKO DETERMINANTY PODNIKANIA

## PERSONALITY TRAITS, ENTERPRISING BEHAVIOR, AND FAMILY MOTIVATION A BUSINESS

Zuzana MIČKOVÁ

**Abstrakt:** Cieľom príspevku bolo zistiť rozdiely v úrovni podnikavého správania v podnikateľskej a nepodnikateľskej rodine a medzipohlavné rozdiely. Ďalej bol skúmaný vzťah medzi úrovňou podnikavého správania a motivačnou úrovňou rodinného prostredia. Výskumnú vzorku tvorili respondenti mladej dospelosti vo veku 25 -35 rokov (AM= 31, 98), N=110; Ž (38), M (72), podnikateľskej činnosti sa venuje min. 5 rokov (N=46) a v zamestnaneckom pomere je (N= 64) respondentov. Ako metódy boli použité štandardizovaný dotazník Neo päťfaktorový osobnostný inventár (Ruisel, I., Halama, P. 2007), dotazník podnikavého správania (Caird, 1991). Percepcia motivovania rodičmi bola podnikateľmi vyjadrená na 7 bodovej stupnici. Výsledky ukazujú, že podnikavé správanie je vyššie u podnikateľov z podnikateľských rodín, vyššia miera podnikavého správania sa spája s nižšou mierou neuroticizmu, prívetivosti a s vyššou extravertiou, svedomitosťou. S motivovaním rodiny sa spája vyššia miera autonómie, kreativity, znášania rizika. Limity výskumu sa vzťahujú k menšej výskumnej vzorke, k vymedzeniu jedného obdobia a to obdobia mladej dospelosti. Na základe jednotlivých zistení možno konštatovať, že motivácia rodičmi a ich samotná podnikateľská činnosť predstavuje prediktory podnikateľskej činnosti.

**Abstract:** The aim goal of the paper was to find out differences in the level of entrepreneurial behavior of the business and non-business family, and the differences between the two. Furthermore, the relationship between the level of entrepreneurial behavior and the motivational level of the family environment was examined. The survey sample was comprised of respondents aged 25-35 years old (AM = 31, 98), N = 110; F (38), M (72). Business activities are devoted to min. 5 years (N = 46) and the employment ratio is (N = 64). As a method, a standardized Neo Five Personality Inventory Questionnaire (Ruisel, I., Halama, P. 2007), an entrepreneurial behavioral questionnaire (Caird, 1991) was used. Perceptions of parent motivation were expressed by entrepreneurs on a 7-point scale. The results show that entrepreneurial behavior is higher for entrepreneurs from business families, higher levels of entrepreneurial behavior are associated with lower neuroticism, friendliness and higher extraversion, consciousness. Family motivation combines a higher degree of autonomy, creativity, risk-taking. Research limits refer to a smaller research sample, to define a single period, namely a period of young adulthood. On the basis of individual findings, parental motivation and entrepreneurial activity itself are predictors of entrepreneurial activity.

**Kľúčová slova:** podnikanie; podnikavé správanie; motivácia; osobnostné črty; rodina.

**Keywords:** business; enterprising behavior; motivation; personality traits; family.

### 1 DETERMINANTY PODNIKANIA

Podnikanie zohráva veľmi dôležitú úlohu pri ovplyvňovaní ekonomiky každej krajiny a možno ju chápať ako dynamickú aktivitu, ktorej cieľom je vytvoriť určitú pridanú hodnotu alebo zvyšovať pôvodnú hodnotu (Orbanová, Velichová, 2013). Podnikanie bolo dlho doménou ekonomických vied, no neskôr sa sami ekonómovia začali zaujímať



o psychologický pohľad na problematiku podnikania. Podľa Mackovej (2010) významnú úlohu v podnikaní predstavuje proces rozhodovania, pričom rozhodnutie nemusí byť vždy racionálne. Do istej miery môže byť determinované emóciami, osobnostnými vlastnosťami. Z uvedeného dôvodu dochádza k skúmaniu podnikania i z psychologického hľadiska. Psychologický význam úspešného podnikania potvrdzujú Smith- Hunter, Kapp a Yonkers (2003). Autori prišli k záveru, že úspešné podnikanie netvoria len finančné faktory. Ako dôležité vidia príležitosti spojené s motiváciou a schopnosťou vytvárať nápady. Podnikanie môže predstavovať alternatívu seberealizácie ale tiež môže byť alternatívnym riešením nezamestnanosti. Z determinantov uplatňujúcich sa v podnikaní sa štúdia sústreďuje na osobnostné črty, motiváciu a všeobecnú tendenciu jedinca k podnikaniu. Uvedené determinanty boli skúmané komparačným výskumom, kde boli porovnávané uvedené determinanty v súvislosti s podnikaním a nepodnikaním rodičov v rodine. Podnikateľské prostredie vytvára priestor pre získanie podnikateľského potenciálu prostredníctvom vzorov, modelov fungovania rodičov a prináša možnosť konfrontácie so schopnosťou uspieť v konkurencii. V súčasnosti dochádza k stále výraznejšiemu prepojeniu podnikania s ekonomickými, sociologickými i psychologickými odbornými. Výskumné štúdie odhalili určité prepojenie medzi podnikaním a špecifickými kompetenciami. U nás sa podnikateľským tendenciám venujú napr. Mesároš, Mesárošová (2012). V psychológii chápeme podnikanie ako aktivitu podnecujúcu uplatniť sa (Orbánová, Velichová, 2013). Je to proces, ktorý obsahuje identifikáciu a využitie príležitostí na uplatnenie nových procesov, spôsobov, produktov alebo služieb (Baum, Frese, Baron, 2007). V literatúre nachádzame súvislosť úspechu v podnikaní v súvislosti s adaptáciou, kooperáciou, rozhodovaním, schopnosťou organizovať, analyzovať a interpretovať informácie. Orbánová, Velichová, (2013) považujú za významný faktor podnikateľského úspechu schopnosť podnikat' (všeobecnú tendenciu podnikat') a osobnostné vlastnosti. Podľa Sedláka (1995) si podnikanie vyžaduje subjektívne i objektívne predpoklady k začatiu podnikateľskej činnosti a tiež podnikavé správanie, ktoré sa vyznačuje sociálnymi, finančnými a marketingovými zručnosťami. Potreba rozvoja konkrétnych kompetencií závisí od individuálneho charakteru podnikateľskej činnosti. Kupkovič (2001) v tejto súvislosti dodáva, že subjektívne predpoklady tvoria samotné kompetencie podnikateľa, konkrétne jeho schopnosti, možnosti, motivácia k podnikaniu. Za dôležité považuje i osobnostné kompetencie ako nezávislosť, schopnosť prijať riziko, proaktivita. Podľa Mesároša a Mesárošovej (2013) sa tieto kompetencie navzájom podmieňujú a ovplyvňujú.

Osobnosť charakterizuje túžba po úspechu, avšak ten je výrazne determinovaný motiváciou. Podnikanie vypovedá o vysokej motivácii pričom motívy môžu byť rôzne. Doposiaľ nie je jednoznačne, prečo sa niektorí jedinci rozhodnú riskovať, vstúpiť do podnikateľského prostredia a iní nie. V rozhodnutí podnikat' zohrávajú významnú rolu peňažné zdroje, pocit uznania a užitočnosti, seberealizácia, radosť z úspechov, pocit slobody a pod. Benzing, Chu, Kara, (2009) skúmali faktory k podnikaniu a zistené motivačné faktory zoskupili do kategórií nezávislosť, zabezpečenie rodiny, vnútorné a vonkajšie motivačné činitele. Vonkajšie motivačné činitele sú spojené s ekonomickým zabezpečením jednotlivcov, zatiaľ čo vnútorné motívy súvisia s naplnením vnútorných individuálnych túžob po kariérom alebo osobnostnom raste. Chu (2000) uvádza, že motivačné činitele súvisia s kultúrou jednotlivých krajín a s rozvojom priemyslu v konkrétnej krajine. Elmuti, Khoury, Rahim, (2011) uvádzajú, že najsilnejšími motívmi k podnikaniu v krajinách so slabšou ekonomickou úrovňou sú nezávislosť, pocit bezpečia a blízkosť svojej rodiny, vyšší plat. Pre podnikanie v menej rozvinutých krajinách je motiváciou nie len dosiahnutie úspechu, ale tiež riešenie základnej existencie. Wenekers a kol. (2005) zistili, že podnikanie z nedostatku iných príležitostí má nižší vplyv na ekonomický rast krajiny. Kým podnikatelia z ekonomicky menej vyspelých krajín preferujú ako hlavnú motiváciu k podnikaniu finančné prostriedky, v rozvinutých

krajinách sú pre podnikateľov motiváciou i vnútorné motivačné prostriedky ako sebarealizácia a uznanie. Motivácia má významný vplyv na utváranie podnikateľského zámeru i celkovú podnikateľskú činnosť. S podnikateľskou činnosťou najvýraznejšie súvisí objavenie podnikateľskej príležitosti a vedomé odhodlanie k využitiu tejto situácie (Shane, Locke, Collins, 2012). Podľa Jakopca, Sušanja a Krečara (2013) prediktorom podnikateľského správania je Ajzenov model plánovaného správania. Tento model sa teší popularite ale i kritike vzhľadom k tomu, že pripisuje extrémnu dôležitosť vedomiu ako príčinného faktoru správania. Podľa tejto teórie je snaha o podnikateľské správanie vyjadrená podnikateľským zámerom. Aby sa podnikateľský zámer mohol vytvoriť, musí byť jedinec presvedčený o výhodách podnikania (Ajzen, 2001; Rachmawan, Lizar, Mangundjaya, 2015). Podľa Turaga, Howartha, Borsuka, (2010) je správanie značne ovplyvnené dostupnosťou zdrojov a príležitosťami. Ajzen (2011) uvádza, že správanie ovplyvnené vôľou spojené s možnosťami k realizácii zámerov sa s veľkou pravdepodobnosťou prejaví v zameranosti. Čím je intenzita zámeru vyššia, tým je pravdepodobnejšie, že sa plánované správanie zrealizuje (Ajzen, 1991; Turaga a kol., 2010). Plánované správanie tvoria tri motivačné komponenty - subjektívny prístup a subjektívne normy, vnímaná behaviorálna kontrola správania (Vašková, 2015). Subjektívny prístup sa vzťahuje k postojom podnikateľa, k hodnoteniu podnikateľskej činnosti podnikateľom. Pozitívny postoj k podnikateľskej činnosti vytvára súlad so subjektívnymi normami, čo môže pozitívne ovplyvniť podnikanie (Turaga a kol., 2010). Subjektívne normy majú tendenciu podporiť alebo zastaviť podnikanie. Posledným motivačným komponentom je vnímaná behaviorálna kontrola správania. Vyhodnocuje realizáciu zámeru stať sa podnikateľom ako jednoduchý alebo náročný proces (Rachmawan, Lizar, Mangundjaya, 2015). Iný model sa vzťahuje k sociálnemu a kultúrnemu prostrediu (Jakopec, Sušanj a Krečar, 2013). Podľa autorov sa práve „podnikateľské prostredie“ spája s motiváciou podnikateľ. Shaperov model zdôrazňuje, že na vytvorenie zámeru podnikateľ je dôležité vnímanie reálnej možnosti k podnikaniu (Ngugi, a kol. 2012). Podľa Mackovej (2010) najvýraznejšie ovplyvňuje podnikanie osobnosť. Podľa Mackovej (2010) sú podnikatelia väčšinou originálni a nevytvárajú žiadny vzorec, ktorým by sa dali definovať ich správanie. Osobnosť ovplyvňuje správanie a to pravdepodobne ovplyvňuje úspešnosť podnikania. Podľa Kováča (2007) s vonkajšími vplyvmi súvisia i vnútorné vplyvy, ktoré spoluutvárajú osobnosť. Skúmanie podnikania v súvislosti s osobnostnými vlastnosťami priniesli uvedené výsledky. Napr. podľa Widigera (2009) Liewellyna, Wilsona, (2003) vysoká miera neurotizmu ovplyvňuje negatívne sebaúčinnosť, sebahodnotenie, výkonovú motiváciu. Ďalej bola zistená súvislosť medzi podnikavým správaním a neuroticizmom, emocionálnou stabilitou a schopnosťou využívať primerane copingové stratégie v stresových situáciách, úspešnosťou a zodpovednosťou podnikateľa. Úspešnosť a spokojnosť sa spája s extravertiou (Connolly, Viswesvaran, 2000). Ako uvádza Hurtze a Donovan (2000) extravergia má veľký význam najmä v niektorých podnikateľských pozíciách. Najmä v počiatočnej fáze podnikania má veľký význam, keďže je potrebná priama interakcia. Judge a kol. (2002) výskumne preukázali, že extravergia koreluje s riadením podniku. S podnikateľským prostredím sa spája kvalita interpersonálnych interakcií. Podnikatelia sa taktiež vyznačujú dôverou v svoje schopnosti, častejšie majú prepojený pracovný život so súkromným, čo môže viesť k väčšiemu psychickému stresu (Zhao, Seibert, 2006). Problém v adaptácii sa môže odraziť v neprímeraných, neurotických reakciách (Ruisel, Halama, 2007). Negatívne pocity sa môžu spájať s podráždenosťou, vyššou mierou vulnerability. Baron a Markman (2000) zastávajú názor, že prívetivosť sa spája s úspešnosťou v obchodných vzťahoch a tiež s úspechom pri vytváraní partnerstiev s inými spoločníkmi alebo firmami.

Prívetivosť vytvára priestor pre pozitívnu pracovnú atmosféru a pre kooperatívny spôsob práce, ale tiež môže negatívne prispievať ku kariére podnikateľov. Jedným z dôvodov je skutočnosť, že prívetivosť sa spája s náročnosťou prijímania negatívnych rozhodnutí pre

podriadených, obchodných partnerov (Zhao, Seibert, 2006; Fang, Zhang, 2014). Opačného názoru sú Judge, Erez, Bono, Thoresen, (2002) podľa ktorých prívetivosť podporuje schopnosť vedenia. Pre realizáciu podnikateľských aktivít je potrebná vytrvalosť, ctížiadosť. Podľa Hřebíčkovéj (2004) sa tieto vlastnosti spájajú so svedomitou.

V súvislosti s osobnosťou podnikateľa boli zistené i ďalšie charakteristiky ako sú nadšenie, vŕľad, inovatívne myslenie, schopnosť prevziať riziko atď. (Mesárošová, Mesároš, 2013). Podľa Mackovej (2010) je jedným zo špecifických faktorov podnikania získať a motivovať schopných jedincov k spolupráci. Medzi kľúčové faktory podľa Caird (1993) vysoká potreba výkonu, autonómie, kreativity, vnútornej kontroly, schopnosť niesť riziko. Vysoká motivácia alebo potreba dosiahnutia úspechu je charakterizovaná ako motivácia k výkonu. Zo všetkých psychologických charakteristík spájaných s podnikaním má potreba pre dosiahnutie úspechu najdlhšiu históriu. Potrebu výkonu možno vidieť ako vzrušenie z konkurencie v situáciách pri ktorých sa výkonnosť jedinca hodnotí úspechom alebo neúspechom. Potreba dosahovania výkonu determinuje podnikavé správanie (Caird, 1991). S potrebou výkonu je spojená vnútorná kontrola, ktorá sa spája s podnikateľským úsilím. Reprezentuje schopnosť sústrediť sa na riadenie životných udalostí (Cromie, 2000). Potreba autonómie sa považuje za zásadný faktor pretože sa spája s nezávislosťou podnikania, ktoré prináša príležitosť fungovať bez každodenného podriaďovania sa autoritám a tiež možnosť pracovať bez zaužívaných konvencií (Caird, 1991; Mesárošová, Mesároš, 2012). Potreba autonómie tiež súvisí so sebestačnosťou samostatným prijímaním rozhodnutí, inovatívnym myslením, kalkuláciou rizika (Caird 1991). So schopnosťou niesť riziko sa spája úsilie dosiahnuť úspech a vyhnúť sa neúspechu. Tendenciu riskovať môžeme vidieť tiež ako schopnosť rozhodovania sa na základe získaných informácií. Kalkulácia sa spája so schopnosťou realisticky posúdiť hodnotu úspechu a to v závislosti od miery rizika. Taktiež sa spája s určitým stupňom kontroly a schopnosťou dosiahnuť zisk (Mesárošová, Mesároš, 2012). Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje k podnikavosti je kreativita, ktorá sa aktívne a odlišným spôsobom podieľa na realizácii podnikateľských aktivít. Skúmaním tendencií byť inovatívny sa zistilo, že kreatívni jedinci vykazujú sklony byť zvedavejší (Mesároš, Mesárošová, 2012). Na podnikavosť majú určitý vplyv i ďalšie faktory ako sú vzdelávací systém, hodnoty a normy, spoločnosti alebo rolové modely v rodine (Macková, 2010). Majú subjektívny charakter a sú vnímané prostredníctvom aktuálnych zážitkov, skúseností, hodnôt, sociálnych interakcií. Veľký význam sa kladie vplyvu rodiny. Na motiváciu k podnikaniu vplyvajú podnikateľské vzory. Vo väčšine štúdií autori spájajú rozhodnutie podnikat' s vplyvom vzorov vyskytujúcich sa v rodine (Matthews, Moser, 1996; Fayolle, 2013). Podľa výskumných zistení Cranta (1996) u študentov, ktorí mali vyššie podnikateľské ambície, bol aspoň jeden z rodičov aktívnym podnikateľom. Autor uvádza, že podnikateľské prostredie vytvára pre dieťa istú výhodu a podpora rodičov môže prispievať k rozvíjaniu k podnikateľských ambícií. Rodičia na základe toho, na akej úrovni sa nachádzajú ich postoje, hodnoty, názory k podnikaniu, môžu podporovať alebo oslabovať schopnosti a vedomosti svojich detí a následne tak môže mať do veľkej miery vplyv na rozhodnutie pre výkon budúcej profesijnej orientácie dieťaťa. V posledných rokoch narastá záujem o vzdelávanie sa v oblasti podnikania (Fayolle, 2013; Jakopec, a kol. 2013; Lorz, Mueller, Volery, 2013). Podľa Kirbiho (2004) postupné vzdelávanie odovzdáva informácie k podnikaniu tak, že môže prispieť k úvahám o možnosti podnikat'. Niektoré štúdie preukázali, že ambície podnikat' možno ovplyvniť prostredníctvom učenia (Fayolle a kol., 2013). Tieto závery boli kritizované odborníkmi, ktorí odmietali, že talent sa dá naučiť (Thompson, 2004). Fenomén mužského podnikania je nahradený tiež úspešným podnikaním žien (Auken, Fry, Stephens, 2006). Štúdiá z mnohých vyššie uvádzaných faktorov vymedzila pre skúmanie determinanty motivácia rodinou, osobnostné črty a podnikavé správanie.

## 2 CIEĽ

Cieľom bolo zistiť motivačnú úroveň podnikateľov obdobia mladej dospelosti vzhľadom na podnikateľské prostredie a úroveň podnikavého správania v podnikateľských a nepodnikateľských rodinách. Ďalej bola zisťovaná súvislosť medzi úrovňou podnikavého správania a osobnostnými črtami neuroticizmus, extraverzia, otvorenosť voči novým skúsenostiam, prívetivosť, svedomitosť a súvislosť medzi motiváciou k podnikaniu a všeobecnou podnikateľskou tendenciou.

### 2.1 Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorili respondenti obdobia mladej dospelosti vekové rozpätie 25 - 35 rokov, N = 110 AM = 31, 98 ; N (M) = 72, N (Ž) = 38. Z podnikateľského prostredia je N = 46 podnikateľov, v zamestnaneckom pomere je N= 64 respondentov.

### 2.2 Metódy

Demografické údaje boli získané prostredníctvom vlastného dotazníka. Z demografických údajov boli zaznamenané pohlavie, vek, podnikanie v rodine, dĺžka podnikania rodičov a dĺžka podnikania ich detí. Dôležitým kritériom bolo aktuálne podnikanie aspoň jedného z rodičov minimálne 5 rokov. Súčasťou dotazníka bola otázka vzťahujúca sa k motivácii podnikat' kde podnikatelia uviedli percepciu motivovania rodičmi k podnikaniu na Likertovej škále od 0 až 7. K zisteniu osobnostných črt bola použitá štandardizovaný dotazník NEO - päťfaktorový osobnostný inventár (Ruisel, Halama, 2007). Uvedený dotazník meria päť všeobecných dimenzií osobnosti extraverziu, neurotizmus, otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť, svedomitosť. Obsahuje 60 položiek kde respondenti vyjadrujú mieru súhlasu na päťbodovej Likertovej škále od 0 až 4. Podnikavé správanie bolo skúmané testom všeobecnej podnikateľskej tendencie (Caird, 1991). Test bol preložený z anglického jazyka do slovenského jazyka. Uvedená Cronbachova Alfa pre jednotlivé subškály 0,67- 0,73 a celkovo pre celú škálu 0,76 ukazuje ne na adekvátnosť vnútornej konzistenciu testu (Mesároš, Mesárošová, 2012). Škála je dichotomická a bodové skóre poskytuje informáciu o sile podnikateľských aktivít jedinca v piatich kompetenciách významných pre podnikanie schopnosť niesť riziko, kreativita, potreba výkonu, potreba autonómie a vnútorná kontrola (Caird, 1991; Babiaková, Flešková, 2010).

### 2.3 Výsledky a ich interpretácia

Tab. 1 – Mann-Whitney U test Rozdiely v podnikavom správaní medzi podnikateľmi z podnikateľského a nepodnikateľského prostredia

Rodinné prostredie		Podnikavé správanie
	N	Priemerné poradie
Podnikateľské prostredie	46	76,71
Nepodnikateľské prostredie	64	40,26
Mann-Whitney U		496,500
Z		-5,927
Sig.		0,000

Štatistickému spracovaniu predchádzalo testovanie normality (Kolmogorov-Smirnov test). V jednotlivých skupinách nebola zistená normálna distribúcia dát a preto bol použitý neparametrický Mann -Whitneyho U- test. V tab. 1 vidíme, že rozdiel medzi uvedenými typmi prostredia je štatisticky významný (Sig. < 0,001). Interpretujeme, že úroveň podnikavého správania je vyššia v podnikateľskom prostredí.

Tab. 2 – Mann-Whitney U test Medzipohlavné rozdiely v podnikavom správaní N=110; N=72 (M); N=38 (Ž)

	Pohlavie	N	Priemerné poradie
Podnikavé správanie	Muži	72	55,40
	Ženy	38	55,70
Mann-Whitney U			1360,500
Z			-0,047
Sig.			0,962

V tab. 2 je zobrazené priemerné poradie podnikavého správania v porovnávaných skupinách a výsledok Mann-Whitneyho U testu. Výsledky ukazujú, že rozdiely v miere podnikavého správania nie sú štatisticky významné (Sig. > 0,05).

Tab. 3a – Percentuálne zastúpenie úrovne motivácie k podnikaniu (N =110)

Prostredie	Vyššia miera motivovania	Nižšia miera motivovania	Spolu
Podnikanie	82,6%	17,4%	100%
Nepodnikateľské	53,1%	46,9%	100%

Tab. 3b – Spearmanova korelácia Vzťah medzi podnikavým správaním a motiváciou k podnikaniu

Podnikavé správanie		
Motivovanie k podnikaniu	Spearmanovo $\rho$	-,523**
	Sig.	0,000

Tab. 4 – Spearmanova korelácia Vzťah medzi motivačnou úrovňou a oblasťami podnikavého správania (úspech, autonómia, kreativita, riziko, vnútorná kontrola) a motiváciou k podnikaniu

Motivácia k podnikaniu	Faktory podnikania VPTP	U	A	K	R	VK
	Spearmanovo $\rho$	-0,082	-0,480	- 0,384	-0,552	-0,129
	Sig.	0,395	0,000	0,000	0,000	0,178

Legenda VPTP (všeobecná podnikateľská tendencia), U (úspech), A (autonómia), K (kreativita), R(riziko), VK (vnútorná kontrola)

V tab. 3a je slabá motivácia rodičov je vyjadrená podnikateľmi na 7 stupňovej škále stupňom 0 až 3 a vyššia miera stupňom 4 až 7 stupnice 1 až 7. V podnikateľskom prostredí sa vyskytuje vyššia motivácia k podnikaniu 82,6% v porovnaní s nepodnikateľským prostredím 53,1%. Nižšia motivácia k podnikaniu sa vyskytuje v podnikateľskom prostredí 17,4% a 46,9% v nepodnikateľskom prostredí. V tab. 3b vidíme, že medzi motiváciou podnikat' a podnikavým správaním je stredne silný vzťah ( $r = -0,523$ , Sig. < 0,001). Vysoká motivačná úroveň vzťahujúca sa k podnikaniu sa spája s vysokou úrovňou podnikavého správania. V tab. 4 vidíme, že signifikantný vzťah sa vyskytuje medzi motiváciou k podnikaniu a autonómiou, kreativitou, schopnosťou znášať riziko (všetky Sig. < 001). Pri faktoroch potreba úspechu a vnútorná kontrola významný vzťah zistený nebol (Sig. > 0,05).

Tab. 5 – Spearmanova korelácia Vzťah medzi úrovňou podnikavého správania a osobnostnými črtami (N=110)

Spearmanov korelačný koeficient		N	E	O	P	S
Podnikavé správanie	Spearmanovo $\rho$	-0,437	0,556	-0,046	-0,310	0,539
	Sig.	0,000	0,000	0,631	0,001	0,000

Legenda: Neuroticizmus (N), Extraverzia (E), Otvorenosť voči skúsenostiam (O), Prívetivosť (P), Svedomitosť(S)

V tab. 5 vidíme, že medzi podnikavým správaním a osobnostnými črtami neuroticizmus, extravertzia, prívetivosť a svedomitosť bol zistený signifikantný vzťah. Podnikavé správanie negatívne koreluje s neuroticizmom (Sig. < 0,001) a prívetivosťou (Sig. < 0,01). Naopak pozitívna korelácia bola zistená medzi podnikavým správaním a extravertiou a podnikavým správaním a svedomitosťou (obe Sig. < 0,001). Vzťah medzi otvorenosťou voči skúsenostiam a podnikavým správaním nebol zistený (Sig. > 0,05).

### 3 DISKUSIA

V štúdií bola zisťovaná úroveň motivácie podnikateľov v súvislosti s percepcie motivácie zo strany rodičov. Ukázalo sa, že motivovanie rodičmi je výraznejšie u podnikateľov z podnikateľských rodín kde aspoň jeden z rodičov podniká. Možno sa domnievať, že rodič pôsobí nielen ako vychovávateľ a vzor ale i ako poradca. Podnikateľská činnosť rodičov môže byť výrazným stimulom pre rozvíjanie vlastného podnikateľského plánu, alebo tiež pokračovanie v podnikateľských aktivitách s rodičmi. Vplyv vzorov v prostredí podnikania bola zistená vo výskume (Auken, Fry, Stephens, P., 2006; Jakopec, Krecar, Susanj, 2013). Skutočnosť, že podnikanie je pre mladých ľudí všeobecne atraktívne dokazuje i skutočnosť, že i v rodinách, kde ani jeden z rodičov nepodniká, bola zistená motivácia k podnikaniu. Avšak úroveň podnikavého správania je vyššia u podnikateľov z podnikateľských rodín. Jeden z dôvodov môže byť naučené správanie, riešenie problémov a úloh podľa rodičov, kým podnikatelia z rodín kde rodičia pracujú ako zamestnanci, nepoznajú mnohé okolnosti podnikania a musia sa učiť rozvíjať podnikateľské aktivity bez poznania podnikateľského prostredia. Socio-kultúrna úroveň, hodnotová orientácia v rodine predstavuje významný

činiteľ zameranosti na podnikanie. Možno uvažovať o tom, že známe prostredie prispieva k vytváraniu pocitu bezpečia a istoty (Doktorová, 2016). Podnikateľské prostredie sa tak spája s menšími obavami a strachmi zo vstupu do podnikania. Jedným z dôvodov je skutočnosť, že deti podnikateľov dôverne poznajú toto prostredie a majú príležitosť učiť sa zvládať pozitívne i negatívne faktory spojené s podnikaním. Ďalší dôvod nasledovania rodičov v podnikaní možno vidieť v slobode, ktorú podnikanie prináša ako i v možnosti vytvárať si vlastný režim pracovného dňa.

Rozvoj podnikateľských aktivít a orientácia v sociálnom prostredí sa však utvára i v nepodnikateľských rodinách. Prispievať k tomu môže vlastná vnútorná motivácia, vzory v sociálnom okolí i samotné učenie, ktoré je možné získať prostredníctvom rôznych kurzov. Túžba, odvaha k podnikaniu sa spája tiež s osobnosťou jedinca. Baum, Frese, Baron (2007) zistili, že rozhodnutie podnikat' sa spája s psychologickými, sociálnymi dispozíciám. Podnikateľské prostredie vytvára viac príležitosti a má podiel na utváraní životného štýlu. Výrazný podiel na životnom štýle uvádza Junger (2007). Faktory v súvislosti so schopnosťou podnikat' nachádzame u Fleškovej a Babiakovej (2010), patrí k nim potreba dosahovať úspech, ochota znášať riziko, autonómia, kreativita a oblasť vnútornej kontroly. Tieto faktory tvoria oblasti podnikavého správania (Caird, 1991). Výsledky potvrdili, že podnikavé správanie je rozvinutejšie u jedincov z podnikateľských rodín. Podobné zistenia nachádzame u Mesároša a Mesárošovej (2012). Autori zistili, že študenti z podnikateľského prostredia majú vyššie podnikateľské ambície. Flešková, Babiaková (2010) uvádzajú, že motivovaní študenti disponujú vyššou mierou riskovania, kreativity, výkonu a vnútornej kontroly na rozdiel od študentov, ktorí nemajú ambíciu podnikat'. V našom výskume jedinci s vyššou motiváciou k podnikaniu sú kreatívnejší. Vyššia motivácia sa spája s vyššou úrovňou autonómie. Pocit úspechu a vnútorná kontrola nesúvisia s motivačnou úrovňou. Možno sa domnievať, že tieto charakteristiky súvisia s individuálnymi potrebami, túžbami, zmyslom života, kde je možno prežívať pocit úspechu na základe jedinečnosti osobnosti.

Ďalej v súvislosti s úrovňou podnikavého správania boli skúmané osobnostné vlastnosti a výsledky potvrdili súvislosť medzi osobnostnými vlastnosťami a podnikavým správaním. Konkrétne vyššia miera podnikavého správania je spojená so svedomitosťou. Podobné závery uvádza Zhaa (2006). Autor zistil, že v osobnostnom profile podnikateľov a manažérov je do väčšej miery prítomná svedomitosť a extravergia, schopnosť niesť riziko, a v menšej miere sú zastúpené neuroticizmus a prívetivosť. Možno sa domnievať, že podnikateľské prostredie je výrazne konkurenčné a preto je súčasťou podnikavého správania schopnosť niesť riziko. Pre úspešné podnikanie je dôležité utvárať pozitívne vzťahy v sociálnom prostredí. Vďaka extravertzii je možné efektívnejšie vniknúť do podnikateľského prostredia a získať nových klientov, obchodných partnerov. Extravergia ma výrazné opodstatnenie v osobnostnej štruktúre podnikateľa, pretože podnikanie je málokedy činnosť, ktorú jedinec vykonáva sám. Prívetivosť negatívne ovplyvňuje podnikavé správanie. Podobné závery uvádzajú Judge a kol. (2002), podľa ktorých prívetivosť oslabuje schopnosť riadiť ľudí. V tejto súvislosti možno konštatovať, že podnikatelia sa sústreďujú na vytváranie kontaktov a potrebných interakcií, ale nevytvárajú hlbšie vzťahy aby sa nenarušilo ich objektívne vnímanie. Domnievame sa, že prívetivosť sa spája s potrebou pomáhať ostatným ľuďom, čo môže byť tiež jedným z dôvodov prečo nevytvára výraznú vlastnosť v súvislosti s podnikaním. Medzi pohlavím sme nezaznamenali štatisticky významné rozdiely v úrovni motivácie k podnikaniu. Jedným z dôvodov môže byť rovnaká ambícia žien podnikat', realizovať sa na trhu práce ako ekonomicky samostatný jedinci. Modelu ženského správania napomáha stav súčasnej spoločnosti, v ktorej je vytvorený priestor pre emancipáciu.

Výsledky interpretujeme opatrne vzhľadom k nízkemu počtu podnikateľov vo výskume a tiež k skutočnosti, že výber vzorky nebol reprezentatívny. Každá oblasť má svoje špecifika vzťahujúce sa k možnosti zamestnať sa, čo sa mohlo prejaviť vo výsledkoch. Taktiež nerovnomerné zastúpenie mužov a žien možno považovať za limit výskumu. Za účelom získavania odpovedí na nami stanovené ciele sme použili dotazníkové metódy, ktoré je možné označiť za limit kvality získaných dát. Znamená to, že participanti mohli odpovedať na predkladané otázky sociálne žiaducim spôsobom. Posledným limitom nášho výskumu je fakt, že sme úroveň motivácie skúmali jednou otázkou, v ktorej sa podnikatelia vyjadrovali k motivácii stimulovanej zo strany rodičov. Výsledky nie je možné zovšeobecňovať na podnikateľské prostredie v komplexnom ponímaní, pretože sme výskum realizovali na vybranej vzorke podnikateľov v období mladej dospelosti. Znamená to, že nami získané výsledky sú odzrkadlením jednotlivých charakteristík typických pre dané vývinové obdobie.

## 4 ZÁVER

Výsledky ukazujú, že podnikatelia mladej dospelosti z podnikateľských rodín majú vyššiu motiváciu podnikat' v porovnaní s podnikateľmi z nepodnikateľských rodín a tiež sa u nich vyskytuje vo väčšej miere podnikavé správanie. Pri podnikaní zohrávajú významnú úlohu osobnostné vlastnosti ako sú extravertizácia a svedomitosť, oblasti podnikavého správania ako sú autonómia, kreativita, schopnosť znášať riziko. Prívetivosť je v podnikateľskej činnosti nevýhodou.

### Literatúra

- Auken, H., Fry, F. L., Stephens, P. (2006). The influence of role models on entrepreneurial intentions. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11, 2, 157-167.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: reactions and reflections. In: *Psychology and health*, 26, 9, s.1113-1127.
- Baum, R., Frese, M., Baron, A. (2007). *The psychology of entrepreneurship*, Psychology Press, Usa: New Jersey.
- Baron, A., R., Markman, G., D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 1, 41–60.
- Benzing, C., Chu, H. M., Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. In: *Journal of small business management*, 47, 1, 58-91.
- Block, J., Sandner, P., Spiegel, F. (2015). How Do Risk Attitudes Differ Within The Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility. In: *Journal of Small Business Management*, 53,1, 183-206.
- Caird, S. (1991). Testing Enterprising Tendency In Occupational Groups. in *British Journal of Management*, 2, 4, 177–186.
- Caird, S. (1993). What do psychological tests Suggest about Entrepreneurs? In: *Journal of Managerial Psychology*, 8, 6, 11-20.
- Ciavarella, M., Buchholtz, A., Riordan, Ch., Gatewood, R., Stokes, G. (2004). The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage? In: *Journal of Business Venturing*, 19, 4, 465-483.
- Connolly, J. J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a metaanalysis. In: *Personality and Individual Differences*, [online], 29, 2, 265 – 281. Dostupné na internete: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886999001920>



- Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and empirical evidence. in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 1, 7- 30.
- Crant, M. J. (1996). Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. In: *Journal of Small Business Management*, 34, 3, 42-49.
- Chu, P. (2000). The characteristics of Chinese female entrepreneurs: Motivation and personality. in *Journal of Enterprising Culture*, 8, 1, 67-84.
- Doktorová, D. (2016). Interpohlavné rozdiely v úrovni empatie a prosociálnom správaní v období neskorej adolescencie. In: A. Lisník, K. Greňová (Eds.) *Posolstvo Jána Pavla II. 2016 "súčasný výzvy a trendy v ..."* : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ružomberok : Verbum, 490-499.
- Elmuti, D., Khoury, G., Abdul-Rahim, B. (2011). Entrepreneur'S Personality, Education And Venture Effectiveness: Perceptions Of Palestinian Entrepreneurs. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16, 2, 251-268.
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 25, 7-8, 692-701.
- Fang, H., Zhang, S. (2014). A structural model of enterprise managers' tacit knowledge and personality traits. *Social Behavior and Personality In: An international journal*, 42, 5, 783 - 798.
- Flešková, M., Babiaková, B., (2011). Podnikanie vo vzťahu k osobnostným dimenziám big five. In : D. Fedáková, M. Kentoš (Eds.) *Sociálne procesy a osobnosť 2010*. Košice. Spoločenskovedný ústav SAV. s. 100-107.
- Hurtz, G. M., Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. In: *Journal of Applied Psychology*, [online]. 85,6, 869-879. Dostupné na internete: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/85/6/869/>
- Hřebíčková, M. (2004). NEO osobnostní inventář (podle NEO-PI-R P.T. Costy a R.R. McCrae). Praha: Testcentrum.
- Jakopec, A., Krecar, M., Susanj, I. Z. (2013). Predictors of entrepreneurial intentions of students of economics. In: *Studia psychologica*, 55, 4, 289-297.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. In: *Journal of Applied Psychology*, 87,4, 765-780. Dostupné na internete: <http://doi.org/bhfk7d>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? In: M. L. Cooper (Eds.) *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 3, 693-710 Dostupné na internete: <http://doi.org/b2s7xt>
- Jünger, J. (2007). Podnikavá ekonomika, podnikání, podnikavost a konkurenceschopnost. in *Sborník konference Zvyšování konkurenceschopnosti*. VŠB-TU Ostrava: ekonomická fakulta, Ostrava.
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? In: *Education and training*, 46, 8-9, 510-519.
- Kováč, D. (2007). *Psychologiu k Metanoi*. Bratislava: Veda.
- Kupkovič, M. a kol. (2001). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint.

- Lorz, M., Mueller, S., Volery, T. (2013). Entrepreneurship education: a systematic review of the methods in impact studies. In: *Journal of Enterprising Culture*, 21, 2, 123-151.
- Llevellyn, D., Wilson, K. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. In: *Education and training*, 45, 6, 341 – 345.
- Ngugi, J. K., Gakure, R. W., Waithaka, S. M., Kiwara, A. N. (2012). Application of Shapero's model in explaining entrepreneurial intentions among university students in Kenya. dostupné na: <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/159/158>
- Macková, Z. (2010). Psychologické aspekty podnikavosti. In: *Recenzovaný nekonferenčný zborník vedeckých prác Podpora podnikateľských paradigiem vo vyučovacom procese na SOŠ ekonomického zamerania v SR*. Bratislava: Ekonom. 20–30.
- Matthews, C. H., Moser, S. B. (1996). A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. In: *Journal of small business management*, 34, 2, 29-43.
- Mesárošová, M., Mesároš, P., (2013). Podnikateľská tendencia študentov a podnikateľov. In: *Psychológia práce a organizácie 2012*. Košice. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika.
- Orbanová, D., Velichová, E. (2013). Význam podnikavosti a finančnej gramotnosti v socioekonomickom a osobnom rozvoji mladých ľudí v Slovenskej republike. In: *Sociológia*. Bratislava. Sociologický ústav SAV, 45, 5, 470-488.
- Rachmawan, A., Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. (2015). The role of parent's influence and self-efficacy on entrepreneurial intention. In: *The Journal of Developing Areas*, 49, 417-430.
- Ruisel, I., Halama, P. (2007). *Neo- päťfaktorový osobnostný inventar*, (1. Vyd.), Praha: Testcentrum- Hogrefe.
- Sedlák, M. a kol. (1995). *Podniková ekonomika*. (1. vyd.) Bratislava: Vydavateľstvo Elita, 248.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/830>
- Smith-Hunter, A., Kapp, J. Yonkers, V. (2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. In: *Journal of Business and Economics*, 2, 2, 1–11. Dostupné na internete: <http://findarticles.com/p/articles/mi>
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. In: *Management Decision*, 42, 2, 243-258.
- Turaga, R. M. R., Howarth, R. B., Borsuk, M. E. (2010). Pro-environmental behavior. In: *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1185, 1, 211–224.
- Vašková, K. (2015). Sebaregulácia v modeli na cieľ orientovaného správania. In: M. Kopaničáková, J. Výrost (Eds.) *Zborník príspevkov zo 17. ročníka medzinárodnej konferencie, Sociálne procesy a osobnosť 2014* Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, 451-458.
- Wennekers, A.R.M. (2005). Entrepreneurship at the Country Level: Economic and Non economic Determinants, forthcoming. In: 24, 3, 293–309.
- Widiger, T. A. (2009). Neuroticism. In: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 129 – 146.

Zhao, H., Seibert, E., S. (2006) :The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review.In: Journal of applied psychology, 91, 2, 259-271.

**Contact**

PhDr. Zuzana Mičková, PhD.

Univerzita sv. Cyrila a Metóda v Trnave

Email: mickova1@gmail.com

# ANALÝZA VYBRANÝCH STRESOVÝCH FAKTOROV V PROSTREDÍ CALL CENTRA TELEKOMUNIKAČNÉHO OPERÁTORA

## TELECOMMUNICATIONS OPERATOR CALL CENTRE AS A WORKPLACE – A SELECTED STRESS FACTORS ANALYSIS

*Ivana MIRDALÍKOVÁ, Karol KOVÁČ*

**Abstrakt:** Pracovný výkon a spokojnosť zamestnanca v zamestnaní je podmienená aj pôsobiacimi stresovými faktormi v prostredí. Pri rôznych výskumných štúdiách bol potvrdený dopad stresu v zamestnaní na neproduktívne správanie. Vyváženejšia pozícia medzi zamestnancom a jeho pracovným prostredím vedie k pozitívnejším výsledkom. Odchod zo zamestnania v dôsledku stresu bol podnetom, prečo sa operátor rozhodol pre analýzu stresových faktorov. Súbor tvorí 74 participantov. Pri identifikáciu stresu v práci sme sa zamerali na 3 úrovne a to: zamestnanecké roly, osobné vypätie a osobné zdroje pre efektívnejšie zvládanie pôsobiaceho stresu. Každá z úrovní obsahuje niekoľko špecifických faktorov. Výsledky analýzy pre jednotlivé úrovne sme vyhodnocovali podľa pohlavia a na základe tímov. Tímov je 8. Zvýšená miera prežívaného stresu u zamestnancov podľa pohlavia aj tímov bola identifikovaná hlavne v úrovni zamestnaneckých rolí. Najvyššia miera prežívaného stresu bola zaznamenaná vo faktore Rola preťaženia. Za obmedzenie analýzy možno považovať to, že zber dát prebiehal v priebehu pracovnej smeny. Zamestnanci mali vymedzený čas pre analýzu, zároveň denná výkonová norma bola nastavená pre štandardný 8 hod. pracovný deň. Významom analýzy je jasnejšie identifikovať stresové faktory v prostredí telekomunikačného operátora, ktoré po zapracovaní odporúčaní môže viesť k zníženiu fluktuácie na pracovisku.

**Abstract:** Work performance and employee job satisfaction is contingent upon, i.e., stress factors present in the work environment. Various research studies confirm the tie between stress in a workplace and unproductive behaviour of employees as well as high rate of employee turnover. Balanced workplace, on the other side, delivers more positive outcomes. Termination of employment relationship due to the stress experienced in the workplace served as an impulse for the operator to prepare a profound analysis of stress factor in the distinct work environment. The group of respondents consisted of 74 persons. For the workplace-related stress identification, we have aimed for three levels, i.e.: job role of employee, personal distress and personal resources for effective stress handling in a workplace. Each of the levels includes several specific factors. The results of the analysis for individual factors (levels) have been evaluated according to gender criterion and based on each of the eight appointed teams. Increased stress rate by the employees, both by the gender and by teams, have been recognized in the job roles level. The highest stress level has been identified in the Overload role factor. The analysis limitation has occurred as the data have been compiled during the work shift in the workplace. Not only employees had limited amount of time for the analysis, but the daily performance rate remained in standard measures for the eight-hour work shift. Aim of the analysis is a coherent identification of stress factors in the provided environment of telecomm operator, which can, once the outputs are incorporated, lead to the devaluation of high employee turnover rate and to higher employee job satisfaction.

**Kľúčové slová:** pracovný výkon, stresové faktory, pracovná fluktuácia, analýza stresových faktorov.

**Keywords:** *work performance, stress factors, working fluctuaction, analysis of stress factors.*

## **1 PRACOVNÝ STRES**

Pracovná činnosť vyvoláva psychické ťažkosti v rade profesií. Najčastejšie sa objavuje u rizikových profesií a u vedúcich pracovníkov, kde pôsobí nadmerná zodpovednosť a časovo náročné termínované úlohy. Vplyvom dlhodobého psychického zaťaženia v priebehu pracovného procesu sa zhoršuje pracovná výkonnosť; predovšetkým sa objavujú poruchy vnímania a koncentrácie pozornosti, spomaľuje sa motorická činnosť, procesy myslenia a rozhodovania, oslabuje pamäť. Dochádza tak k pracovným úrazom, nehodám a k chybnému rozhodovaniu aj ku konfliktom na pracovisku. Slabší alebo krátkodobý stres môže mať u odolnejších jedincov aj pozitívny efekt. Podľa kanadského fyziológa Selya (1966) nie je stres ako celok pre jedinca škodlivý. Rozlišujeme eustres – zdraviu prospešný druh stresovej reakcie a distres – trvalá, organizmus poškodzujúca záťaž. Pri distrese je pre organizmus veľmi náročné dosahovať rovnováhu medzi napätím a uvoľnením. Ako dôsledok môžeme pozorovať somatické a psychické problémy ( Henning, Keller, 1996). Pôsobenie primeraného stresu vyvoláva u aktívnych pracovníkov zvýšenie pracovného výkonu a uspokojenie z práce, rozvoj profesijnej kariéry, čo pôsobí ako motivujúci faktor k dosahovaniu maximálnych výkonov. Ak však je pracovná záťaž silnejšia a dlhodobá, oslabuje psychickú odolnosť pracovníka voči stresu, znižuje jeho pracovný výkon, hlavne kvalitu výkonu a často sa prejavuje v zhoršení psychickej a fyzickej kondície. V závažnejších prípadoch sa objavujú aj neurotické príznaky, psychosomatické ochorenia a celkové oslabenie psychického aj fyzického zdravia. Za pracovný stres sa považuje určitá odozva organizmu, ktorej vznik je daný prispôbením okolností, podmienok a faktorov pracovnej činnosti v rámci pracovného systému. (Matoušek, 2003)

### **1.1 Prostredie call centra**

Práca v call centre je v dnešnej dobe bežná. Existuje veľké množstvo takýchto pracovísk a zamestnať sa v call centre je pomerne veľmi jednoduché. Výhodou je fyzicky nenáročná práca a relatívna pevná pracovná doba. Pracovisko tvorí veľká miestnosť s množstvom stolov, tzv. open space, usporiadaných podľa určitého firemného systému. Medzi charakteristické znaky takéhoto pracoviska patrí úspora na nájme, zjednodušená spolupráca, pokles súkromia a zvýšená úroveň stresu. Pri menovaní negatív open space pracovísk sa najčastejšie spomína chýbajúce súkromie a zvýšený hluk. Rozsiahly medzinárodný výskum zaoberajúci sa prácou v open space priestore ukázal, že 85 % pracovníkov je nesústredených a nespokojných so svojím pracovným prostredím. Štúdia s 10-tisíc zamestnancami v 14 krajinách priniesla takéto závery: pracovníci v kanceláriách strácajú 86 minút denne v dôsledku rozptýlenia; mnohí sú nemotivovaní, neproduktívni a príliš vystresovaní; majú zníženú schopnosť myslieť a pracovať kreatívne a konštruktívne. Prítomnosť stresu u zamestnancov call centra vedie k zvýšenej fluktuácii na pracovisku (Cooper, 1997).

### **1.2 Fluktuácia na pracovisku**

Bajčík (1981) charakterizoval dôsledky pôsobenia psychickej záťaže v pracovnom prostredí. Medzi najdôležitejšie patria tieto: psychické dôsledky, zníženie výkonu, absencia, fluktuácia, zvýšená úrazová dispozícia.

Základom pre fungujúci podnik je kvalitný ľudský kapitál. Zamestnanec predstavuje najdôležitejší článok organizácie a je nenahraditeľný pre úspech a prosperitu organizácie. Ponuka a dopyt pracovných síl na trhu práce vyvoláva pohyb zamestnancov medzi organizáciami (Tomčíková, 2013). Kollárik (1988) uvádza, že odchody zamestnancov môžu byť spôsobené nedostatečnou motiváciou, zlými pracovnými podmínkami, nevhodným pracovným prostredím, nekvalitným výberom vedúcich pracovníkov či vysokou absenciou

zamestancov. Fluktuáciu môžeme definovať ako nestálosť, kolísanie, zmenu. Sociologický pohyb pracovných síl, odchod kvalifikovaných pracovníkov z podniku alebo ich častá obmena znamená nežiadúcu fluktuáciu. Fluktuácia je bežný jav. Môže ísť o zámerný odchod zamestnanca alebo o mobilitu zamestnancov, pri ktorej dochádza k zámene pracovného miesta (Paulička, 2005).

Existujú štyri základné orientácie chápania fluktuácie ( Pichňa, 1994):

1. Ak pracovník opustí jeden podnik a prijme prácu v inom podniku, hovoríme o medzipodnikovej fluktuácii.
2. Ako odchod pracovníka podniku, pričom môže ísť o spontánny, resp. svojvoľný odchod.
3. Ako obrat – teda výmena pracovníkov na tom istom pracovnom mieste.
4. Ako zámena pracovného miesta, ide tu o opustenie určitého pracovného miesta a obsadenie iného, či už v tom istom alebo inom podniku.

Existuje veľa príčin vedúcich k fluktuáciám, sú rôzne a zložité. Zvyčajne ide o syntézu viacerých príčin, ako uvádza Tomšík (1996) tieto príčiny môžu byť **osobné** - lepšia perspektíva, pomalá kariéra, **technické, resp. organizačné** - nespokojnosť s pracovnými podmienkami, s manažérmi, zlé medziľudské vzťahy, napr. aj šikanovanie, **rodinné** - istota zamestnania, ale aj migrácia – odsťahovanie sa a nasledovanie partnera, v neposlednom rade **finančné** – nedostatečné finančné ohodnotenie.

Proces prispôsobovania sa fluktujúceho účastníka spoločenského systému podniku novým vzorom správania sa býva neraz nielen zdĺhavý, ale i komplikovaný. Neraz ho privádza až k spoločenskej izolácii, ale môže mu navodiť i proces diskriminácie. Tak isto na druhej strane fluktuácia prináša podniku problémy a finančné straty spojené so získavaním nových pracovníkov, so zapracovávaním(zaškolením), s ich nižšou produktivitou v počiatočnom období práce, väčším poškodzovaním náradia, väčšou nehodovosťou, desorganizáciou práce, čo vedie k vysokej miere prežívaného stresu u oboch zúčastnených strán fluktuácie (Pichňa, 1994).

## 2 CIEĽ VÝSKUMU A VÝSKUMNÉ OTÁZKY

Stres sa považuje za chorobu 21. storočia, ktorá negatívne vplyva na zdravie človeka a jeho pracovnú výkonnosť. Stres prichádza potichu, nebolí a niekedy ho nie je ani cítiť. Často ide o chvíľkový stav. Dlhodobo prežívaný stres sa však môže negatívne podpísať na zdraví jedinca. Stres je výrazným predpokladom pre vznik a rozvoj závažných ochorení, a preto ho netreba podceňovať. V súvislosti s aktuálnosťou stresovej záťaže a zvýšenou fluktuáciou na pracovisku telekomunikačného operátora v prostredí call centra sme sa rozhodli preskúmať rovnováhu medzi jednotlivcom a jeho pracovným prostredím, čo je aj hlavným cieľom analýzy.

### Výskumné otázky :

**VO 1:** Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných platné pre celý súbor participantov?

**VO2:** Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných u mužov?

**VO3:** Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných u žien?

**VO4:** Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných vo vzájomnom porovnaní tímov?

### 3 METÓDA

Metódu, ktorú sme použili na určenie zdrojov stresu a príznakov vypätia prevažujúceho v tímoch je Stress profile. I keď nemusí byť možné zmeniť povahu celého pracovného prostredia ako takého, už len schopnosť označiť a pracovať s parciálnymi poznatkami o stresových faktoroch v zamestnaní, môže byť pre telekomunikačného operátora ako aj zamestnancov užitočná. Pri rôznych výskumných štúdiách sa potvrdil dopad stresu v zamestnaní na neproduktívne správanie. Pri metóde určenej na identifikáciu stresu v práci sme sa zamerali na 3 úrovne:

- zamestnanecké roly – 6 faktorov,
- osobné vypätie – 4 faktory,
- osobné zdroje pre efektívnejšie zvládanie pôsobiaceho stresu – 4 faktory.

Všetky tri úrovne sú obsiahnuté pomocou 140 otázok. Vysoké skóre v škálach určených na identifikáciu zamestnaneckých rolí a osobného vypätia naznačujú významné úrovne stresu z povolania a psychologického vypätia. Skóre v rozsahu 60 až 69 predstavuje nadmerné úrovne stresu a psychického vypätia. Skóre v rozsahu 40 až 59 je skóre v normálnom rozsahu. Skóre pod 40 označuje relatívnu absenciu stresu v zamestnaní.

Pri poslednej úrovni slúžiacej na identifikáciu osobných zdrojov je to naopak. Vysoké skóre indikuje výrazne vyvinuté zdroje pre zvládanie záťažových situácií. Skóre v rozsahu 30 až 39 naznačuje mierne deficity v zručnostiach zvládania záťaže. Skóre v rozsahu 40 až 59 naznačuje priemerné zdroje zvládania záťaže, zatiaľ čo vyššie skóre 60+ označuje stále rastúce zdroje pre zvládanie záťaže.

#### 3.1 Výskumná vzorka

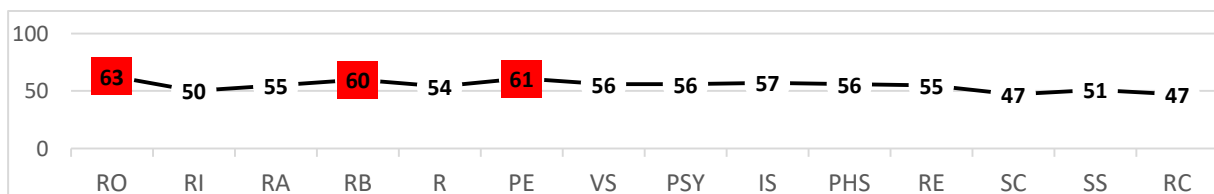
Prieskumu realizovaného v prostredí call centra telekomunikačného operátora sa zúčastnilo 74 zamestnancov. Priemerné skóre faktorov sme porovnali so skóre žien a mužov v podobných povolaniach.

### 4 VÝSLEDKY

**VO1: Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných platné pre celý súbor participantov?**

Priemerné skóre faktorov sme porovnali so skóre žien a mužov v podobných povolaniach.

Zvýšené priemerné skóre ( $\leq 60$ ) na úrovni celého súboru bolo zaznamenané na úrovni zamestnaneckých rolí v 3 škálach: RO – Rola preťaženia (63 bodov), RB – Rola hranice (60 bodov), PE – Fyzické prostredie (61 bodov) (Graf 1). Hodnoty v rozsahu 60+ naznačujú vyššiu mieru prežívaného stresu a psychického vypätia.



Graf 5 – Celý súbor podľa povolania

Najproblematickejšou sa ukazuje RO – Rola preťaženia, s priemerným skóre 63. Zamestnanci vnímajú svoje pracovné zaťaženie ako neprimerané, zvyšujúce sa a nepodporované potrebnými prostriedkami.

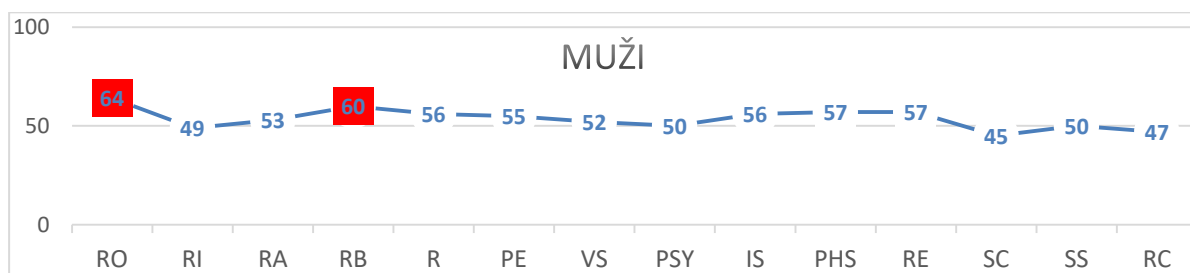
RB – Rola hranice (60) – sa nachádza na spodnej úrovni intervalu zvýšenej miery prežívaného maladaptívneho stresu a vypätia. Zamestnanci prežívajú určitý konflikt medzi požiadavkami nadriadených a iných pracovných tímov. Môžu vykazovať pocity, že nie sú hrdí na to, čo robia alebo že ich firma nepodporuje. Zamestnancom nemusia byť zrejmé zodpovednosti autority (tím líder), a tým môže dochádzať k určitému nepochopeniu kompetencií a právomocí, nejasnosti úloh a spôsobu hodnotenia a ocenenia.

Problematickou sa ukazuje aj PE - Fyzické prostredie (61). Zamestnanci na základe tohto výsledku určitým negatívnym vplyvom prostredia. Vysokému hluku a ruchom. Faktor zahŕňa aj podmienky prostredia: nepravidelnú pracovnú dobu, pocit osobnej izolovanosti.

Ostatné hodnoty sa nachádzajú v normálnych limitoch. Špecifikom dotazníku zameraného na stres v práci je, že pri menších alebo malých skupinách sa odlišnosti ukazujú významnejšie.

### ***VO2: Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných u mužov?***

Formulár profilu pre mužov ukazuje ich priemerné skóre v porovnaní s ostatnými mužmi v normatívnom výberovom súbore. Jeden z faktorov na úrovni zamestnaneckých rolí dosiahol priemerné skóre 61 bodov. RO – Rola preťaženia vykazuje známky maladaptívneho stresu a preťaženia. Muži vnímajú pracovné zaťaženie ako neprimerané, zvyšujúce sa bez adekvátnej podpory potrebnými prostriedkami. To môže vzbudzovať vnímanú nekompetentnosť v kombinácii s časovým tlakom. Hraničná hodnota 59 bodov bola zaznamenaná na úrovni osobného vypätia v škále PHS – Fyzické vypätie. Muži sa v zvýšenej miere obávajú o svoje zdravie prejavujúce sa častejšími prechladnutiami, bolesťami, nepravidelnými stravovacími návykmi. Môže sa jednať o neplánovanú zmenu hmotnosti, prejavovať nadmerným užívaním alkoholu a prerušovaným spánkom. Sprievodným znakom môže byť letargia alebo apatia. Zvyšné dosiahnuté hodnoty sa pohybujú v normálnych limitoch. Mužov sme následne porovnali so skóre mužov a žien v podobných povolaniach. Z analýzy vyplynuli dva faktory na úrovni zamestnaneckých rolí, v ktorých boli zaznamenané zvýšené hodnoty. Znovu sa nám opakuje RO – Rola preťaženia (64 bodov), ktorú dopĺňa RB – Rola hranice (60 bodov) (Graf 2). Cez Rolu hraníc je tu naznačený prežívaný konflikt medzi požiadavkami role a lojalitou v pracovnom prostredí.



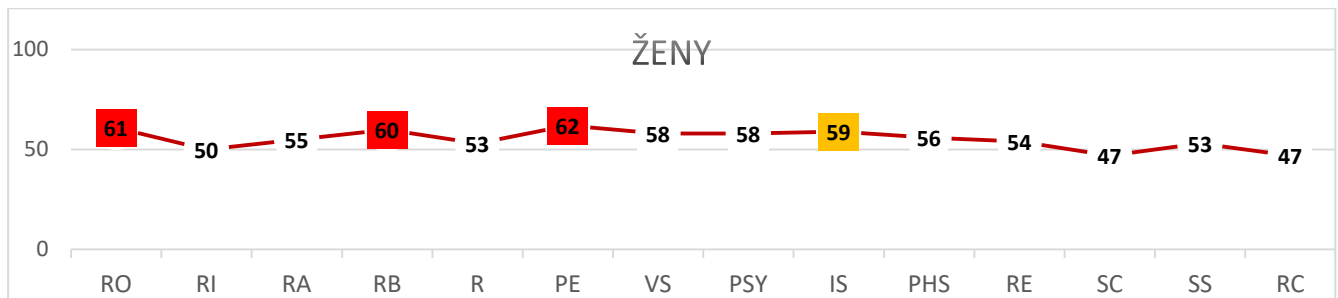
Graf 6 – Muži podľa povolania

### ***VO3: Existujú zvýšené priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných u žien?***

U žien sme postupovali rovnakým spôsobom. Najskôr sme ich priemerné skóre preniesli do profilu pre ženy. Na úrovni zamestnaneckých rolí pri škále RB – Rola hranice bola zaznamenaná horná hranica (59 bodov) normálneho intervalu. Na úrovni osobného vypätia boli zaznamenané hraničné hodnoty (59 bodov) pri škálach VS – Osobné vypätie a IS – Vypätie v medziľudských vzťahoch. Pri porovnaní priemerných hodnôt u žien s priemernými



hodnotami mužov a žien v podobných povolaniach, sme zistili zvýšenú úroveň napätia a stresu v troch faktoroch: RO – Rola preťaženia (61 bodov), RB – Rola hranice (60 bodov), PE – Fyzické prostredie (62 bodov) Prvé dva faktory sa opakujú, sú interpretované v predošlých častiach. Pozornosť presunieme na faktor PE – Fyzické prostredie. Zdá sa, že ženy sú citlivejšie na prostredie ako muži. Fyzické prostredie hovorí o vystavovaní sa vysokým úrovňam hluku, nepravidelnej pracovnej dobe a pocitu osobnej izolovanosti vedúcej k napätiu a stresu. Horná hranica v rámci intervalu normálnych hodnôt bola zaznamenaná vo faktore IS – Vypätie v medziľudských vzťahoch (59 bodov). Naznačuje konflikt v medziľudských vzťahoch. Môže sa prejavovať zvýšenou mierou hádok, túžbou rezignovať, tráviť čas osamote.



Graf 7 – Ženy podľa povolania

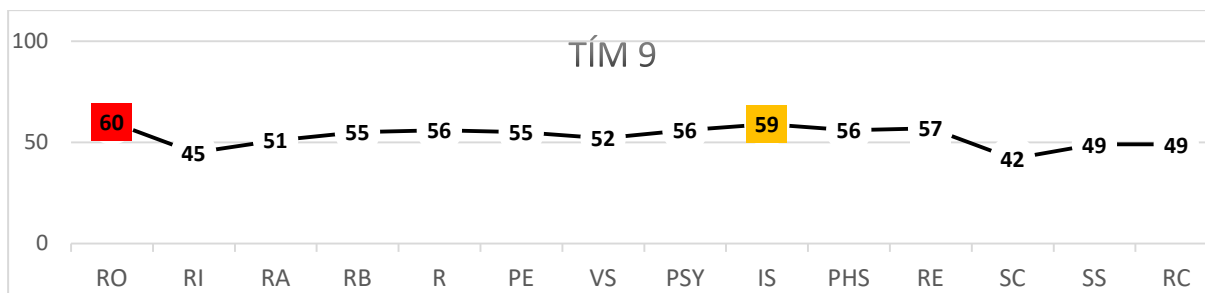
***VO4: Existujú zvýšene priemerné hodnoty stresu v sledovaných premenných vo vzájomnom porovnaní tímov?***

V ďalšom kroku sme vyhodnotil všetkých 74 zamestnancov na základe tímov. Počet tímov je osem, v zostupnom poradí od tímu č.9 po tím č.16. Vzhľadom na nízky počet zamestnancov v tímoch, sme nerozdeľovali súbory podľa pohlavia. Porovnali sme priemernú úroveň dosiahnutého skóre zamestnancov v tíme so skóre mužov a žien v podobných povolaniach.

Predpokladali sme, že sa nám podarí presnejšie identifikovať napätie a pôsobiace stresy v jednotlivých tímoch, platné pre daný tím. Vďaka relatívne malej početnosti ľudí v tíme, môžeme presnejšie identifikovať aj pôsobiace vzťahy medzi nadriadenými a osobami v tímoch.

***Tím č.9***

V tíme č.9 sa nachádza osem zamestnancov. Na základe porovnania priemerných hodnôt zamestnancov s normatívnymi hodnotami mužov a žien podľa podobnosti povolania, bola zvýšená miera pracovného stresu a napätia zaznamenaná v RO – Rola preťaženia (60 bodov) (Graf 4). Z výsledkov vyplýva, že miera kladených požiadaviek prekračuje zdroje a mieru, do akej zamestnanci zvládajú pracovné zaťaženie. Výsledok sa nachádza v dolnej hranici intervalu pre zvýšenú mieru napätia a pracovného stresu. Takisto bolo zistené určité pnutie v IS – Vypätie v medziľudských vzťahoch (59 bodov) v rámci intervalu normatívnych limitov. Jedná sa o určitý rozkol v medziľudských vzťahoch, ktorý sa môže prejavovať agresivitou alebo naopak stiahnutím sa.



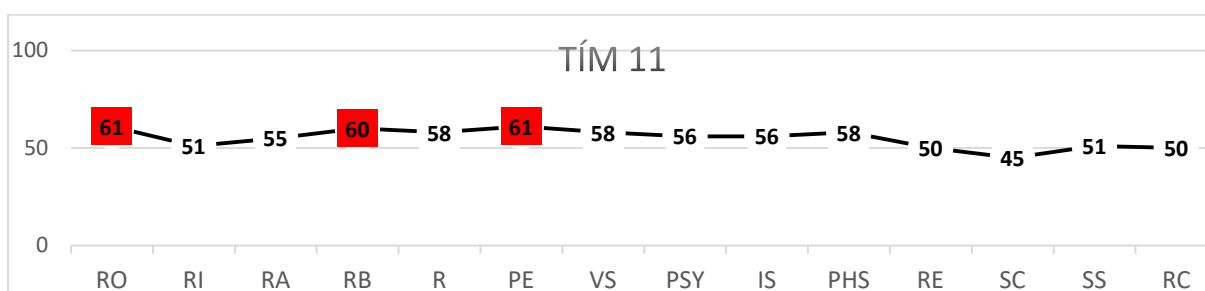
Graf 8 – Tím č.9 podľa povolania

### ***Tím č.10***

V tíme č. 10 sa nachádza 9 zamestnancov. V tomto tíme neboli identifikované zvýšeného hodnoty v ani jednom merateľnom faktore.

### ***Tím č.11***

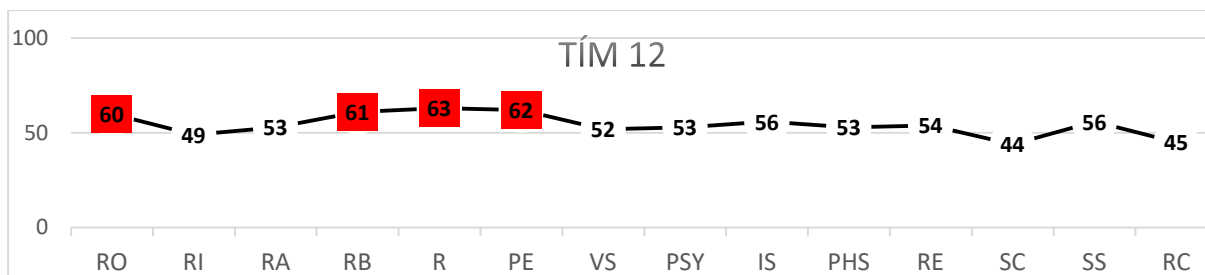
V tíme č. 11 sa nachádza 9 zamestnancov. Ich priemerné skóre sme porovnali s mužmi a ženami na základe podobnosti povolania. Zvýšené parametre priemerných hodnôt sme namerali pre RO – Rola preťaženia (61 bodov), RB – Rola hraníc (60 bodov), PE – Fyzické prostredie (61 bodov) (Graf 5). V tomto tíme zamestnanci prežívajú zvýšenú mieru napätia a stresu kvôli tomu, že požiadavky prekračujú ich zdroje (RO), možnosti zvládania pôsobiaco preťaženia. Zároveň je tu naznačené konfliktné prežívanie požiadavky na rolu (RB), nejasnosti kompetencií a lojality v pracovnom prostredí. Tretí faktor (PE) generujúci stres, hovorí o zvýšenej hlučnosti, nepravidelnej pracovnej dobe, určitej izolovanosti. Všetky tri faktory sú súčasťou úrovne zamestnaneckých rolí.



Graf 5 – Tím č.11 podľa povolania

### ***Tím č.12***

Tím č. 12 pozostáva z deviatich zamestnancov. Pri porovnaní priemerného skóre so skóre normatívneho súboru podľa podobnosti povolania sme zistili zvýšené hodnoty v štyroch faktoroch: RO – Rola preťaženia (60 bodov), RB – Rola hranice (61 bodov), R – Zodpovednosť (63 bodov), PE – Fyzické prostredie (62 bodov) (Graf 6). Všetky štyri faktory sú súčasťou úrovne zamestnaneckých rolí. Aj v tíme č. 12 sa nám znovu preukázalo preťaženie zamestnancov prekračujúce ich zdroje zvládania tohto preťaženia (RO), konflikt vyplývajúci z požiadaviek kladených na rolu zamestnanca a lojality v pracovnom prostredí (RB). V tomto tíme sa preukázalo zvýšené napätie vyplývajúce z vnímanej zodpovednosti (R) za výkony vo vzťahu k sebe, ako aj iným členom tímu. Vyššia miera hlučnosti, nepravidelná pracovná doba, prežívaný pocit izolovanosti (PE) sa podpisujú na vyššej miere pracovného stresu.



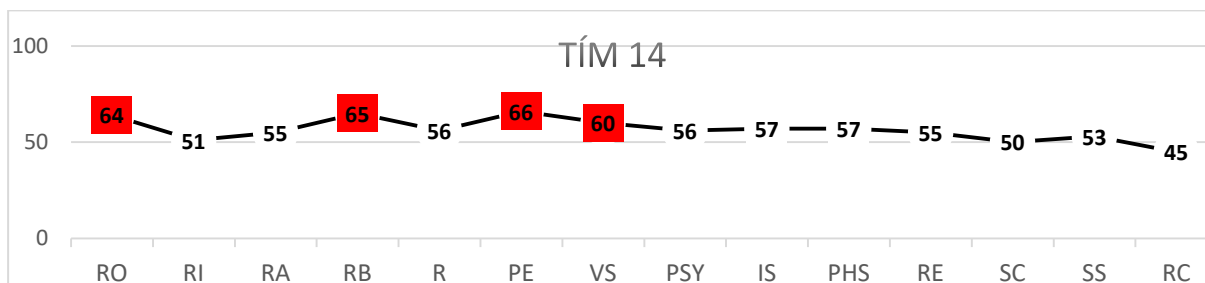
Graf 6 – Tím č.12 podľa povolania

### ***Tím č.13***

V Tíme č.13 je dvanásť zamestnancov. Z pohľadu početnosti ide o najväčší tím. Pri porovnaní priemerného skóre tímu so skóre mužov a žien v podobných povolaniach sme identifikovali dva faktory so zvýšenými hodnotami: RO – Rola preťaženia (61 bodov), PE – Fyzické prostredie (66 bodov). RO – Rola preťaženia je opakujúcim sa faktorom. V tomto tíme na význame naberá druhý spomínaný faktor, PE – Fyzické prostredie. Priemerné skóre je neúmerne vysoké v porovnaní s inými tímami. Môže to byť zapríčinené hlukom, pachom, nepravidelnou pracovnou dobou. V určitom zmysle extrémnejšími podmienkami fyzického prostredia.

### ***Tím č.14***

Tím č.14 pozostáva z deviatich zamestnancov KC. Pri porovnaní priemerného skóre so skóre normatívneho súboru podľa podobnosti povolania sme zistili zvýšené hodnoty v štyroch faktoroch: RO – Rola preťaženia (64 bodov), RB – Rola hranice (65 bodov), PE – Fyzické prostredie (66 bodov), VS – Osobné vypätie (60 bodov) (Graf 7). V tíme č. 14 sa nám znovu preukázalo preťaženie zamestnancov (RO) prekračujúce ich zdroje zvládania tohto preťaženia, konflikt vyplývajúci z požiadaviek kladených na rolu zamestnanca a lojality v pracovnom prostredí (RB). V tomto tíme je identifikované zvýšene napätie vyplývajúce z vnímanej zodpovednosti (R) za výkony vo vzťahu k sebe, ako aj iným členom tímu. Vyššia miera hlučnosti, nepravidelná pracovná doba sa podpisujú na vyššej miere pracovného stresu (PE). V tomto tíme sa preukázalo vyššie priemerné skóre aj vo faktore VS – Osobné vypätie. Hovorí to o problémoch s kvalitou práce alebo pracovným výkonom, odzrkadľuje postoje k práci, vrátane strachu, nedostatku záujmu. Dôsledkom môže byť zvýšená miera absencií, problémy s koncentráciou.

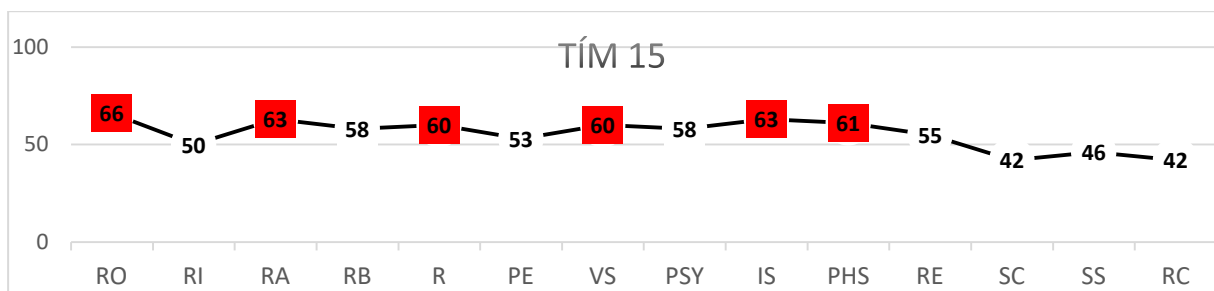


Graf 7 – Tím č.14 podľa povolania

### ***Tím č.15***

V Tíme č.15 je osem zamestnancov. Pri porovnaní priemerného skóre tímu so skóre mužov a žien v podobných povolaniach, sme identifikovali šesť faktorov so zvýšenými hodnotami:

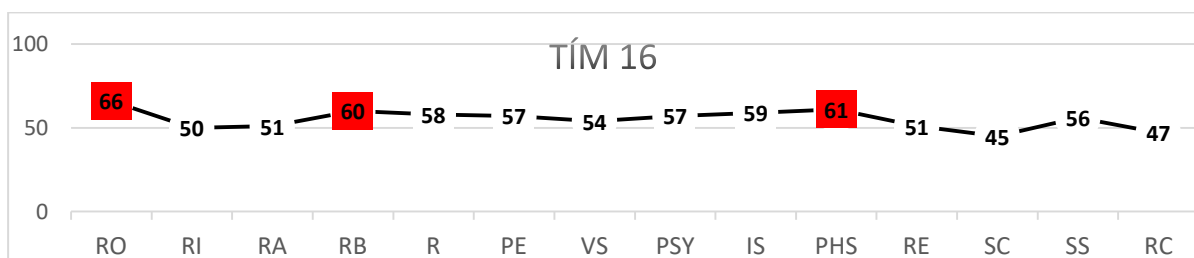
RO – Rola preťaženia (66 bodov), RA – Rola nejednoznačnosti (63 bodov), R – Zodpovednosť (60 bodov), VS – Osobné vypätie (60 bodov), IS – Vypätie v medziľudských vzťahoch (63 bodov), PHS – Obavy o fyzické zdravie (61 bodov) (Graf 8). Tím č. 15 je „rekordmanom“ v počte faktorov generujúcich zvýšenú mieru stresu v porovnaní s ostatnými tímami. Na úrovni zamestnaneckých rolí sa nachádzajú 3 faktory so zvýšeným priemerným skóre. Zamestnanci, pracujúci v tomto tíme, prežívajú preťaženie (RO) vyplývajúce zo zvyšujúcich sa nárokov na nich kladených, presahujúce zdroje ich zvládania v pomerne vysokej miere. Zároveň vyskočil aj faktor RA – Rola nejednoznačnosti, ktorý hovorí o nejasnom vedomí toho, čo sa od nich očakáva, ako by mali byť vedení a hodnotení. Zažívajú konfliktné požiadavky od nadriadených. V súvislosti s vyššie uvedeným vzniká stres aj na úrovni osobného vypätia, do ktorej spadajú tri faktory. Zamestnanci v tíme prežívajú frustráciu (VS), nesprávne nastavené postoje k práci, čo sa odráža na nedostatočnej kvalite. Ďalšou oblasťou kde sa prejavuje rozpor v tíme je IS – Vypätie v medziľudských vzťahoch. Môže dochádzať k zvýšenému počtu hádok, následnej túžbe rezignovať. Vypätie sa preukazuje aj na fyzickej rovine (PHS). Prejavovať sa môže u zamestnancov častejšími absenciami, bolesťami žalúdka, zmenou hmotnosti v dôsledku „zajedania nervozity“, búšením srdca, poruchami spánku alebo nadmerným užívaním liekov, alkoholu. Zároveň v tomto tíme majú jedinci pomerne oslabené zdroje zvládania toho, čomu čelia. Na základe výsledkov sme presvedčení, že v tomto tíme panujú vyhrotené vzťahy medzi nadriadeným (tím lídrom) a tímom. Je možné, že napäté vzťahy prežívajú jednotliví členovia tímu medzi sebou aj navzájom.



Graf 8 – Tím č.15 podľa povolania

### Tím č.16

V tíme č. 16 sa nachádza desať zamestnancov. Zvýšená miera pracovného stresu a napätia bola zaznamenaná v troch faktoroch: RO – Rola preťaženia (66 bodov), RB – Rola hranice (60 bodov), PHS – Fyzické vypätie (61 bodov) (Graf 10).



Graf 9 – Tím č.16 podľa povolania

Aj v tomto tíme bola identifikovaná zvýšená miera pracovného stresu a napätia vyplývajúca z požiadaviek kladených na zamestnancov prekračujúce ich zdroje a možnosti zvládania tohto pracovného preťaženia (RO). Zároveň sa prejavil prežívaný konflikt požiadaviek kladených na rolu zamestnanca (RB) a zvýšených obavách o svoje zdravie (PHS).

## 5 DISKUSIA

Interval zvýšenej miery stresu a vyčerpania v dôsledku preťaženia zamestnancov (RO) bol zaznamenaný vo všetkých súboroch:

- v súbore reprezentantov call centra podľa pohlavia u mužov (61 bodov), podľa povolania u mužov (64 bodov) a žien (61 bodov)
- na úrovni tímov zamestnancov KC podľa povolania v siedmych tímov z ôsmych

V tomto faktore sa odzrkadľuje miera požiadaviek kladených na prácu zamestnanca prekračujúca zdroje a možnosti zvládania zaťaženia, bez potrebnej podpory.

Z nášho pohľadu je to kľúčový faktor, na ktorom je potrebné prioritne pracovať. Každý človek má určitú adaptačnú kapacitu, v rámci ktorej sa dokáže pohybovať. Ideálom je, ak požiadavky kladené na zamestnanca sú v súlade s jeho možnosťami a vybudovanými zdrojmi zvládania. Určitý čas človek dokáže absorbovať aj požiadavky presahujúce jeho (fyzické a psychické) kapacity. Z dlhodobého hľadiska je to však neudržateľné, je vyčerpaný a frustrovaný. Výsledkom môže byť znížená kvalita pracovného výkonu, apatia, obavy o psychické a fyzické zdravie (faktor PHS), konflikt až agresivita v medziľudských vzťahoch (faktor IS), častejšia absencia v zamestnaní, až opustenie zamestnania. Aj Kollárik (1988) uvádza, že odchody zamestnancov môžu byť spôsobené nedostatečnou motiváciou, zlými pracovnými podmienkami, nevhodným pracovným prostredím, nekvalitným výberom vedúcich pracovníkov.

Po testovaní sme viedli rozhovory so zamestnancami. Bez ohľadu na výsledky nášho šetrenia popisovali vzrastajúce nároky na nich kladené, z dôvodu vyššej efektivity predajných výsledkov. V niektorých tímoch sme sa stretli s informáciou, že pri menšom počte ľudí musia naplniť tie iste tímové výsledky. Seniorskejším zamestnancom sme položili otázku, či sa vidia v súčasnom zamestnaní aj o 2 roky. Z 15 zamestnancov 1 odpovedal áno. Ostatní odpovedali veľmi podobne v zmysle: „Ak to takto pôjde aj naďalej, nedá sa to zvládnuť.“

Druhou problematickou je RB – Rola hranice. Zvýšená miera stresu a napätia v rámci tohto faktoru bola zaznamenaná:

- v súbore reprezentantov call centra podľa povolania u mužov (60 bodov) a žien (60 bodov)
- v štyroch tímoch zamestnancov z ôsmych (rozsah 60 -65 bodov)

Tento faktor predstavuje prežívaný konflikt požiadaviek role a lojalitu v pracovnom prostredí. Konflikt môže prameniť z uviaznutia medzi požiadavkami nadriadených (tím líder a vyššie) a iných skupín, členov v tíme. Zároveň vykazujú pocity, že ich spoločnosť nepodporuje, neoceňuje, na základe čoho absentuje vášeň pre vykonávanú prácu. Nemusia byť zrejme zodpovednosti a kompetencie autority (tím líder a vyššie), čo pôsobí mätúco. Ako formu podpory Burger (2008) uvádza zavedenie dodatočnej motivácie - patrí k nemateriálnej stimulácii - podnik pre svojich najlepších vytvára motivačne ohodnotenie vo forme odmien, napr. dovolenku pre celú jeho rodinu. Pre zamestnanca je to forma posilnenia ega, vyzdvihnutím jeho hodnoty v porovnaní s okolím. Má aj vedľajší efekt - zrastie s firmou, ktorá si ho vie oceniť a kde sa cíti dobre. Pre jeho okolie to má omnoho viac vedľajších efektov: predovšetkým sa vytvára ťahový efekt pozitívneho vzoru. Okolie vidí, aké správanie je žiadúce, odmeňované a uprednostňované. Vytvára akýsi vzor žiadúceho správania a keď pred sebou máme jasný vzor žiadúceho správania, môžeme okamžite porovnávať s vlastným správaním a korigovať odchýlky – je to nevyhnutný predpoklad pre učentlivú organizáciu.

Pri rozhovoroch po testovaní v call centre sme sa zamestnancov pýtali, čo ich motivuje, prečo vykonávajú danú prácu? Opakovali sa dve odpovede: stabilné zamestnanie, financie.

Finančná motivácia je bežne považovaná za najúčinnějšíu. Osídla príslubu vysokých zárobkov sa však prejavia vždy: ak stanovíte výkonnostný vzorec výpočtu mzdy, ľudia sa zamerajú na tú činnosť, ktorá im pri minimálnej námahe prináša maximum na zárobku (Burger, 2008).

Na otázku, či práca spĺňa očakávania, ktoré mali, sme vnímali prevažne negatívny postoj. Na otázku, čo ich frustruje, odpovedali v prevažnej miere: čoraz vyššie nastavované predajné ciele a ťažšia možnosť získania bonusov. Redukujúcim riešením v rámci tohto faktora by mohlo byť popracovať na internej komunikácii medzi nadriadenými a zamestnancami. Zároveň jasnejšie, poprípade opakovane komunikovať, čo a akým podielom sa zohľadňuje pri tvorbe mzdy a bonusov.

Ide o vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom, ktorý má, ako každý vzťah racionálnu, ale aj emocionálnu zložku. Preto je dôležité, aby tím líder vedel efektívne pracovať, učiť, dávať podporu svojmu tímu. Učiť tím lídrov líderstvu, pracovať so spätnou väzbou členov tímu.

Keď pracovník vie, na čo slúži jeho práca, kto potrebuje aký výstup a komu ako poradiť a pomôcť, dokáže prácu urobiť dobre. Pokiaľ má dobrý vnútorný pocit a dostane aj kladnú odozvu z okolia, robí prácu rád. Každý z nás potrebuje, aby ho akceptovali, uznávali a chválili. Ale aby dosiahol tú úroveň vlastnej práce, ktorá mu pocit uspokojenia prinesie, potrebuje informácie. Musí vedieť, komu je práca určená, aký výstup sa od neho očakáva, prípadne aký úžitok z jeho práce vyplynie (Reháková in Burger, 2008).

Posledným faktorom na úrovni zamestnaneckých rolí, v ktorom sa prejavuje vyššia miera stresu je PE – Fyzické prostredie:

- v súbore Reprezentant KC podľa povolania u žien (62 bodov)
- v štyroch z ôsmich tímov (61 až 66 bodov)

Faktor meria vystavenie vysokým hladinám hluku prostredia, rušivým podnetom alebo extrémnym fyzickým podmienkam. V tomto faktore sú obsiahnuté aj položky zamerané na flexibilitu pracovnej doby a pocit osobnej izolovanosti.

Niektoré sledované parametre vyplývajú z povahy pracovného prostredia – open space a množstva denných telefonátov. Medzi charakteristické znaky takéhoto pracoviska ako uvádza Cooper (1997) patrí úspora na nájme, zjednodušená spolupráca, pokles súkromia a najmä zvýšená úroveň stresu. Pri menovaní negatív open space pracovísk sa najčastejšie spomína chýbajúce súkromie a zvýšený hluk. Rozsiahly medzinárodný výskum zaoberajúci sa prácou v open space priestore ukázal, že 85% pracovníkov je nesústredených a nespokojných so svojim pracovným prostredím. Je možné naučiť zamestnancov efektívnejšie pracovať so stratégiami zvládania záťažových situácií a efektívnejším využívaním osobných zdrojov. Prostredníctvom toho by bolo možné v súčasnej situácii jemne korigovať prežívanú úroveň stresu a napätia zamestnancov, nerieši to však problematické oblasti v úrovni zamestnaneckých rolí.

## 6 ZÁVER

Stres sa považuje za chorobu 21. storočia, ktorá negatívne vplýva na zdravie človeka a jeho pracovnú výkonnosť. Stres prichádza potichu, nebolí a niekedy ho nie je ani cítiť. Často ide o chvíľkový stav. Dlhodobý prežívaný stres sa však môže negatívne podpísať na zdraví jedinca. Stres je výrazným predpokladom pre vznik a rozvoj závažných ochorení, a preto ho netreba v žiadnom prípade podceňovať. V súvislosti s aktuálnosťou stresovej záťaže a zvýšenou fluktuáciou na pracovisku telekomunikačného operátora v prostredí call centra sme sa rozhodli preskúmať rovnováhu medzi jednotlivcom a jeho pracovným prostredím, čo bolo aj

hlavným cieľom uvádzanej analýzy. Zvládanie stresu do istej miery závisí od povahy, ako aj od prístupu k danej situácii, alebo miery asertivity každého pracovníka. Neplatí pravidlo, že na každého platí to isté. Na zabránenie vzniku stresu alebo jeho elimináciu sa pozeráme z dvoch hľadísk. Prvým je prístup samotného pracovníka ku každodenným situáciám, ktoré sú pre jeho povolanie typické, druhý vychádza zo strany zamestnávateľa a miery, s akou sa podieľa na pomoci a podpore pracovníkom, ktorí sú vystavovaní každodenne stresovým situáciám. Stresu sa pracovníci najčastejšie zbavujú pomocou správnej životosprávy, relaxovaním a športovými činnosťami. Mnohým z nich pomáha tiež rodina, podpora kolegov, vhodné pracovné prostredie. Len malá časť pracovníkov stres na pracovisku ignoruje.

### **Literatúra**

BAJČÍK, V., BRONIŠ, M. Psychická zátěž a bezpečnost při práci [i.e. psychická záťaž a bezpečnosť pri práci]. Bratislava: Práca, 1981.

BURGER, I., 2008. Manažér 47. Ťažká úloha vedenia ľudí. 04/2008. IBIS Partner Slovakia.

HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele: projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání. Praha: Portál, 1996. Pedagogická praxe. ISBN 8071780936.

KOLLÁRIK, T. KUBALÁK, M. Metóda na zisťovanie fluktuálnych tendencií pracovníkov. 2 vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1988. 211 s. ISBN 80-58671-88-1.

MATOUŠEK, O. 2008. Metody a řízení sociální práce / Vyd. 2. Praha : Portál, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.

PAULIČKA, Ivan. Všeobecný encyklopedický slovník. Praha: Cesty, 2002. ISBN 8071817082.

PICHŇA, J. 1994. Základy personalistiky. I. Bratislava: SOFA, 1994, 156 s. ISBN 80- 8552-05-0.

SELYE, Hans. Život a stres. Bratislava: Obzor, 1966.

TOMČÍKOVÁ, M., ŽIVČÁK, P. Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie odmeny. Zborník vedeckých prác z riešenia projektu GAMA 11/11, Prešovská univerzita v Prešove 2013. 77s. ISBN 978-80-555-0733-0.

TOMŠÍK, M. 1996. Sociologie pro ekonomy. Praha: VŠE Praha, 1996, 75 s. ISBN 80- 7079-146-2.

CARTWRIGHT, S., COOPER, C.L. Managing workplace stress. SAGE Publications. 1997. Dostupné na internete:

<<https://books.google.sk/books?id=HPpyAwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=sk&pg=PA7#v=onepage&q&f=false>>.

### **Contact**

Bc. Ivana Mirdalíková

Univerzita Sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Nám. J. Herdu 2, Trnava, 917 01, Slovenská republika

Telefon: +421 911 809 949

Email: mirdalikovai@gmail.com

Mgr. Karol Kováč, PhD.

Univerzita Sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Nám.J.  
Herdu 2, Trnava, 917 01, Slovenská republika  
Telefon: +421 908 984 2, Email: kovac.karol@gmail.com



# PROJEKTIVNÍ METODY V OVĚŘOVÁNÍ ZPŮSOBILOSTI UCHAZEČŮ O SLUŽEBNÍ POMĚR V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH ČESKÉ REPUBLIKY: ROZSAH A ÚČEL POUŽITÍ

## PROJECTIVE METHODS IN VERIFICATION OF RESPONSIBILITIES OF SERVICE PROVIDERS IN THE CZECH REPUBLIC SAFETY CHOIRS: SCOPE AND PURPOSE OF USE

*Alena MOLINARI, Martin SEITL*

**Abstrakt:** *Cílem příspěvku je představit výsledky explorační studie realizované mezi psychology zabývajícími se posuzováním osobnostní způsobilosti u uchazečů o služební poměr u sedmi bezpečnostních sborů České republiky. Předmětem studie bylo ověřit, které projektivní metody jsou v procesu posuzování způsobilosti použity, jaký plní v rámci diagnostické baterie účel a jak je ověřována jejich prediktivní validita. Data byla získána od souboru 30 psychologů prostřednictvím dotazníku, doplněného interview s pěti z nich. Výsledky naznačují, že projektivní metody jsou ve výběrovém procesu s uchazeči používány frekventovaně, přičemž volba konkrétních projektivních metod je na individuálním rozhodnutí psychologa. Mezi nejpoužívanější metody patří Kresba stromu a Kresba lidské postavy, Zulligerův tabulový test a Hand test. Do baterie jsou metody zařazovány dle klasifikace vyhlášky č. 487/2004 Sb. zejména z důvodu posouzení psychosociální vyzrálosti, agresivity, psychopatologické symptomatiky, emoční stability, autoregulace a odolnosti vůči zátěži. Validita výsledků je ověřována 77 % dotázaných psychologů, a to především na základě hodnocení přijatého uchazeče spolupracovníky a nadřízeným. Ověřování validity je však nesystematické a kvalitativní. Studie naznačuje význam projektivních metod ve výběru uchazečů do služebního poměru, avšak bez explicitně ověřené spolehlivosti výsledků.*

**Abstract:** *The aim of this paper is to present the results of an exploratory study conducted among psychologists involved in assessing personality eligibility of job seekers in seven units of security forces of the Czech Republic. The aim of the study was to verify which projective methods are used in the assessment process, what is its purpose in the diagnostic battery and how is verified its predictive validity. The data was obtained from a group of 30 psychologists via a questionnaire, supplemented by interviews completed with five of them. The results indicate, that the projective methods are frequently used in the selection process of candidates, the choice of a projective method is based on individual preference of the psychologist. The most frequently used methods include Tree Drawing, Human Figure Drawing, Zulliger's Table Test and Hand Test. Methods are included to the diagnostic battery based on the classification of Decree No. 487/2004 Coll. especially for assessment of psychosocial maturity, aggression, psychopathological symptoms, emotional stability, self-regulation and resistance to load. The validity of the results is verified by 77% of the interviewed psychologists, the verification is above all based on evaluation of the applicant by his co-workers and supervisors. Verification of validity is non-systematic and qualitative. The study suggests the importance of projective methods in the process of candidates' selection however without the explicitly verified reliability of the results.*

**Klíčová slova:** *projektivní metody; prediktivní validita; služební poměr; bezpečnostní sbory; osobnostní způsobilost.*

**Keywords:** *projective methods; predictive validity; service; Security Forces, personal eligibility.*

## 1 ÚVOD

Projektivní metody jsou klasickým nástrojem k diagnostice osobnosti a jsou používány zejména v klinicko-poradenské praxi. Méně diskutované a známé je jejich použití v rámci testové diagnostiky při výběru zaměstnanců, přestože jsou spojeny s posuzováním psychické způsobilosti uchazečů takřka v průběhu celého svého vývoje a jsou nedílnou součástí praxe i v současnosti. Historicky je uplatnění řady projektivních metod zmiňováno především v souvislosti s posuzováním psychické způsobilosti uchazečů do bezpečnostních složek, jako je armáda, policie, hasičský záchranný sbor apod. Aktuální stav však znám není, a to jak ve směru konkrétních používaných metod, tak ve směru jejich hlavního účelu v testové baterii. Dále představená explorační studie se věnuje odpovědím právě na tyto otázky.

