MEZINÁRODNÍ ODBORNÁ KONFERENCE

PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

2015

KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Sborník příspěvků ze 14. ročníku mezinárodní konference konané ve dnech 20.–22. května v Praze

Praha 2015

Vydal
MATFYZPRESS
vydavatelství Matematicko-fyzikální fakulty, Univerzity Karlovy v Praze
Sokolovská 83, 186 75 Praha 8
jako svou 503. publikaci (mimo své ediční řady)
pro potřeby konference „Psychologie práce a organizace 2015“.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Z předloh připravených v systému MS Word
upravilo Reprostředisko UK MFF, Sokolovská 83, 186 75 Praha 8

1. vydání

Praha 2015

© Milan Rymeš, Ilona Gillernová (Eds.), 2015
© MATFYZPRESS, vydavatelství Matematicko-fyzikální fakulty
Univerzity Karlovy v Praze, 2015

Elektronická publikace ve formátu PDF
ISBN 978-80-7378-309-9

Editoři:
Milan Rymeš, Ilona Gillernová

Recenzenti:
Peter Broniš, Denisa Fedáková, Ilona Gillernová, Aleš Gregar, Stanislav Ježek, Marcela Leugnerová, Jakub Procházka, Milan Rymeš, Martin Seitl, Klára Seitlová, Marie Součková, Božena Šmajsová – Buchtová, Matúš Šucha, Martin Vaculík, Eva Vavráková, Lucie Vavrysová, Jozef Výrost

Hlavní organizátor:
Katedra psychologie Filozofické fakulty UK v Praze

Spoluorganizátoři:
Katedra psychologie Filozofické fakulty UP v Olomouci
Katedra podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty MU v Brně
Ústav managementu Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně
Akademie vězeňské služby ČR ve Stráži pod Ralskem

Úvodem

Ústředním tématem konference byla kvalita pracovního života. Toto téma představuje jednak kontinuální linii, procházející všemi fázemi historického vývoje psychologie práce, jednak širokou platformu, shromažďující relevantní poznatky teoretického a aplikačního charakteru v dané časové periodě. Také naše současnost rozvíjí a obohacuje dosavadní poznání o nové pohledy i otázky související s aktuální problematikou člověka v kontextu jeho práce a optimalizací podmínek její realizace. Je nutno také dodat, že obsahové zaměření konference bylo inspirováno vědeckovýzkumným zaměřením pracoviště, které bylo hlavním organizátorem této odborné akce.

Snahou organizátorů bylo připravit – jako tradičně – setkání psychologů zaměřených na oblast psychologie práce a organizace z akademické a výzkumné sféry s kolegyněmi a kolegy z oblasti psychologické praxe. Vedle toho však bylo naším cílem obohatit program o vyžádaná vystoupení pozvaných předních manažerů z významných hospodářských organizací se zaměřením na ústřední téma konference.

Program konference byl rozdělen do dvou plenárních zasedání a čtyř tematických sekcí (1. Sociální procesy a fenomény v organizaci, 2. Otázky zaměstnanosti a pracovní (ne)jistoty, 3. Aktuální otázky a vedení lidí v organizacích, 4. Diagnostické a výcvikové metody, penitenciární výzkum). Za účasti téměř 90 přihlášených na konferenci zaznělo 55 individuálních nebo skupinových vystoupení. Vlastní odborný program byl pak doplněn některými společensko-kulturními akcemi a doprovodným odborným programem (např. komentovanou prohlídkou historických experimentálních přístrojů, výstavkou knižních novinek z oboru a prezentací psychodiagnostických metod).

Domníváme se, že konference splnila své základní poslání a cíle z hlediska výměny poznatků a zkušeností, navázání osobních kontaktů a projednání možných individuálních i institucionálních kooperací, inspirací prezentovanými tématy i náměty pro další odborná setkání. Vytvořila příležitosti pro osobní setkání formální i neformální povahy v prostorách staroslavné Univerzity Karlovy či historického či kulturního prostředí Prahy.

Sborník obsahuje 35 příspěvků, které prošly recenzním řízením. Řazení příspěvků je abecední podle jména prvního autora

Editoři sborníku

Obsah / *Content*

Zisťovanie spojitosti medzi potrebou, schopnosťou vytvárania kognitívnej štruktúry a emocionálnou inteligenciou, perfekcionizmom a burnoutom u učiteľov
Detecting connection between the need, the ability of creating cognitive and emotional intelligence structures, perfectionism and burnout among teachers
Baranovská Andrea, Doktorová Dominika, Mičková Zuzana 9

Charakteristiky pracovného miesta a zamestnanca a ich vplyv na prežívanie zamestnaneckej neistoty na Slovensku
Workplace and employee characteristics and their impact on perceived job insecurity in Slovakia
Bozogáňová Miroslava, Ištoňová Lucia, Lipovská Radka 25

Motivácia IT zamestnancov medzinárodnej spoločnosti v pobočkách na Slovensku, v Českej Republike a v Indii
Emploee motivation in international IT company in its subsidiaries: Slovakia, Czech Republic and India
Budzáková Mária 35

Pracovní schopnosti a věk
Labor capacity and age
Buchtová Božena 54

Mobbing jako rafinovaná forma šikany na pracovišti ve vybraných krajích ČR
Mobbing as a subtle form of agression in the workplace within selected regions of the Czech Republic
Cakirpaloglu Panajotis, Šmahaj Jan, Dobešová Cakirpaloglu Simona, Lemrová Soňa 66

Stredoškolské učiteľky: istota pracovného miesta, motivácia k výkonu a vnímané obohacovanie medzi prácou a rodinou
Secondary school teachers: job security, achivement motivation and perceived work-family enrichment
Fedáková Denisa, Vašková Kristína 77

Posudzovanie spôsobov riešenia sociálnych konfliktov manažérkami a manažérmi
Assessment of means of resolving social conflicts by female and male managers
Frankovský Miroslav, Birknerová Zuzana, Zbihlejová Lucia 86

Pracovní potenciál starších pracovníků: jak personalisté mohou přispět k jeho rozvoji?
The Work Potential of Older Workers: How may HR Managers Contribute to its Development?
Gregar Aleš, Pejřová Ivana, Klímek Petr 95