## 2 TEORIE

Výběr zaměstnanců náleží mezi procesy zabezpečující lidské zdroje pro organizaci (Armstrong, 2007) a jeho hlavním úkolem je výběr nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo z uchazečů získaných procesem nábory (Koubek, 2007). Při posuzování uchazečů jsou dominantně zvažovány dvě oblasti. První z nich je celkový soulad uchazeče s prostředím, který zahrnuje nejen soulad s obsazovanou pozicí, ale také soulad s leaderem, týmem a organizací samotnou (McPhail & Jeanneret, 2012). Druhou oblastí je predikce budoucího pracovního výkonu a to buď v podobě celkové pracovní výkonnosti (viz. Weiner, Schmitt & Highhouse, 2013), nebo v podobě konkrétně specifikovaných výkonových cílů souvisejících s obsazovanou pozicí (Seitl, 2015). V obou případech jsou u jednotlivých uchazečů zjišťovány informace o jejich minulosti i aktuálních předpokladech zapadnout do prostředí obsazované pozice a dosáhnout výsledků, které zaměstnavatel očekává. V rámci tzv. individuálního posouzení uchazeče (viz např. McPhail & Jeanneret, 2012) je k získání informací použita různě široká škála metod, nahlízejících na uchazeče z různých úhlů pohledu, což zvyšuje validitu závěrů v posouzení uchazečů (Hroník, 2007; Seitl, 2015). V obecném souhrnu jde o následující metody výběru:

- a) testy schopností,
- b) metody pro zjišťování zájmů,
- c) metody pro zjišťování osobnostních charakteristik,
- d) hraní rolí a případové studie,
- e) výběrový pohovor,
- f) sebehodnocení,
- g) metody zaměřené na zjišťování informací z vnějších zdrojů.

Mezi metody pro zjišťování osobnostních charakteristik jsou řazeny také testové psychodiagnostické metody (Seitl, 2015), které jsou dále členěny do skupin dle svého charakteru. Specifické místo zauímají projektivní metody, které ve smyslu Learyho (2004) pětiúrovňového modelu diagnostiky osobnosti umožňují zachytit odlišnou úroveň osobnosti organizace, než jakou zachycují pozorování, hodnocení druhým či sebezposouzení. Data získaná z projektivních metod se týkají tzv. psychického soukromí (Leary, 2004) a mohou tvořit významný zdroj diagnostických poznatků, přesahující svými možnostmi v poznávání osobnosti další testové metody.

Projektivní metody jsou testové nástroje, kterými je subjekt konfrontován s podnětovou situací. Díky své neurčitosti je podnětová situace nositelkou značného množství možných významů a úkolem subjektu je reagovat v mezích instrukce podle toho, co pro něj situace

individuálně znamená. Projektivní hypotéza říká, že reakce subjektu odpovídá jeho osobnosti a umožňuje tak diagnostické úsudky v tomto směru. Reakce subjektu je tedy idiomatická (Šípek, 2000). Projektivní metodu je nutné odlišit od projektivního materiálu. Na rozdíl od prostého projektivního materiálu má metoda stabilní a ověřený postup administrace, stejně jako systém vyhodnocení a interpretace reakcí subjektu (Seitl, 2015).

Zásadní předností projektivních metod je jejich schopnost zaznamenat data k širokému spektru osobnostních vlastností, a to zejména v oblastech, které metody v jiných kategoriích zaznamenávají na stejné úrovni komplexnosti jen obtížně. Jde o otázky kvality kognitivních procesů, emočního reagování, zvládání zátěže, motivace, interpersonálních vztahů, intrapsychických konfliktů, úrovně zralosti, zdrojů adaptace, rysů osobnosti apod. Za dodržení standardizovaných podmínek administrace lze proto získat bohaté informace o struktuře

i dynamice osobnosti, přičemž subjekt má omezenou možnost identifikovat sociálně žádoucí způsob reagování na podněty, což přináší druhou podstatnou výhodu projektivních metod.

Do procesu výběru zaměstnanců jsou projektivní metody zařazovány tradičně, byť s řadou kontroverzí (viz např. Costa & McCrae, 2005; Kottke, Olson, & Shultz, 2010), které vyvstaly z vývoje testové diagnostiky v duchu požadavků pozitivistické vědy (Seitl, 2015). Na rozdíl od testů schopností, sebesposuzovacích metod nebo objektivních testů osobnosti, které mají nomotetický charakter, jsou projektivní metody orientované idiograficky. V důsledku jejich orientace na popis a interpretaci jedinečnosti osobnosti vyžadují projektivní metody odlišný přístup k ověření psychometrických kvalit, které mají v tomto případě těžiště v kriteriální validitě.

Přes uvedené kontroverze je možné nalézt četné důkazy o aplikaci projektivních metod od 30. let 20. století. Rorschachova metoda, která je pravděpodobně nejznámější a v celosvětovém měřítku nejrozšířenější projektivní metodou, byla při posuzování uchazečů použita už v předválečné Evropě (Exner, 2003) a pak v průběhu svého dalšího vývoje, nezdídko v rámci posuzování uchazečů o pozice v managementu (viz Del Giudice, 2010; Piotrowski & Rock, 1963; Rieger, 1949; de Villemor-Amaral, 2007, Weiss, 2002). Stejnou, ne-li vyšší, pozornost si získal také Tematický apercepční test (viz Collins, Hanges, & Locke, 2004; Spangler, 1992). Další významná projektivní metoda, Zulligerův test, pak byla přímo vyvinuta k posuzování osobnostní způsobilosti pro výkon pracovní činnosti (Zulliger, 1994).

V českém prostředí referují o využití projektivních metod při výběru zaměstnanců například Badošek (2011), Havlík (1981), Šucha, Rehnová, Šrámková, Černochová a Zámečník (2015), Seitl (2012) a Seitl a Vtípilem (2012). Významným zdrojem informací o rozsahu použití projektivních metod při posuzování uchazečů v ČR je pak zpráva z výzkumu realizovaného Svobodou, Řehanem, Vtípílem, Klimusovou a Humpolíčkem (2004). V našich podmínkách nebyl jiný výzkum v obdobném rozsahu proveden.

Přijímací řízení do bezpečnostních sborů České republiky je specifickým druhem přijímacího řízení, které se řídí dle Zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Za příslušníky bezpečnostních sborů jsou dle uvedeného zákona považováni příslušníci:

- Policie České republiky
- Hasičský záchranný sbor České republiky
- Celní správa České republiky
- Vězeňská služba České republiky
- Generální inspekce bezpečnostních sborů
- Bezpečnostní informační služba

- Úřad pro zahraniční styky a informace

Testování osobnostní způsobilosti je jedním z kroků v rámci přijímacího řízení do bezpečnostních sborů ČR a řídí se vyhláškou č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti. Vyhláška definuje následující osobnostní charakteristiky, jako předpoklady pro výkon služby v bezpečnostních sborech ČR:

- intelektově v pásmu průměru nebo vyšším,
- emočně stabilní,
- psychosociálně vyzrálý,
- odolný vůči psychické zátěži,
- s žádoucí motivací, postoji a hodnotami,
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,
- bez znaků nežádoucí agresivity a
- bez psychopatologické symptomatiky.

Informace o uplatnění a konkrétním zaměření projektivních metod při posuzování výše uvedených osobnostních charakteristik však nejsou k dispozici. Částečně nacházíme zdroj ve výše citovaném výzkumu (Svoboda et. al., 2004), konkrétně v přehledu metod používaných skupinou psychologů pracujících v ozbrojených složkách. V tabulce č. 1 uvádíme přehled nejčastěji používaných projektivních metod, které uvedli respondenti ze skupiny psychologů v ozbrojených složkách (N = 32).

Tabulka č. 1: *Nejčastěji používané projektivní metody v ozbrojených složkách*

Název metody	Četnost
1. BAUM TEST	• 59,4 %
2. LÜSCHER	• 53,1 %
3. KRESBA POSTAVY	• 46,9 %
4. RORSCHACHOVA METODA	• 37,5 %
5. HAND TEST	• 31,3 %
6. NEDOKONČENÉ VĚTY	• 18,8 %

Vzhledem ke specifičnosti přijímacího řízení do bezpečnostních sborů České republiky a k obtížně dostupným informacím o používání projektivních metod v návaznosti na vyhlášku č. 487/2004 Sb. jsme se rozhodli získat více informací o rozsahu a účelu jejich použití.

### 3 STUDIE

Cílem studie je zmapovat aplikaci projektivních metod v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky včetně jejich role v rámci testové baterie.

Definovány byly čtyři výzkumné otázky:

1. Jaké projektivní metody používají psychologové v rámci přijímacího řízení do bezpečnostních sborů České republiky?

2. S jakou četností používají psychologové v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky jednotlivé typy projektivních metod?
3. Na jaké osobnostní charakteristiky dle vyhlášky č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, psychology používané, projektivní metody poskytují informace vzhledem k osobnosti uchazeče?
4. V jakém rozsahu a případně jak je ověřována prediktivní validita výsledků získaných projektivními metodami?

Ve snaze o detailnější zmapování aplikace projektivních metod v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky byl zvolen smíšený design. Zapojuje kombinaci základní kvantitativní explorace s využitím dotazníku na jedné straně a hlubší kvalitativní exploraci s využitím semi-strukturovaného rozhovoru na druhé straně.

### 3.1 Výzkumný soubor

Základní soubor je dán již samotným tématem a tvoří jej psychologové zabývající se posuzováním osobnostní způsobilosti u uchazečů o služební poměr u sedmi bezpečnostních sborů České republiky. Odhad jejich počtu se pohybuje v rozmezí mezi 100 – 120, přesný údaj však není zveřejněn. Výběrový soubor tvoří 30 psychologů, což je něco kolem 25 % - 30 % základního souboru. Soubor byl dále popsán z hlediska věkové kategorie jednotlivých respondentů. Vzhledem ke specifičnosti výzkumného souboru nebylo možné zjišťovat informace týkající příslušnosti jednotlivých respondentů ke konkrétnímu bezpečnostnímu sboru.

Tabulka č. 2: *Výzkumný soubor*

Věková kategorie	N
Do 30 let	2
30-45 let	18
45-60 let	9
Nad 60 let	1
<b>Celkem</b>	<b>30</b>

### 3.2 Metody

#### *Dotazník*

Dotazník vlastní konstrukce tvořilo 8 položek, které byly i přes svůj nízký počet rozděleny do čtyř oblastí. Zaměřením kopíroval dotazník demografické údaje a výzkumné otázky. Sběr dat probíhal prostřednictvím portálu survio.cz, přičemž distribuce odkazu byla zajištěna přes vedoucí psychology jednotlivých bezpečnostních sborů, kteří odkaz dále šířili mezi jednotlivé psychology. Prostřednictvím dotazníku byla získána data od 30 respondentů.

#### *Semistrukturovaný rozhovor*

Druhou metodou výzkumu byl semistrukturovaný rozhovor. Hlavní strukturu rozhovoru tvořilo 5 přesně definovaných otázek. Podle odpovědí respondentů a vývoje rozhovoru bylo s volnější formulací využito flexibilně 16 dalších otázek, které rozvíjely původních pět

oblastí. Jeden rozhovor trval 20-30 minut. Rozhovory byly nahrávány na záznamové zařízení a následně doslovně přepsány. K analýze dat byla využita metoda vytváření trsů (Miovský, 2006). Rozhovorů se zúčastnilo 5 respondentů ze tří různých bezpečnostních sborů ČR.

#### 4 VÝSLEDKY

Výsledky přinesly zjištění, že projektivní metody jsou ve výběrovém procesu používány frekventovaně. Jak uvádí tabulka č. 3, mezi nejpoužívanější projektivní metody patří Kresba stromu – interpretace Z. Altmana, Kresba lidské postavy – interpretace Z. Altmana, Zulligerův tabulový test a Hand test.

Tabulka č. 3: Četnost používání projektivních metod

Projektivní metoda + interpretační přístup	• Četnost %	Četnost absolutně
Test kresby stromu - interpretace podle Z. Altmana	• 100 %	• 30
Kresba postavy - interpretace podle Z. Altmana	• 83,3 %	• 25
Zulligerův tabulový test	• 30 %	• 9
Hand test - interpretace podle Wagner, Bricklin, Piotrowski	• 26,7 %	• 8
Test kresby stromu - interpretace podle K. Koch	• 23,3 %	• 7
Malý Lüscherův test - podle M. Lüschera	• 23,3 %	• 7
Test barevně sémantického diferenciálu	• 23,30 %	• 7
Hand test - jiná interpretace	• 13,3 %	• 4
Grafologie	• 13,3 %	• 4
Test kruhu	• 13,3 %	• 4
Kresba postavy - interpretace podle Machoverové	• 10 %	• 3
Rorschachova metoda - Komprehenzivní systém	• 10 %	• 3
Velký Lüscherův test	• 10 %	• 3
Zulligerův diapozitivový test (ZDT)	• 10 %	• 3
Chromatický asociační experiment (CAE)	• 10 %	• 3
Kresba postavy - interpretace podle Baltrusche	• 6,7 %	• 2
Kresba postavy - jiná interpretace	• 6,7 %	• 2
Tematický apercepční test - jiná interpretace	• 6,7 %	• 2
Slovní asociační experiment	• 6,7 %	• 2
Malý Lüscherův test - jiná interpretace	• 6,7 %	• 2

Test tří stromů	• 6,7 %	• 2
Test kresby stromu - jiná interpretace	• 3,3 %	• 1
Kresba postavy - interpretace podle Gilberta	• 3,3 %	• 1
Rorschachova metoda – RPAS	• 3,3 %	• 1
Rosenzweigův obrázkový frustrační test	• 3,3 %	• 1
Sentence Completion Test	• 3,3 %	• 1
Nedokončené věty	• 3,3 %	• 1

V rozhovorech navazujících na dotazníkovou část se vyprofilovala hlavní kategorie **Hodnocení projektivních metod**. Hlavní kategorie byla dále sycena několika trsy, přinášejícími podrobnější informace o zkušenostech a postojích psychologů bezpečnostních sborů ČR.

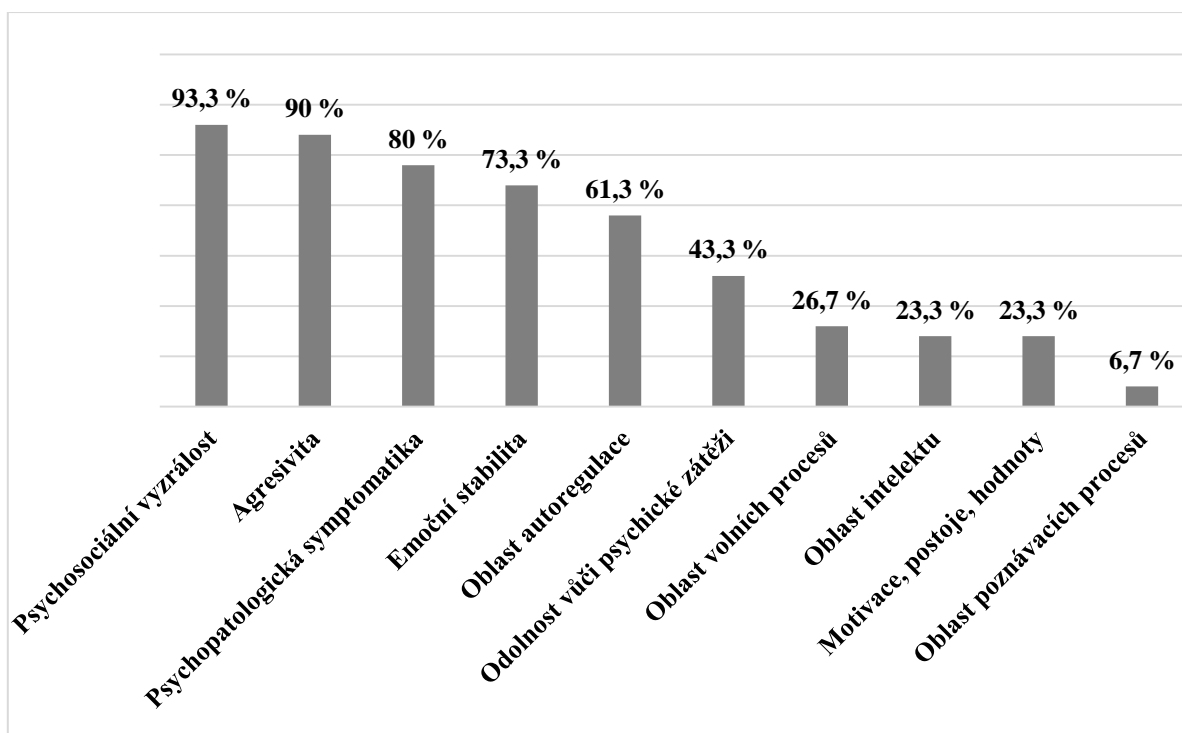
V trsu *Výhody projektivních metod* figuroval napříč všemi používanými projektivními metodami pojem **kontrola**, jak popisuje výrok: „*Výhoda je v tom, že mě to často upozorní na něco, co třeba není úplně na první pohled vidět v těch výsledcích, přeci jen ten prvek té projektivity tam je a plno psychologů tam odhalí něco, co třeba v testech není.*“ Jako další obecná výhoda projektivních metod byla ve sděleních respondentů identifikována **spojitost s osobnostními dotazníky**. Jeden z respondentů to komentoval slovy „*Potvrzují se mi tam některé osobnostní charakteristiky toho uchazeče ve spojitosti s informacemi z osobnostních dotazníků.*“. Další **výhody** byly respondenty specifikovány ve vztahu k jednotlivým projektivním metodám či jejich skupinám. U testu **Kresby stromu a Kresby lidské postavy**, interpretovaných podle Z. Altmana, dominovala mezi výhodami relativní časová nenáročnost, ověření normality a stability osobnosti. Mezi specifickými oblastmi pak byly zmíněny sociální vazby, sebeobraz, sebevědomí a sexualita ve vztahu k druhému pohlaví. U Kresby stromu to jeden z respondentů dokumentoval následovně: „*Upozorní mě, zda tam není něco špatně, co bych pak dohledával v jiných testech nebo v rozhovoru. Zvláště mi sedí u zranění stromu, to mi zatím v 99 % sedí.*“. Mezi výhodami **Zulligerova tabulového testu a Rorschachovy metody**, interpretovaného podle Komprehenzivního systému, dominovala obtížnost stylizace, jak přibližují výroky: „*...a hlavně je to něco, co většina lidí neumí nějak obejít nebo se nějak výrazněji stylizovat...*“ (resp. č. 3), a „*Je to zatím ještě nejméně známý test a pro ty uchazeče nejmíň průhledný, v podstatě vůbec netuší, co se tím sleduje*“ (resp. č. 1). Právě Rorschachova metoda a Zulligerův test byly spojeny ve vyjádřeních respondentů i s další výhodou projektivních metod, kterou je možnost poskytnutí komplexního obrazu osobnosti. Ilustrují to následující sdělení: „*Je to hodně komplexní metoda, vlastně ti popíše celou osobnost a vidíš hodně do hloubky...*“ (resp. č. 3), „*Tento test, byť je vázaný třeba zas na nějaká slova, tak mám pocit, že se tam nejvíce odráží z té osobnosti, z toho člověka a dá se tam hezky usoudit na to, zda je více racionální, emocionální, zda převažuje analýza, syntéza, všechny tyto věci se na tom projevují nejlépe*“ (resp. č. 1).

Ve druhém trsu, označeném jako **Nevýhody projektivních metod** byly identifikovány pojmy související pouze s jednotlivými metodami nebo testy. Konkrétně **Kresba lidské postavy a Kresba stromu**, interpretované podle Z. Altmana, byly zmiňovány v souvislosti s výtvarnými schopnosti, jak nejlépe vystihuje výrok: „*Pořád to může být zkreslené nějakým vzorcem, co umí kreslit, třeba když uteče ke karikatuře, komiksu nebo když je výtvarně*

nadaný, tak tito lidé se tímto testem nedají hodnotit, protože oni tak jako exhibují a nutit nadaného člověka, ať kreslí jednoduše je obtížný.“ V případě **Zulligerova tabulového testu** byl jako nevýhoda uváděn stručný manuál. V rámci používání **Rorschachovy metody**, interpretované Komprehenzivním systémem, se jako nevýhoda objevuje především časová náročnost, která vede k selektivnímu uplatnění metody. Jeden z respondentů to dokumentuje slovy: „Vzhledem k časové náročnosti nemohu Rorschacha používat plošně pro všechny uchazeče, používám ho až v případě dotestování, kdy nám něco například na tom člověku nesedí, že tam vnímáš něco, ale on se ti úplně neotevře. Často to je o pocitu, nebo když uchazeče konzultuji s kolegy a vnímáme tam, že je tam něco problémového, nebo když se třeba nedokážeme úplně jednoznačně shodnout.“

Poslední trs v rámci kategorie Hodnocení projektivních metod, označený jako **Znehodnocení projektivních metod**, se částečně překrývá se dvěma předcházejícími trsy a objevuje se napříč používanými projektivními metodami. Jedná se o nežádoucí informovanost uchazečů o principu projektivních metod. Tento trs lze dělit dle intenzity působení znehodnocení na **slabé, silné**. Mezi metodami se **slabým** znehodnocením figurovala Rorschachova metoda, interpretovaná Komprehenzivním systémem a Zulligerův tabulový test, což dokládají výroky: „Je to zatím ještě nejméně známý test a pro ty uchazeče nejmíň průhledný, v podstatě vůbec netuší, co se tím sleduje.“ (resp. č. 1), „...je to něco, co většina lidí neumí nějak obejít“ (resp. č. 3). Mezi metodami se **silným** znehodnocením se objevovaly kresebné metody, převážně Test kresby stromu, interpretovaný podle Z. Altmana. Popisuje to výrok: „Má obrovský limit v tom, že se o něm píše nejvíce na internetu. Každý druhý uchazeč přijde a řekne jo já vím, že tam musí být kořeny, nebo někdo přijde ještě s většími výmysly, jako že tam musí být jablčka, a to strašně ovlivňuje ten konečný výsledek“.

Do testové baterie jsou metody zařazovány dle klasifikace uvedené ve vyhlášce č. 487/2004 Sb. (Tomek, 2012) zejména za účelem posouzení psychosociální vyzrálosti, agresivity, psychopatologické symptomatiky, emoční stability, autoregulace a odolnosti vůči zátěži. Plný výčet zastoupení jednotlivých osobnostních charakteristik je uveden v grafu č. 1.

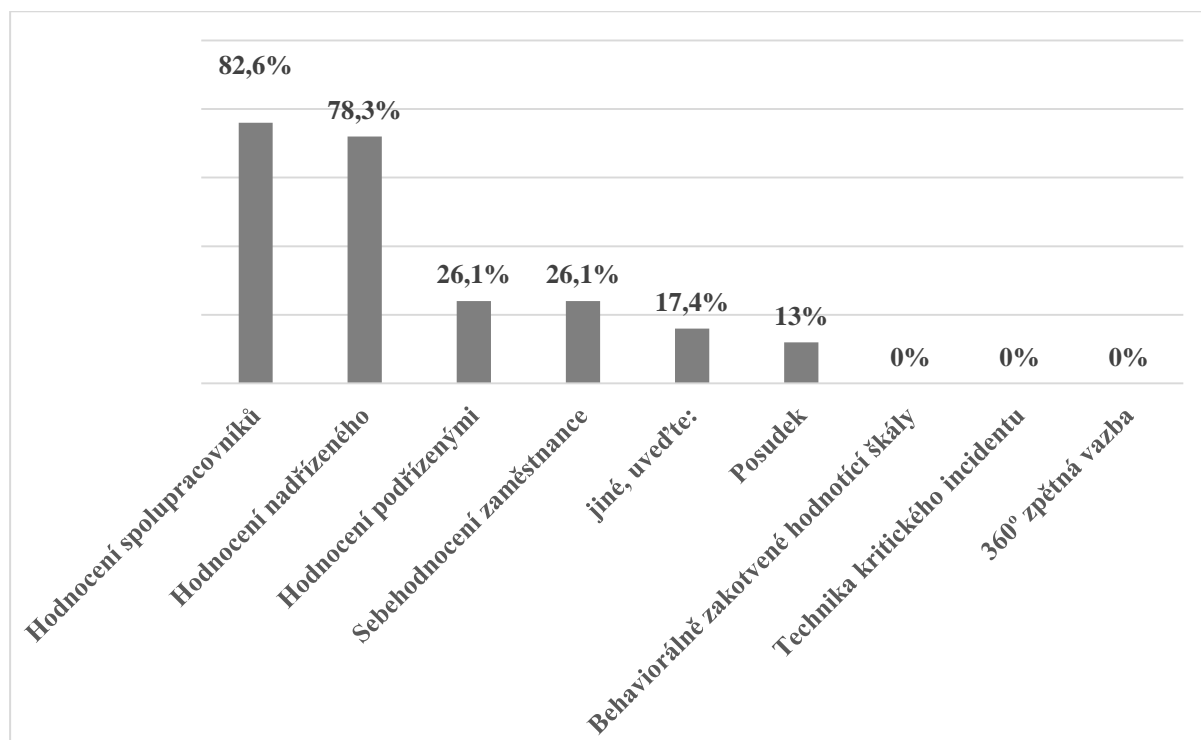


Graf č. 1: Účel zařazení projektivních metod do testové baterie podle vyhlášky č. 487/2004 Sb.



Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že projektivní metody jsou standardní součástí testové baterie v rámci psychologického vyšetření v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky a respondenti shodně uvedli, že mají možnost vlastního výběru projektivní metody. Jeden z respondentů uvedl: „Máme danou testovou baterii, která nám předepisuje, že kromě osobnostních dotazníků musíme vždy u uchazeče použít alespoň jednu projektivní metodu. To, jakou si vyberu, je na mě, to není nastaveno.“

Prediktivní validita výsledků je ověřována 77 % dotázaných psychologů, a to především na základě hodnocení přijatého uchazeče spolupracovníky a nadřízeným. Graf č. 2 znázorňuje zastoupení jednotlivých nástrojů při ověřování prediktivní validity.



Graf č. 2: Ověřování prediktivní validity projektivních metod – nástroje ověření

Kategorie vyplývající z rozhovorů s respondenty k ověřování prediktivní validity byla označena jednoduše jako **Ověřování projektivních metod**. Tato kategorie je sycena třemi dále popsánymi trsy. Prvním z nich je **nesystematičnost a nahodilost** vypovídající o tom, že ověřování prediktivní validity je dle respondentů nesystematické a nahodilé. Hlavní příčinou, která zde figurovala je nedostatek času, jak dokumentuje výrok: „Bylo by to dobře to dělat běžně, ale neděláme to, a to hlavně kvůli nedostatku času“. Druhým trsem jsou **důvody ověření**, které psychology vedou k ověřování prediktivní validity použitých projektivních metod. Prvním důvodem, který vede k ověřování validity, jsou **pochybnosti** z psychologického vyšetření. Jeden z respondentů k tomu sděluje: „Je to spíše náhodně u specifických jedinců, kteří na mě v rámci toho psychologického vyšetření nějakým způsobem negativně zapůsobili, něco mi tam úplně neladilo, výsledky byly na hraně, nicméně ten člověk nastoupil, protože prošel všemi dalšími koly a jinde se třeba projevoval dobře. Potom máme tendenci si výběrově ověřovat, zda se ten uchazeč zapracoval dobře a našeho zhodnocení bylo správné.“ Druhým důvodem je **podnět nadřízeného**, jak ukazuje výrok: „Občas se stane, že je s novým příslušníkem nějaký problém, tak potom jdeme do výsledků psychologického vyšetření, ale jsou to spíše ojedinělé případy, ale stane se to.“ Poslední trs, označený jako

*shoda výsledků z projektivních metod*, vypovídá o tom, že výsledky z projektivních metod se respondentům většinou shodují s tím, jak se uchazeč zapracoval, což dokládá výrok: „*Dá se to velmi těžce odhadnout, ale kdybych to vzala podle ukazatele, který je pro nás takový nejexplicitnější, a to kolik se podává domněnek na osobnostní nezpůsobilost příslušníka, tak bych řekla, že se spíše trefujeme, protože těch případů je opravdu minimum.*“

## 5 DISKUZE

Cílem studie bylo zmapovat aplikaci projektivních metod v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky včetně jejich role v rámci testové baterie. K upřesnění cíle byly formulovány čtyři výzkumné otázky. Ve vztahu k první výzkumné otázce můžeme konstatovat, že používáno je 27 různých projektivních metod. I když uvedený počet obsahuje i metody se stejným podnětovým materiálem, jen jinými systémy administrace, vyhodnocení a interpretace, jde o úctyhodný počet indikující bohatost aplikované diagnostiky v bezpečnostních sborech ČR. Používány jsou i metody, které lze dle dostupných zdrojů označit za méně frekventované. Za zmínku stojí zejména Test barevně sémantického diferenciálu a Test kruhu. Rozsah zjištěných metod výrazně přesahuje zjištění ze studie Svobody a kol. (2004), v citované studii byli ale psychologové dotazováni jiným způsobem (respondenti měli sami uvést používané metody a neměli na výběr z možností), a proto je rozdíl pochopitelný. Druhá výzkumná otázka se věnovala aplikaci konkrétních metod jednotlivými psychology. Zjištění naznačují, že poměrně plošně jsou aplikovány Test kresby stromu a Kresba lidské postavy. Další projektivní metody, včetně robustní a více psychometricky orientované Rorschachovy metody, výrazně zaostávají a jsou aplikovány maximálně ¼ respondentů. Je to i případ Hand testu, který patří mezi metody s neblížejším vztahem k pozorovatelnému chování (Lečbych, 2013). Zvláště překvapivé pak je, že Tematický apercepční test, který prokázal v kontextu výběru zaměstnanců svoji užitečnost v oblastech motivace (Collins, Hanges, & Locke, 2004) a výkonnosti (Spangler, 1992), používá pouze necelých 7% respondentů v našem výzkumném souboru. Na druhou stranu, přes určité rozdíly v metodologii výzkumu i charakteru výběrového souboru nacházíme paralely ve výzkumu Svobody a kol. (2004). I když jsou celkově četnosti aplikovaných metod psychology v ozbrojených složkách nižší, než je tomu v našem souboru, absolutní pořadí je blízké. Na prvním místě byl Test kresby stromu, na druhém Lüsherův test, na třetím Kresba lidské postavy a dále pak Rorschachova metoda a Hand test. Navazující výzkumná otázka v našem designu zjišťovala, za jakým účelem psychologové projektivní metody používají. Na prvních pěti příčkách se umístily: psychosociální vyžralost, agresivita, psychopatologická symptomatika, emoční stabilita a autoregulace. Paradoxem zde je, že pro tyto oblasti mohou nejčastěji aplikované projektivní metody poskytnout v nejlepší případě orientační či doplňující informace (Altman, 1998, 2011; Badošek, 2011; Seitzl, 2015). Metody s vyšším potenciálem odpovědět na uvedené diagnostické zakázky se v našem výzkumném souboru zařadily na nižší příčky. Například pro testování 4 z uvedených 5 nejdůležitějších oblastí má předpoklady Rorschachova metoda, jejíž validita pro tyto oblasti byla opakovaně ověřena (viz Exner, 2003). Poslední výzkumná otázka se týkala ověřování prediktivní validity výsledků projektivních metod. Za velmi pozitivní zjištění považujeme, že 77% psychologů ověřuje platnost svých závěrů ve vztahu k budoucímu chování vybraných uchazečů. Činí tak nejčastěji v souvislosti s hodnocením kolegů či nadřízeného nově přijatého příslušníka. Nepodařilo se nám však zjistit, zda psychologové ověřují platnost svých závěrů k jednotlivým posuzovaným oblastem za všechny testové metody, nebo tak činí ke konkrétním výstupům pouze z metod projektivních. Z rozhovorů ale vyplynulo, že validita je ověřována nesystematicky a kvalitativně, proto předpokládáme, že na tuto oblast může cílit navazující výzkumné snažení. S využitím vyhlášky č. 487/2004 Sb. se otevírá prostor pro vytvoření standardizovaného validizačního postupu, který by umožnil vyslovit závěry o možnostech

jednotlivých metod ve vztahu k predikci konkrétních projevů chování, odpovídajícím charakteristikám definovaným výše zmiňovanou vyhláškou.

Kombinaci kvantitativního designu s kvalitativním považujeme za zdařilou, protože rozhovory přinesly hlubší vhléd do aktuální praxe psychologů v bezpečnostních sborech ČR při výběru příslušníků. Poodhalují nejen současnou situaci (např. znehodnocení Testu kresby stromu),

ale i potřeby profesionálů (např. časově úsporné testy, které validizují výsledky z dalších testových i klinických metod).

## 6 ZÁVĚR

Cílem studie bylo zmapovat aplikaci projektivních metod v přijímacím řízení do bezpečnostních sborů České republiky včetně jejich role v rámci testové baterie. Výsledky odhalují, že projektivní metody jsou ve výběrovém procesu s uchazeči používány frekventovaně, přičemž volba konkrétních projektivních metod je na individuálním rozhodnutí psychologa. Mezi nejpoužívanější metody patří Kresba stromu a Kresba lidské postavy, Zulligerův tabulový test a Hand test. Do baterie jsou metody zařazovány dle klasifikace vyhlášky č. 487/2004 Sb. zejména z důvodu posouzení psychosociální vyzrálosti, agresivity, psychopatologické symptomatiky, emoční stability, autoregulace a odolnosti vůči zátěži. Validita výsledků je ověřována 77 % dotázaných psychologů, a to především na základě hodnocení přijatého uchazeče spolupracovníky a nadřízeným. Ověřování validity je však nesystematické a kvalitativní, což otevírá jeden z možných směrů dalšího výzkumného snažení.

### Literatura

Altman, Z. (1998). Test stromu: příručka. Praha: Pražská pedagogicko-psychologická poradna s.r.o.

Altman, Z. (2011). Kresba postavy: podrobná příručka k interpretaci projektivní kresby postavy (FDT) a její využití v psychodiagnostické praxi. Praha: Hogrefe - Testcentrum.

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů (10th ed.). Praha: Grada.

Badošek, R. (2011). Vypovídací schopnost vybraných znaků metody "Kresba lidské postavy" u dospělé populace (Doctoral dissertation thesis). Načteno z Theses.cz ([http://www.theses.cz/id/exttj4/Badoek\\_Radim\\_Vypovdac\\_schopnost\\_vybranch\\_znak\\_\\_\\_\\_.pdf](http://www.theses.cz/id/exttj4/Badoek_Radim_Vypovdac_schopnost_vybranch_znak____.pdf))

Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.

Costa, P. T., & McCrae, R. (2005). A Five-Factor Theory Perspective on the Rorschach. *Rorschachiana*, 27(1), 80-100.

de Villemor-Amaral, A. E. (2007). Executive Performance on the Rorschach Comprehensive System. *Rorschachiana*, 28, 119-133.

Del Giudice, M. J. (2010a). What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations. *Journal of Personality Assessment*, 92(1), 78-89.

Exner, J. E. (2003). *The Rorschach. A Comprehensive System* (4th ed., vol. 1, Basic Foundation and Principles of Interpretation). Hoboken: John Wiley & Sons.

- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Kottke, J. L., Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2010). The Devil is in the Details: A Comment on "What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations. *Journal of Personality Assessment*, 92(6), 610-612.
- Leary, T. (2004). *Interpersonal Diagnosis of Personality. A Functional Theory and Methodology of Personality Evaluation*. Eugene: Resource Publications.
- Lečbych, M. (2013b). *Wagnerův Hand test. Aplikace ve výzkumu a praxi*. Olomouc: VUP.
- McPhail, S. M., & Jeanneret, P. R. (2012). Individual Psychological Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp 411-442). Oxford: Oxford University Press.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Nakladatelství Sagit, a. s. (2016). Vyhláška ze dne 25. října 2016 o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby. Získáno z <http://www.sagit.cz/info/sb16357>.
- Piotrowski, Z., & Rock, M. R. (1963). *The Perceptanalytic Executive Scale: A Tool for the Selection of Top Managers*. Oxford: Grune & Stratton.
- Rieger, A. F. (1949). The Rorschach Test in Industrial Selection. *Journal of Applied Psychology*, 33(6), 569-571.
- Seitl, M. (2012). *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti*. Olomouc: VUP.
- Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: UP.
- Seitl, M., & Vtípil, Z. (2013). Otázky motivace a interpersonálních charakteristik osobnosti při výběrů zaměstnanců s použitím Rorschachovy metody. In L. Lovaš, & K. Vasková (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2012. Zborník z medzinárodnej konferencie „Psychológia práce a organizácie 2012“* (pp 59-68). Košice: UPJŠ.
- Schmitt, N. W., & Highhouse, S. (2013). *Industrial and Organizational Psychology*. V I. Weiner, *Handbook of Psychology* (2nd ed., vol. 12). Hoboken: Wiley.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.
- Svoboda, M. (1999). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- Svoboda, M., Řehan, V., Vtípil, Z., Klimusová, H., & Humpolíček, P. (2004). *Aplikovaná psychodiagnostika v České republice*. Brno: Psychologický ústav FF MU v Brně.
- Šípek, J. (2000). *Projektivní metody*. Praha: ISV.
- Šucha, M., Rehnová, V., Šrámková, L., Černochová, D., & Zámečník, P. (2015). *Metodika pro posuzování psychické způsobilosti k řízení silničních motorových vozidel 2015*. Olomouc: VUP.
- Tomek, P. (2012). *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 7. 2012*. Olomouc: Anag.
- Weiss, P. A. (2002). Potential Uses of the Rorschach in the Selection of Police Officers. *Journal of police and Criminal Psychology*, 17(2), 63-70.
- Zulliger, H. (1994). *Zulligerův projektivní test. Příručka*. Praha: IPPP ČR.

**Contact**

Mgr. Alena Molinari

Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra Psychologie

Email: molinari.alena@seznam.cz

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra Psychologie

Email:martin.seitl@upol.cz

# PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY A JEJICH POUŽÍVÁNÍ POHLEDEM AUTORSKÉHO PRÁVA

## PSYCHODIAGNOSTIC TESTS AND THEIR USE: A COPYRIGHT PERSPECTIVE

Matěj MYŠKA

**Abstrakt:** Cílem příspěvku je podat stručný přehled problematických autorskoprávních otázek souvisejících s užíváním testů v psychodiagnostice. V první části se věnuje otázce, kdy a za jakých podmínek může být psychodiagnostický test vůbec chráněn autorským zákonem. Posouzení existence díla za pomoci "testu pojmových znaků autorského díla" (Telec, 1997b) je totiž klíčové pro aplikaci právní ochrany zakotvené v autorském zákoně. Další část příspěvku analyzuje, kdy a za jakých podmínek lze užít předmět ochrany (tedy autorské dílo), k němuž výzkumník nevykonává příslušná práva. Stát se tak může jednat na základě licenční smlouvy nebo při aplikaci výjimek a omezení autorského práva, zejména pak bezúplatné zákonné citační licence. Představen a vysvětlen je i tzv. „třístupňový test“ jako obecná materiální podmínka aplikace všech zákonných výjimek a omezení z autorského práva. V závěru pak příspěvek doporučuje spíše defenzivní restriktivní přístup k mimosmluvním institutům užití díla a to z důvodu prevence potenciálních sporů. Alternativou ke komerčně poskytovaným psychotestům může být užívání psychotestů dostupných za podmínek tzv. „veřejných licencí“. I v takovém případě je ale nutné dodržovat podmínky autorem zvolené licence (jako např. zákaz komerčního užívání), neboť jejich nedodržení vede k ukončení licence a v konečném důsledku k zásahu do absolutních autorských práv.

**Abstract:** The aim of this paper is to provide a brief overview of problematic issues related to the use of the psychodiagnostic test. The first part deals with the question of when and under what conditions psychodiagnostic tests can be protected by copyright law at all. Assessing the existence of a work with the help of the "test of the conceptual features of a work" (Telec, 1997b) is crucial for the application of legal protection provided by the Copyright Act. The next part of the paper analyses when and under what conditions the object of protection (i.e. the work) to which the researcher does not exercise the relevant rights may be used. This may be allowed either on the basis of a license agreement or on the basis of an exception or limitation to copyright law, in particular the quotation exception. The so-called three-step test that could be understood as a general material condition for the application of all legal exceptions and limitations of copyright is introduced and explained. In conclusion, the paper recommends a rather defensive and restrictive approach to non-contractual institutes allowing the use of the work in order to prevent potential disputes. An alternative to commercially-provided psychodiagnostic tests may be the use of psychodiagnostic tests that are available under the so-called public licenses. Even in this case, however, it is necessary to respect the conditions set by the author in the selected license (such as the prohibition of commercial use), as non-compliance leads to termination of the license and ultimately to infringement of copyright.

**Klíčová slova:** autorské právo; autorské dílo; výjimky a omezení autorského práva; vědecký výzkum; psychodiagnostický test.

**Keywords:** copyright; author's work; exceptions and limitations of copyright; scientific research, psychodiagnostic test.

## 6 ÚVOD

Cílem příspěvku je podat stručný přehled problematických autorskoprávních otázek souvisejících s užíváním testů v psychodiagnostice. V první části se věnuje otázce, kdy a za jakých podmínek může být psychodiagnostický či psychometrický test (dále označovaný souhrnně jako „psychotest“) vůbec chráněn autorským zákonem. Posouzení existence díla za pomoci „testu pojmových znaků autorského díla“ (Telec, 1997b) je totiž klíčové pro aplikaci právní ochrany zakotvené v autorském zákoně. Pozornost bude věnována ochraně autorským právem, kdy lze uvažovat o ochraně dotazníku jako díla literárního, či vědeckého. Další část příspěvku analyzuje, kdy a za jakých podmínek lze užít předmět ochrany (tedy autorské dílo), k němuž výzkumník nevykonává příslušná práva. Stát se tak může jednak na základě licenční smlouvy nebo při aplikaci některé z výjimek a omezení autorského práva, zejména pak bezúplatné zákonné citační licence. Představen a vysvětlen je i tzv. „třístupňový test“ jako obecná materiální podmínka aplikace všech zákonných výjimek a omezení z autorského práva.

## 7 OCHRANA PSYCHOTESTŮ AUTORSKÝM PRÁVEM

Zásadní otázkou je, zda se v případě psychotestů jedná o autorské dílo. Obecně je v České republice poskytována ochrana výtvorům, které splňují pojmové znaky autorského díla, stanovené v § 2 odst. 1 autorského zákona.<sup>24</sup> Chráněné autorské dílo tak kumulativně musí spadat do jedné ze zákonných kategorií (dílo literární, vědecké nebo jiné umělecké), musí být jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora<sup>25</sup> a konečně musí být vyjádřeno v jakékoli objektivně vnímatelné podobě (včetně podoby elektronické). Nejvyšší soud, s odkazem na doktrínu (Telec, 1997a), charakterizoval tvůrčí činnost jako „činnost spočívající ve "vytvoření" něčeho nehmotného s tím, že dosažení tohoto cíleného i necíleného výsledku závisí v osobních vlastnostech tvůrce, bez nichž by tento výtvor (duševní plod tvůrčí povahy literární, jiné umělecké nebo vědecké) nebyl vůbec dosažen“. Dílo je tak „individualizovaným výsledkem osobní tvůrčí činnosti konkrétní fyzické osoby (autora), směřující různými tvůrčími cestami (literárními a jinými uměleckými styly a vědeckými metodami apod.) k jedinečně osobitému nehmotnému projevu (výtvoru a jeho ztvárnění)“.<sup>26</sup>

K posouzení naplnění těchto pojmových znaků lze využít tzv. „test pojmových znaků literárního, jiného uměleckého nebo vědeckého díla“, který navrhl Telec (2012, s. 23). Ten slouží k učinění přezkoumatelného právního názoru na autorskoprávní status díla (Telec, 2012, s. 23). Ač posuzování této otázky zahrnuje i mimoprávní odborné posouzení,<sup>27</sup> je v konečném důsledku k učinění takového závěru povolán soud – stanovení, zda se tedy v případě psychotestů jedná o dílo autorskoprávně chráněné nebo ne, je tak otázkou právní. Je nutno též poznamenat, že na vznik ochrany nemá vliv rozsah, účel, význam, věhlas díla, ani samotná skutečnost, že se jedná o etalon v oboru psychodiagnostiky (srovnejte § 2 odst. 1 AutZ). Autorskoprávně chráněn tak při splnění zákonných podmínek může být jak tradičně užívaný psychotest v oboru, tak úplná novinka. Nutná je ovšem minimální vědecká hodnota potenciálního díla (Telec, 2012, s. 23), která může být standardně posouzena znalci v oboru, či znaleckými ústavy (Telec, 1997b, s. 33). Komplexní psychotest zpravidla tyto pojmové znaky naplní, neboť je ho možné kvalifikovat jako dílo vědecké, které je výsledkem tvůrčí

<sup>24</sup> Zákon č. 121/2000 Sb., zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, dále též „AutZ“.

<sup>25</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 30. 4. 2007, sp. zn. 30 Cdo 739/2007.

<sup>26</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 30. 4. 2007, sp. zn. 30 Cdo 739/2007.

<sup>27</sup> Odborné posouzení se tak může zaměřit na to, zda má dílo skutečně vědecký charakter, tj. zda je použita vědecká metoda při jeho zpracování.

vědecké činnosti, v němž se odráží osobnost jeho tvůrce,<sup>28</sup> a standardně bývá zachyceno v objektivně vnímatelné podobě jako např. v odborných knihách, časopisech či v souboru psychotestů.

Autorskoprávní ochrany nepožívá pouze dílo jako celek, ale dle § 2 odst. 3 AutZ i jeho jednotlivé části, a to za situace, kdy samy naplní pojmové znaky autorského díla. V případě jednotlivých testových otázek by i tyto musely být jedinečné, výsledkem tvůrčí činnosti autora a vyjádřeny v objektivně vnímatelné podobě. K problematice ochrany části díla se vyjádřil i Soudní dvůr Evropské unie, když v případě Infopaq International<sup>29</sup> konstatoval, že i jedenáct slov může požívat autorskoprávní ochrany. Jejich rozmnožování podléhá souhlasu autora, pokud jsou vyjádřením autorova vlastního duševního výtvoru.<sup>30</sup>

Autorským dílem naopak dle § 2 odst. 6 AutZ zejména není „myšlenka, postup, princip, metoda, objev, vědecká teorie, [...], a podobný předmět sám o sobě“. Nejvyšší soud pak tuto úpravu vyložil tak, že „předmětem ochrany není vlastní látka, resp. myšlenka díla nebo jeho části, nýbrž tvůrčí a proto chráněná činnost autora spočívající v tom, jak jím byla tato látka ve své vnější i vnitřní formě zpracována“.<sup>31</sup>

Jediným případem, kdy se české soudy věnovaly problematice ochrany psychodiagnostických/psychometrických testů autorským právem, je, podle informací dostupných autorovi tohoto příspěvku, kauza, kterou lze vzhledem k řešené problematice označit jako „MBTI R“. Skutkově se jedná o spor mezi americkou obchodní společností jako žalobcem a žalovanými českým autorem, autorem dvou publikací, a jejich vydavatelem.<sup>32</sup> Dle tvrzení žalobce měl autor neoprávněně zasáhnout do integrity autorských děl, k nimž vykonává práva, jakož je i neoprávněně užít, přeložit a zpracovat.<sup>33</sup> Druhý žalovaný pak měl do autorských práv zasáhnout rozšiřováním hmotných rozmnoženin děl.<sup>34</sup> Dotčenými domnělými autorskými díly pak jsou dle žalobce typologie Myers–Briggs Type Indicator R (dále též „MBTI R“), neboli indikátor osobnostních typů, vytvořený Isabelou Briggs Myers a Katharine Cook Briggs, založený na typech osobností Carla Gustava Junga a jednotlivé psychometrické testy umožňující zařazení do příslušného osobnostního typu (Form M a Form Q).<sup>35</sup> Autor tyto testy v publikacích nezkopíroval a nepřeložil doslovně, ale tzv. „volným“ překladem, přičemž ani nezachoval pořadí otázek.<sup>36</sup> Žalobce ale tvrdil, že i tak je 56položkový osobnostní dotazník prezentovaný autorem „jednoduše napodobeninou a plagiátem předmětných psychometrických testů“.<sup>37</sup> Žalovaný se bránil s tím, že se o neoprávněné užití nejedná, neboť „zařazování lidí do 16 osobnostních typů na základě objevu Carla Gustava Junga je postupem, principem, metodou a vědeckou teorií“,<sup>38</sup> který ovšem nepožívá dle § 2 odst. 6 AutZ autorskoprávní ochrany.<sup>39</sup> Městský soud v Praze rozhodující jako soud prvního instancí žalobu zamítl s tím, že nedošlo k zásahu do autorských práv

<sup>28</sup> Samotný fakt, že je psychotest po svém tvůrci nazýván, ovšem logicky automaticky neznamená splnění tohoto pojmového znaku autorského díla.

<sup>29</sup> Rozsudek Soudního dvora (čtvrtého senátu) ze dne 16. července 2009, věc C-5/08, ECLI:EU:C:2009:465, body 43-51.

<sup>30</sup> Stranou ponechme, že Soudní dvůr Evropské unie k přiznání autorskoprávní ochrany požaduje naplnění nižšího standardu vztahujícího se k tvůrčí činnosti, a to originality (původnosti). Důsledky tohoto rozhodnutí pro českou praxi v detailech prezentuje Husovec (2012).

<sup>31</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 30. 4. 2007, č.j. 30 Cdo 739/2007.

<sup>32</sup> Rozsudek Městského soudu v Praze ze dne 18. 4. 2008, č. j. 37 C 157/2006-139.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 3–4.

<sup>34</sup> Tamtéž.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 2, 3, 4.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 3.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 4.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 5.

<sup>39</sup> Tamtéž.



žalobce.<sup>40</sup> Tento závěr velmi stručně odůvodnil tím, že metoda MBTI R je „standardní psychologickou metodou vícerozměrným dotazníkem (sic)“<sup>41</sup> a byla objevena již C. G. Jungem.<sup>42</sup> Vzhledem k tomu, že se jedná o ideální předmět nechránitelný autorským právem, nemohlo dojít jejím využitím k zásahu do práva žalobce.<sup>43</sup> Dotazníky Form M a Form Q, v nichž je tato (nechránitelná) metoda vyjádřena, se neshodují s dotazníkem v dotčených publikacích.<sup>44</sup>

Tento rozsudek napadl žalobce odvoláním s tím, že je nepřezkoumatelný, neboť není jednoznačně a přesvědčivě odůvodněný.<sup>45</sup> Mimo to žalobce podotknul, že autorskoprávně nechráněná je pouze tzv. „holá metoda“.<sup>46</sup> Její naplnění „konkrétním, původním a tvůrčím obsahem již autorským zákonem chráněno je“,<sup>47</sup> což je mj. i právě případ projednávané věci, tj. klasifikace osobnostních typů.<sup>48</sup> Dle odvolacího soudu se Městský soud v Praze skutečně více věnoval rekapitulaci tvrzení žalobce a obraně žalovaných než adekvátně odůvodněnému řešení toho, co vlastně je v tomto konkrétním případě chráněno autorským právem a zda došlo k zásahu do autorského práva.<sup>49</sup> Z tohoto důvodu tak rozhodnutí částečně zrušil a vrátil Městskému soudu k dalšímu řízení, v němž soudu stanovil „především posoudit, zda předmětné dílo je jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autorek“.<sup>50</sup>

Proti tomuto rozsudku podal žalobce dovolání k Nejvyššímu soudu, v němž se ale soustředil zejména na nároky náležejícímu z autorského práva, které ale bylo zamítnuto.<sup>51</sup>

Následně Městský soud v Praze<sup>52</sup> doplnil řízení vypracováním znaleckého posudku a znovu zhodnotil všechny důkazy v řízení. Soud konstatoval, že žalovaní nemohli do autorského práva žalobce vůbec zasáhnout, neboť publikace autora obsahující domněle zasahující osobnostní test čítající 56 položek vyšla poprvé v roce 1996, přičemž testy Form Q a Form M byly dle dokazování dokončeny a zveřejněny až 22. 6. 2001, resp. 11. 9. 1998.<sup>53</sup> Mimo to ale soud setrval na svém názoru, že v souladu s ust. § 2 odst. 6 AutZ „není metoda dílem chráněným autorským (sic) zákonem“<sup>54</sup> a že využití myšlenky nebo metody obsažené v jiném díle, a případně jejich zpracování do podoby nového díla, není vázáno na souhlas autora.<sup>55</sup> Psychodiagnostické „zařazování lidí do 16 osobnostních typů“<sup>56</sup> je právě takovou metodou a teorií, a není ji tak možno autorskoprávně chránit.<sup>57</sup> Vzhledem k závěru o časové prioritě díla žalovaného autora se soud nevěnoval detailnímu posuzování, zda lze psychotesty považovat

---

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 1, 7.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>42</sup> Tamtéž.

<sup>43</sup> Tamtéž.

<sup>44</sup> Tamtéž.

<sup>45</sup> Rozsudek Vrchního soudu v Praze ze dne 23. dubna 2009, č. j. 3 Co 74/2008-165, s. 3.

<sup>46</sup> Tamtéž.

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> Tamtéž.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 4.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 5.

<sup>51</sup> Usnesení Nejvyššího soudu ze dne 23. 11. 2011, sp. zn. 30 Cdo 5164/2009.

<sup>52</sup> Rozsudek Městského soudu v Praze ze dne 19. 6. 2015, č. j. 37 C 157/2006-305.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 8. Soud konstatoval, že se žalobcům nepodařilo prokázat, že by byly testy zveřejněny v objektivně vnímatelné podobě před vydáním předmětné sporné publikace.

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>56</sup> Tamtéž.

<sup>57</sup> Tamtéž.

za autorské dílo.<sup>58</sup> Soud v rozsudku bez dalšího testy Form Q a Form M, jakož i 56položkový dotazník autora, za autorská díla prostě označil.<sup>59</sup>

Dle aktuálních informací dostupných z aplikace Infosoud podal proti tomuto rozsudku žalobce opravný prostředek k Vrchnímu soudu (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2017), lze tedy ještě očekávat další vývoj v této kauze.

To, zda výtvar splní nebo nesplní pojmové znaky autorského díla nelze ovlivnit vůlí, tj. například prohlášením o existenci autorskoprávní ochrany. Jak uvádí Telec a Tůma, povaha autorské tvorby je objektivní a vůlí lze ovlivnit pouze tvůrčí činnost vedoucí ke vzniku díla (2007, s. 23), nikoliv zda se o dílo jedná, nebo ne. Nelze sjednat a smluvně tak simulovat stav, jako by výtvar (v tomto případě tedy autorskoprávně nechráněný test) byl dílem autorskoprávně chráněným se všemi s tím souvisejícími důsledky, což potvrzuje i tuzemská doktrína (tamtéž). Ani smlouvou nepojmenovanou<sup>60</sup> tak nelze založit obecnou absolutní autorskoprávní ochranu výtvaru, který nespĺňuje pojmové znaky autorského díla. Na druhou stranu nelze vyloučit smluvní úpravu nakládání s takovým nechráněným výtwarem. Typicky by se tak mohlo stát při zakoupení hmotného nosiče s jinak autorskoprávně nechráněným testem, jehož použití bude upraveno smluvně. Obdobně by šlo uvažovat o uzavření takové užívací smlouvy v případě zakoupení přístupu do databáze obsahující psychotesty. Účinky takové smlouvy by se pak realizovaly pouze ve vztahu ke smluvním stranám, nikoliv k dalším subjektům. Nakládání s testem nad rámec smlouveného (tedy např. rozmnožování a sdělování takového testu veřejnosti) by nebylo neoprávněným zásahem do autorských práv, neboť žádná by v takovém případě neexistují, ale porušením smlouvy.

Konečně, posuzování, zda se jedná o autorskoprávně chráněný výtvar je otázkou právní, kterou rozhoduje příslušný soud. Tento názor zastává tuzemská doktrína (Telec & Tůma, 2007, s. 23) a byl přijat i v judikatuře.<sup>61</sup> Výše uvedené závěry o kvalifikaci psychologického testu jako autorského díla tak lze označit pouze za názory teoretické, doposud nikoliv otestované v soudním řízení. Je tedy možné, že by je soud v případném sporu nesdílel, vyloučit to ovšem nelze. Lze ale důvodně očekávat, že by příslušný soud otázku naplnění pojmových znaků zodpověděl v případě netriviálních psychotestů spíše pozitivně.<sup>62</sup>

## 8 UŽÍVÁNÍ AUTORSKOPRÁVNĚ CHRÁNĚNÝCH PSYCHOTESTŮ

V návaznosti na vyřešení právní otázky, zda se v případě psychotestu jedná o autorskoprávně chráněné dílo,<sup>63</sup> se lze dále věnovat možnostem nakládání s ním.

Autorovi díla náležejí výlučná práva osobnostní (§ 11 AutZ) a majetková (§ 12 a násl. AutZ). V souladu s těmito ustanoveními tak autor zásadně může rozhodnout o zveřejnění díla, má právo na to být jako autor jmenován a též právo na to zabránit jakékoli změně či zásahu do svého díla (§ 11 odst. 1, 2 a 3 AutZ). Dílo též nesmí být užito jinou osobou způsobem snižujícím jeho hodnotu (§ 11 odst. 3 AutZ). Případná změna autorskoprávně chráněného

<sup>58</sup> Tamtéž 8–9. Důsledkem tohoto závěru paradoxně je, že by žalovaný autor teoreticky mohl žalovat právě žalobce, a to ze stejného důvodu jako on jeho. Pokud byl totiž 56položkový dotazník vytvořen a zveřejněn dříve než Form Q a Form M a tyto se mu substantivně podobají, jedná se o jeho zpracování (což recto verso tvrdí žalobce) a tedy neoprávněný zásah do jeho práv. Z průběhu řízení ale vyplývá, že testy v originále existovaly ještě před vydáním sporné publikace na území ČR. Soud by se tak měl zabývat problematikou zásahu do autorských práv jeho neoprávněným překladem a zpracováním, což ovšem neudělal.

<sup>59</sup> Tamtéž, str. 8.

<sup>60</sup> § 1742 zákona č. 89/2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „ObčZ“.

<sup>61</sup> Usnesení Nejvyššího soudu ze dne 26. 8. 2009, sp. zn. 5 Tdo 815/2009.

<sup>62</sup> V minulosti již české soudy přiznaly autorskoprávní ochranu např. i smluvním vzorům (srov. usnesení Nejvyššího soudu ze dne 12. 10. 2015, sp. zn. 5 Tdo 1254/2005 a související rozhodnutí soudů nižších instancí).

<sup>63</sup> Ač je potřeba hodnotit každou situaci ad hoc, předchozí část příspěvku naznačuje, že lze důvodně očekávat, že tuzemské soudy přiznají komplexním testům autorskoprávní ochranu.

psychotestu (adaptace) by pak představovala zásah do integrity díla, a tedy zásah do práv osobnostních.

Autor je též oprávněn rozhodnout o užití svého díla, a to i ve zpracované podobě, včetně překladu (§ 12 AutZ). Mezi výlučná majetková práva pak patří např. právo na rozmnožování (§ 13 AutZ) a v kontextu on-line sběru dat pomocí psychotestů zejména právo na sdělování díla veřejnosti (§ 18 odst. 2 AutZ).

Mezi práva majetková náleží i právo udělit jiné osobě oprávnění k užití díla. Typicky se tak děje licenční smlouvou mezi autorem (poskytovatelem licence) a uživatelem (nabyvatelem licence). Smlouva licenční je pak upravena v ObčZ, obecně v ustanovení §§ 2358–2370 ObčZ a specificky pro autorské dílo v §§ 2371–2386 ObčZ. Vykonavatelem majetkových práv, a tedy osobou, s níž potenciální nabyvatel licence (uživatel psychotestu) uzavírá licenční smlouvu, ale zpravidla bývá osoba odlišná od autora. Důvodem je buď zákonné nebo smluvní oprávnění jiné osoby, ať už fyzické, nebo právnické, k výkonu majetkových práv. Na základě zákona je k tomu oprávněn zaměstnavatel autora, pokud není mezi ním a autorem ujednáno jinak. Je-li psychotest vytvořen zaměstnancem např. univerzity za účelem plnění svých pracovněprávních povinností<sup>64</sup> v rámci svého pracovního vztahu, není tento dle zákonné úpravy oprávněn s takovým psychotestem nakládat, a tedy ani uzavírat licenční smlouvu. Praktickým důsledkem tedy např. je, že autor–zaměstnanec nebude oprávněn poskytnout jím vytvořený psychotest do databáze testů jako např. PsycTESTS®. Tuto standardní zákonnou úpravu ovšem lze smluvně modifikovat.

České autorské právo umožňuje<sup>65</sup> k autorskému dílu učinit i veřejnou nabídku na uzavření licenční smlouvy (§ 2373 ObčZ) a obsah licenční smlouvy určit odkazem na veřejně dostupné licenční podmínky. Tento postup získal na popularitě zejména s rozvojem hnutí Open Access (otevřeného přístupu).<sup>66</sup> Nejznámější veřejně dostupné licenční podmínky jsou Creative Commons vytvořené stejnojmennou organizací.<sup>67</sup> Dílo licencované za těchto podmínek je vždy možno sdílet jakýmkoli způsobem při jmenování autora, zdroje, názvu testu a odkazu na licenční podmínky a při dodržení určitých, autorem zvolených, podmínek. Autor tak např. může vyloučit komerční užití díla. Pokud tak neučiní, může nabyvatel licence užít dílo i tímto způsobem. Vždy ale musí respektovat autorova osobnostní práva a u díla uvádět původ, tedy název díla, autora, zdroj a informaci o tom, že je dílo licencováno právě za těchto licenčních podmínek. Prakticky to znamená, že takto publikovaný psychotest je možno užívat v souladu s těmito podmínkami. V České republice používá veřejných licencí Creative Commons např. časopis Testforum („TESTFÓRUM“, 2017). Obdobně i Hogrefe Publishing Group nabízí možnost publikovat za podmínek veřejných licencí Creative Commons („Hogrefe OpenMind License“, 2017). Licencování za podmínek veřejných licencí je výkon majetkového práva autorského ke kterému je oprávněn jeho vykonavatel. Závěry o zvláštním režimu zaměstnaneckého díla se tedy uplatní i v tomto případě – k takovému jednání je oprávněn pouze zaměstnavatel, pokud není stanoveno jinak.

Mimo smluvní licence lze užít dílo i na základě licence zákonné. Jejich úprava je obsažena v § 30a až 39 AutZ, přičemž v kontextu tohoto příspěvku je nejprůběhavější zákonná licence v § 31 AutZ, který upravuje citační licenci. Ta obsahuje tři, co do rozsahu a účelu odlišné, skutkové podstaty dovoleného užití. Všem je ale společné to, že vždy, pokud je to možné, je

<sup>64</sup> Takovou pracovněprávní povinností může být např. řešení grantového či institucionálního projektu.

<sup>65</sup> Standardně se smlouvy uzavírají mezi určenými subjekty, kdy jeden druhému učiní nabídku na uzavření smlouvy a ten ji následně přijme.

<sup>66</sup> V detailech k hnutí Otevřeného přístupu a jeho právních aspektech viz (Myška, 2014b).

<sup>67</sup> Praktické informace, jak licencovat díla za podmínek tzv. „veřejných licencí“ (a konkrétně Creative Commons) a užívat díla takto licencovaná, naleznete v detailech v publikaci od Myšky, Polčáka, Šavelky, Kyncla a Svirákové (2014). Teoreticky jsou pak veřejné licence představeny v (Myška, 2014a).

nutno uvést jméno autora, název díla a pramen. Tzv. „malá citace“ upravená v písm. a) dovoluje v odůvodněné míře užití výňatků ze zveřejněných děl jiných autorů ve svém díle. Pro účely psychodiagnostického testování užití části díla (tj. nekompletního psychotestu) nemá příliš valný smysl, a proto se touto variantou nebude příspěvek dále zabývat. Význam by ovšem mohla mít tzv. „velká citace“ upravená v písm. b) tohoto paragrafu, která dovoluje užití „výňatků z díla nebo drobného celého díla pro účely vědecké či odborné tvorby v souladu s poctivými zvyklostmi a v rozsahu vyžadovaném konkrétním účelem“. Tato tzv. „velká“ citace explicitně nezmiňuje zařazení citovaného drobného díla (či výňatku z něj) do nového díla jako podmínku užití. Vzhledem k textu normy (srov. formulaci „pro účely tvorby“) ale musí být autorskoprávně chráněný předmět užit alespoň ve výtvoru. Klíčové bude určení, zda lze označit psychotest za drobné dílo. To je ovšem relativně neurčitý pojem, jehož výklad spočívá dle judikatury<sup>68</sup> v rovině soudního uvážení. Odborná literatura podává pouze příkladný výčet, jako např. drobná celá zveřejněná báseň (Telec & Tůma, 2007, s. 360). Kompletní psychotest by tak spíše za drobné dílo považovat nešlo a nelze se tak spolehnout při jeho užití ani na tuto zákonnou licenci.

Ustanovení § 31 odst. 1 písm. c) AutZ upravuje tzv. „výukovou“ citaci, která byla při transpozici informační směrnice<sup>69</sup> upravena tak, že dovoluje užití díla při vědeckém výzkumu, jehož „účelem není dosažení přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu“. Rozsah užití díla na základě této zákonné licence dále nesmí přesáhnout sledovaný účel, tedy realizaci vědeckého výzkumu. Omezení absolutních práv na základě směrnice je sice potřeba vykládat restriktivně,<sup>70</sup> ale zároveň takovým způsobem, aby splnila svůj účel.<sup>71</sup> Pila a Torremans pak upozorňují na to, že ani Soudní dvůr Evropské unie doposud nerozhodoval o předmětovém rozsahu této zákonné licence, tedy co je potřeba rozumět užitím pro výzkumné účely (2016, s. 354). Naznačují, že soud by pravděpodobně interpretoval výzkum tak, jak je chápán v běžném jazyce,<sup>72</sup> tedy jako užití díla za účelem „testování hypotézy nebo zjištění závěrů v průběhu provádění systematického zkoumání témat teoretického nebo praktického významu“ (Pila & Torremans, 2016, s. 354).

Zákonná licence v § 31 AutZ tak obecně při dodržení všech podmínek (tj. nekomerční charakter, nepřesáhnutí rozsahu daného výzkumným účelem a jmenování autora) dovoluje užití díla. Nemusí se tedy jednat pouze o rozmnožování, ale i sdělování díla veřejnosti, jak to ostatně dovoluje výjimka v čl. 5 odst. 3. písm. a) informační směrnice.

Výše představené, pro výzkumníky prima facie pozitivní závěry, je ovšem nutno korigovat. Aplikace všech zákonných výjimek a omezení (a tedy i zákonných licencí) je totiž v českém právu omezena tzv. „třístupňovým (tříkrokovým) testem“ (§ 29 AutZ). V souladu s ním lze i „vědeckou“ zákonnou licenci využít pouze „ve zvláštních případech stanovených zákonem a pouze tehdy, pokud takové užití díla není v rozporu s běžným způsobem užití díla a ani jím nejsou nepřiměřeně dotčeny oprávněné zájmy autora“. Ač detailní zkoumání tohoto

<sup>68</sup> Usnesení Ústavního soudu ze dne 19. 4. 2012, sp. zn. II.ÚS 3199/11.

<sup>69</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/29/ES ze dne 22. května 2001 o harmonizaci určitých aspektů práva autorského a práv s ním souvisejících v informační společnosti, CELEX: 32001L0029, dále též „informační směrnice“.

<sup>70</sup> Rozsudek Soudního dvora (čtvrtého senátu) ze dne 16. července 2009, věc C-5/08, ECLI:EU:C:2009:465, body

<sup>71</sup> Rozsudek Soudního dvora (velkého senátu) ze dne 3. 9. 2014, věc C-201/13, ECLI:EU:C:2014:2132, body 19-23; Rozsudek Soudního dvora (velkého senátu) ze dne 4. 10. 2011, spojené věci C-403/08 a C-429/08, ECLI:EU:C:2011:631, bod 163; Rozsudek Soudního dvora (čtvrtého senátu) ze dne 11. září 2014, C-117/13, ECLI:EU:C:2014:2196, bod 27, 31.

<sup>72</sup> Tento přístup již Soudní dvůr Evropské unie zvolil v případě interpretace pojmu parodie v případě Deckmyn (Rozsudek Soudního dvora (velkého senátu) ze dne 3. 9. 2014, věc C-201/13, ECLI:EU:C:2014:2132, body 19-21).

instrumentu dalece překračuje možnosti toho příspěvku,<sup>73</sup> lze v souladu se závěry tuzemské doktríny ve stručnosti uvést, že se jedná o materiální podmínku bezesmluvního užití díla (Telec & Tůma, 2007, s. 340). Telec pak v jím navrženém testu<sup>74</sup> identifikuje skutečnosti, které je potřeba vzít v potaz při posuzování dovolenosti uplatnění příslušné zákonné licence (2012, s. 59). V rámci prvního kroku („zvláštní případ stanovený zákonem“) je potřeba zkoumané užití podřadit pod příslušnou normu (Telec, 2012, s. 59), tedy v případě užití v rámci vědeckého výzkumu pod § 31 odst. 1. písm. b) či c) AutZ. V rámci druhého kroku je nutno určit běžný způsob užití díla, tedy takový, kterým autor primárně zhodnocuje svá majetková práva, a ten následně porovnat s užitím na základě zákonné licence, zejména z hlediska hospodářského dopadu takového užití (Telec, 2012, s. 59). V případě, že by došlo k přímé kolizi, nelze takto dílo užit. V rámci třetího kroku testu je pak nutno identifikovat a posoudit oprávněnost zájmů autora (např. na dalším zhodnocování nehmotného statku) a míru zásahu do nich užitím díla na základě zákonné licence (Telec, 2012, s. 59). V závislosti na konkrétním užití psychotestu se jako klíčový jeví druhý krok testu. Licencování psychotestu k rozmnožování a sdělování díla veřejnosti za účelem jeho využití při testování lze totiž považovat za typický způsob užití psychotestů a primární zdroj autorské odměny. I tzv. „vědecká“ zákonná citační licence zakotvená v § 31 odst. 1 písm. c) AutZ by tedy s velkou mírou pravděpodobnosti nebyla aplikovatelná. Jako vhodný se jeví obdobný příklad s výbory děl určenými pro výuku vydávanými specializovanými nakladatelstvími, který uvádí Triaille et al. (2013, s. 367) – jejich sdělování veřejnosti v rámci e-learningových platforem by pak představovalo typický rozpor s běžným užitím díla, totiž prodejem hmotných rozmnoženin, potažmo licencováním sdělování díla veřejnosti. S třístupňovým testem by v rozporu zřejmě ale nebyla publikace celého psychotestu v rámci odborné tvorby konkrétního výzkumníka, tedy formou odborného příspěvku v odborných monografiích či časopisech, neboť publikace výsledků výzkumu představuje jeho neodmyslitelnou součást (Triaille et al., 2013, s. 363). Takové zpřístupnění veřejnosti psychotestu též umožňuje validaci prezentovaných výsledků jinými výzkumníky. Vynětí nekomerčního<sup>75</sup> akademického publikování v odborných časopisech by nenaplňovalo účel zákonné „výzkumné“ citační licence.

Při diskuzi o problematice možných způsobů užití chráněného díla je nutno též zmínit, že nabytím vlastnického práva k hmotnému nosiči, na němž je dílo zachyceno, nenabývá nový vlastník žádná práva dílo užit (§ 9 AutZ). Například zakoupením odborné knihy obsahující psychotesty tak příslušný kupující nenabývá jakékoli oprávnění psychotesty užit v autorskoprávním slova smyslu. To je legálně možné jen pouze v případech zmíněných výše, tj. na základě licence smluvní<sup>76</sup> nebo zákonné.

V případě, že psychotest není autorskoprávně chráněn, lze jej používat volně, neboť se v případě nakládání s ním nejedná o užití v autorskoprávním smyslu. Psychotest v tomto režimu tak je možno bez problému používat, rozmnožovat i sdělovat veřejnosti. V této souvislosti je nutno připomenout, že autorských práv se nelze platně v České republice vzdát (§ 26 AutZ). Prohlášení o dedikaci psychotestu do „public domain“ tak není platné – v případě sporu by ale šlo interpretovat jako jednostranný souhlas s užitím díla.<sup>77</sup> Konečně je třeba upozornit, že

<sup>73</sup> Čtenáře lze z tuzemských zdrojů odkázat na dílo Prchala (2016), ze zahraničních pak na zásadní práci Senftleben (2004).

<sup>74</sup> Test dovoleného uplatnění výjimek nebo omezení práva autorského, práv souvisejících s právem autorským nebo práva k databázím.

<sup>75</sup> Účelem užití na základě citační „vědecké“ licence dle § 31 odst. 1 písm. c) AutZ nesmí být dosažení přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu. Komerční užití psychotestů na základě této zákonné licence je tak a priori vyloučeno.

<sup>76</sup> Taková „licence“ může mít povahu veřejné nabídky k uzavření licenční smlouvy neurčitému počtu uživatelů, jak bylo představeno výše.

<sup>77</sup> K možnosti souhlasit s užitím díla viz Telcův příspěvek (2013).

obecně se posuzuje užití autorských děl cizích státních příslušníků na základě výjimek a omezení dle práva země, pro níž je požadována ochrana.<sup>78</sup>

## 9 ZÁVĚR

Závěrem je kriticky možno poznamenat, že situace v oblasti užívání psychotestů je komplikovaná a neposkytuje výzkumníkům dostatečnou míru právní jistoty. Klíčová je pak kvalifikace psychotestu jako autorského díla. Tato otázka, tedy posouzení naplnění pojmových znaků autorského díla, ale bude vždy s konečnou platností postavena na jisto až rozhodnutím soudu. Posouzení tak bude záležet na konkrétní individuální situaci. Vzhledem k aktuální judikatuře lze ale důvodně uzavřít, že autorskoprávní ochrana se vztahuje vždy na konkrétní vyjádření. Samotné typologie, obecné vědecké teorie, způsoby pozorování a obecné teoretické koncepty považuje česká judikatura, v souladu s ustanovením § 2 odst. 6 AutZ, za nechráněné výtvoř, které lze užít bez dalšího. V případě psychotestů chráněných autorským právem lze uvažovat o užití pouze na základě smluvní nebo zákonné licence. Zde je ale nutné upozornit na obecně restriktivní výklad výjimek a omezení práva autorského a zejména pak na tzv. „třístupňový test“ zakotvený v § 29 AutZ. Problematický bude zejména jeho druhý krok, totiž neexistence rozporu s běžným způsobem užití díla. Z důvodu prevence potenciálních sporů lze tedy doporučit spíše defenzivní přístup a k mimosmluvním institutům užití díla se obecně neuchylovat. Nikoliv nepřekvapivě pak lze obecně doporučit důsledné dodržování smluv uzavřených s příslušnými poskytovateli licencí k psychotestům. Alternativou ke komerčním poskytovatelům může být užívání psychotestů dostupných za podmínek tzv. „veřejných licencí“. I v takovém případě je ale nutné dodržovat podmínky autorem zvolené licence jako např. zákaz komerčního užívání, neboť jejich nedodržení vede k ukončení licence a v konečném důsledku k neoprávněnému zásahu do absolutních autorských práv.

Případné neoprávněné užití autorského díla s sebou nese nejenom závažné negativní důsledky právní (tj. potenciální soudní spor, řízení o přestupku, či jako ultima ratio trestní stíhání), ale zejména i mimoprávní – společenské (Koukal, 2010, s. 631), jako např. nařčení z plagiátorství či neoprávněného užívání díla, které mohou být v dlouhodobém důsledku ještě závažnější než ty právní.

### Finanční podpora

Tento příspěvek byl zpracován na základě podpory Grantové agentury ČR projektu „Právní rámec sběru, zpracování, uchovávání a užívání výzkumných dat“ s identifikačním kódem GA15-20763S.

### Literatura

Blomquist, J. (2014). *Primer on International Copyright and Related Rights*. Cheltenham: Edward Elgar.

Hogrefe OpenMind License. (2017). Získáno 2. červen 2017, z <https://eu.hogrefe.com/service/for-authors/for-journal-authors/openmind/hogrefe-openmind-license>

Husovec, M. (2012). Judikátorna harmonizácia pojmu autorského diela v únijnom práve. *Bulletin slovenskej advokácie*, XVIII(12), 16–20.

---

<sup>78</sup> Jedná se o zásadu *lex loci protectionis*. Takové konstatování je však extrémní simplifikací komplexní problematiky přeshraničního užívání díla, jejíž zpracování ale přesahuje účel a rozsah tohoto příspěvku. Pro detaily je nutno odkázat na odborné zdroje jako např.: (Blomquist, 2014) či (Pila & Torremans, 2016, s. 555–575).

- Koukal, P. (2010). Plagiátorská panika v české kotlině. *Právní rozhledy*, 18(17), 628–631.
- Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2017). Výpis událostí v řízení spisová značka: 37 C 157/2006. Získáno 2. červen 2017, z <http://infosoud.justice.cz/InfoSoud/public/search.do?type=spzn&typSoudu=os&krajOrg=MS PHAAB&org=&cisloSenatu=37&druhVec=C&bcVec=157&rocnik=2006&spamQuestion=23&agendaNc=CIVIL&backPage=..%2Fpublic%2Fsearch.jsp>
- Myška, M. (2014a). *Veřejné licence*. Brno: Masarykova univerzita.
- Myška, M. (2014b). Vybrané právní aspekty otevřeného přístupu k vědeckým publikacím. *Právní rozhledy*, 22(18), 611–619.
- Myška, M., Polčák, R., Šavelka, J., Kyncl, L., & Sviráková, I. (2014). *Veřejné licence v České republice (verze 2.0)*. Brno: Masarykova univerzita. Získáno z <http://flip.law.muni.cz>.
- Pila, J., & Torremans, P. (2016). *European Intellectual Property Law*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Prchal, P. (2016). *Limity autorskoprávní ochrany (Vydání první)*. Praha: Leges.
- Senftleben, M. R. F. (2004). Copyright, limitations, and the three-step test: an analysis of the three-step test in international and EC copyright law. The Hague; New York: Kluwer Law International. Získáno z [https://pure.uva.nl/ws/files/3645247/37378\\_Thesis.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/3645247/37378_Thesis.pdf).
- Telec, I. (1997a). *Autorský zákon: komentář (1. vyd)*. Praha: Beck.
- Telec, I. (1997b). Obecný dotazník k posouzení pojmových znaků děl podle autorského zákona. *Bulletin advokacie*, 41(5), 33–36. Získáno z [http://www.cak.cz/assets/files/177/BA\\_97\\_05.pdf](http://www.cak.cz/assets/files/177/BA_97_05.pdf)
- Telec, I. (2012). *Pojmové znaky duševního vlastnictví (Vyd. 1)*. Praha: C.H. Beck.
- Telec, I. (2013). Souhlas, nebo licenční závazek? *Právní rozhledy*, 21(13–14), 457–514.
- Telec, I., & Tůma, P. (2007). *Autorský zákon: komentář (1. vyd)*. Praha: C.H. Beck.
- Testforum. (2017). Získáno 2. červen 2017, z <http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum#.WTGDpxPyiRs>
- Triaille, J.-P., Dusollier, S., Depreeuw, S., Hubin, J.-B., Coppens, F., & Francquen, A., de. (2013). *Study on the Application of Directive 2001/29/EC on Copyright and Related Rights in the Information Society*. Brussels: European Commission. Získáno z DOI:10.2780/90141.

## Contact

JUDr. Matěj Myška, Ph.D.

Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Veveří 70, 611 80

Telefon: 549 49 4751

Email: [matej.myska@law.muni.cz](mailto:matej.myska@law.muni.cz)

# PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST UČITELŮ: NĚKTERÉ PSYCHOLOGICKÉ SOUVISLOSTI

## WORK ENGAGEMENT OF TEACHERS: SOME PSYCHOLOGICAL RELATIONS

Karel PAULÍK

**Abstrakt:** Příspěvek je orientován na vztah k práci učitelů, tedy protagonistů profese, u níž se předpokládá vysoké pracovní zaujetí i nasazení, s ohledem na některé podstatné psychologické souvislosti. Pozornost je věnována zejména pojmu pracovní angažovanosti a příbuzným pojmům a vztahům pracovní angažovanosti v učitelské profesi a osobnostních vlastností, věku učitelů, jejich, subjektivního hodnocení práce a pracovních podmínek (pracovní spokojenost, percipovaná náročnost učitelské profese a pracovní smysluplnost). Provedeného dotazníkového výzkumu se zúčastnilo 317 učitelů základních a středních škol. Výsledky naznačují, že ochota k plnému zaangažování učitelů ve své práci podle očekávání pravděpodobně souvisí s osobnostními rysy, zejména neuroticismem a extravertizací, s pracovní spokojeností a pocitem smysluplnosti vlastní práce.

**Abstract:** The paper is focused on the relationship the work of teachers, therefore, the protagonists of the profession, which is expected high work passion and commitment, with regard to some substantial psychological consequences. Attention is focused on the concept of work engagement and the related concepts and relationships of the work engagement in the teaching profession and personality traits, age of teachers, their subjective evaluation of work and working conditions (job satisfaction, the perceived demands of the teaching profession and meaningfulness). Conducted a questionnaire survey was attended by 317 teachers from elementary and secondary schools. The results suggest that the willingness to fully engaging teachers in their work as expected, probably related to personality traits mainly neuroticism and extraversion, job satisfaction and a sense of meaningfulness of their work.

**Klíčová slova:** učitel, pracovní angažovanost, osobnost, pracovní spokojenost smysl práce.

**Keywords:** teacher work engagement, personality, job satisfaction work meaningfulness.

### 1 ÚVOD

Cílem příspěvku je analýza některých psychologických souvislostí pracovní angažovanosti učitelů. Při ní se zaměříme na úlohu osobnostních rysů, věku, míry prožívané pracovní zátěže, pracovní spokojenosti a pocitu smysluplnosti vlastní práce. Fenomén pracovní angažovanosti je předmětem zvýšené pozornosti již téměř tři desetiletí (srovnej Simpson, 2009) v souvislosti se zájmem o člověka jako klíčového nositele tvůrčího potenciálu ve výrobních organizacích ale i v oblasti služeb, kultury či vzdělávání. Četní badatelé (srovnej Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013) se shodují v tom, že jde o jev s pravděpodobným dopadem na pracovní výkonnost, a je tedy třeba (srovnej Paulík, Novotný, Bláha, Horváthová, & Mikušová, 2014) zabývat se více potřebami a zájmy zaměstnanců, tak, aby byli ochotni plnit svých povinností a pracovní úkoly se plným nasazením a pílí. Organizace, která má zájem na efektivním uplatnění pracovní síly, by měla programově využívat poznatků o psychologických souvislostech pracovní angažovanosti v praktických opatřeních. To platí i pro oblast školství. Angažovaný učitel je v zájmu vlastní užitečnosti škoře i žákům ochoten se své práci naplno věnovat přes obtížnost kladených nároků i nepříznivé vlivy komplikující



jeho práci. Různí autoři uvádějí řadu jevů, které s pracovní angažovaností souvisejí (srovnej Paulík & Mlčák, 2014). Pracovní angažovanost učitele lze považovat mimo jiné za nárazníkový faktor pocitu pracovního přetížení i jeho negativních důsledků. Silně angažovaní učitelé se také cítí zdravější tělesně i duševně a vykazují pozitivní emoce ve vztahu k práci a působí v tom smyslu na spolupracovníky (přenos vlastní angažovanosti na druhé). Předmětem našeho zájmu je pracovní angažovanost zejména s ohledem na její souvislosti s osobnostními rysy v pojetí pětifaktorového modelu a na subjektivní hodnocení práce a pracovních podmínek promítající se do prožívané míry pracovní zátěže, pracovní spokojenosti a pocitu smysluplnosti vlastní práce.

V odborném písemnictví se vedle konceptu angažovanosti v kontextu projevů vztahu k práci setkáváme i s dalšími pojmy (srovnej Lovaš, 2016). Konceptuální nejednotnost se pak promítá i do rozdílů metod používaných ve výzkumu. My zde budeme uplatňovat concept pracovní angažovanost ve shodě s aktuálně velmi rozšířeným pojetím utrechtských badatelů (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), kteří považují za jeho podstatné součásti: (1) elán, energie, pracovní nasazení, ochota vynaložit úsilí (vigor); (2) oddanost práci, nadšení, odhodlání postavit se překážkám i výzvam (dedication); (3) pohlcení prací, plné ponoření se do ní (absorbition), tak, že až je obtížné se odtrhnout. Ve výzkumu používáme metodu UWES (Utrecht Work Engagement Scale), jejíž výhodou je, že byla (v původní anglické verzi) ověřená u více než 10 000 respondentů (Schaufeli Bakker, & Salanova, op. cit.).

Náš zájem o výše zmíněné jevy v kontextu studia pracovní angažovanosti, ať na ní nazíráme jako na psychický stav (state), osobnostní rys (trait), či chování (behavior), vychází z její věcné podstaty, která (jak více méně zřetelně konstatují různí autoři - viz např. Macey & Schneider, 2008) vychází z hodnocení práce a pracovních podmínek (od něž se pocity pracovní zátěže, smysluplnosti vlastní práce či spokojenost s ní odvíjejí) a k podstatným jevům, které ji ovlivňují patří individuální konstelace osobnostních rysů (srovnej Woods & Sofat, 2013 a další).

Pokud jde o percepci vlastní pracovní zátěže, pocit obtížnosti učitelské profese (která je často považována za náročnou všeobecně) vyplývá z širokého spektra nároků. Učitelé přitom mají velkou zodpovědnost a poměrně malý rozsah vlastních pravomocí. Podrobný výčet zdrojů zvýšené až nadměrné zátěže učitelů i jejich důsledků překračuje rámec tohoto příspěvku. Uvádějí ho mnozí autoři (např. Kohoutek & Řehulka; 2011; Paulík, 2012; 2013; Řehulka, 2016; Štětovská, 2011). Přes uznávanou náročnost jejich profese se od učitelů obecně očekává, že budou plnit své povinnosti ochotně se zaujetím a zápalem na vysoce, profesionální úrovni, jak odpovídá společenskému významu povolání často deklarovaného jako poslání (srovnej Slaviček, 2015). U dalších sledovaných proměnných je při hodnocení práce a podmínek, za nichž je vykonávána, u pracovní spokojenosti zvýrazněna hédonická dimenze prožívání (srovnej Paulík, 2012) a u pracovní smysluplnosti (viz např. Paulík, Novotný, Bláha, Horváthová, & Mikušová, 2014; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010 a další), důležitost a užitečnost práce (srovnej Fourie & Deacon, 2015), vlastní naplnění včetně transgrese (Frankl, 1994), naplnění a posílení osobní hodnoty (Yeoman, 2014) apod. Vztah pracovní spokojenosti s pracovní zátěží učitelů (srovnej Paulík, 2012) byl vesměs negativní (korelační koeficienty kolísaly od nízkých čísel pod hladinou statistické významnosti po 0.6) na jeho zprostředkování se podílely (srovnej Paulík et al., 2009) věk a délka výkonu profese, osobnostní proměnné (neorroticismus, extraverze a svědomitost), optimismus, sebedůvěra i kvality z oblasti psychické odolnosti (hardiness a sense of coherence). Také korelace pracovní smysluplnosti s pracovní zátěží byly nízké na nebo pod hranicí statistické významnosti (srovnej Paulík, 2012; 2016a;b, Paulík, Bajgarová, Rašíková, & Študlova, 2015).

## 2 METODIKA

Pracovali jsme se souborem učitelů druhého stupně základních škol (148) a gymnázií (169) z celé ČR, získaných ke spolupráci autorem při různých vzdělávacích akcích a při návštěvách škola poučenými studenty psychologie v místě jejich bydliště. Jedná se tedy o kombinaci nahodilého příležitostného výběru na základě dobrovolnosti. Výsledky získané od tohoto souboru budou spolu s výsledky zachycujícími i jiné proměnné předmětem i dalších analýz zaměřených na různé souvislosti, s jejichž publikováním počítáme později. Pro naše účely bylo možno vycházet z výsledků celého souboru učitelů základních škol a gymnázií protože se ve sledovaných proměnných statisticky významně nelišily. Celkové údaje o zkoumaném souboru přináší tabulka 1

Tabulka 1 *Zkoumaný soubor učitelů základních a středních škol*

		Celý soubor učitelů ZŠ a SŠ		
		Muži	Ženy	Celkem
Počet		69	248	317
Věk	Průměr	42.87	43.76	43.46
	Směrodatná odchylka	10.05	9.74	9.82
Praxe	Průměr	17.20	17.45	17.59
	Směrodatná odchylka	10.84	10.46	10.54

Procentuální zastoupení mužů v našem souboru (základní škola 24.32%) a gymnázium 39.05%) zhruba odpovídá statistickým údajům MŠMT ČR (k 30. 9. 2015).

Pro výzkum jsme použili následující metody typu tužka papír, jejichž validita a reliabilita je podle údajů od jejich autorů pro naše účely přiměřená:

1. NEO Five Factors Inventory - NEO FFI v úpravě M. Hřebíčkové a T. Urbánka (2001) složený z 60 položek, stupňovaných na pětibodových škálách. Každý faktor je postížen 12 položkami. Rozmezí hodnot celkového skóre je 0 až 48.
2. Škála pracovní smysluplnosti Work Meaning Inventory - WAMI (Steger, Dik, & Duffy, 2012) v českém překladu ověřeném pomocí zpětného překladu. Je tvořena 10 položkami (výroky vztahující se k míře smysluplnosti práce) hodnocenými na pětibodových škálách od minima (1) po maximum (5). Rozmezí hodnot celkového skóre je 10 až 50.
3. Škála pracovní angažovanosti UWES - Utrecht Work Engagement Scale- UWES (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2010) v české adaptaci s využitím zpětného překladu. Jedná se o zkrácenou verzi o 9 položkách, která při zhruba stejných ostatních psychometrických parametrech vykazuje lepší stabilitu výsledků v čase (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen & Schaufeli, 2009) než původní 17 položková verze (Schaufeli Bakker & Salanova, 2006). Položky - výroky charakterizujícími pocity při práci - jsou hodnoceny respondenty na sedmibodové stupnici od 0 (nikdy) po 6 (vždy, každý den). Rozmezí hodnot celkového skóre je od 0 do 54.

4. Dotazník životní spokojenosti - DŽS (Fahrenberg, Myrtek, Schumacher, & Brähler, 2001) sestává ze 70 položek představujících 10 různých oblastí života: /1/ zdraví, /2/ práce a zaměstnání, /3/ finanční situace, /4/ volný čas, /5/ manželství a partnerství, /6/ děti, /7/ vlastní osoba, /8/ sexualita, /9/ přátelé známí, příbuzní a /10/ bydlení. Každá oblast je sycena 7 položkami, s nimiž vyjadřují probandi míru své spokojenosti na sedmibodových bipolárních škálách od „velmi nespokojen/a“ (1), přes neutrální „ani spokojen/a ani nespokojen/a“ (4) po „velmi spokojen/a“ (7). Celkové skóre je od 70 do 490.
5. Dvě pětibodové škály zjišťující (a) Hodnocení náročnosti vlastní práce a (b) hodnocení náročnosti života vůbec, které používáme již delší dobu (např. Paulík et al, 2009) stupňované od minimální (1) po maximální (5) zátěž.

Kromě toho jsme zjišťovali věk, a délku dosavadní pracovní stáže.

Jako vodítko pro výzkum jsme si položili následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jaká je úroveň pracovní angažovanosti učitelů na druhém stupni základních škol a gymnázií?

VO2: Jaké jsou souvislosti pracovní angažovanosti učitelů s věkem a délkou působení v učitelské profesi?

VO3: Jak souvisí pracovní angažovanosti učitelů s jejich hodnocením práce a pracovních podmínek (percepce pracovní zátěže, pracovní spokojenost a smysluplnost)?

VO4: Jak souvisí pracovní angažovanosti učitelů s jejich osobnostními rysy v pojetí Big Five?

### 3 VÝSLEDKY

Popis výsledků přinášejí tabulky 2 a 3. V tabulce 2 jsou soustředěny deskriptivní charakteristiky pracovní smysluplnosti, angažovanosti, percipované pracovní a mimopracovní zátěže a spokojenosti. Tabulka 3 přináší zjištěné hodnoty osobnostních rysů pětifaktorového modelu.

Tabulka 2 – Deskriptivní charakteristiky vybraných proměnných

	Průměr M	Směrodatná odchylka SD	Crombachův, koeficient $\alpha$
Pracovní smysluplnost	3.75	0.58	0.85
Pracovní angažovanost	4.22	0.79	0.95
Pracovní zátěž	3.18	0.82	
Mimopracovní zátěž	2.88	0.72.	
Celková spokojenost	5.22	0.62	0.96
Zdraví	5.05	0.94	0.85
Práce a zaměstnání	5.22	0.95	0.88
Finanční situace	4.47	1.06	0.92
Volný čas	5.32	1.00	0.92
Manželství a partnerství	5.43	1.17	0.95

Vztah k vlastním dětem	5.86	0.83	0.92
Vlastní osoba	5.17	0.84	0.89
Sexualita	5.01	1.00	0.92
Přátelé, známí a příbuzní	5.34	0.82	0.88
Bydlení	5.53	0.87	0.84

Průměry hodnot proměnných soustředěných v tabulce 2 napovídají, že u našich učitelů lze považovat jejich pracovní smysluplnost a angažovanost vzhledem k použitým hodnotícím škálám za mírně zvýšené, pracovní zátěž za střední a pracovní spokojenost (stejně jako celkovou spokojenost a spokojenost s řadou dalších součástí života) za mírně převažující nad nespokojeností.

Tabulka 3 Průměrné hodnoty osobnostních rysů v pojetí Big-Five

	Průměr	Směrodatná odchylka	Crombach $\alpha$	Norma
Neuroticismus	21.28	7.68	0.80	20.83
Extraverze	29.52	7.26	0.86	30.92
Otevřenost zkušenosti	26.06	5.92	0.69	26.11
Přívětivost	32.44	5.62	0.69	28.14
Svědomitost	34.96	5.77	0.79	27.92

Z tabulky 3 je vidět, že se naše výsledky poněkud odlišují od průměrných hodnot uváděných autory české modifikace dotazníku NEO (Hřebíčková & Urbánek, 2001). Vyšší průměrné hodnoty oproti normě jsou zejména u svědomitosti a přívětivosti.

Následující tabulka 4 přináší informaci o statisticky významných korelacích pracovní angažovanosti s dalšími sledovanými proměnnými. Z tabulky vidíme, že žádná z uvedených korelací pracovní angažovanost učitelů nepřekračuje míru střední závislosti. Nejvyšší hodnoty korelačních koeficientů byly u pracovní smysluplnosti (vysvětluje zhruba 30% společné variance) a pracovní spokojenosti (21%). Střední závislost s pracovní angažovaností je patrná ještě u celkové životní spokojenosti (15% společné variance) a spokojenosti s vlastní osobou (11%).

Tabulka 4 Korelace pracovní angažovanosti s věkem, percepcí zátěže, smysluplností a spokojeností

Proměnná	Koeficient korelace	Statistická významnost
----------	---------------------	------------------------

Věk	.04	-
Délka praxe	.05	-
Pracovní smysluplnost	.55	0.001
Pracovní zátěž	.21	0.01
Mimopracovní zátěž	.07	-
Celková spokojenost	.39	0.001
Zdraví	.13	0.05
Práce a zaměstnání	.46	0.001
Finanční situace	.25	0.001
Volný čas	.26	0.001
Manželství a partnerství	.17	0.01
Vztah k vlastním dětem	.25	0.001
Vlastní osoba	.33	0.001
Sexualita	.22	0.01
Přátelé, známí a příbuzní	.25	0.001
Bydlení	.16	0.01

Údaje v tabulce 4 napovídají, že pracovní angažovanost nejvýrazněji koreluje s pracovní smysluplností (vysvětluje zhruba 30% společného rozptylu) a pracovní spokojeností (21%). Korelace s dalšími složkami životní spokojenosti jsou vesměs nízké a vysvětlují maximálně 9% společného rozptylu.

Tabulka 5 *Korelace pracovní angažovanosti a Big Five*

	Koeficient korelace	Statistická významnost
Neuroticismus	-.29	0.001
Extraverze	.35	0.001
Otevřenost zkušenosti	.008	-
Přívětivost	.17	0.01

Svědomitost	.24	0.001
-------------	-----	-------

Z tabulky 5 vidíme, že pracovní angažovanost učitelů vykazuje souvislosti také s osobnostními rysy v pojetí Big Five. Žádná z nich však nepřekračuje míru střední závislosti. Nejvyšší hodnoty korelačních koeficientů byly u extraverte ( vysvětluje asi 12% společné variance). U ostatních proměnných snad s výjimkou negativní korelace neuroticismu (8%) na základě korelačních koeficientů nelze v zásadě vyvozovat nějaké věcně podstatné vztahy k pracovní angažovanosti.

K identifikaci nezávislých prediktorů pracovní angažovanosti (závisle proměnná) byla použita regresní analýza metodou sestupného výběru. Příslušné předpoklady pro její uplatnění (nezávislost pozorování, lineární vztah mezi prediktory a závisle proměnnou, přibližně normální rozdělení reziduí, homoskedascita čili shodný rozptyl závisle proměnné pro různé úrovně prediktorů) byly u našeho souboru splněny. Přitom byly vyřazeny ty proměnné, u nichž byla statistická významnost ( $p$ -hodnota)  $F$ -poměru vyšší než 0.05. Do analýzy byly jako prediktory zadány tyto proměnné: věk (v letech), pracovní a mimopracovní zátěž, osobnostní vlastnosti (jednotlivé subškály NEO) celková životní spokojenost a její složky (jednotlivé subškály DŽS) a smysluplnost práce (WAMI). Regresní koeficienty a další parametry tohoto modelu ukazuje tabulka 6.

Tabulka 6 *regresní analýza se závisle proměnnou pracovní angažovaností (vícenásobná lineární regrese metodou sestupného výběru)*

	$B$	$SE_B$	$\beta$	$p$
Konstanta	0.040	0.447		0.929
Spokojenost s prací a zaměstnáním	0.180	0.051	0.201	< 0.001
Pracovní smysluplnost	0.564	0.070	0.409	< 0.001

*Poznámka.*  $B$  = nestandardizovaný regresní koeficient;  $SE_B$  = standardní chyba  $B$ -koeficientu,  $\beta$  = standardizovaný regresní koeficient;  $p$  = signifikance

Model byl statisticky významný,  $F_{(10; 329)} = 23.68$ ,  $p < 0,001$ , a vysvětloval přibližně 40% rozptylu  $R^2 = 0.418$ , adj.  $R^2 = 0.401$ . Jako prediktory působily dvě proměnné: smysluplnost práce, a spokojenost s prací a zaměstnáním. Pozorovaný účinek lze označit za nízký až střední;  $\beta$  se pohyboval od  $-0.157$  po  $0.409$ .

#### 4 DISKUSE A ZÁVĚR

Úroveň pracovní angažovanosti učitelů na druhém stupni základních škol a gymnázií (výzkumná otázka VO1) lze označit jako spíše vyšší (průměr 4.2 na sedmibodové škále od nuly do šesti). K podobným výsledkům jsme dospěli u souboru učitelů českých základních škol (Paulík, Bajgarová, & Ščudlova, 2016). a českých a slovenských gymnázií (Paulík, Mičková, & Baranovská, 2015). Z orientačního srovnání našeho souboru učitelů se souborem zaměstnanců v různých profesích (Paulík, 2016c) vychází pracovní angažovanost učitelů jako

poněkud vyšší. Pokud by se tento rozdíl vyskytoval i v dalších výzkumech, mohli bychom to považovat za podporu předpokladu, že učitelství se spojuje s relativně vyšší pracovní angažovaností.

Souvislosti pracovní angažovanosti učitelů s věkem a délkou působení v učitelské profesi (VO2) nelze považovat vzhledem ke statisticky nevýznamným korelacím za podstatné.

Pokud jde o souvislost pracovní angažovanosti učitelů s jejich hodnocením práce a pracovních podmínek (VO3) vyjádřené prostřednictvím percepce pracovní zátěže, pracovní spokojenosti a pracovní smysluplnosti, zjistili jsme podle očekávání, že poměrně silná je souvislost pracovní angažovanosti s pracovní smysluplností a dále s pracovní spokojeností, které se v našem výzkumu manifestují, jak ve výši korelačního koeficientu (0.55, respektive 0.46) tak v regresní analýze, kde je pracovní smysluplnost spolu s pracovní spokojeností prediktorem pracovní angažovanosti. Dá se tedy říci, že pracovní angažovanost našich učitelů se zvyšuje zejména s nárůstem pocitu, že jejich práce má smysl a že s ní jsou spokojeni. Tyto souvislosti se ukázaly také u dalších autorů (Williamson, 2011) i v našich výzkumech (Paulík, 2016c, Paulík, Bajgarová, & Ščudlova, 2016). Další vztahy se ukázaly u pracovní angažovanosti a celkové životní spokojenosti a u jejích jednotlivých součástí zjišťovaných dotazníkem životní spokojenosti. Určitá souvislost mezi pracovní angažovaností a vnímanou pracovní zátěží by mohla napovídat, že s pocitem zvýšené pracovní zátěže poněkud klesá i ochota se intenzivněji pracovně angažovat.

Na základě našich výsledků lze také předpokládat, že míra pracovní angažovanosti učitelů také do jisté míry souvisí s osobnostními rysy. Five (VO4). Vyjdeme-li z v pojetí Big Five, pak se tyto souvislosti prostřednictvím korelačních koeficientů jeví jako významné u všech rysů kromě otevřenosti vůči zkušenostem. Nejnápadnější a vzhledem k charakteru učitelské profese očekávatelné jsou korelace angažovanosti s extravertí a negativní korelace s neuroticismem. Korelace pracovní angažovanosti a osobnostních rysů v pojetí Big Five (kromě otevřenosti zkušenostem a přívětivosti) se objevila rovněž v našem výzkumu za účasti pracovníků v různých profesích (Paulík, 2016c).

Na závěr lze říci, že náš výzkum má řadu limitů týkajících se jak výzkumného souboru (neměli jsme k dispozici reprezentativní vzorek učitelů), tak použitých metod (pracovali jsme pouze s dotazníkovými metodami). Nicméně námi dosažené výsledky u souboru učitelů základních a gymnázií podporují předpoklady o tom, že pracovní angažovanost učitelů lze považovat za mírně zvýšenou oproti některým dalším (např. nepedagogickým) profesím a je ovlivňována osobnostními vlastnostmi, subjektivním hodnocením pracovní zátěže a zejména pracovní spokojeností a pocitem smysluplnosti práce. Bude však vhodné dále zkoumat míru pravděpodobnosti a intenzity těchto souvislostí i to, zda skutečná úroveň pracovní angažovanosti učitelů na různých typech škol a zastoupení angažovaných učitelů odpovídá očekáváním veřejnosti.

## Literatura

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London: Kegan Page.

Balducci, C., Fraccaroli, F., Wilmar B., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *A Cross-Cultural Analysis*. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149.

Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.

Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., & Brähler, E. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum.

- Fourie, M., & Deacon, E. (2015). Meaning in work of secondary school teachers: A qualitative study. *South Africa Journal of Education*, 35(3), 1-8.
- Frankl V., E. (1994). *Člověk hledá smysl: Úvod do logoterapie*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five Factors Inventory P. T. Costy a McCrae). Praha: Testcentrum.
- Kohoutek, R., & Řehulka, E. (2011). Stressors in the work of primary and secondary teacher in Czech Republic. In E. Řehulka (Ed.). *School and health for 21 st. Century. Health education: Initiative for educational areas* (s. 109-122), Brno: MSD.
- Křivohlavý, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada Publishing.
- Lovaš, L. (2016). Súčasný prístup k zisťovaniu vzťahu k práci - terminologické a metodologické peripetie in E. Sollárová, & T. Sollár (eds.). *Psychológia práce a organizácie 2016 Zborník z medzinárodnej konferencie* (s. 122-127). Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa.
- Paulík, K. (2012). Job Satisfaction and Stress among Teachers. *New Educational Review*. 30 (4) s. 138-149.
- Paulík, K. (2013). Stress and Subjective Health of Teachers. *E-pedagogium*. 13, 76-85.
- Paulík, K. (2016a). Smysl práce a jeho některé psychologické souvislosti u dělnických profesí. In E. Sollárová & T. Sollár (Eds.) *Psychológia práce a organizácie 2016. Zborník z medzinárodnej konferencie* (s. 139-144) Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa.
- Paulík, K. (2016b). Smysluplnost práce, životní spokojenost a osobnost. In: K. Millová, A. Slezáčková, P. Humpolíček, & M. Svoboda (Eds.), *Sociální procesy a osobnost 2015. Otázky a výzvy. Sborník příspěvků. 9. až 11. září 2015* s. 276-281). Brno: Masarykova univerzita.
- Paulík, K. (2016c). Osobnost, pracovní spokojenost a vztah k práci. Příspěvek prezentovaný na konferenci *Sociální procesy a osobnost 2016. Nový Smokovec září 2016*.
- Paulík et al. (2009). *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.
- Paulík, K., Bajgarová, A. Rašíková, A., & Ščudlova, S. (2015). Smysl práce a pracovní spokojenost učitelů. In I. Sarmány-Schuller (Ed.). *Rozhodovanie v živote človeka. 33. Psychologické dni. Zborník príspevkov. Piešťany 3.-4. 9. 2015* (s. 203-209). Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV.
- Paulík, K., Bajgarová, A., & Ščudlova, S. (2016). Životní spokojenost a angažovanost učitelů v povolání. In: Baranovská A., Doktorová, D., & Mičková Z. (Eds.), *Kondášove dni 2015: Zborník príspevkov* (s. 121-127) Trnava: Filozofická fakulta Univerzity sv. Cyrila a Metoda.
- Paulík, K., Mičková, Z., & Baranovská, A. (2015). Pracovní angažovanost učitelů českých a slovenských gymnázií. In M. Rymeš, & I. Gillernová (Eds.). *Psychologie práce a organizace 2015. Kvalita pracovního života. Sborník příspěvků ze 14. ročníku mezinárodní konference konané ve dnech 20.-22. května* (s. 233-244). Praha: Matfyz Press.
- Paulík, K., & Mlčák, Z. (2014). Pojetí pracovní angažovanosti v současné psychologii práce a organizace.: In Fedáková, D., Bozogánová, M., Ištoňová, L (eds.). *Psychológia práce a organizácie 2014, Zborník príspevkov z 13. ročníka medzinárodnej konferencie..(s. 1-8)*. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV.



- Paulík, K., Novotný, J. S., Bláha, J., Horváthová, P., & Mikušová, M. (2014). Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti. *Psychologie a její kontexty*, 2014, 5(2), 3-15.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Řehulka, E. (2016). *Zdraví-učitelé-škola*. Brno, Masarykova univerzita.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Simpson, M. R. (2009), Engagement in work: a review of literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 112–1024.
- Slavíček, J. (2015). Poslání učitele. Dostupné z <http://www.ucitelske-listy.cz/2015/09/jaromir-slavicek-poslani-ucitele.html>.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322- 337.
- Štětovská, I. (2011). Proměny světa školy. In I. Gillernová, V. Kebza, M. Rymeš, & kol. (Eds.). *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí* (s. 135-152). Praha: Grada Publishing.
- Williamson, J. C. (2011). *Engagement and meaningfulness at work: The moderating roles of life satisfaction and gender*. Johannesburg: University of Johannesburg, Faculty of Management.
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2203-2210.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P. Ghowne J. A. & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125, 235–251.

## Contact

prof. PhDr. Karel Paulík, CSc.

Filozofická fakulta Ostravské univerzity, Dvořákova 7, 70103 Ostrava 1

Email: paulik@osu.cz

# OČAKÁVANÉ EMÓCIE A OČAKÁVANÉ DÔSLEDKY V KONTEXTE INHIBÍCIE AGRESIE V PRÁCI ZÁCHRANÁROV

## ANTICIPATED EMOTIONS AND ANTICIPATED CONSEQUENCES IN THE CONTEXT OF AGGRESSION INHIBITION IN JOB OF PARAMEDICS

*Ivana PITEROVÁ*

**Abstrakt:** Práca v záchranej zdravotnej službe si v situácii útokov zo strany pacientov vyžaduje reguláciu emócií, myšlienok i správania. Cieľom predloženej štúdie bolo overiť predikčnú schopnosť očakávaných emócií a očakávaných dôsledkov pre agresívne správanie. Analyzovaná bola tiež skladba zvolených faktorov inhibície v dvoch skupinách respondentov podľa miery uskutočnenej inhibície. Výskumnú vzorku tvorilo 30 zamestnancov spoločnosti Falck záchranná a. s., s priemerným počtom odpracovaných rokov  $AM=14,2$ ;  $SD=11,95$ . Výskumná metodika pozostávala z troch dotazníkov upravených pre potreby výskumu: dotazník inhibície agresie vychádzal z prístupu Smith, Boeck, Vansteelandt (2004), dotazník očakávaných dôsledkov z prístupu Archera, Southallovej (2009) a dotazník očakávaných emócií z prístupu Richetinovej, Richardsonovej, Boykina (2011). Využitím neparametrických testov sa potvrdilo, že dochádza k inhibícii zámeru i správania. Binomická logistická regresia preukázala, že očakávané pozitívne dôsledky a očakávané negatívne emócie po neagresívnej reakcii sú významným prediktorom agresívneho správania, no pôsobia v smere stimulácie, nie inhibície. Zistené rozdiely dokazujú, že skupina s vyššou mierou inhibície pocítovala vyššiu mieru hnevu a v situácii provokácie výraznejšie zvažovala na prácu orientované dôsledky, kým skupina s nižšou mierou inhibície sa najviac obávala sociálneho odsúdenia.

**Abstract:** Work of paramedics requires regulation of emotions, thoughts and behaviour, especially in situations of attacks. The aim of this paper was to confirm anticipated emotions and anticipated consequences as a predictor of aggressive behaviour. Analysis of chosen factors in groups with different level of inhibition was under the scope of this paper. A sample consists of 30 employees of Falck, záchranná a.s. with an average years of service  $AM=14,2$ ;  $SD=11,95$ . We used three questionnaires adjusted for research goals. The first one measures inhibition of aggression, the second one measures anticipated consequences and the last one measures anticipated emotions following the approaches of Smith, Boeck, Vansteelandt (2004); Archer, Southall (2009) and Richetin, Richardson, Boykin (2011) respectively. Non-parametric statistic tests confirmed inhibition of the intention to become aggressive and inhibition of the aggressive behaviour of paramedics. Binary logistic regression shows anticipated positive consequences and anticipated negative emotions after non-aggressive behaviour as a significant predictor of aggressive behaviour, in the direction of stimulation, not inhibition. In contrast to people with higher level of inhibition, who felt angrier in provocation situation and were more concerned about work-oriented consequences, people with lower level of inhibition were more concerned about social condemnation.

**Kľúčové slová:** agresia; inhibícia; očakávané dôsledky; očakávané emócie; záchranári.

**Keywords:** aggression; inhibition; anticipated consequences; anticipated emotions; paramedics.

# 1 ÚVOD

Tému násilia a agresie v pracovnej sfére môžeme zachytiť v určitých intervaloch z rôznych médií. K najviac rizikovým profesiám, čo sa týka výskytu násilia na pracovisku patria zdravotnícki profesionáli, taxikári, pokladníci, policajti, strážnici, bezpečnostní pracovníci i sociálni pracovníci. V krajinách Európskej únie sa práve sektor zdravotníctva považuje za najviac zasiahnutý týmto negatívnym sociálnym javom (Lepiešová, Nemčeková, 2013).

Štúdie venujúce sa výskytu agresie v zdravotníctve (napr. Lepiešová et al., 2015; Spector, Zhou, Xiang Che, 2014), postojom sestier voči agresii a faktorom, ktoré ich ovplyvňujú (napr. Kačmárová et al., 2014), dopadom násilia na psychický a fyzický stav sestier (napr. Rippon, 2000), ale aj starostlivosti o seba a sebakontrolu záchranárov (napr. Vasková, Holevová, 2015) vyzdvihujú relevantnosť záujmu o túto problematiku, a to jednak kvôli prevalencii fyzickej a verbálnej agresie na pracovisku zdravotníkov, ale aj kvôli dôsledkom, ktoré so sebou prinášajú. Odhliadnuc od čísel uvádzaných v týchto štúdiách, skutočný počet incidentov je pravdepodobne oveľa vyšší, a to v dôsledku nedostatočného hlásenia a zaznamenávania jednotlivých incidentov. Mnohí zamestnanci nie sú ochotní incidenty násilia hlásiť kvôli tlaku vyvíjanému zo strany kolegov, ako aj pre nedostatočnú podporu od svojich nadriadených. Z tohto dôvodu aj motivácia participovať na výskumoch venovaných tejto problematike môže byť nízka (Lepiešová, Nemčeková, 2013).

Keď sa pozrieme na výsledky prieskumu realizovaného na 58 záchranároch v Bratislavskom kraji v roku 2008, zistíme, že 70% záchranárov sa pri výkone povolania stretlo s násilím páchanom na sebe, z toho v 88% prípadov išlo o verbálne a v 12% o fyzické násilie (Bulíková, Dobiáš, Habdáková, 2008). Môžeme teda tvrdiť, že si práca záchranárov vyžaduje jasné myslenie, rýchlosť rozhodovania sa a tiež schopnosť kontrolovať svoje myšlienky, emócie i správanie, aby mohli podať bezchybný výkon, často pod silným tlakom a v krátkom čase. Donedávna boli možnosti záchranárov v situáciách útokov limitované legislatívne, no od 1.1.2017 je v platnosti novela trestného zákona, ktorá prideluje zdravotníckym pracovníkom štatút chránenej osoby v § 139 ods. 1 písm. j) a zabezpečuje takejto osobe vyššiu právnu ochranu pri výkone zdravotníckeho povolania smerujúceho k ochrane života a zdravia (Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon). K tejto zmene v zákone došlo práve z dôvodu narastajúceho počtu prípadov, kedy sa zdravotnícki pracovníci pri výkone povolania stávajú obeťami vyhrážania, pokusov alebo dokonaných trestných činov ublíženia na zdraví alebo obeťami inej verbálnej alebo fyzickej agresie zo strany pacientov, ich príbuzných alebo zúčastnených osôb. Možností záchranárov v týchto situáciách ale stále ostávajú ovplyvnené ich fyzickými schopnosťami a sebakontrolou.

Sebakontrola alebo sebaregulácia sú pojmy používané pre označenie procesu tlmenia akčných tendencií a proces inhibície sa chápe ako jeho súčasť, resp. ako špecifická forma sebakontroly. Vo všeobecnosti možno sebakontrolu chápať ako kapacitu človeka pre výber svojich vlastných reakcií, aby boli v súlade s normami ako sú ideály, hodnoty, morálka, sociálne očakávania a na podporu svojich dlhodobých cieľov (Baumeister, Vohs, Tice, 2007). Jej cieľom by malo byť prerušenie automatickej odpovede a riadenie správania vedome v požadovanom smere (Bauer, Baumeister, 2010). Smith, Boeck, Vansteelandt (2004) vo svojom výskume definovali inhibíciu jednoducho, a to ako nepreukázanie sa verbálneho agresívneho správania v situácii, keď by sme chceli. Ak inhibícia zlyhá prinajmenšom v poslednej fáze, dôjde k agresívnemu správaniu. Podľa tohto prístupu, ak hovoríme o inhibícii, môžeme mať na mysli inhibíciu akčných tendencií alebo inhibíciu samotného agresívneho správania. Ide o rozdiel v miere prežívaného hnevu v situácii provokácie a túžby konať agresívne (inhibícia akčných tendencií) a rozdiel v miere prežívanej túžby k agresívnemu správaniu a správaním (inhibícia agresívneho správania). Smith, Boeck,

Vansteelandt (2004) zisťovali prežívané emócie v niekoľkých situáciách a pre každú kombináciu situácie a správania boli predstreté dva druhy otázok: čo by ste chceli robiť v danej situácii a čo by ste urobili. V skutočnosti teda zisťovali zámer správať sa agresívne, nie agresívne správanie, preto budeme vo výskume definovať tri druhy inhibície, a to inhibíciu tendencie, zámeru a správania. Inhibíciu agresívneho správania záchranárov tak môžeme definovať ako proces kontroly nad vlastným správaním, myslením a prežívaním, v situácii provokácie pacientom alebo inou osobou počas pracovného výjazdu, výsledkom ktorého je neagresívna reakcia. Tento proces môžu ovplyvňovať mnohé faktory, osobné i situačné.

Medzi osobné možno zaradiť postoje, normy alebo normatívne presvedčenia o vhodnosti daného správania. Inhibíciu môže ovplyvňovať tiež vnímaná behaviorálna kontrola, teda dôvera vo vlastné schopnosti situáciu zvládnuť ale aj „anticiele“, teda ciele, ktorým sa chce človek svojim správaním vyhnúť. Súčasťou rozhodovacieho procesu človeka o svojom budúcom správaní je taktiež zvažovanie dôsledkov, ktoré dané správanie prinesie. Možno uvažovať o pozitívnych a negatívnych dôsledkoch správania, teda ziskoch a stratách. *„Získaným prospechom z agresie môže byť podľa Archera, Southallovej kontrola nad správaním inej osoby, náprava vnímanej nespravodlivosti, zachovanie tváre, udržanie obrazu o sebe a odstrašenie od ďalšieho napadnutia. Možnou cenou za agresiu môže byť odplata, zásah inej osoby, právne dôsledky alebo negatívny dopad na reputáciu“* (Lovaš et al., 2011, s. 95). Archer, Southallová (2009) výskumne potvrdili, že pozitívne dôsledky sú silnejším prediktorom násilnickeho správania než negatívne. Lovaš (2010) uvádza, že jedinci s nízkou úrovňou sebakontroly zdôvodňujú inhibíciu obavami z odsúdenia sociálnym prostredím a obavami zo zlyhania pri napadnutí. Ak sa zamyslíme nad situačnými faktormi inhibujúcimi agresívne správanie človeka, jedným z najsilnejších môže byť prítomnosť iných ľudí (príbuzných pacienta, kolegov alebo známych), a to najmä kvôli dôsledkom, ktoré z toho vyplývajú, napr. sankcie v práci, výčitky alebo kritika rodiny, kolegov a pod. Rovnako očakávané emócie po agresívnom aj neagresívnom správaní patria medzi predpokladané faktory inhibície. Ak človek očakáva pozitívne emócie po agresívnom správaní, možno predpokladať, že pociťuje túžbu po tomto správaní (Richetinová, Richardsonová, Boykin, 2011), s čím prichádza väčšia pravdepodobnosť zlyhania sebakontroly. Ľudia s vysokou sebakontrolou očakávajú po agresívnom správaní ľútosť, čo je v súlade s vnímaním agresívneho správania ako dôsledku zlyhania sebakontroly (Vasková, 2012). Na základe týchto zistení a tiež na základe rozhovoru s pracovníkom záchranej služby boli očakávané emócie a očakávané dôsledky zahrnuté do výskumu.

## **2 VÝSKUM**

### **2.1 Cieľ výskumu**

Cieľom realizovaného výskumu bolo potvrdenie procesu inhibície agresie u záchranárov v intenciách prístupu autorov Smith, Boeck, Vansteelandt (2004) a preskúmanie predikčnej schopnosti očakávaných emócií a očakávaných dôsledkov pre agresívne správanie. Čiastkovým cieľom bolo porovnanie skladby zvolených faktorov v dvoch skupinách respondentov podľa miery uskutočnenej inhibície.

### **2.2 Výskumný súbor**

Výskumný súbor pozostával z 30 pracovníkov záchranej zdravotnej služby Falck Záchraná a. s. (15 žien a 15 mužov), z toho 20 zdravotníckych záchranárov, 5 ambulantných lekárov a 5 vodičov ambulancie. Priemerný vek respondentov bol 37,23 rokov, so štandardnou odchýlkou 11,09; priemerný počet odpracovaných rokov bol 14,2 so štandardnou odchýlkou 11,95. Išlo o záchranárov z miest východného a stredného Slovenska. Vzorka bola zostavená

príležitostným výberom. Zber dát prebehol elektronickou formou, a to zaslaním dotazníka na jednotlivé stanice participujúcej záchranej služby.

### 2.3 Metóda

Zostrojený dotazník, ktorým sme zisťovali inhibíciu agresie vychádzal z práce autorov Smith, Boeck, Vansteelandt (2004) a pozostával z pätnástich položiek. Bola zisťovaná miera hnevu vyvolaná konfliktnou situáciou, chuť, teda tendencia k agresívnemu správaniu a zámer reagovať agresívne. Išlo o 4 situácie: situáciu verbálneho napadnutia pacientom, fyzického napadnutia pacientom, napadnutie príbuzným a napadnutie inou osobou, ktorá sa nachádzala na danom mieste. Úlohou respondentov bolo zamyslieť sa nad uvedenými situáciami a posúdiť na sedem bodovej škále, do akej miery by boli v týchto situáciách nahnevaní, do akej miery by mali chuť kričať, vynadať a do akej miery by reagovali kričaním, nadávaním, pričom 1= vôbec, 7= veľmi. Posledná časť tohto dotazníka bola zameraná na zisťovanie agresívneho správania a vyžadovala od respondenta, aby si spomenul na konkrétnu situáciu, ktorú zažil počas posledných 2 týždňov, keď ho niekto napadol pri výkone povolania a na sedem bodovej škále mal uviesť, nakoľko v tejto situácii reagoval spôsobom uvedeným v jednotlivých položkách, napr. kričaním, nadávaním alebo fyzickým útokom, pričom 1= vôbec som takto nereagoval/a, 7= určite som takto reagoval/a. Nami zistená reliabilita dotazníka dosiahla hodnotu Cronbachova  $\alpha=0,94$ .

Druhý dotazník vychádzal z prístupu cost-benefit Archera a Southallovej (2009) a pozostával z deviatich položiek zisťujúcich 3 pozitívne a 6 negatívnych očakávaných dôsledkov zvažovaných v situácii napadnutia, ktoré sme prispôbili práci záchranárov. Z pozitívnych dôsledkov to bolo napr. „Uvoľnilo by to vo mne nahromadené napätie.“, z negatívnych napr. „Mohol by som mať problémy v práci.“. Pri zostavovaní položiek sme vychádzali z rozhovoru s pracovníkom záchranej služby, pričom niektoré položky boli zhodné s položkami vo výskume Archera, Southallovej (2009) a Lovaša (2010). Dôsledky mali zhodnotiť na sedem bodovej škále, pričom 1= vôbec by som to nezvažoval/a, 7= veľmi by som to zvažoval/a. Nami zistená reliabilita dotazníka dosiahla hodnotu Cronbachova  $\alpha=0,84$ .

Tretí dotazník vychádzal z dotazníka autorov Richetinová, Richardsonová, Boykin (2011), konkrétne z jeho slovenskej adaptácie použitej v práci Vasková (2012), pričom sme inštrukciu a položky prispôbili práci záchranárov. Prvá časť sa zameriavala na očakávané emócie v súvislosti s agresívnym správaním ako reakciou na situáciu provokácie a druhá časť sa zameriavala na očakávané emócie v súvislosti s neagresívnou reakciou na tú istú situáciu. Na sedem bodovej škále mali respondenti vyjadriť do akej miery by prežívali uvedené 4 pozitívne (uvoľnenie, hrdosť, radosť, spokojnosť) a 4 negatívne emócie (ľútosť, frustráciu, sklamanie, vinu) v danej situácii, pričom 1= vôbec by som neprežíval/a danú emóciu, 7= veľmi by som prežíval/a danú emóciu. Nami zistená Cronbachova  $\alpha$  pre 4 časti dotazníka, teda pre pozitívne a negatívne emócie v závislosti na agresívnej alebo neagresívnej reakcii nadobúdala hodnoty pohybujúce sa od 0,846 do 0,898.

### 2.4 Výsledky

Použitím uvedených metodík sme zisťovali týchto desať premenných: Hnev, Túžba, Zámer, Správanie, Očakávané pozitívne dôsledky (ďalej len OpD), Očakávané negatívne dôsledky (ďalej len OnD), Očakávané pozitívne emócie po agresívnej reakcii (ďalej len OpE-AR) a po neagresívnej reakcii (ďalej len OpE-NR) a Očakávané negatívne emócie po agresívnej reakcii (ďalej len OnE-AR) a po neagresívnej reakcii (ďalej len OnE-NR). V prvej fáze analýzy dát sa pozrieme na základné parametre zisťovaných premenných a tiež výsledky testu normality, ktoré uvádzame v Tab. 1.

Tabuľka 5 *Prehľad základných charakteristík zisťovaných premenných a výsledky testu normality*

Premenná	AM	SD	Me	IQR	S-W
<b>Hnev</b>	15,77	6,897	13,5	12	0,061
<b>Túžba</b>	15	7,529	15	13	0,056
<b>Zámer</b>	11	5,065	10	9	0,039
<b>Správanie</b>	4,93	2,518	4	3	0,000
<b>OpD</b>	10,57	4,133	11,5	6	0,412
<b>OnD</b>	25,20	10,005	26	16	0,156
<b>OpE-AR</b>	9,73	6,164	8	7	0,000
<b>OnE-AR</b>	16,80	6,728	19,5	8	0,003
<b>OpE-NR</b>	15,03	7,416	15,5	13	0,106
<b>OnE-NR</b>	10,87	6,329	9,5	11	0,009

Pozn.: AM- aritmetický priemer, SD- štandardná odchýlka, Me- medián, IQR- interkvartilové rozpätie, S-W- Shapiro-Wilkov test normality

Na základe výsledkov testu normality sme pre overenie predpokladu, že u záchranárov dochádza k inhibícii agresie použili Wilcoxonov znamienkovo-poradový test, ktorý nepreukázal rozdiely v miere prežívaného hnevu a túžby, no preukázal rozdiely v miere túžby a zámeru a zámeru a správania. Výsledky (Tab. 2) možno interpretovať tak, že hnev vyvolaný v situácii provokácie sa premieta do túžby vynadať danému človeku. To v intenciách prístupu Smitha znamená, že nedochádza k inhibícii akčných tendencií. Túžba sa ale ďalej nepremieta v celom svojom rozsahu do zámeru, tzn. zoslabne. Nakoľko ale Smithom zisťované správanie odráža v našom ponímaní zámer konať agresívne („čo by som robil v hypotetickej situácii“), môžeme potvrdiť, že dochádza k inhibícii zámeru konať agresívne. Rozdielová analýza mediánov premenných zámer (čo by som robil v hypotetickej situácii“) a správanie („čo som urobil v reálnej situácii“) potvrdzuje, že u záchranárov dochádza k inhibícii agresívneho správania.

Tabuľka 2 *Výsledky Wilcoxonovho testu pre rozdiely v škálach hnev, túžba, zámer a správanie (N=30)*

Škála	Me (MR)	Z (p $\alpha$ )
<b>Hnev</b>	13,50 (10,55)	-0,412 (0,680)
<b>Túžba</b>	15 (10,44)	

<b>Túžba</b>	15 (13,60)	-3,498 (0,000)
<b>Zámer</b>	10 (7,00)	
<b>Zámer</b>	10 (15,38)	-4,615 (0,000)
<b>Správanie</b>	4 (4,50)	

Pozn.: Me- medián, MR- priemerné poradie, p $\alpha$ - hladina štatistickej významnosti

Ďalšej analýze bola podrobená skladba očakávaných dôsledkov v skupinách s vyššou mierou inhibície (n1=20) a s nižšou mierou inhibície (n2=10), rozdelených podľa hodnoty mediánu. Rozdielová analýza použitím Mann-Whitney U testu nepotvrdila existenciu štatisticky významných rozdielov v očakávaných pozitívnych dôsledkoch (z= -1,484, p $\alpha$ = 0,143). V najvyššej miere bola zvažovaná položka „Udržal/a by som si obraz o sebe.“ (Me=5), nasledovne „Odradil/a by som človeka od ďalšieho napadnutia.“ (Me= 3) a v najnižšej miere „Uvoľnilo by to vo mne nahromadené napätie.“ (Me= 2).

Potvrdili sa ale štatisticky významné rozdiely v očakávaných negatívnych dôsledkoch (z= -2,359, p $\alpha$ = 0,018) vo vytvorených dvoch skupinách. Ukázalo sa, že jedinci s vyššou mierou inhibície očakávajú vo väčšej miere straty ako tí, s nižšou mierou inhibície. Štatisticky významné boli rozdiely v položkách: „Mohol by som mať problémy v práci.“ (z= -3,174, p $\alpha$ = 0,002), „Mohlo by to mať právne dôsledky.“ (z= -2,970, p $\alpha$ = 0,003) a „Mohlo by to mať dopad na moju reputáciu.“ (z= -2,359, p $\alpha$ = 0,018). Skupina, ktorá inhibovala viac mala tieto položky na prvých troch miestach, tí čo inhibovali menej tieto dôsledky zvažovali v menšej miere a najvyššie na škále hodnotili položky zachytávajúce horšiu mienku rodiny, kolegov a horší sebaobraz (Tab. 3).

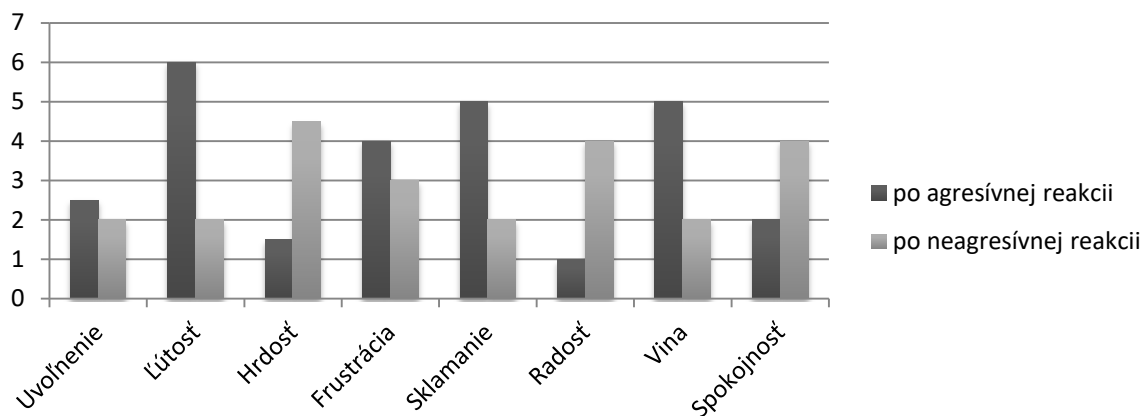
Tabuľka 3 *Poradie dôležitosti Očakávaných negatívnych dôsledkov v 2 skupinách podľa miery inhibície*

<b>Poradie v 1. skupine</b>	<b>Znenie položky</b>	<b>MR v 1. skupine</b>	<b>MR v 2. skupine</b>	<b>Poradie v 2. skupine</b>
<b>1.</b>	Mohol/la by som mať problémy v práci.*	19,03	8,45	<b>6.</b>
<b>2.</b>	Mohlo by to mať právne dôsledky.*	18,75	9,00	<b>5.</b>
<b>3.</b>	Mohlo by to mať dopad na moju reputáciu.*	18,13	10,25	<b>4.</b>
<b>4.</b>	Kolegovia by si o mne vytvorili horší obraz.	17,13	12,25	<b>2./3.</b>
<b>5.</b>	Ja sám/a by som sa vnímal/a horšie.	16,98	12,25	<b>2./3.</b>
<b>6.</b>	Moja rodina by o mne mala horšiu mienku.	15,28	15,95	<b>1.</b>

Pozn.: MR- priemerné poradie, 1.skupina- vyššia miera inhibície (n1=20), 2. skupina- nižšia miera inhibície (n2=10), \* - rozdiel v položke medzi dvomi skupinami

Analýze sme podrobili aj skladbu očakávaných pozitívnych a negatívnych emócií po agresívnej a po neagresívnej reakcii v dvoch skupinách, podľa miery uskutočnenej inhibície. Výsledky Mann-Whitney U testu nepreukázali štatisticky významné rozdiely v očakávaných pozitívnych emóciách po agresívnej reakcii ( $z = -0,774$ ,  $p\alpha = 0,439$ ) a po neagresívnej reakcii ( $z = -0,310$ ,  $p\alpha = 0,757$ ) ani rozdiely v očakávaných negatívnych emóciách po agresívnej reakcii ( $z = -0,155$ ,  $p\alpha = 0,877$ ) a po neagresívnej reakcii ( $Z = -0,177$ ,  $p\alpha = 0,860$ ).

Hodnoty mediánov odpovedí pre očakávané emócie po agresívnej i neagresívnej reakcii uvádzame v Grafe 1. Medzi emócie najviac očakávané po agresívnej reakcii patria ľútosť, sklamanie a vina. Najviac očakávané emócie po neagresívnej reakcii sú hrdosť, spokojnosť a radosť. Zaujímavým zistením je to, že respondenti v podobnej miere očakávajú pocity frustrácie i pocity uvoľnenia v oboch situáciách, čo znamená, že človek očakáva frustráciu, napriek tomu, že svoje emócie reguloval a prežíva uvoľnenie v podobnej miere, bez ohľadu na to, ako reagoval. Predpokladali sme teda súvis týchto dvoch emócií, frustrácie a uvoľnenia napätia. Pre overenie tohto predpokladu sme použili Pearsonov korelačný koeficient, ktorý preukázal stredne silný, štatisticky významný vzťah medzi frustráciou po neagresii a uvoľnením napätia po agresii ( $r = 0,424$ ,  $p\alpha = 0,035$ ).



Graf 9 Hodnoty mediánov očakávaných emócií po agresívnej a po neagresívnej reakcii na 7 bodovej škále (N=30)

Následne nás zaujímalo, do akej miery možno správanie záchranárov predvídať na základe emócií a dôsledkov, ktoré očakávajú v situácii provokácie. Respondenti vo vzorke boli pre tento účel rozdelení do dvoch skupín, pričom v prvej skupine ( $n_a = 12$ ) boli respondenti, ktorí vôbec nereagovali agresívne v situácii, ktorú zažili za posledné dva týždne, v druhej skupine ( $n_b = 18$ ) boli tí respondenti, ktorí aspoň v určitej miere zareagovali agresívne. Použili sme binárnu logistickú regresiu, ktorej výsledky (Tab. 4) ukázali, že očakávané pozitívne dôsledky a očakávané negatívne emócie po neagresívnej reakcii figurujú ako významné prediktory pre správanie. V oboch prípadoch nárast týchto faktorov predikuje nárast vo výskyte agresívneho správania.

Tabuľka 4 Výsledky binárnej logistickej regresie pre správanie

Prediktor	Exp (B)	$p\alpha$	Cox & Snell $R^2$	Hosmer Lemeshow test $\chi^2$ ( $p\alpha$ )
OpD	1,262	0,045	0,151	6,209 (0,516)
OnE-NR	1,134	0,015	0,316	8,856 (0,263)



### 3 DISKUSIA

Cieľom predloženej štúdie bolo overiť, či dochádza k inhibícii agresie u záchranárov, tiež zistiť predikčnú schopnosť očakávaných dôsledkov a emócií pre správanie a v neposlednom rade zistiť rozdiely vo zvolených faktoroch podľa miery uskutočnenej inhibície. Analýza dát v našej vzorke nepotvrdila inhibíciu tendencie k agresívnemu správaniu, čo znamená, že miera hnevu sa významne nelíši od miery túžby k agresívnemu správaniu. Ukázalo sa, že dochádza k tlmeniu, teda k inhibícii zámeru a tiež správania záchranárov v situáciách fyzického alebo verbálneho útoku zo strany pacienta alebo jeho príbuzných. Rovnaké výskumy v práci záchranárov neregistrujeme, no boli realizované podobné štúdie na vzorke slovenských policajtov (Vasková, Zichová, 2013), na vzorke zamestnaných dospelých (Lovaš, 2009) alebo na vzorke partnerských párov (Lovaš, Marečáková Machovská, 2011), či vysokoškolských študentov (Vasková, 2012), ktorých zistenia potvrdzujú proces inhibície tendencie i správania, pričom ďalej skúmajú zvolené faktory pôsobiace v procese inhibície.

Podobne ako v predchádzajúcich štúdiách napr. Archer, Southallová (2009), Lovaš, Marečáková, Marchovská (2011), Vasková (2012) aj v našom prípade sa potvrdilo, že s agresívnym správaním môžu súvisieť očakávané pozitívne dôsledky a negatívne emócie po neagresívnej reakcii. Preukázal sa teda stimulačný vplyv týchto faktorov, no neprejavil sa očakávaný inhibujúci účinok negatívnych dôsledkov a negatívnych emócií po agresii.

Väčšie očakávanie strát po agresii sa spája so skupinou s vyššou mierou inhibície, pričom táto skupina mala väčšie obavy z dôsledkov pracovných, ako napr. strata práce alebo právne dôsledky. Záchranári, u ktorých prebehla inhibícia v nižšej miere sa viac obávali napr. mienky rodiny, kolegov, teda sociálneho odsúdenia. Toto zistenie nie je v súlade so zistením Vaskovej, Zichovej (2013), ktoré vo svojej štúdií zisťovali skladbu očakávaných dôsledkov u príslušníkov policajného zboru. V ich práci boli štatisticky významné rozdiely preukázané len vo vnímaní ziskov ale nie vo vnímaní strát. Naše zistenia možno podložiť aj prostredníctvom výsledkov výskumu Lovaša (2010), ktorý potvrdil silný, štatisticky významný vzťah sebakontroly a zdôvodňovania inhibície agresie obavami z odsúdenia sociálnym prostredím, a to práve v skupine respondentov, ktorí mali nízku sebakontrolu.

Analýza skladby očakávaných emócií ukázala, že u záchranárov prevládajú negatívne emócie po agresívnej a pozitívne po neagresívnej reakcii, čo poukazuje na ich inhibičné tendencie. Medzi najčastejšie pozitívne emócie boli zaradené radosť, spokojnosť a hrdosť. Medzi najčastejšie negatívne emócie patrí ľútosť, sklamanie a vina. Zaujímavým zistením bolo, že respondenti očakávajú pocity frustrácie a uvoľnenia v podobnej miere nezávisle od ich reakcie. Iné výsledky môžeme nájsť napr. v práci Vaskovej (2012), ktorá u ľudí s nízkou kontrolou potvrdila prežívanie spokojnosti a nadšenia po kričaní a tiež pocitov viny po nekričaní. Vysoká kontrola sa spájala s očakávanou ľútosťou po kričaní, čo autorka vysvetľuje vnímaním verbálnej agresie ako zlyhania sebakontroly.

### 4 ZÁVER

Profesia zdravotníckych záchranárov prináša rôzne situácie kontaktu s agresívnymi ľuďmi, ktoré v rozsahu svojich právomocí musia záchranári zvládnuť. Je pochopiteľné, že tieto situácie vnášajú do ich pracovného života negatívne emócie ako hnev, strach i frustráciu, ktoré opakovaným a dlhším pôsobením môžu viesť k fyzickej i psychickej vyčerpanosti a tiež k pracovnej nespokojnosti. Zvýšený záujem vedeckých prác o túto problematiku je na mieste, aby sme mohli pochopiť regulatívne procesy, nájsť faktory, ktoré tu pôsobia a predchádzať tak negatívnym dôsledkom agresie na pracovisku. Síce realizovaný výskum nepotvrdil inhibičnú silu zvolených faktorov, no prispeli sme k teoretickým poznatkom potvrdením, že naše

správanie pravdepodobne viac súvisí s pozitívnymi dôsledkami, ktoré čakáme a tiež, že pokiaľ sa negatívnym emóciám môžeme vyhnúť tým, že naše správanie bude agresívne, tak to s určitou pravdepodobnosťou spravíme. Pre aplikáciu poznatkov do praxe môžeme opätovným použitím daného metodologického postupu nazerať na senzitivitu jednotlivých ľudí voči určitým situáciám, napr. verbálnej a neverbálnej agresii, voči rôznym agresorom, napr. pacientovi alebo príbuznému pacienta, prípadne voči faktorom, ktoré môžu hrať rolu. Ak je napr. agresorom pacient, dochádza ku konfliktu zámeru pomôcť a brániť sa, napríklad protiútokom, keďže pracovnou náplňou je životy zachraňovať a nie im škodiť, no rozdielne môžu reagovať v prípade prizerajúceho sa agresívneho človeka, ktorý svojou agresiou marí účel ich práce. Smith, Boeck, Vansteelandt (2004) rozlišujú inhibíciu tendencie reagovať agresívne a inhibíciu samotného správania, na základe rozdielu v miere prežívaného hnevu, túžby a správania. Nakoľko sa miera hnevu v našej vzorke nelíšila od túžby po agresívnom správaní, možno dané zistenia v praxi aplikovať do výcvikových programov pre záchranárov. Tie by im umožnili lepšie pochopiť a regulovať emócie, zvýšiť povedomie o procesoch, ktoré prebiehajú v pozadí správania, a tak predchádzať agresívnemu správaniu a z toho vyplývajúcim negatívnym emóciám ako sú ľútosť, sklamanie alebo pocity viny. V konečnom dôsledku tak možno dopomôcť k nižšej pracovnej nespokojnosti sporej s agresiou v pracovnom prostredí.

## Literatúra

Archer, J., Southall, N. (2009). Does Cost-Benefit Analysis or Self-Control Predict Involvement in Bullying Behavior by Male Prisoners. *Aggressive Behavior*, 35, 31–40.

Bauer, I. M, Baumeister, R. F. (2010). Self-regulatory Strength. In Vohs, K. D., Baumeister, R. F. (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, Theory and Applications*, New York London : Guilford Press.

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Tice, D. M. (2007). Strength model of Self-Control. *Current direction of psychological research*, 16(6), 351-356.

Bulíková, T, Dobiáš, V, Habdáková, G. (2008). Násilie v prednemocničnej starostlivosti. *Agresívny pacient: II. Konferencia Falck Záchraná, zborník referátov*, 1. vydanie. 41- 45.

Kačmárová, M., Gurková, E., Čelovská, L., Rendeková, A. (2014). Prediktory postojov sestier k agresii pacientov. *Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie*, 4(1), 16 – 23. [cit. 2017-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.osetrovatelstvo.eu/archiv/2014-rocnik-4/cislo-1/prediktory-postojov-sestier-k-agresii-pacientov>

Lepiešová, M., Nemčeková, M. (2013). Násilie a agresia voči sestram pri výkone povolania. *Sociológia*, 45(2), 172-194.

Lepiešová M, Tomagová, M, Bóriková, I., Farský, I., Žiaková, K., Kurucová, R. (2015). Experience of nurses with in-patient aggression in the Slovak Republic. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 6(3), 306–312.

Lovaš, L. (2009). Prejavy inhibície agresie v konfliktných situáciách. In Gorecká, L., Gurňáková, J., Ruisel, I. (Eds.), *Sociálne procesy a osobnosť 2008* (102-108), Bratislava, ÚEPs SAV.

Lovaš, L. (2010). *Agresia a násilie*. Bratislava: Ikar.

Lovaš, L., Hricová, M., Kováčová Holevová, B., Vasková, K. (2011). *Osobné a situačné kontexty sebakontroly*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 186s.

Lovaš, L, Marečáková Machovská, M. (2011). Vnímané dôsledky agresie a agresivita v partnerských vzťahoch. In Fedáková, D. Kentoš, M. (Eds.), Sociálne procesy a osobnosť 2010: Zborník príspevkov (214- 219), Košice: SAV.

Richetin, J., Richardson, D. S., Boykin, D. M. (2011). Role of Prevolitional Processes in Aggressive Behavior: The Indirect Influence of Goal. *Aggressive Behavior*, 237, 36-47.

Rippon, T. J. (2000). Aggression and violence in health care professions. *Journal of Advanced Nursing*, 31(2), 452-460.

Smith, D. J. M., Boeck, P., Vansteelandt, K. (2004). The inhibition of Verbally Aggressive Behaviour. *European Journal of Personality*, 18, 537-555.

Spector, P. E., Zhou, Z. E., Xuang CHE, X. (2014). Nurse exposure to physical and nonphysical violence, bullying, and sexual harassment: A quantitative review. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 72-84.

Vasková, K. (2012). Faktory ovplyvňujúce očakávané emócie v súvislosti s agresívnym správaním. *Psychologie a její kontexty*, 3(1), 37-47.

Vasková, K., Holevová, B. (2015). Starostlivosť o seba a sebaregulácia zdravotníckych záchranárov. *Psychologie pro praxi*, 50(1-2), 53-69.

Vasková, K, Zichová B. (2013). Anticipated consequences of aggression of police officers. In Seitzl, M., Vavrysová, L. (Eds.), *Psychologie práce a organizácie 2013: Sborník mezinárodní konference* (109-118), Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon. [cit. 2017-05-08]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2005/300/20170101>

## **Contact**

Mg.r Ivana Piterová

Spoločenskovedný ústav CSPV SAV, Karpatská 5, Košice

Email: [piterova@saske.sk](mailto:piterova@saske.sk)

# PSYCHICKÁ ODOLNOST PODLE OSOBNOSTNÍCH TYPŮ V KONTEXTU HODNOCENÍ AKADEMICKÉ A PRAKTICKÉ ÚSPĚŠNOSTI

## PSYCHOLOGICAL RESISTANCE ACCORDING TO PERSONALITY TYPES IN THE CONTEXT OF EVALUATION OF ACADEMIC AND PRACTICAL SUCCESS

*Roman POSPÍŠIL*

**Abstrakt:** Psychická odolnost je důležitým osobnostním předpokladem pro zvládání zátěže včetně zvládání náročných podmínek studia a výcviku u vojenských studentů na Univerzitě obrany v Brně. V tomto příspěvku jsme se na ni zaměřili z pohledu osobnostních typů. Použita byla metoda SPARO v kontextu hodnocení akademické úspěšnosti měřené průměrným prospěchem a jejich praktické úspěšnosti měřené služebním hodnocením. Výzkumný soubor tvořilo celkem 130 respondentů. Provedené výzkumné šetření přispělo k řešení dílčího cíle projektu s názvem „Sociální kompetence vojáka – leadera“. Jako nejlepší se ukázal typ A1 – adjustativní, který je příznačný schopností vyrovnávat se se stresogenními životními kontexty. Omezením výzkumu byl nižší počet v zastoupení některých osobnostních typů, což neumožnilo aplikaci metod kvantitativní statistiky. I přes toto omezení zjištěné výsledky naznačily potenciál některých osobnostních typů z hlediska výběru personálu pro určité pozice a možnosti implementace do modelů přípravy a rozvoje vojenských profesionálů v Armádě České republiky.

**Abstract:** Psychological resistance is an important personality prerequisite for coping with difficult conditions of study and training of military students at the University of Defence in Brno. In this contribution we focus on psychological resistance from the viewpoint of personality types. SPARO method was used in the context of evaluation of academic success measured by average results and practical success measured by service evaluation. The research sample consisted of 130 respondents. Carried out research contributed to the solution of partial aim of the project entitled "Social Competency of a Soldier - Leader". The adjusting type - A1 that is characterized by the ability to cope with life stressogenic contexts has been proved as the best one. Limitation of the research was lower numbers of representatives of certain personality types which did not allow the application of the methods of quantitative statistics. Despite this limitation the results indicated potential of some personality types in terms of selection of personnel for certain positions and possibility of implementation to the models of preparation and development of military professionals in the Czech Armed Forces.

**Klíčová slova:** psychická odolnost, osobnostní typy, akademická úspěšnost, praktická úspěšnost.

**Keywords:** psychological resistance, personality types, academic success, practical success.

### 1 ÚVOD

Školní či akademickou úspěšnost není možné posuzovat jen podle výkonu, ale i podle vztahu k vlastním psychickým rezervám a možnostem, které přináší výchovně vzdělávací systém (Helus et al., 1979). V tomto smyslu chceme přistupovat také k rozvoji vojenských profesionálů a budoucích armádních velitelů. Završení procesu výchovy a vzdělávání na Univerzitě obrany v Brně (UO) lze vyjádřit v pojmech jako vojenský profesionál nebo

vojenský leader, který je proaktivní, disciplinovaný, dokáže se vyrovnat se složitými, krizovými situacemi a dokáže v tomto směru vést i ostatní členy týmu. Daný profil koresponduje nejen s požadavky vojenského povolání, ale také s požadavky kladenými na znalosti, kompetence všech vzdělávaných pro život v době postmoderní. Jak uvádí Nekvapilová „*v prostředí plurality, střetávání a volné tvorby systémů lze předpokládat, že kolize, konflikty a krize se stávají běžnou součástí života a dne. Tedy znalosti vedoucí ke schopnostem rozpoznat konflikty, řešit nestandardní situace, budou nanejvýš žádané*“ (Nekvapilová, s. 312). Kompetence leadera, zvláště ve vztahu k požadavkům na výkon vojenské profese, nejsou v Armádě České republiky (AČR) dostatečně popsány, systematicky zkoumány, ani nejsou systematicky rozvíjeny v dalším průběhu velitelské kariéry včetně tzv. měkkých kompetencí, mezi něž patří také schopnost odolávat psychické zátěži. Považujeme ji za důležitý osobnostní předpoklad, který významně přispívá k dosahování kvalitního výkonu v tzv. exponovaných profesích, mezi něž se vojenský profesionál tradičně řadí.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K VÝZKUMU

Výsledky učení jsou ovlivněny mnoha různými faktory, mezi které obvykle řadíme zvláštnosti poznávací činnosti a osobnostní rysy žáků a studentů. Velký význam je přikládán jejich učební motivaci, prostředí školy a školním situacím, které se mění v průběhu studia. Pokud bychom chtěli náš pohled na výsledky učení rozšířit na uvedené, případně ještě další vlivy jako např. mimoškolní činnosti, záměry, zájmy či aspirace žáků a studentů, náš pohled na průběh a výsledky učení by se patrně změnil. Musíme si položit základní otázku, jak široce vymezit prostor, resp. k jakým kritériím chceme tyto výsledky učení vztáhnout. Turek (2008) tvrdí, že „absolventi si musí ze škol odnést i trvalejší hodnoty, než jakými jsou konkrétní, faktografické vědomosti“. Za tyto trvalejší hodnoty považuje: postoje, zájmy, motivaci, hodnotový systém, rozvinuté schopnosti (klíčové kompetence) a dovednosti (know - how). Trendem je sblížení odborného a všeobecného vzdělávání.

Pokud bychom chtěli poukázat na specifickou vojenského prostředí a plnění úkolů v tomto prostředí, tak efektivita a úspěšnost manažerů je odrazem jejího zakotvení v kvalitě schopností při plnění úkolů ve specifických situacích. Rozlišování schopností a profesních kompetencí ani v těchto situacích tedy nemusí být příliš striktně oddělováno, pokud je budeme chápat jako součásti celkového procesu vzdělávání. Z teoretiků, kteří takový názor zastávají, můžeme jmenovat např. Brassarda (1992), který se domnívá, že schopnosti a profesní kompetence nestojí vedle sebe izolovaně. Příkladem je požadavek morální integrity profesionálního vojáka: celistvost a jednoznačnost morálních principů spojených s vojenskou profesní rolí. „*Naplňování morální integrity profesionálního vojáka je základním předpokladem, který může umožnit naplnění cílů a poslání armády v souladu s širším občansko - společenským kontextem a rolí*“ (Mikulka, 2015, s. 165).

Přestože prospěch je pokládán za jeden z hlavních ukazatelů školní úspěšnosti a v našem školském systému bývá již dlouho sledovanou proměnnou (např. Hrabal, Pavelková, & Krykorková, 1984; Hvozdík, 1970), nemusí být vždy objektivní a rovněž tak „*výpovědní hodnota prospěchu je omezená vzhledem k predikci úspěšnosti žáků v budoucím studiu, budoucím povolání*“ (Průcha, Walterová, & Mareš, 1995, s. 174). V reálném světě se spíše ukazuje, že úspěšnost je více spojena se sociálními, emočními či praktickými atributy osobnosti. Zdá se, že hodnotící kritéria vycházející primárně z měření kognitivních schopností či psychometrické inteligence lze považovat více za zástupce míry akademického úspěchu. Oproti tomu osobnostní rysy budou hrát pravděpodobně aktivnější roli v každodenních činnostech.

To co má zásadní vliv na úspěšnost či neúspěšnost v budoucí kariéře vojenských profesionálů je jednak jejich hodnocení z průběhu předchozího studia a současně i jejich služební

hodnocení, jako vyjádření dosažené úrovně profesionálních kvalit. Na rozdíl od specifického školního prostředí je jeho smyslem reflektovat úspěšnost v praxi. Obě tato hodnocení mají konkrétní a bezprostřední dopad na personální opatření, ať už v kontextu nabídky vhodného místa po ukončení studia či dalšího kariérního růstu, postupu, event. sestupu.

Jako teoretická východiska vztahující se k naší problematice můžeme uvést několik výzkumných zjištění. Ve studii Doron et al. (2009), provedené u 410 vysokoškolských studentů (263 mužů a 147 žen) ve věku od 17 do 26 let, použitá regresní analýza ukázala, že vysoká víra ve vlastní schopnosti je spojena s aktivním zvládáním, aktivním řešením problémů a přijetím situace, plánováním, odreagováním emocí, žádostí o sociální oporu z emocionálních a instrumentálních důvodů. V pozitivním vztahu s rezignací byla naopak nízká víra ve vlastní schopnosti. Vysoká víra ve vlastní schopnosti byla u studentů spojována se strategií zvládání prostřednictvím kontroly nad zkouškami. Akademická úspěšnost zde byla podmíněna rozdíly v osobním přesvědčení studentů, jak jsou schopni tuto strategii uplatnit.

Ve výzkumné studii 1143 studentů Vojenské akademie USA – West Pointu, Bartone (1999) zkoumal předpoklady pro úspěšnost budoucích vojenských leaderů. Hodnocení probíhalo prostřednictvím tzv. „Stupně vojenského vývoje“ (Military Development grade), označovaného jako MD. Výsledný stupeň představoval průměr z hodnocení důstojníka – školitele taktiky a hodnocení dalších 2-3 kadetů – supervizorů. Hodnocení probíhala vždy na konci každého semestru akademického roku v průběhu 4 let, tzn. celkové doby studia. Mnohonásobná regresní analýza identifikovala jako nejvýznamnější kognitivní prediktor MD „vysokoškolskou přijímací zkoušku“ (Beta = 0,12; T = 4,1) a z osobnostních dimenzí byl zjištěn „hardiness“ (Beta = 0,10; T = 3,4). Jako statisticky významné se dále ukázaly sociální úsudek (Beta = 0,9; T = 3,1), jakožto důležitý aspekt emoční inteligence a „tradiční hodnoty“ (Beta = 0,9; T = 2,6), následované „dominancí“ (Beta = 0,8; T = 2,6), „emocionální stabilitou“ (Beta = -0,7; T = -2,1) a pracovní orientací (Beta = 0,7; T = 2,0). V podobné studii se koncept „hardiness“ ukázal být ještě silnějším prediktorem pro úspěšnost leadera u žen v porovnání k mužům (Bartone & Snook, 2000). Výsledky tvoří ucelený obraz o faktorech, které ovlivňují vývoj leadera v průběhu času a jsou založeny na integrovaném modelu kognitivních, emocionálních a osobnostních proměnných. Studie celkově prokázaly, že vojenští studenti s vysokým stupněm „hardiness“ jsou hodnoceni příznivěji a ukazuje to na dobré předpoklady pro efektivní zvládání stresu.

Řada zahraničních studií se v minulosti orientovala na vztahové souvislosti mezi schopností k vedení a osobnostními rysy. Judge et al. (2002) v provedené meta-analýze zjistili negativní vztah účinnosti vedení s neuroticismem a pozitivní vztah se svědomitostí a extroverzí. McCormack a Mellor (2002) zkoumali roli osobnosti v predikci efektivity k vedení u australských důstojníků. Výběr důstojníků pro absolvování kurzu orientovaného na zvýšení leadershipu, ukázal jako významné faktory extroverzi, otevřenost a svědomitost.

Na nutnost diferenciací požadavků z hlediska zažívaných stresorů na příslušníky armády podle různých druhů vojsk a další vojensko-odborné specializace upozornil výzkum v americké armádě z roku 2012. Jeho autoři v něm poukázali na heterogenitu různých složek ozbrojených sil a doporučili, aby psychologové identifikovali a vytvářeli testy, které korelují s osobnostním profilem pro úspěšné vojenské profesionály a úspěšné vojenské vůdce, nebo dokonce rekrutovali osoby s předpokladem větší pravděpodobnosti retence ve vojenské službě (Trousselard et al., 2012).

V AČR ve výzkumném šetření Pindešové (2010) za použití metody SPARO se komponenta KO – kognitivní variabilnost ve sledovaném souboru 126 studentů vojenských oborů UO blížila hranici 7. stenu, RE – regulační a AD – adjustační variabilnost se pohybovaly v pásmu průměru (5. – 6. sten), což naznačilo pozitivní trend ve smyslu kvality autoregulace v

kontextu odolnosti. Statisticky významná lineární závislost byla prokázána mezi komponentou RE a studijním prospěchem a dále u některých položek Periodického hodnocení studenta jako je např.: „Důraz na splnění úkolů – včasnost, vytrvalost“, „Psychická odolnost k zátěži - psychická vyrovnanost, sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení“ a „Samostatnost při plnění úkolů“.

Prostředí rezortu Ministerstva obrany ČR je „ovlivněno plněním specifických úkolů obranného charakteru a dynamickým vývojem v oblasti bezpečnosti a obrany. Z obranného charakteru služebních činností jsou odvozované požadavky na vojenské profesionály“ (Kubínyi, 2014, s. 337). Nároky na vojenské studenty UO jsou vysoké. Přechod civilního studenta do vojenského prostředí znamená rychle si zvyknout na vojenský režim s řadou omezení, na které nebyl doposud zvyklý. K zvýšené psychické zátěži přispívají rovněž nároky fyzické povahy, např. při nutnosti plnění norem tělesné přípravy. Úroveň zátěže ovlivňuje rozmanitá skladba předmětů technických i humanitních, která není u většiny vysokých škol takto běžná. To klade zvýšené požadavky na množství a charakter osvojovaných znalostí. Domníváme se, že největší zátěž způsobuje náročnost předmětů, ze kterých musí studenti absolvovat semestrální zkoušky. K těmto předmětům tradičně patří zejména matematika, k ní se přidávají předměty ekonomické povahy (z nich nejvíce dějiny ekonomických teorií) a také právo.

### 3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Při rozhodování o volbě cíle našeho výzkumného šetření jsme vycházeli z některých výzkumů, které naznačily, že psychická odolnost je významným předpokladem pro zvládnutí zátěže a patří ke klíčovým kompetencím pro dosažení úspěchu ve vzdělávacích procesech i v kariéře budoucího velitele (viz např. Bartone, 1999; Pindešová, 2010).

Školská realita ukazuje, že v běžné praxi jsou stále tím rozhodujícím měřítkem pro stanovení toho, kdo je úspěšný a kdo méně, známky. Za nejčastější stresory bývají ve škole považovány situace zkoušení a hodnocení, zpravidla ve formě známek, které jsou odrazem našeho výkonu. Hrabal (1989, s. 40) definuje „školní výkon“ takto: „školní výkonnost je užší pojem, který označuje podstatnou složku školní úspěšnosti, projevující se v úrovni víceméně objektivně měřitelných školních výkonů - známek“. V případě neúspěchu jsou ohroženy naše kognitivní potřeby (být v něčem znalý, schopný, kompetentní). Ve specifickém vojenském školním prostředí musíme počítat i s vlivy fyzikálního prostředí (např. vojenský výcvik za složitých klimatických podmínek v rámci studia na UO), anebo sociální vztahy jako např. zmaření potřeby někam patřit (sociální vyčlenění z kolektivu vojenské jednotky). V prostředí armády se setkáváme také s omezením autonomie, která je spojena zejména s omezením některých svobod občana.

Průměrný prospěch dosažených známek bývá jedním z nejčastěji užívaných parametrů pro hodnocení celkové školní úspěšnosti a ukazuje na trvalejší schopnost dosahování výkonu a tím i na trvalejší osobnostní charakteristiky (např. motivačně volní vlastnosti, odpovědnost apod.). To platí také u vojenských studentů na UO. Toto hodnocení můžeme do jisté míry chápat také jako předpoklad či potenciál k úspěšnosti praktické.

V našem výzkumném souboru jsme zvolili průměrný prospěch po ukončení 2. ročníku (tzn. celkový průměr známek dosažený ze 4. semestrů). Studenti v jednotlivých studijních oborech jsou na jejím základě zařazováni podle úspěšnosti v tomto nejdůležitějším kritériu do jednotlivých specializací – modulů, pro další pokračování studia na UO (např. studijní moduly: velitel dělostřeleckých, mechanizovaných, průzkumných a ženijních jednotek). Motivační faktor je obsažen v tom, že student s lepším (nižším) průměrem známek má větší možnost si zvolit studijní modul dle svého preferovaného zájmu.

Chceme-li posunout predikci úspěšnosti přípravy a vzdělávání do reálně měřitelné roviny, je zapotřebí aplikovat kvantifikovatelné nástroje, které pro vojenského profesionála mají zásadní význam. Důležitým nástrojem je služební hodnocení. Služební hodnocení už samo o sobě obsahuje kritéria, která svou povahou do značné míry reflektují charakter kritérií pedagogických i psychologických. Vojenská služba v mírových podmínkách je v podstatě edukačním procesem, který je souhrnem několika druhů příprav, včetně přípravy psychologické. Obecně lze chápat hodnocení podřízených jako posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků jejich činnosti vzhledem k určité situaci, ve které tuto činnost vykonávají. Kritéria hodnocení podřízeného zahrnují i hlediska zvládnutí služební zátěže (psychická vyrovnanost, sebeovládání, schopnost plnit úkoly při problémových situacích, pod tlakem času apod.). Během tohoto procesu vstupují do kontaktu s dalšími lidmi, proto se v hodnocení nezapomíná ani na vztahové aspekty. Hodnocení vojáků z povolání je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů v průběhu výkonu služby v ozbrojených silách. Snahou resortu obrany je přetvořit tento nástroj do efektivního systému pro podporu karierního růstu tak, aby mělo trvalou hodnotu, účinně napomáhalo při výběru vojáků k povýšení a ustanovení do funkcí.

Výsledky našeho výzkumu by měly sloužit jako podkladový materiál k vytvoření konceptu rozvoje Psychologie zátěže na UO, který vychází z doporučení klíčové katedry, která se na tomto projektu nejvýznamněji podílí - Katedry leadershipu, aby byl sledován postupný rozvoj studentů a studentek po celou dobu jejich studia na UO a došlo k rozšíření škály používaných přístupů a metod v systému: 1. teorie => 2. laboratoř => 3. praxe. Cílem do budoucna je také rozšíření současně fungujícího systému individuálního psychologického poradenství včetně profesního a dalších poskytovaných poradenských služeb (pedagogické, právní) na UO, vybudováním Development centra na principu psychologické laboratoře a jejím propojením s praktickým výcvikem, který probíhá především v terénu v rámci polní přípravy vojsk. Nabízí se také možnost profesního růstu mimo standardní vzdělávací a výcvikové aktivity v akreditované formě studia, tzn. v navazujících kariérových kurech (kurz vyšších důstojníků, kurz generálního štábu) nebo v nejrůznějších profesně a odborně zaměřených speciálních kurzech.

#### **a. Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

##### **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký je vztah mezi osobnostními typy z hlediska psychické odolnosti a akademickou a praktickou úspěšností u vojenských studentů Univerzity obrany.

##### **Výzkumné otázky**

K zjištění výzkumného cíle jsme řešili dvě otázky:

1. Jaké je pořadí úspěšnosti z hlediska osobnostních typů podle dosaženého průměrného prospěchu u vojenských studentů Univerzity obrany?
2. Jaké je pořadí úspěšnosti z hlediska osobnostních typů podle dosaženého služebního hodnocení u vojenských studentů Univerzity obrany?

#### **b. Metoda výzkumu**

Kompetence k zvládnutí zátěže zahrnuje jak rovinu osobnostní, tak výkonovou. V prvním případě můžeme uvažovat o osobnostních vlastnostech, rysech nebo typech, které se uplatňují při interakci s prostředím a mají svůj základ do značné míry podmíněn geneticky a výchovou v dětství (spíše rysy habituální, situačně méně zatížené – „trvalejší“). V této uvažované rovině bylo naší snahou najít vhodnou standardizovanou metodu pro účely zkoumání v prostředí české armády.



Vybrán byl dotazník SPARO (Mikšík, 1994). S touto metodou je možno se často setkat v přehledu metod užívaných jak v procesu výběru lidí pro náročné pracovní pozice z hlediska zátěže, tak i v přípravě lidí a rozvoji jejich kompetencí pro činnosti v náročných prostředích. Slouží k zjišťování bazální struktury a dynamiky autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti osobnosti. Z rozboru rozsáhlých výzkumných šetření byly pomocí statistického rozboru stanoveny čtyři na sobě relativně nezávislé faktory psychické variabilnosti osobnosti:

KO – kognitivní variabilnost, týkající se kognitivních funkcí při postihování a zpracovávání situačních proměnných; EM – emocionální variabilnost, týkající se prožívání interakce s prostředím a se situačními proměnnými; RE – regulační variabilnost, týkající se regulačních či usměrňujících funkcí konativní modalit, cílesměrnosti a cílové orientovanosti chování; AD – adjustační variabilnost, týkající se tendence jedince přizpůsobovat se okolnostem života a činnosti.

Každá z uvedených komponent psychické variabilnosti osobnosti se projevuje nezávisle na ostatních a vytváří příznačnou strukturu psychické variabilnosti osobnosti. Na tomto základě je možné interpretovat základní typy interakčního chování: A – klidný (vyrovnaný): jde o spojení emociální stability s regulativností a nižší psychické vzrušivosti. Zahrnuje celkem čtyři různé modifikace: A1 – adjustativní, A2 – odolný (stabilní), A3 – cílesměrný (vyžadující a prosazující), A4 – rigidní („stažený“); B – vzrušivý: základem je spojení vysoké emociální vzrušivosti s irregulovatelností. Rozeznáváme typy: B1 – hybný („bohémský“), B2 – bezprostřední, B3 – vznětlivý (situačně disinhibovaný), B4 – irregulovaně impulsivní; C – prožitkový: emociálně frustrovaný či utlumený typ se sníženou motorickou hybností (spojení vysoké emociální citlivosti (variabilnosti) a anticipací regulací chování či vůbec zbržděnou akční odezvou). Z hlediska strukturálních vazeb na komponentu adjustační lze u adaptivních typů rozlišit tyto typy: C1 – předvídavý, C2 – obezřetný (opatrnický), C3 – úzkostný, C4 – depresivní; D – reaktivní: dynamický (nekonformní) typ: u něhož vystupuje do popředí motorická hybnost a je jistým protikladem varianty C (spojení emociální stability - nízké emociální vzrušivosti s irregulovatelností – motorickou hybností, bezprostřední odezvou na situační proměnné). Ve spojení s přizpůsobivostí lze opět podle kritéria variabilnosti kognitivní rozlišit dvě modifikace: D1 – situačně improvizující typ, D2 – pragmatický typ, D3 – sebezprosazující D4 – invariabilní typ (Mikšík, 1994).

### **c. Popis souboru**

Na zátěžové situace bývají ve větší či menší míře připravováni všichni vojenští studenti, kteří jsou na Univerzitě obrany současně ve služebním poměru vojáka z povolání, avšak dlouhodobě se centrálně jedná o vojenské studenty studijního oboru Vojenský management Fakulty vojenského leadershipu. Absolventi uvedeného oboru získávají kvalifikační předpoklady pro výkon nástupní funkce velitel čety nebo funkce srovnatelné náročnosti u útvarů a zařízení Armády České republiky. Ve své pozdější kariéře se zúčastňují rovněž vojenských zahraničních misí, kde jsou jejich příslušníci vystavováni vysoké intenzitě psychické zátěže a širokému spektru nejrůznějších zátěžových situací. Z původního záměru zahrnout do výzkumu více studijních oborů, bylo v přípravné fázi výzkumného projektu ustoupeno na základě zjištění poměrně vysoké rozdílnosti předmětové skladby jednotlivých studijních oborů. Výzkumný soubor tvořilo celkem 130 vojenských profesionálů – studentů oboru Vojenský management UO v Brně. Sociodemografické proměnné výzkumného souboru uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1 *Sociodemografické proměnné výzkumného souboru*

<i>Proměnná</i>		N	%	M	Sd
Pohlaví	Muž	122	93,8		
	Žena	8	6,2		
Vzdělání	SŠ mat.	119	91,5		
	VOŠ	5	3,9		
	VŠ Bc.	4	3,1		
	VŠ Mgr.	2	1,5		
Věk		130		24,6	3,89
Délka praxe		130		4,0	3,77

*Vysvětlivky:* SŠ mat. - absolvent střední školy s maturitou; VOŠ - absolvent vyšší odborné školy; VŠ Bc. - absolvent vysoké školy bakalářského stupně; VŠ Mgr. - absolvent vysoké školy magisterského stupně.

#### 4 ZJIŠTĚNÉ VÝSLEDKY

Vzhledem k nízkému zastoupení jednotlivých osobnostních typů, nebylo možné řešit tuto výzkumnou otázku pomocí metod kvantitativní statistiky. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli o vyjádření výsledků prostřednictvím absolutních a relativních četností v pořadí jednotlivých typů, tzn. od nejlepšího k nejhoršímu.

##### a) Řešení první výzkumné otázky

Nejdříve jsme porovnávali osobnostní typy dle dosaženého známkového průměru. Podle Směrnice rektora Univerzity obrany č.5/2010 se dosažený vážený průměr hodnotí podle dosaženého hodnocení zkoušek a klasifikovaných zápočtů za daný semestr do konce tohoto semestru. Pokud student nesloží zkoušku nebo nezíská klasifikovaný zápočet v semestru, pro který tuto studijní povinnost stanoví studijní plán, je z daného předmětu hodnocen klasifikačním stupněm nevyhověl(a). Vědomosti a znalosti studenta u zkoušky a úroveň splnění stanovených požadavků pro udělení klasifikovaného zápočtu se podle Studijního a zkušebního řádu Univerzity obrany hodnotí klasifikačními stupni takto: výborně 1,0 - hodnocení A; výborně minus 1,5 – hodnocení B; velmi dobře 2,0 – hodnocení C; velmi dobře minus 2,5 – hodnocení D; dobře 3,0 – hodnocení E; nevyhověl(a) 4,0 – hodnocení F.

Pořadí jednotlivých typů dotazníku SPARO podle dosaženého známkového průměru uvádí následující tabulka.

Tab. 2 Pořadí typů SPARO podle dosaženého známkového průměru

Pořadí	Dosažený známkový průměr	SPARO typ	Abs. četnost	Rel. četnost (%)
1.	1,30	B2	1	0,8
2.	1,89	A1	19	14,6

3.- 4.	1,90	A2	9	6,9
3.- 4.	1,90	C2	4	3,1
5.	1,93	D1	17	13,1
6.	1,99	A3	14	10,8
7.	2,00	C3	4	3,1
8.	2,03	D4	8	6,2
9.	2,07	A4	12	9,2
10.	2,14	D3	10	7,7
11.-12.	2,16	C1	4	3,1
11.-12.	2,16	B3	9	6,9
13.	2,19	B1	6	4,6
14.	2,23	B4	5	3,8
15.-16.	2,28	C4	5	3,8
15.-16.	2,28	D2	3	2,3

Z výsledků vyplývá, že k nejúspěšnějším typům z hlediska prospěchu podle dotazníku SPARO patří:

- typ B2 s průměrem 1,3 - (1x, tzn. 0,8 %) - bezprostřední typ osobnosti, který je submisivní vůči situačním podnětům a tlakům, s tendencí submisivně se jim podřizovat a jednat (KO-, EM+, RE+,AD+),

- typ A1 s průměrem 1,89 - (19x, tzn. 14,6 %) – adjustativní typ osobnosti, se schopností postihovat a zpracovávat situační proměnné a zvládat, vyrovnávat se s stresogenními životními kontexty (KO+, EM-, RE-, AD+),

- shodně typy A2 a C2 s průměrem 1,9 - (9x, tzn. 6,9 % a 4x, tzn. 3,1 %) – A2 je odolný, stabilní typ osobnosti, rezistentní vůči působení nových situačních faktorů, s tendencí ke kognitivní, emocionální a regulační stálosti a se schopností aktivně se s novými vlivy vyrovnávat (KO-, EM-, RE-, AD+); C2 je obezřetný, resp. opatrnický typ osobnosti, s dominující tendencí „nenarazit“, vyhnout se konfliktnímu, stresogennímu či jinému vyhocení vztahů s okolím (KO-, EM+, RE-, AD+). Pro všechny z výše uváděných typů je příznačná adjustační variabilnost ve smyslu AD+, což mazančuje, že úspěšnější studenti jsou charakterističtí tendencí či schopností ve smyslu přizpůsobovat se okolnostem života a činnosti. V našem případě schopností adaptace na podmínky studia na Univerzitě obrany.

Z tabulky je zřejmé, že v průměru celkově lepších výsledků dosahovali studenti typu A (zejména A1, A2 a A3), tedy klidné, vyrovnané typy osobnosti, které jsou příznačně nižší psychickou vzrušivostí, v níž jde o spojení emocionální stability (EM-) s regulovaností (RE-).

K nejméně úspěšným typům z pohledu dosaženého známkového průměru dle dotazníku SPARO se řadí:

- shodně typy D2 a C4 s průměrem 2,28 – (3x, tzn. 2,3 % a 5x, tzn. 3,8 %) – D2 je pragmatický typ osobnosti s tendencí k „řešitelskému“, reálně orientovanému přístupu k realitě a s tím souvisejícími interakčními aktivitami (KO-, EM-, RE+, AD+); C4 je depresivní typ osobnosti, se sníženou schopností postihovat a adekvátně zpracovávat situační proměnné a s větší otevřeností vůči depresivním prožitkům a přístupům (KO-, EM+, RE-, AD-),

- typ B4 s průměrem 2,23 – (5x, tzn. 3,8 %) – irregulovaně impulsivní typ osobnosti, s tendencí k volbě zkratkových schémat úniku ze situačních tlaků a nepřehledných situací (KO-, EM+, RE+, AD-).

Zatímco u typů C4 nebo B4 není výsledek tolik překvapující, u typu D2 byl méně očekávaný, i když se jednalo pouze o tři studenty z celkového počtu výzkumného souboru, u nichž byl zjištěn průměr relativně horší ve srovnání s ostatními typy.

### b) Řešení druhé výzkumné otázky

Při porovnání osobnostních typů z hlediska služebního hodnocení jsme vycházeli z celkově dosažené průměrné bodové hodnoty zaokrouhlené na dvě desetinná místa. Tato hodnota vyplývá z hodnocení jednotlivých oblastí služební činnosti, v nichž může hodnocený obdržet body v rozmezí 0-4, přičemž 0 znamená nejnižší možné hodnocení a 4 naopak hodnocení nejvyšší (Vyhláška č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků).

Tab. 3 Pořadí typů SPARO podle dosažené průměrné hodnoty ve služebním hodnocení

Pořadí	Dosažená hodnota	SPARO typ	Abs. četnost	Rel. četnost (%)
1.	2,36	A1	19	14,6
2.	2,35	A3	14	10,8
3.	2,33	B2	1	0,8
4.	2,31	C2	4	3,1
5.-6.	2,29	A2	9	6,9
5.-6.	2,29	D2	3	2,3
7.-8.	2,28	D1	17	13,1
7.-8.	2,28	D3	10	7,7
9.-10.	2,17	A4	12	9,2
9.-10.	2,17	C3	4	3,1
11.	2,15	D4	8	6,2
12.	2,12	B3	9	6,9
13.	2,11	B4	5	3,8
14.	2,08	C1	4	3,1

15.	2,06	B1	6	4,6
16.	2,02	C4	5	3,8

Podobně jako u prospěchu, se v „lepší světlo“ ukazují typy A, přičemž typ A1, který byl v uvedeném kritériu jako druhý neúspěšnější, se podle služebního hodnocení umístil na nejvyšší příčce s dosaženou průměrnou bodovou hodnotou 2,36 (19x, tzn. 14,6 %), následované typem A3 (14x, tzn. 10,8 %) a B2 (1x, tzn. 0,8 %). Typ A3, který rovněž patří ke zmiňovaným klidným, vyrovnaným typům, je charakterizován jako cílesměrný typ osobnosti, s tendencí vyžadovat a prosazovat se v interakčních aktivitách (KO+, EM-, RE-, AD+)

Na opačném konci pořadí se umístily typy C4 (5x, tzn. 3,8 %), B1 (6x, tzn. 4,6 % a C1 4x, tzn. 3,1 %). Depresivní typ C4 se tedy ukazuje nejméně úspěšným typem nejen z pohledu průměrného prospěchu, ale také dle dosažené úrovně ve služebním hodnocení. Málo úspěšným byl také typ B1 - hybný, „bohémský“, nevázaný, exhibitovaný a vysoce kontaktibilní, preferující, event. stimulující dynamické podmínky (KO+, EM+, RE+, AD+).

Překvapivě menší úspěšnost byla zaznamenána také u typu C1, což je předvídatelný typ osobnosti, se schopností vstřebávat, postihovat, a prožívat aktuální či potenciálně možné situační, životní a jiné změny a jejich důsledky, s tendencí k nalezení východisek ve smyslu včasných přízpůsobovacích aktivit (KO+, EM+, RE-, AD+). Vzhledem k nízké četnosti tohoto typu však musíme počítat i s nižší vypovídající hodnotou tohoto zjištění ve vztahu k hodnocení služby.

Celkově si můžeme povšimnout, že nižší bodové ohodnocení obdrželi vojenští profesionálové typů B a C. Kromě uváděného typu C4, se dále jedná zejména o méně vhodné typy: B4 (irregulovaně impulsivní), B3 (vznetlivý, resp. situačně disinhibovaný typ osobnosti) s tendencí vyhledávat, prožívat a reagovat na situační dynamiku, s dominujícím trendem prosazovat své aktualizované přístupy a motivaci (KO+, EM+, RE+, AD-) a D4 (invariabilní typ osobnosti), s tendencí k neúměrným interakčním aktivitám, které mohou ve vyhraněné podobě vyústit až do vysoké sociální exhibovanosti a do neschopnosti postihnout, vážít a volit aktivity přiměřené předpokladům jejich úspěšného realizování (KO-, EM-, RE+, AD-).

## 5 DISKUZE

Výsledky naznačily určitou orientaci, zejména z pohledu vhodnosti některých typů, ať už pro službu u průzkumných jednotek nebo pro kariéru vševojskového velitele, popř. některých druhů vojsk.

Z hlediska sledované proměnné „průměrný prospěch“ byl jako nejlepší identifikován - typ B2 s průměrem hodnocení 1,3. Jednalo se však pouze o jednoho studenta, čili míra zobecnitelnosti výsledku byla v tomto případě velmi snížena. Příznivější situace v tomto ohledu byla u druhého v pořadí, typu A1 s průměrem 1,89, kterých bylo 19, tzn. 14,6 % z celkového počtu respondentů. Jedná se o „adjustivní typ“ osobnosti, se schopností postihovat a zpracovávat situační proměnné a zvládat je (KO+, EM-, RE-, AD+). Tento typ byl již nejlepší dle výsledků hodnocení z praxe. To naznačuje vysoký potenciál nejen pro zvládání zátěže, ale i pro úspěšnou kariéru v AČR celkově.

Mezi ty, u kterých by se rovněž mohl projevit potenciál do budoucna, se řadí také typy A2, A3 a snad i typy B2 a C2 (zde bychom však měli být při interpretaci výsledků velmi opatrní, protože se opět jedná jen o malý počet respondentů a efekt tak může být pouze náhodný). Vzhledem k tomu, že A2 je považován za odolný, stabilní typ osobnosti, rezistentní vůči

působení nových situačních faktorů, s tendencí ke kognitivní, emocionální a regulační stálosti a se schopností aktivně se s novými vlivy vyrovnávat (KO-, EM-, RE-, AD+), tak ve vztahu k dosaženému průměrnému prospěchu lze považovat tento výsledek za poměrně očekávaný. To bychom při určitém zjednodušení mohli tvrdit také u typu C2. Při dosahování úspěchu ovšem dokáže profitovat ze své typické obezřetnosti, resp. opatrnického přístupu, s dominující tendencí „nenarazit“, vyhnout se konfliktnímu, stresogennímu či jinému vyhocení vztahů s okolím (KO-, EM+, RE-, AD+).

Velmi dobré předpoklady být úspěšný, může mít také vícepočetný typ D1, který dosáhl pátého nejlepšího studijního průměru (1,93) i poměrně solidního služebního hodnocení (v průměru 2,28 bodu). U obou kritérií byl shodně zastoupen 17x, tzn. 13,1 %. V našem výzkumném vzorku byl druhým nejpočetnějším po typu A1. Jedná se o situačně-improvizující typ osobnosti, s tendencí k situačně stimulovaným aktivitám více méně improvizujícího nebo situačně tvořivého typu. V prostředí vysoké vojenské školy se jedná o výrazný typ, který je specifický především svou reaktivností (dynamismem), emocionální stabilitou s vysokým nábojem poznávací dynamiky a kognitivního zpracování (KO+, EM-, RE+, AD+). Vzhledem k tomu, že do armády se hlásí spíše aktivní a sportovně založení jedinci, není toto zjištění překvapivé. Vzhledem k současným změnám v bezpečnostním prostředí, charakterizované např. zvýšenou tendencí k asymetrickým vojenským operacím, budou pravděpodobně stále častěji preferovány tyto osobnostní typy. Jejich způsoby chování a jednání se mohou projevit příznivě zejména v nestandardních či nejednoznačných situacích, kdy nelze řešit situace navyklymi a známými postupy. Při zařazování do studijních modulů pro navazující specializaci, se nám jeví jako vhodné umísťovat tyto studenty např. do studijního modulu „průzkum“, kde lze jejich předpoklady efektivně uplatnit.

Pro všechny z výše uváděných typů byla příznačná adjustační variabilita ve smyslu AD+, což bychom mohli interpretovat tak, že úspěšnější studenti oboru Vojenský management se vyznačují vyšší mírou schopností pro přizpůsobování se okolnostem života a činnosti. Vzhledem k tomu, že jsme pracovali s daty studentů po dvou letech studia na Univerzitě obrany, které jsou velmi náročné nejen z hlediska skladby předmětů, ale i nutností se adaptovat na nové, změněné podmínky života, tak můžeme toto zjištění obecně přiřadit k dobré schopnosti zvládat zátěž.

Překvapivým výsledkem se může jevit koncové umístění dle průměrného prospěchu u pragmatického typu osobnosti - D2. Nižší dosažený známkový průměr u tohoto typu nemusí být podle našeho názoru jen odrazem inteligenčních schopností. Pragmaticky založený jedinec může být přesvědčen o tom, že jeho úsilí nesměruje k žádanému smysluplnému cíli. Jeho reálné potřeby a očekávání se mohou rozcházet. Jestliže např. převažují nezajímavé a od praxe odtržené přednášky, časté teoretizování, frontální typ výuky bez možností dialogu apod., student tohoto typu bývá zpravidla demotivován, protože se jedná o tzv. „řešitelský typ“. S tímto přístupem bezprostředně souvisí i jeho interakční aktivity. Je potřeba si uvědomit, že u tohoto typu převládá nižší emocionální citlivost, ale akční odezva bývá vysoká. Doporučením pro zlepšení situace může být např. častější diskuze o výuce, o tom, co si tito studenti o škole a jejím přínosu pro ně osobně myslí, jaké jsou jejich problémy, aspirace nebo motivy.

Zjištěné malé rozdíly v pořadí jednotlivých osobnostních typů v kategorii „úspěšnosti akademické“ a „úspěšnosti praktické“ v našem výzkumném šetření by mohly také naznačovat, že příprava a vzdělávání na vysoké vojenské škole probíhá oproti jiným, civilním vysokým školám, v mnohem více specifickém prostředí. Při určitém zjednodušení bychom tedy akademickou úspěšnost mohli chápat jako prediktor k úspěšnosti praktické. V této souvislosti je nutné připomenout, že vojenský student je od prvního okamžiku jeho vstupu na

Univerzitu obrany, současně také vojákem z povolání se všemi jeho právy a povinnostmi a plní tedy nejen své studijní, ale rovněž služební (pracovní) úkoly. Na potvrzení výše uvedeného předpokladu je nutné v dalším navazujícím výzkumu použít relevantní statistické metody. Jako vhodná se jeví zejména metoda regresní analýzy.

Omezením našeho výzkumu byl nízký počet v zastoupení jednotlivých osobnostních typů, který nám neumožňoval použití metod kvantitativní statistiky. Generalizace výsledků byla rovněž snížena demograficky. Ve výzkumném souboru bylo zastoupeno pouze 6,2 % žen. To však proporčně přibližně odpovídá současnému stavu v zastoupení mužů a žen v českém armádním prostředí. Užší sběr dat u studentů jednoho oboru Univerzity obrany se zaměřením vojenský management byl cílený vzhledem k vymezení výzkumu, který byl primárně zaměřen na problematiku zvládnání zátěže. Výsledky byly zpracovány do podoby absolutních a relativních četností v pořadí jednotlivých typů, avšak do budoucna doporučujeme, při více početném vzorku, srovnání různých skupin (např. z hlediska věku, délky praxe, genderu či druhu vojsk) za použití statistických metod typu T - testu, apod., aby doporučení pro praxi mohla být ještě více konkrétněji zacílena.

## 6 ZÁVĚR

Celkově bychom mohli tvrdit, že nejlépe se prosadily A typy osobnosti (klidné, vyrovnané), Toto zjištění má aplikační potenciál i v prostředí Univerzity obrany a to zejména z pohledu doporučení vhodnosti vojenských studentů při výběru do jednotlivých specializovaných studijních modulů pro pokračování studia, event. pro zařazení k vojenskému útvaru po ukončení studia.

Srovnání dle typů SPARO bylo sice jen doplňujícím cílem z pohledu realizace výzkumného projektu, nicméně se ukázalo se, že pokud bychom zohlednili dosažený známkový průměr i úroveň hodnocení služby, tak celkově se jako nejlepší jeví typ A1 – adjustativní, který je příznačný schopností vyrovnávat se se stresogenními životními kontexty. Tato „přispůsobivost“ může stát za úspěšností jak v akademickém, tak i praktickém životě. I když tento výzkum nebyl zaměřen na výkonové charakteristiky osobnosti z hlediska zkoumání inteligenčních schopností, je potřeba si připomenout, jakým způsobem bývá inteligence vymezována. Nejen v definici inteligence Sternbergově nacházíme pro „přispůsobivost“ důležité vymezení, když autor uvádí: „*Intelligence je „schopnost učit se ze zkušenosti, užívat metakognitivní procesy, které zkvalitňují učení, a schopnost přizpůsobovat se svému prostředí, jež může v různých sociálních a kulturních souvislostech vyžadovat různé druhy přizpůsobení“* (Sternberg, 2002, s. 502-503). Považujeme proto za důležité, aby vysoké školy zkoumaly také neakademické faktory úspěšnosti, např. úspěchy v organizaci, leadershipu, ve vědě atd. Na tento fakt upozornili již dříve Bowen a Bok (1998) na základě rozsáhlé studie provedené na 28 vysokých školách v USA.