Efektivita kariérového poradenství
Efectivity of Career Guidance
Hašková Kateřina, Vaculík Martin, Leugnerová Marcela 103

Zamestnanecká neistota v 27 krajinách v kontexte vybraných individuálnych charakteristík
Job insecurity in 27 countries in the context of chosen individual characteristics
Ištoňová Lucia 110

Psychologické charakteristiky pracujúcich osôb vo veku 50+
Psychological characteristics of employed persons aged 50+
Kališ Mojmír 121

Okolnosti doživotního trestu v ČR
Circumstances of Life-imprisonmnent in the Czech Republic
Kejřová Kateřina 131

Ke kariérovému poradenství a jeho aplikaci
Career counseling and its application
Kirovová Iva 138

Psychologické a personální aspekty age managementu – řízení věkové struktury pracovníků
Psychological and Personnel Aspects of Age Management – Management of Employees' Age Structure
Kocianová Renata 146

Psychologické aspekty práce finančných sprostredkovateľov: Ako sa rozhodujú o svojich radách?
Psychological aspects of financial brokers' work: How do they decide what to advise?
Konečný Matúš, Bačová Viera 156

Psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních odborných škol prostřednictvím her na hrdiny
The psychological consitions for developing the creative thinking of high school students by role-playing games
Kušč Aleksandr 163

Psychologicky zdravé pracovisko
Psychologically Healthy Workplace
Letovancová Eva 176

Vliv sociální efektivity na výkon u výběrového řízení
The influence of social effectiveness on performance during selection
Leugnerová Marcela, Vaculík Martin, Procházka Jakub 184

Rodové rozdiely v sociálnej inteligencii ako súčasti manažérskych kompetencií u zamestnancov vo vybraných pracovných oblastiach
Gender differences in social intelligence as a part of managerial competences among staff in selected areas of work
Lorincová Tatiana, Lelková Anna 192

Osobnostní rysy Big Five, pracovní spokojenost a afektivní závazek k organizaci
Big Five, job satisfaction and affective commitment
Nekužová Markéta, Vaculík Martin, Procházka Jakub 200

Možnosti využití Dotazníku typologie osobnosti GPOP
The possibility of using the questionnaire GPOP
Niederlová Markéta, Sehnalová Alena, Jarošová Zuzana 212

Vliv stresu na výkonnost pracovníků
The Impact of Stress on the Performance of Workers
Novotná Březovská Barbora 222

Pracovní angažovanost učitelů českých a slovenských gymnázií
The work engagement of teachers of czech and slovak secondary schools
Paulík Karel, Mičková Zuzana, Baranovská Andrea 233

General self-efficacy, transformační leadership a efektivita leaderů ve výrobní společnosti
General self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness in a manafacturing company
Procházka Jakub, Hilšerová Barbora, Vaculík Martin 245

Nové trendy na poli Followershipu – rešerše
New trends in Followership – literature search
Půbalová Kateřina 256

Duševní pohoda („flourish“) manažerů v podmínkách mezinárodní korporace
A manager's well-being ("flourish") in international corporations
Rohlíková Petra 264

Situačné koreláty organizačného občianskeho správania: leader-member exchange (LMX), autonómia a pracovný status
Situational correlates of organizational citizenship behavior: Leder –Member Exchange (LMX), autonomy and job status
Rošková Eva, Schraggeová Milica 275

Modely vzťahovej väzby v kontexte organizačného spávania
Attachment models in the context of organizational behavior
Schraggeová Milica, Rošková Eva 286

Stresom indukovaný rozvoj z pohľadu štýlu uvažovania a výskytu psychosomatických ochorení u nezamestnaných
Stress-related growth from the perspective of explanatory style and sychosomatic disorders in unemployment
Sollárová Eva, Zaťková Marta 297

Adaptace škály vnitřní a vnější pracovní motivace a možnosti jejího využití z pohledu teorie sebeurčení
Adaptation Of Work Extrinsic And Intrinsic Motivation Scale And The Possibility Of Its Use From View Of Self-deteriminaton Theory
Šmahaj Jan, Cakirpaloglu Panajotis 308

Hodnoty personální psychologie, popř. psychologie práce a organizace a hodnoty tržní ekonomiky
Values of personnel psychology, resp. work and organizational psychology and values of market economy
Uhlář Pavel 315

Individuálna adaptabilita a kariérový úspech mladých manažérov
Individual adaptability and career success of young managers
Urbašek Martina 322

The theory and usage of mayer-salovey-caruso emotional intelligence test (MSCEIT)
Teorie a užití metody mayer-salovey-caruso emotional intelligence test (MSCEIT)
Vašek Zdeněk 333

Facilitace zájmu o organizační kulturu v kontextu Hofstedeho modelu strategie, kultury a změn
Facilitation of interest in organizational culture in the context of Hofstedes' model on strategy, culture and change
Vavrysová Lucie, Seitl Martin, Vtípil Zdeněk 345

Inovácie áno, ale bez zmeny? Poznámky k psychológii inovácií
Innovation yes but without changes? Notes on the psychology of innovation
Výrost Jozef, Rymeš Milan 353

Zisťovanie spojitosti medzi potrebou, schopnosťou vytvárania kognitívnej štruktúry a emocionálnou inteligenciou, perfekcionizmom a burnoutom u učiteľov

Detecting connection between the need, the ability of creating cognitive and emotional intelligence structures, perfectionism and burnout among teachers

Baranovská Andrea, Doktorová Dominika, Mičková Zuzana
Katedra psychológie FF UCM, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
andrea.baranovska@gmail.com, dominika.doktorova@gmail.com, mickova1@gmail.com

Abstrakt
Psychodiagnostické metodiky zamerané na meranie kvality pracovného života a burnout syndrómu sú v súčasnosti používané vo veľkej miere. Často sa však jedná o dotazníky, ktoré sú už verejne prístupné a teda ich výpovedná hodnota klesá. V našom výskume sme sa zamerali a predstavujeme iné diagnostické metodiky, ktoré by mohli byť nápomocné pri diagnostikovaní syndrómu vyhorenia – ako jeho ukazovatele, ale tiež aj na jeho prevenciu. Zaoberáme sa dotazníkmi NFCS – Need for Cognitive Structure, USMEQ-i – dotazník merajúci emocionálnu inteligenciu a dotazníkom FMPS-D, ktorý meria perfekcionizmus. Podľa predošlých výskumov sme zistili, že miera perfekcionizmu negatívne koreluje s burnout. V rámci nášho príspevku zisťujeme ich vnútornú konzistenciu a vzájomné vzťahy medzi nimi a tým overujeme ich použitie pre diagnostické účely.
Kľúčové slová: kognitívna štruktúra, emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, učiteľ, burnout