Závěrem můžeme konstatovat, že existuje spojitost mezi osobnostními aspekty v použité typologii odolnosti a kritérii úspěšnosti, měřenými průměrným prospěchem a hodnocením profesionální vojenské služby. Domníváme se, že práci se zátěží lze identifikovat na pozadí všech schopností (kompetencí) každého vojenského profesionála a velitele. Z pohledu dalšího rozvoje studentů bude z psychologického hlediska podstatné, aby si dokázali uvědomit stresový charakter některých studijních situací i náročných požadavků při zvládnání vojenského výcviku. Z našich dlouhodobých zkušeností víme, že výhodnější je se naučit se stresem pracovat a ne se mu vyhýbat, popř. pod tíhou nepříznivých situací rezignovat. Jedině tak je možné identifikovat slabé stránky, efektivně využívat učební strategie a metody, nalézt vhodný styl učení, naučit se lépe plánovat čas, odhadnout např. svou denní výkonností křivku a konečně získat potřebné schopnosti a dovednosti. To se může ukázat užitečné zejména u těch vojenských studentů, kteří častěji prožívají negativní emoce, trpí úzkostmi, jsou labilnější

vůči situačním tlakům, neoplývají přílišným sebevědomím apod. Obecným problémem je, že v Armádě České republiky včetně Univerzity obrany chybí potřebná psychologická metodika pro práci dle úrovně vykonávané zátěže. Určitou inspirací pro nás v tomto směru mohou být složky Integrovaného záchranného systému. Mitáček (2014) např. doporučuje zpracování plánu pro zvládnutí zátěže, podle něhož se posuzuje nasazení jednotlivých pracovníků a jejich střídání v úkolech s nízkou, střední a vysokou mírou zátěže.

## **Literatura**

Bartone, P. T. (1999). Personality hardiness as a predictor of officer cadet leadership performance. Paper presented at the International Military Testing Association Meeting Monterey, CA.

Bartone, P. T. & Snook, S. A. (2000). Gender differences in predictors of leader performance over time. Paper presented at the American Psychological Society convention, Miami, FL.

Bowen, W. G. & Bok, D. (1998). *The Shape of the River*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Brassard, W. (1992). *Wege zur beruflichen Mündigkeit. Teil 1*. Weinheim: Didaktische Grundlagen.

Doron, J., Stephan, Y., Boiché, J., & Le Scuff, C. (2009). Coping with examinations: Exploring relationships between students' coping strategies, implicit theories of ability, and perceived control. *British Journal of Educational Psychology*, 79, 515-528. Získáno 16. 12. 2015

[https://www.researchgate.net/publication/23971691\\_Coping\\_with\\_examinations\\_Exploring\\_relationships\\_between\\_students'\\_coping\\_strategies\\_implicit\\_theories\\_of\\_ability\\_and\\_perceived\\_control](https://www.researchgate.net/publication/23971691_Coping_with_examinations_Exploring_relationships_between_students'_coping_strategies_implicit_theories_of_ability_and_perceived_control).

Helus, Z., Hrabal, V. ml., Kulič, V. & Mareš, J. (1979). *Psychologie školní úspěšnosti žáků*. Praha: SPN.

Hrabal, V. (1989). *Pedagogickopsychologická diagnostika žáka*. Praha: SPN.

Hrabal, V., Pavelková, I., & Kryrková, H. (1984). Školní prospěch jako ukazatel výchovy a vzdělání: analýza prospěchu z hlediska pojetí úspěšného žáka. Praha: Ústav školských informací při ministerstvu školství ČR.

Hvozdík, J. (1970). *Psychologický rozbor školských neúspěchů žiakov: (Na porovnanie výkonových a vývinových závislostí u neprospeievajúcich žiakov ZDŠ)*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Kubínyi, L., (2014). Monitoring interního trhu práce. In: Veteška, J., ed. *Celoživotní učení pro všechny-výzva 21. století*. Praha: UJAK, 329-338.

McCormack, L. & Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian military. *Military Psychology*, 14, 179-197.

Mikšík, O. (1994): *Zjišťování bazální struktury a dynamiky autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti osobnosti dotazníkem SPARO (manuál pro verzi počítačového zpracování dat)*. Praha: Diaros.

Mikulka, Z. (2015): *Role vojenské profesní etiky v procesu vedení vojenských profesionálů*. In: *Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu*. Brno: Univerzita obrany, 163-171.



Mitáček, R. (2014). Psychosociální pomoc zasahujícím profesionálům složek IZS a pohled do krizové situace a komunikace okem praxe policejního krizového intervenanta. *Civilná ochrana*, 1(3), 8-22.

Nekvapilová, I. (2012) Postmoderní doba a znalosti. In: Znalosti pro tržní praxi 2012: Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2012, s. 310-313.

Pindešová, E. (2010). Psychologické aspekty kompetencí vojenských profesionálů v kontextu rozvoje a kultivace profesních kvalit (Disertační práce). Olomouc: Univerzita Palackého.

Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (1995). Pedagogický slovník. Praha: Portál.

Směrnice rektora Univerzity obrany č.5/2010 pro hodnocení některých studentů, kteří jsou v činné službě (2010). Brno: UNOB.

Sternberg, R. J. (2002). Kognitivní psychologie. Praha: Portál.

Studijní a zkušební řád Univerzity obrany ve znění změn (2008). Brno: UNOB.

Turek, I. (2008). Vliv globalizácie na vzdelávanie. *Media4u Magazine*, 2/2008, [cit. 15. 6. 2008]. Získáno 20. 1. 2011 z <http://www.media4u.cz/mm022008.pdf>.

Trousselard, M., Steiler, D., Claverie, D., & Canini, F. (2012). Relationship between Mindfulness and Psychological Adjustment in Soldiers According to Their Confrontation with Repeated Deployments and Stressors. *Psychology*, 3,100-115. doi: 10.4236/psych.2012.31016.

Vyhláška č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků: Praha: MO ČR.

## **Contact**

PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D.

Fakulta vojenského leadershipu Univerzity obrany, Katedra leadershipu, Kounicova 65, 662 10, Brno, Česká republika

Telefon: +420 973 403 458

Email: [roman.pospisil@unob.cz](mailto:roman.pospisil@unob.cz)

# SEBAÚČINNOSŤ A PRACOVNÁ ANGAŽOVANOSŤ (PILOTNÁ ŠTÚDIA)

## SELF-EFFICACY AND WORK ENGAGEMENT (PILOT STUDY)

*Eva ROŠKOVÁ, Michaela TOMKOVÁ*

**Abstrakt:** Výskumy dokumentujú, že úroveň angažovanosti zamestnancov významne súvisí s pracovným výkonom. Cieľom štúdie bolo prispieť k identifikácii individuálnych antecedentov pracovnej angažovanosti, overiť vzťahy medzi pracovnou angažovanosťou a sebaúčinnosťou. Druhým cieľom bolo otestovať psychometrické indikátory – reliabilitu, faktorovú štruktúru škály na meranie pracovnej angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale – UWES) na slovenskej vzorke respondentov (N=236). Výsledky výskumu potvrdili očakávaný významný pozitívny vzťah medzi sebaúčinnosťou a pracovnou angažovanosťou. Faktorová analýza (PCA) potvrdila jednodimenzionalitu použitej škály UWES, koeficient reliability bol akceptovateľný.

**Abstract:** Recent research has documented that the level of employee engagement is significantly related to the job performance. The aim of the study was to contribute to identification of the individual antecedent of work engagement, to verify the relationship between self-efficacy and work engagement. Secondly, the psychometric indicators - reliability, factor structure of the Utrecht Work Engagement Scale – UWES among Slovak sample of respondents (N = 236) have been tested. Research results confirmed the expected significant and positive relationship between work engagement and self-efficacy. Factor analysis (PCA) confirmed one dimensional UWES scale, reliability coefficient was acceptable.

**Kľúčové slová:** pracovné postoje, pracovná angažovanosť, sebaúčinnosť.

**Keywords:** work attitudes, work engagement, self-efficacy.

## 1 ÚVOD

Aktuálne zistenia výskumníkov dokumentujú dôležitosť a súvislosť pracovných postojov, vrátane pracovnej angažovanosti k pracovnému správaniu a podávaniu očakávaných výkonov. Výsledky prieskumu *International Employee Engagement Survey* realizovaného v roku 2011 GFK na vzorke viac ako 30 000 zamestnancov z 29 krajín sveta, preukázali, že pracovná angažovanosť nie je bežným javom (Karg, 2011). V prípade Slovenskej republiky sa na tisícke reprezentantov populácie preukázalo, že vysoko angažovaných pracovníkov je u nás len 14 percent, čo je o polovicu menej ako je odhadovaný celosvetový predpoklad v hodnote 30 percent. Podľa Batistu-Tarana et al. (2009) je však vysoko alarmujúcim najmä fakt, že bez emocionálneho zapojenia a záujmu pracuje v takmer tridsiatich krajinách viac než 60 percent zamestnancov, v dôsledku čoho dochádza nielen k poklesu produktivity a s ňou spojeným ekonomickým stratám, ale najmä k zníženiu globálnej životnej spokojnosti ľudí.

V súčasnej dobe neexistuje konzistentná, všeobecne prijímaná teória angažovanosti, ale jedná sa skôr o koncept konštruovaný viacerými, vzájomne sa prelínajúcimi teóriami. Príčinou je najmä komplexnosť fenoménu, ktorý je v recipročnom vzťahu s inými prediktormi či charakteristikami pracovného prostredia, pričom každá z teórií sa primárne

zameriava na jeden z obsiahnutých komponentov. Kahn (1990, s. 694) charakterizoval pracovnú angažovanosť ako „využitie „ja“ (self) členov organizácie k ich pracovným rolám“. Podľa autora ide o stav plnej emocionálnej, kognitívnej a fyzickej identifikácie sa jednotlivca s prácou pričom tieto sú spolu so sebazapojením a sebavyjadrením najdôležitejšími ukazovateľmi prepojenia zamestnancovho self a jeho pracovnej roly, teda miery angažovanosti (Kahn, 1990). Definícia postulovaná Maceyom et al. (2009) poníma angažovanosť ako individuálny zmysel pre účelovosť a tiež ako cieleňú energiu prejavujúcu sa v osobnej iniciatíve, úsilí, vytrvalosti a prispôsobivosti smerujúcej k naplneniu organizačných cieľov. Niektorí výskumníci (napr. Leiter, Maslach, 1997) chápu angažovanosť ako protipól syndrómu vyhorenia. Výskumníci sa napriek rozdielom v definíciách angažovanosti zhodujú v tom, že ju možno chápať ako pozitívny psychologický stav mysle vzťahujúci sa k práci, ktorý obsahuje odhodlanie investovať úsilie v práci a v prospech organizácie. Schaufeli et al. (2003) ho definujú ako trojdimenzionálny konštrukt, obsahujúci dimenzie: energia/elán (vigor) - chuť vynaložiť námahu a zotrvať v dosahovaní cieľov i pri konfrontácii s prekážkami; nadšenie/oddanosť (dedication) - poňatie práce ako inšpirácie a výzvy, vnímaná zmysluplnosť a dôležitosť práce, pociťovanie pýchy a nadšenia z vykonanej práce; pohltenie/pohrúženie sa do práce (absorption) - pociťovanie šťastia pri koncentrácii sa na prácu, rýchly priebeh času, neschopnosť odpútať sa od pracovnej činnosti. Takto zisťuje zaangažovanosť dotazník Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Bakker, 2003).

Pracovná angažovanosť ako psychologický stav je koncipovaná a meraná na základe koncepcie pracovnej spokojnosti (job satisfaction), pracovného zapojenia (job involvement) a záväzku voči organizácii (organizational commitment). Autori Macey a Schneider (2008) medzi uvedenými konštruktmi predpokladajú vysokú mieru korelácie a unikátnosť tohto poňatia vidia vo výslednom správaní, ku ktorému angažovanosť vedie. Toto proaktívne, inovatívne a iniciatívne správanie sa nazýva behaviorálne angažovanie a zlučuje v sebe koncepty organizačného občianskeho správania a rozširovania pracovnej role. Avšak, ako podotýka Albrecht (2010), stav angažovanosti nemôže nastať bez vhodných pracovných podmienok a zodpovedajúcich individuálnych predispozícií jedinca. Tieto sú charakterizované poctivosťou, pozitívnym naladením, proaktívou a autotelickou osobnosťou. Ľudia s uvedenými predispozíciami sa vyznačujú sklonom pristupovať k práci energickým, aktívnym, pozitívnym spôsobom a správať sa adaptabilne. Na mieru angažovanosti vplýva aj pracovné prostredie, pričom v tejto sfére si zamestnanec podľa povahy práce, štýlu vedenia či vnímania spravodlivosti sám zvolí, do akej miery budú jeho postoje a správanie sa angažované.

Na základe vyššie uvedeného možno zhrnúť, že pracovná angažovanosť je psychologický stav patriaci medzi postoje k práci, ktorý je spojený s „well-beingom“ (Albrecht, 2010), s pracovným výkonom a vnútornou motiváciou (Bakker, 2009). Podľa autorov Harrisona et al. (2006) majú pracovné postoje vplyv na pracovné správanie, v zmysle ovplyvňovania pracovného výkonu, miery absencie, prinášania inovatívnych riešení či výkonu činností nad rámec pracovných povinností. Pracovné postoje však za istých okolností môžu podliehať zmenám a z tohto hľadiska Kahn (1990) vo svojom diele podotýka, že angažovanosť je dynamický stav ovplyvniteľný intervenciami z vonkajšieho, čiže organizačného prostredia, pričom kľúčovú rolu predstavuje kultúra organizácie, štýl riadenia, vnútorné pravidlá či vnímanie spravodlivosti a spokojnosti. Podľa uvedeného autora má angažovanosť kognitívnu, afektívnu a behaviorálnu zložku, čo znamená, že zamestnanec myslí, cíti, koná, je vnímavý na signály, ktoré k nemu vysiela pracovné prostredie a všetky tieto aspekty ovplyvňujú jeho angažovanosť alebo neangažovanosť.

V nadväznosti na štatistiky prezentované v úvode štúdie považujeme za dôležité zaoberať sa problematikou pracovnej angažovanosti v smere jej zvyšovania, o.i. aj analýzou jednotlivých antecedentov na strane organizácie, medzi ktoré možno zaradiť napr. samotnú prácu, dynamiku pracovného prostredia, vnímanú organizačnú spravodlivosť, štýly leadershipu. Na druhej strane, každý z nás sa vyznačuje špecifickými osobnostnými charakteristikami, ktoré ovplyvňujú vnímanie jednotlivých skutočností a spôsob ich spracovania, interiorizácie či implementácie do štruktúry nášho bytia. Z toho dôvodu je nevyhnutné klásť dôraz aj na osobnostné premenné vstupujúce do tohto vzťahu, ktoré sú v našej štúdií reprezentované sebaúčinnosťou.

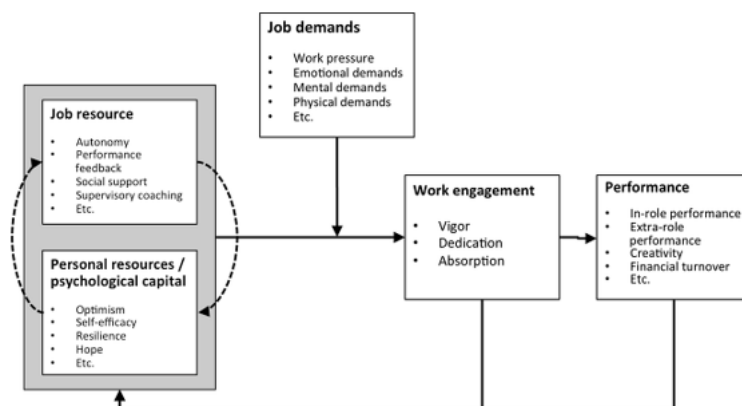
Konštrukt sebaúčinnosti je založený na širšom teoretickom rámci, známom ako sociálnokognitívna teória, vychádzajúce z predpokladu, že ľudský úspech závisí od interakcií medzi správaním sa osoby, jej osobnostnými faktormi (napr. myšlienkami, názormi) a podmienkami životného prostredia (Bandura, 1997). V sociálno-kognitívnej teórii je nazerané na človeka skôr ako na proaktívneho činiteľa v procese regulácie jeho kognitívnych procesov, motivácie, činov a emócií než ako na pasívnu postavu reagujúcu na svoje prostredie. Sebaúčinnosť má súvis s mnohými tendenciami v emocionálnej, sociálnej i behaviorálnej oblasti, ovplyvňuje to, ako sa ľudia cítia, čo si myslia, čím sú motivovaní a ako sa správajú. Ľudia s vysokou úrovňou sebaúcty ohľadom úspešného výkonu sa vyznačujú tendenciou frekventovanejšie participovať na behaviorálne náročných situáciách, na druhej strane, jednotlivci s nízkym stupňom vnímanej sebaúčinnosti sa takýmto situáciám vyhýbajú (Bandura, 1977). V nadväznosti na uvedené, kľúčová úloha sebaúčinnosti pre ľudskú činnosť spočíva v ovplyvňovaní správania v spolupráci s faktormi ako sú očakávania jednotlivca, jeho životné aspirácie a ciele, afektívne sklony, vnímanie príležitostí a prekážok v sociálnom prostredí (Blatný et al., 2010). Znamená to, že sebaúčinnosť nie je všeobecná vlastnosť, ale je konštruovaná súbormi presvedčení súvisiacimi s rôznorodými oblasťami fungovania (Bandura, 2001).

### **1.1 Sebaúčinnosť a pracovná angažovanosť**

Bandura (2004) uvádza, že sebaúčinnosť sa vzťahuje k pracovnej angažovanosti prostredníctvom súvislosti s afektívnymi, motivačnými, selektívnymi a kognitívnymi procesmi. V kontexte afektívnych procesov vplýva miera sebaúčinnosti na to, či sú náročné životné situácie jedícom vnímané ako hrozba alebo ako výzva (Bandura, 1995) a tiež modifikuje úroveň stresu pri plnení pracovných požiadaviek (Bandura, 1997). Vyššia sebaúčinnosť motivuje pracovníka k stanovovaniu a plneniu profesijných cieľov a naopak vyššia angažovanosť u neho podnecuje záujem, oddanosť a schopnosť podávať vysoký výkon (Bláha et al., 2013). Hnacím motívom k určitej činnosti je teda podľa viacerých autorov (Bandura, 1995; Hackett, 1995; Smékal, 2009) vnímanie vlastného potenciálu človeka, ktoré ovplyvňuje aspekty práce úzko súvisiace s pracovnou angažovanosťou. Výskumne bol potvrdený súvis vyššej miery sebaúčinnosti s vyššou mierou pracovnej angažovanosti v zmysle mediácie vzťahu medzi vnímanou organizačnou podporou a pracovnou angažovanosťou práve sebaúčinnosťou (Caesens, Stinglhamber, 2014). Sebaúčinnosť tiež pôsobila ako mediátor vzťahu medzi transformačným prístupom vodcovstva a pracovnou angažovanosťou u zdravotných sestier (Salanova et al., 2011).

Cieľom prezentovanej štúdie bolo preskúmať vzťah medzi sebaúčinnosťou a pracovnou angažovanosťou a tiež overiť psychometrické indikátory - reliabilitu, faktorovú štruktúru Škály pracovnej angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale - UWES; Schaufeli, Bakker, 2004) na slovenskej vzorke zamestnaných respondentov. Východiskovým teoretickým konceptom pre overovanie vyššie uvedených súvislostí bol Job Demand-Resources model (Bakker, Demerouti, 2007) založený na predpoklade priameho vplyvu

angažovanosti na výkon zamestnancov (obr. 1) a zohľadňujúci individuálne zdroje ako relevantné facilitátory tohto vzťahu.



Obr. 1 Job Demand-Resources model pracovnej angažovanosti (Baker, Leiter, 2010)

Pracovné nároky (Job Demands) sú určované fyzickými, organizačnými, sociálnymi či psychologickými aspektmi práce a vyžadujú trvalú psychickú alebo fyzickú námahu. Pracovné zdroje (Job Resources) sú charakterizované fyzickými, organizačnými, sociálnymi či psychologickými aspektmi práce, tiež individuálnymi zdrojmi človeka (napr. optimizmus, reziliencia, self-efficacy) (Baker, Leiter, 2010), ktoré tlmia pracovné nároky, pomáhajú v dosahovaní cieľov, stimulujú osobný rozvoj a rast.

## 2 METÓDA

### 2.1 Výskumná vzorka

Výskumný súbor tvorilo 236 participantov, 115 žien, 121 mužov s priemerným vekom 36 rokov. 144 participantov malo vysokoškolské a 62 stredoškolské vzdelanie. Výber výskumnej vzorky bol náhodný avšak realizovaný so zámerom dosiahnuť širokospektrálne zastúpenie jednotlivých demografických a profesijných aspektov (rôzne kategórie pracovných pozícií, rôzne sektory hospodárstva). Kritériom účasti vo výskume bola pracovná skúsenosť v akejkoľvek organizácii minimálne po dobu šiestich mesiacov (priemerná dĺžka pracovnej praxe bola 9 rokov). Zber dát bol anonymný, realizovaný elektronicky. V súlade s etickými štandardmi prijatými APA (2010) sme vo výskume kládli dôraz na zachovanie anonymity každého respondenta. Všetci participantí mali právo odstúpiť z testovania kedykoľvek v jeho priebehu, čím bola splnená požiadavka dobrovoľnej účasti.

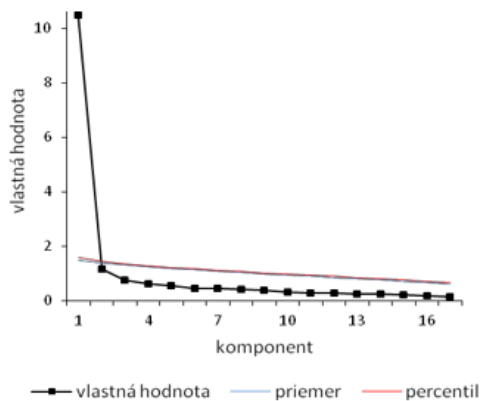
### 2.2 Metodiky

Pracovnú angažovanosť sme merali pomocou 17 položkovej sebaopisovacej *Utrechtovej škály pracovnej angažovanosti* v origináli *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli, Bakker, 2003). Konfirmačná faktorová analýza pôvodnej holandskej verzie preukázala adekvátnosť trojfaktorovej štruktúry nástroja (energia, oddanosť, pohrúženie sa do práce) (Schaufeli, Bakker, 2004). Respondenti odpovedali na 7položkovej Likertovej stupnici od 0 - nikdy do 7 - vždy (každý deň). Cronbachov alfa koeficient bol .85 pre komponent energie, .90 pre komponent oddanosti a .87 pre komponent absorpcie. Uvedenú škálu je možné replikovať naprieč rôznymi profesijnými skupinami a jazykmi (Schaufeli et al., 2006).

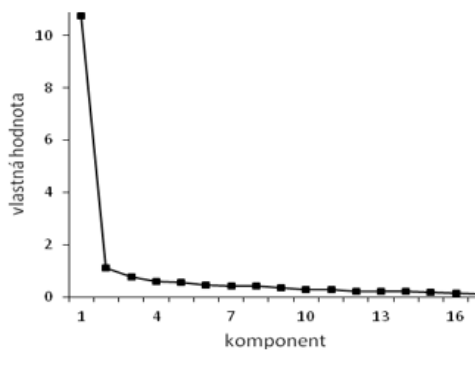
Pracovnú sebaúčinnosť sme zisťovali prostredníctvom desať položkovej *Škály všeobecnej sebaúčinnosti (General Self-Efficacy Scale)* koncipovanej Schwarzerom a Jerusalemom (1995), pričom sme vychádzali najmä z jej českého štandardizovaného prekladu (Křivohlavý et al., 1993), ktorý sme prispôbili našim podmienkam. Úvodnú inštrukciu sme upravili tak, aby respondenti posudzovali svoju sebaúčinnosť v pracovnom kontexte, a teda aby všetky položky vzťahovali k tomu, ako fungujú vo svojej práci (napr. „Vždy si viem poradiť s riešením náročných problémov, keď sa o to dostatočne snažím.“). Položky respondenti hodnotili na štvorstupňovej Likertovej škále v rozmedzí od 1 - vôbec nesúhlasím do 4 - úplne súhlasím. Cronbachov alfa koeficient škály je .84.

### 3 VÝSLEDKY

Vnútorňú štruktúru dotazníka UWES sme testovali pomocou faktorovej analýzy (PCA). Bartlettov test sféricity a Kaiser - Mayer - Olkinova miera signalizujú vhodnosť matice pre analýzu hlavných komponentov [KMO = .947; BTS/sig < .001]. V prvotnej analýze indikovalo Keiser-Guttmanovo pravidlo prítomnosť dvoch komponentov, ktorých vlastná hodnota je  $\geq 1$  (prvý vysvetľoval 63.2% variácie, druhý 6.5%). Paralelná analýza s permutáciou pôvodnej matice (N(datasets) = 500; extrakcia = PCA) preukázala extrakciu jedného komponentu s vlastnou hodnotou presahujúcou percentilovú (95%) hranicu (Graf 1). Tento verdikt podporuje tiež „zlom“ vo vlastnej hodnote v sutinovom grafe (Graf 2) po prvom komponente.



Graf 1



Graf 2

Na základe uvedených zistení sme extrahovali jeden komponent, ktorý vysvetľoval 63.2% variácie. Po extrakcii vykazovali položky prijateľné komunality (priemer:  $h^2 = .633$ ; max = .742; min = .492) a komponent saturovali v akceptovateľnej hladine. Hoci konfirmačná analýza pôvodnej verzie dotazníka preukázala jeho trojdimenzionálnu štruktúru, podľa nami realizovanej PCA je ho možné zredukovať na jeden hlavný komponent, ktorý je schopný zachytiť relatívne veľké množstvo informácií z pôvodných sedemnástich položiek. Možno teda zhrnúť, že daná škála v implementácii na našu vzorku poníma konštrukt pracovnej angažovanosti globálne. Vnútorňú konzistenciu škály sme testovali Cronbachovým koeficientom s prijateľným výsledkom (Alfa = .80). Zároveň sa preukázalo, že všetky položky prispievajú k zvýšeniu uvedeného koeficientu reliability a významne korelujú aj s celkovým skóre dotazníka, v dôsledku čoho sme žiadnu z nich nemuseli vylúčiť.

Stanovený predpoklad o významnom vzťahu medzi sebaúčinnosťou a angažovanosťou sme testovali Pearsonovým korelačným koeficientom (test normality premenných prostredníctvom koeficientov šikmosti a strmosti vykazoval pre jednotlivé premenné normálne rozloženie; tabuľka 1).

Tab. 1 Deskriptívna štatistika skúmaných premenných

	M	SD	Mdn	Minimum	Maximum	Šikmosť	Strmosť	N
SE	31.62	4.49	32.00	19.00	40.00	-.330	.014	236
PA	80.32	19.98	82.00	27.00	119.00	-.399	-.464	236

SE – Sebaúčinnosť; PA – Pracovná angažovanosť; M – Aritmetický priemer; SD – Štandardná odchýlka; Mdn – Medián; N - počet respondentov

Zistili sme štatisticky významný korelačný vzťah na hladine významnosti  $p < .01$  medzi pracovnou angažovanosťou a sebaúčinnosťou ( $r = .287$ ). Potvrdili sme teda silný pozitívny súvis medzi závislou premennou reprezentovanou pracovnou angažovanosťou a sebaúčinnosťou ako nezávislou premennou.

#### 4 DISKUSIA A LIMITY ŠTÚDIE

Výsledky realizovaného výskumu preukázali signifikantný a pozitívny vzťah medzi sebaúčinnosťou a pracovnou angažovanosťou, čo je v súlade s teoretickými koncepciami, podľa ktorých má sebaúčinnosť potenciál ovplyvňovať pracovnú angažovanosť rôznymi spôsobmi (Bandura, 2004). Prostredníctvom afektívnych a motivačných procesov sa interferencia daných konštruktov prejavuje v posudzovaní náročnosti a valencie rôznych situácií, ktoré jednotlivci s vyššou mierou vlastnej efektivity hodnotia ako výzvy a priamo úmerne úmyslu dosiahnutia stanovených cieľov zvyšujú svoje zaangažovanie sa. Naopak, u zamestnancov s nižšou mierou sebaúčinnosti vnímajúcich náročné situácie ako hrozby (Bandura, 1995) stúpa pri plnení pracovných požiadaviek hladina stresu (Bandura, 1997). Naše zistenia podporuje aj samotná definícia angažovanosti postulovaná Maceyom et al. (2009) ponímajúca daný konštrukt ako cieleňú energiu odzrkadľujúcu sa v iniciatívni, usilovni, vytrvalosti a adaptabilite jednotlivca smerujúcich k dosiahnutiu cieľov. Ak sebaúčinnosť chápeme ako presvedčenia jedinca o vlastnej schopnosti ovplyvňovať svoj život, adekvátne reagovať na požiadavky (Bandura, 1995), či organizovať a smerovať akúkoľvek činnosť k produkcii želaných dôsledkov, potom jasne vidíme jej nepostrádateľnosť v procese angažovania sa, ktorý riadi, modifikuje a usmerňuje. Aplikovaná sebaopisová škála na meranie angažovanosti UWES pri použití na našej vzorke respondentov poníma konštrukt pracovnej angažovanosti jednodimenzionálne oproti originálnemu nástroju, čo však nie je v protiklade s odporúčaniami autorov metodiky, ktorí konštatujú, že UWES možno vyhodnotiť buď' spriemerovaním skóre dosiahnutého vo všetkých položkách a/alebo spriemerovaním skóre dosiahnutého v každej subškále (Schaufeli, Bakker, 2003, str. 33). Testované psychometrické ukazovatele škály - reliabilita, faktorová analýza nás oprávňujú konštatovať, že škálu v takejto štruktúre možno považovať za vhodný nástroj na meranie pracovnej angažovanosti.

Limity štúdie. Uvedomujeme si limity našich zistení, ktoré súvisia jednak s použitím sebaopisovanej metodológie a tiež so samotným modelom výskumu. Je zrejmé, že skreslenia vznikajúce v dôsledku použitia sebaopisovacích metód sú často zdrojom chýb merania, ktoré ohrozujú platnosť záverov o vzťahoch medzi skúmanými konštruktmi (Podsakoff et al., 2003). K uvedenému najčastejšie dochádza kvôli tendencii respondentov odpovedať na položky dotazníka sociálne žiaducim spôsobom, čomu sme sa snažili predísť upozornením v úvodných inštrukciách administrácie, že žiadna odpoveď nie je správna alebo nesprávna a respondentov sme vyzvali odpovedať čo najúprimnejším spôsobom. Vierohodnosť použitých metód závisí aj od dobrého sebaopoznania respondentov, na ktorom

sú založené (Podsakoff et al., 2003). Paulhus a Vazire (2007) naopak považujú sebaopisovanie za výhodu, pretože pri ňom sa respondent dokáže s položkami v dotazníku viac stotožniť a byť pri hodnotení seba motivovanejší než pri posudzovaní iných osôb. Použitie sebaopisovacích škál môže byť taktiež v dôsledku existencie systematickej chyby v kumulatívnom rozptyle skúmaných premenných príčinou ich silnejšej korelácie v porovnaní s ich reálnymi vzťahmi. So zámerom vyhnúť sa uvedeným skresleniam sme vo výskume použili štandardizované výskumné metódy, u ktorých sme následne realizovali analýzu hlavných komponentov a overili ich reliabilitu. Obmedzenia ďalej vyplývajú aj z nášho výberového súboru, ktorý nepredstavoval reprezentatívnu vzorku zamestnaných respondentov na Slovensku.

Čo sa týka samotného modelu výskumu, výsledky prezentovaného výskumu reprezentujú pilotnú fázu širšie koncipovaného projektu zameraného na testovanie pracovnej angažovanosti v kontexte ďalších organizačných (napr. organizačnej spravodlivosti, dynamiky pracovného prostredia, leadershipu) a individuálnych premenných (pracovná spokojnosť, psychologická zmluva).

## 5 ZÁVER

Vzhľadom na vyššie komunikované obmedzenia realizovanej pilotnej štúdie si v tejto chvíli nenárokujeme generalizovať naše zistenia ani finalizovať implikácie pre ich praktické využitie. Zistenia vyplývajúce z nášho výskumu rozširujú poznatky o vzájomných vzťahoch a súvislostiach medzi významnými, v chode organizácie nepostrádateľnými a frekventovane diskutovanými javmi (sebaúčinnosť a pracovná angažovanosť). Poznatky o akýchkoľvek antecedentoch pracovnej angažovanosti prinášajú inšpiráciu na jej zvýšenie napr. facilitáciou rozvoja osobných a pracovných zdrojov pracovníkov zo strany organizácie.

### Literatúra

- Albrecht, S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S. L. Albrecht, C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. New Horizons in Management series (pp. 3-20). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- American psychological association (2010). *Publication manual*. Washington: American psychological association.
- Bakker, A. (2009). 3 Building engagement in the workplace. In R. J. Burke, C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bakker, A.B., Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 308-328.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York:Freeman Company.



- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bandura, A. (2004). Self-efficacy. In N. B. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of health & behavior* (2, pp. 708- 714). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bandura, A. (2006). Guide for Constructing Self-Efficacy Scale. In F. Pajares, T. Urdan (Eds.), *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp. 307-337). Greenwich, London: Information Age Publishing.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, D. M. Pane (Eds.), *Proceedings of the eighth annual college of education & GSN research conference* (pp. 15-20). Miami: Florida International University.
- Blatný, M., et al. (2010). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Hackett, G. (1995). Self-efficacy in career choice and development. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 232 – 258). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hackett, G., Betz, N. E., O'Halloran, M. S., Romac, D. S. (1990). Effects of verbal and mathematics task performance on task and career self-efficacy and interest. *Journal of Counseling Psychology*, 37(2) 169-177.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724
- Karg, V. (25. 5. 2011). Neangažovaná generácia: stress a tlak v práci vedú k nízkej úrovni angažovanosti mladých zamestnancov na celom svete. Získané 13. 2. 2016 z [https://www.askgfk.sk/fileadmin/user\\_upload/GfK\\_Employee\\_Engagement\\_Survey\\_press\\_release\\_1\\_sk.pdf](https://www.askgfk.sk/fileadmin/user_upload/GfK_Employee_Engagement_Survey_press_release_1_sk.pdf).
- Křivohlavý, J., Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1993). Czech Adaptation of the General Self-Efficacy Scale. [online] ><http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm>
- Leiter, M. P., Malasch, C. (1997). *The Truth about Burnout: How Organization Cause Personal Stress and what to do about it*. New Jersey: Jossey-Bass Incorporated, Publishers.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Practice and Competitive Advantage*. Malden: Wiley- Blackwell.
- Paulhus, D. L., Vazire, S. (2007). The self-report method. In R. W. Robins, R. C. Fraley, R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of Research Methods in Personality Psychology* (pp. 224-239). London: The Guilford Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., Martinez, I. M. (2011). The mediating role of self-efficacy and work engagement: Linking transformational leadership to nurses extra-role performance. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2255-2266.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology. Netherlands: Utrecht University.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, Job resources and their relationship with Burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 292 – 315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 702-716.

Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio* (pp. 35- 37). Windsor, United Kingdom: NFER-Nelson.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.

Smékal, V. (2009). *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal.

### **Contact**

doc. PhDr. Eva Rošková, PhD

Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Katedra psychológie, Gondova 2, 814 99 Bratislava

Email: [eva.roskova@uniba.sk](mailto:eva.roskova@uniba.sk)

# SOCIÁLNE KOMPETENCIE A SEBASÚCIT U MLADÝCH ĽUDÍ

## SOCIAL COMPETENCE AND SELF-COMPASSION OF YOUNG PEOPLE

*Nikola RUSIŇAKOVÁ, Eva LETOVANCOVÁ*

**Abstrakt:** *V predkladanej práci sme sa zaoberali problematikou sebasúcitu a sociálnych kompetencií u mladých ľudí, pričom našim primárnym cieľom bolo analyzovať vzťah spomínaných konštruktov. Výskumné dáta sme získali administráciou dvoch dotazníkov: Inventár sociálnych kompetencií (ISK) a Škála úrovně sebasúcitu (SCS). ISK pozostáva zo 4 sekundárnych škál (sociálna orientácia, ofenzivita, sebaovládanie a reflexivita) a 17 primárnych škál. SCS tvorí 6 subškál, ktoré predstavujú komponenty sebasúcitu. Naš výskumný súbor tvorilo 222 respondentov. Výsledky preukázali signifikantné pozitívne korelácie sebasúcitu s celkovou úrovňou sociálnych kompetencií a úrovňou všetkých sekundárnych škál sociálnych kompetencií. Zistili sme pozitívne signifikantné vzťahy sebasúcitu takmer so všetkými primárnymi škálami sociálnych kompetencií. Ďalej sme zisťovali korelácie celkovej úrovne sociálnych kompetencií, ale aj úrovne ich sekundárnych škál s komponentmi sebasúcitu, kde sme zistili 27 signifikantných korelácií. Naše výsledky nepreukázali signifikantné medzipohlavné rozdiely v úrovni sebasúcitu ani sociálnych kompetencií. Štatisticky významné rozdiely medzi študentmi a pracujúcimi sa prejavili len v miere sebasúcitu. Výskumom sme prispeli k štandardizácii ISK a SCS v slovenských podmienkach. Najväčší prínos nášho výskumu vidíme v aplikovaní výskumných výsledkov do praxe.*

**Abstract:** *Our thesis dealt with the issue of self-compassion and social competence of young people. The aim of this study was to examine the relationship between self-compassion and social competence. We obtained research data by administration of questionnaires: The Inventory of Social Competence (ISK) and the Self-Compassion Scale (SCS). ISK consists of 4 secondary scales (Social orientation, Offensiveness, Self-Organization and Reflexivity) and 17 primary scales. SCS includes 6 scales, which imagine components and antipoles of self-compassion. Our research sample consisted of 222 respondents. Our results showed a significant and positive correlation between the self-compassion and overall level of social competence. We also found out positive significant relationships between self-compassion and level of all secondary scales of social competencies. We found a significant positive relationship of self-compassion nearly with all primary scales of social competencies. Furthermore, we have even investigated the relationship between overall level of social competence and their secondary scales with components of self-compassion. In this way, we found 27 significant correlations. Our results showed no significant differences between gender in the level of self-compassion and social competence. Statistically significant differences were reflected only among students and workers in the level of self-compassion. Research have contributed to the standardization ISK and SCS in Slovak conditions. The greatest contribution of our research, we see the application of research results into practice.*

**Kľúčové slová:** *Sebasúcit, Sociálne kompetencie, Sociálna orientácia, Ofenzivita, Sebaovládanie, Reflexivita.*

**Key words:** *Self-compassion, Social Competence, Social Orientation, Offensiveness, Self-Organization, Reflexivity.*

# 1 ÚVOD

Sociálne kompetencie sú dôležitou súčasťou ľudskej existencie, majú širokospektrálne použitie. Sú prínosné nielen v interpersonálnej, ale aj v pracovnej oblasti. Úroveň sociálnych kompetencií rozhoduje o tom ako sa správame k ostatným ľuďom, ako fungujeme v rámci sociálnych interakcií. V súčasnosti sa poukazuje na dôležitosť sociálnych kompetencií v pracovnom svete. Podľa Kanninga (2009a) úroveň sociálnych kompetencií ovplyvňuje vzťahy na pracovisku, výkony pracovníka, tímovú prácu, spokojnosť zamestnancov a mnohé ďalšie aspekty pracovného života. Sociálne kompetencie sú kľúčom k vytvoreniu zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku, ale aj mimo neho. V príspevku budeme diskutovať aj o sebasúcite, ktorý patrí medzi relatívne nové psychologické premenné. Sebasúciť sa môže prejavovať v spôsobe, ktorým sa človek vyrovnáva s nepriaznivými okolnosťami na svojej životnej ceste. Počiatky výskumnej činnosti v súvislosti so sebasúciťom môžeme asociovať s Kristin Neff, známou americkou autorkou a výskumníčkou. Výskumné práce Kristin Neff, týkajúce sa problematiky sebasúciťu, inšpirovali vedcov k ďalšiemu skúmaniu sebasúciťu vo vzťahu k rôznorodým konštruktom. Postupne sa začali skúmať súvislosti sebasúciťu s indikátormi psychického zdravia. A. Akin a U. Akin (2014) poukazujú na nedostatok výskumných štúdií zaoberajúcich sa rolou sebasúciťu v rámci kontextu medziľudských vzťahov. Domnievame sa, že prepojenie sebasúciťu a sociálnych kompetencií predstavuje aktuálnu tému, ktorej výsledky môžeme implementovať v pracovnej, ale aj v klinickej oblasti.

## 1.1 Sociálne kompetencie

História vedeckých diskusií o konštrukte sociálnych kompetencií je takmer sto rokov stará a prináša množstvo definícií (Kanning, Horenburg, 2014). Bost, Vaughn, Washington, Cielinski a Bradbard (1998) tvrdia, že existuje toľko definícií sociálnych kompetencií, koľko je štúdií zaoberajúcich sa danou problematikou. Kollárik (2002, s. 62) pojem sociálne kompetencie vymedzuje ako „všeobecnú schopnosť jedinca úspešne a efektívne interagovať so sociálnym prostredím.“ Sociálne kompetencie predstavujú schopnosť dosiahnuť osobné ciele v oblasti sociálnej interakcie pri súčasnom zachovaní dobrých vzťahov s ostatnými v rôznych situáciách (Arnold, Lindner-Müller, 2012). Taborsky a Oliveira (2012) poňali sociálne kompetencie ako schopnosť prispôbiť vlastné správanie sociálnemu prostrediu, informáciám, jednotlivcom. Prehľad štúdií sociálnych kompetencií v psychologickej literatúre je komplikovaný, pretože pri spomínanom konštrukte môžeme hovoriť o pojmovologickej nejednoznačnosti (Knapp, 2001). Prvé definície poňali konštrukt zjednodušene ako nevyhnutný predpoklad úspešných sociálnych interakcií. Začiatkom 21. storočia začali autori už rozlišovať medzi sociálnymi kompetenciami a sociálne kompetentným správaním, pričom skúmaný konštrukt chápali ako komplexný jav, ktorého súčasťou je mnoho zručností.

## 1.2 Sebasúciť

Definícia sebasúciťu vo svojich základoch nie je odlišná od všeobecnej definície súcitu. Súciť je prítomný v situácii, keď vidíme niekoho trpieť a dovoľíme, aby sa nás bolesť daného človeka dotkla, čo následne zvyšuje našu láskavosť, starostlivosť o trpiacu osobu (Wispe, 1991). Keď vezmeme do úvahy predchádzajúce fakty o súcite, môžeme z nich odvodiť definíciu sebasúciťu, ktorý predstavuje súciť zameraný dovnútra. Sebasúciť je pozitívny emocionálny postoj, ktorý by nás mal chrániť pred negatívnymi dôsledkami sebaodsudzovania, izolácie a depresie (Neff, 2003b). Sebasúciťný človek si je vedomý, že chybovať je ľudské. Uvedomuje si limity ľudskosti, resp. že dokonalosť neexistuje a perfekcionizmus je vyčerpávajúci. Neodsudzuje sa za svoje omyly; nepotláča negatívne emócie, ale ani sa s nimi príliš neidentifikuje. Utrpenie, bolesť, prekonávanie ťažkosti, strasti životnej cesty sú prirodzenou súčasťou života každého jedinca. Sebasúciťný jedinec si daný fakt uvedomuje a v prípade utrpenia sa zahŕňa potrebnou sebaláskou a nehou.

### 1.3 Opodstatnenie výskumu a východiská

Keďže problematika sociálnych kompetencií a sebasúcitú v slovenských podmienkach nie je hlbšie preskúmaná, považujeme za prínosné venovať sa uvedeným oblastiam. Horniaková (2015) sa vo svojej výskumnej práci okrajovo venovala skúmaniu vzťahu medzi sociálnymi kompetenciami a sebasúcitom. Na rozdiel od nás, autorka používala krátku verziu dotazníka ISK, pričom jej výskumnú vzorku tvorili respondenti vo veku od 18 do 75 rokov. Medzi skumanými premennými sa prejavil pozitívny signifikantný vzťah. Sebasúcit pozitívne signifikantne koreloval takmer so všetkými sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií. Pozitívna, štatisticky významná korelácia sa prejavila pri sebasúcite s dimenziou sebaovládanie, sociálna orientácia a ofenzivita. Vzťah medzi škálou reflexivity a sebasúcitom bol negatívny a štatisticky nevýznamný. Vzhľadom na nedostatok výskumných štúdií zaoberajúcich sa vzťahom nami skúmaných konštruktov, boli sme nútení vychádzať z výskumov, ktoré zisťovali vzťah sebasúcitú s komponentmi sociálnych kompetencií. Neff, Rude a Kirkpatrick (2007) vo svojej štúdií zistili, že sebasúcit významne pozitívne koreluje so sociálnou spolupatričnosťou, podporuje záujem o druhých ľudí. Pozitívna korelácia sebasúcitú sa preukázala aj v súvislosti s pozitívnou náladou, extravertiou. Neff a Beretvas (2012) tvrdia, že sebasúcit podporuje zdravé medziľudské vzťahy z viacerých dôvodov. Keďže sebasúcit je v pozitívnom vzťahu s odolnosťou, emocionálnou rovnováhou, tým pádom by sebasúcitní jedinci mali konštruktívne reagovať na vzťahové problémy a konflikty, čím sa zvyšuje psychické zdravie v rámci vzťahov. Sebasúcit je dôležitým prediktorom zdravých medziľudských vzťahov. Viaceré výskumné štúdie preukázali, že sebasúcit signifikantne koreluje s podobnými pozitívnymi či negatívnymi psychologickými konštruktmi ako sociálne kompetencie. Taktiež sa preukázalo, že sebasúcit signifikantne koreluje s viacerými premennými, ktoré predstavujú primárne a sekundárne škály dotazníka ISK.

## 2 VÝSKUMNÝ CIEĽ, HYPOTÉZY A OTÁZKY

Primárnym cieľom našej práce bolo preskúmať vzťah medzi úrovňou sociálnych kompetencií meraných prostredníctvom dotazníka ISK a úrovňou sebasúcitú, meraného pomocou dotazníka SCS. Pozitívna súvislosť medzi uvedenými premennými už bola signifikantne preukázaná, lenže úroveň sociálnych kompetencií bola zisťovaná krátkou verziou dotazníka (ISK-K), ktorý neobsahuje tzv. primárne škály. Našou úlohou je overiť vzťah medzi spomínanými premennými prostredníctvom dlhšej verzie inventára sociálnych kompetencií, čo umožní detailnejšie popísanie vzťahov medzi oboma konštruktmi. Na základe predchádzajúcich zistení sme predpokladali, že sociálne kompetencie budú v signifikantnom pozitívnom vzťahu so sebasúcitom. Ďalej sme predpokladali signifikantnú pozitívnu koreláciu sebasúcitú so sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií (sociálna orientácia, ofenzivita, sebaovládanie a reflexivita). Vzhľadom na nedostatok výskumných štúdií, zaoberajúcich sa priamym prepojením našich konštruktov, sme si položili viaceré výskumné otázky. Zaujímali nás vzťahy komponentov sebasúcitú a sociálnych kompetencií. Zisťovali sme aj medzipohlavné rozdiely, rozdiely medzi študentmi a pracujúcimi v úrovni sebasúcitú a sociálnych kompetencií.

### 2.1 Výskumná vzorka

Nášho výskumu sa zúčastnilo 116 respondentov ženského rodu a 106 mužských participantov, celkovo výskumná vzorka pozostávala z 222 respondentov. Keďže sme zisťovali vzťah sociálnych kompetencií a sebasúcitú u mladých ľudí, našou cieľovou skupinou bola populácia ľudí vo veku od 18 do 30 rokov. Priemerný vek respondentov bol 24 rokov.

## 2.2 Dizajn výskumu

Jednalo sa o korelačný výskum, v ktorom sme skúmali vzťahy medzi sociálnymi kompetenciami a sebasúcitom vrátane ich komponentov. Zároveň sme skúmali rozdiely v miere sociálnych kompetencií a sebasúcitú v závislosti od rodu, štúdia či povolania.

## 2.3 Metodiky

### **Inventár sociálnych kompetencií (Inventar sozialer Kompetenzen – ISK)**

Na zistenie úrovne sociálnych kompetencií u našich respondentov sme použili inventár sociálnych kompetencií, ktorý je na Slovensku v procese štandardizácie. V praxi sa používajú dve formy dotazníka, krátka forma obsahujúca 33 základných položiek (ISK-K) a dlhá verzia, ktorú tvorí 108 položiek (ISK). V našej výskumnej práci sme použili dlhú verziu. Položky inventára sociálnych kompetencií predstavujú sebvypovedacie výroky, pri ktorých sa respondent rozhoduje na štvorstupňovej škále, (1) – vôbec neplatí, (2) – skôr neplatí, (3) – skôr platí, (4) – úplne platí. Odpovede respondenta odzrkadľujú jeho sebahodnotenie. Dlhšia verzia dotazníka zahŕňa 17 primárnych škál, ktoré sú rozdelené do 4sekundárnych škál (Kanning, 2009b):

**1. Sociálna orientácia (SO)** – na základe faktorovej analýzy, uvedená škála zahŕňa päť primárnych škál: prosociálnosť, prevzatie perspektívy, pluralita hodnôt, ochota ku kompromisu a počúvanie. Príklad položky sekundárnej škály SO: „Aktívne sa angažujem pre druhých ľudí.“

**2. Ofenzivita (OF)** – predkladaná sekundárna škála je priemerom položiek tvoriacich primárne škály: schopnosť presadiť sa, ochota ku konfliktu, extravergia a rozhodnosť. Príklad položky sekundárnej škály OF: „Keď sa stretnú ľudia, ktorí sa nepoznajú, som to väčšinou ja, kto ich navzájom zoznámí.“

**3. Sebaovládanie (SE)** – uvedená sekundárna škála je priemerom položiek zodpovedajúcich primárnych škál: sebakontrola, emocionálna stabilita, flexibilita správania, internalita. Príklad položky sekundárnej škály SE: „Keď som v určitej situácii so svojimi postupmi v koncoch, rýchlo mi napadne niečo nové.“

**4. Reflexivita (RE)** – Škála reflexivity je priemerom príslušných primárnych škál: sebaaprezentácia, priama pozornosť k sebe, nepriama pozornosť k sebe, vnímanie druhých. Príklad položky sekundárnej škály RE: „Veľmi často o sebe premýšľam.“

Celková Cronbachova alfa ISK v našom výskume dosahovala hodnotu ( $r = 0,94$ ); pre jednotlivé sekundárne škály bola hodnota v rozmedzí od ( $r = 0,86 - 0,92$ ).

### **Škála úrovni sebasúcitú (Self-Compassion Scale - SCS)**

V predkladanom výskume sme použili škálu úrovni sebasúcitú, ktorá sa používa na zistenie miery súcitú orientovaného k sebe. Obsahom dotazníka je 26 položiek, ktoré sú rozdelené do šiestich subškál pokrývajúcich komponenty sebasúcitú (Neff, 2003a):

**Sebaláska (SK)** – uvedenú subškálu tvorí päť položiek, ktoré zisťujú či človek v bolesti a utrpení prejavuje sebe samému potrebnú lásku, starostlivosť alebo nehu. Príklad položky subškály SK: „Keď cítim emocionálnu bolesť, snažím sa byť k sebe láskavý/á.“

**Sebaodsudzovanie (SJ)** – obsahuje 5 položiek, ktoré zisťujú či sa jedinec správa ponížujúco voči sebe, keď prežíva nejakú kritickú situáciu. Príklad položky subškály SJ: „V ťažkých časoch mám tendenciu byť sám/sama na seba tvrdý/á.“

**Všeobecná ľudskosť (CH)** – tvoria ju 4 položky, ktoré vychádzajú z kultúry, univerzálnosti hodnôt, rovnosti. Posudzuje sa, do akej miery jedinec považuje svoje chyby za ľudské, bežné,

resp. ktoré sa stávajú každému, keďže sme nedokonalé bytosti. Príklad položky subškály CH: „Keď mi veci nevychádzajú, ťažkosti vnímam ako súčasť života, ktorou prechádza každý človek.“

**Izolácia (I)** – obsahuje 4 položky, ktorých možnosti prezentujú škálu, na ktorej jedinec hodnotí do akej miery sa cíti izolovaný od zvyšku spoločnosti. Príklad položky subškály I: „Keď rozmýšľam nad svojimi nedostatkami, zvyknem sa cítiť iný/á a odrezaný/á od zvyšku sveta.“

**Všímavosť (M)** – uvedenú subškálu prezentujú 4 položky, ktoré sú zamerané na zistenie vnímaného stavu mysle. Zisťuje sa či proband si je vedomý svojich pocitov, myšlienok, ktoré dokáže vnímať a pozorovať také ako sú, resp. nepopiera a nezveličuje ich. Príklad položky subškály M: „Keď ma niečo rozruší, snažím sa udržať svoje emócie v rovnováhe.“

**Prílišná identifikácia (OI)** - pozostáva zo 4 položiek, ktoré zachytávajú spôsoby správania v situáciách, keď jedinec trpí, pociťuje sebaľútosť, cíti sa osamelý vo svojich ťažkostiach. Príklad položky subškály OI: „Keď som nešťastný/á, zvyknem byť posadnutý/á myšlienkami na všetko, čo v mojom živote nie je v poriadku.“

Celková Cronbachova alfa SCS v našom výskume dosahovala hodnotu ( $r = 0,92$ ); pre jednotlivé subškály bola hodnota v rozmedzí od ( $r = 0,71 - 0,84$ ).

### 3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Naším výskumným cieľom bolo zistiť či existuje štatisticky významný vzťah medzi premennými sebasúcit a sociálne kompetencie. Na základe predchádzajúcich výskumných zistení sme predpokladali pozitívny signifikantný vzťah. Skúmali sme aj vzťahy úrovne sebasúcit s jednotlivými sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií. Na overenie našich predpokladov sme použili test korelačnej analýzy. Vzhľadom na normálne rozloženie výskumnej vzorky sme aplikovali Pearsonov korelačný koeficient. Výsledky prevedenej korelácie sme uviedli v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Korelačná analýza sebasúcit (SCS) a sociálnych kompetencií (ISK).

KORELÁCIE	N	Pearson r	Sig.(2-tailed)
SCS ↔ ISK	222	0,637**	<0,001
SCS ↔ Sociálna orientácia	222	0,347**	<0,001
SCS ↔ Ofenzivita	222	0,604**	<0,001
SCS ↔ Sebaovládanie	222	0,643**	<0,001
SCS ↔ Reflexivita	222	0,245**	<0,001

Vysvetlivky: Pearson r – Pearsonov korelačný koeficient. Sig. (2-tailed) = hladina významnosti pri obojstrannej formulácii. Korelácia je štatisticky významná na hladine významnosti  $**p \leq 0,01$ ; Sila vzťahu: 0,13-0,29 (slabý); 0,3-0,49 (stredne silný); 0,5-0,8 (silný).

Z uvedených údajov vyplýva, že sebasúcit, meraný prostredníctvom škály úrovne sebasúcit, a sociálne kompetencie, zisťované inventárom sociálnych kompetencií, sú v pozitívnom signifikantnom vzťahu. Medzi uvedenými premennými sa prejavila silná korelácia,  $r = 0,637$ ;  $p < 0,001$ . Všetky sekundárne škály sociálnych kompetencií signifikantne pozitívne korelovali s úrovňou sebasúcit.

Tabuľka 2: Korelačná analýza sebasúcitú (SCS) a primárnych škál ISK.

KORELÁCIE	N	Pearson r	Sig.(2-tailed)
SCS ↔ Prosociálnosť	222	0,231**	0,001
SCS ↔ Prevzatie perspektívy	222	0,302**	<0,001
SCS ↔ Pluralita hodnôt	222	0,220**	0,001
SCS ↔ Ochota ku kompromisu	222	0,127	0,059
SCS ↔ Počúvanie	222	0,463**	<0,001
SCS ↔ Schopnosť presadiť sa	222	0,555**	<0,001
SCS ↔ Ochota ku konfliktu	222	0,163*	0,015
SCS ↔ Extraverzia	222	0,528**	<0,001
SCS ↔ Rozhodnosť	222	0,658**	<0,001
SCS ↔ Sebakontrola	222	0,402**	<0,001
SCS ↔ Emocionálna stabilita	222	0,540**	<0,001
SCS ↔ Flexibilita správania	222	0,633**	<0,001
SCS ↔ Internalita	222	0,464**	<0,001
SCS ↔ Sebaprezentácia	222	0,014	0,832
SCS ↔ Priama pozornosť k sebe	222	0,129	0,054
SCS ↔ Nepriama pozornosť k sebe	222	0,198**	0,003
SCS ↔ Vnímanie druhých	222	0,371**	<0,001

Vysvetlivky: \*\*korelácia je štatisticky významná na hladine významnosti  $p \leq 0,01$ ; \*korelácia je štatisticky významná na hladine významnosti  $p \leq 0,05$ . Sila vzťahu: 0,13-0,29 (slabý); 0,3-0,49 (stredne silný); 0,5-0,8 (silný).

Výsledky Pearsonovej korelačnej analýzy uvedené v tabuľke 2 poskytujú prehľad korelácií sebasúcitú s primárnymi škálami sociálnych kompetencií. Pozitívna signifikantná korelácia sebasúcitú a jednotlivých škál sa preukázala takmer pri všetkých primárnych škálach sociálnych kompetencií. Výnimkou bola škála ochoty ku kompromisu, sebaprezentácie a škála priamej pozornosti k sebe.



## 4 DISKUSIA

Ako sme už vyššie spomínali, hlavným cieľom našej výskumnej práce bolo zistiť súvislosti medzi sociálnymi kompetenciami a sebasúcitom vrátane ich komponentov. Predpokladali sme, že u jedincov s vyššou úrovňou sociálnych kompetencií bude aj vyššia úroveň sebasúcitu a naopak. Naša prvá hypotéza sa potvrdila, zistili sme pozitívnu signifikantnú, dokonca silnú koreláciu medzi skúmanými premennými. Naše zistenia korešpondovali s výsledkami Horniakovej (2015), ktorá taktiež potvrdila signifikantnú pozitívnu koreláciu sociálnych kompetencií a sebasúcitu. Aj keď sme nenašli zahraničné výskumy, ktoré by priamo skúmali vzťah našich výskumných konštruktov, k dispozícii sme mali množstvo výskumov, z ktorých môžeme demonštrovať súvislosť sociálnych kompetencií a sebasúcitu. Kanning (2009a) vníma sociálne kompetencie ako dôležitý kľúč k vytvoreniu zdravých medziľudských vzťahov. Neff a Beretvas (2012) považujú vyššiu úroveň sebasúcitu za prospešnú v medziľudských interakciách. Sebasúcitný človek dokáže ľahšie zvládať vzťahové problémy, konštruktívne reaguje na konflikty v medziľudských vzťahoch. Sebasúcitní jedinci sú schopní lepšie vyvážiť potreby autonómie a prepojenosti vo svojich vzťahoch, čo je dôležitým kľúčom k zdravým a produktívnym interakciám. A. Akin a U. Akin (2014) zdôrazňujú význam sebasúcitu v sociálnych interakciách. Jedinci s vyšším sebasúcitom majú interpersonálne zručnosti na vyššej úrovni ako menej sebasúcitní ľudia. Na základe uvedených tvrdení môžeme vidieť prepojenie našich výskumných premenných a naše zistenie ho potvrdzuje.

V čiastkových hypotézach sme predpokladali signifikantné vzťahy medzi úrovňou sebasúcitu a sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií. Naše predpoklady sa potvrdili, sebasúcit signifikantne pozitívne koreloval so všetkými sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií. Naše zistenia boli v súlade so zisteniami Horniakovej (2015), ktorá taktiež preukázala významné vzťahy sebasúcitu takmer so všetkými sekundárnymi škálami sociálnych kompetencií, výnimku predstavoval vzťah reflexivity a sebasúcitu. Naše výsledky sú v súlade aj s niektorými zahraničnými výskumami, z ktorých môžeme obsahovo vyvodit' signifikantné pozitívne vzťahy sebasúcitu s premennými, ktoré v ISK predstavujú sekundárne škály. Neff a Pommier (2012) skúmali súvislosť sebasúcitu so starosťou o blaho druhých. Uvedení autori prezentujú dôkaz o vzťahu medzi sebasúcitom a podporným správaním v medziľudských vzťahoch. Crocker a Canevello (2008) uvádzajú, že sebasúcitní jedinci majú tendenciu poskytovať sociálnu podporu a povzbudzovať interpersonálnu dôveru s priateľmi. Gerber, Tolmacz a Doron (2015) preukázali, že sebasúcit a orientácia na druhých majú toho veľa spoločného a sú v pozitívnom významnom vzťahu. Z uvedených tvrdení vyplýva prepojenie sebasúcitu a sociálnej orientácie.

Kanning (2009b) uvádza, že prejavom vysokej miery ofenzivity je záujem o druhých, aktívny prístup, presadzovanie vlastných záujmov, spolupatričnosť, nadväzovanie kontaktov atď. Neff et al. (2007) vyskúmali pozitívne významné korelácie sebasúcitu so spolupatričnosťou. Sebasúcit podporuje záujem o ostatných. Aj v tomto prípade môžeme vidieť prepojenie sebasúcitu so škálou ofenzivity. Vyššia úroveň sebasúcitu môže podporovať ofenzivitu. Sebasúcitní jedinci majú interpersonálne zručnosti na vyššej úrovni, ľahšie riešia vzťahové problémy a konflikty, starajú sa o blaho ostatných, zaujímajú sa o druhých. Prostredníctvom posilňovania sebasúcitu môžeme zvýšiť aj úroveň ofenzivity.

Morley (2015) v rámci práce s násilníkymi kriminálnikmi realizoval výskum, v ktorom okrem iného skúmal aj vzťah sebaovládania a sebasúcitu. Potvrdilo sa, že jedinci, ktorí lepšie skórovali v sebasúcite, sa dokázali lepšie ovládať ako menej sebasúcitní jedinci. Uvedené zistenie ich inšpirovalo k tvorbe programu pre kriminálnikov, v rámci ktorého sa snažili zvýšiť úroveň ich sebasúcitu. Prostredníctvom programu posilňovali aj sebaovládanie.

Výskum Morleya nás inšpiroval k domnienke, že prostredníctvom posilňovania sebasúcitú je možné zvýšiť úroveň niektorých komponentov sociálnych kompetencií.

Kanning (2009b) vo svojom manuáli k dotazníku ISK uvádza, že vysoké skóre reflexivity sa prejavuje záujmom o správanie druhých ľudí, cieľným riadením a reflektovaním správania. Neff et al. (2007) vyskúmali, že jedinci s vyšším sebasúcitom prejavujú väčší záujem o druhých ľudí, o ich pocity a názory. Na základe tvrdení uvedených autorov môžeme v tomto smere vidieť súvislosť sebasúcitú a reflexivity. Neff a Pommier (2012) poukazujú na priaznivé dôsledky budhistickej meditácie na reflexivitu jedincov. Praktizovaním meditácie sa jedinci učia ako reflektovať vlastné správanie. Domnievame sa, že posilňovanie sebasúcitú a všímavosti prostredníctvom meditácie vedie k zvýšeniu úrovne reflexivity, kedy jedinec reflektuje vlastné správanie, ale aj konanie iných ľudí.

Sebasúcit slabšie koreloval s primárnymi škálami: prosociálnosť, pluralita hodnôt, ochota ku konfliktu a nepriama pozornosť k sebe. Stredne silná súvislosť sebasúcitú sa prejavila so škálami: prevzatie perspektívy, počúvanie, sebakontrola, internalita a vnímanie druhých. Sebasúcit silne koreloval so škálami: schopnosť presadiť sa, extravergia, rozhodnosť, emocionálna stabilita a flexibilita správania. Vzhľadom na početné korelácie, pozornosť sme venovali prevažne len silne významným vzťahom. Niektoré nami zistené významné vzťahy sme mohli porovnať s výsledkami zahraničných výskumov, z ktorých vyplývajú niektoré súvislosti preukázané aj v našej práci. Akin (2009) vo svojej štúdií preukázal významne negatívny vzťah medzi sebasúcitom a submisívnym správaním. Jedinci s nízkou úrovňou submisivity sú schopní presadiť sa, vedia si povedať svoj názor. Z uvedeného tvrdenia logicky vyplýva pozitívne prepojenie sebasúcitú a schopnosti presadiť sa. Neff et al. (2007) preukázali signifikantný pozitívny vzťah sebasúcitú a extravergie a negatívnu súvislosť s neurotickými poruchami. Lewis a Ebbeck (2014) na základe svojej štúdie tvrdia, že sebasúcit je v pozitívnom vzťahu s rozhodnosťou a zvládaním stresu. Neff (2004) vyskúmala, že jedinci s vyšším sebasúcitom sú emocionálne stabilnejší, dokážu sa ľahšie vysporiadať s rôznymi životnými stresormi. Čo sa týka flexibility správania a sebasúcitú, vidíme ich prepojenie v tom zmysle, že sebasúcitní jedinci adekvátne reagujú na zmeny, prispôbujú svoje správanie rôznym okolnostiam.

Zaujímalo nás, s ktorými komponentmi sebasúcitú bude signifikantne korelovať úroveň sociálnych kompetencií, ale aj úroveň všetkých sekundárnych škál sociálnych kompetencií. Celková úroveň sociálnych kompetencií, aj úroveň ich jednotlivých škál signifikantne korelovala takmer so všetkými škálami sebasúcitú. Výnimkou bol vzťah sekundárnej škály reflexivita so sebaodsudzovaním, izoláciou a prílišnou identifikáciou, pri ktorých bola korelácia zo štatistického hľadiska nevýznamná.

V ďalších výskumných otázkach sme sa zaujímali o rozdiely v úrovni sociálnych kompetencií a sebasúcitú vzhľadom na rod, štúdium alebo prácu. Štatisticky významné rozdiely sa preukázali len medzi študentmi a pracujúcimi v úrovni sebasúcitú. Pri podrobnejšej analýze sa nám ukázalo, že najvyššiu úroveň sebasúcitú v našom výskume vykazovali pracujúce ženy a najmenej sebasúcitní boli študentky.

## 5 ZÁVER

Zistenie signifikantných vzťahov medzi sociálnymi kompetenciami a sebasúcitom je prínosné, pretože doposiaľ sa prepojeniu nami skúmaných konštruktov pomocou ISK (dlhá verzia) a SCS nikto nevenoval. Najväčší prínos nášho výskumu vidíme v aplikovaní výskumných výsledkov do praxe. Zistenie prepojenia sociálnych kompetencií so sebasúcitom môžeme využiť aj v poradenskej oblasti, využívaním terapií zameraných na sebasúcit. Myslíme si, že posilňovaním sebasúcitú môžeme zároveň zvýšiť úroveň sociálnych

kompetencií. Výsledky nášho výskumu môžeme uplatniť aj v pracovnej sfére. V rámci rozvoja zamestnancov by sa mohlo zároveň pracovať aj s ich sebasúcitom. Pracovníci by sa zúčastnili rôznych cvičení zameraných na posilnenie sebasúcitú, čo by im pomohlo zvýšiť úroveň ich sociálnych kompetencií, ktoré sú v práci dôležité.

Naším výskumom by sme chceli podnietiť ďalšie skúmanie spomínaných konštruktov na väčšej a rôznorodejšej vzorke. Myslíme si, že by bolo zaujímavé pozrieť sa na rozdiely v úrovni sebasúcitú medzi študentmi a pracujúcimi, zistiť prečo sú pracujúci sebasúcitnejší ako študenti. Taktiež by bolo prínosné skúmať kauzalitu vzťahu sociálnych kompetencií a sebasúcitú.

### **Finanční podpora**

Grantová podpora: VEGA 1/0578/15 „Sebakritickosť verzus sebatvrdzovanie/sebasúciť vo forme vnútorného monológu v kontexte spracovania emócií a sociálnych kompetencií“.

### **Literatúra**

Akin, A. (2009). Self-compassion and submissive behavior. *Education and Science*, 34, 138-147.

Akin, A., Akin, U. (2014). Self-compassion as a predictor of social safeness in Turkish university students. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47 (1), 43-49.

Arnold, K.H., Lindner-Müller, C. (2012). Assessment and development of social competence: introduction to the special issue. *Journal for Educational Research*, 4 (1), 7-19.

Bost, K. K., Vaughn, B. E., Washington, W. N., Cielinski, K. L., Bradbard, M. R. (1998). Social competence, social support, and attachment: Demarcation of construct domains, measurement, and paths of influence for preschool children attending Head Start. *Child Development*, 69, 192-218.

Crocker, J., Canevello, A. (2008). Creating and undermining social in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (3), 555-575.

Gerber, Z., Tolmacz, R., Doron, Y. (2015). Self-compassion and forms of concern for others. *Personality and Individual Differences*, 86, 394-400.

Horniaková, K. (2015). Preklad a predbežná psychometrická analýza škály Self-Compassion Scale. Bakalárska práca. Retrieved Januar 12, 2017, from <http://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioFormChild3>.

Kanning, U. P. (2009a). *Diagnostik sozialer Kompetenzen* (2. vyd.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH&Co.

Kanning, U. P. (2009b). *ISK Inventar sozialer Kompetenzen Manual*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH&Co.

Kanning, U. P., Horenburg, M. (2014). Social competence - an overview of contemporary research and practice. *Вісник Одеського національного університету. Психологія*, 2 (32), 141-153.

Knapp, K. (2001). Definitions and Assessment of Social Competence. Retrieved January 22, 2017, from <https://msu.edu/~dwong/StudentWorkArchive/CEP900F01-RIP/Knapp-SocialCompetence.htm>.

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.

- Lewis A.B., Ebbeck, V. (2014). Mindful and self-compassionate development: Preliminary discussions with wildland firefighters. *Journal of Forestry*, 112(2), 230-236.
- Morley, R.H. (2015). Violent criminality and self-compassion. *Aggression and Violent Behavior*, 24, 226-240.
- Neff, K. D. (2003a). Development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Neff, K. D. (2003b). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-101.
- Neff, K.D. (2004). Self-compassion and psychological well-being. *Constructivism in the Human Sciences*, 9 (2), 27-37.
- Neff, K. D., Rude, S. S., Kirkpatrick, K. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41, 908-916.
- Neff, K. D., Beretvas, S. N. (2012). The role of self-compassion in romantic relationships. *Self and Identity*, 1, 1-21.
- Neff, K. D., Germer, CH. K. (2012). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 00, 1-17.
- Taborsky, B., Oliveira, R.F. (2012). Social competence: An evolutionary approach. *Trends Ecol Evol*, 27 (12), 679-688.
- Wispe, L. (1991). *The psychology of sympathy*. New York: Plenum.

### **Contact**

Bc. Nikola Rusiňaková

Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied

Email: nicolerusinak@gmail.com

doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied

Email: eva.letovancova@fses.uniba.sk.

# PRACOVNÍ MOBILITA U PEDAGOGŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL VE SVĚTLE TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY

## JOB MOBILITY IN THE LIGHT OF THE ADULT ATTACHMENT THEORY IN TEACHERS OF ELEMENTARY SCHOOLS

*Martin SEITL, Jan STŘELEČ*

**Abstrakt:** *Teorie vztahové vazby v dospělosti je slibným konstruktem pro porozumění vztahovosti a interpersonální adaptaci jedince s aplikacemi prorůstajícími do řady psychologických disciplín včetně psychologie práce a organizace. Hlavním cílem výzkumu byla komplexní analýza pracovní mobility z pohledu teorie vztahové vazby s důrazem na rozdíly mezi jednotlivými styly. Sběr dat byl realizován pomocí škály ECR-CZ a polostrukturovaného interview ke zmapování dílčích cílů výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 78 zaměstnanců základních škol, následně proběhlo 15 interview s respondenty záměrně vybranými dle zjištěných stylů vztahových vazeb. K analýze bylo využito postupů zakotvené teorie. Výsledky odhalily rozdílné prožívání a postoje k pracovní mobilitě mezi sledovanými styly vazby. Nejvíce jsou pracovní mobilitě nakloněni respondenti s bezpečným stylem vztahové vazby. Respondenti s nejistými styly vazby jsou vůči pracovní mobilitě zaměřeni převážně negativně, byť každý z nejistých stylů vazby z odlišného důvodu, který odpovídá dynamice vztahové vazby v dospělosti.*

**Abstract:** *The main aim of this study was to examine the influence of attachment styles on job mobility. Prior research has demonstrated that attachment styles are important antecedents of interpersonal relationship quality and psychological well-being (Mikulincer & Shaver, 2007). Despite this, the theory of attachment styles has been largely ignored by researchers interested in workplace phenomena. When researchers began exploring the nature of adult attachment, they primarily focused on romantic relationships. Implementation of the theory into organizational settings began with topics such as leadership dynamics where the parent to child parallel is fairly obvious (Harms, 2011). Over the past two decades, however, a number of studies have attempted to examine the role of attachment styles and a variety of behaviors, attitudes, and experiences in the workplace setting (e.g. Richards & Schat, 2011; Geller & Bamberger, 2009).*

*The research sample consisted of 78 female middle school teachers. Data collection consisted of attachment style diagnostics using the Czech version of Experiences in Close Relationships and semistructured interview assessing respondents' experiencing of job mobility and their attitudes to this field. Depending on the attachment style, 15 interviews were conducted covering an equal number of respondents with secure, anxious and avoidant style. Using methodology of grounded theory, data analysis consisted of coding transcribed interviews, identifying key points and grouping them into concepts and categories. Results indicate that secure individuals showed the highest willingness to be mobile and relocate for a job. Individuals with anxious attachment showed limited tendencies towards mobility and conversations about relocating led to negative emotions and thoughts of family separation. On the other hand, also the avoidant attachment style tended to a decline of the job mobility, especially due to a necessity of investments to new relationships. Limitations of the study are in the specific research sample and its size. Further research applying quantitative methods is advised.*

**Klíčová slova:** vztahová vazba v dospělosti, pracovní mobilita, učitelé, ECR-CZ.

**Key words:** adult attachment, job mobility, teachers, ECR-CZ.

## 1 ÚVOD

Teorie vztahové vazby v dospělosti je v aplikacích poměrně blízká vývojové psychologii a psychoterapii a její využití pomáhá v těchto sférách odborníkům i laikům. Méně rozšířeným směrem je aplikace teorie v psychologii práce a organizace. Přesto nabízí konstrukt vztahové vazby široký teoretický podklad pro širší porozumění lidem v pracovním prostředí a od počátku 90. let 20. století také první studie úspěšně ověřily platnost principů teorie na vztahové i nevztahové chování lidí v práci (přehled viz např. Harms, 2011). Nemnoho výzkumů na toto téma se ale uskutečnilo v našem prostředí a podmínkách (např. Seitl, 2014; Schraggeová & Rošková, 2015). Tato práce si klade za cíl rozšířit porozumění teorii vztahové vazby ve specifické oblasti z pracovního prostředí, kterou je pracovní mobilita.

## 2 TEORIE

### 2.1 Pracovní mobilita

Mobilitu lze obecně definovat jako změnu zařazení jedince v nějakém systému určených jednotek. V případě pracovní mobility je tímto systémem organizace a pracovní prostředí. Jedním z nejpoužívanějších modelů členící druhy mobility je třídídimenzionální model Nicholsona a Westa (1988), jehož dimenzemi jsou status, funkce a zaměstnavatel. Status lze rozdělit na sestupný, vzestupný a laterální. Funkce se dělí na setrvávající a změněnou, a dimenze zaměstnavatel je rozdělena na externí a interní. Kombinací jednotlivých dimenzí získáme 12 druhů mobility. Jak ale uvádí Sullivan (1999), bylo po dlouhé období věnováno poměrně málo pozornosti individuálním motivům, které vedou k mobilitě. Zdůrazňuje, že větší pozornost byla věnována mobilitě z pohledu organizací, než z pohledu jednotlivců a příčiny hledá v nedostatku empirických zjištění i navazujících modelů, které by umožnily výzkumníkům explanaci individuálních rozhodnutí pro mobilitu nebo proti mobilitě (Sullivan, 1999). Návrh modelu vysvětlujícího individuální zdroje mobility následně představili Ng, Sorensen, Ebyová a Feldman (2007). Uvádí několik událostí v kariéře jedince, jako je například přechod ze školy do práce či odchod do důchodu, které tvoří rámec kariéry. Při každé akci, zahrnující nějakou formu mobility v rámci kariéry, se jedinec přizpůsobuje a vytváří si takzvané ekvilibrium, či rovnováhu. Toto ekvilibrium může být narušeno změnami ve třech kategoriích – a) strukturálními faktory, b) faktory rozhodování a c) individuálními rozdíly. Strukturální faktory označují ekonomické podmínky, společenské charakteristiky, rozdíly v průmyslu a personální strategii organizací. Mezi faktory rozhodování patří desirabilita mobility, připravenost ke změně a subjektivní normy jedince. Třetí kategorie, zahrnuje osobnostní rysy, kariérní zájmy, hodnoty a styly vztahové vazby. Strukturální faktory ovlivňují dle autorů příležitosti k mobilitě. Faktory rozhodování určují, zdali bude příležitost mobility využita a individuální rozdíly ovlivňují preferenci konkrétních druhů mobility před ostatními. Z kategorie individuálních rozdílů byly již zpracovány osobnostní rysy a kariérní zájmy v mnoha výzkumech zaměřených na kariéru (viz např. Betz, Fitzgerald, & Hill, 1989; Boudreau, Boswell, & Judge, 2001; Volodina, Nagy, & Köller, 2015). Hodnotám a stylům vztahové vazby však nebyla věnována dostatečná pozornost. Mezi ojedinělé studie v tomto směru náleží výzkum, který realizovali Van Vianen, Feiji, Krausz a Taxis (2003). Výzkum se zaměřil na počet dobrovolných změn práce a rotaci zaměstnanců s tím, že autoři předpokládali vyšší míry obou druhů mobility u osob s bezpečnou vazbou. I když byly obě hypotézy ve výsledcích zamítnuty, je důležité zdůraznit, že výzkum pracoval pouze s demografickými údaji, tedy počtem zaměstnání jedince, a výpovědní hodnota výsledků k prožívání respondentů je tak limitována.

Tento článek se věnuje specificky souvislostem externí mobility a stylů vztahové vazby. Vzhledem k tomu, že pracovní mobilita zahrnuje vázání se k danému pracovnímu prostředí a následné přerušení vazby, nabízí teorie vztahové vazby novou a užitečnou perspektivu spadající do kategorie individuálních rozdílů.

## **2.2 Teorie vztahové vazby v dospělosti**

Teorie vztahové vazby v dospělosti je primárně teorií dynamiky blízkých vztahů (Hazan & Shaver, 1987) a dospělé vztahovosti obecně (Hazan & Shaver, 1994; Mikulincer & Shaver, 2007). Na základě biologicky zakódovaných systémů vztahového chování a zkušeností ze vztahů s pečujícími, blízkými, ale i dalšími osobami, dochází k vytváření relativně stabilních vzorců (tzv. vnitřních pracovních modelů), které jsou uplatňovány při utváření a udržování vztahů (Bowlby, 2010).

V základech vrozeného vztahového chování stojí potřeba vyhledávat pečující blízkou osobu a udržet její blízkost v situaci domnělého či skutečného ohrožení, nejistoty a vyčerpání. Možnost uspokojit potřebu po blízkosti podléhá v různých situacích variabilitě. Nicméně právě převažující způsob, kterým je naplňována potřeba v aktuálně prožívaných vztazích, vede k anticipaci prožitků v budoucích vztazích. Protože je behaviorální systém vztahové vazby jedním z prvních a další systémy na něj vývojově navazují, nebo jsou na něm přímo závislé, ovlivňují vztahové pracovní modely i oblasti jako je motivace, emoční reaktivita, poznávací a hodnotící procesy. Jak konstatovali Mikulincer a Shaver (2007), komplex vztahových zkušeností z dětství, dospívání i současných vztahů vytváří charakteristické formy chování přesahující rámec vztahové problematiky.

Charakteristické formy chování, založené na vnitřních pracovních modelech vztahové vazby, lze rozlišit do čtyř typů či stylů, přičemž jeden je označován za jistý styl vazby a další tři jsou variacemi nejistého stylu. Jistý styl je důsledkem kontinuálně naplňované potřeby blízkosti a pozitivního hodnocení účinnosti vlastního self ve vztahových situacích. Nejisté styly jsou důsledkem problematických zkušeností ve vztahových situacích a/nebo nepříznivého hodnocení vlastní účinnosti ve vztazích. V označení jednotlivých stylů vycházíme z výzkumné tradice sociální psychologie. Bezpečný styl (secure style) označuje jistou vazbu (secure attachment) a úzkostný (anxious), vyhýbavý (avoidant) a desorganizovaný (disorganized) styl označují styly nejisté vazby (insecure attachment). Na stabilitu stylů vztahové vazby v dospělosti má významný vliv dynamika vazby, která upřednostňuje dříve úspěšné strategie chování na základě již zmíněné anticipace a posiluje je (Mikulincer & Shaver, 2003; Mikulincer & Shaver, 2007). Přestože se tak styl vazby u dospělého může během života pozměňovat prostřednictvím nových zkušeností, jedná se současně o stabilní a komplexní formy chování.

## **2.3 Styly vztahové vazby v zaměstnání**

I přes malou pozornost, která je teorii vztahové vazby celkově věnována v pracovní oblasti (Harms, 2011), existuje již několik studií zaměřených na aplikační možnosti teorie v organizacích. Významný proud výzkumů staví na paralelách mezi vztahovou vazbou s blízkými osobami a situacemi se vztahovou komponentou v zaměstnání. Průkopnický výzkum Hazanové a Shavera (1990) upozornil na význam rané vztahové vazby pro poznávání. Autoři ve své studii předpokládali, že stejně jako dítě potřebuje jistou vazbu pro úspěšné poznávání svého prostředí, potřebuje i dospělý jistou vazbu pro úspěšné zvládnutí výzev spojených s prací. Nejistá vazba vede k odlišným strategiím poznávání v dětství a odlišnému pracovnímu chování v dospělosti. Další studie se pak věnovaly přesahům této paralely do problematiky work-life balance (Joplin, Nelson, & Quick, 1999; Sumer & Knight, 2001). Hardy a Barkham (1994) upozornili na další paralelu, když zdůraznili, že sebeúcta má těsný vztah nejen k jedné ze dvou složek pracovního modelu vztahové vazby (prožitek

vlastního self), ale významně ovlivňuje i úspěch v pracovním životě. Nemalý význam pro přenos vztahových pracovních modelů do pracovních situací mají také emoce, přesněji emoční regulace typické pro jednotlivé styly (Richards & Schat, 2011). Nejširší paralely pak byly postulovány přímo pro interpersonální problematiku v oblastech jako je pomáhání (Geller & Bamberger, 2009), důvěra (Harms, 2011) či vztah leadera a následovníka (Liguori, 2013; Popper, Maysseless, & Castelnovo, 2000). Princip přenosu vnitřních pracovních modelů na vztahy s kolegy, organizací i prací jako takovou byl pak výzkumně ověřován s pozitivními výsledky v souvislosti s organizational citizenship behavior (OCB) a counterproductive work behavior (CWB) (Harms, 2011; Richards & Schat, 2011). Setkáváme se i s pojetím, které spíše než paralely zdůraznilo neoddelitelnost vztahovosti a práce. Pracovní činnost je vždy současně vztahovým aktem, realizovaným v mezilidském kontextu (Lanziano & Zammuner, 2014). Vedle úvah o obecných paralelách vztahové vazby v blízkých vztazích a pracovních situacích byly dosud testovány i některé konkrétní projevy chování u jedinců s odlišným stylem vazby, jejich přehled uvádíme níže. Výjimkou jsou postoje k pracovní mobilitě, jejichž propojení se styly vztahové vazby je dosud převážně teoretické (Ng et al., 2007).

#### **a) Bezpečný styl vztahové vazby**

Výsledky studií spojily tento styl se sebedůvěrou ve vztahu k vlastní práci (např. Hazan & Shaver, 1990). Jedinci s tímto stylem vykazovali nejvyšší míru psychické pohody a zdraví (Joplin, Nelson, & Quick, 1999). Očekávan byl úspěch v plnění vlastních úkolů, stejně jako pozitivní zpětná vazba od kolegů. Lidé s bezpečným stylem si plnění úkolů více užívali, protože nebyli natolik zatíženi strachem ze selhání. Podle Hardyho a Barkhama (1994) zaměstnanci s bezpečným stylem také vykazovali vyšší pracovní spokojenost v oblasti příjmů, vztahů a možností rozvoje. Ze všech stylů byl bezpečný styl vnímán kolegy jako nejvíce poskytující instrumentální podporu (Geller & Bamberger, 2009). Osoby s bezpečným stylem častěji dodržovali rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, přičemž méně často měly problémy v soukromém životě dopad na plnění pracovních úkolů (Hazan & Shaver, 1990). Naopak byli schopni těžit ze spokojenosti v soukromém životě pro pracovní oblast (Sumer & Knight, 2001). Spokojenost v soukromém životě podporovala vztahy na pracovišti, snižovala množství konfliktů a negativní zdravotní symptomy (Towler & Stuhlmacher, 2013). Přestože by v případě nutnosti volby upřednostnili vztahy před prací, vykazovali lidé s bezpečným stylem ze všech stylů nejsilnější vztah k pracovišti a nejsilnější emoční oddanost (Scrima, Rioux, & Lorito, 2014). V případě stresu z pracovního prostředí nejčastěji vyhledávají podporu u partnerů (Belsky & Cassidy, 1994). Jedinci s bezpečným stylem vazby byli posouzeni jako ti s nejhodnějším předpoklady pro výkon transformačního leadershipu (Popper, Maysseless, & Castelnovo, 2000).

#### **b) Úzkostný styl vztahové vazby**

Osoby s úzkostným stylem jsou charakteristické prolínáním vztahových a pracovních záležitostí. Zaměstnanci se vztahovou úzkostí jsou zaplaveni strachem z odmítnutí druhými a cíleně vyhledávají přítomnost kolegů, stejně jako jejich pomoc, ocenění a pochvalu (Richards & Schat, 2011). Původní výzkum Hazanové a Shavera (1990) odhalil, že v důsledku prioritního zaměření na sociální oblast byly pracovní výsledky vztahově úzkostné skupiny častěji na nižší úrovni a podle Hardyho a Barkhama (1994) byly prožívány jako zdroj hanby. Zaměstnanci s úzkostným stylem hůře snášeli problémy v oblasti vztahové než pracovní a trvale se cítili nedocenení a bez dostatečné pozornosti (Hazan & Shaver, 1990). Ze všech stylů byl podle Sumera a Knighta (2001) úzkostně vztahový styl nejvíce ohrožen přenášením negativních prožitků z domova do zaměstnání a projevoval se obsesivním zaujetím emocemi a špatnou sebereflexí. Zaměstnanci se vztahově úzkostným stylem vykazovali spíše nižší citlivost vůči druhým a nižší ochotu jim pomáhat, protože se soustředili



především na své vlastní potřeby (Geller & Bamberger, 2009), což dokládá i zvýšené zastoupení závisti. Richards a Schat (2011) na základě svých výsledků odvodili, že častějším negativním prožíváním vztahů přispívali vztahově úzkostní jedinci i k CWB. Vnímali také nedostatečný prostor pro volbu pracovních postupů (Hardy & Barkham, 1994). Na druhou stranu s většími obtížemi čelili požadavkům na flexibilitu v pracovních situacích (Seitl, 2014), což se projevovalo i odmítáním pružné pracovní doby a preferencí pevné pracovní doby (Kasalová, Seitlová, & Seitl, 2015). Zaměstnanci s tímto stylem vykazovali obecně nižší sebevědomí a deklarovali horší zdravotní stav a přepracovanost. V okamžiku, kdy byly narušeny vztahy s kolegy, opouštěli zaměstnanci se vztahovou úzkostností častěji organizaci (Richards & Schat, 2011).

### **c) Vyhýbavý styl vztahové vazby**

Podle zjištění Hazanové a Shavera (1990) nacházeli lidé s vyhýbavým stylem v kompulzivní práci prostředek k vyhnutí se sociální interakci. To se odráželo i v preferenci samostatné práce a pracovního prostředí, které nevykazuje rysy energičnosti a aktivity (Kasalová et al., 2015). Současně však podle zjištění Hazanové a Shavera (1990) opačně referovali, že práce je překážkou pro navazování přátelských vztahů. Prací obvykle naplňovali i své dovolené a častěji se u nich vyskytoval workholismus, případně jiné závislosti tlumící tenzi. Častěji vypovídali o horším zdravotním stavu a přepracovanosti (Hardy & Barkham, 1994; Joplin, Nelson, & Quick, 1999), přičemž častá byla tendence k somatizaci. Work-life balance byla obvykle skutečně vychýlena v neprospěch soukromého života. Na jednu stranu měli pozitivní očekávání od výsledků své práce, ale na druhou stranu očekávali spíše negativní hodnocení od svých kolegů, což bylo zpětnou vazbou kolektivu potvrzováno (Hazan & Shaver, 1990). Od vyhýbavě připoutaných jedinců je očekávána v případě problémů v pracovním prostředí minimální komunikace s partnerem na dané téma a místo toho projekce pracovních potíží do partnera (Belsky & Cassidy, 1994). Zaměstnanci se vztahovou vyhýbavostí nevyhledávali nejen emoční a instrumentální podporu od druhých, ale ani ocenění, protože spoléhali primárně na sebe a v kontaktu s druhými spíše potlačovali projevy emocí (Richards & Schat, 2011). Gellerová a Bamberger (2009) zjistili, že instrumentální podporu nejen nevyhledávali, ale podobně jako zaměstnanci se vztahovou úzkostností, instrumentální podporu ani neposkytovali. Vedle nespokojenosti s kolegy deklarovali také častější spory a nespokojenost s pozorností, která byla věnována jejich návrhům (Hardy & Barkham, 1994). Při hodnocení vlastní interpersonální historie projevovali nekritický pozitivní pohled, jako obranu před opětovným prožíváním vztahových neúspěchů. Zaměstnanci s tímto stylem vykazovali častěji nižší sebevědomí (Mikulincer & Shaver, 2007) a stejně jako vztahově úzkostná skupina měli tendenci opouštět předčasně organizaci (Richards & Schat, 2011).

### **d) Desorganizovaný/desorientovaný styl vztahové vazby**

Styl je spojován s nekonzistentním střídáním hyperaktivačních a deaktivčních strategií. Charakteristická je přítomnost vysoké vztahové vyhýbavosti a vysoké vztahové úzkostnosti ve spojitosti se specifickou dynamikou. Proto je styl koncepčně blízko stylu fearful avoidant, jak jej popsali Bartholomeowá a Horowitz (1991). Nejedná se však o naprostou shodu, neboť zmiňovaní autoři přistupovali ke stylu fearful avoidant ze sociálněpsychologické perspektivy. Desorganizovaný styl je skrze vysokou úzkostnost i vyhýbavost spíše závažnější a vyskytuje se častěji v klinické populaci (Mikulincer & Shaver, 2003). Ve výzkumech vztahové vazby a pracovního prostředí nebylo s tímto stylem dosud rozsáhleji pracováno, protože se objevuje pouze v jednotkách případů (Seitl, 2014).

### 3 CÍL

Cílem této studie je zmapovat výskyt jednotlivých stylů vztahové vazby ve výběrovém souboru a interpretovat postoje k pracovní mobilitě v kontextu vztahové vazby.

#### 3.1 Metodika

##### *Výběrový soubor*

Základním souborem jsou účastníci pracovněprávního vztahu. Vzhledem ke kvalitativní části výzkumu bylo žádoucí výběrový soubor více specifikovat a kontrolovat tak část nežádoucích proměnných v podobě odlišnosti náplně práce či jiných požadavků na zaměstnance, pokud by se ve výběrovém souboru objevilo více povolání. Vzhledem k relativně homogennímu pracovnímu prostředí byli pro výzkum zvoleni pedagogové základních škol. Dle Českého statistického úřadu (2015) bylo zastoupení učitelských sborů na základních školách ve školním roce 2014/2015 v poměru 84,5 % žen a 15,5 % mužů. Pro vyvarování se nepoměru zastoupení rodu ve výběrovém souboru byly do výzkumu zahrnuty pouze ženy. Výběrový soubor tvořily pedagožky 4 základních škol, všechny s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Dotazníkové šetření čítalo v konečné fázi 78 respondentek. Průměrný věk celého souboru byl 44,22 let,  $SD = 8,81$ , věkové rozmezí 26-61 let.

#### 3.2 Nástroje měření

##### *a) Experiences in Close Relationships Czech (ECR-CZ)*

K diagnostice vztahové vazby jsme použili škálu Experiences in Close Relationships Czech (ECR-CZ), která prostřednictvím 31 položek uplatňuje dimenzionální přístup k diagnostice vztahové vazby (Seitl, Charvát, & Lečbych, 2016). Obsahuje škály Vztahová úzkostnost (17 položek) a Vztahová vyhybavost (14 položek). Položky jsou hodnoceny na sedmistupňové škále likertova typu, zakotvené v krajních bodech „rozhodně nesouhlasím“ a „rozhodně souhlasím“. Škála je odvozená od Experiences in Close Relationships Scale (Brennan, Clark, & Shaver, 1998), s jejímž použitím jsou v mezinárodním měřítku rozsáhlé pozitivní zkušenosti (Mikulincer & Shaver, 2007). Psychometrické charakteristiky ECR-CZ byly s dobrými výsledky ověřeny na souboru 1074 respondentů Seitlem et al. (2016), přičemž reliabilita škál vyjádřená pomocí Cronbachovy  $\alpha$  je 0,86 u vztahové vyhybavosti a 0,87 u vztahové úzkostnosti. Ve shodě s konceptem ECR by měly být uváděny hodnoty pro každou škálu zvlášť, místo kategorizace respondentů dle stylů vztahové vazby, protože kategorizace vede ke ztrátě části dat (Fraleay, n. d.). Proto dále pracujeme převážně se skóry jednotlivých škál, Vztahovou úzkostností a Vztahovou vyhybavostí.

##### *b) Polostrukturované interview*

Interview umožnilo získat informace o postojích k pracovní mobilitě respondentek. Obsahovalo otevřené i uzavřené otázky, z toho některé byly koncipovány jako projektivní. Průměrné trvání interview bylo 21 minut. Pracovní mobility se týkalo 6 otázek (např. Představte si, že byste se za práci musela přestěhovat, co by se ve Vás dělo?). V průběhu rozhovoru bylo dodržováno pořadí otázek, jejich znění se měnilo dle průběhu rozhovoru a možného zodpovězení otázek při otázkách předchozích. Respondentky byly vždy také doptávány při nejasnostech či snaze o rozvedení odpovědi.

##### *c) Postup*

Škála ECR-CZ byla administrována online mimo pracovní dobu respondentek. Na základě výsledků ze škál ECR-CZ bylo vybráno 15 respondentek pro navazující rozhovory. Pro výběr respondentek s bezpečným stylem byly osločovány respondentky s nejnižším součtem T-skóřů pro obě škály ECR-CZ. Respondentky s vyhybavou vztahovou vazbou byly vybrány

tak, že jejich T-skór ve škále Vztahová vyhýbavost byl roven nebo přesáhnul 60, a naopak T skór pro škálu Vztahová úzkostnost nebyl vyšší než 60, přesněji v intervalu <30;52>. Výběr respondentek se vztahovou úzkostností proběhl analogicky, s tím rozdílem, že vybrána byla i respondentka s T-skórem 59 a dvě respondentky s T-skórem 58 ve vztahové úzkostnosti, protože výzkumný soubor neobsahoval dostatek respondentek s T-skórem vyšším než 60. Přesněji byl T-skór respondentek vybraných pro pohovor do skupiny vztahová úzkostnost v intervalu <58;63> pro vztahovou úzkostnost.

Dotazováno bylo pět respondentek vykazujících bezpečný styl a po pěti respondentkách vykazujících úzkostnou vztahovou vazbu a vyhýbavou vztahovou vazbu. Desorganizovaný styl nebyl řešen. Interview byla nahrávána na diktafon a následně přepsána a zpracována v programu Atlas.ti. K analýze bylo použito postupů zakotvené teorie (Strauss & Corbin, 1999). Vzhledem k analyzování dat v kontextu teorie vztahové vazby byly některé pojmy teorie převzaty a za jednu z intervenujících proměnných byla implicitně brána vztahová vazba respondentek. Zakotvená teorie byla zvolena pro svou možnost vytváření pojmů, které jsou zakotveny v datech, a uvádění pojmů do vztahů, což umožňuje data interpretovat, nejen popisovat.

## 4 VÝSLEDKY

Výzkumný soubor obsahoval 67 (85,9%) respondentek s bezpečným stylem vztahové vazby, 5 (6,41%) s vyhýbavým stylem, 4 (5,13%) s úzkostným stylem a 2 (2,56%) s dezorganizovaným stylem vztahové vazby dle principu pro převod výsledků škál Vztahová úzkostnost a Vztahová vyhýbavost doporučeného pro práci s výsledky škály ECR-CZ na úrovni jednotlivých respondentů (Seitl et al., 2016).

Tab. 1: Popisná statistika výzkumného souboru

	Vztahová vyhýbavost	Vztahová úzkostnost	Bezpečný styl	Vyhýbavý styl	Úzkostný styl	Dezorganizovaný styl
<b>Průměr</b>	47,12	48,40				
<b>SD</b>	8,82	8,60				
<b>Minimum</b>	28	24				
<b>Maximum</b>	69	76				
<b>Počet</b>			67	5	4	2

V kvalitativní analýze jsou nejprve popsány pojmy a kategorie vyskytující se v rozhovorech, jejich případné dimenze, vlastnosti a možný vztah k dalším kategoriím.

### *Pracovní mobilita*

Ústřední kategorií byla ***ochota být mobilní***. Ve výsledku byly nejvíce ochotné být mobilní, tedy stěhovat se za práci a změnit organizaci, pokud by to okolnosti vyžadovaly, respondentky s bezpečnou vazbou. K postojům proti mobilitě vedly převážně výpovědi respondentek s úzkostnou vazbou. Pro vysvětlení popisujeme níže ovlivňující subkategorie.

Nejčastěji se objevující subkategorii byla ***rodina***. Rodina ovlivňovala mobilitu v obou směrech. Ačkoliv se téma rodiny objevovalo u bezpečných respondentek v největší míře, nevedlo to k omezení jejich exploračního systému a tím pádem ani mobility: „...určitě bych do toho šla... když by to setkání s tou rodinou bylo umožněno...a děti jsou schopné se postarat

*už samy jakoby v tomto o sebe...“*. U respondentek s úzkostnou vazbou se téma rodiny vyskytovalo také často, v případě otázek týkajících se opuštění bydliště ale spojovaly otázku se ztrátou vazeb: „...určitě bych se cítila hodně špatně, protože kvůli práci přerušit veškeré vazby, rodina, známi...“ . U respondentek s vyhýbavou vazbou se téma rodiny v kontextu se stěhováním téměř neobjevovalo, nebyl tedy ani zaznamenán přílišný vliv rodiny na mobilitu.

Další subkategorii byli *finance* značící význam peněz v mobilitě. Při otázce o kolik procent by musela respondentka dostat přidáno ke svému nynějšímu platu, kdyby získala pracovní nabídku, kvůli které by se musela přestěhovat 50km daleko od domova, se respondentky s vyhýbavou vazbou ocenily v průměru o více než dvakrát tolik, než respondentky s bezpečnou a úzkostnou vazbou.

<b>Průměr minimálního procentuálního nárůstu platu</b>	<i>Bezpečný styl</i>	<i>úzkostný styl</i>	<i>Vyhýbavý styl</i>
	57%	63,25%	131,25%

Respondentky s vyhýbavým stylem také v nejmenší míře uváděly alternativní důvody pro změnu práce a držely se vyjádření ve finanční hodnotě. Finance ale nemotivovaly pouze k mobilitě, převážně v podobě investic do nemovitostí mobilitu naopak snižovaly: „...navíc mám rodinný dům, do kterého jsem vložila neskutečné peníze...“ . Styl vztahové vazby nehrál roli v míře účinku lokálních investic na snížení ochoty k mobilitě, obdobná zdůvodnění se vyskytovala napříč sledovanými styly.

Subkategorie *pracovní podmínky* vznikla z výpovědí obsahujících další důvody pro změnu práce. Objevovaly se převážně podněty jako náplň práce, tedy jestli by samotný pracovní proces byl pro respondentky zajímavý, dále zdali by v práci byly více spokojené, či jaký by měla práce smysl: „...Pokud by člověk byl na té škole řekněme spokojený, byly tam dobré podmínky, tak určitě ano...“ . Subkategorie se objevovala v největší míře u bezpečných respondentek.

*Vztahy* značily význam kolektivu na pracovišti. Subkategorie byla typická pro respondentky s nejistou vazbou. Pro respondenty se vztahovou úzkostností bylo problematické převážně opuštění aktuálního kolektivu a zřeknutí se svých vztahů na pracovišti: „...mám v sobě vlastně vypěstovanou takovou lásku...k těm lidem, co jsou okolo...“ . Respondentky se vztahovou vyhýbavostí naopak zmiňovaly vztahy budoucí a problém při jejich je navazování: „...nejvíc bych se bála seznamování s novými lidmi asi, jako nový kolektiv...to je pro mě strašně těžké si zvykat na něco jiného...“ . Pro bezpečné jedince není navazování nových vztahů problémem, a v otázce opouštění svých přátel vnímaly respondentky vždy možnost své přátele vidět znovu: „...Přemýšlela bych nad přáteli, jak často se s nimi budu vidat...“ . Stěhování tedy nevnímaly jako trvalou ztrátu vztahů.

## **5 DISKUZE**

Cílem studie bylo popsat a interpretovat postoje k pracovní mobilitě v kontextu vztahové vazby.

Pracovní mobilita je ve výzkumu vztahové vazby poměrně nezmapovaným teritoriem. Jednu z mála studií mobility v kontextu teorie vztahové vazby provedli Van Vianen et al. (2003), všechny hypotézy zahrnující styly vztahové vazby byly výzkumníky zamítnuty. Studie se ale omezovala na demografické údaje, což se významně odlišuje od naší studie, která pracovala s postoji a prožíváním respondentek. Ochotu k mobilitě respondentek s bezpečnou vazbou v naší studii je možné interpretovat skrze explorační systém (viz Bowlby, 2010). Pocit ohrožení vazeb s blízkými osobami není pro bezpečný styl díky kontinuálně naplňované

potřebě po blízkosti typický, proto je tento styl spojen i s nízkým ohrožením vazebného systému (Hazan & Shaver, 1994) a explorační systém tak není limitován ve své aktivitě. Mobilita pak může osobám s bezpečnou vazbou přinést nové vztahy, kterým jsou tyto osoby otevřené. U osob s úzkostným stylem je prožíváno ohrožení vazebného systému, které omezuje aktivaci exploračního systému, tedy i ochotu k mobilitě. Explorační systém je blokován nejen ohrožením blízkých vztahů, ale také ohrožením vztahů v současném zaměstnání. Sekundární strategie dynamiky vztahové vazby v podobě interpersonální hyperaktivace tak brání v ohrožení současných vztahů a tím i exploraci (Střelec, 2016). U osob s vyhýbavým stylem je aktivace vazebného systému inhibována, proto má ohrožení vztahů s blízkými osobami nižší dopad na aktivaci exploračního systému. Na druhou stranu je ale akcentováno ohrožení vyplývající z nutnosti aktivovat vazebný systém v novém zaměstnání a vytvářet nové vztahy. Explorační systém je tak u osob s vyhýbavou vazbou částečně blokován na základě anticipované nutnosti navazovat nové vztahy.

Požadované finanční ohodnocení respondentek s vyhýbavou vztahovou vazbou pro jejich potenciální mobilitu může být vysvětleno poznatky Mikulincera a Shavera (2008). Dle autorů mohou být peníze alternativní cestou k identifikaci a vědomí vlastní hodnoty společně se získanou nezávislostí a autonomií, které mohou peníze propůjčovat. Za zajímavý považujeme dále důraz respondentek s bezpečnou vazbou na další předpoklady pro mobilitu, jako jsou třeba pracovní podmínky. Tento důraz se u respondentek s nejistými vazbami neobjevoval.

Pro ověření uvedených zjištění by bylo vhodné provést navazující kvantitativní výzkum na větším výběrovém souboru. Ačkoliv byly zachyceny rozdíly mezi jednotlivými styly a pracovní mobilitou společně s jejich teoretickými podklady, nelze stanovit, zdali se jedná o rozdíly signifikantní.

Limitující mohl být v naší studii v první řadě samotný výběrový soubor. Specifičnost pedagogů sebou může nést charakteristiky typické pro danou populaci a tím i značné limity pro generalizace výstupů výzkumu. Interpretace výsledků výzkumu je omezena také nedostatečným počtem respondentek s jednoznačnou úzkostnou vazbou pro interview. Pro rozhovory byly vybrány i respondentky neskórující dostatečně ve škále Vztahová úzkostnost pro určení jednoznačného stylu. I když jsme pracovali s respondentkami vykazujícími vztahovou úzkostnost, nedosahovaly všechny přímo úzkostného stylu dle principu popsaného Seitlem et al. (2016). Rizikem mohla být také subjektivita analýzy dat, která mohla být ovlivněna předpokládanými výsledky dle jiných studií a znalostmi o dynamice vztahové vazby. Minimalizace těchto jevů bylo dosahováno neustálým vracením se ke kódování a vyhodnocování dat, opětovným srovnáváním s dalšími technikami zvyšujícími teoretickou citlivost.

Samotná koncepce otázek projektivním způsobem přinesla výhody i nevýhody. Respondentky se zdály být více ochotné vyjádřit se k otázkám neměřeným na jejich osobu a v průběhu odpovědí se od svých kolegů dostaly i ke své osobě. Samotné vyhodnocování projektivních otázek sebou ale nese také své limity. Možným problémem projektivních otázek v kontextu vztahové vazby je u osob s nejistou vazbou využívání pouze jedné ze složek vnitřních pracovních modelů (obraz druhých), což platí zvláště u otázek na jejich okolí. Výpovědi těchto respondentů pak mohou méně korespondovat s druhou složkou vnitřních pracovních modelů (obraz vlastního self). Dle výzkumu Mikulincera, Orbacha a Iavnieliové (1998) při projekci vyhýbaví jedinci více diferencují mezi sebou a ostatními, a projikují své nechtěné vlastnosti do ostatních. Naopak potřeba blízkosti úzkostných jedinců se u nich může projevit i projikováním svých vlastností do ostatních a tím zvýšit svou blízkost k nim. Bezpeční jedinci by se měli více blížit realitě. Tyto poznatky tedy mohou hrát při použití projektivních otázek ve výzkumu vztahové vazby význam.

## 6 ZÁVĚR

Cílem studie bylo popsát a interpretovat postoje k pracovní mobilitě v kontextu vztahové vazby.

Při mobilitě pravděpodobně hraje roli vztah exploračního a vazebného systému, který se aktivuje při pocitech ohrožení a omezuje tak vzdálení se od vazebné osoby. Tento předpoklad byl zachycen i v datech. Respondentky s bezpečnou vazboujevily největší ochotu stěhovat se za práci. Pro respondentky se vztahovou úzkostností značila mobilita opuštění svých blízkých a současných kolegů, což bylo důvodem pro deklarovanou motivaci zůstat v současné lokalitě a zaměstnání. Osoby s vyhýbavou vazbou méně řeší ohrožení současných vazeb, ale naopak vnímají jako ohrožující nutnost vytvářet nové vztahy v jiném zaměstnání. Nejvíce také zdůrazňovaly vliv financí na rozhodnutí k mobilitě. Zjištění, týkající se postojů k mobilitě u osob s různou vztahovou vazbou, prohlubují dosavadní poznatky o souvislostech vztahové vazby v dospělosti a pracovního prostředí. Výsledky je vhodné dále ověřovat na rozsáhlejších souborech respondentů.

### Finanční podpora

Príspevek je dedikován projektu IGA\_FF\_2017\_021 „Psychologický výzkum ve vybraných oblastech pedagogické a klinické psychologie II“.

### Literatura

Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226-244.

Belsky, J., & Cassidy, J. (1994). Attachment: Theory and evidence. In M. Rutter, & D. Hay, *Development through life: A handbook for clinicians* (pp. 373-402). Oxford: Blackwell.

Betz, N. E., Fitzgerald, L. F., & Hill, R. E. (1989). Trait-factor theories: Traditional cornerstone of career theory. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 26-40). Cambridge: Cambridge University Press.

Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81

Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.

Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-Report Measurement of Adult Attachment. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes, *Attachment theory and close relationships* (pp 46-76). New York City: Guilford Press.

Fraley, C. R., Waller, N. G., & Brennan, K. A. (2000). An Item Response Theory Analysis of Self-Report Measures of Adult Attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 350-365.

Fraley, R. C. (nedatováno). *Information on the Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R) Adult Attachment Questionnaire*. Načteno z <http://internal.psychology.illinois.edu/~rcfraley/measures/ecrr.htm>

Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations*, 62(12), 1803-1827.

Hardy, G. E., & Barkham, M. (1994). The Relationship Between Interpersonal Attachment Styles and Work Difficulties. *Human Relations*, 47(3), 263-281.

- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 21(1), 285-296.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquir*, 5(1), 1-22.
- Joplin, J., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 783-796.
- Kasalová, B., Seitlová, K., & Seidl, M. (2015). Work Environment Preferences of Generation Y in Relation to Attachment Theory. In J. C. Dias Rouco (Ed.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Lanziano, T., & Zammuner, V. L. (2014). Individual Differences in Work-Related Well-Being: The Role of Attachment Style. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 694-711.
- Liguori, L. (2013). Attachment Theory: the Relationships between Human Resources and Organizations. *EWOP in Practice*(5), 55-59.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: activation, psychodynamics, and interpersonal processes. V M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp 53-152). New York: Academic Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood*. New York City: Guilford Press.
- Mikulincer, M., Orbach, I., & Iavnieli, D. (2002). Adult attachment style and affect regulation: Strategic variations in subjective self-other similarity. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 75(2), 436-448.
- Ng, T. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Popper, M., Maysel, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Scrima, F., Rioux, L., & Lorito, L. (2014). Three-Factor Structure of Adult Attachment in the Workplace: Comparison of British, French, and Italian Samples. *Psychological Reports: Sociocultural Issues in Psychology*, 115(2), 627-642.
- Seidl, M. (2014). Teorie vzťahové väzby v dospelosti a sebezposouzení osobnostních charakteristik relevantních v pracovním prostředí. V D. Fedáková, M. Bozogánová, & L. Ištoňová (Editor), *Zborník príspevkov z 13. ročníka medzinárodnej konferencie „Psychológia práce a organizácie 2014“*. Košice: SVÚ SAV.

Seitl, M., Charvát, M., & Lečbych, M. (2015). Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships (ECR).

Schraggeová, M., & Rošková, E. (2015). Modely vzťahovej väzby v kontexte organizačného spávania. In M. Rymeš, & I. Gillernová (Editor), *Kvalita pracovného života. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2015*. (pp 286-296). Praha: MATFYZPRESS.

Střelec, J. (2016). Pracovní chování zaměstnanců v kontextu teorie vztahové vazby. (Nepublikovaná bakalářská práce). Univerzita Palackého v Olomouci.

Strauss, A., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Sdružení Podané ruce Albert.

Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.

Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How Do People With Different Attachment Styles Balance Work and Family? A Personality Perspective on Work-Family Linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.

Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment Styles, Relationship Satisfaction, and Well-Being in Working Women. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 279-298.

Van Vienen, A. M., Feij, J. A., Krausz, M., & Taris, R. (2003). Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility. *International Journal Of Selection & Assessment*, 11(4), 253-264.

Volodina, A., Nagy, G., & Köller, O. (2015). Success in the first phase of the vocational career: The role of cognitive and scholastic abilities, personality factors, and vocational interests. *Journal Of Vocational Behavior*, 9111-22. doi:10.1016/j.jvb.2015.08.009.

## Contact

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Křížkovského 10, 771 80 Olomouc

Email: martin.seitl@upol.cz



# EFEKTIVITA DIVERZITNÍCH TÝMŮ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH V ČESKÉ REPUBLICE

## THE EFFECTIVITY OF DIVERSITY TEAMS IN CHOSEN ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC

Valery SENICHEV

**Abstrakt:** Cílem předkládaného článku bylo identifikovat faktory, které mají vliv na efektivitu diverzitních týmů ve vybraných organizacích v České republice. Téma diverzitního managementu na týmové úrovni je oblastí, o níž narůstá zájem výzkumníků a praktiků z organizací různých typů. První část publikace se zabývá tématem týmů. Druhá část je zaměřena na diverzitní management a diverzitu, pojmání diverzity na týmové úrovni. Třetí část se věnuje genderové, věkové a informační diverzitě na týmové úrovni. Ve čtvrté části jsou shrnuty výše uvedená témata a propojena s tématem měření dopadu diverzity na fungování týmu, včetně diskuze o měření efektivitu a výkonnosti týmů. Hlavní část předkládaného článku je věnována aktuálnímu výzkumu efektivitu diverzitních týmů v České republice v roce 2016. Zkoumaný soubor v hlavním výzkumu tvořilo 98 vedoucích týmů. Objektem výzkumu byly diverzitní týmy v organizacích převážně z oboru činnosti peněžnictví a pojišťovnictví, informační a komunikační činnosti a vzdělávání v České republice. Analýza dat probíhala formou explorativní statistiky za použití neparametrického testu- Spearmanův korelační koeficient. Výsledky byly následující: byl zjištěn pozitivní vztah mezi informační diverzitou a faktorem efektivitu dosahování cílů/zadání, dále byl zjištěn mírně pozitivní vztah mezi genderovou diverzitou a faktorem efektivitu odevzdávání práce v termínu. Třetím zjištěním byla identifikace mírně pozitivního vztahu mezi informační diverzitou a faktorem odevzdávání práce v termínu. Diskuze a limity výzkumu byly následně projednány.

**Abstract:** The following paper deals with a goal to identify factors that influence the team effectivity in chosen organizations in the Czech Republic. Diversity Management at the team level represents an area of increasing scientific and practical interest. The first part of the paper is dedicated to the definitions of team and types of teams. The second part is focused on diversity management and diversity, diversity in teams. The third part is dealing with gender, age and information diversity at the team level. The fourth part reports about the measurement of impact of diversity on team level, topics as effectivity and performance are discussed. The main part of the paper is dedicated to the research made in 2016. Research was focused on studying the effectiveness of diverse teams in organizations mainly from the following sectors: Finance & Insurance, IT, Information and communication activities and Education. The research group in the main research represented 98 team leaders. The gathered data were processed using explorative statistics (nonparametric tests: Spearman's rank correlation coefficient). The main results of the empirical research is the following: a slightly positive correlation was detected between gender diversity and handling project or work deadlines. The second evidence was found also positive: a positive correlation between informational diversity and goals or specific task/assignment achievement. The third evidence is the following: a slightly positive correlation was detected between the informational diversity and handling project or work deadlines. Discussions and research limits are discussed in the end of the paper.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů; diverzitní management; diverzita; diverzitní týmy; týmová efektivita.

**Keywords:** Human Resource Management; diversity management; diversity; diverse teams; team effectiveness.

## 1 ÚVOD

Předkládaný článek se zabývá problematikou efektivit diverzitních týmů a vychází z disertační práce s názvem Uplatnění koncepce diversity managementu v rámci řízení lidských zdrojů (Senichev, 2017).

Téma diverzitního managementu je komplexním organizačním jevem, který může významně ovlivnit dlouhodobou efektivnost organizace a týmů, které v ní působí (Podsiadlowski et al., 2013). Stojí také za uvedením, že v tomto ohledu mají velkou roli vedoucí týmů. Výzkum na úrovni liniového managementu je důležitý pro zefektivnění fungování týmů (Vojtovič, 2010; CIPD, 2014).

Téma diverzitního managementu a počátky zkoumání působení diverzity na týmové úrovni je v ohnisku pozornosti výzkumníků a praktiků již od 60. – 70. let 20. století (Thomas, 2006; Vaughn, 2015). Probíhalo to na pozadí sociodemografických a ekonomických změn v Evropě a v České republice (Fučíková, 2013).

Nejčastěji se tyto změny projevují důrazem na vyšší míru participace žen, příslušníků menšin, starších pracovníků, obecně lidí s různorodými dovednostmi a talenty (Štorová, 2016). V zájmu dosažení udržitelného růstu bylo nezbytné, aby se firmy naučily řídit a využívat plný potenciál, který jim tato diverzita může poskytnout, a zaměřovaly se na dlouhodobé cíle a udržitelnost (LeadSus, 2015).

Proto pro řízení nejen lidských zdrojů, ale i celé organizace má diverzita velký význam z hlediska efektivit týmové práce, spokojenosti zaměstnanců, fluktuace, apod. (Özbilgin, Tatli, Ipek & Sameer, 2014; Ordu, 2016) Význam tohoto tématu spočívá v tom, že pokud organizace chtějí být dlouhodobě efektivní, je důležité strategicky pracovat s tématem diverzitních týmů a vztahem mezi týmovou diverzitou a efektivitou týmu (Pitts, 2009).

Na diverzitní management lze nahlížet jako na nástroj, jak rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Zatím v organizační praxi diverzitní management a diverzita je odpovědností personálního útvaru (Velíšková, 2007; Roland Berger, 2013).

## 2 TÝMY

Týmy jsou pokládány za jednotky, které pracují efektivněji než jednotlivci (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012). Jsou různé přístupy k definování skupiny a týmů a rozdílů mezi nimi (např. Belbin, 2013). Níže uvedená tabulka a následující text pojednávají o této oblasti.

Tab.1. Definice týmů. Zdroj: vlastní zpracování

Autor	Definice týmu
Bedrnová, Nový a kol. (2007)	Vnitřně formálně nestrukturovaná malá skupina lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.
Horváthová (2008)	Skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od pracovní skupiny, ve které

	mohou lidé vykonávat práci samostatně.
<b>Belbin (2012)</b>	Skupina jednotlivců, kteří spolupracují na nějaké činnosti.
<b>Belbin (2013)</b>	Uskupení vymezeného počtu lidí, kteří byli vybráni, aby spolupracovali na dosažení společného cíle, a to způsobem, který každému členu umožní přispívat k úsilí týmu charakteristickým způsobem.

U týmů je nejdůležitější dosáhnout společného cíle. Není až tak důležité, kdo jakou roli právě hraje. Tento přístup umožňuje a podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopnosti ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů. (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012). Lidé v týmu si mezi sebou zodpovídají navzájem. Skupina je oproti tomu nevhodná pro ty projekty, v nichž se rychle mění cíl, nebo prostředí, v němž se činnost odehrává (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

## 2.1 Formy týmů

Týmy jsou tvořeni jednotlivci, kteří pracují a jsou vzájemně závislí s cílem splnit úkol, který je součástí většího systému cílů (Cohen & Bailey, 1997). Skupiny a týmy lze také rozlišovat dle různých klasifikací, jednou z nich je rozdělení na formální a neformální skupiny, které se vytváří v rámci pracovních skupin (Nakonečný, 2005).

V literatuře zabývající se týmy a týmovou prací lze nalézt celou řadu pojmů, které označují formy týmů. Jsou známé týmy projektové, inovační, procesní, strategické týmy, „Hot Groups“, částečně autonomní pracovní skupiny, virtuální týmy, týmy na zlepšování kvality atd. (Horvathová, 2008) V názvu se velmi často vyskytuje účel, pro který byl tým založen (tamtéž).

V oblasti týmů lze vyčlenit následující kategorie:

Tab. 2. *Typy týmů. Upraveno dle Cohen & Bailey (1997)*

Typ týmů	Popis
<b>Pracovní týmy</b>	Tyto týmy jsou většinou orientovány na produkci/výrobu a jsou spojené se zpracovatelským průmyslem nebo s oblastí služeb.
<b>Paralelní týmy</b>	Tyto týmy se skládají z jednotlivců z různých míst v rámci organizace, kteří jsou sestavováni pro splnění konkrétních úkolů, jako je zlepšení kvality nebo řešení konkrétního problému.
<b>Projektové týmy</b>	Tyto týmy jsou spíše spjaty s konkrétním projektem, mají definovanou životnost (začíná a končí s projektem) a mají svého vedoucího. Projektové týmy jsou složeny z různorodých členů týmů, kteří se mohou přesouvat z jednoho projektu do druhého.
<b>Top manažerské týmy</b>	Tyto týmy se skládají z vysoce postavených – výkonných manažerů, kteří odpovídají za celkovou organizační výkonnost.

Jiným způsobem nahlížení na týmy je uvažování o týmech z perspektivy diverzity, o němž bude řeč dále.

### 3 DIVERZITNÍ MANAGEMENT A DIVERZITA

Téma diverzitního managementu bylo podrobně rozebráno v článcích (Senichev, 2013a, 2013b). Stojí však za zmínku pár klíčových definicí diverzitního managementu, které jsou aktuální i pro týmovou úroveň uvažování.

Keil et al. (2007) diverzitní management definuje jako aktivní a vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu, který je orientován na budoucnost. Tento princip spočívá v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu (tamtéž). MCT (2010) definuje diverzitní management jako strukturovaný, střednědobý proces změny řízení organizací, jehož cílem je vytvoření takové organizace, která rozvíjí a profituje z organizační struktury a kultury orientované na diverzitu, včetně týmové.

Cíle diverzitního managementu uvést následovně (dále dle MCT, 2010):

- vysoce výkonná organizace, v níž může každý jednotlivec naplno využívat svůj potenciál,
- oživení podnikové kultury,
- aktualizace prohlášení o misi dané organizace a její vize,
- zvýšení všech srovnávacích měřítek pro zaměstnance, posílení jejich týmového ducha a produktivity a optimalizace spokojenosti klientů a zákazníků (tamtéž).

Jak je vidět, tyto cíle diverzitního managementu se hodí pro následné uvažování o efektivitě diverzitních týmů.

#### 3.1 Diverzita na skupinové úrovni

Termín diverzita je přejatý z angličtiny. Dle Cambridgeského slovníku (2016) diverzita znamená „skutečnost, že mnoho různých druhů věcí nebo lidí jsou zahrnuty v určité entitě; celá řada rozmanitých částí nebo osob.“<sup>79</sup> Velíšková (2017) uvádí, že se do češtiny tento termín nejčastěji překládá jako různorodost.

Původní anglický pojem diversity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál (tamtéž). Toto pojetí zdůrazňuje diverzitu v rámci organizačního uspořádání, které vytváří příznivé podmínky pro rozvoj lidského potenciálu. Existuje mnoho způsobů, jak definovat diverzitu na týmové úrovni:

---

<sup>79</sup>Originál v angličtině: „The fact of many different types of things or people being included in something; a range of different things or people“.

Tab. 3. *Jednotlivá pojetí diverzity na týmové úrovni. Zdroj: vlastní zpracování*

Autor	Definice
Fleury (1999)	Mix lidí s odlišnými skupinovými identitami v rámci stejného sociálního systému. Tyto sociální systémy jsou definovány pojmy jako majoritní a minoritní skupiny <sup>80</sup> .
Thomas (1999)	Kolektivní směsice s charakteristickými rozdíly a podobnostmi, jež se využívají ve snaze o dosažení cílů dané organizace.
Roland Berger (2013)	Kolektivní směsice rozdílů a podobností, které zahrnují například individuální a organizační charakteristiky, hodnoty, přesvědčení, zkušenosti, zázemí, preference a chování.“
Thomas & Ely (2001)	Charakteristikou skupiny dvou a více lidí, která se týká demografických charakteristik mezi členy týmu.
Esty et al. (1995)	Uznání, pochopení, přijímání a vážení si rozdílů mezi různými lidmi s respektem k takovým charakteristikám jako jsou pohlaví, věk, třídní příslušnost, rasa, etnicita, fyzický a psychický handicap, sexuální orientace, duchovní praktiky a jiné faktory <sup>81</sup> .

Fleury (1999) ve své definici zdůrazňuje odlišnost skupinových identit v rámci jednoho sociálního systému, což může být např. tým a/nebo pracoviště.

Definice od jednoho z průkopníků diverzity Thomase (1999) rozvíjí téma diverzity přidáním podobnosti do definování diverzity, což lze vnímat jako významný krok v uvažování o diverzity. Podobnou definici uvádí i poradenská firma „Roland Berger“ (Roland Berger, 2013). Pozdější definice od Thomase & Elyho (2001) zdůrazňuje demografické charakteristiky<sup>82</sup> skupiny a poukazuje na vnímání diverzity již od počtu dvou a více lidí ve skupině.

Definice od Estyho et al. (1995) pojímá výše uvedené charakteristiky a přináší prvek nejen uznání odlišností a podobností, ale i pochopení, přijetí a vážení si těchto rozdílů, což může souviset s určitou úrovní zralosti organizací (souvisí to také s tématem diverzitních perspektiv v organizaci, viz dále).

### 3.2 Diverzitní tým

Diverzita již byla definována na týmové úrovni (Thomas, 1999; Thomas & Ely, 2001 aj). Následující definice diverzitního týmu spíše zdůrazňují podstatu rozmanitého týmu z hlediska složení z jednotlivců a/nebo podskupin: diverzitní tým je tým složený z lidí, kteří se liší v jednotlivých demografických a jiných kategoriích (viz Jehn et al., 1999) nebo diverzitní tým je jednotkou složenou z jednotlivců, kteří patří a identifikují sebe s jednotlivými subskupinami (Roberge & van Dick, 2010).

<sup>80</sup> Autorka (1999) ve své práci zaměřené na kulturní diverzity v brazilských organizacích definuje majoritní skupiny jako ty skupiny, jejichž členové mají historicky výhodu ve smyslu ekonomických zdrojů a moci ve srovnání s ostatními skupinami.

<sup>81</sup> Definice v původním znění je následující: „More generally as acknowledging, understanding, accepting, valuing, and celebrating differences among different people with respect to characteristics as sex, age, class, race, ethnicity, physical and mental ability, sexual orientation, spiritual practice, and public assistance status. (Esty et al., 1995)“

<sup>82</sup> Jsou to to charakteristiky jako věk, pohlaví, rasa aj. (viz např. Milliken & Martins, 1996)

V rámci uvažování o diverzitních týmech je nutné uvést tři typy diverzit, kterým bude věnována pozornost v dalším článku. Jsou to genderová, věková a informační diverzita.

### **3.3 Genderová diverzita v týmech**

Diverzita genderová a pohlaví vymezuje rozdíl mezi biologickým pohlavím a genderem (společností přiřazenými charakteristikami) včetně rozdílů mezi majoritní heterosexuální a minoritní homosexuální orientací (Sokolovský a kol., 2009).

Podle metaanalýzy se zaměřením na identifikaci vlivu pohlaví na týmovou produktivitu provedené Woodsem (1987) lze usuzovat, že genderově smíšené týmy podávají v průměru lepší výkon než skupiny složené jen z příslušníků stejného pohlaví.

Podnětné výsledky přináší výzkum The Lehman Brothers Centre for Women in Business (2007). Výzkum byl proveden v období 2006/2007 a zaměřoval se na hledání v genderově diverzitních týmech. Ve výsledku bylo zapojeno 21 organizací v 17 zemích a celkem 100 týmů s celkovým počtem 1 400 členů pomocí online formuláře.

Jedním z klíčových závěrů je, že např. pro podporu inovačního potenciálu týmu, se ve výzkumu ukázaly jako vhodné proporce 50 % mužů a 50 % žen. Dalším zjištěním bylo, že pokud se počet žen blížil k 60 % v týmu, vytvářely se ještě lepší podmínky ve vztahu k pocitu sebejistoty v týmu (The Lehman Brothers Centre for Women in Business (2007)).

Gender může vést k menšímu výskytu konfliktu na rozdíl od jiných typů diverzity – tento jev se ukázal ve výzkumu zaměstnanců federálních agentur v USA – 2004 Federal Human Capital Survey (Choi & Rainey, 2010). Jejich výzkum uvádí, že vyšší úroveň genderové diverzity zvyšuje vnímanou organizační výkonnost. Autoři navrhují vysvětlení, že gender jako faktor může vést k menšímu výskytu konfliktu<sup>83</sup> na rozdíl od jiných typů diverzity (např. s rasou), tedy zvyšující pozitivní efekt diverzity na organizační výkonnost a může vyžadovat mnohem méně nákladů na řešení konfliktů a koordinaci (tamtéž).

Jiný výzkum se zaměřením na demografickou diverzitu (pohlaví, věk, rasa) ukázal, že pokud byly týmy úzce zaměřené na plnění úkolů, pak střední úroveň demografické rozmanitosti podporovala kreativitu a inovace týmu (Gonzalez – Roma a kol. 2002). Naopak velmi vysoké nebo příliš nízké úrovně demografické rozmanitosti byly spojeny s nízkými úrovněmi kreativity a inovací (tamtéž).<sup>84</sup>

Na základě výše uvedených informací lze předpokládat, že genderově diverzitivní týmy podávají lepší výkonnost než týmy homogenní.

### **3.4 Věková diverzita v týmech**

Věková diverzita je jedním z nejdůležitějších a nejaktuálnějších témat moderního HR managementu a ekonomie (Covvarubias – Venegas & Groblschegg, 2013; Sauberer, 2015).

Věková diverzita vymezuje věkovou strukturu společnosti dle kalendářního věku a kvality života v jednotlivých etapách života včetně stanovení typických rysů jednotlivých etap lidského života a vymezení a členění např. menšiny seniorů (Sokolovský a kol., 2009);

Jedna studie zdůrazňovala faktor posouzení a vnímání věku ze strany členů týmů (Liebermann, Wegge, Jungmann & Schmidt, 2013), přinesla tato zjištění: fungování týmu

---

<sup>83</sup>Rovněž v rámci této diskuze lze vyslovit domněnku, že tu může fungovat mýtus a stereotypní vzorec chování, že se muži v přítomnosti žen nehádají. Tento fakt může souviset se stereotypem ztráty tváře muže před ženou tím, že projevuje emoce podobného typu (pozn. autora).

<sup>84</sup>K podobným závěrům dospěli Grund & Westergaard – Nielsen (2008), kteří zkoumali vztah mezi průměrným věkem zaměstnanců a výkonností podniků.

není přímo ovlivněno věkovými rozdíly, ale věkovými stereotypy členů týmu, které tyto stereotypy připisují ostatním a podle nich se chovají (tamtéž).

Je důležité zmínit, že věková rozmanitost pozitivně koreluje s výkonem a to pouze ve skupinách, které řešily složité rozhodovací úlohy (Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008).

Grund & Werstergaard – Nielsen (2008) ve svém výzkumu analyzovali data několika tisíc soukromých společností s minimálním počtem zaměstnanců 20 a další data o zaměstnancích v Dánsku. Výzkum byl zaměřen na analýzu vztahů mezi výkonností firmy (měřena pomocí přidané hodnoty na zaměstnance) a střední hodnotou a standardní odchylkou věku pracovních týmů ve firmách v Dánsku. Z jejich zjištění je patrné, že existuje pyramidální inverzní vzájemný vztah ve tvaru písmene U mezi střední hodnotou resp. směrodatnou odchylkou věku a výkonem, resp. přidanou hodnotou na zaměstnance. Firmy se směrodatnou odchylkou kolem deseti let měly nejvyšší hodnotu pro přidanou hodnotu na zaměstnance. Naproti tomu firmy s věkově buď velmi homogenními, nebo velmi heterogenními pracovními týmy mají mnohem menší přidanou hodnotu (tamtéž).

Kombinaci starších a mladších členů týmů doporučuje např. Kolik (2010), který uvádí, že v případě prodeje inovativních produktů je efektivní formování skupiny složené ze zkušenějších a mladších kolegů. Častou praxí je právě zapojování výhradně mladších obchodníků při prodeji nového produktu a vytváření obchodních týmů výhradně z věkově podobných jednotlivců, kdežto starší kolegové byli tlačeni k prodeji již starších produktů s vysvětlením, že není vhodné měnit strukturu a zaběhlý způsob komunikace s distributory. Ve výsledku ztráty z nezdařilé expanze nového produktu převyšovaly výhody firemního status – quo (tamtéž).

Toto platí obzvláště pro sektor služeb, zaměstnavatelé vidí výhody v přizpůsobování věkového rozmezí svých zaměstnanců s cílem efektivněji reagovat a odrážet věkové složení jejich klientů (upraveno dle Žnidaršič & Dimovski, 2010). Na základě výše uvedeného textu lze vyvodit předpoklad, že věkově diverzitivní týmy budou výkonnější než týmy věkově homogenní.

### **3.5 Informační diverzita v týmech**

Podle Roberge & van Dicka (2010) výzkumy, které se zabývají vztahy mezi diverzitou a rozhodováním / prací s informací, vycházejí z předpokladu, že rozmanitá pracovní síla podněcuje proces rozhodování zvýšením kreativity a míry inovací (např. De Dreu & West, 2001). Je tu patrný předpoklad a směr uvažování, že rozmanité skupiny mají větší možnosti a prostor nabídnout širší spektrum znalostí, nutných pro řešení úkolů/zadání, dovedností, schopností a pohledů, odlišných oproti jednotlivcům v homogenních týmech (Roberge & van Dick, 2010).

Integrací diverzitivních znalostí a odlišných zkušeností a názorů, tento směr předpokládá, že diverzitivní/heterogenní skupina může mít více kreativních a inovativních výsledků.

Dle Groschke (2016) se informační diverzita z hlediska kognitivní perspektivy zaměřuje na faktory, které mají úzký vztah s přímým výkonem povolání a míří na otázky, např. jak diverzita ve smyslu funkčních znalostí může pozitivně ovlivňovat týmovou výkonnost. Groschke (2016) uvádí, že v diverzitivních týmech je větší pravděpodobnost objevení se informace z širšího okruhu znalostí, dovedností díky rozmanitosti členů (tamtéž).

Informační diverzita se také vztahuje ke znalostem a rozdílům ve vzdělávání mezi jednotlivci ve vědomostních základech a perspektivách díky výchově, zkušenostem a odborným znalostem, kterými jednotlivci skupinu obohacují (Jehn et al., 1999). Tyto rozdíly

pravděpodobně vzniknou jako funkce odlišností mezi členy skupiny ve vzdělání, zkušenostech a odborných znalostech. Tyto rozdíly ve vzdělanostním zázemí, tréninku a pracovních zkušenostech zvyšují pravděpodobnost, že rozmanité pohledy a názory budou mít místo v rámci fungování skupiny (tamtéž).

Jiní autoři definují informační diverzitu jako vzdělanostní a funkční odlišnosti mezi členy týmu (Yu & Cable, 2011). Stojí také za zmínku, že informační diverzita se v některých publikacích objevuje jako synonymum funkční diverzity (např. Roberge a van Dick, 2010).

Informační diverzita se skládá z následujících složek (Jehn et al., 1999):

- různorodost vzdělání (zaměření: např. humanitní – technické, nebo jinak: finance a obchod, psychologie, řízení a výroba apod.),
- sféra (obor) působení v organizaci (např. marketing, podatelna, provoz),
- pozice v organizaci (např. řadový zaměstnanec, management aj.).

Při srovnání obsahu kognitivní (mentální) diverzity a informační diverzity lze uvést, že svým rozsahem a pojetím informační diverzita jsou si dost podobné, informační diverzita však v sobě pojímá obor působení v organizaci a pozici v organizaci.

Kolektiv autorů pod vedením Kilduff (2000) zkoumal vztah mezi demografickou a kognitivní diverzitou a reciproční vztah mezi diverzitou a výkonností firmy. Výzkum probíhal v rámci manažerské simulace řízení 35 firem MARKSTRAT na souboru 159 účastníků z řad manažerů. Klíčovým poznatkem bylo, že úspěšnější týmy byly ty týmy, které měly větší míru kognitivní diverzity, což je koncept blízký informační diverzitě. Autoři poukazují na fakt, že úspěšné týmy byly schopny uchopit a pracovat se svou rozmanitostí a časem ji dokonce snížit (tamtéž).

Metaanalýza provedená Bell et al. (2011) se zaměřením na vztah mezi diverzitou a týmovou výkonností, přinesla zjištění, že funkční rozmanitost (typy znalostí v rámci týmu (finance, marketing, výzkum & vývoj) stejně jako tvarování postojů a perspektiv v rámci týmu) má mírně pozitivní vztah s celkovou týmovou výkonností a taktéž ovlivňuje týmovou kreativitu a inovativnost. Nejsilnější pozitivní vztah byl v rámci výzkumu prokázán u týmů se zaměřením na vývoj produktu a designu. Pojetí funkční rozmanitosti je blízké pojetí informační diverzity (Bell et al., 2011).

Horwitz & Horwitz (2007) uvádějí tyto závěry metaanalýzy se zaměřením na týmovou diverzitu:

- diverzita týkající se samotného úkolu (zkušenosti, znalosti, dovednosti apod.) pozitivně souvisí s výkonností a to v oblasti kvality a kvantity,
- vztah mezi demografickou diverzitou<sup>85</sup> a týmovou výkonností nebyl potvrzen. vliv typu týmů na vztah mezi demografickou diverzitou a týmovou výkonností nebyl zjištěn. Tento poznatek je v rozporu se závěry, že diverzita zvyšuje výkonnosti týmů, které se zaměřují na hledání a řešení kreativních a inovativních problémů a úkolů,
- diverzita se ukázala jako přínosná pro řešení více komplexních úkolů, založených na využití rozmanitých znalostí než pro jednoduché, rutinní úkoly,
- formování týmů jedině na základě demografických atributů nemusí vést k maximalizaci benefitů/přínosů diverzity v týmech; čili jednoduché zvýšení přítomnosti diverzity v týmech se neukazuje jako efektivní strategie (tamtéž).

<sup>85</sup> Autoři studie neuvádějí konkrétně, jaké typy demografické diverzity mají na mysli, pravděpodobně jde o věk, pohlaví a rasu.



Další metaanalýza, provedená Joshi & Roh (2009), přinesla podobné závěry a to, že přímý vztah mezi diverzitou a týmovou výkonností nebyl potvrzen. Jejich analýza týmové výkonnosti 8757 týmů z 39 studií nenašla dostatečně věrohodné důkazy o signifikantním přímém vztahu (tamtéž).

#### 4 MĚŘENÍ DOPADU DIVERZITY NA FUNGOVÁNÍ TÝMU

V předchozím textu již byly uvedené výzkumy se zaměřením na genderovou, věkovou a informační diverzitu. V dalším textu bude uveden přehled pojmosloví ve vztahu k samotnému posuzování efektivity týmů a způsobů měření.

Dopad neboli vliv diverzity na fungování v týmu lze definovat a vyhodnocovat různými způsoby. Lze to analyzovat pomocí termínu efektivita<sup>86</sup>, úspěšnost/úspěch<sup>87</sup>, výkonnost<sup>88</sup> aj. V anglosaské vědecké literatuře převládá použití pojmu výkonnost (angl. performance), která je definována následovně: týmová výkonnost je spojena se schopností týmu dosahovat vytyčených cílů nebo specifického zadání (Devine & Philips, 2001).

Jak je z výše uvedeného patrné, existuje řada definic efektivity, výkonnosti, úspěšnosti a dalších relevantních pojmů a to na úrovni organizací, oddělení, týmů a jednotlivců (Veber a kol., 2014). V dalším textu a obzvláště v empirické části bude využíván pojem efektivita a to z následujících důvodů:

- v některých publikacích se používají jako synonyma (Horwitz & Horwitz, 2007; Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012 aj.);
- v literatuře věnované posouzení fungování diverzitních týmů lze najít příklady použití pojmu efektivní ve vztahu k posouzení fungování týmu (Jehn et al., 1999);
- pro posouzení fungování týmu a jeho dopadu na jednotlivé aspekty týmové práce jsou relevantní tyto definice, které se obsahově překrývají:
  - schopnost dosahovat žádoucích cílů, vést k žádoucím cílům anebo (definice „efektivita“, Hartl & Hartlová, 2015);
  - schopnost týmu dosahovat vytyčených cílů nebo specifického zadání (definice „výkonnosti“, Devine & Philips, 2001);

Výše uvedená diskuze o měření dopadu diverzity může být obohacena o další přístupy k měření. Stahl et al. (2010) uvádí seznam výzkumných studií, které definovaly výkonnost následujícím způsobem: rozsah, ve kterém tým splnil úkol nebo jako schopnost vyprodukovat předpokládané výsledky<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Na úrovni organizace může být efektivita definována jako vztah mezi hodnotou výstupů ve smyslu výrobků anebo služeb a hodnotou vstupů, tj. zdrojů, které byly využity na tyto výstupy (Donaldson & Preston, 1995). Dle Dědiny & Cejthamra (2005) efektivita je použití ekonomických zdrojů, které přinášejí maximálně úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologiích.

Hartl & Hartlová (2015) definují efektivitu ve dvou významech: jako účelnost, působivost, schopnost dosahovat žádoucích cílů a vést k žádoucím cílům anebo jako účinnost, příznivý poměr účinků k vynaložené práci, k nákladům, vedlejším účinkům apod.

<sup>87</sup> Úspěšnost je míra s jakou organizace naplňuje své cíle (Harrison & Freeman, 1999). Poněkud jinak lze úspěšnost definovat jako míru dosažení vytyčeného úkolu a plánu (upraveno dle Gröschke, 2011).

Úspěch je pozitivním výsledkem snah jednotlivce nebo skupiny o dosažení určitého cíle (viz Veber a kol., 2014).

<sup>88</sup> Výkonnost lze obecně definovat jako schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy a také, že čekávání zainteresovaných stran jsou naplněna (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). V tomto pojetí definice výkonnosti a efektivity jsou si hodně podobné. Veber a kol. (2014) více zdůrazňuje úroveň týmů a jednotlivců a definuje výkonnost jako obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny. Týmová výkonnost je jevem, který v sobě zahrnuje některé výsledky měření jako např. kvantitativní produkce/výkon/výroba, kvalitativní týmové výsledky a týmovou kohezi (Horwitz & Horwitz, 2007; Yeager & Nafukho, 2011).

<sup>89</sup> (viz např. McLeod et al., 1996).

Jiné studie používaly více objektivní výkonnostní měřítka, jako například:

- výsledky prodeje (sales performance figures (viz Ely, 2004; Jackson & Joshi, 2002),
- složený bonus pracovní skupiny (workgroup composite bonus),
- kvalita poskytovaných služeb zákazníkům (customer service) (Kirkman & Shapiro, 2001),
- číselné vyjádření úspěchu (rychlost, vzdálenost), podle kterého lze usuzovat o výhře, úspěchu týmu nebo sportovce. Jak je patrné z předchozí věty, používá se pro posuzování úspěchu v jednotlivých sportovních disciplínách (Timmerman, 2000).

Rovněž stojí za zmínku metaanalýza od Horwitz & Horwitz (2007), ve které autoři analyzovali jednotlivé přístupy k měření výkonnosti diverzitních týmů. Autoři uvedli, že při analýze výzkumné literatury na výkonnost lze si všimnout, že se často uvádějí kvantitativní a měřitelné výstupy, jak je např. počet výstupů vyprodukovaných za určitý čas (viz Horwitz & Horwitz, 2007). S ohledem na tyto výsledky autoři používali 2 aspekty s cílem posoudit týmovou výkonnost:

- počet myšlenek/nápadů a generovaných výstupů,
- čas, který zabralo splnění určitého úkolu (tamtéž).

V dalších výzkumech, které nepoužívají výše uvedené ukazatele, se používají jiné přístupy, které jsou jednodušší na sběr dat a nejsou tak náročné při schvalování možnosti výzkumu v organizačním prostředí a obecně na možnost provedení výzkumu přímo v organizaci (viz Kochan et al., 2003; Choi & Rainey, 2010; Gröschke, 2016 aj.).

Lze tedy předpokládat, že se proto poměrně často používají Likertovy škály, případně otázky obsahující prvky sémantického diferenciálu nebo jiných škál. Tyto položky jsou často zaměřené na identifikaci vztahů mezi diverzitou a výkonností, nebo na roli diverzitního managementu v organizaci a týmu. Respondenti vyjadřují svou míru souhlasu – nesouhlasu (viz Pittse, 2009, Podsiadlowski et al., 2013 aj.).

## 5 VÝZKUM

Hlavním cílem předkládaného článku bylo identifikovat faktory mající vliv na efektivitu působení diverzitních týmů, a to na základě analýzy fungování týmů ve vybraných organizacích v České republice. Výzkum probíhal v období duben – září 2016.<sup>90</sup>

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 408 osob. Odkaz na online dotazník (v režimu Google dokumentu) byl zveřejněn na sociální síti LinkedIn s žádostí o zapojení do výzkumu. Zároveň byli osloveni jednotliví manažeři v cílových organizacích s žádostí o šíření dotazníku mezi zaměstnanci, kteří zapadají do cílové skupiny respondentů (viz dále). Vrátilo se celkem 98 vyplněných dotazníků. Celková návratnost dotazníků tak dosáhla 24 %.

Kritéria zařazení respondentů do této skupiny byla následující:

- působí v organizaci, která explicitně pracuje s tématem diverzity lidských zdrojů<sup>91</sup>;

---

<sup>90</sup> Stojí za zmínku, že v průběhu přípravy výzkumu (pilotáž a předvýzkumy, viz Senichev, 2017) byla zjištěna nízká dostupnost dat a poměrně omezené možnosti výzkumu externím výzkumníkem ze strany samotných organizací.

<sup>91</sup> Příkladem může být společnost Česká spořitelna a.s. a její firemní program Diverzitas (ČSAS, 2017), který má i svoje místo na webových stránkách České spořitelny. Identifikace organizací, které pracují s diverzitou, může probíhat i na základě jejich webových stránek, prohlášení ve výročních zprávách nebo prostřednictvím zapojení do Charty diverzity (Byznys pro společnost, 2016).

- působí na vedoucí pozici a vedou tým/y lidí.

Z 98 vyplněných relevantních dotazníků představovaly největší podíl firmy zařazené podle hlavního oboru své činnosti podle klasifikace CZ – NACE (ČSÚ, 2016) pod sekci – (K – Peněžnictví a pojišťovnictví – 21 dotazníků), mnohem menší podíl pod sekci (J – Informační a komunikační činnosti – 15 dotazníků), P – Vzdělávání (11 dotazníků).

**Velikost organizací.** Při rozdělení podle počtů zaměstnanců byl vzorek organizací, které byly zastoupené ve výzkumu, nejvíce zastoupené organizace s počtem zaměstnanců více než 250 zaměstnanců a to konkrétně 56 organizací.

**Geografická umístění.** Vzorek organizací je možné dále definovat podle krajů. Největší počet organizací měl sídlo v Hlavním městě Praha (74 organizací, 74 %), pak v Jihomoravském kraji (18 organizací, 18 %) a Středočeském kraji (7 organizací, 7 %).

**Profesní zaměření respondentů – vedoucích pracovníků.** Nehledě na snahu kontaktovat vedoucí týmů z celého spektra činností, lze zaznamenat větší zastoupení respondentů z oblastí řízení lidských zdrojů. Je nutné uvést, že to odpovídá i organizačním realitám, kdy se tématu diverzity věnuje převážně ve velkých organizacích, které mají více než 250 zaměstnanců.

Respondenti představovali různá profesní zařazení v rámci organizační hierarchie. Nejčastější kategorií bylo ředitel/ka či majitel/ka (21 %), další početnou skupinu tvořili HR manažeři/rky (15 %), dále manažer/ka programu (14 %). Respondenti měli možnost zaškrtnout i více možností, což odpovídalo i skutečnému fungování v organizacích, kdy např. HR ředitel může být zároveň manažerem programu.

**Sociodemografické charakteristiky respondentů.** Podle genderového hlediska je patrná převaha žen nad muži (65 % žen a 35 % mužů). Respondenti představovali poměrně pestrou skupinu z hlediska úrovně dosaženého vzdělání. Převážná většina má vysokoškolské magisterské vzdělání (74 %), vysokoškolské bakalářské (8%) a střední s maturitou (8 %).

**Velikost týmu.** Týmy v rámci výzkumu představují celé spektrum velikostí týmů. Nejčastěji však byly zastoupené týmy, jejichž počet členů byl do 12 členů nejčastěji.

## 5.1 Operacionalizace proměnných

Jak již bylo uvedeno, cílem výzkumu bylo identifikace vztahů mezi diverzitou v týmu (věk, gender a informační diverzita) a efektivitou týmu.

Efektivita týmu byla měřena třemi faktory formou Likertových škál:

- dosahování vytyčených cílů nebo specifického úkolu/zadání,
- odevzdávání práce ve stanovených termínech,
- odvádění kvalitní práce

Respondenti měli možnost zakroužkovat jen jednu možnost odpověď z 5 možností na škále včetně nevíím.

Respondenti v položkách zaměřených na posouzení míry věkové, genderové a informační diverzity měli možnost zakroužkovat jen jednu možnou odpověď z odpovědí počínaje možností „Tým je zcela stejnorodý“, „Tým je spíše stejnorodý“, „Jeden či dva kolegové jsou v tomto ohledu „výjimeční““ až po „Tým je zcela různorodý“ a „nevím“.

**Výzkumná otázka byla definována následujícím způsobem: Jaký je vztah mezi diverzitou a efektivitou týmu.**

Následně byly definovány hypotézy se zaměřením na vztah mezi jednotlivými typy diverzit a jednotlivými faktory efektivit týmu. Posouzení každého typu diverzity a každého faktoru

efektivitu probíhalo zvláště. V rámci nulové hypotézy byl definován předpoklad, že mezi diverzitou a efektivitou týmu není vztah. V rámci alternativní hypotézy byl definován předpoklad, že čím vyšší je míra diverzity, tím vyšší je efektivita týmu.

## 5.2 Výsledky

Data získaná dotazníkem byla zpracována pomocí metod statistické analýzy. V rámci statistického zpracování byly použity neparametrické testy a to konkrétně Spearmanův korelační koeficient (tento test byl použit na identifikaci vztahů mezi typy diverzit a efektivitou týmu) a to na 5 % hladině významnosti.

Níže jsou uvedené výsledky testování vztahů mezi jednotlivými typy diverzit a třemi faktory efektivitu.

Tab. 4. *Testování vztahů mezi věkovou diverzitou a dosahováním cílů, zadání/úkolů. Zdroj: vlastní zpracování*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Věková diverzita & odevzdávání práce v termínu	98	-0,080912	-0,795376	0,428357

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, na 5 % hladině významnosti nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Nalezené korelace tedy nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými věková diverzita a dosahování cílů, zadání/úkolů nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

Další tabulka přináší výsledky testování vztahů mezi věkovou diverzitou a odevzdáváním práce v termínu.

Tab. 5. *Analýza vztahů mezi proměnnými věkovou diverzitou a odevzdáváním práce v termínu.*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Věková diverzita & odevzdávání práce v termínu	98	0,076772	0,754434	0,452435

Jak je z tabulky patrné, na hladině významnosti 5 % nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Nalezené korelace tedy nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými věková diverzita a odevzdávání práce v termínu nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

Následující tabulka přináší výsledky ověřování vztahů mezi věkovou diverzitou a odváděním kvalitní práce.

Tab. 6. *Analýza vztahů mezi proměnnými věkovou diverzitou a odváděním kvalitní práce. Zdroj: vlastní zpracování*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Věková diverzita & odvádění kvalitní práce	97	-0,014124	-0,137675	0,890788

Jak je z tabulky patrné, na hladině významnosti 5 % nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Nalezené korelace nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými věková diverzita a odvádění kvalitní práce nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

Tab. 7. *Analýza vztahů mezi proměnnými genderová diverzita a dosahování cílů, zadání/úkolů. Zdroj: vlastní zpracování*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Genderová diverzita & dosahování cílů, zadání/úkolů	98	-0,005346	-0,052378	0,958337

Jak je z tabulky patrné, na hladině významnosti 5 % nulová hypotéza nebyla zamítnuta v případě proměnných genderová diverzita a dosahování cílů, zadání/úkolů. Nalezené korelace nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými genderová diverzita a dosahování cílů, zadání/úkolů nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

Další tabulka přináší výsledky ověřování vztahů mezi genderovou diverzitou a odevzdáváním práce v termínu.

Tab.8. *Analýza vztahů mezi proměnnými genderová diverzita a odevzdávání práce v termínu. Zdroj: vlastní zpracování*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Genderová diverzita & odevzdávání práce v termínu	98	0,172644	1,717345	0,089141

Na 5 % hladině významnosti nulová hypotéza nebyla zamítnuta v případě proměnných genderová diverzita a odevzdávání práce v termínu byla potvrzena.

Stojí však za zmínku, že při zkoumání daného vztahu na 10 % hladině významnosti nulová hypotéza byla zamítnuta ( $p = 0,0891$ , je menší než  $p = 0,10$ ). Tento fakt naznačuje přítomnost mírně pozitivního vztahů mezi proměnnými genderová diverzita a odevzdáváním práce v termínu a to tím způsobem, že čím vyšší je genderová diverzita, tím vyšší je efektivita v případě ukazatele efektivity odevzdávání práce v termínu.

Další tabulka znázorňuje výsledky testování vztahů mezi proměnnými genderová diverzita a odvádění kvalitní práce.

Tab. 9. *Analýza vztahů mezi proměnnými genderová diverzita a odvádění kvalitní práce. Zdroj: vlastní zpracování.*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
<b>Genderová diverzita &amp; odvádění kvalitní práce</b>	97	0,016602	0,161836	0,871779

Na 5% hladině významnosti nulová hypotéza o absenci vztahů mezi genderovou diverzitou a odváděním kvalitní práce nebyla zamítnuta. Nalezené korelace nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými genderová diverzita a odvádění kvalitní práce nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

Tab. 10. *Analýza vztahů mezi proměnnými informační diverzita a dosahování cílů, zadání/úkolů. Zdroj: vlastní zpracování*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
<b>Informační diverzita &amp; dosahování cílů, zadání/úkolů</b>	97	0,270935	2,743351	0,007270

Na 5 % hladině významnosti nulová hypotéza byla zamítnuta ( $p = 0,0073$ , je menší než  $p = 0,05$ ), je tedy mezi dosahováním cílů, zadání/úkolů a informační diverzitou významný mírně pozitivní vztah (korelace). Tento fakt vytváří argumenty pro definici závěru, že čím vyšší je informační diverzita, tím vyšší je efektivita v případě ukazatele dosahování cílů/zadání.

Další tabulka ukazuje výsledek testování vztahu mezi proměnnými informační diverzita a odevzdáváním práce v termínu.

Tab. 11. *Analýza vztahů mezi proměnnými informační diverzita a odevzdávání práce v termínu. Zdroj: vlastní zpracování.*

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
<b>Informační diverzita &amp;</b>	97	0,180921	1,792985	0,076158

odevzdávání práce v termínu				
-----------------------------	--	--	--	--

Na 5 % hladině významnosti nulová hypotéza o absenci vztahů mezi proměnnými informační diverzita a odevzdávání práce v termínu nebyla zamítnuta.

Stojí však za zmínku, že při zkoumání daného vztahu na 10 % hladině významnosti nulová hypotéza nebyla potvrzena ( $p = 0,0761$ , je menší než  $p = 0,10$ ). Tento jev ukazuje, že existuje mírně pozitivní vztah, že čím vyšší je informační diverzita, tím vyšší je efektivita v případě odevzdávání práce v termínu. Další tabulka ukazuje výsledek testování vztahu mezi proměnnými informační diverzita a odvádění kvalitní práce.

Tab. 12. *Analýza vztahů mezi proměnnými informační diverzita a odvádění kvalitní práce.*  
Zdroj: vlastní zpracování.

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t(N-2)	p-hodn.
Informační diverzita & odvádění kvalitní práce	96	0,107686	1,050161	0,296336

Jak je z tabulky patrné, na hladině významnosti 5 % nulová hypotéza nebyla zamítnuta v případě proměnných informační diverzita a odevzdávání práce v termínu stejně jako pro informační diverzitu a odvádění kvalitní práce. Nalezené korelace nejsou významné na 5% hladině významnosti, mezi proměnnými informační diverzita a odvádění kvalitní práce nebyla potvrzena vzájemná souvislost.

## 6 ZÁVĚRY

**Cílem** předkládaného článku bylo zmapovat fungování diverzitních týmů v reálných podmínkách a identifikovat faktory, které mají vliv na efektivitu diverzitních týmů. Překládaný článek přináší vybranou část disertačního výzkumu zaměřeného na diverzitní týmy v organizacích.

Analýza dostupné vědecké literatury přinesla poznání, že diverzitní management nejen na týmové úrovni je oblastí organizační a výzkumné praxe, jejíž význam narůstá. V rámci praktikování diverzitního managementu a jeho úspěchu na pracovišti hrají velkou roli vedoucí pracovníci.

Automatické navýšení míry diverzity automaticky nevede k nárůstu výkonnosti, efektivity apod. Diverzita může mít na jedné straně pozitivní vliv na efektivitu, ale na druhou stranu může mít negativní vliv na afektivní faktory jako je spokojenost.

Velkou roli hraje právě management diverzity, který může podpořit kladný vliv diverzity na efektivitu.

V rámci hlavního výzkumu respondenti nejčastěji působili v organizacích dle hlavního oboru činnosti Peněžnictví a pojišťovnictví, mnohem menší podíl pod sekci Informační a komunikační činnosti a P – Vzdělávání aj. Nejčastěji byli zastoupení respondenti z oblasti řízení lidských zdrojů, což lze vysvětlit i skutečností, že otázky diverzity jsou často směřovány právě na pracovníky oddělení lidských zdrojů.

Mezi respondenty převážnou většinu tvořily ženy oproti mužům. Tento fakt lze vysvětlit

poměrně významným zastoupením žen v oboru řízení lidských zdrojů. Převážná většina respondentů měla magisterské vysokoškolské vzdělání. V případě organizačního zařazení a pozice respondenti uváděli příklady ředitel/ka či majitel/ka, další početnou skupinu tvořili HR manažeři a manažerky, dále manažeři a manažerky programu.

Respondenti nejčastěji pracovali v organizacích, které zaměstnávaly více než 250 zaměstnanců, což odráží i fakt, že diverzita je často řešena právě ve větších organizacích. Převážná většina respondentů pracuje v Praze a pak v mnohem menší míře v Jihomoravském kraji. Dále byla zjišťována otázka velikosti týmu, které vedou, nejčastěji šlo o týmy velikostí od 3 členů do 12 členů.

Klíčovou oblastí, na kterou byl zaměřen hlavní výzkum, bylo zkoumání vztahů mezi diverzitou (věková, genderová a informační) a efektivitou týmu (měřenou třemi aspekty efektivity týmu, viz výše). V souvislosti s tím byly zjištěny následující skutečnosti:

- je pozitivní vztah mezi informační diverzitou a faktorem dosahování cílů/zadání: čím vyšší je informační diverzita, tím vyšší je efektivita v případě dosahování cílů/zadání;
- je mírně pozitivní vztah mezi informační diverzitou a faktorem odevzdávání práce v termínu: čím vyšší je informační diverzita, tím vyšší je efektivita v případě odevzdávání práce v termínu.
- je mírně pozitivní vztah mezi genderovou diverzitou a faktorem odevzdávání práce v termínu: čím vyšší je genderová diverzita, tím vyšší je efektivita v případě odevzdávání práce v termínu;

Výše uvedené závěry potvrzují předpoklady z analýzy vědeckých studií, že čím vyšší je míra diverzity, tím vyšší je efektivita týmů. Tyto závěry na tomto výzkumném souboru platí pro faktory týmové efektivity dosahování cílů/zadání a odevzdávání práce v termínu a informační diverzitu. Dále platí pro genderovou diverzitu a faktor týmové efektivity – odevzdávání práce v termínu.

## **7 LIMITY VÝZKUMU**

Mezi hlavní omezení lze zařadit ta, která vyplývají ze zvolené metody, dostupností a ochotou cílové skupiny podílet se na výzkumu, současný stav poznání řízení lidských zdrojů a tématu diverzitního managementu a nakonec i omezení při interpretaci výzkumných dat.

Dále zvolený typ výzkumu se musel spolehnout na pravdivost vyjádření respondentů. Nebylo možné tato data ověřit jinou cestou nebo získat data odlišnou cestou. Stojí za zmínku, že respondenti vyplňovali dotazníky poměrně ochotně, což lze usoudit na základě zpráv, které pak psali na kontaktní adresu a žádali pak zaslat celkové výsledky analýzy dat.

Aktuální rozsah výzkumu a současný stav poznání rovněž měly vliv na data, která se povedla získat. Podchycení tématu efektivity pomocí tří aspektů je také faktorem, který může zjednodušit fungování týmů, nicméně pro mapování fungování diverzitních týmů bylo nezbytné vytvořit formulace, které by se daly použít pro týmy s odlišným zaměřením.

Samotný dotazník a znění položek umožnilo částečně poznat, jak jednotliví manažeři/vedoucí týmů pracují s týmovou diverzitou, efektivitou a měřením dopadu diverzity na tým, ale neposkytuje rozsáhlé možnosti zkoumání diverzit a toho, co v té konkrétní diverzity ovlivňuje efektivitu a další faktory týmového fungování.

## **8 IMPLIKACE PRO DALŠÍ VÝZKUM**

Výsledky empirického výzkumu v předkládané disertační práci mohou být ověřeny a použity



v dalších vědeckých studiích.

Na základě teoretických analýz a výzkumu vyplývají poznatky a zkušenosti, které je vhodné prohlubovat formou, jak případových studií v jedné nebo v několika organizacích, tak i na velkém souboru organizací, aby byl zachován přehled o aktuálním fungování diverzitního managementu.

Rovněž stojí za zmínku nedostatky kvantitativně laděných studií, jejichž výsledky lze aplikovat v reálné manažerské praxi.

Zaměření se na kvantitativní měření s prvky kvalitativního výzkumu se ukázala jako vhodná cesta vědeckého bádání v oblasti řízení lidských zdrojů a diverzitního managementu.

Argumentem pro tento typ výzkumu je, že kvantitativní výsledky přinášejí data o určitém stavu v týmu. Kvalitativní data tento stav mohou vysvětlit, případně poskytnout hlubší vhled do fungování týmu, do jeho kontextu, dynamiky. Kvalitativní přístup může poskytnout další rozměr definování faktorů efektivity týmů.

## **Literatura**

Bedrnová, E. & Nový I. (2007) Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. 3. rozš. a dopl. Vyd.

Bell, S. T., et al. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management* Vol. 37 No. 3, May 2011. p 709 - 743.

Belbin, M. (2013). *Nové obzory týmů* Praha: Wolters Kluwer ČR.

Belbin, M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Byznys pro společnost. (2016). *Charty diverzity*. DIVERZITA.CZ [online].

Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s.

Chartered Institute Of Personnel And Development (CIPD). (2014). *Managing an age-diverse workforce. Employer and employee views*.

Cohen, S. & Bailey, D. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 239-290.

Covvarubias – Venegas, B. & Groblschegg, S. (2013). Ageing workforce and multi-generational teams. How can organisations cope with generational differences in the workplace. 61-85 p. In Rašticová et al. (2013). *Age Management. Actual Challenges and Promising Solutions Regarding the Ageing European Population*. Brno: CERM, 2013.

Česká Spořitelna (ČSAS). (2017). *Tváře Diversity*.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 1191–1201.

Devine, D. & Philips, J. (2001). Do smarter teams do better: a meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, Vol. 32 No. 5, pp. 507-532.

Dolezal, J. Máchal, P. Lacko, B a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada.

- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, January 1995. Vol. 20. No 1, pp. 65 – 91.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 755-780.
- Esty, K., Griffin, R., Schorr-Hirsh, M. (1995). *Workplace diversity. A managers guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Fleury, M. T. L. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies." *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 99 Iss: 3, pp. 109 – 114.
- Fučíková, A. (2013). *Management diverzity: Řízení lidí s rozdílnými osobnostními charakteristikami*. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze: Fakulta podnikohospodářská.
- González – Roma, V., Peiró, J.M. & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87: pp. 465-473.
- Groschke. D. (2011). How Diverse is diversity measurement really? Some thoughts on diversity measurement.“ P. In *Diversity is reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment*. Brno: CERM. 36 – 46.
- Groschke. D. (2016). Perceive it or forget it? Diversity between Objectivity and Subjectivity In *Re-thinking Diversity*. 2016, pp. 35-53.
- Grund, C., Westergaard - Nielsen, N. (2008). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29 (5), pp. 410-422.
- Hartl, P. & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. 3.akt. vyd. Praha: Portál.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, October 1999, Vol. 42. No. 5, p. 479 – 485
- Horváthová, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI.
- Horwith, S. K., & Horvitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33: pp. 967–1015.
- Choi, S. & Rainey, H.G. (2010). Managing Diversity in U. S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*. Vol. 70, Issue 1, p.109–121.
- Jehn, K. A., Et Al. (1999). Why difference make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*. 44(4), pp. 741-763.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 3, pp. 599-627.
- Keil., M. et kol. (2007). *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. 55 s. [2012-10-15].
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), pp. 21-34.

- Kochan, T. et al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of a feasibility study of the diversity research network. *Human Resource Management Journal*, 42(1): pp. 3-21.
- Kolik, a. (2010). Osobnosti prodazh innovacionnich prodyktov Особенности продаж инновационных продуктов. *Управление sbitom (Moskva) №1*.
- Liebermann, S. C., Wegge, J. & Jungmann, F., Schmidt K. H. (2013). Age diversity and individual team member health: The moderating role of age and age stereotype. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, p. 184-202.
- Leadsus. (2015). Online training programs in Sustainability. Leadsus.bicero.com [online].
- London business school - The Lehman Brothers Centre for Women in Business. (2007). Innovative Potential: Men and Women in Teams. BI-annual Forum.
- Management consultancy tschare. (2010). Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob. Jak správně chápat a řídit otázky diverzity a problematiku znevýhodněných osob. [online]. 99 s. [2012-10-11].
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27 (2): pp. 248–264.
- Milliken F. J. & Martins. L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2),
- Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.
- Ordu, A. (2016). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Educational Research and Reviews*. Vol. 11(3), pp. 105 - 112.
- Özbilgin, M., Tatlim A., Ipek, G & Sameer, M. (2014). The business case for diversity management. The Economic and Social Research Council.
- Pitts. D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, vol. 69, Issue 2, 2009. pp. 328 - 338. March / April 2009.
- Podsiadlowski A., Groschke, D., Kogler, M., Springer C. & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Research*, 37, (2), pp. 159–175.
- Roberge, M. É., & Van Dick, R. J. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance. *Human Resource Management Review*, 20(4), pp. 295-308.
- Sauberer, G. (2015). UNIT 1: Understanding Diversity Management. ECQA Diversity manager [online]. [2016-11-9].
- Senichev, V. (2013a). Human Resource Diversity and Performance within the Frame of Organizations, Teams and Individuals. *Business: Theory and Practice*, roč. 14, č. 4, s. 337-345.
- Senichev, V. (2013b). Organizational Teams: Linking Team Diversity, Performance and Satisfaction. *Trendy ekonomiky a managementu*, , roč. 7, č. 17, s. 139-149.
- Senichev, V. (2017). Uplatnění koncepce diversity managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 200 s.

Vedoucí disertační práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. (disertační práce je před obhajobou)

Sokolovský, T. a kol. (2009). Informace o problematice diverzity a Diversity Management [online]. 30s. [cit 2010-12-2].

Stahl, G. et al. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*. Vol. 41 No. 4, pp. 690-709.

Štorová, I. (2016). Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. *Čtenář – měsíčník pro knihovny*. Roč. 68. 1/2016.

Thomas, D. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 30, pp. 242-263.

Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September/October, pp. 79–90.

Thomas, R. R., Jr. (2006). Building on the promise of diversity: How can we move to the next level in our workplaces, our communities and our society. New York, NY: American Management Association.

Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September/October, pp. 79–90.

Thomas, D. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 30, pp. 242-263.

Thomas, D. & Ely, R. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-273.

Thomas, R. R., Jr. (2006). Building on the promise of diversity: How can we move to the next level in our workplaces, our communities and our society. New York, NY: American Management Association.

Yeager, K. & Nafukho, F. (2011). Developing Diverse Teams to Improve Performance in the Organizational Setting. *European Journal of Training and Development*. 36 (4), pp. 388-409.

Vaughn, B. E. (2015). The History of Diversity Training & Its Pioneers. *Diversity Officer Magazine: Promoting Expertise, Research & Credentials*. August 2015. Retrieved [2016-2-1] (online).

Veber, J. a kol. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press.

Velísková, H (2007). Víc (různých) hlav víc ví. *Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor.

Velísková, H. (2017). Co je diversity management? [DIVERZITNIMANAGEMENT.CZ](http://DIVERZITNIMANAGEMENT.CZ) [online].

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* Praha: Grada Publishing.

Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. – H. & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93: pp. 1301-1313.

Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological Bulletin*, 102, pp. 53–71.

Yu, K., Y., T. & Cable, D., M. (2011) "Unpacking cooperation in diverse teams: Incorporating long-term orientation and civic virtue in the study of informational diversity", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 1/2, pp. 63-82,

Žnidaršič, J. & Dimovski, V. (2010). Reluctance towards older workers in Slovenia. *International Business and Economics Research Journal*. Vol. 9, 2010, 2, p. 83 – 100.

**Contact**

Mgr. Valery Senichev

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Email: senichev@fbm.vutbr.cz

# MODELY VZŤAHOVEJ VÄZBY, SKUPINOVÁ KOHÉZIA A ZÁVÄZOK K ORGANIZÁCIÍ

## MODELS OF ATTACHMENT, GROUP COHESION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Milica SCHRAGGEOVÁ, Dominika FAJDELOVÁ

**Abstrakt:** Cieľom štúdie je prispieť k poznatkom problematiky utvárania záväzku k organizácii, pričom pokladáme dimenzie vzťahovej väzby v dospelosti za relevantné predispozičné faktory. Pôsobenie vzťahovej väzby sa v štúdií skúma v prepojení s pôsobením skupinovej kohézie. Hlavná výskumná otázka bola, či skupinová súdržnosť môže mať moderujúci vplyv na afektívny záväzok k organizácii u jedincov s neistým modelom vzťahovej väzby. Výskumnú vzorku (N = 104) tvorili pracujúci v organizáciách z rôznych oblastí; použité metódy: Škála záväzku k organizácii Meyera a Allenovej (TCM), Dotazník skupinového prostredia (GEQ) od Widmeyer, Brawley a Carron a Škála prežívania blízkych vzťahov (ECR) od Brenann, Clark a Shaver. Výsledky korelačnej analýzy naznačili negatívne vzťahy medzi neistou vzťahovou väzbou (vyhýbavá, úzkostná dimenzia) a afektívnym organizačným záväzkom ako aj dvoma typmi skupinovej kohézie (úlohová, sociálna). Výsledky moderačnej regresnej analýzy potvrdili pozitívny moderujúci vplyv úlohovej kohézie v interakcii so vzťahovou dimenziou vyhýbania na afektívny organizačný záväzok. Naopak, sociálna kohézia sa prejavila ako negatívne pôsobiaci moderátor vzťahu vyhýbavej väzby a záväzku k organizácii.

**Abstract:** The aim of this study is to contribute to the research topic of Organizational commitment. We consider attachment dimensions in adulthood as relevant predisposing factors of creation commitment to organization. We examine impact of attachment dimensions in relation with impact of group cohesion. Our main goal and expected benefit is to find, if group cohesion may have moderating effect on affective organizational commitment in workers with insecure attachment. The sample consisted of 104 respondents who worked in different kinds of organisational structures. Used methods: Meyer and Allen The Employee Commitment Survey (TCM), Widmeyer, Brawley and Carron The Group Environment Questionnaire (GEQ), and Brenann, Clark, Shaver Experiences in Close Relationship (ECR). The results of correlation analysis indicated negative relationships between insecure attachment dimensions (avoidant, anxious) and two types of group cohesion (task, social) as well. Results of moderating regression analysis confirm a positive moderating effect of task cohesion in interaction with avoidant attachment dimensions on affective organizational commitment. However, on the contrary, there is a negative effect of social cohesion in interaction with the avoidant attachment on affective organizational commitment.

**Kľúčové slová:** modely vzťahovej väzby - skupinová kohézia - záväzok k organizácii.

**Key words:** models of attachment - group cohesion - organizational commitment.

## 1 ÚVOD

### 1.1 Záväzok k organizácii a pracovné správanie

Koncept záväzku (commitment) v pracovnom prostredí je dôležitý nielen pre psychológiu, ale aj pre iné disciplíny skúmajúce prežívanie a správanie zamestnancov na pracovisku. Procesy

neustálych zmien, ktorými v súčasnosti často spoločnosti prechádzajú, si vyžadujú lojálnych pracovníkov, ktorí prečkajú resp. podporia organizačné zmeny. Zamestnávateľia očakávajú, že zamestnanci so silnejším pracovným záväzkom budú podávať lepšie výkony a zotrvať dlhšie na ceste k dosahovaniu cieľov spoločnosti, v ktorej pracujú (Meyer, Allen, 2004). Ako upozorňuje Cohen (2007), záväzok k rôznym pracovným objektom (organizácia, povolanie, kariéra) sa potvrdil ako významný prediktor pracovného správania (pracovný výkon, organizačné občianstvo, odchod či zotrvanie v organizácii). Najviac pozornosti výskumníci doteraz venovali záväzku k organizácii (organizational commitment), kde získal dominantné postavenie trojdimenzionálny model Meyera a Allenovej (1991), vychádzajúci z chápania záväzku ako spôsobu uvažovania („mind set“), ktorý môže reflektovať želanie, potrebu alebo povinnosť zostať členom organizácie, čo zároveň predstavuje tri dimenzie záväzku: afektívnu (želanie), kontinuálnu (potreba) a normatívnu (povinnosť). Meyer a Allenová (1991, 2004) vytvorili dotazník TCM (Three Component Model) na meranie týchto troch zložiek záväzku. Napriek širokému používaniu dotazníka TCM, získané výsledky nie vždy podporujú trojzložkový koncept. Najčastejšia sa ukazuje ako problémová škála kontinuálneho záväzku (Bergman, 2006; Jaros, 2007; Meyer, Herskovich, 2001, Schraggeová, Rošková, 2015), kde je neujasný východiskový koncept, či ide o záväzok založený na behaviorálnom alebo na postojovom prístupe (Jaros, 2007). Škála kontinuálneho záväzku niekedy vykazuje dvojfaktorové zloženie: málo alternatív (Low Alternatives) a vysoké obete spojené s odchodom z organizácie (High sacrifices) (Ko, Price a Mueller, 1997).

Tri komponenty organizačného záväzku majú svoje antecedenty a dôsledky pre správanie na pracovisku. Výskumy sa najčastejšie venujú vzťahu záväzku a úmyslu odísť z organizácie (Somers, 2010), absentérstvu v práci (Hausknecht, Hiller, Vance, 2008), pracovnej spokojnosti a výkonu (Wang, 2010), pracovnej iniciatívy (Den Hartog, Belschak, 2007). Najsilnejšie korelácie s pracovným správaním, ktoré má priame dôsledky pre organizáciu (dochádzka, výkon, prosociálnosť, pracovná spokojnosť) vykazuje opakovane afektívna zložka záväzku (Meyer et al., 2002). Zistenie, že afektívny záväzok je vo vzťahu s viacerými spôsobmi pracovného správania, a že tieto vzťahy sú silnejšie ako pri kontinuálnom a normatívnom type záväzku, vysvetľujú Meyer et al. (2002) tým, že afektívny záväzok je definovaný menej špecificky. Vyššia miera všeobecnosti umožňuje odhaliť prepojenie so širším spektrom správania.

## **1.2 Modely vzťahovej väzby v dospelosti a pracovné správanie**

Teória vzťahovej väzby (attachment theory) poukazuje na dôležitosť ranných skúseností, ktoré sa utvárajú v interakcii medzi väzbovou osobou (matkou alebo inou opatrojúcou osobou) a dieťaťom (Bowlby, 2010). Základom Bowlbyho teórie, je predpoklad, že rané zážitky a skúsenosti s väzbovou osobou sa transformujú do vnútorných pracovných modelov, ktoré neskôr predstavujú prototypické osobnostné charakteristiky. Poukázaním na dôležitosť charakteru vzájomnej interakcie matka (vzťahová osoba) - dieťa a následného uloženia týchto zážitkov do implicitnej pamäti dieťaťa, nadväzuje Bowlby na psychoanalytickú vývinovú koncepciu. Predstava vnútorných pracovných modelov, ktoré sa vytvárajú na základe implicitných presvedčení o sebe a svete, sa stal lákavý aj pre výskum správania v dospelosti, a to hlavne v interakčnom kontexte, kde sa výskumníci sústredili na partnerské vzťahy (Hazan, Shaver, 1987, Mikulincer, Shaver, 2007). S výskumom vzťahových modelov v dospelosti sa spája otázka ich stability. Do akej miery môžeme povedať, že vzťahová väzba utvorená v detstve zodpovedá tej, ktorú identifikujeme v dospelosti? Fraley (2002) na základe metaanalýzy zahŕňajúcej výskumné dáta z 27 longitudinálnych štúdií zistil priemernú mieru stability bezpečnej - neistej väzby na úrovni korelačného indexu 0,39. Sroufe (2005) potvrdil, že bezpečná väzba v detstve je základom pre neskoršiu sebadôveru a dôveru voči druhým, jedinci s históriou bezpečného attachmentu majú pozitívne očakávania v

interpersonálnych vzťahoch a majú lepšie vyvinuté sociálne kompetencie až do dospelosti. Pinquart, Feussner a Ahnert (2013) upozornili, že stabilita attachmentového modelu variuje v závislosti od veku, v ktorom bol prvý krát zisťovaný a tiež od použitej metódy merania (dotazník, interview, priame pozorovanie správania).

V posledných rokoch sa pozornosť výskumníkov upiera aj na kontext pracovného správania, kde je potenciál pre interpretovanie mnohých fenoménov v intenciách dimenzií vzťahovej väzby. Interakcia so spolupracovníkmi, nadriadeným, pracovným tímom predstavuje priestor pre projekciu vnútorných vzťahových modelov (Hazan, Shaver, 1990; Mikulincer, Shaver, 2007; Harms, 2011). Neisté vzťahové modely sa spájajú vo väčšej miere s negatívnym fungovaním v rámci kolektívu (Smith, Murphy, Coats, 1999; Rom, Mikulincer, 2003) s nižším záväzkom k organizácii (Mikulincer, Shaver, 2007; Schrageová, Rošková, 2015) ako aj nižšou mierou občianskeho správania v organizácii (Desivilya, Sabag, Ashton, 2007; Schrageová, Rošková, 2015). Mikulincer a Shaver (2007) zistili, že obidve skupiny neistých jedincov (úzkostní, vyhýbaví) vykazujú nižšiu mieru organizačného záväzku. Vyhýbavý typ vzťahovej väzby súvisí aj so zámerom zamestnanca opustiť organizáciu.

### 1.3 Skupinová kohézia

Skupinovú kohéziu môžeme voľne charakterizovať ako jednotnosť, súdržnosť alebo stmelenosť skupiny. Súdržnosť je jedna z najčastejších a najdlhšie skúmaných premenných v oblasti skupinovej dynamiky a sociálnej psychológie (Mullen, Copper, 1994). Napriek tomu, že bol tento konštrukt riešený v rôznych sférach (poradenská, vojenská, pracovná, školská či športová psychológia), konzistencia empirických výsledkov, teórií, definícií a meraní nie je prítomná.

Ústredné postavenie v súčasných multidimenzionálnych prístupoch má model Carrona et al. (1985), ktorý vychádza z princípov skupinovej dynamiky v športových tímoch. Podstatou ich prístupu sú dve perspektívy rozlišovania kohézie. Prvú tvorí individuálna a skupinová dimenzia. Individuálna je založená na predstave príťažlivosti danej skupiny pre jednotlivca. Naopak skupinová dimenzia je definovaná vnímaním a presvedčením o stupni podobnosti, blízkosti a jednoty skupiny ako celku. Druhá perspektíva je zložená z úlohovej a sociálnej dimenzie. Úlohová je charakterizovaná motiváciou k napĺňaniu organizačných cieľov alebo úloh. Analogicky je vnímaná aj sociálna dimenzia, ako motivácia udržiavať a rozvíjať vzťahy v skupine. Kombináciou týchto dvoch dimenzií vytvorili Carron et al. (1985) nasledujúcu štvorbodovú charakteristiku skupinovej kohézie, ktorá je základom aj ich metódy The Group Environment Questionnaire (GEQ):

1. Skupinová integrácia – úlohová – GI - task (GI-T): percepcia podobnosti a blízkosti jedincov v tíme pri dosahovaní úloh.
2. Skupinová integrácia – sociálna – GI - social (GI-S): individuálne vnímanie blízkosti a väzby jednotlivcov týkajúcich sa sociálnych aktivít
3. Individuálna príťažlivosť k skupine - úlohová – ATG - task (ATG-T): pocity člena ohľadom vlastného zapojenia do skupinových úloh
4. Individuálna príťažlivosť k skupine - sociálna – ATG - social (ATG-S): cítenie osobného zapojenia jednotlivca do sociálnych vzťahov v skupine.

Aj keď model od Carron et al. (1985) vychádzal pôvodne z oblasti športu, neskôr bol aplikovaný aj do pracovnej oblasti. Prvá štúdia, ktorá ho testovala na vzorke zamestnancov je od Carless a DePaola (2000). Zistili, že úlohová kohézia viac korelovala s charakteristikami pracovného prostredia, v porovnaní so sociálnou a individuálnou. Na základe svojich výsledkov rozvírili debatu o tom, či súdržnosť vôbec reflektuje úroveň individuálnu a skupinovú. Dávajú do popredia otázku ako definovať a konceptualizovať sociálnu súdržnosť. Položky, ktoré merajú interpersonálny aspekt súdržnosti pokladajú za veľmi



úzko definované. Carron a Brawley (2000) prinášajú argumenty vysvetľujúce vznesené pochybnosti o koncepte sociálnej súdržnosti. Uvádzajú, že nemôžeme očakávať, aby každá skupina mala v tom istom štádiu vývoja prítomné všetky dimenzie v rovnakej miere. Skupinu prirovnávajú k živému organizmu, v ktorom prebiehajú neustále zmeny. Dôležité je si uvedomiť, že prítomnosť kohézie je odrazom vývoja skupiny. Carron a Brawley (2000) uvádzajú ako príklad pracovnú skupinu, ktorá je spočiatku udržiavaná hlavne kvôli úlohovým dôvodom, neskôr je stabilizovaná a má presvedčenie, že funguje. Tým sa otvára aj sociálnej dimenzií, a tak nachádzajú členovia rôzne spôsoby, ako k sebe nájsť cestu. Taktiež nie je možné, aby bola skupina jednotná len po úlohovej stránke a otvorená konfliktu po stránke sociálnej, či naopak. Salas et al. (2015) navrhujú držať sa rozdelenia kohézie na úlohovú a sociálnu v kontexte výkonu v pracovných skupinách. Toto rozlíšenie sa považuje v organizačnom kontexte za dôležité a praktické (Carless, DePaola, 2000) a je inšpirujúce aj pre náš výskum.

#### **1.4 Vzťahová väzba a pracovná skupina**

Úzkostní a vyhýbaví jedinci v pracovnom prostredí prejavujú svoje osobnostné špecifiká aj v rámci fungovania pracovných tímov. Smith et al. (1999) zistili, že úzkostné typy majú nízku osobnú a kolektívnu dôveru, cítia sa bezcenní v skupine a trávajú v nej menej času. Vysoko vyhýbaví zase pokladajú spojenie so skupinou za nežiaduce, nepotrebné a preferujú skôr autonómiu. Rom a Mikulincer (2003) potvrdzujú, že jedinci s úzkostnou vzťahovou väzbou percipujú tímové úlohy ako ohrozujúce. U vyhýbavých sú zase kolektívne činnosti vnímané ako nedostatočne motivujúce, preukazujú slabé inštrumentálne a sociálno-emocionálne zapájanie sa v rámci kolektívu.

Z týchto výsledkov vyplýva, že v oboch prípadoch je prítomná negatívna percepcia skupiny. Predpokladáme, že dôvera, ktorá je súčasťou súdržných tímov, by mohla korigovať interakčné správanie zakladajúce sa na neistých modeloch vzťahovej väzby. Prítomnosť dôvery pozitívne ovplyvňuje postoj členov k organizácii, ich satisfakciu a výkon v rámci úloh. Je založená na pozitívnych očakávaniach ohľadom druhých a v tíme podporuje kooperatívne správanie, interakciu a zapojenie sa do aktivít (Costa, 2003). Shin a Park (2009, podľa Lavy et al., 2015) hovoria, že vplyv tímu na niektoré vlastnosti môže byť odlišný ako v individuálnom prípade. Na skupinovej úrovni môžu jedinci disponovať množstvom pozitívnych vlastností, ktoré podporujú jeho efektivitu. Vnímaná opora, nápomocné prostredie, atmosféra dôvery, priateľstva majú tendenciu zlepšiť vzájomnú percepciu a celkové fungovanie skupiny v rámci jej úloh a cieľov. Lavy et al (2015) vychádzali zo spomínaného faktu a zistili, že práve súdržnosť a prítomnosť heterogenity vzťahovej väzby v tíme študentov podporila vyšší výkon pre obe skupiny. U úzkostne viazaných sa zlepšilo aj vnímanie skupinového fungovania. Ronen a Mikulincer (2009) dopĺňujú vyššie skutočnosti tým, že nedostatočné vnímanie skupinovej kohézie vedie u jedincov s úzkostným typom väzby ku pracovnému vyhoreniu, v prípade vyhýbavých jedincov k tomu vedie nízke vnímanie organizačnej férovosti.

#### **1.5 Organizačný záväzok a skupinová kohézia**

Na základe vyššie spomenutých faktov predpokladáme, že účinok kohézie môže posilniť pozitívne postoje k tímu, a tým pádom aj k organizácii, kde jedinec pracuje. Riketta a VanDick (2005) hovoria, že posilniť oddanosť k organizácii má zmysel aj na základe jej rozvinutia voči pracovnej skupine. Do popredia sa dostáva pracovný tím ako prostriedok upevnenia oddanosti k organizácii. Moreland a Levine (2001, podľa Riketta, VanDick, 2005) uvádzajú dva dôvody, prečo je záväzok silnejší k pracovnej skupine ako k organizácii:

1. Ľudia v nej trávajú väčšinu svojho pracovného času. Familiárnosť a kohézia, ktorá je tam prítomná je silnejšia ako kohézia medzi zamestnancami z odlišných pracovných skupín v tej istej organizácii.

2. Pracovné skupiny majú viac priamy a bezprostredný vplyv na pracovníkov ako organizácia.

Doplnením týchto poznatkov je aj výskum od Knippenberg a Schie (2000), ktorí zistili, že identifikácia s pracovnou skupinou má silnejší vplyv ako identifikácia s organizáciou na rôzne formy organizačného správania (pracovná spokojnosť, zámer zamestnanca opustiť pracovisko, zaangažovanie a motivácia).