Abstract
Diagnostic instruments designed to measure the quality of working life and burnout syndrome are currently used widely. Often, however, these questionnaires that are already publicly available, and thus the informative value decrease. In our research, we present and focused on other diagnostic methodologies that could help in the diagnosis of burnout syndrome - like his marker, but also as its prevention. We are dealing with questionnaires NFCS - Need for Cognitive Structure, USMEQ-i – a questionnaire measuring emotional intelligence and FMPS-D, which measures perfectionism. According to previous studies, we found that the degree of perfectionism negatively correlated with burnout. We explore them and determine their internal consistency and correlations, and thereby verify their use for diagnostic purposes.
Key words: cognitive structure, emotional inteligence, perfectionism, teacher, burnout

Úvod

Kognitívne štruktúry majú v živote jedinca veľmi významnú úlohu, pretože mu umožňujú zhromažďovať a uschovávať veľké množstvo špecifických informácií v určitej organizácii (Glaser,1983). Nežiaducim informáciám sa človek vyhýba prostredníctvom bariér, ktoré znižujú kognitívnu záťaž (Neuberg, Newson,1993). Pozitívne a negatívne skúsenosti, ktoré jedinec nadobudne pri tvorbe kognitívnych štruktúr, ho tiež podnecujú k vytváraniu a zvnútorňovaniu jednotlivých copingových stratégií využívaných pri riešení najrozličnejších životných situáciách, konfliktoch a postojoch (Bratská, 2001). V súčasnosti sa problematikou kognitívnych štruktúr človeka zaoberajú viacerí odborníci (Bar-Tal,1994, Bar-Tal –Guinote, 2002, Bar-Tal- Kishon-Rabin- Tabak 1997, Baranovská, Doktorová, 2014, Čerešník, Sarmány-Schuller, 2004, Sarmány-Schuller, 2001, Sarmány-Schuller, 2015). V rámci problematiky sa zdôrazňuje nutnosť rozlíšiť medzi potrebou a schopnosťou vytvárať kognitívnu štruktúru. Potreba vytvorenia kognitívnej štruktúry je prianie jasných a stabilných poznatkov týkajúcich sa určitého námetu (Bar-Tal, 1994) a schopnosť jej vytvorenia súvisí s využívaním kategórií človeka podobným spôsobom ako analytické spracovanie informácii v súlade s požiadavkami kladenými na jedinca (Bar-Tal- Kishon-Rabin- Tabak 1997). Vedecky sa verifikovala existencia signifikatného vzťahu medzi burnoutom a potrebou a schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry (Baranovská, Doktorová, 2014). Termín burnout, prvýkrát definoval v roku 1974 H. Freudenberg (1974) ako vyhasnutie motivácie a stimulujúcich podnetov v situácii, kde starostlivosť o jednotlivca a neuspokojivý vzťah sú príčinou, že práca neprináša očakávané výsledky. Syndróm je spájaný so stavom psychického i fyzického vyčerpania, ktorý nasleduje po vyčerpávajúcom a dlhodobom strese (Křivohlavý, 1998, Kebza, Šolcová, 1998a, 1998b in Ptáček, Čeledová, 2011, Kallwass, 2007, Pisoňová, 2012). Perfekcionizmus a faktory prostredia do značnej miery ovplyvňujú preferenciu kognitívnych stratégií pri spracovaní, selekcii podnetov a pri riešení konfliktov (Vágnerová, 2010), čím sa odrážajú v kvalite života jedinca (Křivohlavý, 2003), hlavne v sociálnych a emocionálnych aspektoch života. Najčastejšie je perfekcionizmus vymedzený ako snaha o bezchybnosť (Flett, Hewitt, 2004, Stoeber, 2010), alebo ako tendencia stanoviť si extrémne vysoký štandard (Winter, 2006). Odborníci vydiferencovali tri typy perfekcionizmu: na seba orientovaný, sociálne podmienený a zameraný na druhých. Všetky tri sú súčasťou personálnych a interpersonálnych komponentov (Flett, 2008). Pojem kvalita života je multidimenzionálny koncept, ktorý sa delí na objektívnu spôsobilosť ku konaniu (objektívnu výkonnosť) a subjektívnu pohodu (subjektívny well-being) respektíve subjektívnu spokojnosť s vlastným telesným a psychickým stavom, ako i so životnou situáciou a spôsobom života (Mattejat a kol., 1998, Cummins a kol., 2003, Veenhoven in Džuka, 2004). V súčasnosti sa môžeme dočítať o štyroch prúdoch vo výskume kvality života a subjektívneho pocitu well-being: prvý neberúci do úvahy ich vzájomný vzťah – kvalita života vs. subjektívny well-being, teda kvalita života je skúmaná paralelne zároveň nezávisle so subjektívnym pocitom well-being (Schumacher, Klaibergová a Bräler, 2003). Druhý považuje kvalitu života za viacdimenzionálnu entitu a zároveň well-being považuje za jej súčasť (The WHOQOL-Group, 1994). Tretí nerozlišuje „kvalitu života" a „well-being" používa tieto názvy alternatívne (Cummins, Eckersley, Pallant, VanVugt a Misajon, 2003). Štvrtý akceptuje subjektívny well-being ako indikátor kvality života (Diener a Suh, 1997). Vnímanie kvality života sa mení v závislosti od veku, pohlavia a vzdelania (Křivohlavý, 2003, Mičková, 2012). Kvalitu života môžeme charakterizovať u žien z hľadiska sociálnych väzieb a u mužov na základe fyzickej výkonnosti a vitálnosti (Vašina, 1999). Úroveň kvality života do značnej miery súvisí s duševnou rovnováhou, ktorú môžeme dosiahnuť prostredníctvom duševnej hygieny