Andrews et al. (2008) zistili, že skupinová súdržnosť je moderátorom vzťahu medzi vnímanou organizačnou spravodlivosťou a afektívnym záväzkom. Podobne Kidwell et al. (1997) odkazujú, že členovia viac súdržnej skupiny preukazovali vyššiu mieru pracovnej spokojnosti a oddanosti k spoločnosti. Wech, Mossholder, Steel a Bennett (1998) došli k poznatku, že súdržnosť je významným prediktorom vzťahu medzi výkonom v tíme a organizačným záväzkom. Tvrdia, že jej vysoká miera môže motivovať jedincov ku skupinovým úlohám a výkonu, a taktiež prispieť k prívetivejšiemu vnímaniu svojho členstva. Už Zaccaro a McCoy (1988), ktorí vo svojom experimente sledovali sociálnu a úlohovú kohéziu, poukázali na to, že vysoké hladiny oboch typov boli v skupine nevyhnutné na dosiahnutie úspechu v riešení úloh. Podobne Mullen a Copper (1994) zistili silnejší vzťah úlohovej kohézie s výkonom v tíme. Vo všeobecnosti sa kohézia považuje za významnú skupinovú premennú, ktorá sa často spája s pozitívnymi výsledkami ako pracovná spokojnosť, výkon a psychická pohoda (Beal, Cohen, Burke McLendon, 2003; Carless, Paola, 2000). Autori Li, Early, Mahrer, Klaristenfeld a Gold (2014) poukázali, že zároveň môže pôsobiť aj ako ochranný faktor voči negatívnym vplyvom (stres, vyhorenie, depresie a nespokojnosť).

## **2 CIEĽ VÝSKUMU**

Ako sme poukázali vyššie, v mnohých štúdiách sa vplyv súdržnej atmosféry v tíme ukázal ako rozhodujúci pre pozitívnu zmenu správania u jedincov s neistým modelom vzťahovej väzby. Za hlavný cieľ výskumu sme si preto stanovili zistiť či môže skupinová kohézia pôsobiť ako moderátor vstupujúci do vzťahu medzi osobnostnými faktormi (vzťahová vyhýbavosť a vzťahová úzkosť) a afektívnym organizačným záväzkom. Moderujúci efekt skupinovej súdržnosti chápeme z hľadiska jej úlohovej a sociálnej dimenzie. Na zodpovedanie našej hlavnej výskumnej otázky sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

### **1. Vzťahová väzba a afektívny organizačný záväzok**

H1a) Nízka miera v dimenzii úzkosti je v pozitívnom vzťahu s afektívnym organizačným záväzkom

H1b) Nízka miera v dimenzii vyhýbavosti je v pozitívnom vzťahu s afektívnym organizačným záväzkom

### **2. Skupinová kohézia a afektívny organizačný záväzok**

H2a) Sociálna dimenzia skupinovej kohézie je v pozitívnom vzťahu s afektívnym organizačným záväzkom

H2b) Úlohová dimenzia skupinovej kohézie je v pozitívnom vzťahu s afektívnym organizačným záväzkom

### 3. Vzťahová väzba, skupinová kohézia, afektívny organizačný záväzok

H3a) Úlohová skupinová kohézia v interakcii s dimenziami neistej vzťahovej väzby vykazuje pozitívny moderujúci vplyv na afektívny organizačný záväzok

H3b) Sociálna skupinová kohézia v interakcii s dimenziami neistej vzťahovej väzby vykazuje pozitívny moderujúci vplyv na afektívny organizačný záväzok

#### 2.1 Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 104 respondentov, z toho 30 mužov (29%) a 74 žien (71%). Kritériom pre výber respondentov bol vek vyšší ako 18 rokov, zamestnanecký vzťah v organizácii, kde je zároveň súčasťou pracovného tímu, v ktorom prebieha určitá interakcia. V súkromných organizáciách pracovalo 88 participantov (85%), v štátnych 16 (15%). Priemerný vek zamestnancov bol 27,64 rokov. Priemerná dĺžka pôsobenia jedinca v organizácii bola 2,93 rokov. Priemerná veľkosť pracovného tímu/skupiny bola 11,7 členov. Podrobnejšie údaje sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: *Výskumný výber*

N=104	Vek	Doba organizácii	v Veľkosť tímu
M	27,64	2,80	11,70
SD	6,10	2,93	7,81
Min.	18,00	0,10	4,00
Max.	48,00	19,00	30,00

#### 2.2 Použité metódy

**Dotazník TCM (Three Component Model)** (Meyer & Allen, 2004), ktorý obsahuje 18 položiek, 6 pre každú z dimenzií. Pre naše účely sme použili len dimenziu afektívneho záväzku (AC), čo je podľa autorov možné. Zachovali sme 7 stupňovú škálu od 1 (úplne nesúhlasím) po 7 (úplne súhlasím), niektoré z položiek sú reverzné. Interná reliabilita škály, dosiahla hodnotu Cronbach  $\alpha = 0,762$ .

**Dotazník skupinového prostredia (The Group Environment Questionnaire, GEQ)** Carron et al. (1985) vytvorený na základe 4 -dimenzionálneho modelu pre dospelú populáciu športovcov. Obsahuje 18 položiek, ktoré sú hodnotené na 9 bodovej Likertovej škále (1- úplne nesúhlasím, 9- úplne súhlasím). Položky sýtia jednotlivé dimenzie podľa príslušného modelu. Čím je skóre vyššie, tým je silnejšia súdržnosť. O preklad sa postarali dvaja nezávislí lektori anglického jazyka, ktorých výsledky sa vzájomne porovnali. Obsah položiek bol následne modifikovaný do organizačného prostredia, aby splňal ciele našej práce. Napr. položka č.17 v pôvodnom znení „Členovia nášho tímu netrávia spolu čas mimo tréningov“ bola zmenená na „ Členovia nášho tímu netrávia spolu čas mimo pracovnej doby“. Zrozumiteľnosť vytvorenej verzie bola následne overená na vzorke 4 ľudí. V našej práci sme sa rozhodli sledovať úlohovú a sociálnu dimenziu. Cronbach  $\alpha$  pre sociálnu dimenziu =0,731, pre úlohovú dimenziu = 0,751.

**Prežívanie blízkych vzťahov (Experiences in Close Relationship, ECR).** Škálu ECR vytvorili Brenann, Clark a Shaver (1988), patrí medzi jeden z najrozšírejších nástrojov skúmania vzťahovej väzby. Je tvorená 36 položkami, ktoré sú via dva dimenzie – úzkosť (18 položiek) napr. „Robím si starosti, žeby som mohol/a byť odmietnutý/á alebo opustený/á“, a vyhýbavosť (18 položiek) napr. „Radšej druhým ľuďom neukazujem ako sa v skutočnosti cítim“. Participant vyznačí na škále od 1 (úplne nesúhlasím) až po 7 (úplne súhlasím) do akej miery daný výrok reprezentuje jeho sociálne vzťahy. Slovenskú verziu dotazníka sme čerpali z výskumu od Schrageová a Rošková (2015), ktoré sa postarali o jeho preklad, na základe konfrontácie s anglickou aj českou verziou (Lečbych, Pospíšilová, 2012). Cronbach  $\alpha$  pre dimenziu vyhýbavosť = 0,803, Cronbach  $\alpha$  pre úzkosť = 0,866.

### 3 VÝSLEDKY

Po preverení normality rozloženia dát, sme overovali predpokladané vzťahy medzi jednotlivými premennými pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu. Tabuľka 2 poukazuje na významný negatívny vzťah medzi dimenziou vyhýbavosti a afektívnym záväzkom (AC) a dimenziou úzkosti a afektívnym záväzkom ( $p < 0,01$ ). Výsledky teda naznačujú, že čím vyššie skóre dosahuje zamestnanec vo vzťahovej dimenzii úzkosť, ako aj v dimenzii vyhýbavosť, tým má slabší afektívny záväzok k organizácii. Tento výsledok podporuje hypotézy H1a) a H1b).

Tabuľka 2: Priemery, smerodajné odchýlky a korelácie premenných

	M	SD	4	5	6	7
1. Vek	27,64	6,10	-0,137			
2. Doba v org.	2,80	2,93	<b>-0,278**</b>			
3. Veľkosť tímu	11,70	7,81	-0,098			
4. AC	4,12	1,20	---			
5. Vyhýbavá väzba	4,74	0,80	<b>-0,347**</b>	---		
6. Úzkostná väzba	3,98	1,04	<b>-0,256**</b>	0,354**	---	
7. Soc. Kohézia	4,83	1,31	<b>0,411**</b>	<b>-0,318**</b>	<b>-0,216*</b>	---
8. Úloh. Kohézia	4,69	1,24	<b>0,415**</b>	<b>-0,314**</b>	<b>-0,435**</b>	0,562**

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; AC = afektívny záväzok

Ďalej si môžeme všimnúť, že sociálna i úlohová kohézia má významný pozitívny korelačný vzťah s AC ( $p < 0,01$ ). Výsledky potvrdzujú náš predpoklad zahrnutý v hypotézach H2a) a H2b). Čím je väčšia súdržnosť v skupine, tým sú jej členovia emocionálne viac naviazaní na spoločnosť, v ktorej pracujú.

Z pracovných charakteristík si môžeme všimnúť významne negatívny vzťah ( $p < 0,01$ ) medzi záväzkom a dobou strávenou v organizácii. Teda čím je zamestnanec dlhšie v organizácii, tým je jeho afektívny záväzok nižší.

Následne sme metódou lineárnej regresnej analýzy zisťovali prediktívnu hodnotu korelujúcich premenných pre mieru afektívneho záväzku. Ako nezávislé premenné sme do regresného

modelu vložili: počet rokov v organizácii, sociálna a úlohová kohézia, vyhýbavá a úzkostná vzťahová väzba. Výsledný regresný model ilustrujeme v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Regresný model 1 pre závislú premennú afektívny záväzok k organizácii

Prediktor	Beta	t	sig.	F	sig.
Doba v organizácii	<b>-0,260</b>	-3,124	0,002	9,412	0,001
Vzťahová vyhýbavosť	<b>-0,196</b>	-2,129	0,036		
Vzťahová úzkosť	-0,043	-0,444	0,658		
Sociálna kohézia	<b>0,212</b>	2,067	0,041		
Úlohová kohézia	<b>0,208</b>	1,903	0,06		
R square	0,324				
Adj. R square	0,290				

Model regresnej analýzy je štatisticky významný ( $p < 0,01$ ), čo umožňuje prehlásiť, že 29% variancie afektívneho organizačného záväzku môžeme predikovať nami sledovanými nezávislými premennými. Ukazuje, že najvýraznejším prediktorom je doba strávená v organizácii (Beta= -0,260), následne sociálna kohézia (Beta = 0,212) a napokon vyhýbavá väzba (Beta= -0,196). Ako otázku môžeme považovať úlohovú kohéziu, ktorej hodnota (Beta= 0,208) bola na hranici významnosti ( $p = 0,06$ ). To znamená, že vyšší počet rokov strávených v spoločnosti a vysoká miera vyhýbavej väzby predikuje nízku oddanosť voči organizácii. Vplyv vysokej sociálnej kohézie naopak predpovedá silnejší afektívny záväzok u zamestnanca.

Tabuľka 4: Moderačná regresná analýza – Model 2

Prediktor	Beta	t	sig.	R square	Adj. square	R F	sig.
Doba v organizácii	<b>-0,277</b>	-3,364	<b>0,001</b>	0,406	0,349	7,13	0,001
Vzťahová vyhýbavosť	<b>-0,210</b>	-2,329	<b>0,022</b>				
Vzťahová úzkosť	-0,042	-0,458	0,648				
Sociálna kohézia	0,163	1,645	0,103				
Úlohová kohézia	<b>0,224</b>	2,057	<b>0,042</b>				
vzťah.vyhýb. x soc.kohézia	<b>-0,347</b>	-3,295	<b>0,001</b>				
vzťah.vyhýb. x úloh.kohézia	<b>0,264</b>	2,361	<b>0,020</b>				

V ďalšom kroku vykonali moderačnú regresnú analýzu, pomocou ktorej sme sa snažili overiť hypotézu H3a-b, teda či sociálna a úlohová kohézia bude mať pozitívny moderujúci vplyv na vzťah medzi neistým typom väzby a afektívnym organizačným záväzkom. V prvom kroku sme vytvorili centrovane premenné, z ktorých sme vypočítali nové interakčné premenné (interakcie väzby a kohézie). Tie sme následne pridali ako nezávislé premenné do druhého modelu regresnej analýzy. V tabuľke 4 sa potvrdzuje opodstatnenosť druhého modelu, regresný koeficient sa v porovnaní s prvým modelom sa zvýšila o 8,1 %. Teda 35% afektívneho organizačného záväzku je predikovaný nezávislými premennými. Štatisticky významné prediktory boli: negatívne pôsobenie doby strávenej v organizácii (Beta= -0,277,  $p < 0,01$ ), zosilnil sa význam úlohovej kohézie v pozitívnom smere (Beta= 0,224,  $p < 0,05$ ) a napokon záporný vplyv vyhýbavej väzby (Beta= -0,210,  $p < 0,05$ ). Z hľadiska vplyvu interakčných premenných sa ako významný prediktor prejavila interakcia sociálnej kohézie a vzťahovej vyhýbavosti s negatívnym nábojom (Beta= -0,347,  $p < 0,01$ ) a úlohovej kohézie a vzťahovej vyhýbavosti s pozitívnym vplyvom (Beta=0,264,  $p < 0,05$ ). Interakcia dimenzie vzťahovej úzkosti so skupinovú kohéziou sa nepreukázala ako významný prediktor AC a v tabuľke ju ani neuvádzame. Naše výsledky podporujú hypotézu H3a) a vedú k odmietnutiu hypotézy H3b). Inými slovami, úlohová kohézia prispieva ku korekcii negatívneho účinku vyhýbavej vzťahovej väzby a prospieva u týchto jedincov k vyššiemu afektívnemu záväzku k organizácii. Naopak, sociálna kohézia pôsobí v negatívnom smere v interakcii s vyhýbavosťou, teda jej pôsobením sa znižuje afektívny záväzok voči spoločnosti.

#### 4 DISKUSIA

Naším hlavným cieľom bolo zistiť, či skupinová kohézia môže mať moderujúci vplyv na afektívny záväzok k organizácii u jedincov s určitým typom vzťahovej väzby. V našom prístupe uplatňujeme širšie využitie teórie attachmentu, a to v kontexte pracovných vzťahov; pracovnú skupinu a organizáciu chápeme ako objekt, ktorý môže aktivovať vzorce správania v závislosti od vzťahového modelu zamestnanca.

V prvom kroku spracovania výsledkov sme potvrdili náš predpoklad, že nízka miera v dvoch dimenziách väzby (úzkosť a vyhýbavosť) bude v pozitívnom vzťahu s afektívnym organizačným záväzkom. Potvrdzuje to, že vyhýbavý jedinec je opatrnejší pri vytváraní puta k spoločnosti a preferuje skôr autonómiu. V prípade úzkostného typu môžu brániť vytvoreniu dostatočne silného záväzku negatívne emócie, vlastné neistoty a obavy z možného prepustenia a s tým súvisiacich strát. V súlade s našimi tvrdeniami Hazan a Shaver (1990) hovoria, že vyhýbaví ľudia si udržiavajú určitú nezávislosť a necítia sa komfortne pri emocionálnom zblížovaní. Pre úzkostné typy je v popredí otázka ohľadne kvality citov a vernosti partnera. Naopak nízke hodnoty dimenziách vyhýbavosti a úzkosti môžu indikovať bezpečný typ vzťahovej väzby, ktorý odráža pozitívny stav mysle a emocionálneho prežívania, takíto jedinci nemajú problém pri nadväzovaní sociálnych vzťahov, a tým pádom aj pri vytvorení záväzku k organizácii.

Naše zistenia naznačujú tiež pozitívne vzťahy úlohovej aj sociálnej dimenzie skupinovej kohézie s afektívnym záväzkom k organizácii. Z toho vyplýva, že v pracovnom prostredí, ktoré sa vyznačuje pomocou, spolupatričnosťou, dobrými vzťahmi, kooperáciou pri skupinových aktivitách, si zamestnanec prehľbuje puto k tímu. Za predpokladu, že sa darí pracovnému tímu dosahovať požadované úlohy a ciele, členovia budú úspešní aj v napĺňaní zámerov spoločnosti. To je v súlade s myšlienkami Knippenberg a Schie (2000), Ricketta a VanDick (2005) alebo Meyer (2009), ktorí konštatujú, že posilnením záväzku k menšej entite ako je napr. pracovná skupina, sa dá efektívne zvýšiť oddanosť zamestnancov k organizácii. Pracovníci, ktorí sú súčasťou súdržnejších skupín sú viac nápomocní svojim kolegom (OCB),

majú vyššiu pracovnú spokojnosť, láskavosť (Kidwell et al., 1997), úroveň afektívneho organizačného záväzku, vnímanej organizačnej spravodlivosti (Andrews et al., 2008).

Hlavný cieľ našej práce predstavovalo overenie predpokladu, že sociálna a úlohová kohézia bude mať pozitívny moderujúci vplyv na vzťah medzi neistým typom vzťahovej väzby a afektívnym organizačným záväzkom. Dospeli sme k zisteniam, že úlohová kohézia má pozitívny moderujúci vplyv na vyhýbavý typ vzťahovej väzby, to znamená, že jej vplyvom sa koriguje negatívny účinok vyhýbavého vzťahového modelu, čo má za následok zvýšenie afektívnej oddanosti organizácii. Lavy a Granot (2010, podľa Lavy et al., 2015) zistili, že vysoká miera kohézie redukuje nežiaduce dôsledky vyhýbavej väzby po sociálnej a inštrumentálnej stránke. V takomto prípade je kolektívne fungovanie a emocionálne zaangažovanie podobné ako u pracovníkov s bezpečnou vzťahovou väzbou. Keďže títo zamestnanci majú negatívne presvedčenie o druhých, pozitívnym vplyvom prostredia tak zmenia svoj spôsob uvažovania. Mikulincer a Shaver (2007) tvrdia, že je pre nich charakteristické sledovanie svojich vlastných cieľov. Uvažujeme, že ak zistia, že skupina dokáže fungovať efektívne na základe spolupráce, sú schopní svoje preferencie (autonómia) potlačiť, vo vidine svojho prospechu. Okrem toho si myslíme, že pracovná a súkromná oblasť je u vyhýbavých pracovníkov výrazne oddelená. Zapojenie sa do kolektívneho diania nevnímajú ako záležitosť, v ktorej ide o nadmerné emocionálne zblížovanie, ale skôr to berú z profesionálneho a vecného hľadiska. Wech et al. (1998) došli k záveru, že súdržnosť je významným prediktorom výkonu a organizačného záväzku. Dodávajú, že jeho vysoká miera motivuje zamestnancov k skupinovým úlohám a prispieva k lepšiemu vnímaniu svojho členstva. V podobnom duchu sa nesie výskum Lavy et al. (2015), ktorí poukázali nato, že vplyvom podpornej klímy zvýšili vyhýbaví jedinci svoj výkon v tíme. Hazan a Shaver (1990) konštatuje, že títo zamestnanci sa vyznačujú aj prítomnosťou nadčasov a vysokého nasadenia. Domnievame sa, že spoločné vloženie sa do skupinových úloh môžu pokladať za prostriedok vyjadrenia pracovného výkonu, ktorý musí byť dostatočne silný (stredná až vysoká úlohová súdržnosť), aby mali pocit, že ostatní sa na ňom podieľajú s rovnakou mierou. Chápu to ako určitú formu férovosti z ich strany, alebo vo všeobecnosti spôsob, akým organizácia zabezpečuje adekvátne podmienky pre dosiahnutie stanovených cieľov.

Ak sa pozrieme na sociálnu stránku súdržnosti, tak naše výsledky nepotvrdili predpoklad o jej pozitívnom moderačnom vplyve. Prekvapujúco, naše zistenia naznačujú, že stmelením pracovného tímu na báze hlbšieho socializovania sa prehľbuje vzťahová vyhýbavosť, a tým znižuje emocionálna zaangažovanosť voči spoločnosti. Lavy, Mikulincer a Shaver (2010) zistili, že jedinci s vyhýbavou vzťahovou väzbou sú výrazne citliví na prílišné zblížovanie, čo sa prejavuje zvýraznením negatívnych myšlienok o svojom partnerovi alebo jeho ignorovaním. Touto reakciou zdôrazňujú svoje psychologické hranice a zmysel pre nezávislosť. Na základe nášho zistenia sa domnievame, že títo pracovníci vytvárajú pomyselné múry medzi profesionálnou a súkromnou sférou. Uplatňuje sa u nich spomínaný emocionálny dištanc a prílišne „kamarátenie“ vnímajú ako zasahovanie do ich privátnej oblasti. Myslíme si, že vidia prácu len ako nástroj dosahovania svojich pracovných cieľov a nie ako prostriedok saturácie svojich emocionálnych potrieb. Hazan a Shaver (1990) ich stavajú do pozície skôr úlohovo ako sociálne orientovaných. Tvrdia, že ich kariéra ide často krát na úkor ich osobnej pohody a vzťahov. Dôsledkom je v mnohých prípadoch súvis s pracovným vyhorením (Ronen, Mikulincer, 2009).

Pozitívny moderujúci vplyv úlohovej a sociálnej kohézie sme overovali aj pre úzkostnú dimenziu vzťahovej väzby. Neočakávane, naše zistenia poukazujú na to, že ani jedna zo stránok skupinovej súdržnosti nemá významný moderujúci vplyv na vzťah medzi premennými úzkostná väzba – afektívny organizačný záväzok. Úzkostná väzba navyše nemala prediktívnu hodnotu na vysvetlení afektívneho záväzku ani samotná, ani v interakcii s

kohéziou. Tieto závery sú prekvapujúce, nakoľko Lavy et al. (2010) hovoria, že jedinci s úzkostnou väzbou majú chronickú potrebu po ochrane a blízkosti, v dôsledku čoho sú niekedy dotieraví a vynucujú si pozornosť.

Výsledky chápeme ako určitý paradox a myslíme si, že ich nepotvrdenie môže tkvieť v pocite menejcennosti. V úlohovej sfére sa to môže prejavovať myšlienkami o svojej nedostatočnosti a neschopnosti spĺňať štandardy, výsledkom čoho môže byť napr. slabší výkon a tendencia nespôlpracovať. Smith et al. (1999) tvrdia, že títo jedinci sa v rámci skupiny chápu ako bezcenní, a majú nízku osobnú aj kolektívnu dôveru, čo má za následok, že v tíme trávia menej času. Hazan a Shaver (1990) uvádzajú, že majú väčšiu úzkosť z odmietnutia druhými, ak ich práca nebola v dostatočnej kvalite. Zvyčajne dosahujú nižší výkon a cítia sa nepochopení a nedocenení. V sociálnej oblasti by to mohlo byť presvedčenie, že nie som dosť dobrý či obľúbený na to, aby som mohol vytvárať priateľské vzťahy a zúčastňovať sa spoločných aktivít. Ronen a Mikulincer (2009) hovoria, že ich nadhodnocovanie potreby lásky, podpory a kooperácie sa premieta v tom, že ich tím vnímajú stále ako nedostatočne súdržný. Ako prípadné vysvetlenie môže byť sebahodnotiaci dotazník, v ktorom mohli mať tendenciu ukázať sa v inom, nezávislejšom svetle ako v skutočnosti sú.

## 5 ZÁVERY

Hlavným zistením nášho výskumu je, že úlohová kohézia môže pozitívnym spôsobom prispievať ku korekcii negatívneho vplyvu vyhýbavej vzťahovej väzby na afektívny organizačný záväzok. Naopak, sociálna súdržnosť pri vyhýbavej väzbe prehľbuje jej nežiaduci účinok a oslabuje tak emocionálnu oddanosť zamestnanca. Naše výsledky však nepreceňujeme. Jedným z hlavných limitov je výskumná vzorka, z hľadiska jej vnútornej štruktúry a veľkosti. Je potrebné tieto obmedzenia brať do úvahy a v budúcich výskumoch sa im vyhnúť. Ďalším limitom sú použité metódy, výskum bol realizovaný pomocou dotazníkov založených na výpovedi o sebe. Túto skutočnosť vidíme ako limitujúcu práve u úzkostných jedincov, ktorých odpovede nemuseli zodpovedať úplne skutočnosti. Vhodné by bolo obohatiť výskum aj o iné metódy, ktorých posudzovateľom by mohol byť manažér, disponujúci značným nadhľadom nad situáciou v skupine.

### Literatúra

Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice—affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736-755.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989-1004

Bowlby, J. (2010). *Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Vyd. 1. Praha: Portál.

Carless, S. A., De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31(1), 71-88.

Carron, A. V., Brawley, L. R. (2000). Cohesion conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7(3), 244-266.



- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32 (5), 605-622.
- Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622.
- Desivilya, H.S., Sabag, Y., & Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 14, 1, 22-42.
- Fraley, C. (2002). Attachment stability from infancy to adulthood. Meta-analysis and dynamic modeling of developmental mechanisms. *Personality and Social Psychology Review*. 6 (2), 123-151.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment. *Labor Market Conditions and Time*. *Academy of Management Journal*, 51, 1223–1245.
- Hazan, C., Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of personality and social psychology*, 52 (3), 511-524
- Hazan, C., Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and social Psychology*, 59(2), 270-280
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7–25.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of management*, 23(6), 775-793.
- Knippenberg, D., Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.
- Ko, J. W., Price, J. L., Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Lavy, S., Bareli, Y., Ein-Dor, T. (2015). The effects of attachment heterogeneity and team cohesion on team functioning. *Small Group Research*, 46(1), 27-49.
- Lavy, S., Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2010). Autonomy–proximity imbalance: An attachment theory perspective on intrusiveness in romantic relationships. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 552-556.
- Lečbych, M., Pospíšilová, K. (2012). Česká verze škály experiences in close relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospelosti. *E-Psychologie*. 6 (3) získané 12. februára 2016, z <http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf>
- Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: protective factors for nurse residents' job satisfaction, compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout. *Journal of P*
- Meyer, J. P. Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide University of Western Ontario.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood. Structure, dynamics and change*. NY, London, The Guilford press.
- Mullen, B., Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.
- Pinquart, M., Feußner, C., Ahnert, L. (2013). Meta-analytic evidence for stability in attachments from infancy to early adulthood. *Attachment & human development*, 15(2), 189-218.
- Ricketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A metaanalytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 67 (3), 490–510.
- Rom, E., a Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: the association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of personality and social psychology*, 84(6), 1220-1235.
- Ronen, S., Mikulincer, M. (2009). Attachment orientations and job burnout: The mediating roles of team cohesion and organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(4), 549-567.
- Schraggeová, M., Rošková, E. (2015). Modely vzťahovej väzby v kontexte organizačného správania. In: *Psychologie práce a organizace 2015: Kvalita pracovního života*. Praha: MATFYZPRESS
- Smith, E. R., Murphy, J., a Coats, S. (1999). Attachment to groups: Theory and management. *Journal of personality and social psychology*, 77(1), 94-110
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Wang, C. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127–140.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., a Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494.
- Zaccaro, S. J., a McCoy, M. C. (1988). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness on Performance of a Disjunctive Group Task1. *Journal of applied social psychology*, 18(10), 837-851.

### **Contact**

doc. PhDr. Milica Schraggeová, PhD.

Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Katedra psychológie, Bratislava, SR

Email: milica.schraggeova@uniba.sk

# KARIÉROVÁ NEROZHODNOSŤ A ŤAŽKOSTI V KARIÉROVOM ROZHODOVANÍ ŠTUDENTOV A NEZAMESTNANÝCH ABSOLVENTOV

## CAREER INDECISION AND CAREER DECISION-MAKING DIFFICULTIES OF STUDENTS AND UNEMPLOYED GRADUATES

Eva SOLLÁROVÁ

**Abstrakt:** Podľa aktuálnych štatistík Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR sa približne polovica absolventov neuplatňuje v odbore, ktorý vyštudovali. Príspevok skúma, či charakter emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní a vzťahy medzi kariérovou nerozhodnosťou a ťažkosťami v kariérovom rozhodovaní nezamestnaných absolventov a študentov rôznych typov a stupňov škôl (teda v rôznej fáze procesu kariérového rozhodovania a s rôzne špecifickým zameraním štúdia), môžu prispieť k objasneniu uvedeného zistenia. Na zistenie emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní bola použitá škála Emotional and Personality Career Difficulties Scale (EPCD; Saka, Gati, & Kelly, 2008) a na zisťovanie kariérovej nerozhodnutosti viaceré verzie sebaopisovacej škály Career Decidedness Scale (CDS; Lounsbury et al., 1999), na vzorke stredoškolských študentov rôznych typov škôl ( $n = 250$ ), vysokoškolských študentov ( $n = 47$ ) a nezamestnaných absolventov ( $n = 127$ ). Výsledky komparačných analýz ukázali, že veľkosť aj štruktúra emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní neboli diferencované stupňom školy ako rôznou fázou kariérového rozhodovania, boli diferencované fázou po kariérovom rozhodnutí (u nezamestnaných absolventov) v porovnaní so študentmi (stredných škôl). Ďalej boli ťažkosti v kariérovom rozhodovaní diferencované mierou nerozhodnutosti študentov. Hlavné výsledky sú diskutované v kontexte procesu kariérového rozhodovania, metodík diagnostikujúcich ťažkosti v kariérovom rozhodovaní a implikácií pre podporu kariérového rozhodovania študentov aj nezamestnaných absolventov.

**Abstract:** Actual statistical data of the Slovak Ministry of Work, Social Affairs and Family show that approximately half of the graduates do not work in the field they have studied. The paper studies whether the character of emotional and personality aspects of career decision-making difficulties, as well as relations between career indecision and career decision-making difficulties of unemployed graduates and graduates of various types and levels of schools can help in clarifying the data mentioned. To measure emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties, The Emotional and Personality Career Difficulties Scale (EPCD; Saka, Gati, & Kelly, 2008) was used and to measure career indecision, various versions of the Career Decidedness Scale (CDS; Lounsbury et al., 1999) were used, on the sample of grammar and secondary schools students ( $n = 250$ ), university students ( $n = 47$ ) and unemployed graduates ( $n = 127$ ). The results of comparative analyses showed that the size and the structure of emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties were not differentiated by the level of schools as the phase of the career decision-making process, however they were differentiated by the post-decision phase (unemployed graduates) and, they also were differentiated by the level of undecidedness of the students. The main results are discussed in the context of the career decision-making process, measuring tools used in diagnosing career decision-making difficulties and implications for supporting career decision-making of students and unemployed graduates.

**Kľúčové slová:** kariérová nerozhodnosť, ťažkosti v kariérovom rozhodovaní.

**Keywords:** career indecision; career decision-making difficulties.

## 1 ÚVOD

Žijeme v období enormného nárastu možností volieb zamestnaní, študijných odborov a ich špecializácií či druhov profesionálnych tréningov. Možnosti kariérového uplatnenia pribúdajú, stávajú sa menej predpovedateľné a vyžadujú si viac flexibility od jednotlivcov. V takejto situácii sú mladí ľudia často zaplavení možnosťami plánovania svojej profesionálnej kariéry a potrebujú profesionálnu pomoc pri rozhodovaní o kariérovom smerovaní. Kariérová nerozhodnosť (career indecision) je definovaná ako ťažkosti, s ktorými sa jednotlivci stretávajú v priebehu kariérového rozhodovania a vzťahujú sa na všetky problémy, ktoré sa vyskytujú pred, počas a po procese rozhodovania (Saka, Gati, Kelly, 2008). To je jeden z dôvodov zamerania príspevku na mladých ľudí pred druhou smerovou voľbou (študenti stredných škôl), po druhej smerovej voľbe (študenti vysokej školy) a po získaní zvolenej kvalifikácie (absolventi). Absolventi stredných a vysokých škôl, ktorí sa uchádzajú o svoje prvé zamestnanie, patria k rizikovým skupinám nezamestnaných, sú v konkurencii s ostatnými uchádzačmi znevýhodnení aj z pohľadu chýbajúcich praktických skúseností, ale aj z pohľadu orientácie na trhu práce (Buchtová, 1999; 2001). Predlžovanie nezamestnanosti mladých absolventov má negatívne dôsledky pre jedinca aj pre spoločnosť (Fedáková, 2003; Schraggeová, Rošková, 2003). To je ďalší dôvod, prečo sme sa z kategórie absolventov zamerali osobitne na nezamestnaných absolventov. Tretím dôvodom a motívom skúmania témy ťažkostí v kariérovom rozhodovaní a kariérovej nerozhodnosti sú údaje aktuálnych štatistík Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR o uplatňovaní absolventov na trhu, podľa ktorých sa (v závislosti od odborov) približne polovica absolventov neuplatňuje v odbore, ktorý vyštudovali (Trexima, 2017).

Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní sú multiaspektové a zahŕňajú nerozhodnosť (indecision/undecidedness) a nerozhodnosť (indecisiveness) (Gati, 2013). Okrem toho aj nerozhodnosť aj nerozhodnosť sú multiaspektové a multidimenzionálne. Nerozhodnosť je považovaná za prechodný stav, kedy jednotlivec musí urobiť rozhodnutie a môže byť spôsobený mnohými rozdielnymi príčinami, napr. nedostatkom informácií o možných kariérach alebo nedostatočným sebazoznaním vo vzťahu ku kariére. Nerozhodnosť je vnímaná ako vlastnosť, kedy jednotlivec prežíva chronickú nerozhodnosť a má problém urobiť rozhodnutie. Typicky je to prisudzované psychologickým bariéram spôsobujúcim, že jedinec nie je schopný dopracovať sa k rozhodnutiu. Nerozhodnosť je vzťahovaná k viacerým emocionálnym a psychologickým konštruktom (Gati, 2013).

Martincinová a Stead (2015) označujú koncept *ťažkostí v kariérovom rozhodovaní* za “strešný pojem pre každého, kto má problémy s urobením rozhodnutia, či už je to prechodný stav nerozhodnutosti alebo vzorec ťažkostí vedúci k nerozhodnosti” (s. 4).

Pokles výskumu tejto témy od 90-tych rokov minulého storočia pripisujú Kelly a Lee (2002) neadekvátnemu opisu domény kariérovej nerozhodnosti. Títo autori preskúmali domény a navrhli definíciu domény ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, resp. kariérovej nerozhodnosti ako neschopnosti špecifikovať vzdelávaciu a profesijnú voľbu spôsobenú tromi špecifickými problémami:

problémami predchádzajúcimi rozhodovaniu a zahŕňajúcimi deficit informácií a difúziu identity;

problémami kognitívneho prežívania črtovej nerozhodnosti alebo afektívnym prežívaním úzkosti z voľby, ktoré inhibujú progres procesu rozhodovania;

nesúhlasom s druhými, čo inhibuje implementáciu kariérovej voľby (Kelly, Lee, 2002, s. 322).

Na oblasť emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní sa zamerali vo svojej koncepcii Sakaová a jej tím (Saka et al., 2008). Na základe existujúcej literatúry a výskumných zistení identifikovali premenné, ktoré sa ukázali ako súvisiace s kariérovou nerozhodnosťou a nerozhodnosťou a analyzovali ich z pohľadu ich zdroja, všeobecných charakteristík a možného vplyvu na rozhodovací proces. Navrhli hierarchickú taxonómiu s tromi hlavnými oblasťami ťažkostí – pesimistický pohľad, úzkosť a sebaobraz a identita, ktoré potom rozdelili do 11 špecifických kategórií založených na špecifickejších odlišnostiach (Saka, Gati, Kelly, 2008, 406 – 408).

Prvá oblasť, *pesimistický pohľad*, zahŕňa kognitívne aspekty nerozhodnosti zahŕňajúce a) pesimistický pohľad na rozhodovací proces, b) pesimistický pohľad na svet práce a c) pesimistický pohľad na kontrolu jedinca nad rozhodovacím procesom a výsledkom. Druhá oblasť je zložená z negatívnych dôsledkov *úzkosti* na špecifické aspekty rozhodovacieho procesu, konkrétne a) úzkosť z procesu rozhodovania, b) úzkosť z neistoty obsiahnutej vo voľbe, c) úzkosť z urobenia záväzku k svojej voľbe, a d) úzkosť ohľadne výsledku rozhodovacieho procesu. Tretia oblasť, *sebaobraz a identita*, obsahuje vývinové a osobnostné aspekty zahŕňajúce a) všeobecnú úzkosť ako črtu, b) nízku sebaúctu, c) nevykryštalizovanú identitu a d) konfliktnú vzťahovú väzbu a separáciu. Na základe taxonómie autori vytvorili Dotazník emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní EPCD (the Emotional and Personality Related career Decision Making Difficulties questionnaire; Saka, Gati, Kelly, 2008).

Keďže práve koncepcia Sakaovej a jej tímu bola vytvorená po uvedenej kritike a zedefinovaní domény ťažkostí v kariérovom rozhodovaní autormi Kelly a Lee (2002) a zohľadňuje ako vývojovú, skôr prechodnú nerozhodnosť tak aj nerozhodnosť ako stálu črtu, pre overenie témy ťažkostí v kariérovom rozhodovaní z perspektívy procesu rozhodovania a miery nerozhodnosti, jej overenie má potenciál priniesť zistenia podnetné pre implikácie do praxe kariérového poradenstva v našich podmienkach. Nadväzujeme na skúmanie ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u študentov pred a po druhej smerovej voľbe a skúmanie ich nerozhodnosti súvisiacej s voľbou štúdia (Sollárová, 2016).

## 2 VÝSKUMNÝ PROBLÉM, HYPOTÉZY A OTÁZKY

### a) Ťažkosti v procese kariérového rozhodovania.

*Kariérová nerozhodnosť* je definovaná ako „*ťažkosti, s ktorými sa jednotlivci stretávajú v priebehu rozhodovania súvisiaceho s kariérou a vzťahuje sa na všetky problémy a výzvy, ktorým je potrebné venovať sa pred, počas a po procese rozhodovania*“ (Saka, Gati, Kelly, 2008, s. 403). V rámci procesu kariérového rozhodovania je preto zaujímavé skúmať kariérové ťažkosti mladých ľudí v rôznej fáze kariérového rozhodovania: pred druhou smerovou voľbou, po druhej smerovej voľbe a po získaní kvalifikácie (absolventi). Keďže taxonómia emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní od Sakaovej a jej tímu (Saka, Gati, Kelly, 2008) zahŕňa aj aspekty vývinovej, dočasnej nerozhodnosti aj viac chronickej, pretrvávajúcej nerozhodnosti, predpokladáme, že študenti v rôznej fáze procesu kariérového rozhodovania sa budú líšiť v štruktúre ťažkostí ( $VO_1$ ) a v miere/veľkosti ťažkostí v smere významne vyššej miery emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v raných fázach procesu kariérového rozhodovania v porovnaní s neskoršími fázami procesu kariérového rozhodovania ( $H_1$ ).

## b) Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní a nerozhodnosť

Parameter rozhodnutosti/nerozhodnutosti je zdôrazňovaný aj v perspektíve procesu kariérového rozhodovania, ako aj v empirických zisteniach vzťahov medzi nerozhodnosťou a ťažkosťami v kariérovom rozhodovaní (napr. Gati, 2013).

Taxonómia emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní Sakaovej a jej tímu (Saka, Gati, Kelly, 2008), ako aj na jej základe vytvorená škála EPCD podľa autorov zahŕňajú emocionálne a osobnostné aspekty aj vývinovej nerozhodnosti aj črtovej nerozhodnosti, bude nás preto zaujímať *vzťah medzi nerozhodnosťou a ťažkosťami v kariérovom rozhodovaní*, pričom predpokladáme, že miera nerozhodnutosti bude významne diferencovať veľkosť emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v smere významne viac ťažkostí v skupinách s vyššou mierou nerozhodnutosti v porovnaní so skupinami s nižšou mierou nerozhodnutosti ( $H_2$ ). Zároveň budeme skúmať, ako sa budú študenti s rôznou mierou nerozhodnutosti líšiť v štruktúre emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní ( $VO_2$ )?

## 3 METÓDY

### 3.1 Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 250 študentov rôznych typov stredných škôl, z toho 150 študentov 3. ročníka gymnázia v Nitre (muži = 72; ženy = 78;  $M = 17.87$ ;  $SD = 0.66$ ; merania realizované v októbri 2015), merania realizované v októbri 2015; 100 študentov 4. ročníkov stredných škôl vo Veľkom Krtíši (muži = 45; ženy = 55 (z toho gymnázium  $N = 40$ ; Obchodná akadémia  $N = 25$ , Stredná odborná škola  $N = 35$ ;  $M = 18,47$ ;  $SD = 0.73$ ), merania realizované v januári 2016); 45 študentov 1. ročníka odboru psychológia v Nitre (muži  $N = 5$ ; ženy = 40;  $M = 20.02$ ;  $SD = 0.34$ ), meranie bolo realizované v októbri 2015 a 127 nezamestnaných absolventov z regiónu Brezno ( $N = 92$ ; muži = 47; ženy = 45;  $M = 19,7$ ;  $SD = 3,75$ ) a Galanta ( $N = 35$ ; muži = 15; ženy = 20;  $M = 20, 4$ ;  $SD = 3,09$ ), merania realizované v októbri 2015).

### 3.2 Metodiky

Na meranie emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v rozhodovaní sme použili dotazník *Emotional and Personality Career Difficulties Scale (EPCD)*; Saka, Gati, Kelly, 2008), ktorého slovenská verzia a jej psychometrické vlastnosti sú aktuálne overované (napr. Hroncová, Šišková, Sollár, Sollárová, 2016). 53 položkový dotazník v súlade s taxonómiou autorov (Saka, Gati, Kelly, 2008) hodnotí ťažkosti v kariérovom rozhodovaní na úrovni celkového skóre na úrovni troch oblastí ako zdrojov ťažkostí – pesimistický pohľad, úzkosť a sebaobraz a identita, ktoré sú špecifikované na úrovni 11 kategórií charakterizovaných v úvode príspevku. Probandi hodnotili odpovede na 9-bodovej škále od „vôbec nesúhlasím“ (1) po „úplne súhlasím“ (9). Ukážka položky: „Vo väčšine oblastí je veľmi náročné nájsť si prácu.“ Hodnoty Cronbachovej  $\alpha$  v kategóriách a klastroch sa pohybovali v rozpätí 0.646 – 0.963, celkového skóre  $\alpha = 0.957$ .

Porovnania skupín študentov rôznych typov škôl a nezamestnaných absolventov ( $H_1$  a  $VO_1$ ), ako aj skupín s rôznou mierou nerozhodnutosti ( $H_2$  a  $VO_2$ ) boli realizované vo všetkých oblastiach/škálach, na úrovni kategórií (11), klastrov (3) a celkového skóre.

Mieru nerozhodnutosti sme zisťovali

- a) *Položkou istoty* vzťahujúcej sa na voľbu profilácie povolania (“Do akej miery ste si istý svojou voľbou oblasti profilácie práce? - 9-bodová škála od vôbec nie som si istý (1) až po úplne som si istý (9). Podľa skóre v položke boli študenti rozdelení do troch skupín a porovnávaní v miere ( $H_2$ ) a štruktúre ( $VO_2$ ) ťažkostí v kariérovom rozhodovaní:

- i. výrazne neistí/nerozhodnutí (skóre 1-3)
- ii. mierne neistí/nerozhodnutí (skóre 4-6)
- iii. výrazne istí/rozhodnutí (skóre 7-9).

b) *Škálou CDS* (na vzorke 46 vysokoškolských študentov) – Career Decidedness Scale (Lounsbury, Gibson, 2011) – merací nástroj na zisťovanie kariérovej rozhodnutosti; 5položková jednodimenzionálna škála s rozpätím celkového skóre 6 – 30, pričom vyššie skóre znamená vyššiu rozhodnutosť. (Ukážky položiek: “Urobil som definitívne rozhodnutie o svojej kariére.” “Mám ťažkosti s rozhodovaním sa medzi profesiami.”) Podľa celkového skóre v dotazníku boli študenti rozdelení do troch skupín a porovnávaní v miere (H<sub>2</sub>) a štruktúre (VO<sub>2</sub>) ťažkostí v kariérovom rozhodovaní:

- i. výrazne neistí/nerozhodnutí (skóre pod 15)
- ii. mierne neistí/nerozhodnutí (skóre 16 - 22)
- iii. výrazne istí/rozhodnutí (skóre 23 - 30).

#### Štatistická analýza dát

Na overenie výskumných hypotéz a výskumných otázok sme použili *Fisherovu analýzu rozptylu (One Way ANOVA)*, ktorá porovnáva rozdiely v priemerných hodnotách skupín a Studentov t-test pre jeden výber. Bola použitá parametrická metóda, nakoľko distribúcie premenných boli približne normálne. Na posúdenie vecnej významnosti rozdielov priemerov sme použili *korelačnú mieru r<sub>m</sub>* v zmysle Cohenových štandardov (in Ritomský, 2002) s nasledovnou interpretáciou: *r<sub>m</sub>* = 0.00 – 0.30 - malá vecná významnosť, *r<sub>m</sub>* = 0.30 – 0.50 - stredná vecná významnosť, *r<sub>m</sub>* = 0.50 + - veľká vecná významnosť.

## 4 VÝSLEDKY

Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní u študentov rôznych typov a úrovni škôl a u nezamestnaných absolventov

- a) *Ťažkosti v procese kariérového rozhodovania u študentov 3. ročníka gymnázia a 1. ročníka vysokoškolského štúdia*

Tab. 1 *Porovnanie ťažkostí v kariérovom rozhodovaní študentov 3. ročníka gymnázia a 1. ročníka vysokej školy*

Skupiny	VŠ študenti	n=45	Študenti gymnázia	n=150			
Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní: kategórie (1.-11.), klastre (I.-III.), celkové skóre EPCD	M	SD	M	SD	F	p	r <sub>m</sub>
1.Pesimistický pohľad na proces rozhodovania	4.87	2.15	5.00	1.70	0.20	0.65	0.03
2.Pesimistický pohľad na svet práce	5.26	1.68	5.73	1.31	3.95	0.05	0.14
3.Pesimistický pohľad na kontrolu jedincom	3.29	1.44	3.86	1.53	4.90	0.03	0.16
4.Úzkosť z procesu rozhodovania	4.56	2.11	5.40	2.14	5.31	0.02	0.16

5.Úzkosť z neistoty	4.03	1.90	5.07	2.19	8.34	<0.001	0.20
6.Úzkosť z procesu voľby	4.34	1.99	5.33	2.07	8.06	0.01	0.20
7.Úzkosť z výsledku	3.58	1.98	4.62	2.08	8.96	<0.001	0.21
8.Sebaobraz a identita - sebaúcta	3.21	1.77	3.28	1.60	0.02	0.88	0.01
9.Sebaobraz a identita – všeobecná úzkosť	4.03	1.98	4.40	2.00	1.19	0.28	0.08
10.Sebaobraz a identita – nevykryštalizovaná identita	2.90	1.55	3.81	1.87	8.77	<0.001	0.21
11. Sebaobraz a identita – konfliktná vzťahová väzba a separácia	3.21	1.77	3.28	1.60	0.06	0.81	0.02
A Pesimistický pohľad	4.51	1.30	4.90	1.13	0.06	0.81	0.14
B Úzkosť	4.15	1.74	5.13	1.91	9.64	<0.001	0.22
C Sebaobraz a identita	3.63	1.56	3.94	1.45	1.58	0.21	0.09
Celkové skóre EPCD	4.06	1.38	4.66	1.37	6.71	0.01	0.18

Legenda: *M* =priemer; *SD* =štandardná odchýlka; *F* =Fisherova analýza rozptylu; *p* = hodnoty štatistickej významnosti; *r<sub>m</sub>* = korelačná miera

*b) Ťažkosti v procese kariérového rozhodovania študentov 4. ročníka rôznych typov stredných škôl*

Tab. 2 Porovnanie ťažkostí v kariérovom rozhodovaní študentov 4. ročníka rôznych typov stredných škôl (gymnázium, OA = obchodná akadémia, SOŠ = stredná odborná škola)

	Gymnázium	N= 40	OA	N= 25	SOŠ	N= 35			
Kategórie (11), klastre (A-C) a sumárne skóre EPCD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p	r <sub>m</sub>
1.Pesimistický pohľad na proces rozhodovania	5,86	1,79	5,03	1,58	5,62	2,24	1,474	,234	,172
2.Pesimistický pohľad na svet práce	5,94	1,57	5,95	1,30	6,50	1,94	1,315	,273	,162
3.Pesimistický pohľad na kontrolu jedincom	4,66	1,53	4,33	1,65	4,99	2,13	,988	,376	,141
4.Úzkosť z procesu rozhodovania	5,61	2,07	5,42	2,22	5,74	1,76	,189	,828	,062
5.Úzkosť o neistote	5,55	1,96	4,40	2,18	5,10	1,95	2,522	,086	,222
6.Úzkosť z voľby	5,40	1,85	5,02	2,10	5,46	2,03	,413	,663	,092



7.Úzkosť z výsledku	5,46	2,04	4,13	1,88	4,81	2,22	3,220	,044	,250
8.Sebaobraz a Identita / sebavedomie	5,13	2,31	4,44	1,89	4,47	2,29	,139	,870	,053
9.Sebaobraz a Identita / nevykryštalizovaná	4,56	1,98	3,37	1,95	4,79	2,34	1,097	,338	,149
10.Sebaobraz a Identita / konfliktná vzťahová väzba	4,31	1,95	3,87	1,57	4,36	1,77	3,650	,030	,265
A Pesimistický pohľad	5,49	1,18	5,10	,84	5,70	1,52	,639	,530	,114
B Úzkosť	5,51	1,66	4,74	1,83	5,28	1,67	1,710	,186	,185
C Sebaobraz a Identita	4,86	1,75	4,22	1,53	4,73	1,91	1,562	,215	,177
11.Sebaobraz a Identita / všeobecná úzkosť	5,47	2,19	5,19	2,14	5,29	2,22	1,848	,163	,149
Sumárne skóre EPCD	5,29	1,24	4,69	1,21	5,24	1,42	1,094	,339	,192

Legenda (viď Tab. 1)

c) Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní u nezamestnaných absolventov (v porovnaní s gymnazistami)

Tab. 3 Porovnanie priemerov v ťažkostiach kariérového rozhodovania (EPCD) u nezamestnaných absolventov ( $n = 127$ ) a študentov 3. ročníka gymnázia ( $n = 150$ )

Kategórie (11), klastre (A-C) a sumárne skóre EPCD	Nezamestnaní M	Dolná hranica	Horná hranica	Porovnanie úrovne
A Pesimistický pohľad	63,04	61,6	70,32	rovnaká
B Anxieta proces rozhodovania	104,00	104,72	126,84	nižšia
C Osobnosť a Identita	70,72	71,5	90,71	nižšia
1.Pesimistický pohľad na proces rozhodovania	14,87	15,88	19,26	nižšia
2.Pesimistický pohľad na svet práce	29,87	27,23	31,91	rovnaká
3.Pesimistický pohľad na kontrolu jedincom	18,31	16,8	20,75	rovnaká
4.Úzkosť z procesu rozhodovania	19,75	19,88	24,97	nižšia
5.Úzkosť o neistote	20,07	29,6	36,85	nižšia
6.Úzkosť z voľby	35,69	33,9	41,84	rovnaká

7.Úzkosť z výsledku	18,49	19,38	24,44	nižšia
8.Sebaobraz a Identita / všeobecná úzkosť	14,18	14,39	18,53	nižšia
9.Sebaobraz a Identita / sebavedomie	17,17	17,61	23,83	nižšia
10.Sebaobraz a Identita / nevykryštalizovaná	15,98	15,71	20,86	rovnaká
10.Sebaobraz a Identita / konfliktná vzťahová väzba	23,40	22,07	29,77	rovnaká
Sumárne skóre EPCD	237,76	243,05	283,8	nižšia

Legenda:  $M$  =priemer; Dolná hranica/Horná hranica = hranice 95-% intervalu spoľahlivosti pre priemer súboru študentov 3. ročníka gymnázia

Z tabuľky 1 vidieť, že hodnoty priemerov v skupine vysokoškolských študentov a skupine stredoškolských študentov sú vo všetkých porovnávaných oblastiach a na všetkých porovnávaných úrovniach vždy nižšie v skupine vysokoškolských študentov. Hodnoty  $F$  testu sa v 9 prípadoch z 15 ukázali ako štatisticky významné rozdiely vždy v prospech nižších hodnôt vo vzorke vysokoškolských študentov. Na posúdenie vecnej významnosti rozdielu priemerov sme použili *korelačnú mieru*  $r_m$  a výsledky ukazujú, že veľkosť rozdielov je vo všetkých prípadoch na úrovni malej vecnej významnosti (maximálna hodnota  $r_m = 0,22$ ). Z tabuľky 2 vidieť, že hodnoty priemerov v skupinách študentov 4. ročníkov rôznych typov stredných škôl (gymnázium, obchodná akadémia a stredná odborná škola) sa ani v jednej z porovnávaných oblastí a úrovni ťažkostí v kariérovom rozhodovaní neprejavili ako štatisticky významné. Porovnanie priemerov v ťažkostiach kariérového rozhodovania (EPCD) u nezamestnaných absolventov a študentov 3. ročníka gymnázia (Tabuľka 3) ukázali, že hranicu 95-% intervalu spoľahlivosti pre priemer v súbore gymnazistov prekročili hodnoty priemerov nezamestnaných absolventov v 6 kategóriách ťažkostí, 2 klastroch (B-Úzkosť z procesu rozhodovania a C-Sebaobraz a Identita), aj na úrovni celkového skóre ťažkostí v kariérovom rozhodovaní vždy v smere nižších hodnôt ťažkostí u nezamestnaných absolventov v porovnaní so študentmi 3. ročníka gymnázia.

Záver pre  $H_1$  a  $VO_1$  je, že zistené rozdiely v úrovni a štruktúre emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní meraných EPCD medzi študentmi pred druhou smerovou voľbou (študenti 3. ročníka gymnázia) a študentmi po druhej smerovej voľbe (študenti 1. ročníka vysokoškolského štúdia v odbore psychológia) boli štatisticky rozlíšiteľné v smere štatisticky významne vyššej úrovne ťažkostí v kariérovom rozhodovaní vo vzorke študentov gymnázií, resp. študentov pred druhou kariérovou voľbou v 9 z 15 porovnávaných prípadov, pričom najjednoduchšie štatisticky významné rozdiely sa prejavili v kategóriách v rámci klastra II – Úzkosť, ďalej v kategórii Nevykryštalizovaná identita v rámci klastra III – Sebaobraz a Identita. V rovnakom smere sa štatisticky významne vysoko významný rozdiel prejavil aj na úrovni celkového skóre dotazníka EPCD. Všetky štatisticky významné rozdiely dosiahli iba úroveň malej vecnej významnosti. V oblastiach a úrovniach z uvedenými štatisticky významnými rozdielmi  $H_1$  potvrdzujeme iba na úrovni štatistickej významnosti, nie na úrovni vecnej významnosti. Miera špecifčnosti strednej školy/štúdia nediferencovala mieru ani štruktúru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, t.j. študenti rôznych typov škôl v 4. ročníku majú porovnateľnú mieru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, čím výsledok podporuje  $H_1$ . Porovnanie nezamestnaných absolventov

a študentov 3. ročníka gymnázia ukázalo nižšiu mieru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u nezamestnaných absolventov v klastri úzkosti z procesu kariérového rozhodovania a klastri osobnosti a identity, ako aj v celkovej úrovni ťažkostí v kariérovom rozhodovaní.

Predpokladaný rozdiel v miere/veľkosti ťažkostí v smere významne vyššej miery emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v raných fázach procesu kariérového rozhodovania v porovnaní s neskoršími fázami procesu kariérového rozhodovania ( $H_1$ ) sa teda potvrdil v porovnaní študentov 3. ročníka gymnázia a nezamestnaných absolventov, konkrétne v dvoch z troch klastrov ťažkostí – úzkosti z procesu kariérového rozhodovania a osobnosti/identite, ako aj na úrovni celkového skóre v ťažkostiach v kariérovom rozhodovaní.

Uvedené rozdiely sú zároveň ukazovateľmi štatisticky významných, nie však vecne významných odlišností v štruktúre ťažkostí v kariérovom rozhodovaní študentov pred a po druhej smerovej voľbe ( $VO_1$ ) a zároveň odlišností študentov a nezamestnaných absolventov.

Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní podľa miery nerozhodnutosti študentov:

a) miera nerozhodnutosti o voľbe povolania (stredoškolských a vysokoškolských) študentov

Tab. 4 Porovnanie emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u študentov s rôznou mierou nerozhodnutosti o voľbe povolania

Miera nerozhodnutosti o voľbe povolania	výrazne neistí n=34		mierne neistí n=79		výrazne istí n=78				
Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní: kategórie (1.-11.), klastre (I.-III.), sumárne skóre EPCD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p	$r_m$
1. Pesimistický pohľad na proces rozhodovania	5.51	1.87	5.30	1.52	4.40	1.90	7.22	<0.001	0.27
2. Pesimistický pohľad na svet práce	5.58	1.28	5.63	1.32	5.66	1.57	0.04	0.963	0.02
3. Pesimistický pohľad na kontrolu jedincom	4.17	1.60	3.87	1.43	3.41	1.49	3.69	0.027	0.19
4. Úzkosť z procesu rozhodovania	6.56	1.76	5.58	1.84	4.25	2.20	18.49	<0.001	0.41
5. Úzkosť z neistoty	6.47	1.75	5.45	1.77	3.51	1.90	38.74	<0.001	0.54
6. Úzkosť z procesu voľby	6.11	1.82	5.72	1.83	4.03	1.95	21.84	<0.001	0.43
7. Úzkosť z výsledku	5.32	1.94	4.72	1.91	3.64	2.09	10.24	<0.001	0.31
8. Sebaobraz a identita - sebaúcta	3.60	1.48	3.18	1.54	3.16	1.76	1.85	0.160	0.14
9. Sebaobraz a identita – všeobecná úzkosť	4.92	2.03	4.37	1.92	4.02	1.99	2.50	0.085	0.16

10. Sebaobraz a identita – nevykryštalizovaná identita	4.96	1.94	3.92	1.67	2.69	1.46	25.28	<0.001	0.46
11. Sebaobraz a identita - konfliktná vzťahová väzba a separácia	3.60	1.48	3.18	1.55	3.16	1.76	1.01	0.368	0.10
I. Pesimistický pohľad	5.09	0.96	4.96	1.03	4.59	1.25		0.041	0.18
II. Úzkosť	6.14	1.48	5.43	1.58	3.85	1.82	28.89	<0.001	0.48
III. Sebaobraz a identita	4.57	1.44	3.95	1.38	3.52	1.41	6.76	<0.001	0.26
Sumárne skóre EPCD	5.36	1.16	4.81	1.15	3.92	1.32	19.57	<0.001	0.42

Legenda (viď tab 1) : *M* = priemer; *SD* = štandardná odchýlka; *F* = Fisherova analýza rozptylu; *p* = hodnoty štatistickej významnosti; *r<sub>m</sub>* = korelačná miera

b) miera nerozhodnutosti podľa CDS (1. ročník vysokoškolského štúdia, *n* = 46)

Tab. 5 Porovnanie emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u študentov s rôznou mierou nerozhodnutosti v CDS

Skupiny podľa miery nerozhodnutosti (skóre v CDS)	- 15		16 - 22		23 -30				
Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní: kategórie (I.-III.), klastre (I.-III.), sumárne skóre EPCD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p	r <sub>m</sub>
1. Pesimistický pohľad na proces rozhodovania	6,29	1,92	4,79	2,05	4,44	2,17	2,005	,147	,292
2. Pesimistický pohľad na svet práce	5,77	1,36	5,18	1,47	5,27	2,07	,317	,730	,121
3. Pesimistický pohľad na kontrolu jedincom	3,86	1,59	3,43	1,37	2,89	1,39	1,391	,260	,246
4. Sebaobraz a Identita / všeobecná úzkosť	4,04	1,54	3,86	1,59	3,19	1,51	1,171	,320	,227
5. Sebaobraz a Identita / sebavedomie	2,19	1,13	2,99	1,33	2,56	1,32	1,175	,318	,228
6. Sebaobraz a Identita / nevykryštalizovaná	1,90	0,80	1,88	0,86	1,29	0,84	2,717	,077	,335
7. Sebaobraz a Identita / konfliktná vzťahová väzba	5,00	2,00	5,19	2,62	4,33	2,88	,524	,596	,154
8. Úzkosť o procese	8,67	2,83	6,33	2,70	4,96	2,36	5,252	,009	,443
9. Úzkosť o neistote	8,11	1,74	6,94	2,93	4,39	2,27	7,430	,002	,507
10. Úzkosť o voľbe	9,32	4,53	7,90	3,15	6,68	3,27	1,617	,210	,265

11.Úzkosť o výsledku	2,74	0,99	2,90	1,42	1,73	1,04	4,658	,015	,422
I.Pesimistický pohľad	5,30	1,06	4,47	1,19	4,20	1,49	1,826	,173	,280
II.Sebaobraz a Identita	3,28	1,02	3,48	1,40	2,84	1,45	1,057	,356	,216
III.Úzkosť	7,21	2,21	6,02	2,27	4,44	1,90	5,101	,010	,438
Sumárne skóre EPCD	5,26	1,33	4,66	1,42	3,83	1,35	3,266	,048	,363

Legenda: vid' tab. 1

Tabuľky 4 a 5 prezentujú porovnania 3 skupín študentov s rozdielnou mierou nerozhodnutosti o voľbe povolania (Tabuľka 4,  $n = 195$ ) a v celkovom skóre v CDS (Škála kariérovej (ne)rozhodnutosti; Tabuľka 5,  $n = 46$ ) na troch úrovniach skóre EPCD v emocionálnych a osobnostných aspektoch ťažkostí v kariérovom rozhodovaní (sumárne skóre, skóre na úrovni (3) klastrov a skóre v 11 kategóriách ťažkostí). Tabuľky uvádzajú výsledky *F testu* – analýzy rozdielov medzi porovnávanými skupinami študentov podľa miery nerozhodnutosti (výrazne nerozhodnutí, mierne nerozhodnutí a výrazne rozhodnutí), hodnoty štatistickej významnosti rozdielov a hodnoty vecnej signifikancie rozdielu priemerov - *korelačnú mieru*  $r_m$  v zmysle Cohenových štandardov (in Ritomský, 2002).

Z tabuliek vidieť, že rozdiely medzi skupinami dosiahli štatistickú signifikanciu na úrovni  $p \leq .001$  v 6 kategóriách EPCD, z ktorých strednú až veľkú vecnú významnosť nadobudli porovnateľne na úrovni kategórií klastra Úzkosť a na úrovni kategórie Nevykryštalizovaná identita, ako aj na úrovni klastra Úzkosť. Rozdiel v celkovom skóre EPCD dosiahol hladinu štatistickej signifikancie, pričom dosiahol hladinu strednej vecnej významnosti ( $r_m = 0.42$  pre nerozhodnosť o voľbe povolania a  $r_m = 0.363$  pre celkové skóre nerozhodnutosti v CDS), vždy v smere signifikantne rozdielneho skóre v skupinách s vyššou mierou nerozhodnutosti. Z výsledkov pre  $H_2$  a  $VO_2$  vyplýva záver, že miera nerozhodnutosti študentov štatisticky signifikantne aj vecne významne diferencovala úroveň ťažkostí na úrovni celkového skóre EPCD, jednoznačne vo všetkých kategóriách klastra II – Úzkosť a v kategórii Nevykryštalizovaná identita (v rámci klastra III – Sebaobraz a Identita), vždy v smere vecne významne vyššej úrovne ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v skupinách nerozhodnutejších študentov. Oblasť a úroveň so zistenými významnými rozdielmi zároveň odpovedajú na výskumnú otázku ( $VO_2$ ) zameranú na rozdiely v štruktúre ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v skupinách študentov s rôznou mierou nerozhodnutosti. Obe použité miery pre rozdelenie študentov do rôzne nerozhodnutých skupín diferencovali mieru aj štruktúru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní podobne.

## 5 DISKUSIA

### 5.1 Ťažkosti v rôznych fázach procesu kariérového rozhodovania

Porovnanie emocionálnych a osobnostných aspektov ako zdrojov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u študentov pred a po druhej smerovej voľbe, resp. u študentov v 3. ročníku gymnázia a v 1. ročníku vysokoškolského štúdia v odbore psychológia ukázalo viaceré štatisticky signifikantné rozdiely, najmä v oblasti úzkosti vyplývajúcej z procesu rozhodovania a nevykryštalizovanej identity, rozdiely však neboli psychologicky závažné.

Porovnanie emocionálnych a osobnostných aspektov ako zdrojov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u študentov rôznych typov strednej školy ukázalo, že miera špecifičnosti strednej školy/štúdia nediferencovala mieru ani štruktúru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, t.j.

študenti rôznych typov škôl v 4. ročníku majú porovnateľnú mieru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, čím výsledok podporuje  $H_1$ . Porovnanie nezamestnaných absolventov a študentov 3. ročníka gymnázia ukázalo nižšiu mieru ťažkostí v kariérovom rozhodovaní u nezamestnaných absolventov v klastri úzkosti z procesu kariérového rozhodovania a klastri osobnosti a identity. Predpokladaný rozdiel v miere/veľkosti ťažkostí v smere významne vyššej miery emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v raných fázach procesu kariérového rozhodovania v porovnaní s neskoršími fázami procesu kariérového rozhodovania ( $H_1$ ) sa teda potvrdil v porovnaní študentov 3. ročníka gymnázia a nezamestnaných absolventov, konkrétne v dvoch z troch klastrov ťažkostí – úzkosti z procesu kariérového rozhodovania a sebaobraz a identita, ako aj na úrovni celkového skóre v ťažkostiach v kariérovom rozhodovaní. Tento výsledok podporuje tvrdenia autorov taxonómie (Saka, Gati, Kelly, 2008), podľa ktorej táto obsahuje ako relatívne stále emocionálne a osobnostné zdroje ťažkostí v kariérovom rozhodovaní tak aj aspekty, ktoré majú skôr vývinový, prechodný charakter. Na úrovni jednotlivých kategórií by k nim mohli byť zaradené práve tie, ktoré sa v porovnávaných populáciách líšili, a teda nevykryštalizovaná identita a kategórie úzkosti z rozhodovacieho procesu.

## **5.2 Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní podľa miery nerozhodnutosti**

Miera nerozhodnutosti predstavovaná mierou neistoty s voľbou profilácie povolania študentov 3. ročníkov gymnázia a 1. ročníka vysokoškolského, bakalárskeho štúdia v odbore psychológia, ako aj miera nerozhodnutosti predstavovaná celkovým skóre v dotazníku kariérovej rozhodnutosti (CDS) diferencovala veľkosť a štruktúru emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní. Nerozhodnutí študenti prejavili psychologicky významne viac ťažkostí v kariérovom rozhodovaní než rozhodnutí študenti. Z oblastí a úrovní emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní obsiahnutých v taxonómii, resp. meracom nástroji (EPCD; Saka, Gati, Kelly, 2008), miera nerozhodnutosti významne diferencovala úroveň ťažkostí ako celkovej miery ťažkostí, z obsiahnutých troch oblastí zdrojov ťažkostí najjednoduchšie diferencovala v úzkosti súvisiacej s rozhodovacím procesom a v nevykryštalizovanej identite.

Naše zistenia podporujú existujúce empirické zistenia vzťahov medzi nerozhodnosťou a ťažkosťami v kariérovom rozhodovaní (napr. Osipow, 1999; Santos, 2001) a zistenia o vzťahoch úzkosti a ťažkostí v kariérovom rozhodovaní (napr. Brown, Kaplan, 1987; Fuqua, Newman, Seaworth, 1988).

Naše zistenia ďalej podporujú kategorizovanie nevykryštalizovanej identity ako prechodnej a vývojovej premennej, v súlade s našimi zisteniami o štruktúre profesijnej identity stredoškolských študentov (bližšie in Baňasová, Sollár, Sollárová, 2016). Podporou pre vnímanie nevykryštalizovanej identity ako prechodnej a vývojovej premennej sú aj výsledky intervenčného programu pre študentov gymnázií, kde sa práve táto kategória ukázala ako citlivá na intervenciu v smere podpory a zníženia osobnostných a emocionálnych zdrojov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní (Baňasová, 2016).

## **5.3 Závery a implikácie pre prax**

Súčasťou kariérového poradenstva je pomoc pri prekonávaní ťažkostí v kariérovom rozhodovaní, príčiny ktorých sú rôznorodé a komplexné. Aj preto má potenciálny prínos pre kariérových poradcov poznanie rôznych taxonómií a posudzovacích nástrojov na efektívne posúdenie tejto témy, ako aj pre koncipovanie intervencií zameraných na identifikované zdroje a charakteristiky ťažkostí v kariérovom rozhodovaní klienta.

Výsledky štúdie ukázali, že výsledok dotazníka EPCD (Emocionálne a osobnostné aspekty ťažkostí v kariérovom rozhodovaní) pomáha lokalizovať zdroje klientových ťažkostí

v kariérovom rozhodovaní v troch okruhoch: pesimistické názory, úzkosť súvisiaca s kariérovým rozhodovaním, ako aj sebaobraz a identita, čo umožňuje kariérovému poradcovi cielene venovať kariérové poradenstvo na rozbor identifikovaných zdrojov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní.

Jednoznačné diferencovanie veľkosti aj štruktúry osobnostných a emocionálnych aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní v závislosti od aktuálnej miery nerozhodnutosti študentov podporuje odporúčania Sakaovej a Gatiho (2007) použiť EPCD pri posudzovaní kariérovej nerozhodnutosti (až) u tých (študentov), u ktorých sa zistila závažnejšia úroveň kariérovej nerozhodnutosti, čo proces diagnostikovania ťažkostí robí ekonomickým, ale aj eticky korektným.

Pre prácu s mladými nezamestnanými absolventmi naše výsledky podporujú zistenia, že v čase do polroka od ukončenia štúdia ešte nejavia známky stresu z nezamestnanosti (napr. Buchtová, 1999; Schrageová, Rošková, 2003), preto kariérové poradenstvo môže slúžiť preventívne pred krízou zo straty práce, prípadne podporiť kariérové rozhodovanie.

Pre tému uplatňovania mladých ľudí vo vyštudovanom odbore vnímame skúmanie – diagnostikovanie a podporu kariérového rozhodovania, ako aj intervencie najmä pre rané fázy kariérového rozhodovania ako podnetné a relevantné.

### **Finanční podpora**

Grantová podpora: Príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantového projektu APVV-0540-12: Psychometrická kvalita psychodiagnostických nástrojov v kariérovom poradenstve.

### **Literatúra**

Baňasová, K. (2016). Využitie Teórie kognitívneho spracovania informácií v oblasti kariérového poradenstva druhej smerovej voľby. Dizertačná práca. Nitra: FSVaZ UKF v Nitre.

Baňasová, K., Sollár, T., Sollárová, E. (2016). Vocational Identity in the Context of Values and Career Motivation. In C. Pracana (Ed.) *Psychology Applications & Developments II*. Lisboa, InScience Press, pp. 116-132.

Brown, D., Kaplan, D.M. (1987). The role of anxiety in career indecisiveness. In *Career Development Quarterly*, 36, 2, 148-162.

Buchtová, B. (2001). Sociální psychologie nezaměstnanosti. In J. Výrost, I. Slaměník (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada, s. 81-112.

Buchtová, B. (1999). Nezaměstnanost je jako nevyléčitelná nemoc. In *Psychologie dnes*, 1999/5, s. 8-11.

Chartrand, J. M., Robbins, S. B. (1997). *Career Factors Inventory: Applications and technical guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Fedáková, D. (2003). Nezamestnaní a dôsledky nezamestnanosti. *Jednotlivec a spoločnosť*, Vol. 6, No. 4., s. 1-6.

Fuqua, D.R., Newman, J.L., Seaworth, T.B. (1988). Relation of state and trait anxiety to different components of career indecision. In *Journal of Counseling Psychology*, 35, 2, 154-158.

Gati, I. (2013). Advances in career decision making. In W. B. Walsh, M. L. Savickas, & P. J. Harting (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (4th ed., pp. 183 – 215). New York, NY: Routledge.

- Hroncová, K., Šišková, M., Sollár, T., Sollárová, E. (2016). Konštruktový aspekt validity Dotazníka na meranie ťažkostí v kariérovom rozhodovaní (EPCD) v slovenských podmienkach. In *Psychológia práce a organizácie 2016*, Nitra, UKF, s. 66 – 75.
- Kelly, K. R., Lee, W. (2002). Mapping the Domain of Career Decision Problems. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 302-326.
- Lounsbury, J. W., Gibson, L. W. (2011). *Career Decidedness Scale*. Knoxville, Resource Associates.
- Martincin, K. M., Stead, G. B. (2015). Five-Factor Model and Difficulties in Career Decision Making: A Meta-Analysis. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 3-18.
- Osipow, S. H. (1999). Assessing career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 147-154. Doi:10.1006/jvbc.1999.1704
- Ritomský, A. (2002). *Metódy psychologického výskumu: kvantitatívna analýza dát*. Bratislava: Medzinárodné stredisko pre štúdium rodiny.
- Saka, N., Gati, I. (2007). Emotional and personality-related aspects of persistent career decision-making difficulties. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 340-358. doi:10.1016/j.jvb.2007.08.003
- Saka, N., Gati, I., Kelly, K. R. (2008). Emotional and Personality-Related Aspects of Career-Decision-Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16, 4, 403 – 424. Doi:10.1016/j.jvb.2007.08.003
- Santos, P. J. (2001). Predictors of generalized indecision among Portuguese secondary school students. *Journal of Career Assessment*, 9, 381-396. Doi:10.1177/106907270100900405
- Schraggeová, M. - Rošková, E. (2003). Psychologické súvislosti znovuzamestnania. *Československá psychologie*, 1, s. 42-55.
- Sollárová, E. (2016). Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní pred a po druhej smerovej voľbe. In I. Sarmány-Schuller, Ľ. Pilárik, I. Gallová (eds.). *Rozhodovanie v kontexte kognície, osobnosti a emócií V*. Nitra, UKF, s. 20-37.
- Trexima (2017). Uplatnenie absolventov (zamestnaní, nezamestnaní, komplexné hodnotenie). Prezentácia (I. Láska) pre ÚPSVaR, 11. 5. 2017.

## **Contact**

Prof. PhDr. Eva Sollárová, CSc.

Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Katedra psychológie, Ružová 13

Email: eva.sollarova@umb.sk



# UČITELSKÝ SBOR ZŠ: PROFESNÍ POTENCIÁL VE SPECIFICKÉ ORGANIZACI

## TEACHING STAFF OF THE ELEMENTARY AND LOWER SECONDARY SCHOOL: PROFESSIONAL POTENTIAL IN A SPECIFIC ORGANIZATION

*Petr URBÁNEK, Andrea ROZKOVCOVÁ, Jan PICEK, Jitka JURSOVÁ, Jitka NOVOTOVÁ, Helena PICKOVÁ*

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá učitelskými sbory základních škol a specifíkem profesních vztahů uvnitř těchto vzdělávacích organizací. Text se opírá o kvantitativní výzkum sociálního klimatu učitelských sborů ZŠ v České republice, který byl realizován v roce 2016. Hromadně získaná data (dotazník OCDQ-Rs) ke klimatu učitelských sborů ZŠ (N=125) podávají celkový obraz o tomto fenoménu, přirozeně ale nemohou hlouběji pronikat do dynamiky vztahů uvnitř sborů. V následném šetření je počítáno s kvalitativní sondou ve vybraných školách. Kvantitativní data jsou proto dále podrobena shlukové analýze a výsledky každého učitelského sboru šetřené základní školy mohou být konfrontovány s modelem vygenerovaných typů. Ukazuje se, že charakteristiky sociálního klimatu sborů jsou (nejen) při odlišných podmínkách práce školy značně rozdílné, přičemž z nich ale nelze vždy jednoznačně usuzovat na výsledné efekty fungování školy. Přesto, že autoři pracují v rovině základního výzkumu, mají získané výsledky svou aplikační hodnotu pro potřeby šetřených škol v oblasti řízení a vedení učitelských sborů. Cílem příspěvku je podle zjištěných parametrů sociálního klimatu souboru základních škol vytvořit typologii jejich učitelských sborů, popsat charakteristiky konstruovaných typů a interpretovat je ve vztahu k podmínkám práce školy.

**Abstract:** The text deals with teaching staffs of Elementary and Lower secondary schools and the specifics of professional relationships within these educational organizations. Based on quantitative research (questionnaire OCDQ-RS; N=125) of teaching staff social climate realized in 2016 in the Czech Republic, the data show a picture of the phenomenon in Czech schools. The dynamics of relationships is now being researched through qualitative research in selected schools to get a deeper view. Cluster analysis of quantitative data enables us to create a typology of teaching staffs which can be used to confront the results of each of the qualitatively researched school with the generated model of teaching staff climates. It seems that characteristics of teaching staff social climate differ (not only) in various work conditions and that it is not possible to attribute final effects of school functioning to the teaching staff school climate. Authors do base research with applicability for researched schools in the field of school management. The goal of this contribution is to create a typology of teaching staffs according to parameters of social climates of quantitatively researched schools, describe the constructed types and interpret them in the context of the school work conditions.

**Klíčová slova:** základní škola; učitelský sbor; sociální klima; kvantitativní šetření; dotazník OCDQ-Rs; shluková analýza.

**Keywords:** Elementary and Lower Secondary Schools; Teaching Staff; Social Climate; Quantitative Research; Questionnaire OCDQ-RS; Cluster Analysis.

# 1 ÚVOD

Škola jako instituce je historicky klíčovou součástí vzdělávacího systému. Postmoderní kontext ve svých důsledcích ovšem popírá samotnou podstatu výchovy i školy a posunuje je do rozporuplných rolí (viz např. Liessmann, 2008). Politické a mediální zdroje i rodičovská veřejnost školu kriticky hodnotí a opakovaně je vyhlášována nutnost její proměny. Paradoxně i přesto, že neexistuje mnoho výzkumných nálezů o reálné kvalitě současné školy, stejně tak nejsou k dispozici seriózní prognózy jejího institucionálního vývoje. Navíc nelze přehlédnout, že škola, přesto, že je již ze své podstaty konzervativní institucí, prochází v posledních dekádách výraznými proměnami (např. Pol, 2007). Změny jsou iniciovány vnějšími společenskými vlivy a decizními tlaky, na které jsou školy nuceny reagovat. Kromě vnějších regulativních intervencí jsou dynamika fungování, efekty práce a kultura školy zcela zásadně determinovány personálními faktory uvnitř školy (Pol et al., 2007, s. 82-85), tj. individuální kvalitou učitelů, výkonem managementu školy a také souhrnným personálním potenciálem, resp. příznivou konstelací pedagogického sboru (Urbánek, 2008, s. 93), jehož charakteristiky směřují k formování týmu (Plamínek, 2000, s. 250-253; Kasíková & Dubec, 2009, s. 72).

Předmětem našeho výzkumného zájmu je základní škola a její personální charakteristiky, které se snažíme diagnostikovat prostřednictvím fenoménu sociálního klimatu učitelských sborů.<sup>92</sup> V případě základní školy dokladují některé české výzkumy, že její vnitřní mechanismy mají dostatečný potenciál citlivě reflektovat dynamiku vývoje vzdělávacích potřeb společnosti (Dvořák et al., 2010), zatímco vnější intervence nemusí v „globální době“ (Dvořák et al., 2015) zcela postrádat riziko problematických až kontraproduktivních efektů.<sup>93</sup> Zcela zásadním je pro efektivní fungování každé organizace školského typu primárně její personální potenciál, který je chápán jako jedna ze zvláštností školy jako specifické organizace (Pol et al., 2007, 14). Zajímá nás proto, jak učitelské sbory v základní škole fungují, jaká je jejich dynamika personálních proměn, jaké jsou profesní vztahy mezi učiteli a jaký je potenciál sboru vzhledem k jeho složení.

Cílem tohoto příspěvku je podle již zjištěných parametrů sociálního klimatu učitelských sborů základních škol (N=125) vytvořit jejich typologii, popsat charakteristiky jednotlivých typů a interpretovat je v kontextu k podmínkám práce školy.

## 1.1 Učitelský sbor a jeho specifika

Jak jsme již výše ve shodě i s dalšími autory (např. Ingersoll, 2001; Pol et al., 2007) naznačili, jsou školy klasifikovány jako specifické organizace, a to v několika rovinách. Specifičnost vychází již ze samotného cíle edukace a z podstaty a smyslu práce školy. S tím korespondují možné způsoby řízení a vedení lidí ve školní organizaci (Lukas, 2009), které v důsledku také spoluovlivňují specifičnost personálu školy. Učitelský sbor lze pak považovat za výsostně osobitou profesní skupinu se zvláštnostmi svého vývoje i vnitřní dynamiky (Urbánek, Dvořák

---

<sup>92</sup> Základní škola proto, že je zajímavá svou podstatou, historií a stabilitou vlastního kultivačního smyslu, a dále výjimečností této specifické vzdělávací organizace: délkou působení na žáky, povinnou docházkou žáků a jejich věkovou a mentální rozmanitostí, ale také složitostí a intenzitou rozšířeného interakčního rámce od aktérů edukace k rodičům atd.

<sup>93</sup> D. Dvořák se svým týmem zkoumal fungování ZŠ v době kurikulární reformy, tedy v letech krátce po jejím spuštění (2007), kdy byly do škol zaváděny rámcové vzdělávací programy (RVP) a někteří odborníci upozorňovali na řadu rizik spojených s podstatou (Štech, 2013) reformy i s její implementací (Straková, 2013). Ani po dalších pěti letech, kdy se výzkumníci vrátili do těchto škol, se neukazovalo, že by vnější intervence spojené s vypracováním a realizací školního kurikula (ŠVP) představovaly pro školy výraznější přínosy. Naopak, řadě škol to práci komplikovalo a učitele neúměrně a bez přínosů zatěžovalo (Dvořák et al., 2010; Dvořák et al., 2015). Intervence a tlaky tohoto typu, tedy kontroverzních témat, o jejichž efektech nejsou učitelé přesvědčeni, představují pro kohezi sboru výraznou zátěž a pro učitele značný nápor i s rizikem morálního distresu (blíže Mareš 2017).

& Starý, 2014) a se specifíkem sociálních charakteristik. Učitelé jsou typickou skupinou zaměstnanců, jejichž činnost je nerutinní, a je založena na ne zcela definovaných procesech. Mezi aktéry této profesní komunity je jako nezbytnost vyžadována extenzivní interakce a součinnost, které si vynucuje vzájemná závislost na společném výsledku hromadné edukace. Samotná spolupráce sboru ale ještě nemusí představovat optimální stav, o kterém hovoří Covey (2007, s. 254-265) při popisu principů tvůrčí spolupráce, a který může vést až k dosažení synergického efektu a k existenci synergické kultury v dané škole s podporou jejího managementu (Plamínek, 2000, s. 194). Lze proto předpokládat, že intenzita a charakter kooperace učitelského sboru ovlivňuje výsledky práce školy ve všech oblastech vzdělávání. A platí to zvláště v sociální rovině, má-li škola pro žáky být i modelem fungující komunity. Sbor jako celek má v závislosti na jeho parametrech svou sílu. Existence a provoz natolik citlivé profesní skupiny ovšem také implikuje latentní rizika, z nichž je typický vysoký stupeň zranitelnosti personálního potenciálu (Ingersoll, 2001). Australanky Shannon Mason a Cristina Poyatos-Matas (Mason & Poyatos-Matas, 2015) v teorii sociálního kapitálu zdůrazňují, že mezi jedinci těchto specifických organizací jako je škola, existují vazby, sítě, reciprocita a důvěra. Tyto atributy mají v kontextu práce školy citlivou povahu a jsou budovány relativně dlouhou dobu. Lze tedy i proto usuzovat, že pro kvalitní fungování školy a její příznivý vývoj má význam určitý stupeň personální stability učitelského sboru.

### 1.2 Poznámky k metodologii šetření a diagnostice klimatu sborů

Fenomén stability učitelských sborů ZŠ je předmětem našeho probíhajícího výzkumu.<sup>94</sup> V jeho rámci v tomto příspěvku usilujeme o typologizaci a popis vygenerovaných typů hromadným šetřením zjištěných charakteristik sociálního klimatu učitelských sborů ZŠ (2016; N=125). Fenomén sociálního klimatu považujeme za poměrně relevantní charakteristiku učitelského sboru, kterou je navíc možné při kvantitativním přístupu relativně snadným způsobem diagnostikovat.<sup>95</sup> Využit byl dotazníkový nástroj OCDQ-Rs (Kottkamp, Mulhern & Hoy, 1987), který byl pro české prostředí adaptován a výzkumně realizován Laškem (Lašek, 2001, s. 119-130), později v rozsáhlejší šetření jej využil Urbánek (2006).<sup>96</sup> Námí byl dotazník OCDQ-Rs administrován v papírové formě, kontaktně v celém souboru vybraných ZŠ; bylo tím dosaženo uspokojivé návratnosti a dále tak byla učitelům garantována anonymita výpovědí ve vztahu k vedení školy (podrobněji k metodologii tohoto šetření viz Urbánek, Pícek & Jursová et al., 2017). Získaná data byla podrobena shlukové analýze, která vygenerovala ze souboru 125 učitelských sborů 5 typů (obr. 1).

### 1.3 Charakteristika učitelských sborů ZŠ – výzkumné nálezy

Při interpretaci hromadných výsledků klimatu učitelských sborů je třeba zdůraznit, že zjištěné průměrné hodnoty dimenzí i celkového indexu otevřenosti (IO) mají jen orientační povahu a mohou být užitečné pro komparativní procedury. Z povahy fenoménu klimatu a způsobu jeho

---

<sup>94</sup> V rámci tříletého výzkumu *Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ* (GA ČR 16-10057S; 2016 – 2018), byla v roce 2016 realizována první fáze kvantitativního šetření sociálního klimatu učitelských sborů ZŠ.

<sup>95</sup> Plně si přitom uvědomujeme nejednoznačnost vymezení fenoménu klimatu v souvislosti s variabilitou jeho konceptualizací (Ježek, 2003). Konceptně a definičně se přidržujeme těch vymezení fenoménu sociálního klimatu, která zdůrazňují, že jde o sociálně-psychologickou proměnnou vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů v učitelském sboru (ve škole) tak, jak ji vnímají učitelé (příp. zaměstnanci školy). Důležitými atributy sociálního klimatu jsou jeho relativní stabilita, kontinuita v linii minulost – budoucnost a zejména subjektivně kolektivní vnímání (Mareš 2001, s. 583; Mareš, 2003; Ježek, 2003; Průcha, Walterová & Mareš, 2013, s. 125 aj.)

<sup>96</sup> Přesto, že pro české prostředí byl nově zkonstruován dotazník klimatu učitelského sboru KUS (Chvál & Urbánek, 2014), zkušenosti s příznivou administrací, zpracováním i interpretací výsledků a možnosti longitudinálních komparací nás vedly pro potřeby výzkumného záměru využít původního dotazníku OCDQ-Rs.

diagnostiky je však nutné akceptovat, že výzkumnou jednotkou je konkrétní učitelství sbor a („kolektivně subjektivní“) výpovědi učitelů se vztahují právě jen ke konkrétní a specifické situaci na každé šetřené základní škole.

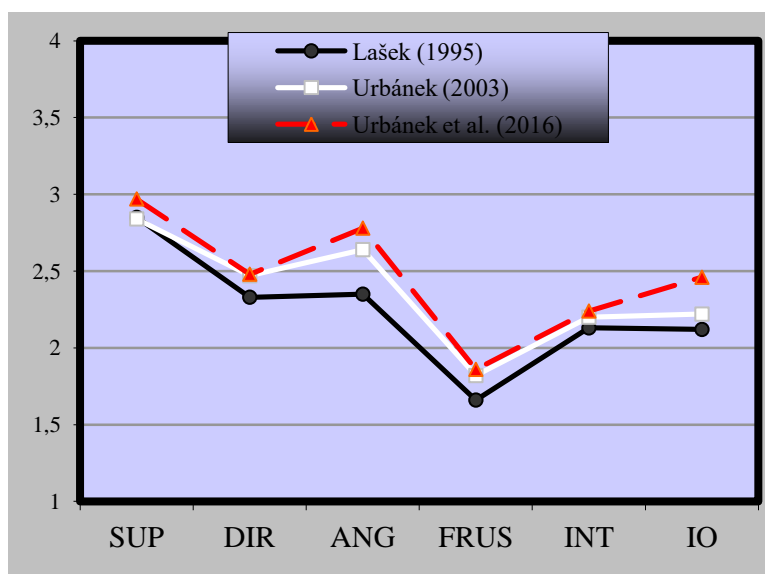
Tabulka [1] uvádí výsledky tří hromadných šetření klimatu učitelství sborů, které byly v Česku v posledním dvacetiletí realizovány. Uvedeny jsou průměrné hodnoty ( $x$ ) a směrodatná odchylka výpovědí ( $s$ ), pro jednotlivá šetření a dimenze klimatu. Nepokoušíme se o komparaci zjištěných dat, neboť jednotlivá šetření byla realizována sice tímž nástrojem, avšak nikoliv ve srovnatelných výzkumných podmínkách, pokud jde o stupeň školy (střední škola, základní škola), o dobu šetření (1995, 2003, 2016), o velikost a způsob výběru zkoumaných souborů škol atd. Přesto výsledky naznačují, že fenomén sociálního klimatu učitelství sborů je v průměru hodnot relativně shodný a použitý výzkumný nástroj (dotazník OCDQ-Rs) dostatečně citlivý a univerzálně využitelný.

Tab. 1: *Výsledky hromadných šetření sociálního klimatu učitelství sborů*

<i>Absolutní hodnoty</i>		<i>SUP</i>	<i>DIR</i>	<i>ANG</i>	<i>FRUS</i>	<i>INT</i>	<i>IO</i>
Lašek 2001 (1995) <i>SŠ / N=6 (150)</i>	<i>x</i>	<b>19,96</b>	<b>16,28</b>	<b>23,46</b>	<b>9,98</b>	<b>8,51</b>	<b>17,27</b>
	<i>s</i>	5,25	3,14	4,18	2,76	2,59	9,46
Urbánek 2006 (2003) <i>ZŠ / N=47 (1071)</i>	<i>x</i>	<b>19,9</b>	<b>17,3</b>	<b>26,4</b>	<b>10,9</b>	<b>8,8</b>	<b>18,1</b>
	<i>s</i>	4,2	3,3	4,2	2,8	2,5	8,9
Urbánek et al. 2017 (2016) <i>ZŠ / N=125 (2256)</i>	<i>x</i>	<b>20,77</b>	<b>17,34</b>	<b>27,79</b>	<b>11,14</b>	<b>8,97</b>	<b>20,08</b>
	<i>s</i>	3,47	2,52	3,50	2,28	2,03	7,26
<i>Dimenze sociálního klimatu učitelství sboru:</i>							
<i>SUP = učitelé vnímaná suportivita (podpora vedením); DIR = učitelé vnímaná direktivita (pevnost vedení); ANG = vnímaná angažovanost učitelů; FRUS = učitelé vnímané frustrace; INT = učitelé vyjadřované přátelské vztahy; IO = celkový index otevřenosti</i>							

Zjištěná data v tabulce [1] jsme v redukovaných hodnotách převedli do grafu [1].<sup>97</sup> Ten kromě dílčích hodnot znázorňuje navíc také profily průměru sociálního klimatu ze tří uvedených šetření, vyjadřuje tedy i vzájemnou konstelaci hodnot dílčích dimenzí. Z těchto grafických profilů lze usoudit, že mezi výsledky tří šetření existuje určitá podobnost v konstelaci dílčích dimenzí; více odlišný je profil šetřených středních škol (s výrazně nižší angažovaností). Otázkou je, zda to odpovídá odlišnému fungování středních škol.

<sup>97</sup> Redukce absolutních průměrných hodnot spočívá v krácení počtem položek, které sytí jednotlivé dimenze (hodnota IO je krácena koeficientem 8,15). Tím jsou hodnoty vzájemně srovnatelné, odpovídají dotazníkové škále (1 až 4) a grafický profil vedle průměrů dílčích dimenzí a IO a variability výpovědí (směrodatná odchylka) vyjadřuje určité charakteristiky sociálního klimatu sboru.



Graf 1: Profily tří šetření klimatu učitelského sboru

#### 1.4 Typologie klimatu učitelských sborů ZŠ

Z výše uvedených důvodů problematickosti interpretace hromadných dat jsme provedli shlukovou analýzu, která kategorizuje typy učitelských sborů dle komplexu zjištěných hodnot klimatu. Zadáno bylo pět typů. Tabulka [2] uvádí absolutní i redukované dílčí hodnoty průměrů dimenzí a indexu otevřenosti (IO) pěti vygenerovaných shluků (typů klimatu učitelských sborů ZŠ).