(Košč, 2009). Významnou sférou kvality zdravia sú medziľudské vzťahy, ktoré tvoria potenciál pre rozvíjanie interpersonálnych schopností. Ďurdiak (2001) uvádza, že v rodine prevažujú osobné vzťahy, silné citové putá. Experimentálne sa potvrdil vplyv rodinného prostredia na utváranie životného štýlu (Ďurdiak, 2001), emocionálne vzťahy (Bedrnová, 1999, Mičková, 2012) a na stimulovanie emocionálnej inteligencie (Bieg-Behr, 2002). Ďalším pojmom, ktorým sa zaoberáme je emocionálna inteligencia. Salovey a Mayer ju definovali ako schopnosť monitorovať vlastné emócie i emócie iných ľudí, rozlišovať medzi nimi a využívať tieto informácie k regulácii svojho myslenia a správania (in Villanueva, Sanchez, 2007). Vytvorili model schopností a emočnú inteligenciu merali výkonovými metódami (Matthews, 2003). Druhý prístup predstavujú zmiešané modely (Mouunumi, Sengupta, 2007), ktoré vymedzujú emočnú inteligenciu ako súbor schopností a osobnostných charakteristík meraných sebapopisnými metódami (Schultz, Roberts, 2007).

Na základe zistení odborníkov zaoberajúcich problematikou potreby a schopnosti vytvárania kognitívnej štruktúry a syndrómom vyhorenia (Bar-Tal,1994, Bar-Tal –Guinote, 2002, Bar-Tal, Kishon, Rabin, Tabak, 1997, Baranovská, Doktorová, 2014, Džuka, 2004, Cummins a kol., 2003, Čerešník, Sarmány-Schuller, 2004, Sarmány-Schuller, 2007, Kallwass, 2007, Stoeber, 2010, Schumacher, Klaibergová a Bräler, 2003, Mouunumi, Sengupta, 2007) sme zamerali na overenie spojitosti medzi potrebou a schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a ostatnými premennými (emocionálnou inteligenciou a perfekcionizmom). V rámci výskumu sme sa zamerali na základe zistení odborníkov, ktorých výskumy zdôrazňujú význam životnej spokojnosti a jej vplyvu na kvalitu života (Bieg-Behr, 2002, Cummins, Eckersley, Pallant, Van-Vugt a Misajon, 2003, Čeledová, 2011, Flett, Hewitt, 2004, Kallwass, 2007, Kebza, Šolcová, 1998a, 1998b, Mičková, 2012, Pisoňová, 2012, Křivohlavý, 2003, Winter, 2006) i na spojitosť medzi životnou spokojnosťou a sledovanými premennými (emocionálnou inteligenciou, perfekcionizmom a burnoutom).

Výskumné ciele

Na základe vyššie uvedených zistení sme si stanovili ciele výskumu:

- zistiť závislosť medzi potrebou a schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a ostatnými premennými (emocionálnou inteligenciou, perfekcionizmom a životnou spokojnosťou),
- zistiť spojitosť medzi životnou spokojnosťou a sledovanými premennými (emocionálnou inteligenciou, perfekcionizmom a burnoutom).

Výskumné hypotézy

Na základe stanovených cieľov a poznatkov sme si vytvorili tri hypotézy. Prvé dve z nich sme vytvorili na podklade zistení odborníkov, ktorí vo svojich výskumoch potvrdili závislosť schopnosti a potreby tvorby kognitívnej štruktúry od iných premenných (Bar-Tal, 1994, Bar-Tal – Guinote, 2002, Bar-Tal- Kishon - Rabin- Tabak 1997, Baranovská, Doktorová, 2014, Džuka, 2004, Cummins a kol., 2003, Čerešník - Sarmány - Schuller, 2004, Sarmány - Schuller, 2007, Kallwass, 2007, Stoeber, 2010, Schumacher, Klaibergová a Bräler, 2003, Mouunumi, Sengupta, 2007) a znie nasledovne:

Hypotéza č. 1: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a ostatnými sledovanými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burnout a životná spokojnosť) premennými existuje štatisticky významná spojitosť.

V rámci hypotézy č. 1 sme vytvorili pracovné hypotézy, ktoré znejú nasledovne:

Pracovná hypotéza č. 1: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 2: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 3: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 4: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a životnou spokojnosťou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Hypotéza č. 2: Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a ostatnými sledovanými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burn out a životná spokojnosť) premennými existuje štatisticky významná spojitosť.

V rámci hypotézy č. 2 sme vytvorili pracovné hypotézy, ktoré znejú nasledovne:

Pracovná hypotéza č. 1: Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 2: Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 3: Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 4: Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a životnou spokojnosťou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Na základe zistení odborníkov zaoberajúcich sa životnou spokojnosťou a jej spojitosťou s inými premennými (Bieg-Behr,2002, Cummins, Eckersley, Pallant, VanVugt a Misajon, 2003, Čeledová, 2011, Flett, Hewitt, 2004, Kallwass, 2007, Kebzu a Šolcovej, 1998a, 1998b, Mičková, 2012, Pisoňová, 2012, Křivohlavý, 2003, Winter, 2006) sme vytvorili hypotézu č. 3, ktorá znie:

Hypotéza č. 3: Medzi životnou spokojnosťou a ostatnými sledovanými premennými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus a burn out) existuje štatisticky významná spojitosť.

Pracovná hypotéza č. 1: Medzi životnou spokojnosťou a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 2: Medzi životnou spokojnosťou a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

Pracovná hypotéza č. 3: Medzi životnou spokojnosťou a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.

Metódy

Výskumný súbor

Výskumný súbor vzorka pozostávala zo 188 participantov, ktorých sme sa snažili vyrovnať z niekoľkých hľadísk, a to z hľadiska veku, ktorý bol v rozmedzí 30 až 35 rokov, z hľadiska dĺžky vykonávania povolania. Skupinu tvorilo 100 žien a 88 mužov. Výskumný súbor bol vyrovnaný i z hľadiska lokality a úrovne škôl. Použili sme príležitostný výber, ktorý má veľa nedostatkov, ale poskytuje najrýchlejšiu možnosť skúmania daného javu. V rámci výskumu sme sa nezamerali na vyrovnanie vzorky z hľadiska pohlavia, lebo sme zisťovali spojitosť medzi premennými a rozdiely v sledovaných premenných nepresiahli hranicu významnosti.