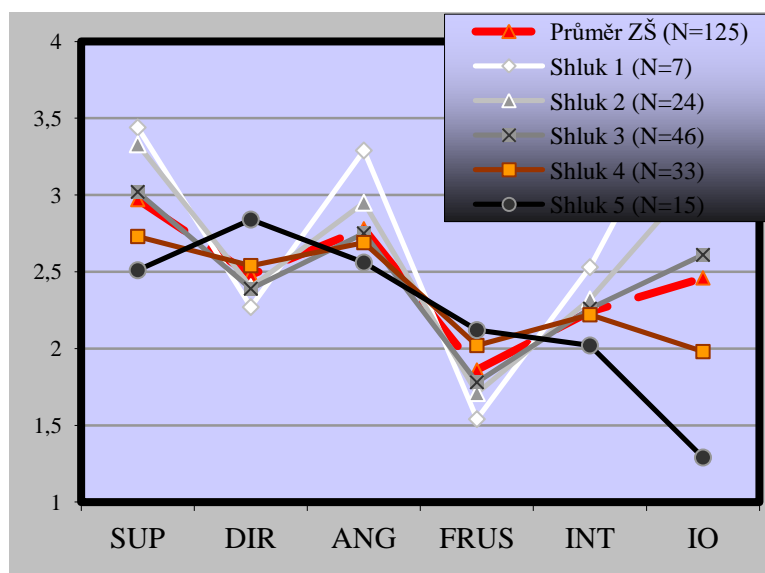
Tab. 2: Vygenerované shluky učitelských sborů a jejich dílčí hodnoty

		<i>SUP</i>	<i>DIR</i>	<i>ANG</i>	<i>FRUS</i>	<i>INT</i>	<i>IO</i>
<b>SHLUK 1</b> ( <i>N=7</i> )	<i>absolutně</i>	24,08	15,90	32,91	9,23	10,12	31,85
	<i>redukce</i>	3,44	2,27	3,29	1,54	2,53	3,91
<b>SHLUK 2</b> ( <i>N=24</i> )	<i>absolutně</i>	23,31	16,77	29,49	10,25	9,26	25,78
	<i>redukce</i>	3,33	2,40	2,95	1,71	2,32	3,16
<b>SHLUK 3</b> ( <i>N=46</i> )	<i>absolutně</i>	21,14	16,71	27,52	10,68	9,03	21,27
	<i>redukce</i>	3,02	2,39	2,75	1,78	2,26	2,61
<b>SHLUK 4</b> ( <i>N=33</i> )	<i>absolutně</i>	19,13	17,80	26,86	12,09	8,89	16,10
	<i>redukce</i>	2,73	2,54	2,69	2,02	2,22	1,98
<b>SHLUK 5</b> ( <i>N=15</i> )	<i>absolutně</i>	17,60	19,90	25,58	12,74	8,07	10,54
	<i>redukce</i>	2,51	2,84	2,56	2,12	2,02	1,29
<b>CELKEM</b>	<i>absolutně</i>	<b>20,77</b>	<b>17,34</b>	<b>27,79</b>	<b>11,14</b>	<b>8,97</b>	<b>20,08</b>

(N=125)	redukce	2,97	2,48	2,78	1,86	2,24	2,46
---------	---------	------	------	------	------	------	------

Shluky jsou označeny arabskými číslicemi 1 až 5 a sestupně uspořádány podle zjištěné kvality charakteristik. Lze si všimnout, že jednotlivé shluky jsou naplněny (výrazně) rozdílným počtem sborů ZŠ (od 7 až po 46). Tato skutečnost naznačuje určitou „nelineárnost“ rozdílů mezi kvalitou klimatu v různých sborech. Přesto, a v souladu s pravidly rozložení Gaussovy křivky, kopíruje „blízké okolí“ průměrného profilu všech sledovaných sborů právě profil nejčetněji zastoupeného shluku 3 (níže jej označujeme jako „standardní“), do kterého bylo zařazeno 46 sborů, tj. 36,8% všech sledovaných ZŠ.

Charakterizovat uvedených pět typů budeme níže. Zřejmé však je, že rozdíly vyjadřovaného klimatu jsou výrazné, což dokladuje značnou různorodost charakteristik sociálního klimatu v učitelských sborech základních škol. Pro lepší ilustraci uvádíme grafické profily jednotlivých typů (graf [2]). Graf také zjevně znázorňuje, že dílčí dimenze, kterým je přisuzována pozitivní konotace (suportivita a angažovanost) mají vyšší rozdíly (variabilitu) hodnot mezi shluky, v porovnání s dimenzemi, které jsou vnímány s negativní konotací (direktivita, frustrace).



Graf 2: Shluky klimatu učitelkých sborů (N=125)

## 2 DISKUSE A ZÁVĚRY

Shluková analýza hromadných dat vyjadřující charakteristiky sociálního klimatu učitelských sborů ZŠ přinesla kvalitativní kategorizaci výběrového souboru (N=125). Na jejím základě lze určit pět typů sociálního klimatu, kterým disponují učitelské sbory v základních školách.

Přesto, že je do jisté míry problematické bez kontextualizace hodnotit, resp. srovnávat kvalitu klimatu, aniž by takové hodnocení neredukovalo samotný výsledek,<sup>98</sup> vykazují krajní shluky (shluk 1 a 5) jednoznačně přesvědčivé hodnoty a následně i hodnocení nejvíce, resp. nejméně

<sup>98</sup> V obecnější rovině na téma redukcionismu a kontextu upozorňuje Gavriel Salomon (Salomon, 2000), když poukazuje na složitost a vícerozměrnost jevů v pedagogické psychologii. Mareš (2003, s. 91-92) tyto úvahy s odkazem na Salomona připomíná v metodologických souvislostech hodnocení sociálního klimatu. To je vždy vyjadřováno v kontextu daných podmínek, situací, konstelací, dynamiky atd. každého učitelského sboru. Mareš (2003, s. 92) se proto domnívá, že fenomén sociálního klimatu lze chápat jako nový typ proměnné, kterou Salomon nazývá kompozitní proměnnou, která v sobě integruje řadu kontextuálních prvků.

příznivého profilu sociálního klimatu. Kromě toho se ukazuje, že kvalita sociálního klimatu sboru se přímo neváže na primárně očekávané (výkonové) výstupy školy, a nemusí ani zcela souviset s vnímaným klimatem žáků. Výsledky shlukové analýzy jsou skromným příspěvkem pro základní výzkum a teoretickou bázi tématu sociálního klimatu školy. Mají ale navíc i přínos v pragmatické rovině pro praxi školského terénu, neboť individuální profil každého šetřeného sboru ZŠ tímž nástrojem může být konfrontován s modelem vygenerovaných typů a poskytnout škole solidní hodnocení o charakteristikách klimatu sboru. Ze získaných dat průměrů a variability dílčích dimenzí (suportivita, direktivita, angažovanost, frustrace, intimita), souhrnné hodnoty indexu otevřenosti (IO) a z grafického profilu lze formulovat charakteristiky sociálního klimatu pěti vygenerovaných typů. Přirozeně lze sledovat i výrazné rozdíly mezi profily klimatu sboru uvnitř shluků, především u shluků s vyšší četností.

<i>Typ sboru (shluk)</i>	<i>Charakteristiky</i>
Shluk 1 (excelentní klima)	Je tvořen pouze 7 zkoumanými učitelstvími sbory (5,6 %). Má vysoce kvalitní všechny sledované parametry, zpravidla překračují pásmo běžných hodnot v pozitivním smyslu: vysoce příznivé průměry hodnot dílčích dimenzí a IO, nízká variabilita výpovědí, příp. shoda obou stupňů. Predikovat lze vysoký stupeň stability klimatu, které může gradovat až k charakteristikám synergické kultury.
Shluk 2 (nadstandardní klima)	Zahrnuje 24 učitelství sborů, tj. 19,2 % z celého výběru. Vykazovány jsou velmi solidní hodnoty všech dílčích dimenzí i IO, které zpravidla překračují průměr celého souboru. Možná je vyšší variabilita výpovědí. Ve vývoji lze očekávat relativní stabilitu.
Shluk 3 (standardní klima)	V tomto shluku je zařazeno 46 sborů (36,8 %). Hodnoty dílčích dimenzí a IO oscilují kolem hodnot průměru všech škol, resp. vykazují mírně příznivější hodnoty. Vyšší je variabilita výpovědí, jen výjimečně se objevují excesy, nižší shoda je mezi subsbory. Stabilitu v dalším vývoji lze předpokládat nižší.
Shluk 4 (problematické klima)	Znaky shluku vykazuje 33 sborů (26,4 %). Hodnoty dílčích dimenzí a IO jsou podprůměrné, částečně je přesahováno pásmo běžných hodnot v negativním smyslu. Méně příznivý je grafický profil, resp. konstelace dílčích hodnot. Častější jsou dílčí excesy hodnot, jejich nevyrovnanost, vyšší bývá variabilita výpovědí, resp. malá shoda subsborů. Sociální klima sboru v dalším vývoji může být rizikové.
Shluk 5 (kritické klima)	Zahrnuje sbory 15 škol (12%). Nepříznivé hodnoty všech dimenzí a IO, zpravidla se pohybující výrazně pod průměrem a mimo pásmo běžných hodnot v negativním smyslu. Obvyklá je nízká shoda výpovědí. Předpokládaný další vývoj klimatu ve sboru je značně rizikový, vyžadující cílený zásah.

Sbory (školy) tedy fungují v různých „klimatických režimech“, mnohdy výrazně odlišných. Přitom se neukazuje, že by tyto rozdíly byly jen důsledkem vnějších charakteristik škol (velikost, typ školy, její lokalizace, zřizovatel), nýbrž výrazněji je determinují vnitřní personální charakteristiky, tj. vedení a sbor v kontextu dalších (specifických) faktorů.

Z pohledu stylu řízení organizace a vedení lidí, nelze říci, že by existoval styl, který garantuje příznivé klima. Vhodnost a úspěšnost stylu řízení a způsobu vedení lidí určuje kontext situace v organizaci a skladba řízených zaměstnanců, což koresponduje s výše uvedeným Salomonovým konceptem kompozitní proměnné. I v tomto smyslu by měly být akceptovány robustnější diagnostické procedury a jejich interpretace, které usilují o zjišťování fungování natolik komplikovaných a dynamických fenoménů, jakými jsou organizace základní školy a učitelův sbor.

### **Finanční podpora**

Příspěvek je jedním z výstupů výzkumného projektu (GA ČR 16-10057S) *Stabilita a proměny učitelův sborů ZŠ* a byl podpořen GA ČR. Autoři děkují za podporu.

### **Literatura:**

- Covey, S. R. (2007) *Sedm návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Dvořák, D. et al. (2010) *Česká základní škola. Vícepřípadová studie*. Praha: Karolinum.
- Dvořák, D. et al. (2015) *Škola v globální době. Proměna pěti základních škol*. Praha: Karolinum.
- Chvál, M. & Urbánek, P. (2014). *Klima učitelův sboru: úprava dotazníku OCDQ-RS pro podmínky českých škol*. *Pedagogická orientace*, 24(5), 778-803.
- Ingersoll, R. (2001). *Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis*. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Ježek, S. (2003) *Možnosti konceptualizace školního klimatu*. In: *Psychosociální klima školy I*. Brno: MU, s. 2-31.
- Kasíková, H. & Dubec, M. (2009) *Spolupráce učitelů: od větší k menší neznámé*. *Studia paedagogica*, 14(1), 67-85.
- Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A. & Hoy, W. K. (1987) *Secondary school climate – a revision of the OCDQ-Rs*. *Education Administration Quarterly*, 23(3), 31-48.
- Lašek, J. (2001) *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Liessmann, K. P. (2008) *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia.
- Lukas, J. (2009) *Vztahy mezi učiteli a řediteli na základních školách*. *Studia paedagogica*, 14(1), 127-145.
- Mareš, J. (2001) *Sociální klima školy*. In: Čáp, J. & Mareš, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, s. 581-596.
- Mareš, J. (2003) *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In: *Psychosociální klima školy I*. Brno: MU, s. 87-98.
- Mareš, J. (2017) *Morální distres učitelů – skrytý problém*. *Pedagogika*, 67(1), 27-55.
- Mason, S., & Poyatos Matas, C. (2015). *Teacher Attrition and Retention Research in Australia: Towards a New Theoretical Framework*. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(11).
- Plamínek, J. (2000) *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., Zounek, J. (eds.) (2007) *Kultura školy*. Brno: Masarykova univerzita.



- Pol, M. (2007) Škola v proměnách. Brno: MU.
- Průcha, J., Walterová, E. & Mareš, J. (2013) Pedagogický slovník. Praha: Portál.
- Salomon, G. (2000) Netradiční úvahy o podstatě a poslání současné pedagogické psychologie. *Pedagogika*, 50(2), 126-144.
- Straková, J. (2013) Jak dál s kurikulární reformou. *Pedagogická orientace*, 23(5), 734-744.
- Štech, S. (2013) Když je kurikulární reforma evidence less. *Pedagogická orientace*, 23(5), 615-633.
- Urbánek, P. (2006) Klima učitelských sborů ZŠ: empirická zjištění. In: *Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu. Sborník příspěvků 14. konference ČAPV, [CD-ROM]. Plzeň: PedF ZCU.*
- Urbánek, P. (2008) Klima učitelského sboru v případové studii základní školy. *Orbis scholae*, 2(3), 87-106.
- Urbánek, P., Dvořák, D. Starý, K. (2014) Dynamika sociálního klimatu učitelských sborů v době reformy. *Orbis scholae*, 8(1), 65-78.
- Urbánek, P., Píček, J. & Jursová, J. et al. (2017) Výzkum učitelských sborů ZŠ: potenciál výběrových šetření, problematika výběru a vstupu do terénu. In: *Sítování v pedagogickém výzkumu. Sborník konference ČAPV. České Budějovice: PF JU. (v tisku)*

### **Contact**

Doc. PaedDr. Petr Urbánek, Dr.

Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická, Technická univerzita v Liberci, Univerzitní náměstí 1410/1, 461 17 Liberec

Email: petr.urbanek@tul.cz

# CORE SELF-EVALUATIONS A DÔSLEDKY PREPOJENIA PRÁCE A RODINY AKO PREDIKTORY PRACOVNEJ A ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI U ZAMESTNANÝCH MUŽOV A ŽIEN

## CORE SELF-EVALUATIONS AND WORK/FAMILY INTERFACE CONSEQUENCES AS PREDICTORS OF JOB AND LIFE SATISFACTION AMONG EMPLOYED MEN AND WOMEN

*Martina VACULÍNOVÁ, Ivana VÁCLAVIKOVÁ*

**Abstrakt:** Cieľom predkladaného príspevku je skúmať konštrukt Core Self-Evaluations (jadrové sebahodnotenie) a overiť jeho prediktívny význam pre pracovnú a životnú spokojnosť. Sústredí sa tiež na problematiku konfliktu a obohacovania práce a rodiny, rozdiely v sledovaných premenných medzi mužmi a ženami a subjektívne vnímanie genderových odlišností v pracovnom prostredí. Na vzorke 130 pracovníkov (60 žien a 70 mužov) bolo overené, že jadrové sebahodnotenie spolu s prepojením práce a rodiny významne predikuje pracovnú a životnú spokojnosť. Ide o zistenie, ktoré upriamuje pozornosť vedúcich pracovníkov a oddelenia ľudských zdrojov na podporu zvyšovania spokojnosti pracovníkov a ich prepojenie práce a rodiny. U mužov, v porovnaní so ženami, bola zaznamenaná vyššia miera životnej spokojnosti, v jednotlivých faktoroch pracovnej spokojnosti, jadrovom sebahodnotení a v určitých aspektoch prepojenia práce a rodiny. Obmedzenosť výsledkov je možná z dôvodu rozdielnej náplne práce a špecifikami výskumnej vzorky. Štúdia poukazuje na dôležitosť v praxi manažérskej, ale aj pracovno-psychologickej a terapeutickej, v dôraze na význam úrovne jadrového sebahodnotenia pre život a osobný rozvoj človeka.

**Abstract:** The aim of the presented paper is to elucidate the core self-evaluations and to verify its predictive value for the job and life satisfaction. It also focuses on constructs of work/family conflict and enrichment, differences in the examined variables between men and women and the subjective perception of gender differences in a work environment. On the sample of 130 workers (60 female and 70 male), it has been proved that the core self-evaluations along with work/family interface are able to predict the job and life satisfaction. This is a finding which draws the attention of managers and the human resources department to support the increasing satisfaction of workers and their work/family interface. For men, in comparison with women, the higher degree of the life satisfaction was observed within the job satisfaction, the core self-evaluations and in several types of the work-family connection. The limitation of results is possible due to different work descriptions and specifics of the survey sample. This study shows the importance in the management practice, but also in the working-psychological and therapeutic practice with the emphasis on the importance of core self-evaluations for life and personal development.

**Kľúčové slová:** jadrové sebahodnotenie; pracovná spokojnosť; životná spokojnosť; prepojenie práce a rodiny; genderová diferenciácia v pracovnom prostredí.

**Keywords:** core self-evaluations; job satisfaction; life satisfaction; work/family interface; gender differentiation at workplace.

### 1 ÚVOD

Skúmanie osobnosti sa realizuje prostredníctvom troch základných dispozičných metód. Prvou, a zároveň najznámejšou je teória vychádzajúca z koncepcie big five, ďalej je to

pozitívna a negatívna afektivita, a najnovším spôsobom je Core self-evaluations (CSE) (Judge, Heller, Klinger, 2008). Na základe výskumnej práce Judge, Erez et al. (2003) konceptualizovali CSE ako súhrn štyroch oblastí, a to sebahodnotenie (Harter, 1996 In Judge, Erez et al., 2003), všeobecná sebaúčinnosť (Locke, McCleare a Knighte, 1996 In Judge, Erez et al., 2003), neuroticizmus (Watson, 2000 In Judge, Erez et al., 2003) a Rotterovu (1966 In Judge, Erez et al., 2003) lokalizáciu kontroly. V počiatkoch empirického skúmania boli všetky štyri časti CSE skúmané samostatne, avšak Judge et al. (2000) zistili, že prostredníctvom silných vzájomných podobností je možné skúmať všetky jeho časti spolu, teda ako jeden faktor, ktorý pozostáva zo štyroch dimenzií, čím vzniklo CSE. Na Slovensku sa oblasťou CSE zaoberali Karasová a Očenášová (2014), ktoré sa venovali overovaniu psychometrických vlastností slovenskej verzie Škály Core Self-evaluations (CSES). Išlo o pilotnú štúdiu, v ktorej autorky overovali psychometrické vlastnosti dotazníka CSES. Z výsledkov bola zistená vhodnosť a spoľahlivosť CSES preloženého do slovenčiny. V súčasnosti Selecká, Holienková a Václaviková ďalej skúmajú CSE v rôznych súvislostiach, napr. vo vzťahu k prepojeniu práce a rodiny alebo k vo vzťahu k životnému zmyslu. Z dostupných výskumov (Judge et al. 2000, 2005; Salajegheh et al., 2015) sa jedná o dispozičnú premennú a konštrukt majúci predikujúcu hodnotu k pracovnej a životnej spokojnosti. Kollárik (1983 In Kravčáková et al., 2013) popísal pracovnú spokojnosť ako postoj, na ktorom sa podieľajú jednotlivé aspekty práce, pričom sem patria pracovné podmienky a subjektívne vnímanie pracovníka, a v neposlednom rade je vyústením do celkového prispôsobenia sa pracovníka jeho práci. Spector (1985) popísal deväť základných faktorov spokojnosti v práci, a to plat, pracovný postup, supervízia od nadriadeného, zabezpečenie výhod, poskytovanie uznania a ocenenia, organizácia práce, spolupracovníci, povaha práce a informovanosť alebo komunikácia na pracovisku. Faktory alebo facety poukazujú na komplexnejšie skúmanie pracovnej spokojnosti, ale aj na variabilitu jednotlivých pracovníkov. Diener (1984 In Blatný, 2005) zaradil životnú spokojnosť do oblasti osobnej pohody, pričom sa jedná o dlhodobý stav, v ktorom sa odráža spokojnosť jedinca s celým jeho životom, na základe čoho považuje pracovnú spokojnosť za subkategóriu životnej spokojnosti. Judge spolu s Watanabe (1993 In Heller et al., 2002), ako aj Diener et al. (1999 In Heller et al., 2002) dospeli k záveru, že medzi pracovnou a životnou spokojnosť existuje vzťah, ktorý moderuje tretia premenná, osobnosť. Vo výskumoch (Heller et al., 2002; Judge, 2009) sa dispozičný faktor CSE zobrazuje ako premenná moderujúca vzťah medzi pracovnou a životnou spokojnosťou. Z najnovších dostupných zdrojov O'Donoghue et al. (2016) zisťovali vzťah medzi typom supervízie a pracovníkovým cítením sa dobre v práci v spojení so CSE, pričom zamestnanci s nižšou úrovňou CSE pociťujú menšiu úroveň spokojnosti v porovnaní so zamestnancami, ktorých úroveň CSE je vyššia.

Vzhľadom k tomu, že s pracovnou a životnou spokojnosťou súvisí prepojenie práce a rodiny (Mc'Nall et al., 2011), venujeme pozornosť aj tomuto konštraktu. Obohacovanie a konflikt práce a rodiny nie sú protipólmi, to znamená, že súčasne môže jedinec vnímať negatívne narušenie a pozitívne dôsledky prepojenia práce a rodiny (Wayn, Randel, Stevens, 2006 In Fedáková et al., 2012). Podľa Greenhousa a Powela (2006) je obohatenie, ale aj konflikt práce a rodiny obojsmerný, teda k obohateniu v smere z práce do rodiny dochádza vtedy, ak pracovné zaradenie zlepšuje kvalitu rodinného života, a naopak, obohatenie rodiny do práce spočíva v tom, že rodinné zázemie zlepšuje kvalitu pracovného života. Gutek (1991 In Václaviková, 2015) popísala dvojdimenziálnu teóriu konfliktu práce a rodiny, ktorá reflektuje smery pôsobenia- práca zasahuje do rodiny a rodina zasahuje do práce. Václaviková (2015) na základe viacerých výskumov uvádza, že v praxi sa stretávame s prevyšovaním konfliktu z práce do rodiny. Qu a Zhao (2012) uskutočnili štúdiu, v ktorej zistili, že životná spokojnosť nielen pozitívne pôsobí na pracovnú spokojnosť, ale aj zvyšuje stupeň obohacovania práce do rodiny. Dá sa teda očakávať, že existuje pozitívny vzťah medzi CSE

a obohatením z práce do rodiny, pričom Araya (2015) zistil, že CSE pozitívne predikuje obohatenie v práci. Boyar a Mosley (2007 In Yu, 2016) zistili, že CSE má negatívny dopad na prežívanie konfliktu práce a rodiny. K rovnakému záveru dospel aj Yu (2016).

S problematikou pracovnej spokojnosti v neposlednom rade súvisí aj diferencovanie mužov a žien na pracovnom trhu. Ženy, ale aj muži (Morran, 1992; Vaculínová, 2015) sa môžu stretávať so stereotypným vnímaním ich osoby na pracovisku, čo môže ich pracovnú spokojnosť ovplyvniť. Podľa Brantnera (2006) tým, že organizácie neposkytujú rovnaké podmienky pre svojich pracovníkov, či už z hľadiska rodu, ale aj veku, môžu samé trpieť. Pre vlastný rozvoj organizácie prispieva rovnosť k udržaniu si konkurenčnej schopnosti vo svete podnikania. Prieskumy ukázali (Křížková, Pavlica, 2004), že ženy v porovnaní s mužmi prejavujú častejšie sklon k nižšiemu sebahodnoteniu a podceňovaniu.

Na základe teoretických a empirických zistení je cieľom výskumu overiť, či CSE predikuje pracovnú a životnú spokojnosť, zistenie súvisu medzi pracovnou a životnou spokojnosťou a identifikovaním prvkov problematiky vnímania genderovo diferencovaného prístupu k zamestnancom a prepojenia práce a rodiny v zmysle konfliktu a obohatenia práce a rodiny ako ďalší možný prediktor pre pracovnú a životnú spokojnosť.

## 2 METÓDA

### 2.1 Participanti

Do výskumu sa zapojilo 130 osôb, z ktorých 35 je hasičov v Hasičskom a Záchranom zbere Slovenskej republiky pôsobiacich v meste, ktoré má približne 113 tisíc obyvateľov a 95 pracovníkov drogéristickej spoločnosti pôsobiacej na celom území Slovenska, pričom sa zapojili pracovníci z celej hierarchie spoločnosti, od riadiacich pozícií až po zastúpenie pracovníkov v pobočkách, najmä na území západného a stredného Slovenska. Kritériom pre výber bol minimálne 1 rok trvalý pracovný pomer v danej spoločnosti, resp. v zbere. Do štatistickej analýzy sme použili dáta od celej vzorky  $N=130$  (muži= 70, ženy= 60) pracovníkov. Vek žien sa pohybuje od 21 do 55 rokov, vek mužov sa pohybuje v rozmedzí od 23 do 59 rokov. Vekový priemer vzorky je 36 rokov.

### 2.2 Použité metódy

Dáta boli získané prostredníctvom viacerých dotazníkových metód, a to:

*Core Self-Evaluations Scale* (Judge, Bono, Erez, Thoresen, 2003; slovenská verzia: Karasová a Očenášová, 2014) je škála pozostávajúca z 12 otázok v štyroch hlavných oblastiach (Karasová, Očenášová, 2014), a to sebahodnotenie, sebaúčinnosť, neurotizmus a lokalizácia kontroly, s možnosťou zaznačenia miery súhlasu s výrokmami na škále od 1 do 5, pričom 1 je úplne nesúhlasím až po 5 úplne súhlasím.

*Multidimenzionálny dotazník konfliktu práce a rodiny* (Carlson, Kacmar, Williams, 2000; slovenská verzia: Fedáková et al., 2012) je dotazník zameraný na zisťovanie konfliktu práce a rodiny v dvoch smeroch, konflikte, pri ktorom zasahuje práca do rodiny a konflikt, pri ktorom zasahuje rodina do pracovnej oblasti pracovníka. Vyjadrenia miery súhlasu s výrokmami sa pohybujú na škále od 1 (najmenej nesúhlasím) po 5 (najviac súhlasím), pričom čím vyššie skóre jedinec dosahuje, tým vníma vyššiu úroveň konfliktu.

*Obohacovanie práca/rodina* (Work/Family Enrichment - Carlson a kol., 2006; slovenská verzia: Fedáková et al., 2012) je škála tvorená dvoma oblasťami, ktoré zisťujú pozitívne vnímanie prepojenia práce a rodiny, taktiež v smere práca a rodina a rodina a práca. Jedinec odpovedá na 5 bodovej škále, na ktorej vyjadruje svoj súhlas, resp. nesúhlas s daným výrokom. Odpovede sa pohybujú od 1 (najmenej súhlasím) po 5 (najviac súhlasím), pričom znovu platí, že čím vyššie skóre, tým vyššie vnímanie obohacovanie práce a rodiny.

*Dotazník pracovnej spokojnosti* (Spector, 1985) obsahuje 36 položiek, na ktoré skúmané osoby odpovedajú na škále od 1 do 6, pričom 1 zodpovedá rozhodne nesúhlasím až 6 rozhodne súhlasím. Okrem toho dotazník obsahuje deväť faktorov, ktoré zisťujú na základe postojov pracovníkov k ich práci a ku konkrétnym faktorom práce. Týmito faktormi, ktorý každý jeden sýti štyri položky/výroky z dotazníka sú plat, pracovný postup, supervízia od nadriadeného, zabezpečenie výhod, poskytovanie uznania a ocenenia, organizácia práce, spolupracovníci, povaha práce a informovanosť.

*Dotazník životnej spokojnosti* (Diener et al., 1985) je 5 položkový dotazník, v ktorom respondenti vyjadrujú mieru svojho súhlasu, resp. nesúhlasu s určitými výroky. Odpovedá sa na 7 bodovej škále, pričom 1 je úplne nesúhlasím a 7 je úplne súhlasím. Jedná sa o vytváranie úsudku životnej spokojnosti, pričom si jedinec vytvára a zaznačuje jemu vlastné štandardy hodnotenia.

Dve otázky boli zamerané na spracovanie problematiky vnímania genderovo diferencovaného prístupu k pracovníkom zo strany organizácie. Ide o preformulovanie otázok, ktoré sme, okrem iných, využili vo výskume s pracovníkmi v bakalárskej práci, pričom, pri ich tvorbe sme vychádzali z výskumov Pitoňákovej (2011 In Vaculínová, 2015) a Slezákovej (2009 In Vaculínová, 2015). Otázky zneli nasledovne:

*Otázka č. 1: Čo si myslíte, aké majú ženy v porovnaní s mužmi pracovné podmienky? Na základe čoho tak usudzujete?*

*Otázka č. 2: Stretli Ste sa so znevýhodnením v dôsledku pohlavia na pracovnom trhu? Ak áno, prosím, popíšte situáciu.*

### 3 VÝSLEDKY

Naše zistenia potvrdili význam jadrového sebahodnotenia (ďalej CSE) ako prediktora pracovnej a životnej spokojnosti. Okrem týchto výsledkov sa ukázalo, že na pracovnú a životnú spokojnosť vplyva do veľkej miery prepojenie z práce do rodiny, konkrétne obohatenie z práce do rodiny v pozitívnom zmysle, a konflikt v smere z práce do rodiny v zmysle znižovania pracovnej spokojnosti, pri životnej spokojnosti obohatenie v smere z práce do rodiny, alebo aj v smere z rodiny do práce, takže zaradenie prepojenia práce a rodiny do výskumu bolo oprávnené a dopomohlo k špecifikácií.

Tab. 1: Regresný model predikujúci životnú spokojnosť

Model		B	SE	B	t	p	Toleran.	VIF	F	Sig.	R Sq.	Durbin-Watson
1	CSE	,452	,063	,535	7,155	,000	1,000	1,000	51,198	<b>,000</b>	<b>,286</b>	
2	CSE, obohatenie z P do R	,372	,062	,044	6,029	,000	0,915	1,093	19,644	<b>,000</b>	<b>,381</b>	
		,505	,114	,323	4,432	,000	0,915	1,093				
3	CSE, oboh. z P do R, PS_plat	,339	,006	,401	5,542	,000	0,882	1,134	8,043	<b>,005</b>	<b>,419</b>	
		,414	,115	,265	3,588	,000	0,884	1,185				
		,489	,173	,208	2,836	,005	0,856	1,168				
4	CSE, oboh. z P do R,	,323	,061	,938	5,307	,000	0,868	1,152	4,708	<b>,032</b>	<b>,440</b>	
		,263	,133	,168	1,970	,051	0,614	1,629				

	PS_plat, oboh. z R do P	,514 ,330	,170 ,152	,219 ,152	3,017 2,170	,003 ,031	0,852 0,674	1,173 1,483						<b>1,978</b>
--	-------------------------------	--------------	--------------	--------------	----------------	--------------	----------------	----------------	--	--	--	--	--	--------------

Zo všetkých pozorovaných premenných (vid'. tab. 1) na životnú spokojnosť vplýva pracovná spokojnosť (faktor plat), obohatenie práce a rodiny v oboch smeroch a CSE. Na základe hodnoty štandardného koeficientu beta ( $B = 0,535$ ;  $p = 0,000$ ) možno uviesť, že CSE najviac predikuje životnú spokojnosť zo všetkých pozorovaných premenných. Výrazne sa podieľa na životnej spokojnosti aj pozitívne prepojenie práce a rodiny a faktor pracovnej spokojnosti, plat.

Tab. 2: Regresný model predikujúci pracovnú spokojnosť

Model		B	SE	B	T	p	Toleran.	VIF	F	Sig.	R Sq.	Durbin-Watson
1	Oboh. z P do R	1,309	,284	,377	4,611	,000	1,000	1,000	21,258	,000	,142	<b>1,754</b>
2	Oboh. z P do R, CSE	1,015 ,045	,284 ,154	,290 ,293	3,570 3,534	,001 ,001	,815 ,815	1,093 1,093	12,489	,001	,219	
3	Oboh. z P do R, CSE, konflikt z R do R	,884 ,490 -,636	,287 ,154 ,304	,255 ,260 -,171	3,076 3,172 -2,093	,003 ,002 ,038	,871 ,888 ,900	1,148 1,126 1,111	4,382	,038	,245	

Na základe viacnásobnej regresnej analýzy vznikli pre pracovnú spokojnosť tri štatisticky významné modely (tab. 2). Pre pracovnú spokojnosť (vid'. tab. 2) je najdôležitejším prediktorom obohatenie práce do rodiny ( $B = 0,377$ ). CSE je taktiež dôležité ( $B = 0,293$ ). V treťom modeli sa nachádza konflikt práce a rodiny ako významný prediktor ( $B = -0,171$ ), avšak v zmysle znižovania pracovnej spokojnosti.

Tab. 3: Regresný model moderovania vzťahu CSE medzi pracovnou a životnou spokojnosťou

Model		B	SE	B	t	P	Toleran.	VIF	F	Sig.	R Sq.	Durbin-Watson
1	Prac. spokojnosť	,185	,036	,411	5,098	,000	1,000	1,000	25,987	,000	,169	<b>1,91</b>
2	Prac. spokojnosť, CSE	,110 ,375	,035 ,066	,245 ,443	3,139 5,680	,002 ,000	,859 ,859	1,164 1,164	32,259	,000	,337	

Výskum potvrdil, že CSE moderuje vzťah medzi pracovnou a životnou spokojnosťou. Tab. 3 zobrazuje dva regresné modely, pričom prvý model, v ktorom pre životnú spokojnosť je prediktorom pracovná spokojnosť dosahuje viacnásobný regresný koeficient ( $B = 0,411$ ) a je prítomný 16,9% prekryv variancie. V druhom modeli je pre životnú spokojnosť okrem

pracovnej spokojnosti zaradené aj CSE, a zisťovali sme, či zvýši mieru vysvetliteľnej variancie, pričom narastá  $R^2 = 33,7\%$ , a teda CSE moderuje vzťah medzi životnou a pracovnou spokojnosťou.

Tab. 4: Rozdiely v pracovnej spokojnosti, životnej spokojnosti a CSE v rámci pohlavia

	Pohlavie	N	Priem. poradie	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pracovná Spokojnosť	muži	70	<b>73,93</b>	1510,000	<b>,006</b>
	Ženy	60	55,67		
Životná Spokojnosť	muži	70	<b>74,54</b>	1467,500	<b>,003</b>
	Ženy	60	54,96		
CSE	muži	70	<b>73,34</b>	1551,000	<b>,01</b>
	Ženy	60	56,35		
PS_plat	muži	70	<b>76,85</b>	1305,500	<b>,000</b>
	Ženy	60	52,85		
PS_pracovný postup	muži	70	<b>76,34</b>	1341,000	<b>,000</b>
	Ženy	60	52,85		
PS_uznanie	Muži	70	<b>72,71</b>	1595,000	<b>,017</b>
	Ženy	60	57,08		
PS_supervízia	Muži	70	63,06	1698,000	<b>,057</b>
	Ženy	60	<b>68,34</b>		

Zistili sme významné rozdiely medzi mužmi a ženami v pracovnej a životnej spokojnosti, ako aj v CSE. Vo všetkých troch oblastiach uvádzali muži, v porovnaní so ženami, vyššie hodnoty. V tab. 4 sú zobrazené priemerné poradia pre mužov a ženy len vo významných ( $p < 0,05$ ) faktoroch pracovnej spokojnosti. Ženy pociťujú vyššiu pracovnú spokojnosť v porovnaní s mužmi len vo faktore supervízia.

Tab. 5: Rozdiely v aspektoch prepojenia práce a rodiny v rámci pohlavia

	Pohlavie	N	Priem. poradie	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Konflikt z P do R	muži	70	57,54	1542,500	<b>,009</b>
	ženy	60	<b>74,79</b>		
	muži	70	63,80	1981,000	<b>,574</b>

Konflikt z R do P	ženy	60	<b>67,48</b>		
Obohatenie z P do R	muži	70	<b>71,53</b>	1678,000	<b>,048</b>
	ženy	60	58,47		
Obohatenie z R do P	muži	70	62,29	1875,500	,290
	ženy	60	69,24		

Signifikantné rozdiely medzi mužmi a ženami sa nevyskytovali v každej oblasti prepojenia práce a rodiny. Tab. 5 zobrazuje existenciu interpohlavných rozdielov v rámci určitých typov prepojenia práce a rodiny. Signifikantný výsledok sa nachádza pri konflikte v smere z práce do rodiny ( $U=1542,500$ ;  $p= 0,009$ ), ktorý pociťujú vyššie ženy v porovnaní s mužmi, a pri obohatení v smere z práce do rodiny ( $U=1678,000$ ;  $p= 0,048$ ), ktorý naopak pociťujú viac muži. Konflikt v smere z rodiny do práce je výraznejší u žien ( $U=1981,000$ ;  $p= 0,574$ ).

S cieľom identifikovať skúsenosti s genderovo diferencovaným prístupom k pracovníkom sme použili a identifikovať skúsenosti jednotlivých pracovníkov s problematikou gender diferenciácie na pracovnej pozícii bol vo výskume zvolený postup dvoch uzavretých otázok a možnosťou vyjadrenia svojich skúseností.

Tab. 6. *Otázka č. 1: Čo si myslíte, aké majú ženy v porovnaní s mužmi pracovné podmienky?*

Typ odpovede	Frekvencia
Ženy horšie podmienky ako muži	33
Muži horšie podmienky ako ženy	6
Rovnaké podmienky muži aj ženy	91
Spolu	130

Až 91 ľudí z celkovej vzorky (viď. tab. 6) uviedlo, že vníma prácu a pracovné podmienky žien na rovnakej úrovni ako pracovné podmienky mužov. Z hľadiska obsahovej analýzy bolo zaujímavé vyjadrenie muža (43), ktorý uviedol, že „muži aj ženy majú rovnako zlé pracovné podmienky“. Na základe voľných odpovedí pracovníkov môže byť dôvodom môže byť **nízke platové ohodnotenie** žien v porovnaní s mužmi (ženy, 49; 31; 29). Ďalšími dôvodmi je aj **genderové rozlíšenie identity a stereotypizácie**. Ženy (24; 24) uviedla: „existuje nerovnosť na základe pohlavia, ženy sú často podceňované, že takú prácu nezvládnu“ a „nemôžeme žiadať o zvýšenie platu, keď nezvládame robiť to, čo muži“. Na druhej strane však stojí postoj ženy (33): „Ide o stereotyp, ktorý už v dnešnej dobe nie je platný, avšak často sa vyskytuje v podnikoch. Ženy sú vnímané ako nežné pohlavie, teda ako slabšie podávajúce nižší výkon, a tým je im dávaný aj nižší plat“. Muž (28) uviedol: „ženy chcú mať rovnaký plat ako my, ale pritom pracujú o tretinu menej, lebo sú nežného pohlavia. Skutočne? Toto je tá rovnoprávnosť?“. Na **prepojenie práce a rodiny** upozornila žena (52), ktorá uviedla, že „v práci sú rovnaké podmienky pre obe pohlavia, avšak s príchodom domov žene začína druhá smena“.



Tab.7: Otázka č.2: *Stretli Ste sa so znevýhodnením v dôsledku pohlavia na pracovnom trhu?*

Typ odpovede	Frekvencia
Vôbec nie	71
Minimálne	27
Strede	18
Často	14
Spolu	130

Tab. 7 zobrazuje 71 ľudí, ktorí nemajú skúsenosti so znevýhodnením v dôsledku pohlavia, 14 ľudí sa však stretlo často so znevýhodnením na základe pohlavia. Na základe výpovedí je časté pociťovanie **diferencovaného prístupu** k pracovníkom zo strany zamestnávateľa. Žena (47) uviedla: „*nestretla som sa ani tak s diskrimináciou pohlavia, ale s neprofesionálnym prístupom nadriadeného v dôsledku pohlavia*“ a žena (21): „*stretnutie sa s diskrimináciou žien u niektorých zamestnávateľov*“. Žena (36) uviedla: „*zamestnávateľ môže mať strach zamestnať ženu z dôvodu odchodu na materskú, starostlivosť o rodinu*“, ktorá taktiež nepriamo upozornila na prepojenie práce a rodiny.

#### 4 DISKUSIA

Vytvorili sme celkový model prediktorov, zvlášť pre pracovnú a životnú spokojnosť. Výsledky výskumu potvrdili zistenia Judga et al. (2000, 2005, 2009), ako aj Judga, Hellera a Klingera (2008) v zmysle, že CSE je významným prediktorom pre pracovnú, ale aj pre životnú spokojnosť. Pri životnej spokojnosti sme použili celkovú pracovnú spokojnosť, následne aj konkrétne faktory pracovnej spokojnosti, CSE, obohatenie z práce do rodiny a z rodiny do práce, ako aj konflikt z práce do rodiny a z rodiny do práce. Spomedzi všetkých pozorovaných premenných pre životnú spokojnosť má CSE najvyššiu predikujúcu hodnotu. Okrem CSE má výrazný dopad aj obohatenie z práce do rodiny. Ak aj pracovníci prežívajú konflikt v oboch smeroch práce a rodiny, nie je taký dôležitý, ako obohatenie práce a rodiny, čo je významným zistením pre prax z dôvodu obohatenie v smere z práce do rodiny do životnej spokojnosti, preto je dôležité toto obohacovanie zo strany zamestnávateľov podporovať. Naše zistenia podporujú zistenia Mc’Nalla et al. (2011), a síce, že medzi pracovnou a životnou spokojnosťou a CSE existuje obohatenie práce a rodiny, ktoré môže pomôcť k lepšiemu vnímaniu spokojností. Signifikantné výsledky sme získali aj v obohatení z rodiny do práce, čo je podnetom pre ďalšie skúmanie z dôvodu nedostatočného zastúpenia tohto záveru v zdrojoch. Pri životnej spokojnosti dôležitú úlohu zohráva plat, pričom toto zistenie je do určitej miery zhodné s Waynom et al. (2007), ktorí uviedli, že plat je výrazným faktorom pre obohatenie práce a rodiny. Predikujúci model pre pracovnú spokojnosť sa od modelu životnej spokojnosti líšil z dôvodu vyradenia životnej spokojnosti z regresnej analýzy. Pri životnej spokojnosti pracovná spokojnosť zohrávala dôležitú úlohu, avšak vnímame ju ako subkategóriu životnej spokojnosti. Najvýznamnejším prediktorom pre pracovnú spokojnosť je obohatenie v smere z práce do rodiny, následne CSE. Konflikt v smere z práce do rodiny sa prejavil ako významný, ale v negatívnom zmysle, pre pracovnú spokojnosť, teda prítomný konflikt v smere z práce do rodiny negatívne pôsobí na prežívanie pracovnej spokojnosti. Tento záver sa zhoduje s viacerými autormi (Allen, Spector, 2002 In Václaviková, 2015.; Boles et al., 2001 In Václaviková, 2015; Naser, 2012 In Václaviková, 2015).

V oblasti CSE ako moderujúcej premennej pre vzťah medzi pracovnou a životnou spokojnosťou sme zistili potvrdenie tohto predpokladu v súlade so zisteniami Dienera et al. (1999 In Heller et al., 2002), Judgeho s Watanabe (1993 In Heller et al., 2002) a Judga (2009) vzhľadom k tomu, že CSE pridáva určitú varianciu k pracovnej spokojnosti pre vysvetlenie životnej spokojnosti a dotvára vzťah medzi nimi.

V rámci pohlavia sme zistili isté odlišnosti v meraných premenných. V súlade so zisteniami Búgelovej, Kostelnej (2000) a Feckovej, Kopaničákovej (2015), pri oboch spokojnostiach pociťujú vyššiu mieru spokojnosti muži, na rozdiel od žien. V jednotlivých faktoroch pracovnej spokojnosti muži uvádzali vyššie skóre vo všetkých faktoroch, okrem faktoru supervízia, ktorý bol v prípade žien vyššie zastúpený. V rámci CSE muži taktiež dosahujú vyššie hodnoty v porovnaní so ženami. V oblasti prepojenia práce a rodiny sme taktiež zistili určité odlišnosti medzi mužmi a ženami. V konflikte práce a rodiny sme zistili, podobne ako Frone (2003 In Václaviková, 2015), odlišné vnímanie konfliktu z práce do rodiny, ktorý výraznejšie pociťujú ženy, podobne ako zistenia, naopak, v obohatení z práce do rodiny je toto obohatenie častejšie u mužov. Obohatenie a konflikt prenášaný z rodiny do práce sa v rámci pohlavia neodlišuje.

Zo zistení Hodsona (1989) a výsledkov vyplývajúcich z výskumu Vaculínovej (2015) že uvádzali mužskí pracovníci skúsenosti s genderovo diferencovaným prístupom k nim. Išlo však o menšiu vzorku, nebolo možné tieto závery zovšeobecniť. Deskriptívnymi popismi sme zistili, že len málo pracovníkov zo vzorky sa vôbec stretlo z diferenciaciou alebo má podobne pocity. Z voľných odpovedí získaných od pracovníkov sme zistili menšie, no stále sa vyskytujúce pocity a skúsenosti so znevýhodnením v prostredí práci, a to najmä z hľadiska platového ohodnotenia a odlišných postojov zamestnávateľov voči pracovníkom. Na základe týchto zistení sme sa rozhodli znovu zistiť, avšak na väčšej vzorke pracovníkov, ich subjektívne vnímanie, postoje a skúsenosti s problematikou gender diferenciacie v pracovnom prostredí. Prostredníctvom deskriptívnej štatistiky k dvom otázkam týkajúcich sa pracovných podmienok a ich možným odlišnostiam v rámci pohlavia, ako aj osobnej skúsenosti s diferenciaciou v dôsledku pohlavia na pracovnom trhu sme zistili, že väčšia časť vzorky sa s negatívnymi prejavmi diferenciacie nestretla. Ide o pozitívne zistenie s možnosťou slobodnej voľby pracovníka pri výbere kariéry, pričom jedna respondentka (38) uviedla: „každý má právo rozhodnúť sa a vybrať si svoju profesiu“, čo do značnej miery potvrdzuje aj naše zistenie. Medzi pracovníkmi sa vyskytovali aj takí, ktorí majú skúsenosti s odlišným zaobchádzaním zo strany organizácie. Zaujímavé sú aj odlišné postoje mužov a žien, čo naďalej potvrdzuje, podobne ako Dinc (2009) určitú segregáciu a genderové stereotypy. S vyjadrením muža, ktorý uviedol, že muži aj ženy majú rovnako zlé pracovné podmienky sme sa doposiaľ v literatúre nestretli, a teda by bolo prínosné sa tým zaoberať viac do hĺbky v budúcom výskume. Ženy videli odlišné zaobchádzanie v platovom ohodnotení, pričom ho vnímajú ako výrazne nižšie v porovnaní s mužmi. Muži však na to mali odlišný názor, pretože nechápali, ako môžu ženy zarábať rovnako, keď pracujú menej ako muži. V tomto prípade je viditeľný zaužívaný stereotyp a pôsobenie gender roly, čo môže byť jedným z dôvodov pocitov diferenciatného prístupu k pracovníkom (Vaculínová, 2015). Vo všeobecnosti však môžeme povedať, že predchádzajúce výsledky (Vaculínová, 2015) a výsledky Hodsona (1989) týkajúce sa pocitov a subjektívneho vnímania mužov o väčšom znevýhodnení sme našim výskumom nepotvrdili. Na druhej strane vo významnej miere rezonovali odpovede, v ktorých dominovalo prepojenie práce a rodiny, a to najmä v dôsledku toho, že ženy majú dojem, že príchodom domov začína ich druhá smena (Hochschild, 1989 In Křížková, Pavlica, 2004), čím sa môže znižovať ich pracovná a životná spokojnosť. Vo výsledkoch obsahovej analýzy dominovali odpovede týkajúce sa diferenciatného prístupu k pracovníckam zo strany zamestnávateľa. Vzhľadom k tomu, že v tejto časti výskumu

dominoval faktor supervízia pri pracovnej spokojnosti, ako aj pracovná spokojnosť s CSE, zistili sme zaujímavé zistenia v oblasti subjektívnych skúseností s nadriadenými. Niekoľko žien zo skúmanej vzorky pracovníkov uviedlo, že sa stretli v svojej práci so strachom zamestnávateľov zamestnať ženu z dôvodu starostlivosti o deti a prípadného odchodu na materskú. Odlišný postoj poskytol muž, ktorý uviedol, že vôbec nejde o nijaké znevýhodnenie, ale o presnú platovú triedu, v ktorej sa pracovník nachádza. Ide o zistenia, ktoré nevieme nijakým dostupným spôsobom podchytiť, pracujeme so subjektívnymi postojmi a vyjadreniami pracujúcich mužov a žien, pričom sa nedá jednotne určiť výsledkom. Pracovníci sa v malej miere stretávajú alebo majú pocit diferenciácie v pracovnom prostredí.

#### **4.1 Limity**

Zistenia obsahovej analýzy subjektívneho vnímania pracovníkov problematiky genderovej diferenciácie nie je možné získať skonkrétne pre celú populáciu. Vzorku tvorili participanti, ktorí spĺňali určité spoločné charakteristiky, ale z dôvodu využitia dvoch od seba odlišných skupín povolania s nerovnomerným rozložením mužov a žien, sa od seba výrazne odlišovali najmä charakteristikou a náplňou práce, ako aj dĺžkou pracovnej smeny. Okrem týchto limitov sme sa na vzorku nerozlišovali z hľadiska ich veku, vzdelania, rodinného zázemia a počtu detí. Medzi ďalšie limity výskumu patria limity sebaopisovacích škál. Do celkových metodologických problémov môžeme zaradiť aj nami zvolené premenné. Využívali sme len jednu dispozičnú premennú, CSE, ktoré v najväčšej možnej miere spomedzi iných osobnostných konštruktov v súčasnom výskume vplyva na pracovnú a životnú spokojnosť. Nezaradili sme však situačné premenné. Ide však o pomerne málo rozpracovanú problematiku, ktorú sme obohatili o gender diferenciáciu v organizáciách, a teda aj limity môžu poslúžiť pre hlbšie a komplexnejšie skúmanie v nasledujúcom výskume.

#### **4.2 Prínos a odporúčania pre prax**

Naše zistenia potvrdili závery o CSE ako o prediktore pracovnej a životnej spokojnosti. Taktiež poukázali na dôležitosť pozitívneho prepojenia práce a rodiny, čo je do značnej miery úlohou aj samotných organizácií. Podľa Qu a Zhao (2012) je dôležité, aby podnik viedol tzv. rodinnú priateľskú politiku. Ide o dôraz na prepojenie pracovníkov s ich rodinným životom a pochopenia, že rodina nie je pre pracovníka prekážkou, priam naopak, často býva prínosom. Je dôležité dbať na pozitívne prepojenie pracovnej a rodinnej sféry, ktoré je viditeľné v praxi prostredníctvom účasti na team buildingoch a programoch, ktoré podporujú zručnosti, ako aj poskytovaním rozličných benefitov a flexibilného času pre týchto pracovníkov, ale aj s dôrazom na pracovnú a životnú spokojnosť v zmysle informovanosti a získavania spätnej väzby od pracovníkov. Zistenie, že CSE zvyšuje pracovnú, ale aj životnú spokojnosť má dopad na úroveň pracovnikovej výkonnosti a motivácie, čo pozitívne vplyva na prospech celkového chodu organizácie, ale aj ľahšie riešenie konfliktov a stresových udalostí, a tým sa zvyšuje výnosnosť podniku. Preto je dôležité zameranie oddelenia ľudských zdrojov, ale aj samotných manažérov a vedúcich tímu na zvyšovanie pracovnej spokojnosti. S pracovnou spokojnosťou a CSE súvisí i účasť na rozličných aktivitách podieľajúcich sa na osobnom rozvoji, schopnosti riskovať a rozvíjať kreativitu v pracovnom tíme, ako aj pozitívnych medziľudských vzťahoch na pracovisku. Tým, že CSE pozostáva zo štyroch konštruktov má jedinec vyššie hodnoty v týchto konštruktoch, okrem neuroticizmu, pracovník tak dokáže vyvíjať vlastnú účinnosť a presvedčenie o úspešnosti, ako aj vnútornú kontrolu pri vykonávaní činnosti, či už v pracovnom alebo rodinnom prostredí. Z tohto hľadiska je preto dôležité brať do úvahy aj osobnostnú stránku pracovníka, jeho coaching a zameranie na osobný rozvoj, pričom toto všetko dávať do súvisu s prosperitou jeho práce a samotnej organizácie. Zistenie, že na pracovnú a životnú spokojnosť vplyva prepojenie z práce do rodiny zaradenie dopomohlo k špecifikácií, čím sa prínos práce zvýšil a poukázal na rozličné

prepojenia a súvislosti, ktoré poskytujú vhodnú pôdu pre nasledujúce výskumy v tejto oblasti. Tým, že výskum sa týka pomerne málo preskúmanej oblasti na našom území poskytuje zistenia, na ktoré sa dá nie len nadväzovať, ale aj zisťovať ďalšie možné súvislosti. Okrem pracovnej oblasti, však CSE pôsobí aj na životnú spokojnosť a celkové prepojenie práce a rodiny. Z tohto dôvodu sa dá na problematike spokojnosti pracovať aj cielenou dlhodobou prácou prostredníctvom psychoterapie. Ženy, ale aj muži môžu pociťovať záťaž plynúci z prepojenia týchto dvoch oblastí. Baral a Bhargava (2011) poukázali, že zapojenie sa do roly rodiča nie je pre organizáciu prekážkou, práve naopak, môže pracovníkom pomáhať a uvádzajú, že organizácie môžu vytvárať programy, ktorými by sa pracovníci rozvíjali v potrebných zručnostiach napomáhajúcich k zvýšeniu ich obohatenia pracovných a rodinných skúseností, tým sa môže zvýšiť určité dispozičné prejavy, ako aj pracovná a životná spokojnosť a to môže pomôcť aj pri určitých, možno mylných domnienkach a skúsenostiach s genderovými diferenciáciami v pracovnom prostredí.

Praktická účinnosť sa môže prejaviť aj v individuálnom procese coachingu či psychoterapie, v ktorom môže klient zvažovať všetky ťažkosti plynúce z jeho pracovného a rodinného života, ako aj rozvíjať a lepšie spoznávať svoju osobnosť v zmysle CSE. Napríklad, podporovať preberanie zodpovednosť za svoje skutky, zvyšovať sebavedomie a sebahodnotenie a postupne redukovať úroveň neuroticizmu. Takto sa môže zvyšovať jeho pracovná a životná spokojnosť, ale aj vnímanie pozitívneho prepojenia práce a rodiny, a zároveň znižovať dôsledky negatívneho prepojenia práce a rodiny, ako aj negatívne skúsenosti s genderovou diferenciáciou na pracovnom trhu. Na základe týchto zistení je naša práca prínosom pre odbornú psychologickú prax, ale aj prax pre samotné organizácie a riadenie ľudských zdrojov.

## Literatúra

- Araya, M. A. (2015). The Interactive Effect of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support in Predicting Work Engagement: Master theses. State University: San José, 48 p.
- Baral, R., Bhargava. S. (2011). Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations. In *Journal of Indian Business Research*, 3 (4), 220-243
- Blatný, M. et al. (2005). Psychosociální souvislosti osobní pohody. Brno: MSD a Masarykova univerzita, ISBN: 80-86633-35-7
- Brantner, P. (2006). Gender Stereotyping in the Workplace and the Discrimination it Creates. (citované: 03.07.2016) <<http://www.todayworkplace.org/2006/12/01/gender-stereotyping-in-the-workplace-and-the-discrimination-it-creates-danica-dodds/>>
- Búgelová, T. - Kostelná, Z. (2000). Determinanty pracovnej spokojnosti a osobnosť. In *Sociální procesy a osobnost: sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 27-34
- Diener, E. et al. (1985). The Satisfaction With Life Scale. In *Journal of Personality Assessment*. 49 (1), 71-75
- Dinc, P. (2009). Gender (in)difference in private offices: A holistic approach for assessing satisfaction and personalization. In *Journal of Environmental Psychology*, 29, 53-62
- Fecková, J. - Kopaničáková, M. (2015). Osobnostné faktory pracovnej spokojnosti. In *Človek a spoločnosť*, 18 (3), 44-51
- Fedáková, D. et al. (2012). Perception of positive and negative aspects of work-family spillover by employed men and women. In *Individual and Society*, 15 (1)

- Greenhaus, J. H. - Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. In *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92
- Heller, D. et al. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. In *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835
- Hodson, R. (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied?. In *The Sociological Quarterly*, 20 (3), 385-399
- Judge, T. A. (2009). Core Self-Evaluations and Work Success. In *Current Directions in Psychological Science*, 18 (1), 58-62
- Judge, T. A., EREZ, A. et al. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. In *Personnel Psychology*, 56, 303-331
- Judge, T. A. - Heller, D. - Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A compare Test. In *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361-372
- Judge, T. A. et al. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Satisfaction. In *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249
- Judge, T. A. et al. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: A Role of Self-Concordance and Goal Attainment. In *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 257-268
- Karasová, J. - Očenášová, L. (2014). Testovanie psychometrických vlastností dotazníka The Core Self-Evaluations Scale: pilotná štúdia. In *PHD EXISTENCE 2014. Česko-slovenská psychologická konferencia (nejen) pro doktorandy a o doktorandech, Sborník odborných příspěvků, 1.vydanie, Olomouc: Palackého, 231-238*
- Kravčáková, G. et al. (2013). *Organizačné správanie*. Košice: Univerzita Pavla Šafárika, 536 p., ISBN: 978-80-8152-080-8
- Křížková, A.- Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahu- Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 155 p.
- McNall, L. A. et al. (2011). Interaction of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment. In *The Journal of Psychology*, 145 (2), 133-149
- Morran, B. B. (1992). Gender differences in Leadership. In *The Board of Trustees, library trends, University of Illinois*, 40 (3), 475-91
- O'Donoghue a kol. (2016). Abusive Supervision, Employee Well-Being and Ill-Being: The Moderating Role of Core Self-evaluations. In *Research on Emotion in Organizational Governance*, 12, 3 -34
- Qu, H. - Zhao, X. (2012). Employee's work-family onflict moderating life and job satisfaction. In *Journal of Business Research*, 65, 22-28
- Salajegheh, S. a kol. (2015). Core Self-Evaluations and Quality of Work Life in Public Sector of Iran. In *International Journal of Applied Psychology*, 5 (5), 126-132
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. In *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713
- Vaculínová, M. (2015). *Analýza genderovo diferencovaného prístupu k zamestnancom vo vybranom podniku: Bakalárska práca*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 43 p.

Václaviková, I. (2015). Pozitívne a negatívne aspekty prepojenia práce a rodiny. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 144 p., ISBN: 978-80-8105-724-3

Wayne, J. H. et al. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. In *Human Resource Management Review*, 17, 63-76

Yu, K. (2016). Better and Worse: A Dual- Process Model of the relationship Between Core Self- evaluation and Work-Family Conflict. [Citované: 10.11. 2016] <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5062644/>>

### **Contact**

Bc. Martina Vaculínová

Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Nám. J. Herdu 2, Trnava, Slovensko

Telefon: 0949 168 830

Email: [vaculinova.martina@gmail.com](mailto:vaculinova.martina@gmail.com)

# SOCIÁLNA ATMOSFÉRA ŠKOLY AKO PREDIKTOR NEUROPSYCHICKEJ ZÁŤAŽE UČITEĽOV

## SOCIAL ATMOSPHERE OF THE SCHOOL AS A PREDICTOR OF NEUROPSYCHIC BURDEN ON TEACHERS

Jana VALENTOVIČOVÁ, Andrea BARANOVSKÁ

**Abstrakt:** Štúdiá sa zameriava na prehľad výskumov z oblasti nadmernej psychickej pracovnej záťaže, stresu a syndrómu vyhorenia. Sústreďujeme sa na zisťovanie miery pracovnej záťaže u učiteľov základných a stredných škôl. Ako prediktor pracovnej záťaže sme si zvolili sociálnu atmosféru v učiteľskom kolektíve. Naším cieľom bolo zistiť, či negatívna sociálna atmosféra bude pozitívne vplyvať na výskyt neuropsychickej záťaže. Zároveň sme sledovali aj sociodemografické údaje: pohlavie, stupeň školy, vek a počet odpracovaných rokov v pedagogickej praxi. Výskum sme realizovali pomocou štandardizovaných dotazníkov Škály sociálnej atmosféry v skupine a Meisterovho dotazníka neuropsychickej záťaže. Našu vzorku tvorí 150 učiteľov základných a stredných škôl. Zistili sme, že sociálna atmosféra skutočne vplyva na výskyt neuropsychickej záťaže. Naše ďalšie predpoklady v súvislosti s pohlavím, stupňom školy, vekom a počtom odpracovaných rokov sa štatisticky nepotvrdili. V závere štúdie prinášame odporúčania ako eliminovať nadmernú psychickú pracovnú záťaž.

**Abstract:** The study focuses on a survey of research on excessive mental workload, stress and burnout syndrome. We focus on the level of workload at primary and secondary school teachers. As a workload predictor, we have chosen the social atmosphere in the teaching college. Our goal was to find out if the negative social atmosphere will positively influence the occurrence of the neuropsychic burden. At the same time, we studied socio-demographic data: gender, grade of school, age and number of years worked in pedagogical practice. We conducted the research using standardized questionnaires of the Social Atmosphere Scale in the group and the Meister questionnaire on neuropsychic load. Our sample consists of 150 teachers of elementary and secondary schools. We have found that the social atmosphere actually impacts on the occurrence of a neuropsychic burden. Our other assumptions about gender, school grade, age, and the number of years worked have not been statistically confirmed. At the conclusion of the study, we make recommendations on how to eliminate excessive mental workload.

**Kľúčové slová:** Neuropsychická záťaž, sociálna atmosféra v skupine, učitelia, základné školy, stredné školy.

**Keywords:** Neuropsychic burden; social atmosphere in the group; teachers; primary schools; high schools.

### 1 ÚVOD

Zamestnanie radíme k centrálnym faktorom ovplyvňujúcich náš život. Z časového hľadiska je to miesto, kde trávime značnú časť života. Okrem funkcie zabezpečiť základné životné potreby vďaka finančnému ohodnoteniu, pre mnohých je aj zdrojom napätia, záťaže a stresu. Problémom nadmernej fyzickej pracovnej záťaže sa odborníci zaoberajú celé desaťročia, no stále viac sa do stredobodu pozornosti dostáva práve psychická záťaž a z nej prameniaci syndróm vyhorenia, ktorý je v dnešnej dobe široko diskutovanou témou. Týka sa každého povolania bez ohľadu na jeho zameranie. Kezba a Šolcová (2003) stavajú profesiu učiteľa na

popredné miesta postihnuté týmto javom a z tohto dôvodu sme si vybrali práve učiteľov ako cieľovú skupinu pre náš výskum. Paulík (2010) dodáva, že profesia učiteľov je spojená v porovnaní s ostatnými profesiami so špecifickou a relatívne vysokou záťažou. Učiteľia základných a stredných škôl majú nie len v našej spoločnosti neoceniteľnú úlohu. Podieľajú sa na výchove našich detí, od malička im odovzdávajú vedomosti, oboznamujú ich s novými zručnosťami, rozvíjajú ich talent. Zároveň im vstúpajú aj pravidlá etického a morálneho správania. Preto je veľmi dôležité, aby sa vedeli vyrovnat' s ťažkosťami, ktoré im život každodenne prináša. Zvládnutie stresu, nadmernej záťaže a nakoniec aj burnoutu sa tak stáva dôležitým nie len pre samotných učiteľov ale aj pre žiakov, s ktorými učiteľia v procese výučby prichádzajú do styku.

Paulík (2010) ako hlavné zdroje stresu učiteľov uvádza konfliktných žiakov, prílišnú kontrolu a kritiku zo strany vedenia, nízku úroveň podpory zo strany rodičov, nerealistické očakávania zo strany spoločnosti a nízke ekonomické ocenenie. K nadmernému vyčerpaniu môže viesť stresujúce pracovisko, osobnostné faktory ako úroveň vlastnej účinnosti, sebavedomie a chýbajúce siete sociálnej opory. V prípade učiteľov to môže byť interakcia medzi vedením školy a učiteľmi (Blazer, 2010). V našej práci sme ako hlavný prediktor nadmernej záťaže určili práve sociálnu atmosféru na pracovisku, ktorá zahŕňa kooperáciu medzi pedagógmi a vedením a učiteľmi navzájom. Na vytvorení pozitívnej atmosféry sa podieľa aj zrelosť kolektívu, sociálna začlenenosť jej členov a úroveň, na ktorej prebieha vzájomná komunikácia, vzťah k práci ako aj zameranosť jednotlivých učiteľov na úspech. Radíme sem aj štýl vedenia a spokojnosť, ktorú učiteľia pociťujú v súvislosti so svojou prácou (Kollárik, 2002). Sociálne prostredie a atmosféra, ktorá sa v rámci neho vytvára teda môže byť rozhodujúca pre zvládanie nadmernej pracovnej záťaže.

## **2 PRACOVNÁ ZÁŤAŽ, STRES A SYNDRÓM VYHORENIA**

Podľa vyhlášky Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 542 z roku 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci definuje psychickú záťaž ako: „faktor pôsobiaci zaťažujúco na organizmus a vyžadujúci psychickú aktivitu, psychické spracovávanie a vyrovnávanie sa s požiadavkami a vplyvmi životného prostredia...“

Následne by sme radi definovali pracovnú psychickú záťaž, ktorá je predmetom našej výskumnej časti. Z vyhlášky Ministerstva Slovenskej republiky č. 542/2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci ďalej popisujeme psychickú pracovnú záťaž ako činiteľa, ktorý: „predstavuje súhrn všetkých hodnotiteľných vplyvov práce, pracovných podmienok a pracovného prostredia pôsobiacich na kognitívne, senzorické a emocionálne procesy človeka, ktoré ho ovplyvňujú a vyvolávajú stavy zvýšeného psychického napätia a zaťaženia psychofyziologických funkcií " (Zbierka Zákonov, 2007).

Psychickú záťaž môžeme podľa Mikšíka (2007) rozdeliť na bežnú, zvýšenú, hraničnú a extrémnu, pričom v praxi pôsobia komplexné vplyvy a takisto aj to, ako človek bude vnímať danú situáciu bude v mnohom ovplyvnené jeho dynamikou aj samotným vývojom situácie (Matulová, 2010). Záťažová situácia má významný vplyv pri vytváraní syndrómu vyhorenia. Priamo ho podporuje tým, že vedie k narušeniu psychickej rovnováhy dočasne alebo trvalo (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

Pri definovaní stresu, musíme zohľadniť „pomer medzi mierou (intenzitou, veľkosťou, tlakom a pod.) stresogénnej situácie (stresora či stresorov) a silou (schopnosťami, možnosťami a pod.) danú situáciu zvládnuť“ (Křivohlavý, 2001, s. 170). Stresová situácia (stres) nastáva v tom prípade, pokiaľ miera intenzity stresogénnej situácie je väčšia, ako schopnosti človeka



túto situáciu zvládnuť. Stres predstavuje komplexnú odpoveď organizmu na stresor, či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia organizmu. Psychosociálny stres v práci súvisí so sociálnym prostredím v práci aj s organizačnými aspektami zamestnania (Kezba, Šolcová, 2003). Takisto ako stresogénna situácia, ktorá nemusí mať len jeden stresor, ale je ním súhra viacerých faktorov, aj na zvýšenú pracovnú záťaž a vyhorenie pôsobí väčšie množstvo činiteľov. Řehulková a Řehulka (2006) definujú učiteľský stres ako nesúlad medzi predstavami a požiadavkami učiteľského povolania a pedagogickou realitou. Stresy vyplývajúce z učiteľskej profesie rozdeľujú na nasledovné kategórie:

- fyzické (telesná námaha kde zaraďujú aj namáhanie hlasiviek),
- kognitívne (nároky na kognitívne procesy myslenie, pamäť, pozornosť, predstavivosť a rozhodovanie),
- senzorické (zapojenie zmyslových orgánov predovšetkým zraku a sluchu),
- emocionálne (rýchle striedanie príjemných aj nepríjemných podnetov),
- sociálne (často nezvládnuté sociálne podnety).

Syndróm vyhorenia (z angl. burnout) môžeme rovnako popísať slovami vyčerpanie alebo vyhasnutie. Švec ho opisuje ako: „negatívne pocity, city a/alebo správania rezultujúce z neúspešných pokusov zvládať stresové podmienky, je charakterizované emočným vyčerpaním, chronickými negatívnymi postojmi, veľmi nízkou produktivitou a inými príznakmi" (Švec, 2004, s. 25). Opis pojmu burnoutu prinášajú vo svojej práci Arosón a Pinesová (1988), ktorí hovoria o burnoute ako o formálne definovanom a subjektívne prežívanom stave fyzického, emocionálneho a mentálneho vyčerpania. Tento stav môže vyvolať dlhodobé pôsobenie emocionálne náročných situácií. V emocionálnych požiadavkách sa stretávajú dva podstatné faktory: nadmerné očakávania a chronické situačné stresory. Friedman (2000) opisuje burnout ako jav, ktorý sa najčastejšie vyskytuje v súvislosti s prácou, vyplývajúci z individuálnych očakávaní a významných rozdielov medzi očakávaniami úspešného profesionálneho výkonu a zjavne menej uspokojujúcej reality. Syndróm vyhorenia sa nachádza v medzinárodnej štatistickej klasifikácii chorôb a príbuzných zdravotných problémov (MKCH 10. revízia) pod kódom Z73 – problémy súvisiace s ťažkosťami so zvládnutím života. Konkrétne pojem definujú ako Z73.0 – úplné vyčerpanie (burn -out) - stav vitálnej vyčerpanosti (Konček, Ferianec, 1999).

### 3 VÝSKUM

Vo výskume sme sa zamerali na zisťovanie subjektívne vnímanej neuropsychickej záťaže u učiteľov základných a stredných škôl. Chceli sme zistiť výskyt pracovnej záťaže a zároveň aj určiť, ktorý stupeň (1 - bez záťaže, 2 - mierna záťaž, 3 - nadmerná záťaž) sa bude u pedagógov vyskytovať v najvyššej miere. Vzhľadom na početné výskumné zistenia o dôležitosti atmosféry v pracovnej skupine sme chceli zistiť, ako bude sociálna atmosféra vplývať na mieru neuropsychickej záťaže a ktorá jej dimenzia bude mať najväčší podiel na vytvorení záťaže. Pri včasnom preukázaní nadmernej pracovnej záťaže by sme mohli efektívnejšie predchádzať syndrómu vyhorenia.

#### 3.1 Cieľ výskumnej časti

Za hlavný cieľ sme určili zistiť vplyv sociálnej atmosféry v skupine na výskyt neuropsychickej záťaže. V rámci nášho výskumu sme sledovali jednotlivé dimenzie sociálnej atmosféry a to, ktorá v akej miere ovplyvňuje pracovnú záťaž. Sociálna atmosféra zahŕňa koexistenciu pracovníka v kolektíve, jeho vzťahy s vedením aj celou štruktúrou organizácie. Stanovili sme si nasledujúce čiastkové ciele:

- zistiť, u ktorého pohlavia sa neuropsychická záťaž vyskytuje vo vyššej miere,

- porovnať, na ktorom stupni školy (základná, stredná) sa bude vyskytovať neuropsychická záťaž vo vyššej miere,
- určiť závislosť veku na mieru neuropsychickej záťaže,
- určiť vzťah počtu odpracovaných rokov v učiteľskej profesii na mieru neuropsychickej záťaže.

### 3.2 Hypotézy

Na základe výskumného cieľa, sme definovali 5 hypotéz a 1 výskumnú otázku.

**Hypotéza 1:** Negatívna sociálna atmosféra na pracovisku bude pozitívne významne korelovať s mierou neuropsychickej záťaže.

Prvá výskumná hypotéza vychádza z výskumu Hučkovej (2011), ktorá sa venovala zisťovaniu sociálnej atmosféry na pracovisku, bližšie dimenzii štýlu vedenia, v súvislosti so syndrómom vyhorenia.

**Hypotéza 2:** Bude existovať štatisticky významný rozdiel medzi úrovňou neuropsychickej záťaže u mužov a u žien.

Druhá výskumná hypotéza sa opiera o výskum v oblasti vyhorenia a pracovnej záťaže, ktorý realizovali Antoniou, Ploumpi a Ntalla (2013).

**Hypotéza 3:** Neuropsychická záťaž sa preukáže štatisticky významne vo vyššej miere na ZŠ ako na SŠ.

Našu tretiu výskumnú hypotézu sme si určili na základe výskumu Baranovskej a Ručkovej (2012), ktoré vo svojom výskume rovnako využili Meisterov dotazník na zisťovanie subjektívnej miery záťaže.

**Hypotéza 4:** Bude existovať štatisticky významná miera medzi úrovňou neuropsychickej záťaže a počtom odpracovaných rokov u učiteľov.

Štvrtú hypotézu sme určili na základe výskumu Hannelovej a Presingerovej (2013) o syndróme vyhorenia učiteľov gymnázií v kontexte demografických premenných.

**Hypotéza 5:** Predpokladáme štatisticky významnú súvislosť medzi mierou neuropsychickej záťaže a vekom učiteľov.

Piata hypotéza bola stanovená na základe výskumu Ahola, Honkonen, Virtanen, Aromaa, Lönnqvist (2008), ktorí sledovali vzájomnú súvislosť medzi syndrómom vyhorenia a vekom respondentov v rámci The Health 2000 Study.

**Výskumná otázka 1:** Ktorá z dimenzií sociálnej atmosféry bude v najvyššej miere ovplyvňovať mieru neuropsychickej záťaže?

### 3.3 Výskumná vzorka

Vzorku našej práce tvorí spolu 150 učiteľov základných a stredných škôl Nitrianskeho (90%) a Banskobystrického kraja (10%), v časovom rozmedzí od 13. októbra 2014 do 24. novembra 2014. Školy sme vyberali na základe časovej aj finančnej dostupnosti zberu dát. Kládli sme zvláštny dôraz na proporčné rozdelenie učiteľov v rámci stupňa školy, zo základných škôl je to 50% a zo stredných škôl 50% pedagógov. Po rozdelení učiteľov podľa pohlavia, sa do skupiny žien dostalo 114 učiteliek a v prípade mužov 36 učiteľov. V deskriptívnej tabuľke môžeme vidieť rozdelenia podľa stupňa školy, pohlavia, veku a počtu odpracovaných rokov. Priemerný vek učiteľov na základných školách bol 44 rokov a na stredných školách bol celkovo 46 rokov. Pedagógov sme zaradili do troch skupín rozdelených podľa veku. Vekové kategórie sme vytvorili na základe priemernej hodnoty, ktorú sme vypočítali pomocou Gaussovej krivky (45,26), so štandardnou odchýlkou (9,5). Prvú skupinu tvorili učelia do 35

rokov. Táto vzorka v našej práci predstavuje 18%. Druhá skupina je tvorená 36 - 45 ročnými učiteľmi, v našom prípade 35,33% a tretiu skupinu učiteľov od 46 rokov sme mali zastúpenú v 46,67%. Učiteľov sme ďalej rozčlenili do skupín na základe počtu odpracovaných rokov. Tie sme vytvorili po vypočítaní priemeru odpracovaných rokov pomocou Gaussovej krivky (19,0467) so štandardnou odchýlkou (10,3). Vznikli štyri skupiny s rozdelením od 0 – 9 odpracovaných rokov, 10 - 19, 20 - 29 a 30 a viac rokov pôsobenia v pedagogickej praxi. Prvú kategóriu od 0 do 9 rokov tvorí 18,67% učiteľov, pre 10 - 19 odpracovaných rokov je to 36,00%, ďalej pre 20 - 29 rokov s učiteľskou praxou 23,33%. Štvrtú skupinu tvorili učitelia s praxou nad 30 rokov (22,00%).

Tab. 1: *Deskriptívna tabuľka*

Pohlavie	Škola		N	Minimum	Maximum	Priemer	Štandardná odchýlka
Ženy	Základná	Vek	61	27,00	62,00	43,2787	9,45715
		Počet odpracovaných rokov	61	1,00	40,00	18,5246	10,50493
	Stredná	Vek	53	29,00	62,00	45,1132	8,57470
		Počet odpracovaných rokov	53	2,00	40,00	17,6604	10,23182
Muži	Základná	Vek	14	28,00	62,00	47,4286	10,27854
		Počet odpracovaných rokov	14	4,00	40,00	22,5714	11,10588
	Stredná	Vek	22	29,00	62,00	49,7727	10,35067
		Počet odpracovaných rokov	22	7,00	40,00	21,5909	9,71331

### 3.4 Výskumné metódy

V rámci našej práce sledujeme dve hlavné roviny, neuropsychickú záťaž a sociálnu atmosféru v kolektíve. Na základe toho sme zvolili dva dotazníky, Dotazník hodnotiaci neuropsychickú záťaž a Škálu sociálnej atmosféry v skupine. Keďže sme chceli dosiahnuť čo najvyššiu návratnosť dotazníkov a vyplnenie dotazníkov zabralo respondentom 45 minút, uznali sme použitie dvoch dotazníkov za postačujúce.

#### **Meisterov dotazník hodnotiaci neuropsychickú záťaž**

Dotazník bol vytvorený W. Meisterom v roku 1975 v Berlíne a následne overovaný hygienickou službou v rokoch 1976 - 1984. Odvtedy slúži ako orientačné vyšetrenie, je jednou z doplnujúcich metód pre zaraďovanie prác do kategórií podľa pracovnej záťaže, pričom upriamuje pozornosť na subjektívnu odozvu pracovníka na pracovnú činnosť. V

súčasnosti sa používa jeho upravená verzia z roku 1987, ktorú uviedol PhDr. A. Hladký. Obsahuje 10 otázok a respondenti majú možnosť priradiť ku každému výroku jednu odpoveď podľa uváženia na kontinuu škály od 1 do 5 (pričom 1- nie, vôbec nesúhlasím, 2- skôr nesúhlasím, 3- neviem, niekedy áno, niekedy nie, 4- skôr áno, 5- áno, úplne súhlasím). Vyhodnotenie výsledkov sa dá uskutočniť dvoma spôsobmi, podľa faktorov a podľa jednotlivých položiek. V našej práci sme zvolili druhý spôsob, hodnotíme tri faktory, faktor preťaženia, monotónnosť (jednostrannosť) a nešpecifický faktor (stresová odozva). Jednotlivé faktory obsahujú nasledovné položky: *časovú tieseň, malé uspokojenie, vysokú zodpovednosť, otupujúcu prácu, problémy a konflikty, monotónnosť, nervozitu, presýtenie, únavu a dlhodobú únosnosť*.

Dotazník môžeme využiť ako na hodnotenie jednotlivca, tak aj na hodnotenie skupiny. Na záver získame hodnoty na základe ktorých klasifikujeme záťaž na trojbodovej stupnici. Prvý stupeň znamená záťaž, pri ktorej pravdepodobne nepôjde o ovplyvnenie zdravia, či výkonnosti. Pri druhom stupni hovoríme o zvýšenom riziku ovplyvnenia zdravotného stavu a výkonu a pri dosiahnutí tretieho stupňa už nemôžeme vylúčiť zdravotné riziká.

Tab. 2: Vyhodnotenie Meisterovho dotazníka

Faktor	Názov faktoru	Súčet položiek	Maximálny počet dosiahnutých bodov
I	Preťahovanie	1 + 3 + 5	15
II	Monotónnosť	2 + 4 + 6	15
III	Nešpecifický faktor	7 + 8 + 9 + 10	20

### Škála sociálnej atmosféry v skupine

Autormi škály sociálnej atmosféry v skupine sú Teodor Kollárik, Vladimír Černý, Eva Letovancová, Eva Poliaková a Alojz Ritomský. Ukázala sa potreba exaktne sledovať a súčasne diagnostikovať úroveň sociálnej atmosféry v skupinách, ktoré spája spoločná práca. Škála je tvorená desiatimi dimenziami, pričom každá z nich je sýtená dvadsiatimi položkami, spolu dotazník tvorí 200 otázok. Škála je zameraná na sledovanie nasledovných dimenzií sociálnej atmosféry: 1. psychologická atmosféra, 2. medziľudské vzťahy, 3. kooperácia, 4. rozvoj, zrelosť skupiny, 5. komunikácia, 6. štýl vedenia, 7. vzťah k práci, 8. zameranosť na úspech, 9. sociálna začlenenosť, 10. Spokojnosť.

### 3.5 Organizácia a spracovanie výskumu

Z celkového počtu rozdанных dotazníkov (220) sme reálne do databázy zahrnuli 150 učiteľov. Do našej práce sme zahrnuli 10 škôl, 2 gymnáziá, 1 obchodnú akadémiu, 1 strednú stavebnú školu, 1 strednú priemyselnú školu a 5 základných škôl.

Ako uvádzajú autorky Lajčiaková a Tabačková (2010), nevýznamná signifikancia ( $p > 0,05$ ) vypovedá o normálnom rozložení. Hladina významnosti pre všetky premenné je alfa ( $p < 0,05$ ), čo nám naznačuje, že normálne rozloženie sa v našich dátach nevyskytuje. Z tohto dôvodu sme v ďalších postupoch volili neparametrické verzie štatistických testov.

## 4 VÝSLEDKY A ICH INTERPRETÁCIA

**Hypotéza 1:** Negatívna sociálna atmosféra na pracovisku bude pozitívne významne korelovať s mierou neuropsychickej záťaže.

Korelačný vzťah medzi hrubým skóre sociálnej atmosféry v skupine a hrubým skóre neuropsychickej záťaž zobrazuje štatisticky významný vzťah medzi dotazníkom Škály sociálnej atmosféry v skupine a Meisterovým dotazníkom. Z hodnoty korelačného koeficientu (-0,369) usudzujeme, že vzťah medzi dvoma dotazníkmi je nepriamo úmerný, preto môžeme tvrdiť, že prvá hypotéza sa v našej práci potvrdila. Negatívna sociálna atmosféra v skupine skutočne vplýva na mieru neuropsychickej záťaže učiteľov v našej vzorke. Treba však dodať, že sila korelačného vzťahu je nízka.

**Hypotéza 2:** Bude existovať štatisticky významný rozdiel medzi úrovňou neuropsychickej záťaže u mužov a u žien.

Pre overenie hypotézy sme využili neparametrickú alternatívu T- testu pre dva nezávislé výbery, Mann-Whitneyho U- test, ktorý sa využíva na overenie hypotézy pri zhode úrovne dvoch nezávislých súborov (Lajčiaková, Tabačková, 2010).

Nami zistené výsledky môžeme zapísať ako ( $U=1658,500$ ;  $p=,083$ ). V tomto prípade je hodnota signifikancie vyššia ako 0,05, preto môžeme povedať, že naša hypotéza nebola potvrdená. Výskyt neuropsychickej záťaže preto nemôžeme pripísať vo vyššej miere ani jednému pohlaviu. Pre lepšie zhodnotenie druhej výskumnej hypotézy sme zároveň využili porovnanie jednotlivých faktorov z Meisterovho dotazníka (preťaženie, monotónnosť a nešpecifický faktor) u oboch pohlaví.

Tab. 3: Porovnanie priemerných hodnôt Meisterovho dotazníka medzi pohlaviami

Pohlavie		N	Minimum	Maximum	Priemer	Štandardná odchýlka
Ženy	Presťahovanie	114	4,00	14,00	9,0789	2,64791
	Monotónnosť	114	3,00	15,00	5,8158	2,85510
	Nešpecifický faktor	114	4,00	18,00	10,6930	3,95379
	Hrubé skóre neuropsychickej záťaže	114	11,00	46,00	25,5088	8,26577
Muži	Presťahovanie	36	4,00	13,00	8,1389	2,24439
	Monotónnosť	36	3,00	15,00	5,4722	2,39626
	Nešpecifický faktor	36	4,00	18,00	9,1667	3,58967
	Hrubé skóre neuropsychickej záťaže	36	11,00	42,00	22,7778	7,15187

Tab. 4: Aritmetické priemery, štandardné odchýlky a kritické hodnoty pre ženy (N=867) a mužov (N=660)

Faktor	Názov faktoru	Ženy			Muži		
		Aritmetický priemer	Štandardná odchýlka	Kritické hodnoty	Aritmetický priemer	Štandardná odchýlka	Kritické hodnoty
I	Presťahovanie	8,4	3,2	10	10,6	3,0	12
II	Monotónnosť	7,6	3,0	9	6,4	3,2	8
III	Nešpecifický faktor	11,7	4,4	14	10,3	4,1	12
HS	Hrubé skóre	25,0	8,1	29	22,9	6,4	26

Zdroj: Meisterov dotazník

Vidíme, že výsledné hodnoty hrubého skóre neuropsychickej záťaže zistené nami sú v porovnaní s výsledkami Meisterových tabuliek veľmi podobné. Ku kritickým hodnotám sa najviac približuje faktor preťaženia u žien učiteľiek (hodnota 9,0 pri kritickej hodnote 10,0). Ostatné hodnoty sú v porovnaní so štandardnými hodnotami v tabuľke č. 4 v rámci normy, ako u žien, tak u mužov pedagógov.

**Hypotéza 3:** Neuropsychická záťaž sa preukáže štatisticky významne vo vyššej miere na ZŠ ako na SŠ.

Pre overenie hypotézy sme využili neparametrický Mann-Whitneyho U-test. Zistené výsledky sú znázornené priemernými hodnotami pre základné školy je to 75,13 a pre stredné školy 75,87. Výsledné hodnoty môžeme zapísať ako ( $U=2784,5$ ;  $p=0,916$ ). Vzhľadom na hodnotu signifikancie môžeme povedať, že nami určená tretia hypotéza sa nepotvrdila, nakoľko signifikancia bola vyššia než 0,05.

**Hypotéza 4:** Bude existovať štatisticky významná miera medzi úrovňou neuropsychickej záťaže a počtom odpracovaných rokov u učiteľov.

Pre potvrdenie štvrtej hypotézy sme využili neparametrickú alternatívu anovy pre testovanie hypotéz pre tri a viac nezávislých výberov, Kruskal-Wallisov test. Závislú premennú predstavuje neuropsychická záťaž v troch faktoroch (preťaženie, monotónnosť, nešpecifický faktor) a výbery tvoria skupiny (0 - 9; 10 - 19; 20 - 29; 30 a viac) s počtom odpracovaných rokov. Vysoké čísla signifikancie, pre preťaženie ( $p=0,691$ ); pre monotónnosť ( $p=0,802$ ) a pre nešpecifický faktor ( $p=0,824$ ) vyvracajú nami stanovenú hypotézu. Počet odpracovaných rokov signifikantne neovplyvňuje mieru neuropsychickej záťaže.

Preťaženie sa prejavilo v najvyššej miere u učiteľov pracujúcich 30 a viac rokov (80,52). Následne u učiteľov s 10 - 19 odpracovanými rokmi (76,96). Na treťom mieste boli učitelia pracujúci 20 - 29 rokov (74,86) a najmenej sa preťaženie vyskytovalo u učiteľov pracujúcich v školách do 9 rokov (67,57). Monotónnosť sa objavila najvyššie u učiteľov v praxi od 10 do 19 rokov (78,77), následne u učiteľov s praxou od 20 do 29 rokov (77,43). Menej sa už vyskytovala u učiteľov s viac ako 30 ročnou praxou (72,89) a u začínajúcich učiteľov (do 9 rokov praxe 69,86). Čo sa týka nešpecifického faktora, ten bol v najvýraznejšej miere zastúpený v skupine učiteľov pracujúcich 10 až 19 rokov (79,07). Na druhé poradie sa dostali

učitelia, ktorí učia viac ako 30 rokov (76,98), na tretie učiteľia s praxou do 9 rokov (71,98) a na štvrté miesto učiteľia pôsobiaci na školách 20 až 29 rokov (71,40).

Tab. 5: *Percentuálne rozloženie kategórií odpracovaných rokov a faktorov neuropsychickej záťaže*

	Počet odpracovaných rokov podľa 4 skupín	Priemerné poradie
Prestáhovanie	1,00	67,57
	2,00	79,96
	3,00	74,86
	4,00	80,52
Monotónnosť	1,00	69,86
	2,00	78,77
	3,00	77,43
	4,00	72,89
Nešpecifický faktor	1,00	71,98
	2,00	79,07
	3,00	71,40
	4,00	76,98

Neuropsychickú záťaž sme hodnotili na trojbodovej stupnici pričom 3. stupeň predstavoval extrémnu, 2. stupeň zvýšenú a 1. stupeň zdravie nijako neohrozujúcu záťaž. Výsledky štvrtej hypotézy (tab. 5) nám ukazujú, že najväčší výskyt neuropsychickej záťaže sa objavuje u učiteľov s pedagogickou praxou od 10 do 19 rokov.

**Hypotéza 5:** Predpokladáme štatisticky významnú súvislosť medzi mierou neuropsychickej záťaže a vekom učiteľov.

Znovu sme využili Kruskal- Wallisov test pre testovanie troch a viacerých nezávislých výberov. Závislú premennú predstavuje neuropsychická záťaž v troch faktoroch (preťaženie, monotónnosť, nešpecifický faktor) a výbery tvoria vekové skupiny (18 - 35; 36 - 45; 46 a viac).

Vysoké čísla signifikancie pre preťaženie ( $p=0,085$ ); pre monotónnosť ( $p=0,607$ ) a pre nešpecifický faktor ( $p=0,298$ ) vyvracajú hypotézu, ktorú sme si stanovili. Môžeme zhodnotiť, že vek učiteľov nebude v štatisticky významnej miere ovplyvňovať prítomnosť neuropsychickej záťaže.

V tabuľke č. 6 môžeme vidieť priemerné poradie, ktoré dosiahli učiteľia rozdelení do troch vekových kategórií, v jednotlivých faktoroch neuropsychickej záťaže.

Tab. 6: Priemerné umiestnenie jednotlivých vekových skupín pre faktory neuropsychickej záťaže

	Vek podľa 3 skupín	Priemerné poradie
Prest'ahovanie	1,00	63,78
	2,00	85,13
	3,00	72,73
Monotónnosť	1,00	68,69
	2,00	78,78
	3,00	75,64
Nešpecifický faktor	1,00	66,37
	2,00	81,88
	3,00	74,19

Tab. 7: Percentuálne zobrazenie vekových kategórií a faktorov neuropsychickej záťaže

Vek	Stupeň záťaže pre preťaženie			Stupeň záťaže pre monotónnosť			Stupeň záťaže pre nešpecifický faktor		
	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
Do 35	23 25,8%	1 2,6%	3 13,6%	23 16,1%	1 100%	3 50,0%	25 18,1%	2 25,0%	0 0,0%
36-45	27 30,3%	15 38,5%	11 50,0%	51 35,7%	0 0,0%	2 33,3%	47 34,1%	2 25,0%	4 100%
46 a viac	39 43,8%	23 59,0%	8 36,4%	69 48,3%	0 0,0%	1 16,7%	66 47,8%	4 50,0%	0 0,0%

Tabuľka č. 7 znázorňuje rozdelenie podľa vekových kategórií a súčasne percentuálne hodnotenie výskytu neuropsychickej záťaže. Môžeme teda zhodnotiť, že najvyššie pracovnú záťaž hodnotia a v najväčšej miere jej v našom výskume podliehajú učitelia vo veku od 36 do 45 rokov.

**Výskumná otázka 1:** Ktorá z dimenzií sociálnej atmosféry bude v najvyššej miere ovplyvňovať mieru neuropsychickej záťaže?

V rámci hodnotenia sociálnej atmosféry v učiteľskom zbore sme chceli zistiť, ktorá z desiatich dimenzií bude mať najväčší vplyv na výskyt neuropsychickej záťaže. Tento vzťah sme testovali pomocou viacnásobnej lineárnej regresie, ktorá zisťuje vzťah viacerých



premenných na jednu premennú. Z výsledkov vyplýva, že jedinou dimenziou, ktorá v našom výskume ovplyvňuje prítomnosť neuropsychickej záťaže sú medziľudské vzťahy. Signifikancia ( $p=0,000$ ) nám dokazuje, že prediktor medziľudské vzťahy má význam. Variabilita výsledku je pre naše výsledky vysvetliteľná na 11,8%. Naš model je možné generalizovať na populáciu na 11,2%. Medzi chybami merania je pozitívna korelácia (1,355) a chyby merania sú nezávislé.

## 5 DISKUSIA A ODPORÚČANIA PRE PRAX

V rámci meniacej sa spoločnosti a zrýchľujúceho sa sveta sa mení aj každá profesia. Ľudia vo svojej práci musia zo seba vydať omnoho viac ako to bolo pred rokmi. Zo strany vedenia sú to očakávania, aby toho zvládali viac a boli stále výkonnejší. Situácie záťaže v prípade učiteľov neovplyvňujú len samotnú prácu, ale takisto majú veľký dopad na žiakov a kolegov navzájom. Trvalé pôsobenie stresu a záťaže vedie k pocitu apatie, k zníženiu vlastného sebavedomia, strate motivácie a vôle učiť. Mnohokrát si učiteľ nakoniec zvolí únik, opustí svoju profesiu, v dôsledku čoho ostáva nedostatok kvalifikovaných a nadaných učiteľov (Nagra, 2003).

Táto práca pojednáva o výskyte neuropsychickej záťaže v súvislosti s určitými demografickými údajmi a sociálnou atmosférou v skupine. V kvantitatívnom výskume sa nám podarilo preukázať súvislosť medzi výskytom neuropsychickej záťaže a sociálnou atmosférou v učiteľskom zbore. Pri prvotnom skúmaní tejto súvislosti sme sa opierali v prvom rade o štúdie pojednávajúce o skupinovej atmosfére, ktorá sa vytvára pri ich fungovaní. V našom prípade sme zamerali pozornosť na atmosféru v učiteľskom zbore. Dobré vzťahy im môžu pomáhať vo vypätých situáciách záťaže. Prostredie vo veľkej miere ovplyvňuje aj osobný život. Priateľské vzťahy s kolegami dodávajú človeku pocit, že niekam patrí, že si jeho názory vážia a cenia, že bude akceptovaný.

V našej práci sme sa zamerali na neuropsychickú záťaž ako premennú, na ktorej výskyte sa môže podieľať negatívna úroveň sociálnej atmosféry medzi učiteľmi. Za prvoradý výskumný cieľ sme si určili zistiť, či negatívna sociálna atmosféra bude pozitívne korelovať s mierou neuropsychickej záťaže. Na základe tohto cieľa sme si určili prvú výskumnú hypotézu, ktorá sa v našom výskume potvrdila. Môžeme teda povedať, že sociálna atmosféra v učiteľskom zbore skutočne ovplyvňuje neuropsychickú záťaž. Naša korelácia sa ukázala byť negatívna, čo naznačuje, že práve negatívne ladená sociálna atmosféra v učiteľskom kolektíve bude pozitívne ovplyvňovať výskyt neuropsychickej záťaže.