Tabuľka 1: Výskumný súbor

Počet učiteľov	Pohlavie	
	ženy	muži
188	100	88

Zdroj: autorky práce

Učitelia v tomto vývinovom období majú ucelený obraz o svete, mali by mať stabilné priateľstvá, dokonca i potomstvo (Říčan, 2004, Vágnerová, 2000). Vzorku učiteľov sme si zvolili aj s ohľadom na použité testové metódy a zámer samotného výskumu.

Materiály a aparatúry

V našej práci pracujeme so 6 pojmami, ktorých operacionalizácia nie je jednoduchá, vzhľadom na nejednoznačnosť chápania týchto pojmov u samotných výskumníkov. Pre potreby tohto výskumu sa o to však pokúsime:

Potrebu kognitívnej štruktúry – vymedzujeme ako potrebu priania jasných a stabilných poznatkov týkajúcich sa určitého námetu.

Schopnosť tvoriť kognitívne štruktúry – charakterizujeme v súvislosti s využívaním kategórií človeka podobným spôsobom ako analytické spracovanie informácii v súlade s požiadavkami kladenými na jedinca.

Emočnú inteligenciu – charakterizujeme podľa zmiešaného modelu ako: súbor schopností a osobnostných charakteristík, ktorý bude meraný pomocou sebaopisnej metódy USMEQ-I, ktorá je skonštruovaná na základe zmiešaného modelu. Pomocou USMEQ-I získame celkové skóre EQ a zároveň sa budeme venovať aj skóre v jeho subškálach.

Perfekcionizmus si definujeme podľa R. O. Frosta (1990, in Stober 1998) ako tendenciu k dávaniu si vysokých štandardov a kritickému hodnoteniu vlastného správania, ktoré je zamerané na chyby a ovplyvnené rodičovským hodnotením a očakávaniami. Na jeho zachytenie použijeme FMPS-D, ktorého skóre nám poskytne celkovú hodnotu perfekcionizmu u participanta.

Burn out vymedzujeme ako vyhasnutie motivácie a stimulujúcich podnetov v situácii, kde starostlivosť o jedinca a neuspokojivý vzťah sú príčinou, že práca neprináša očakávané výsledky. Syndróm je spájaný so stavom psychického i fyzického vyčerpania nasledujúceho po vyčerpávajúcom a dlhodobo pretrvávajúcom strese.

Životná kvalita – je definovaná ako multidimenzionálny koncept, pričom diferencuje kvalitu života vo význame predpoklady a podmienky (telesné, psychické a materiálne potreby) a v užšom význame, ktorý delia na objektívnu spôsobilosť ku konaniu (objektívnu výkonnosť) a subjektívnu pohodu (subjektívny well-being) respektíve subjektívnu spokojnosť s vlastným telesným a psychickým stavom, ako i so životnou situáciou a spôsobom života

Vzhľadom na operacionalizované pojmy sme v našom výskume použili nasledovné metódy, ktoré nám poskytnú hodnoty skúmaných veličín. Sú to dotazníky:

Dotazník na meranie potreby kognitívneho uzavretia (NFCS). Zisťovali sme jeho vnútornú konzistenciu, ktorá je 0,886.

Dotazník na meranie schopnosti dosiahnuť kognitívne uzavretie (AACS). Nakoľko sa nám nepodarilo získať informácie o jeho vnútornej validite, zisťovali sme ju a je 0,789, čo potvrdzuje dostatočnú vnútornú konzistenciu.

Dotazník zisťujúci perfekcionizmus FMPS-D**.** Hodnota Cronbachovho alfa koeficientu bolo 0,860, čo preukazuje dostatočnú vnútornú konzistenciu.

V našom výskume používame nemeckú verziu FMPS. FMPS-D bola starostlivo preložená, bez zmeny pôvodného významu, čo bolo potvrdené spätným prekladom a bilinguálnym overením. V tomto texte si opíšeme R. O. Frostovu myšlienku vzniku FMPS a jeho subškál a potom sa zameriame na Stoberov kritický pohľad a jeho reanalýzu FMPS.

R. O. Frost a kol. poukázali na to, že v perfekcionizme zohrávajú dôležitú úlohu rodičovské očakávania a hodnotenie. Preto sa pokúsili navrhnúť multidimenzionálny prístup k perfekcionizmu a roku 1990 navrhli multidimenzionálnu škálu perfekcionizmu (FMPS). Frostova škála z roku 1990 a Hewittova a Frostova z roku 1991 sa obidve v literatúre uvádzajú pod pojmom MPS. Frostova multidimenzionálna škála (F-MPS) je 35 položková škála, na ktorej respondenti bodujú mieru súhlasu s rôznymi výrokmi na 5 bodovej Likertovej škále v rozpätí od 1 (silný nesúhlas) do 5 (silný súhlas). F-MPS produkuje úplné skóre perfekcionizmu, a rovnako tak produkuje aj skóre na 6-tich subškálach: **zameranie na chyby, osobné štandardy, rodičovské očakávania, rodičovská kritika, pochyby o akciách, organizáciu**.

Dotazník emočnej inteligencie USMEQ-I. Analýza reliability preukázala, že dotazník USMEQ-i má vysokú vnútornú konzistenciu, hodnota Cronbachovho alfa koeficientu bola 0,96 toto viem dopisat. Dotazník emočnej inteligencie USMEQ-i (USM Emotional Quotient Inventory) bol zostrojený M. Saifulom, A. Fuadom a A. Rahmanom na meranie EQ študentov medicíny na malajských univerzitách. Zahŕňa sedem dimenzií: emočná kontrola, emočná zrelosť, emočná čestnosť, emočné uvedomovanie, emočné záväzky, emočná sila, emočné vyjadrenie. Dotazník pôvodne obsahoval 50 položiek, po validizácii bol počet zredukovaný na 46 položiek reprezentujúcich 7 spomínaných dimenzií. Respondenti svoje odpovede vyznačujú na 5-stupňovej škále (0 – „vôbec na mňa neplatí“ až 4 – „úplne na mňa platí“).

Maslach burnout inventory MBI.

The Warwick- Edinburg Mental Well-Being Scale - zistili sme jeho vnútornú konzistenciu, ktorá je 0,905. Znamená to, že test je vnútorne konzistentný.

Výskumný plán

Pre dosiahnutie cieľov nášho výskumu sme sa rozhodli použiť korelačný výskum. Zaujímali nás vzťahy medzi sledovanými premennými u učiteľov. Za účelom získania potrebných dát pre verifikáciu uvedených hypotéz sme použili Pearsonov koeficient, pretože sme mali normálne rozloženie populácie. Pearsonov 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 výskumných otázok sme sa sústredili aj na vzťah medzi premennými.

Výsledky

V tejto časti sme sa zamerali na vyhodnotenie a názorné zobrazenie našich troch hypotéz. Pre väčšiu prehľadnosť si vždy pod pracovnú hypotézu umiestnime tabuľky.

Hypotéza č. 1: Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a ostatnými sledovanými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burnout a životná spokojnosť) premennými existuje štatisticky významná spojitosť.

V rámci hypotézy č. 1 sme vytvorili pracovné hypotézy, ktoré znejú nasledovne:

Pracovná hypotéza č. 1: *Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru (AACS) a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.*

Tabulka 3: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a emocionálnou inteligenciou

AACS		EI celkovo
	R	**0,625****
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi premennými sme zaznamenali štatisticky významne silnú (r je 625) závislosť, lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Pracovná hypotéza č. 2: *Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.*

Tabulka 4: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom

AACS		Perfekcionizmus
	r	0,073
	Sig.	0,104
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi premennými sme nezaznamenali štatisticky významne významnú spojitosť (r je 705), lebo signifikancia p je väčšia a ako 0,05. Potvrdila sa len pozitívna tendencia.

Pracovná hypotéza č. 3: *Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.*

Tabulka 5: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom

AACS		Depersonalizácia	Emočné vyčerpanie	Osobné uspokojenie
	r	**0,700****	**0,505****	**0,525****
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	188	188	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a depersonalizáciou existuje štatisticky významne silná spojitosť (r je 0, 700), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05. Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a emočným vyčerpaním a osobným uspokojením sme zaznamenali štatisticky významnú strednú spojitosť(r je 0,505 a r 0,525), lebo signifikancia p je menšia ako 0.05.

Pracovná hypotéza č.4: *Medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a* životnou spokojnosťou existuje štatisticky významná spojitosť v *pozitívnom smere.*

Tabulka 6: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a životnou spokojnosťou

AACS		Životná spokojnosť
	r	**0,746****
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a životnou spokojnosťou existuje štatisticky významne silná spojitosť (r je 0,746), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Na základe výsledkov *neprijímame* hypotézu č.1, lebo pracovná hypotéza č. 2 sa nepotvrdila.

V rámci *hypotézy č. 2* sme sa zamerali na vzťah medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a ostatnými sledovanými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burn out a životná spokojnosť) premennými. Tabuľky s výsledkami uvedieme pod jednotlivé pracovné hypotézy.

Pracovná hypotéza č. 1: *Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.*

Tabulka 7: Korelácie medzi emocionálnou inteligenciou a potrebou tvorby kognitívnej štruktúry

NFCS		EI celkovo
	R	**0,500****
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a emočnou inteligenciou existuje štatisticky významne stredná spojitosť (r je 0,500), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Pracovná hypotéza č.2: *Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.*

Tabulka 8: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a perfekcionizmom

NFCS		Perfekcionizmus
	R	0,007
	Sig.	0,911
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a perfekcionizmom neexistuje štatisticky významná spojitosť (r je 0,007), lebo signifikancia p je väčšia ako 0,05. Potvrdila sa nám len pozitívna tendencia.

Pracovná hypotéza č. 3: *Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.*

Tabulka 9: Korelácie medzi schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru a burn outom

NFCS		Emočné vyčerpanie	Depersonalizácia	Osobné uspokojenie
	r	-0,004	**–0,605****	–0,081
	Sig.	0,955	0,000	0,204
	N	188	188	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a depersonalizáciou existuje štatisticky významne silná spojitosť (r je 0, 605), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05. Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a emočným vyčerpaním a osobným uspokojením sme nezaznamenali štatisticky významnú spojitosť (r je –0,004 a r –0,081), lebo signifikancia p je väčšia ako 0,05. Potvrdila sa nám len negatívna tendencia.

Pracovná hypotéza č.4: *Medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a* životnou spokojnosťou existuje štatisticky významná spojitosť v *pozitívnom smere.*

Tabulka 10: Korelácie medzi potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru a životnou spokojnosťou

NFCS		Životná spokojnosť
	r	**0,735****
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry a životnou spokojnosťou existuje štatisticky významne silná spojitosť (r je 0,735), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Na základe výsledkov neprijímame hypotézu č. 2, lebo sa nám nepotvrdila pracovná hypotéza č. 2 a 3, preto *neprijímame* hypotézu č. 2

V poslednej hypotéze (č. 3) sme sa zamerali na spojitosť medzi životnou spokojnosťou a ostatnými sledovanými premennými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus a burn outom).

Pracovná hypotéza č. 1: *Medzi životnou spokojnosťou a emocionálnou inteligenciou existuje štatisticky významná spojitosť v pozitívnom smere.*

Tabulka 11: Korelácie medzi životnou spokojnosťou a emocionálnou inteligenciou

Životná spokojnosť		EI celkovo
	r	**0,698****
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi premennými sme zaznamenali štatisticky významne silnú (r je 698) závislosť, lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Pracovná hypotéza č. 2: *Medzi životnou spokojnosťou a perfekcionizmom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.*

Tabulka 12: Korelácie medzi životnou spokojnosťou a perfekcionizmom

Životná spokojnosť		Perfekcionizmus
	r	**–0,305***
	Sig.	0,000
	N	188

Zdroj: autorky práce

Medzi premennými sme zaznamenali štatisticky významnú spojitosť (r je 305), lebo signifikancia p je väčšia a ako 0,05.