Učiteľskú profesiu si volia a zastávajú predovšetkým ženy učiteľky. V našej druhej výskumnej hypotéze sme sa snažili odhaliť rozdiely vo vnímaní a výskyte neuropsychickej záťaže v porovnaní u mužov a žien. Nakoľko ani v praxi nie je zastúpenie mužského a ženského rodu rovnaké, ani naši respondenti neboli vo výskume zastúpení v rovnakých počtoch (114 žien a 36 mužov). Chceli sme zistiť, či sa bude neuropsychická záťaž vyskytovať vo vyššej miere u mužov alebo u žien. Vychádzajúc z výskumu pracovnej záťaže a syndrómu vyhorenia od Antoniou, Ploumpi a Ntalla (2013) sme mohli predpokladať vyšší výskyt neuropsychickej záťaže u žien v porovnaní s mužmi. Tento údaj sa vyskytuje aj v Meisterovom dotazníku hodnotenia neuropsychickej záťaže, kde v hrubom skóre hodnotenia záťaže ženy skórujú vyššie. Naše výsledky nepreukázali signifikantné rozdiely v subjektívnom pociťovaní pracovnej záťaže medzi učiteľmi a učiteľkami. Výsledok možno vysvetliť vysokým skóre v dotazníku sociálnej atmosféry v skupine.

Tab. 8: *Výsledky sociálnej atmosféry*

Pohlavie	Škola	N	Minimum	Maximum	Priemer	Štandardná odchýlka	
Ženy	Základná	Hrubé skóre sociálnej atmosféry	61	75,00	194,00	147,3279	37,14374
	Stredná	Hrubé skóre sociálnej atmosféry	53	62,00	192,00	145,2830	35,62647
Muži	Základná	Hrubé skóre sociálnej atmosféry	14	89,00	194,00	168,9286	26,59515
	Stredná	Hrubé skóre sociálnej atmosféry	22	67,00	193,00	142,5000	42,29685

Tabuľka č. 8 ukazuje hodnoty hrubého skóre dosiahnutého v dotazníku škály sociálnej atmosféry v skupine. Maximálny dosiahnuteľný počet bodov bol 200 pre ideálnu klímu v rámci skupiny. Ako vidíme, ani jeden pedagóg neoznačil atmosféru za dokonalú, čísla ukazujú maximálne dosiahnutých 194 bodov, najmenej 62 bodov.

Vzhľadom na to, že učiteľské kolektívy sa ukázali byť súdržné a spolupracujúce, nevykazovali učiteľky ani učitelia v našom výskume vyššie hodnoty pracovnej záťaže. Aj to dokazuje, nakoľko je atmosféra v kolektíve nápomocná pre vykonávanie práce a prekonávanie pracovných prekážok. Myslíme si však, že pre presnejšie zistenia, by bolo vhodné štatisticky spracovať rovnomernú vzorku, s rovnakým podielom mužov a žien. Takisto by bolo vhodné rozdeliť respondentov v rovnakých počtoch podľa pohlavia aj na jednotlivých stupňoch.

Ďalej sme predpokladali vyššie hodnoty záťaže na základných školách, pričom sme vychádzali z výskumu Baranovskej a Ručkovej (2012). Napriek dôkladnému výberu a presnému rozdeleniu učiteľov základných a stredných škôl v našom výskume v pomere 75:75, sa táto hypotéza nepotvrdila. Zistené hodnoty sa od seba signifikantne neodlišovali. Tento výsledok je možné vysvetliť podobnými hodnotami hrubého skóre sociálnej atmosféry na oboch stupňoch škôl. Tie boli rovnako pozitívne ako na stredných, tak aj na základných školách, čo naznačuje, že v nami vybraných školách funguje kooperácia, dobrá atmosféra a pozitívne ladené kolegiálne vzťahy. V menších skupinách je väčšia možnosť spoznať bližšie všetkých členov, sú stmelenejšie a učitelia sa musia spoliehať s pomocou jeden na druhého. Aj vďaka tomu je tu väčšia pravdepodobnosť, že učitelia sa lepšie spoznajú a vybudujú pevnejšie, tesnejšie vzťahy.

Štvrtá hypotéza zisťovala súvislosť medzi neuropsychickou záťažou učiteľov a počtom odpracovaných rokov ako pedagóg. Hypotézu sme stanovili na základe výskumu Hannelovej a Presingerovej (2013) o syndróme vyhorenia učiteľov gymnázií v kontexte demografických premenných. Tu sa preukázala súvislosť medzi vyhorením a dĺžkou pedagogickej praxe na súkromnom gymnáziu a to vzrastajúcim emocionálnym vyčerpaním so vzrastajúcim počtom

odpracovaných rokov. Na súvislosť medzi nadmernou záťažou a dĺžkou vykonávania učiteľskej profesie poukázali aj Darmody a Smyth (2010), kde sa najvyššia miera stresu preukázala práve u začínajúcich učiteľov a následne u učiteľov s najväčšou praxou. Vo výskume Urbanovskej a Kusáka (2009, 2011) sme sa stretli s výskytom syndrómu vyhorenia u učiteľov so začínajúcou praxou. Fialová a Schneiderová (1998) popisujú stratu ideálov, ktorým začínajúci učitelia čelia. V novom prostredí sa stretávajú s nezaujmom žiakov na vyučovacom procese, mnohokrát aj s nezaujmom zo strany rodičov o svoje deti. Naopak, pri zvýšenej pracovnej záťaži a výskyte syndrómu vyhorenia medzi 10 až 19 alebo pri vyššom počte odpracovaných rokoch vidíme možnú súvislosť so zložkou neuropsychickej záťaže, monotónnosťou. Tá sa môže podpísať pod stratu iniciatívy ako aj pod úplnú rezignáciu. Štvrtá hypotéza nášho výskumu sa nepotvrdila, dosiahli sme nesignifikantný výsledok vo všetkých troch zložkách neuropsychickej záťaže.

Piata hypotéza, súvislosť medzi neuropsychickou záťažou učiteľov a ich vekom, bola stanovená na základe výskumu Aholá, Honkonen, Virtanen, Aromaa, Lönnqvist (2008), ktorí sledovali vzájomnú súvislosť medzi syndrómom vyhorenia a vekom respondentov v rámci The Health 2000 Study. Štatisticky významný vzťah medzi vekom a syndrómom vyhorenia zistili aj Reddy a Anuradha (2013), Kolibárová (2012), Urbanovská a Kusák (2009, 2011). Náš výskum tieto výsledky nepodložil, výsledky sa ukázali byť nesignifikantné pre všetky tri faktory neuropsychickej záťaže.

Predpokladáme, že príčiny, ktoré sa nám nepodarilo odhaliť môžu byť situačné aj osobnostné. Vzhľadom na to, že vplyv oboch faktorov, veku aj počtu odpracovaných rokov, sa nám nepodarilo dokázať, hľadali sme možné vysvetlenia. Za možnú cestu ďalšieho skúmania považuje odhalenie osobnostných premenných v súvislosti so syndrómom vyhorenia. Mikšík (2007) zdôrazňuje pri posudzovaní záťaže súčinnosť vonkajších (situačných) a vnútorných (skúsenosti, psychická potencia a osobnosť) podmienok. Na vzniku syndrómu vyhorenia teda nevpávajú len situačné a konštitučné faktory, spúšťačmi môžu byť aj charakterové vlastnosti ľudí.

Medzi situačné vplyvy by sme zaradili časové obdobie aj miesto, kde učitelia dotazníky vyplnili. Niektoré dotazníky boli vyplnené počas voľných hodín v práci, keď učiteľov čakalo ešte mnoho povinností, niektorí si dotazníky zobrali domov, kde mali možnosť ich pokojne prečítať a vyplniť. Za vhodné by sme považovali rovnaké podmienky vyplnenia dotazníkov. Čo sa týka časového obdobia, k návrhom ďalšieho výskumu by sme zaradili zopakovať vyplnenie Meisterovho dotazníka neuropsychickej záťaže v inom časovom období, čo by mohlo priniesť rozdielne výsledky. Naše nesignifikantné výsledky teda môžu súvisieť aj s aktuálnym psychickým rozpoložením nami dotazovaných učiteľov. Vyskytovať sa môže aj vplyv únavy, osobných problémov alebo iných neočakávaných udalostí.

Vo výskumnej otázke sme chceli odhaliť, ktorá z desiatich dimenzií sociálnej atmosféry skupiny bude v najvyššej miere ovplyvňovať mieru neuropsychickej záťaže. Tá korelovala so všetkými dimenziami, avšak najpodstatnejšia, ktorá v najvyššej miere ovplyvňuje atmosféru u našich respondentov sa ukázala dimenzia medziludských vzťahov. Výskumy autorov ako Maphala (2014), Vašíčková a Fülöpová (2014) či Mikulášik (2008) zdôrazňujú práve medziludské vzťahy ako dôležitú súčasť sociálnej atmosféry a dobrého fungovania v skupine. Upozorňuje na fakt, že mnoho učiteľov pracuje v strese plynúceho zo zlých vzťahov medzi kolegami.

Aj naše zistenia nás vedú k tomu, aby sme poukázali na náročnosť učiteľskej profesie a spísali niekoľko návrhov k jej optimalizácii. Na základe výskumných zistení o dôležitosti vplyvu sociálnej atmosféry v učiteľskom zbore by sme považovali za vhodné pracovať na zlepšeníach, upevňovaní a udržiavaní dobrých kolegiálnych vzťahov. Tak, ako na iných

pracovných miestach existujú spoločné voľno časové aktivity, teambuilding, aj učители by mali mať možnosť využívať podobné činnosti. Je to na snahe a uvážení samotných pedagógov, čo sú ochotní urobiť pre zlepšenie a udržanie kvalitných vzťahov. Zároveň považujeme za dôležitý aj prístup vedenia, ktoré má možnosť a priestor tieto aktivity organizovať.

Aktuálne limity nášho výskumu vidíme predovšetkým vo veľkosti vybranej vzorky. Pre ďalší výskum by sme odporučili získať väčší počet učiteľov, aby sa mohli výsledky generalizovať. Ďalšou limitáciou sú nevyrovnané skupiny vzhľadom na sociodemografické premenné, odporúčali by sme zvoliť proporčne vyváženjšie rozdelenie medzi pohlavím, vekom aj počtom odpracovaných rokov. Nakoniec by sme radi dodali, že samotná dotazníková forma nášho výskumu mohla priniesť určité skreslenia.

## 6 ZÁVER

Cieľom našej práce bolo priniesť aktuálny pohľad na problematiku pracovnej záťaže u pedagogických pracovníkov. Svoju pozornosť sme zamerali na profesiu učiteľov z dôvodu alarmujúcich výskumných zistení, ktoré svedčia o tom, že učители vo zvýšenej miere podliehajú javom nadmernej pracovnej záťaže a vyhorenia. V empirickej časti tejto práce sme zvolili použitie dvoch dotazníkov. Mesiterov dotazník neuropsychickej záťaže je určený na zisťovanie subjektívne prežívanej záťaže. Druhý dotazník, Škála sociálnej atmosféry v skupine slúži na stanovenie miery sociálnej atmosféry v skupine, v našom prípade atmosféry v učiteľskom zbore. Zamerali sme sa na zisťovanie súvislosti medzi zvýšenou pracovnou záťažou a atmosférou medzi učiteľmi. Ďalej sme zahrnuli demografické premenné (pohlavie, stupeň školy, vek a počet odpracovaných rokov), ktoré môžu mať značný vplyv na nami posudzovanú pracovnú záťaž. Po zozbieraní a vyhodnotení dát sme mohli konštatovať, že prvá výskumná hypotéza sa potvrdila. Negatívna sociálna atmosféra u učiteľov má skutočne vplyv na zvýšenú neuropsychickú záťaž. Výskumná otázka, ktorú sme navrhli pre presné určenie, ktorá z dimenzií sociálnej atmosféry v najvyššej miere ovplyvní zvýšenú neuropsychickú záťaž, preukázala dôležitosť medziľudských vzťahov. Ďalšie hypotézy rozdiel medzi výskytom neuropsychickej záťaže u mužov a u žien, a rozdiel medzi učiteľmi základných a stredných škôl sa nepotvrdili. Signifikantný rozdiel medzi hodnotami vnímanej záťaže nepreukázal ani vplyv veku a počtu odpracovaných rokov v pedagogickej sfére.

Zámerom našej práce bolo poukázať na závažnosť problematiky pracovnej záťaže a jej výskyt u učiteľov základných a stredných škôl. Veríme, že práca bude prínosom pre ďalšie štúdium verejnosti zaujímajúcej sa o pracovnú záťaž a syndróm vyhorenia, obohatením výskumov venujúcim sa tejto problematike a azda aj vhodným základom pre ďalšie výskumné šetrenia.

### Literatúra

Ahola K. - Honkonen T. - Virtanen M. - Aromaa A. - Lonnqvist J. 2008. Burnout in relation to age in the adult working population. *J. occup health* 2008. [online]. 2012. [19. 1. 2015]. <[http://joh.sanei.or.jp/pdf/E50/E50\\_4\\_08.pdf](http://joh.sanei.or.jp/pdf/E50/E50_4_08.pdf)>

Antoniou A. S. - Ploumpi A. - Ntalla M. 2013. Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: the role of coping strategies. *Psychology*, Vol. 4. N. 3A. ISSN 349- 355. 2013. [online]. 2013. [19. 1. 2015]. <<http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=29268#.VTCzWJ MavTA>>

Arosen E. - Pinesová A. 1988. In Křivohlavý, 1998 *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Avicenum, 1998. 131 s. ISBN 80- 7169- 551- 3

Baranovská A. – Ručková G. 2012. Vzťah medzi osobnostnými charakteristikami a subjektívne vnímanie záťaže učiteľov pôsobiacich na základných a stredných školách.

- Trnava: Katedra psychológie UCM, 2012. [online]. 2012. [19. 12. 2014]. <[https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/125964/1\\_KlinickaPsychologie\\_01-2012-1\\_10.pdf?sequence=1](https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/125964/1_KlinickaPsychologie_01-2012-1_10.pdf?sequence=1)>
- Blazer Ch. 2010. Teacher burnout. Information capsule research services. Vol. 1003, 2010. [online]. 2010. [19.12.2014]. <[http://www.researchgate.net/publications.PublicPostFileLoader.html?id=54bab221d685cc20458b4612&key=f281aa45-d93f-4f06-bef8-d9a092671b37](http://www.researchgate.net/publications/PublicPostFileLoader.html?id=54bab221d685cc20458b4612&key=f281aa45-d93f-4f06-bef8-d9a092671b37)>
- Darmody M. - Smyth E. 2010. Stress among primary school teachers and school principals in Ireland. [online]. 2010. [12. 2. 2015]. <[http://www.teachingcouncil.ie/\\_fileupload/Research/Commissioned%20Research/Teacher%20satisfaction%20and%20stress.pdf](http://www.teachingcouncil.ie/_fileupload/Research/Commissioned%20Research/Teacher%20satisfaction%20and%20stress.pdf)>
- Fialová I. - Schneiderová A. 1998. Syndrom vyhoření v profesní skupině středoškolských učitelů. In: Řehulka M. - Řehulková O. /Eds.). Učitelé a zdraví, Brno: Nakladatelství Pavel Křepala, 55 – 66 ISBN 80- 902653- 0- 8
- Friedman I. A. 2000. Burnout in teachers: shattered dreams of impeccable professional performance. The Henrietta Szold Institute, The National Institute for research in behavioral science. [online]. 2000. [19.1.2015]. <<http://curriculumstudies.pbworks.com/f/Burnout+in+Teachers+Isaac+Friedman.pdf>>
- Hučková J. 2011. Úroveň stresu a syndrómu vyhorenia u učiteľov v závislosti od štýlu vedenia školy. Prešov: Katedra pedagogiky FHPV PU, 2011. 668 s. [online]. 2011. [10. 1. 2015]. <[http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Istvan1/pdf\\_doc/3sekcia/Huckova.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Istvan1/pdf_doc/3sekcia/Huckova.pdf)>
- Jeklová M. - Reitmayerová E. 2006. Syndrom vyhoření. Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80- 86991- 74- 1
- Kezba V. - Šolcová I. 2003. Syndrom vyhoření. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 80- 7071- 231- 7
- Kolibárová I. 2012. Syndróm vyhorenia v učiteľskej profesii vo vzťahu k pracovnej spokojnosti a sociálnej opore. Pedagogické rozhľady 3- 4/ 2012 ISSN 1335- 0404 [online]. 2012. [5.3.2015]. <[http://www.mpcedu.sk/library/files/pedagogicke\\_rozhlady\\_3\\_4\\_web.pdf](http://www.mpcedu.sk/library/files/pedagogicke_rozhlady_3_4_web.pdf)>
- Kollárik T. 2002. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. 190 s. ISBN 80- 223- 1731- 4
- Konček V. - Ferianec V. 1999. MKCH -10 medzinárodná štatistická klasifikácia chorôb a príbuzných zdravotných problémov 10. revízia. Praha: Grada Publishing, 1999. 752 s. ISBN 80- 7169- 787- 7
- Křivohlavý J. 2001. Psychologie zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 279 s. ISBN 80- 7178- 551-2
- Maphala M. C. 2014. The manifestation of occupational stress in the teaching profession: the unheeded voices of teachers. Mediterranean journal of social sciences. Vol 5. No 1. ISSN 2039- 9340
- Mikšík O. 2007. Psychologická charakteristika osobnosti. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 274 s. ISBN 978- 80- 246- 1304- 8
- Mikuláščík, M. 2008. Sociální kompetence. 1. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2008. ISBN 978-80-88931-90-4.

Nagra V. – Arora S. 2003. Occupational stress and health among teacher educators. International journal of advanced research in management and social sciences. ISSN: 2278-6236 [online]. 2013. [6. 12. 2014]. <<http://garph.co.uk/IJARMSS/Aug2013/1.pdf>>

Paulík K. 2010. Percepce pracovní zátěže učitelů a učitelek a subjektivní zdraví. Škola a zdraví 21, 2010. [online]. 2010. [1. 3. 2015]. Dostupné na internetu:[http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2010/27/27/tPAULÍK K. 2010. Percepce pracovní zátěže učitelů a učitelek a subjektivní zdraví. Škola a zdraví 21, 2010. \[online\]. 2010. \[1. 3. 2015\].](http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2010/27/27/tPAULÍK_K.2010.Percepcepracovni_zateze_ucitelu_a_ucitelek_a_subjektivni_zdravi.Skola_a_zdravi_21_2010.pdf) <[http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2010/27/27/texty/cze/paulik\\_c.pdf](http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2010/27/27/texty/cze/paulik_c.pdf)>

Reddy G. L. - Anuradha r. V. 2013. Occupational stress of higher secondary teachers working in Vellore district. International journal of educational planning & administration. Vol. 3. N. 1. 2013. ISSN 2249-3093. [online]. 2013. [1. 3. 2015]. <[http://www.ripublication.com/ijepa/ijepav3n1\\_02.pdf](http://www.ripublication.com/ijepa/ijepav3n1_02.pdf)>

Řehulková O. - Řehulka E. 2006. Struktura kvality života ve vztahu k pracovní zátěži učitelů Škola a zdraví 21, Brno [online]. 2006. [28. 2. 2015]. <[http://www.ped.muni.cz/z21/2006/konference\\_2006/sbornik\\_2006/pdf/033.pdf](http://www.ped.muni.cz/z21/2006/konference_2006/sbornik_2006/pdf/033.pdf)>

Švec. Š. 2004. Slovník definovaných anglicko- slovenských termínů pedagogiky a adropadagogiky. Metodicko- pedagogické centrum v Prešove, 183 s. [online]. 2004. [1. 3. 2015]. <<http://www.mcpc.sk/downloads/Publikacie/Ostatne/OSPED200501.pdf>>

Urbanovská E. - Kusák P. 2009. Syndrom vyhoření učitelů ve vztahu k vybraným determinantám. Univerzita Palackého v Olomouci: E- pedagogium 4/2009ISSN 1213-7758 [online]. 2009. [3. 3. 2015]. <[http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/PdF/e-pedagogium/E-pedagogium\\_IV-2009\\_internet.pdf](http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/E-pedagogium_IV-2009_internet.pdf)>

Urbanovská E. 2011. Profesionální stresory učitelů a syndrom vyhoření. Škola a zdraví 21. [online]. 2011. [3.3.2015]. <[http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2011/39/texty/cze/32\\_urbanovska\\_cze.pdf](http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2011/39/texty/cze/32_urbanovska_cze.pdf)>

Vašíčková S. - Fülöpová E. 2014. Klíma pedagogického zboru. Učiteľské noviny

Zbierka zákonov. 2007. 542. Vyhláška ministertva Slovenskej republiky zo 16. augusta 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci. [online]. 2007. [11. 3. 2015]. <[http://www.uvzs.sk/docs/leg/542\\_2007\\_vyhlaska\\_fyzicka\\_zataz.pdf](http://www.uvzs.sk/docs/leg/542_2007_vyhlaska_fyzicka_zataz.pdf)>

## Contact

Bc. Jana Valentovičová

Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Katedra psychológie

Email: [janculaval@gmail.com](mailto:janculaval@gmail.com)

# ATTACHMENT A SYNDROM VYHOŘENÍ V KREATIVNÍVH PROFESÍCH

## ATTACHMENT AND BURNOUT SYNDROME IN CREATIVE PROFESSIONS

*Kateřina VODOLÁNOVÁ*

**Abstrakt:** *Teorie vztahové vazby je vlivným konceptem, který do psychologie vnesl další možnost poznání člověka. Její rozšíření na dospělost přispělo k možnostem její aplikace, díky čemuž dnes teorii můžeme zkoumat i v souvislosti s pracovním prostředím. Vztahová vazba v dospělosti tvoří základnu pro vztah člověka k sobě samému i jeho okolí, stejně jako pro mezilidské vztahy nebo přístup k pracovní činnosti. Hlavním cílem výzkumu bylo prozkoumat možné souvislosti mezi syndromem vyhoření a vztahovou vazbou u jedinců, kteří pracují ve vizuálně zaměřené kreativní profesi. Na základě zvoleného kvantitativního přístupu byly použity dvě sebehodnotící škály: The Experiences in Close Relationships Czech (ECR-CZ; škála pro měření vztahové vazby) a Maslach Burnout Inventory (MBI; škála pro měření stupně vyhoření). Výsledky byly zpracovány na základě dat 92 respondentů a prokázaly signifikantní souvislosti mezi vztahovou úzkostí, vztahovou vyhýbavostí a dimenzemi vyhoření podle Maslach Burnout Inventory. Výzkum potvrdil provázanost mezi vztahovou vazbou a syndromem vyhoření.*

**Abstract:** *The attachment theory is an influential concept which has introduced new ways of discovering human kind in psychology. Its expansion into adulthood widened its application and the theory is being examined today in respect with the workplace too. The attachment is the basis for relationships of an individual towards himself and his surroundings as well as the basis for the future interpersonal relationships or their attitude to work. The main goal of a research was to explore the potential connection between a burnout syndrome and attachment style among individuals working in a visually focused creative profession. On the basis of the selected quantitative approach the two self-assessment scales have been used: The Experiences in Close Relationships Czech (ECR-CZ; for measuring of the attachment style in adulthood) and Maslach Burnout Inventory (MBI; scale for measuring the burnout syndrome). Results have been based on a data sample of 92 respondents. A significant connection has been confirmed between the attachment anxiety, attachment avoidance and the dimensions of the Maslach Burnout Inventory. Therefore, the interrelation between the attachment and burnout syndrome has been confirmed by the research.*

**Klíčová slova:** *teorie vztahové vazby; ECR-CZ; syndrom vyhoření, MBI; kreativita.*

**Keywords:** *attachment theory, ECR-CZ; burnout syndrome; MBI; creativity.*

### 1 ÚVOD

O syndromu vyhoření se obvykle mluví zejména v souvislosti s profesemi, jejichž základem je profesionální nebo častý kontakt s lidmi, ze kterého vyplývá vysoká emoční zátěž. Mnohé odborné publikace nebo kvalifikační práce proto vyhoření pojí zejména s pomáhajícími, zdravotnickými či pedagogickými profesemi. Vyhoření však může propuknout také v závislosti na dalších faktorech, jako je silný tlak na výkon, závislost na hodnocení druhých a následný chronický stres. Syndrom vyhoření se tedy může projevit i mezi žurnalisty, právníky, vrcholovými sportovci nebo grafickými designery. Vztahová vazba

v dospělosti ovlivňuje sebepojetí jedince nebo sociální vztahy a může být jedním z faktorů, který může působit na jeho pracovní výkon, přístup k práci či vztahy s kolegy na pracovišti. Cílem výzkumu bylo prozkoumání, zda jednotlivé styly vazby mohou sloužit jako prediktory pro vyhoření ve skupině lidí, kteří se živí kreativní vizuální profesí.

## 2 TEORIE

### 2.1 Teorie attachmentu

Koncepce teorie vazby (attachment) anglického psychoanalytika Johna Bowlbyho vznikla poté, co byl v roce 1950 požádán Světovou zdravotnickou organizací, aby zhotovil zprávu o psychickém stavu rodičů a dětí zbavených domova (Brisch, 2011). Poznatky, které Bowlby získal během studování dostupné literatury a následných vlastních pozorování vyústily v rozvinutí nové teorie tzv. vztahové vazby, podle které každý jedinec disponuje „vazebným systémem“, který se aktivuje v momentě přítomnosti vnějšího nebo vnitřního nebezpečí a nelze ho odstranit s pomocí vlastních sil. Takto se na základě tohoto vnitřního regulačního zařízení spouští tzv. vazebné chování, kdy malé dítě vyhledává blízkou osobu (např. matku nebo otce), která mu poskytne pocit úlevy a bezpečí. Pro člověka je fungování tohoto systému, tzv. *primární strategie*, důležité zejména z důvodu udržení emoční stability, duševního zdraví a formování pozitivních postojů vůči partnerovi a dalším blízkým vztahům. V dětství tato strategie využívá různého chování pro vytváření a udržování blízkosti vazebné postavy včetně negativních emocí jako je vztek, úzkost či smutek, skrze které jedinec volá po podpoře a bezpečí; v dospělosti nemusí mít tato strategie přímo podobu hledání blízkosti, ale projevuje se také mentální reprezentací vazebných partnerů, jež pravidelně poskytují péči a ochranu (Mikulincer, Shaver, 2007). Během dětství jsou hlavními vazebnými osobami rodiče, v dospělosti tuto roli mohou zastupovat i další osoby jako partner, přátelé nebo symbolické postavy (např. Bůh) (Mikulincer, Shaver, 2003). Výsledek časných vazebných vztahů se přenáší do dospělosti ve formě vnitřních pracovních modelů pro mezilidské vztahy, které poskytují základ očekávaného chování sebe i ostatních v současných a budoucích vztazích (Rholes a kol., 1997).

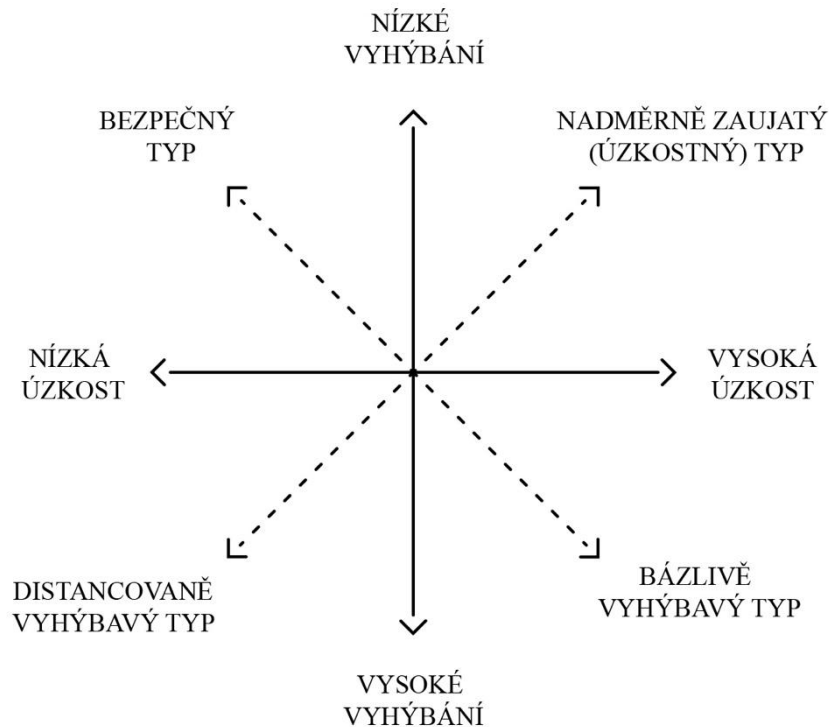
Nedostupnost vztahové postavy může zhoršovat úzkost, která je již vyvolaná skutečnými hrozbami či nebezpečím a následně spouštět kaskádu duševních a behaviorálních procesů, jejichž následkem může dojít k ohrožení emocionální pohody, osobního nastavení, stability či spokojenosti ve vztahu (Mikulincer, Shaver, 2007). Tato nepříjemná zkušenost člověka nutí k přijetí *sekundárních strategií*: (1) **hyperaktivace**, tj. snaha získat pozornost, následně ochranu a podporu vazebné postavy, která je vnímána jako nespolehlivá či nedostatečně reagující; vztahově-úzkostní jedinci často (vědomě či nevědomě) zdůrazňují jejich zranitelnost, bezmocnost a závislost, aby připoutali pozornost vazebné postavy; vztahově-vyhýbaví jedinci na sebe často vztahují část viny za nespolehlivou péči partnera, která posiluje negativní sebeobraz; (2) **deaktivace**, tj. popření vazebných potřeb, je nejnápadnější u vyhýbavých jedinců a směřuje ke dvěma cílům: (a) viditelně manifestovat a maximalizovat psychologickou vzdálenost od partnera, vyhýbat se interakcím, které by mohly naznačovat nebo podporovat blízkost či soudržnost; (b) ignorování, popírání nebo vyhýbání se negativním emočním stavům, které by mohly vyvolat systém vyhledání vazebné osoby z důvodu neochoty k přemýšlení o osobní slabosti nebo zabývání se úzkostmi partnera; (3) **kombinace obou** (Mikulincer, Shaver, 2007).

### 2.2 Měření vztahové vazby

Typ vztahové vazby lze zkoumat jak pomocí interview, tak pomocí sebehodnotících technik mezi, které řadíme také škálu **The Experiences in Close Relationships** (ECR). V roce 1998 ji vytvořila trojice Brennan, Clark & Shaver a později prošla dvěma revizemi. Pomocí



faktorové analýzy byly identifikované dvě ortogonální dimenze (Wei a kol., 2014): **(1) vztahová úzkostnost** (attachment anxiety), **(2) vztahová vyhýbavost** (attachment avoidance) (Lečbých, Pospíšilíková, 2012).



Obr. 1. Dvojdímenzionální model individuálních rozdílů vztahové vazby v dospělosti (Fraley, Shaver, 2000)

Bartholomew a Horowitz (1991) vytvořili taxonomii čtyř skupin dospělé vztahové vazby, které jsou analogické k původnímu rozdělení stylů v dětství – v závislosti na dvoudímenzionálních složkách pracovního modelu jsou rozlišeny následující styly: **(1) bezpečný typ citové vazby (secure attachment)**: jako dospělí jedinci mají integrované pozitivní vnímání sebe sama i druhých, jejichž blízkost i oddělenost v jejich aktuálních vztahu mu je stejně příjemná (Bartholomew, Shaver, 1998); jelikož lidé s bezpečným typem vazby nejsou zatíženi strachem ze selhání, více si užívají plnění pracovních úkolů, obecně také vykazují nižší subjektivně vnímaný stres a vyšší pracovní spokojenost (Seitl, 2014), mají lepší schopnosti pro dodržování rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem (Seitl, 2014); pro člověka s bezpečnou vazbou je charakteristický „*zdravý vzorec chování, který se projevuje schopností pracovat samostatně nebo s jinými lidmi díky tomu, že dokáže tvořit pružné reciproční vztahy s různými lidmi*“ (Simmons a kol., 2009, s. 235); **(2) nadměrně zaujatý (úzkostný) typ vazby (preoccupied attachment)**: jako dospělí vnímají vlastní self negativně, vykazují strach z oddělenosti a opuštěnosti (Bartholomew, Shaver, 1998); působí úzkostně, ustrašeně a závisle, bývají často pohlceni vlastními emocemi (Lečbých, Pospíšilíková, 2012); následkem jejich zaměření na sociální oblast je nižší pracovní výkon, v práci vykazují nižší sebevědomí a častěji vypovídají o horším zdravotním stavu (Seitl, 2014); **(3) bázlivě vyhýbavý typ (fearful avoidant attachment)**: jako dospělí negativně vnímají sebe sama i ostatní, jsou závislí na přijetí okolí; jelikož mají negativní očekávání odmítají

blízké vztahy, aby odvrátili bolest a ztrátu odmítnutí (Bartholomew, Shaver, 1998); trápí se často pocity viny a nejsou si jistí ve svém jednání (Lečbych, Pospíšilíková, 2012); **(4) distancovaně vyhýbavý typ (dismissing avoidant attachment):** jako dospělí pozitivně vnímají sebe sama a negativně ostatní, vyjadřují silnější touhu po emoční soběstačnosti a oddělenosti podobně jako nezáměr o mezilidské blízké vztahy (Bartholomew, Shaver, 1998); charakteristické je zdůraznění síly a nezávislosti, distancovanost a emoční chlad (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

### 2.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření neboli burnout, česky doslova „vyhořet“ nebo „vyhoření“ (Křivohlavý, 2012), „*syndrom vypálení, vyprahlosti či vyhaslosti*“ (Kebza, Šolcová, 2008) se jednoduše dá definovat jako „*stav celkového vyčerpání v důsledku dlouhodobého intenzivního stresu*“ (Pešek, Praško, 2016, s. 15) nebo „*stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží*“ (Kallwass, 2007, s. 9). Pešek a Praško (2016) uvádějí, že se vyhoření vyskytuje převážně u osob, které jsou na pravidelné bázi v kontaktu s dalšími lidmi. Poschkamp (2013) doplňuje kategorii jedinců, kteří pracují přímo v oblasti s intenzivními sociálními kontakty, ze kterých vyplývá zvýšená emoční zátěž. Tato kritéria splňují profese lékařů, zdravotních sester, pedagogických pracovníků, sociálních pracovníků, aj. Vyhoření se však může objevit i u dalších skupin osob, jako např. u jedinců, kteří jsou závislí na hodnocení druhých lidí, jakkoli jsou s nimi v kontaktu, nebo jsou vystaveni působení chronického stresu (Kebza, Šolcová, 2003). Dotýkat se také může výkonných umělců, sportovců či manažerů.

#### a) Symptomy vyhoření

Symptomy vyhoření lze rozlišit na vnitřní a vnější (Rush, 2003; Stock, 2010), jejichž souhra ovlivňuje každého jedince různou mírou, tj. někteří si vyhoření přivodí převážně sami (např. workoholik), jiné zasáhne zejména z důvodu vnějších podmínek (např. pracovních podmínek či okolí). Křivohlavý (1998) příznaky vyhoření rozděluje do dvou skupin: **(1) subjektivní příznaky**, tj. snížené sebevědomí a sebehodnocení (self-esteem), nízká koncentrace, velká únava či negativismus; **(2) objektivní příznaky**, tj. snížená výkonnost přetrvávající po dobu několika měsíců, která je pozorovatelná spolupracovníky i klienty, pacienty, aj.

Mezi hlavními příznaky Stock (2010) uvádí následující: **(a) vyčerpání** ve smyslu *fyzického* (nedostatek energie, chronická únava, poruchy spánku, poruchy soustředění a paměti, funkční poruchy jako zažívací potíže, atd.) i *psychického* (bezmoc, sklíčenost, pocity apatie, ztráta sebeovládání projevující se nekontrolovatelným pláčem, atd.); **(b) odcizení**, jedinec ke své práci a svému okolí chová odosobněný, takřka lhostejný postoj, který vzniká následkem postupné ztráty idealizované skutečnosti, cílevědomosti a zájmu, pociťovaného zklamání či frustrace a vyčerpání (negativní postoj k práci, k ostatním, k sobě samému, k životu, ztráta sebeúcty, pocity méněcennosti nebo vlastní nedostatečnosti); **(c) pokles výkonnosti**, člověk následkem důvěry ve vlastní schopnosti potřebuje k provedení úkolů mnohonásobně více energie a času, ačkoli dříve je zvládal bez problémů, zároveň se zvyšuje i doba potřebná k regeneraci organismu.

#### b) Proces vyhoření

Pešek a Praško (2016) uvádí rozdělení pěti stádií vyhoření: **(1) idealistické nadšení**, tj. jedinec pracuje na plný plyn; **(2) stagnace**, tj. uvědomuje si nadměrnost požadavků a jeho úsilí slabne; **(3) frustrace**, tj. člověk vidí negativní stránky své práce (např. klienti se mnou manipulují) a čím dál více se soustředí, aby se nenadřel; **(4) apatie**, tj. jedinec dělá vše proto, aby v zaměstnání nějak vydržel, stahuje se do sebe a straní se obtížnějších úkolů; **(5) syndrom vyhoření**, tj. negativní pocity se kumulují, člověk je emočně zcela vyčerpán a doprovázejí ho

depresivní stavy. Další rozdělení fází vyhoření definuje mj. Christina Maslach (Křivohlavý, 2012), Alfried Laengle (Křivohlavý, 1998), aj.

### c) Používané diagnostické metody

Při identifikaci syndromu vyhoření u daného jedince se vychází z pozorování jednotlivých příznaků, jejichž prostřednictvím se vyhoření začíná projevovat, a také pomocí speciálních psychodiagnostických metod, jež byly pro tyto účely sestaveny (Kebza, Šolcová, 2003). Nejpoužívanější dotazníkovou metodou je škála Maslach Burnout Inventory (MBI), kterou v roce 1981 publikovala Christina Maslach a Susan E. Jackson (Křivohlavý, 2012). Aktuálně se používá třetí verze z roku 1996 (Ladstätter, Garrosa, 2008). Dotazník do češtiny přeložila Helena Šolcová, o zpětný překlad se postaralo Business Language Centre, s.r.o. (Havrdová a kol., 2010). MBI sestává z 22 položek, na které respondent odpovídá na Likertově škále. Podle Ladstättera a Garrosy (2008) se dotazník zaměřuje na aspekty tělesné, emocionální a psychické; konkrétně vymezuje tři dimenze vyhoření: **(1) emocionální vyčerpání**, **(2) depersonalizace**, **(3) snížení výkonu** (Křivohlavý, 2012). V názvosloví těchto dimenzí existují jisté nuance, např. Pauklík (2010) používá pro první dimenzi doslovný překlad „emocionální exhausce“, Schaufeli a Buunk (1996) pro druhou dimenzi depersonalizace užívají označení „cynismus“. V této práci se budeme držet prvního rozdělení.

## 2.4 Kreativní profese

Kreativita i jeho český ekvivalent tvořivost nabývají širokého spektra významů a výkladů, vysloužil si proto celou řadu definic, např. Bodenová (2010, s. 29) kreativitu definuje jako „*schopnost přijít s myšlenkami nebo výtvary, které jsou nové, překvapivé a cenné*“ a podobně Königová (1998, s. 20) jako „*aktivitu vytvářející něco nového, neobvyklého a užitečného*“. Zajímavý postřeh mezi definice vnesl Rhodes (1961), podle kterého má kreativita mezioborový přesah. I v úzké skupině vizuálního umění můžeme vnímat propojenost mezi jeho jednotlivými disciplínami (např. grafický design a web design, či grafický design a typografie).

**Vizuální umění** jsou díla vniklá v oblasti malířství, grafiky, fotografie či designu případně i architektury, která však bývá vyčleňována také samostatně (Kulka, 2008). Od devadesátých let do umělecké tvorby vstupuje internet, různé softwary, aplikace pro kooperaci či pro real time efekty, počítačové hry, vizualizace, bezdrátové a mobilní technologie, nebo další produkty digitální kultury (Kopřivová, 2014). Mezi disciplíny vizuální kultury řadíme i animaci, grafický design, postprodukcii, typografii či web design.

## 2.5 Výzkumy vztahové vazby a syndromu vyhoření

Podle výzkumu Hazanové a Shavera (1990) bezpečně orientovaní jedinci vykazovali pozitivní přístup k práci, neměli potíže s dokončením úkolů, v souvislosti se zaměstnáním neohrožovali své vztahy nebo zdraví. Naproti tomu jedinci s vazbou úzkostnou či vyhýbavou vykazovali odlišnou strukturu odpovědí na položky týkající se práce, uváděli pocity nepochopení a nedocení, strach, že jejich pracovní výkon nikdo neocení a budou odmítnuti. Respondenti s vyhýbavou vazbou prokazovali nervozitu, když nepracovali a jejich práce ovlivňovala jejich zdraví i vztahy. Také Sumerová a Knight (2001) poukázali na větší pravděpodobnost pozitivních zkušeností v rodině i zaměstnání u jedinců s bezpečnou vazbou. Lanciano a Zammuner (2014) ve své studii vycházeli z předpokladu, že přítomnost pozitivních emocionálních stavů a pozitivních postojů zvýší výkon pracovníků, kvalitu jejich práce a života. Ukázalo se, že jedinci s úzkostným typem připoutání očekávají podceňování ze strany kolegů a vykazují úzkostnost nejen v pracovním výkonu, ale i vztazích na pracovišti; jedinci s vyhýbavým připoutáním naopak vykazovali očekávání, že kolegové je hodnotí jako méně atraktivní, častěji vystupovali v konfliktech s kolegy a měli další vztahové potíže i mimo

pracovní prostředí. Výzkum Pinesové (2004) vycházel z předpokladu, že typy vztahové vazby v dospělosti budou mít souvislost se syndromem vyhoření a skutečně prokázal negativní vztah syndromu vyhoření a bezpečné vazby, naopak pozitivní korelace se prokázala mezi syndromem vyhoření a nejistými vazbami, tj. úzkostně ambivalentní a vyhýbavou vazbou, a tedy čím více bezpečnou vazbu jedinec vykazuje, tím méně je pravděpodobné, že dojde k vyhoření (Pines, 2004). Negativní korelaci mezi bezpečnou vazbou a syndromem vyhoření prokázal Simmons a kol. (2009), stejně jako dvojice Ronenová a Baldwin (2010), kteří dospěli k závěru, že jsou úzkostně připoutaní jedinci předurčení k rozvíjení chronicky sníženého pocitu bezpečí, extrémní potřebě přijetí a oblíbenosti u jiných lidí.

### 3 STUDIE

Jelikož byla původně teorie attachmentu koncipována pro vysvětlení dětské a dospělé psychopatologie (Bartholomew, Shaver, 1998), výzkumy se zpočátku dotýkaly zejména rámce vývojové psychologie, později partnerských a dalších blízkých vztahů. Aplikace se dočkala i v oblasti pracovního prostředí, ve které se zkoumají mj. individuální souvislosti se stresem či copingovými strategiemi (Pines, 2004; Mikulincer, Florian, 1995), nebo vliv vztahové vazby na preferenci určitého typu pracovního úvazku (Krausz, Bizman, Braslavsky, 2001), aj.

Cílem výzkumu bylo prozkoumání, zda je míra syndromu vyhoření podmíněna stylem vazby, který funguje jako prediktor vyhoření – soustředili jsme se na faktory vztahové úzkostnosti a vztahové vyhýbavosti. Zmapovali jsme také další možné propojení jednotlivých dimenzí vyhoření podle MBI a dalších faktorů, jako je věk, typ pracovního vztahu či disciplína, které se respondenti převážně věnují.

#### 3.1 Cíle

**Hlavním cílem výzkumu** bylo popsat souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí, vztahovou úzkostností a jednotlivými dimenzemi vyhoření škály Maslach Burnout Inventory.

#### 3.2 Hypotézy

S ohledem na zjištění Lanciana a Zammunera (2014), která jsou v souladu se závěry Pinesové (2004) i závěrům studie Pinesové (2004), lze předpokládat pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a emocionálním vyčerpáním i vztahovou vyhýbavostí a emocionálním vyčerpáním. Proto stanovujeme hypotézy:

**H1:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a emocionálním vyčerpáním.

**H2:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a emocionálním vyčerpáním.

S ohledem na zjištění Lanciana a Zammunera (2014), která jsou v souladu se závěry Hazanové a Shavera (1990), podobně i Sumerové a Knighta (2001), lze předpokládat pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a depersonalizací v práci i vztahovou vyhýbavostí a depersonalizací v práci. Proto stanovujeme hypotézy:

**H3:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a depersonalizací v práci.

**H4:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a depersonalizací v práci.

S ohledem na zjištění Pinesové (2014), která jsou v souladu se závěry výzkumu Ronenové a Baldwina (2010), lze předpokládat pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostí a sníženým pracovním výkonem i vztahovou vyhýbavostí a sníženým pracovním výkonem. Proto stanovujeme hypotézy:

**H5:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostí a sníženým pracovním výkonem.

**H6:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a sníženým pracovním výkonem.

### 3.3 Metoda

Pro výzkum byl zvolen kvantitativní přístup. Ke sběru dat byla využita metoda příležitostného výběru, přičemž k získání poslední části respondentů byla použita metoda výběru lavinového. Pro účast ve výzkumu museli jednotlivci splňovat podmínku vykonávání práce ve vizuální kreativní profesi (grafický design, fotografie, typografie, ilustrace, aj.). Pro analýzu dat byla použita deskriptivní a inferenční statistika, zpracování a čištění dat bylo provedeno za pomoci programu MS Excel, výpočty byly v programu Statistica 12. Použita byla zejména mnohonásobná lineární regrese, Pearsonova korelace a Kruskal-Wallisova ANOVA. Hypotézy byly testovány na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , výsledky lineární regrese byly interpretovány pomocí regresních koeficientů faktoru vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti navržených pro revidovanou verzi škály ECR, tzv. ECR-R (Fraleay, 2013). Vzhledem ke skutečnosti vzájemné blízkosti konceptů ECR-R a ECR-CZ (Seitl, Charvát, Lečbych, 2016) můžeme tento interpretační postup použít i pro škálu ECR-CZ.

### 3.4 Výzkumný soubor

Cílovou skupinou výzkumu byli jedinci, kteří pracují v tzv. kreativní vizuální profesi. Celkem bylo osloveno 295 osob z řad grafických designerů, web designerů, fotografů, ilustrátorů, typografů, ilustrátorů, malířů, apod. Zatímco škálu ECR-CZ vyplnilo 115 jedinců, škálu MBI jen 112. Při čištění dat byli vyřazeni respondenti, kteří uvedli jiné než přidělené číslo, jejich věk byl příliš nízký na to, aby mohli práci vykonávat (např. 17 let), uvedli příliš vysoký průměrný počet odpracovaných hodin za týden (1244 hodin, 106 hodin). Výsledná matice dat obsahuje výsledky 92 respondentů, kteří vyplnili obě škály, konkrétně 58 mužů (63 %) a 34 žen (37 %).

Účastníci byli obeznámeni s tím, že jejich účast je dobrovolná. Byli ujištěni, že získaná data budou sloužit výhradně k výzkumným účelům, bude s nimi zacházeno jako s důvěrným materiálem a zachováme anonymitu respondentů. Všichni oslovení respondenti spolu s instrukcemi obdrželi kontaktní adresu a v případě dalších dotazů se na mne mohli obrátit. Všem byla také nabídnuta možnost zaslání výsledků výzkumu, které využilo 27 z nich. Vzhledem k úzce profilované skupině respondentů vykonávajících kreativní profesi, která je navíc propojena s řadou elektronických technologií a médií, byly pro sběr dat využity totožné prostředky.

### 3.5 Metody

Ke sběru dat byly použity dva standardizované dotazníky: **(1) ECR-CZ: škála vztahové vazby**; ve výzkumu byla použita její zkrácená verze originální škály ECR (Experiences in Close Relationships), tj. ECR-CZ, která vykazuje vyšší psychometrické kvality (Seitl, Charvát, Lečbych, 2016). Škála čítá celkem 31 položek, které měří dvě dimenze: *vztahovou úzkost* (attachment anxiety) a *(b) vztahovou vyhýbavost* (attachment avoidance) (Seitl, Charvát, Lečbych, 2016). Respondent vybírá odpověď na Likertově škále od 1 (rozhodně nesouhlasím) po 7 (rozhodně souhlasím). **(2) MBI: Maslach Burnout Inventory**; metoda

byla podrobena faktorové analýze, jejíž výsledek ukázal, že zkoumá následující tři faktory: (a) **EE (Emotional Exhaustion, emocionální vyčerpání)**, tj. ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoli činnosti, chybějící motivace k činnosti, aj.; (b) **DP (Depersonalization, depersonalizace)**, tj. jako projev vyhoření se vyskytuje u jedinců, kteří mají vysokou potřebu reciprocit, tedy kladné odezvy od těch, kterým se věnují (ve službách, učitelské činnosti, aj.), pokud ji nedostávají, staví se k druhým lidem cynicky, ztrácejí k nim respekt a bezpodmínečnou úctu; (c) **PA (Personal Accomplishment, snížená pracovní výkonnost)**, projevuje se sníženým pracovním výkonem zejména u lidí, kteří vykazují nízkou míru zdravého sebehodnocení, tzv. self-esteem (Křivohlavý, 2012). Respondenti vybírají odpovědi na stupnici síla pocitů od 0 (vůbec) po 7 (velmi silně) podle toho, jak moc s daným tvrzením souhlasí nebo nesouhlasí. Při vyhodnocení vycházíme z hrubého skóru pro každý faktor, jednotlivé rozdělení podle otázek přibližuje následující tabulka:

Tab. 1 Tabulka pro řazení otázek do jednotlivých dimenzí MBI

Faktor	Otázky
EE (emocionální vyčerpání)	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
DP (depersonalizace)	5, 10, 11, 15, 22
PA (snížená pracovní výkonnost)	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

## 4 VÝSLEDKY

Při zpracovávání výsledků jednotlivých škál jsme nejprve ověřovali normální rozdělení, jako první test volby jsme využili Shapiro-Wilkův test, v jednom případě robustnější Kolmogorov-Smirnovův test. Výsledky ukázaly, že data splňují kritérium normality pro vztahovou úzkostnost ( $W = 0,9902$ ,  $p = 0,73$ ) i pro vztahovou vyhýbavost ( $W = 0,9913$ ,  $p = 0,81$ ), ale také pro všechny dimenze MBI, tj. EE ( $W = 0,9744$ ,  $p = 0,07$ ), DP ( $W = 0,9621$ ,  $d = 0,09$ ), PA ( $W = 0,9885$ ,  $p = 0,60$ ). Pro zpracování hlavních výzkumných otázek jsme použili mnohonásobnou lineární regresi.

### 4.1 Výsledky hlavního výzkumného cíle

**H1:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostí a emocionálním vyčerpáním.

**H2:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a emocionálním vyčerpáním.

Na tyto hypotézy odpovídáme na základě výpočtů z mnohonásobné lineární regresní analýzy, kde byla použita metoda vložení prediktorů EE, T-skóru pro vyhýbavost a T-skóru pro úzkostnost. Tento model vysvětluje 14,7 % variability ve vnímání emocionálního vyčerpání.

Tab. 2 Tabulka pro výsledky regrese se závislou proměnnou EE (emocionální vyčerpání)

T-skór	b*	Sm.chyba (z b*)	b	Sm.chyba (z b)	t(89)	p-hodn.

<b>Vyhýbavost</b>	0,146727	0,098931	0,161785	0,109083	1,483131	0,141572
<b>Úzkostnost</b>	0,333843	0,098931	0,333169	0,098731	3,374520	0,001097

Výsledky regresní analýzy jsou následující: koeficient  $b^*$  pro úzkostnost (Beta 1) je hodnota 0,333843, koeficient  $b^*$  pro vyhýbavost (Beta 2) je hodnota 0,146727. Použitím interpretačního rámce dle R. Fraleyho (2013) jsme dospěli k závěru: faktor úzkostnosti se ukázal jako signifikantní a určujeme model koeficientů „+“ pro Úzkostnost a „0“ pro Vyhýbavost. Výsledky prokázaly, že emocionální vyčerpání je predikováno úzkostným stylem vazby. **Čím větší vztahovou úzkostnost jedinci vykazují, tím vyššího skóre dosahují v emocionálním vyčerpání.**

*Tab. 3 Tabulka interpretačního rámce dle R. Fraleyho pro emocionální vyčerpání*

<b>EE</b>	<b>Beta 1 (Úzkostnost)</b>	<b>Beta 2 (Vyhýbavost)</b>
<b>T-skór</b>	0,333843	0,146727
<b>Regresní koeficient</b>	+	0

**H3:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a depersonalizací v práci.

**H4:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a depersonalizací v práci.

Na tyto hypotézy odpovídáme rovněž na základě výpočtů z mnohonásobné lineární regresní analýzy, tentokrát jsme použili vložení prediktorů DP, T-skóru pro vyhýbavost a T-skóru pro úzkostnost. Tento model vysvětluje 10,7 % variability ve vnímání depersonalizace.

*Tab. 4 Tabulka pro výsledky regrese se závislou proměnnou DP (depersonalizace)*

T-skór	$b^*$	Sm.chyba (z $b^*$ )	b	Sm.chyba (z b)	t(89)	p-hodn.
<b>Vyhýbavost</b>	0,228054	0,101242	0,140312	0,062290	2,252568	0,026745
<b>Úzkostnost</b>	0,203478	0,101242	0,113310	0,056378	2,009817	0,047479

Výsledky regresní analýzy jsou následující: koeficient  $b^*$  pro úzkostnost (Beta 1) je hodnota 0,203478, koeficient  $b^*$  vyhýbavost (Beta 2) je hodnota 0,228054. Použitím interpretačního rámce dle R. Fraleyho (2013) jsme dospěli k závěru: obě dimenze se ukázaly jako signifikantní a určujeme model koeficientů „+“ pro Úzkostnost a „+“ pro Vyhýbavost. Prokázalo se, že depersonalizace je predikována desorganizovaným stylem vztahové vazby. **Čím větší vztahovou úzkostnost a vztahovou vyhýbavost jedinci vykazují, tím vyššího skóre dosahují v depersonalizaci.**

Tab. 5 Tabulka interpretačního rámce dle R. Fraleyho pro depersonalizaci

DP	Beta 1 (Úzkostnost)	Beta 2 (Vyhýbavost)
T-skór	0,203478	0,228054
Regresní koeficient	+	+

**H5:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a sníženým pracovním výkonem.

**H6:** Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a sníženým pracovním výkonem.

Na tyto hypotézy odpovídáme také na základě výpočtů z mnohonásobné lineární regresní analýzy po vložení prediktorů PA, T-skóru pro vyhýbavost a T-skóru pro úzkostnost. Tento model vysvětluje 17,5 % variability ve vnímání sníženého pracovního výkonu.

Tab. 6 Tabulka pro výsledky regrese se závislou proměnnou PA (snížený pracovní výkon)

T-skór	$b^*$	Sm.chyba (z $b^*$ )	b	Sm.chyba (z b)	t(89)	p-hodn.
Vyhýbavost	-0,253988	0,097304	-0,16993	0,065100	-2,61026	0,010615
Úzkostnost	-0,297638	0,097304	-0,18023	0,058922	-3,05885	0,002935

Výsledky regresní analýzy jsou následující: koeficient  $b^*$  pro úzkostnost (Beta 1) je hodnota -0,297638, koeficient  $b^*$  vyhýbavost (Beta 2) je hodnota -0,253988. Použitím interpretačního rámce dle R. Fraleyho (2013) jsme dospěli k závěru: obě dimenze se ukázaly jako signifikantní. Jelikož u dimenze PA korespondují s vyhořením nízké hodnoty, v tomto případě znaménka „-“ otočíme na „+“ a model koeficientů bude vypadat následovně: „+“ pro Úzkostnost a „+“ pro Vyhýbavost. Výsledky svědčí o tom, že snížený pracovní výkon je



predikován desorganizovaným stylem vazby. Čím vyšší vztahovou úzkostnost a vztahovou vyhýbavost jedinci vykazují, tím vyššího skóre dosahují ve sníženém pracovním výkonu.

Tab. 7 Tabulka interpretačního rámce dle R. Fraleyho pro snížený pracovní výkon

PA	Beta 1 (Úzkostnost)	Beta 2 (Vyhýbavost)
T-skór	-0,298	-0,254
Regresní koeficient	+	+

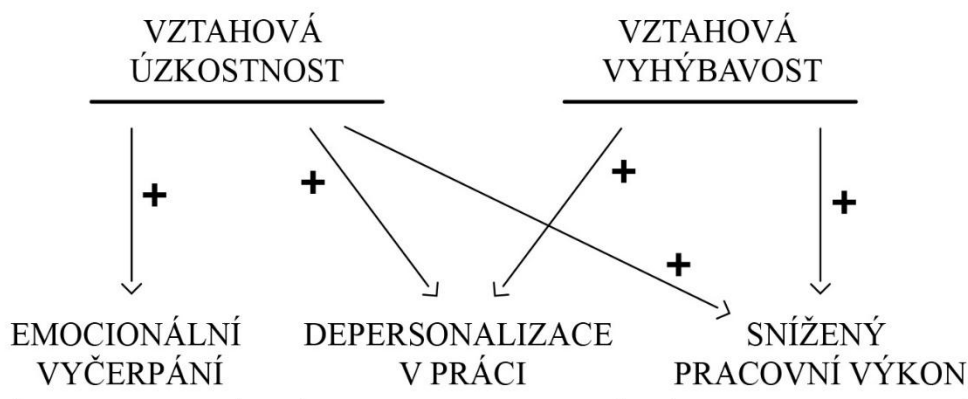
## 5 DISKUSE

Cílem výzkumu bylo prozkoumání, zda je míra syndromu vyhoření podmíněna stylem vazby, který funguje jako prediktor vyhoření – soustředili jsme se na faktory vztahové úzkostnosti a vztahové vyhýbavosti.

**Vztahová úzkostnost a jednotlivé dimenze MBI.** Z výsledků vyplývá, že existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou úzkostností a emocionálním vyčerpáním, depersonalizací v práci i sníženým pracovním výkonem. Faktor vztahové úzkostnosti tedy přímo souvisí se všemi dimenzemi škály Maslach Burnout Inventory. Připomeňme si specifika úzkostně ambivalentního stylu vztahové vazby: jedinci vnímají sebe sama negativně, mají nižší sebevědomí, jsou zahlceni strachem z odmítnutí dalšími lidmi na základě špatného výkonu a vyhledávají přítomnost kolegů, jejich ocenění a pochvalu (Seitl, 2014). Pokud teoretický rámec aplikujeme na naše zjištění, můžeme interpretovat následující: jedinci vykazující vysokou vztahovou úzkostnost mají tendenci k nižšímu sebevědomí, podceňování sebe samého a internalizaci vnitřních pocitů. V pracovním prostředí mají sklon k vyhledávání blízkosti kolegů a očekávání, že se jim od nich dostane ocenění. Na základě těchto silných vnitřních mechanismů může dojít k emocionálnímu vyhoření, které je mj. prvotním prediktorem vyhoření. Zvýšená míra vyčerpání následně vede k depersonalizaci, která se projevuje snahou o odpoutání se od druhých lidí a stahování se do izolace, následně se předchozí faktory spojují v dimenzi PA (snížená pracovní výkonnost), ve které ovlivní výkonnost a pracovní výsledky.

**Vztahová vyhýbavost a jednotlivé dimenze MBI.** Z výsledků vyplývá, že existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí, depersonalizací v práci a snížením pracovního výkonu. Neprokázali jsme pozitivní souvislost vztahové vyhýbavosti a emocionálního vyčerpání. Připomeňme si specifika vyhýbavého stylu vztahové vazby: následkem významného emočního zranění z minulosti tyto jedinci často uvádějí, že práce je pro ně překážkou v navazování vztahů s přáteli, často se prací zaměstnávají i při dovolených a častěji se u nich vyskytuje workholismus nebo jiné závislosti, které tlumí tenzi, mají mj. i vyšší sklon k somatizaci, horšímu zdravotnímu stavu a přepracovanosti (Seitl, 2014). Aplikujeme-li tento teoretický rámec na naše zjištění, můžeme interpretovat následující: jedinci vykazující vysokou vztahovou vyhýbavost mají tendenci k sociální izolaci v pracovním prostředí, vyhledávají větší pracovní zátěže následkem čehož vykazují přepracovanost či zhoršení zdravotního stavu. Souvislost této skupiny lidí s emocionálním vyčerpáním se neprokázala, možná následkem skutečnosti, že práci považují jako záminku pro vyhýbání se kolegům.

Popsané souvislosti znázorňuje následující schéma:



Limitem ve výzkumu může být metoda výběru souboru, jelikož příležitostný výběr je jednoduchým a nenáročným způsobem výběru respondentů, který se však nepovažuje za příliš spolehlivou metodu pro získání reprezentativních vzorků populace. Podobně použití lavinového výběru taktéž nezaručuje reprezentativnost vzorku. Tyto způsoby výběru nemusíme zcela zavrhnout a lze je používat například v pilotním výzkumu, aj. Vzhledem ke způsobu distribuce jednotlivých dotazníků elektronickou cestou jsme nemohli kontrolovat testovou situaci a zajistit stejnorodé prostředí. Dalším limitem může být poměrně nízký počet respondentů a přidělování čísel respondentům, která nám při analýze dat umožnila propojení jednotlivých dotazníků a hledání souvislostí. Respondenti tento požadavek mohli vnímat jako jisté ohrožení anonymity i přesto, že byli informováni o tom, že sběr dat probíhá na anonymní úrovni a výsledky dotazníků budou sloužit jen k vědeckým účelům. Tato skutečnost mohla také ovlivnit odpovědi na některé otázky zejména osobního rázu a mohla být také důvodem, proč někteří z respondentů vyplnili jen jeden ze dvou dotazníků nebo uvedli jiné (neplatné) číslo podle své vůle. Podobně skupina respondentů oslovených v prvním kole nebyla informována o přesném termínu, kdy bude sběr dat výzkumu ukončen. Po několika týdnech byly zejména této skupině a jedincům, kteří dotazníky nevyplnili a na moji zprávu nereagovali, zaslány další informace ve formě pohyblivého obrázku (tzv. gif), který informoval, že dotazníky je stále možné vyplnit až do určitého data (20.1.2017). Ačkoliv se tato forma zprávy může zdát jako poměrně násilná, získala převážně pozitivní ohlas a po jejím odeslání počet vyplněných dotazníků rapidně vzrostl. Jako pozitivní také můžeme hodnotit poměrně vysoký zájem o téma výzkumu, jelikož 27 z oslovených respondentů se přihlásilo o zaslání výsledků, jen dva lidé z celkového souboru mě požádali, abych jim informace o probíhajícím výzkumu již nezasílala.

Pro budoucí výzkum v této oblasti lze doporučit metodu výběru respondentů, která zajistí reprezentativní vzorek populace. Vzhledem k časové nenáročnosti pro výzkumnou osobu i respondenty považujeme online sběr dat za výhodný, pro naši skupinu respondentů také jako odpovídající. Metodologický rámec může být kromě kvantitativního přístupu doplnit také o kvalitativní přístup, který by nám mohl pomoci zjištěné výsledky více propojit ve vzájemných souvislostech.

## 6 ZÁVĚR

V této studii, která se zaměřila na skupinu jedinců věnující se práci ve vizuální kreativní profesi, jsme potvrdili, že potenciální vznik syndromu vyhoření můžeme predikovat na základě jednotlivých typů vztahové vazby, respektive pomocí faktorů vztahové úzkosti a

vztahové vyhýbavosti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývají následující zjištění, která stíní teoretický základ vztahové vazby v dospělosti: (1) vztahová úzkostnost je prediktorem ke všem dimenzím vyhoření podle Maslach Burnout Inventory (tj. emocionální vyčerpání, depersonalizace v práci a snížený pracovní výkon); (2) vztahová vyhýbavost je prediktorem k dimenzím vyhoření podle Maslach Burnout Inventory (tj. depersonalizace v práci a snížený pracovní výkon). Studie potvrdila, že existuje vztah mezi vztahovou vazbou a dimenzemi škály Maslach Burnout Inventory. Ukazuje se, že teorie vztahové vazby v dospělosti je slibným konceptem a její další zkoumání nejen v rámci aplikace do pracovního prostředí může přinést další zajímavá zjištění.

### **Finanční podpora**

Príspevek je dedikovaný projektu IGA\_FF\_2017\_021 „Psychologický výzkum ve vybraných oblastech pedagogické a klinické psychologie II“.

### **Literatura**

Bartholomew, K. & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 264-244.

Bartholomew, K., Shaver, P. R. (1998). Methods of Assessing Adult Attachment. Do They Converge? In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships*. 25 – 45. New York: Guilford.

Boden, M. A. (2010). *Creativity & Art*. New York: Oxford University Press.

Bowlby, J. (2013). *Ztráta: Smutek a deprese*. Praha: Portál

Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby. Od teorie k terapii*. Praha: Portál.

Dacey, J. S. & Lennon, K. H. (2010). *Kreativita*. Praha: Grada Publishing.

Fraley, R. Ch. & Shaver, P. R. (2000). Adult Romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies, and Unanswered Questions. *Review of General Psychology*. 4, 132-154.

Fraley, R. Ch. (2013). *Information on the Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R) Adult Attachment Questionnaire*. Získáno 3. března 2017 z <http://internal.psychology.illinois.edu/~rcfraley/asures/ecrr.htm>

Havrdová, Z; Šolcová, I; Hradcová, D. & Rohanová, E. (2010). Kultura organizace a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, 54(3), 235-248.

Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280

Chadt, K., Kouřil, L. & Pechová, J. (2009). *Art of Creativity aneb kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření*. Praha: Portál.

Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kebza, V., Šolcová, I. (2008). Syndrom vyhoření - rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*, č. 52(4), s. 351-366.

Königová, M. (1998). *Tvořivost = kreativita*. Praha: FF UK.

Kopřivová, V. (2014). *Kritická analýza českých slovníkových hesel definujících nová média*. Masarykova Univerzita v Brně.

- Krausz, M., Bizman, A. & Braslavsky, D. (2001). Effects of Attachment Style on Preferences for Satisfaction with Different Employment Contracts: An Exploratory Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 299-316. doi: 10.1023/A:1011169419048
- Křivohlavý, J. (2012). *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing.
- Kulka, J. (2008). *Psychologie umění*. Praha: Grada Publishing.
- Ladstätter, F. & Garrosa, E. (2008). *Prediction of Burnout. An Artificial Neural Network Approach*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Lanciano, T. & Zammuner, V. L. (2014). Individual Differences in Work-Related Well-Being: The Role of Attachment Style. *Europe's Journal of Psychology*. 10(4), 694-711. doi: 10.5964/ejop.v10i4.814
- Lečbych, M. & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6 (3), 1-11. Dostupný z WWW: <http://e-psycholog.eu/pdf/lechbych-pospisilikova.pdf>
- Mikulincer, M. & Florian, V. (1995). Appraisal of and Coping with a Real-life Stressful Situation: The Contribution of Attachment Styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 406-414. doi: 10.1177/0146167295214011
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2003). The Attachment behavioral system in adulthood: activation, psychodynamics, and interpersonal processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 53-152. doi: 10.1016/S0065-2601(03)01002-5
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood. Structure, Dynamics, and Change*. New York: The Guilford Press.
- Pauklík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Pešek, R. & Praško, J. (2016). *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit. Pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta Publishing.
- Pines, A. M. (2004). Adult attachment styles and their relationship to burnout: A preliminary, cross-cultural investigation. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*. 18(1), 66-80. doi: 10.1080/02678370310001645025
- Poschkamp, T. (2013). *Vyhoření. Rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika.
- Rhodes, M. (1961). *An Analysis of Creativity*. Phi Delta Kappan. 42(7), 305 - 310.
- Rholes, W. S., Simpson, J. A., Blakely, B. S., Lanigam, L., Allen, E. A. (1997). Adult Attachment Styles, the Desire to Have Children, and Working Models of Parenthood. *Journal of Personality*. 65(2), 357-385
- Ronen, S. & Baldwin, M. W. (2010). Hypersensitivity to Social Rejection and Perceived Stress as Mediators between Attachment Anxiety and Future Burnout: A Prospective Analysis. *International Association of Applied Psychology*. 59(3), 380-403. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00404.x
- Rush, M. D. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů.
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds). *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 311-346). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Seitl, M. (2014). Teorie vztahové vazby v dospělosti a sebezposouzení osobnostních charakteristik relevantních v pracovním prostředí. In *Psychológia práce a organizácie 2014*, (243-254). Získáno 15. března 2017 z [http://ppao.sk/data/uploads/psychologia-prace-a-organizacie-2014\\_finale.pdf](http://ppao.sk/data/uploads/psychologia-prace-a-organizacie-2014_finale.pdf)

Seitl, M., Charvát, M., Lečbych, M. (2016). Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships. *Československá psychologie*, 60(4), 351-371.

Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L. & Little, L. M. (2009). Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 233-247. doi: 10.1002/job.585

Stock, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing.

Sumer, H. C. & Knight, P. A. (2001). How Do People With Different Attachment Styles Balance Work and Family? A Personality Perspective on Work-Family Linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663. doi 10.1037//0021-9010.86.4.653

Szobiová, E. (2014). *Creativity – unravelling the mystery*. Praha: Wolters Kluwer.

Wei, M., Russell, D. W., Mallinckrodt, B., Vogel, D. L. (říjen 2014). The Experiences in Close Relationships Scale (ECR)-Short Form: Reliability, Validity, and Factor Structure. *Journal of Personality Assessment*. 88(2), 187-204. doi: 10.1080/00223890701268041

## **Contact**

Kateřina Vodolánová

Filozofická fakulta Univerzity Palackého

Telefon: +420 607 284 094

Email: [katerina.vodolanova@gmail.com](mailto:katerina.vodolanova@gmail.com)

# AUTOMATIZÁCIA A DIGITALIZÁCIA: VÝZVY PRE PSYCHOLÓGIU PRÁCE A ORGANIZÁCIE

## AUTOMATIZATION AND DIGITALIZATION: CHALLENGES FOR WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Jozef VÝROST

**Abstrakt:** *Dosiahnuté pokroky v oblasti automatizácie a digitalizácie<sup>99</sup> otvárajú nové možnosti výroby, nové trhy a príležitosti aj v ďalších oblastiach života spoločnosti (vzdelávanie, zdravotníctvo, sociálne zabezpečenie, životné prostredie). Rozsah predpokladaných zmien je taký veľký, že sa označuje slovom „revolúcia“. Významnou mierou sa bude dotýkať aj pracovných podmienok a nárokov na pracovnú spôsobilosť (digitálna ekonomika; priemysel 4.0; „digitalizácia“ pracovnej sily). Nožnice medzi požiadavkami rýchle sa transformujúceho pracovného trhu a dostupnosťou kvalifikovaných ľudských zdrojov sa totiž otvárajú stále viac (napr. Hays Global Skills Index; výsledky prieskumu Economic Intelligence Unit). Prebiehajúce procesy predstavujú výzvu, ktorá si pravdepodobne vyžiada významné zmeny prakticky vo všetkých oblastiach, v ktorých sa súčasná psychológia práce a organizácie angažuje.*

**Abstract:** *Advances in the area of automatization and digitalization open up new possibilities in production, new markets and opportunities also in other areas of society (education, health service, welfare, and environment). Range of anticipated changes is so huge, that is label as “revolution”. In significant extent it will influence also the working conditions and work skill requirement (digital economy; 4.0 industry; workforce digitalization). The scissors between demands of quickly transforming work market and accessibility of qualified human resources are more and more opened (e.g. Hays Global Skills Index; Economic Intelligence Unit survey). Ongoing processes constitute a challenge, which probably will claim the serious changes in practically all areas in which contemporary work and organizational psychology is engaged.*

**Kľúčové slová:** *automatizácia, digitalizácia, pracovný trh, psychológia práce a organizácie, e-zručnosti.*

**Keywords:** *automatization, digitalization, job market, work and organizational psychology, e-skills.*

### 1 ÚVOD

Podľa mnohých príznakov možno usudzovať, že v súčasnom období prežívame významné obdobie zmien ekonomickej bázy spoločnosti. Kým 1. priemyselná revolúcia (voľne 1760-1870) priniesla prechod na strojovú výrobu, 2. priemyselná revolúcia (cca 1870-1920) a 3. priemyselná revolúcia (cca 1920-1950), nazývaná tiež „technologickou“, popri radikálnych technologických inováciách uskutočnili aj zásadné zmeny organizácie práce. Obdobie od druhej polovice 20. storočia sa označuje ako éra digitálnej revolúcie, uplatňujúcej model high technology (môžeme sa tiež stretnúť s výrazmi „priemysel 4.0“ t. j. štvrtá priemyselná

---

<sup>99</sup> V angličtine sa používa pojem **digitization** – materiálny proces konverzie analógovej informácie na digitálnu (napr. archiváciu) a **digitalization** – proces transformácie oblastí spoločenského života prostredníctvom digitálnej komunikácie. Keďže v slovenskom jazyku sa na označenie oboch javov používa rovnaký výraz, poznamenávame, že v príspevku pojem digitalizácia používame vo význame anglického digitalization.

revolúcia - inteligentné „smart“ technológie, po 3.0 počítačoch, 2.0 elektrine a 1.0 pare; či „digitálna ekonomika“). Túto etapu charakterizuje masové nasadenie IT technológií s akcentom na produkciu zariadení, schopných vykonať i mentálne úlohy v automatizovanom režime. Automatizácia sa tak stáva hlavným uzlovým bodom transformácie a vďaka digitalizácii dosahuje bezprecedentnú rýchlosť v realizácii, a to prakticky do všetkých sfér spoločenského života.

V rámci Európskej únie (EU) a Európskej komisie (EK) sa otázkam automatizácie a digitalizácie v poslednom období začína intenzívne venovať pozornosť. Program Digital Agenda for Europe (2014) predstavuje jeden zo 7 pilierov stratégie Európa 2020. Do istej miery tu možno zohráva úlohu aj hlas ETUC (European Trade Unions Confederation), ktorá sa kriticky na zasadnutí svojho Výkonného výboru v júni 2015 vyjadrila k pripravenosti EK a EU na procesy, ktoré so sebou automatizácia a digitalizácia prináša<sup>100</sup> a následne vypracovala k týmto otázkam rezolúciu pod názvom „K férovej digitálnej práci“<sup>101</sup>. Konštruktívnu úlohu, ako EK predpokladá, môže zohrať zámer komplexne monitorovať prebiehajúce procesy. Tento zámer bol v októbri 2015 rozpracovaný v dokumente „Monitoring the digital economy & society 2016-2021“, ktorého cieľom je „monitorovať európsku digitálnu politiku, informačné a komunikačné technológie a ich dopad na ekonomiku a spoločnosť v období 2016-2021“ (2015, 1). Téma sa takto dostala do centra pozornosti na mnohých európskych fórach. Ako príklad možno uviesť rokovanie ministrov práce a sociálnych vecí členských krajín EÚ, ktoré sa v rámci slovenského predsedníctva v Rade EÚ uskutočnilo v júli 2016 v Bratislave<sup>102</sup>.

### 1.1 Vplyvy automatizácie a digitalizácie (A&D) na pracovný trh

Zmenou zásadného významu – oproti prechádzajúcim priemyselným revolúciám – je skutočnosť, že rýchle technologické zmeny, zdá sa, likvidujú pracovné miesta rýchlejšie, ako ich vytvárajú. Podľa E. Brynjolfssona a A. McAfeeho (2014) prvé roky 21. storočia (v ich terminológii „Druhé storočie strojov“) charakterizuje skutočnosť, že v ekonomicky najvyspelejších krajinách po prvý krát sa krivka miery produktivity a miery zamestnanosti rozchádzajú: kým produktivita rastie, zamestnanosť vykazuje stagnáciu, eventuálne klesá. Hlavnú príčinu autori vidia v technologických zmenách – tie isté technológie, ktoré prácu uľahčujú a akcelerujú, súčasne v mnohých oblastiach znižujú dopyt po ľudskej práci.

Charakter prebiehajúcich zmien podmienok na trhu práce v dlhodobej celospoločenskej perspektíve naznačuje, že posúdenie pozitívnych a negatívnych efektov nie je jednoznačné (Sachs, Benzell, LaGarda, 2015). Súčasne sa ukazuje, že najviac ohrozenou skupinou nebudú nízko-kvalifikované profesie, ktoré zatiaľ odolávajú automatizácii, ani vysoko-kvalifikované profesie, ktoré si kladú veľké nároky na efektívne rozhodovanie a tvorivosť, ale profesie, ktoré možno lokalizovať v strednom pásme kvalifikačných nárokov (Jaimovich, Siu, 2012). C. B. Frey a M. A. Osborne (2013) posudzovali pravdepodobnosť computerizácie v 702 povolaniach. Podľa ich výsledkov 47% povolání sa nachádza v pásme ohrozenia (medzi navyše ohrozené povolania podľa štúdie patria napr. daňoví účtovníci a čašníci, k najmenej napr. fyzioterapeuti a psychológovia).

O miere predpokladaných zmien vypovedá, že napr. podľa analýz poprednej svetovej poradenskej IT firmy Gartner do roku 2025 nové softvéry, roboty a tzv. smart machines

<sup>100</sup> <https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/en-digital-agenda-of-the-ec-preliminary-etuc-assessment.pdf>

<sup>101</sup> <https://www.etuc.org/documents/etuc-resolution-digitalisation-towards-fair-digital-work#.WRwkJhNwfDA>

<sup>102</sup> <https://www.employment.gov.sk/en/the-slovak-eu-council-presidency/news/europe-preparing-digitalization-automation-work.html>

nahradiť každé tretie pracovné miesto, alebo podľa McKinsey&Company, že asi 5% súčasných povolání možno úplne nahradiť s použitím technológií, ktoré už v súčasnosti existujú a v 60% povolání možno asi 1/3 prác automatizovať (Manyika et al., 2017).

Pre lepšiu ilustráciu očakávaných zmien niekoľko príkladov:

- v októbri 2016 smart-kamión bez vodiča realizoval prvú komerčnú dodávku tovaru z Fort Illinois do 120 míľ vzdialeného Colorado Springs (dopravovaným tovarom bolo 2000 prepraviek piva Budweiser)<sup>103</sup>;
- nemecká Commerzbank v septembri 2016 zverejnila plán do roku 2020 digitalizovať 80% svojich činností a v dôsledku toho zredukovať stav pracovníkov o 9600 (t. j. 20%) pracovných miest na plný úväzok<sup>104</sup>;
- Japonská firma Fanuc, ktorá od svojho vzniku v r.1956 inštalovala viac ako 400 000 robotov v mnohých krajinách sveta, má v ponuke vyše 100 druhov priemyselných robotov<sup>105</sup>. Podľa výsledkov analýzy D. Acemoglu a P. Restrepo (2017) nasadením jedného priemyselného robota prichádza o prácu 3-5 pracovníkov;
- Americká banka J. P. Morgan zaviedla software COIN (Contract Intelligence), ktorý dokáže prečítať, skontrolovať a uzatvoriť zmluvy. Oproti klasickým právnikom mu to trvá iba niekoľko sekúnd, pričom chybovosť je nižšia než u ľudí. Banke tým ušetrí ročne 360 000 právniko-hodín (priemerne 1.500 USD/h).<sup>106</sup>

Že v prípade dopadu A&D nejde len o akademické diskusie, potvrdzujú aj empirické dáta. Z analýz uskutočnených OECD (2015; 2016) vyplýva, že: a) efekty A&D sú naozaj polarizované, v USA, Japonsku a EU-28 v období r.2002-2014 produkovali vzrast dopytu po vysoko (od 2,5 do 6,5%) a nízko-kvalifikovaných zamestnancoch (od 0,5 do 2,5%) ale pokles strednej kategórie (od 4,5 do 9,5%); b) riziko straty pracovných miest zaznamenajú všetky OECD krajiny, i keď v nerovnakej miere (od 5 do 10%), ale výraznejšia bude zmena obsahu činností v existujúcich (od 20 do 40%).

V roku 2016 DG for Internal Policies pre potreby Európskeho parlamentu spracoval analýzu digitalizácie na trhu práce v USA (Valsamis, DeCoen, Vanoeteren, 2016). V nej sa uvádza, že kľúčovým faktorom pre prípravu pracovnej sily je systematický rozvoj STEM zručností (Science, Technology, Education, Mathematics), pretože A&D vedie v USA k boomu technicky orientovaných pracovných miest (o 31%) a nárast pracovných miest vyžadujúcich STEM je trojnásobkom priemerného nárastu. Z hľadiska jednotlivých sektorov, podľa Indexu digitalizácie MGI (McKinsey Global Institute), ktorý sa skladá z troch komponentov (rozsah vlastníctva digitálnych technológií, rozsah ich používania, podiel pracovníkov využívajúcich tieto technológie), najvyšší index vykazujú sektory ICT, médií, financií, profesionálnych služieb a poisťovníctva, najnižší poľnohospodárstva, stavebníctva, pohostinstva, zdravotníctva a vládny/štátny sektor.

Economic Intelligence Unit (EIU)<sup>107</sup> uskutočňuje ekonomické analýzy a poradenstvo vo vyše 200 krajinách. V r. 2015 realizovala štruktúrované interview s 228 CEO z USA, Európy,

<sup>103</sup> [https://www.nytimes.com/2016/10/26/technology/self-driving-trucks-first-mission-a-beer-run.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/10/26/technology/self-driving-trucks-first-mission-a-beer-run.html?_r=0)

<sup>104</sup>

[https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal\\_16\\_03/presse\\_archiv\\_detail\\_16\\_03\\_61258.html](https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal_16_03/presse_archiv_detail_16_03_61258.html)

<sup>105</sup> <http://www.fanuc.eu/sk/en/robots>

<sup>106</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/jpmorgan-marshals-an-army-of-developers-to-automate-high-finance>

<sup>107</sup> <http://www.eiu.com/home.aspx>



Latinskej Ameriky a Ázijsko-pacifickej oblasti (Twentyman, Swabey, 2015), zamerané na analýzu trendov v 3 oblastiach A&D: robotizácii, umelej inteligencii a crowdsourcingu<sup>108</sup>. Viac ako ¾ (82%) respondentov vyjadrili názor, že ich spoločnosť musí zmeniť spôsob, akým sa digitálna technológia využíva, ale len menej ako 1/3 (23%) uviedla, že ich organizácia už vypracovala a implementovala stratégiu pre oblasť A&D. Na otázku, či ich organizácia využíva v nejakej miere roboty, odpovedalo kladne 38%; najčastejším plánom vyžívania nástrojov umelej inteligencie je analýza dát (63%); na využívanie crowdsourcingu odpovedalo kladne 44% respondentov.

## 1.2 Psychologické aspekty procesov A&D

Dnes je už zrejmé, že komplexnosť a rýchlosť prebiehajúcich procesov neumožňuje odkladať prípravu na nové podmienky na neskôr. Kvalifikačný rámec<sup>109</sup>, katalógy pracovných pozícií, línie kariérového postupu, celá oblasť riadenia ľudských zdrojov, vrátane vzdelávacieho systému i obsahu a tvorby sociálnych kontraktov sa budú, zrejme v blízkej budúcnosti, podstatným spôsobom meniť. Predstavitelia exekutívy na všetkých stupňoch budú musieť starostlivo zvážiť, ako najefektívnejšie zladit' ľudskú prácu s prácou strojov. Budú sa zrejme vytvárať nielen nové pracovné pozície, ale celé sektory, služby a produkty.

Uvedené trendy potvrdzujú aj údaje Hays Global Skill Index<sup>110</sup>, ktorý je vytvorený skladbou 7 indikátorov analyzovaných v 33 krajinách sveta (SR nie je zastúpená): konštatuje vzrastajúci dopyt po pracovníkoch, splňajúcich náročnejšie kvalifikačné predpoklady, ktorý je priamo naviazaný na nevyhnutnosť implementácie nových „smart“ technológií. Zvyšujúcimi sa nárokmi nie sú len digitálne zručnosti (kódovanie, programovanie, informatika, analýza dát) ale aj zručnosti súvisiace s využívaním nových softvérov na komunikáciu, vyjednávanie, riešenie komplexných problémov.

„Nový prototyp“ pracovníkov predstavujú profesionáli, vybavení e-zručnosťami, schopní pracovať vo flexibilnom prostredí, s predpokladmi riešiť neočakávané, neprogramovateľné problémy. Podľa analýzy, realizovanej DG for Internal Policies (Valsamis et al., 2015) pre Európsky parlament, od pracovníkov zmenené podmienky budú očakávať:

- spôsobilosť pracovať kedykoľvek (pracovná doba nebude fixná) a kdekoľvek (pracovné miesto nebude fixné);
- vznikne nový typ zamestnaneckých vzťahov - telecommuting, telework, práca na živnosť (freelance work), nezávislý profesionál (iPro), crowdsourcing, atď;
- bude sa prehĺbovať proces polarizácie súčasných zamestnaní v zmysle narastajúcich rozdielov v pracovnej autonómii i odmenách za prácu (pokles stredných pozícií v prospech vysoko a nízko autonómnych a odmeňovaných),

Oprávnene možno očakávať, že dynamická transformácia pracovných podmienok, navodená procesmi A&D, bude významne ovplyvňovať aj podobu psychológie práce a organizácie, a to v oboch kľúčových oblastiach: a) v zameraní psychologického servisu i b) vlastnom obsahu

<sup>108</sup> Pojem crowdsourcing je novotvar, používaný od r. 2005, ktorý zatiaľ v slovenčine a češtine nemá ustálený ekvivalent. Estellés-Arolas and Ladrón-de-Guevara (2012, 190) uskutočnili syntézu cca 40 definícií: „Crowdsourcing je typom participatívnej online aktivity, v ktorej jednotlivec, inštitúcia, nezisková organizácia alebo podnikateľský subjekt ponúka skupine jednotlivcov s rozdielnymi znalosťami, skúsenosťami a počtom, prostredníctvom flexibilnej otvorenej výzvy, dobrovoľnú účasť na úlohe“. Príkladom z predinternetového obdobia je vydanie Oxford English Dictionary v r. 1884, keď vyše 800 dobrovoľníkov katalogizovalo výrazy; zo súčasnosti napr. Wikipédia v r. 2001; súťaž Dream Car Art, vyhlásená Toyotou v r. 2004, v ktorej deti mali poslať výtvarné návrhy svojho vysnívaného automobilu budúcnosti.

<sup>109</sup> [https://www.minedu.sk/data/files/289\\_Narodny%20kvalifikacny%20ramec%20SR\\_final.pdf](https://www.minedu.sk/data/files/289_Narodny%20kvalifikacny%20ramec%20SR_final.pdf)

<sup>110</sup> <http://www.hays-index.com/>

činností psychologov práce a organizácie. Pre veľkú šírku témy sa obmedzíme len na niekoľko príkladov:

- Na webe aktuálne (máj 2017) možno nájsť 82 medzinárodných odborných časopisov, zameriavajúcich sa na analýzu interakcie človek – počítač<sup>111</sup>.
- 16. kongres EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) sa uskutočnil v dňoch 22.-25. mája 2013 v Münsteri s témou „Predstav si budúci svet: Ako chceme zajtra pracovať?“ Do zborníka abstraktov (Hertel et al., 2013) bolo prijatých (posudzovalo ich vyše 100 recenzentov) viac ako 1700 abstraktov od autorov z vyše 50 krajín. V mnohých abstraktoch rezonovala práve téma psychologických aspektov A&D. Možno očakávať, že ešte výraznejšie sa to prejaví na tohtoročnom, 17. kongrese EAWOP, ktorý sa v čase písania príspevku uskutočnil (17.-20.máj 2017) v Dubline;
- G. Kaufman a M. Flanaganová (2016) v sérii experimentov preukázali, že porozumenie textu i úspešné riešenie problémov záviselo od spôsobu prezentácie (digitálny vs. klasický): pri čítaní digitálneho textu inklinujeme skôr k konkrétnym detailom ako k abstraktnejšej interpretácii informácie;
- Intenzívne sa rozvíja diskusia o možnosti poskytovania psychologických služieb cez internet, jednak diagnostických, ale aj psychoterapeutických. Napríklad APA publikovala stanovisko k poskytovaniu psychologického servisu prostredníctvom telefónu, telekonferencie a internetu<sup>112</sup>; ISMHO (International Society for Mental Health Online) vypracovala zásady pre online servis v oblasti mentálnej hygieny<sup>113</sup>; podobne americká NBCC (National Board of Certified Counselors) vypracovala zásady dištančného poskytovania poradenských služieb.

## 2 ZÁVER

Ako možno vidieť, o zmenách, ktoré so sebou procesy A&D do života prinášajú, o výhodách a nevýhodách, sa už istý čas vedie intenzívna diskusia: automatizácia a digitalizácia vo sfére práce umožnia vykonať úlohy rýchlejšie, s menším počtom chýb a menšími nákladmi. Nevýhodou je eliminácia pracovných miest, aj mnohé ďalšie riziká, ako sú enormná intenzifikácia práce, ohrozenie zdravia a bezpečia, posuny hraníc práce a osobného života, prílišný nárast požiadaviek na rekvalifikáciu, prejavov diskriminácie a pod. Bolo by dobré, keby psychológia práce a organizácie pristupovala v tejto situácii k svojej humanizačnej misii aktívne, po zrelej úvahe, citlivo zvažujúc svoje poslanie medzi „Scyllou a Charibdou“, v tomto prípade záujmami zamestnávateľov a zamestnaných.

### Finanční podpora

Podporené grantom VEGA 2/0172/15 „Vnímanie bezpečia v kontexte osobnosti a práce.“

### Literatúra

Acemoglu, D., Restrepo, P. (2017). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. NBER Working Paper No. 23285. Vyhľadane 23.5.2017 na:

[http://www.nber.org/papers/w23285?utm\\_campaign=ntw&utm\\_medium=email&utm\\_source=ntw](http://www.nber.org/papers/w23285?utm_campaign=ntw&utm_medium=email&utm_source=ntw)

Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York : W. W. Norton & Company.

<sup>111</sup> <http://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=1709&type=j>

<sup>112</sup> <http://www.apa.org/ethics/education/telephone-statement.aspx>

<sup>113</sup> <http://ismho.org/resources/archive/suggested-principles-for-the-online-provision-of-mental-health-services/>

Digital agenda for Europe. (2014). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Vyhľadané 23.5.2017 na: [https://europa.eu/european-union/topics/digital-economy-society\\_en](https://europa.eu/european-union/topics/digital-economy-society_en)

Estellés-Arolas, E., Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Toward an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38, 2, 189-200.

Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. (2010). Brussels, European Commission. COM(2010) 2020. Vyhľadané 23.5.2017 na: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

Jaimovich, N., Siu, H. E. (2012). The trend in the cycle: Job polarization and jobless recoveries. NBER Working Paper No. 18334. Vyhľadané 23.5.2017 na: <http://www.nber.org/papers/w18334>

Kaufman, G., Flanagan, M. (2016). High-low split: Divergent cognitive construal levels triggered by digital and non-digital platforms. CHI'16 Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Santa Clara, 2773-2777. Vyhľadané 23.5.2017 na: <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=2858036.2858550>

Manyika, J. et al. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. McKinsey&Company.

Monitoring the digital economy & society 2016-2021. (2015). European Commission. Eurostat. Vyhľadané 23.5.2017 na:

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/341889/725524/Monitoring+the+Digital+Economy+%26+Society+2016-2021/7df02d85-698a-4a87-a6b1-7994df7fbeb7>

OECD (2015). OECD digital economy outlook. OECD Publishing, Paris.

OECD (2016). Automation and independent work in a digital economy. Policy brief on the future work. OECD Publishing, Paris.

Sachs, J. D., Benzell, S. G., LaGarda, G. (2015). Robots: Curse or blessing? A basic framework. NBER Working Paper No. 21091. Vyhľadané 23.5.2017 na: <http://www.nber.org/papers/w21091.pdf>

Twentyman, J., Swabey, P. (2015). Preparing for the digitisation of the workforce. Everis. Economic Intelligence Unit. Vyhľadané 23.5.2017 na:

<https://www.eiperspectives.economist.com/sites/default/files/Preparingdigitisationworkforce.pdf>

Valsamis, D., DeCoen, A., Vanoeteren, V. (2016). The future of work: Digitalisation in the US labour market. European Parliament, Directorate General for Internal Policies. Vyhľadané 23.5.2017 na:

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/578959/IPOL\\_BRI\(2016\)578959\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/578959/IPOL_BRI(2016)578959_EN.pdf)

Valsamis, D., DeCoen, A., Vanoeteren, V., Van der Beken, W. (2015). Employment and skills aspects of the Digital Single Market Strategy. European Parliament, Directorate General for Internal Policies. Vyhľadané 23.5.2017 na:

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/569967/IPOL\\_STU\(2015\)569967\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/569967/IPOL_STU(2015)569967_EN.pdf)

## Contact

prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc.

Spoločenskovedný ústav SAV, Centrum sociálnych a psychologických vied SAV, Karpatská  
5, 040 01 Košice, Email: [vyrost@saske.sk](mailto:vyrost@saske.sk)

**Mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2017**  
**(International Conference Work and Organization Psychology 2017)**

Sborník příspěvků z mezinárodní konference PPaO 2017  
(International Conference WaOP 2017 Proceedings)

Editoři: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., Ing. Martin Horák  
(Editors: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., Ing. Martin Horák)

Vydavatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
(Publisher: Tomas Bata University in Zlín)

Vydání: první  
(Issue: first)

Rok vydání: 2017  
(Date of issue: 2017)

Publikace neprošla jazykovou úpravou  
(This publication did not pass through stylistic revision)

Elektronická publikace ve formátu PDF  
(Electronic publication in PDF format)

Sborník je přístupný na webu: <http://ppao.upol.cz/>  
(Proceedings is available on the web: <http://ppao.upol.cz/>)

**ISBN 978-80-7454-714-0**