Pracovná hypotéza č. 3: *Medzi životnou spokojnosťou a burn outom existuje štatisticky významná spojitosť v negatívnom smere.*

Tabulka 13: Korelácie medzi životnou spokojnosťou a burn outom

Životná spokojnosť		Depersonalizácia	Emočné vyčerpanie	Osobné uspokojenie
	r	**–0,305****	**–0,605****	**–0,105****
	Sig.	0,023	0,000	0,016
	N	188	188	188

Zdroj: autorky práce

Medzi životnou spokojnosťou a emočným vyčerpaním existuje štatisticky významne silná spojitosť (r = 0,605), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05. Medzi životnou spokojnosťou a depersonalizáciou sme zaznamenali štatisticky významnú spojitosť(r je 0,305) na strednej úrovni, lebo signifikancia p je väčšia ako 0,05. Medzi životnou spokojnosťou a osobným uspokojením sme zaznamenali miernu závislosť (r je –0,105), lebo signifikancia p je menšia ako 0,05.

Na základe prijatia všetkých pracovných hypotéz, *prijímame* i hypotézu č. 3.

Diskusia

Interpretácia výsledkov

V rámci našej prvej hypotézy sme sa zamerali na overovanie existencie spojitosti medzi schopnosťou vytvárať kognitívne štruktúry a ostatnými sledovanými premennými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burnout a životná spokojnosť) v konkrétnej vzorke učiteľov. V rámci výsledkov sme zaznamenali u učiteľov štatisticky významnú spojitosť medzi schopnosťou vytvárať kognitívne štruktúry a emocionálnou inteligenciou. Znamená to, že emocionálna inteligencia u učiteľov pozitívnym spôsobom vplýva na schopnosť vytvárania kognitívnej štruktúry. Toto zistenie potvrdzuje predpoklady odborníkov, ktorí zastávajú názor, že emocionálna inteligencia dokáže výrazným spôsobom ovplyvniť úroveň ostatných kognitívnych procesov v pozitívnom, ale i negatívnom smere a to aj v bežnej populácii (Bar-Tal, Kishon, Rabin, Tabak 1997, Bedrnová, 1999, Mičková, 2012, Mouunumi, Sengupta, 2007). Medzi schopnosťou vytvárania kognitívnych štruktúr a perfekcionizmom u učiteľov sme nezaznamenali štatisticky významnú spojitosť, ale potvrdila sa nám negatívna tendencia. Toto zistenie je v súlade s výskumnými zisteniami odborníkov, ktorí zdôrazňujú fakt, že meranie perfekcionizmu je veľmi náročné a dotazník, s ktorým sme pracovali je zameraný na detekciu patologických foriem perfekcionizmu (Ulu, Tezer, 2010). Pozitívna tendenciu interpretujeme ako predpoklad, že učitelia s vyššou úrovňou perfekcionizmu sú schopní adekvátnym spôsobom vytvárať i kognitívne štruktúry, lebo sa usilujú o dosiahnutie, čo najvyšších úspechov v rámci spoločnosti (Winter, 2006). Medzi jednotlivými zložkami burnoutu a schopnosťou vytvárať kognitívne štruktúry sme zaznamenali štatisticky významnú spojitosť s negatívnou tendenciou. Znamená to, že človek s nedostatočným osobným uspokojením nie je schopný tvoriť kognitívne štruktúry (Bar-Tal, 1998, Kallwass, 2007). Ak je jedinec vystavený nadmernému emočnému vyčerpaniu nedokáže vytvárať kognitívne štruktúry, lebo nie je schopný zmotivovať sa k tejto činnosti (Pisoňová, 2012). V rámci depersonalizácie a schopnosti tvorby kognitívnej štruktúry sme zaznamenali u učiteľov štatisticky významný vzťah v negatívnom smere. Znamená to, že so zvyšujúcou sa depersonalizáciou sa znižuje schopnosť tvoriť kognitívne štruktúry, čo je v súlade so zisteniami odborníkov (Kebza, Šolcová, 1998). Posledná spojitosť, ktorou sme sa v rámci hypotézy č. 1 zaoberali je spojitosť medzi životnou spokojnosťou a schopnosťou tvoriť kognitívnu štruktúru. Medzi premennými sme u učiteľov zaznamenali štatisticky významný vzťah, čo potvrdzuje fakt, že učitelia s vyššou schopnosťou tvoriť kognitívne štruktúry, sú spokojní s vlastným životom. Znamená to, že životná spokojnosť môže stimulovať schopnosť jednotlivca tvoriť kognitívne štruktúry a naopak jedinci schopní tvoriť kognitívne štruktúry, by mali žiť spokojný život. Tieto zistenia sú v súlade s predpokladmi odborníkov (Bar-Tal, Guinote, 2002, Džuka,2004, Cummins a kol., 2003).

V druhej hypotéze sme zisťovali, či existuje u učiteľov spojitosť medzi potrebou vytvárať kognitívne štruktúry a ostatnými sledovanými premennými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burnout a životná spokojnosť). Z výsledkov vyplýva, že štatisticky významná

spojitosť je u učiteľov medzi potrebou vytvárať kognitívne štruktúry a emocionálnou inteligenciou. Znamená to, že jednotlivec s vyššou úrovňou emocionálnej inteligencie má potrebu zdokonaľovať svoje kompetencie. Toto zistenie potvrdzuje predpoklady odborníkov, ktorí zastávajú názor, že emocionálna inteligencia výrazným spôsobom pôsobí na ostatné kompetencie v pozitívnom smere (Baranovská, Doktorová, 2014, Bar- Tal, 1998, Matthews, 2003, Mouunumi, Sengupta, 2007, Villanueva, Sanchez, 2007). Medzi potrebou vytvárania kognitívnych štruktúr a perfekcionizmom sme nezaznamenali štatisticky významnú spojitosť, ale potvrdila sa nám negatívna tendencia. Toto zistenie je v súlade s výskumnými zisteniami odborníkov, ktorí zdôrazňujú fakt, že meranie perfekcionizmu je veľmi náročné a dotazník, s ktorým sme pracovali je zameraný na detekciu patologických foriem perfekcionizmu (Stoer, 2001). Zaznamenanie pozitívnej tendencie interpretujeme tak, že perfekcionisti za účelom dosiahnutia bezchybnosti majú potrebu nadobúdať nové kompetencie, ktoré je nutné nejakým spôsobom štrukturovať. Otázne je, do akej miery sú schopní naplniť všetky svoje potreby. Toto zistenie je v súlade so zisteniami odborníkov (Bar-Tal, Kishon, Rabin, Tabak 1997, Flett, Hewitt, 2004, Stoeber, 2010). Medzi jednotlivými dvoma zložkami burnoutu a spotrebou vytvárať kognitívne štruktúry sme u učiteľov nezaznamenali štatisticky významnú spojitosť. Podarilo sa nám potvrdiť len negatívnu tendenciu. Tento jav interpretujeme tak, že ľudia s nižšou mierou osobného uspokojenia a vyššou mierou emočného vyčerpania majú do značnej miery limitované uplatňovanie jednotlivých potrieb, lebo strácajú záujem o vonkajší svet (Bar-Tal, 1998, Kallwass, 2007, Mičková, 2012). V rámci depersonalizácie a potreby tvorby kognitívnej štruktúry sme zaznamenali štatisticky významný vzťah v negatívnom smere. Znamená to, že pri depersonalizácii sa znižuje potreba tvoriť kognitívne štruktúry, čo je v súlade so zisteniami odborníkov (Baranovská, Doktorová, 2014, Kebza, Šolcová, 1998). Posledná spojitosť, ktorou sme v druhej hypotéze zaoberali je spojitosť medzi životnou spokojnosťou a potrebou tvoriť kognitívnu štruktúru. Medzi premennými u učiteľov sme zaznamenali štatisticky významný vzťah v pozitívnom smere. Toto zistenie potvrdzuje predpoklad odborníkov vzťahujúci sa k rozširovaniu repertoáru potrieb v závislosti od životnej spokojnosti (Bar-Tal, Guinote, 2002, Cummins a kol., 2003, Vašina, 1999). Znamená to, že jednotlivci prežívajúci spokojnosť nemajú tendenciu eliminovať svoje potreby, ale ich rozširovať.

V rámci poslednej hypotézy sme sa zamerali u učiteľov na overenie existencie významnej závislosti medzi životnou spokojnosťou a sledovanými premennými (emocionálna inteligencia, perfekcionizmus, burnout). Medzi životnou spokojnosťou a emocionálnou inteligenciou sme zaznamenali štatisticky významný vzťah. Znamená to, že ľudia s vyššou mierou emocionálnej inteligencie dokážu nadväzovať sociálne kontakty, sú schopní vcítiť sa do emocionálneho stavu inej osoby, sú stabilnejší, čo sa prejaví i v ich spokojnosti so životom. Toto zistenie je v súlade so zisteniami odborníkov (Bieg-Behr, 2002, Diener a Suh, 1997, Matthews, 2003, Villanueva, Sanchez, 2007, Schumacher, Klaibergová a Bräler, 2003). Medzi perfekcionizmom a životnou spokojnosťou sme zaznamenali štatisticky významný vzťah s negatívnou tendenciou. Toto zistenie je v súlade s predpokladmi a zisteniami odborníkov. Znamená to, že perfekcionisti nie sú spokojní s vlastným životom a majú tendenciu neustále niečo zdokonaľovať a zlepšovať (Cummins, Eckersley, Pallant, VanVugt a Misajon, 2003, Winter, 2006). Medzi jednotlivými zložkami burnoutu a životnou spokojnosťou sme zaznamenali štatisticky významnú spojitosť v negatívnom smere. Medzi emočným vyčerpaním a životnou spokojnosťou sme zaznamenali štatisticky významnú spojitosť v negatívnom smere. Toto zistenie môžeme interpretovať tak, že emočne vyčerpaný učiteľ nepociťuje spokojnosť s vlastným životom, práve naopak je nespokojný, čo potvrdzujú i zistenia odborníkov (Cummins, Eckersley,

Pallant, VanVugt a Misajon, 2003, Čeledová, 2011, Kallwass, 2007). Medzi depersonalizáciou a životnou spokojnosťou sme zaznamenali strednú závislosť v negatívnom smere. Znamená to, že depersonalizovaný človek, začína pociťovať nespokojnosť s vlastným životom, čo je v súlade s predpokladmi viacerých odborníkov(Bieg-Behr, 2002, Ďurdiak, 2001, Čeledová, 2011). Medzi osobným uspokojením a životnou spokojnosťou sme zaznamenali štatisticky významnú miernu závislosť. Znamená to, že i ľudia, ktorí sa podceňujú môžu zažívať určitú mieru životnej spokojnosti (Ďurdiak, 2001, Mičková, 2012, Vašina, 1999).

Limity výskumu

Základným nedostatkom výskumu bolo, že prebiehal špecifickej vzorke – učiteľov. Ďalším limitom bolo nesústredenie sa na elimináciu prechodných faktorov na strane participantov. Vzhľadom na to, že dotazník bol vypĺňaný v priebehu prestávok, nemali sme žiadny vplyv na participantov a možnosť motivovať ich k vypĺňaniu výsledkov. Zároveň sme sa ochudobnili o možnosť sledovať ich zdravotný a emočný stav, a teda pokúsiť sa o istú rovnocennosť z hľadiska týchto premenných.

Na meranie sledovaných premenných boli použité dotazníky, ktoré sú sebaopisnými technikami.

Okrem spomínaných vidíme nedostatok aj v príležitostnom výbere, ktorý výrazne eliminuje možnosť zovšeobecnenia výsledkov na celú populáciu. 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. Nedostatočné vyrovnanie výskumnej vzorky z hľadiska pohlavia. Rozdelenie participantov podľa pohlavia, by mohlo poskytnúť zaujímavý pohľad a komparáciu medzi danými premennými a genderom.

Dôsledky vyplývajúce z výsledkov

K problematike tvorby a potreby kognitívnej štruktúry je nutné pristupovať komplexne a nie izolovane. Učitelia, ktorí majú v dostatočnej miere rozvinuté tieto kompetencie, sú veľkým prínosom pre celú triedu žiakov, ale i pre kolegov, lebo svojím myslením dokážu sprostredkovať množstvo novým perspektív. Takíto jedinci dokážu adekvátnym spôsobom využívať humor, čím motivujú i svojich žiakov k práci, pretože dokážu svojim optimizmom odľahčiť komplikované situácie.

Budúce zámery

V budúcnosti by sme chceli zamerať na zlepšovanie kvality života učiteľov prostredníctvom stimulovania emocionálnej inteligencie a schopnosti tvoriť kognitívne štruktúry rôznymi hrovými aktivitami. Predpokladáme, že prostredníctvom stimulácie týchto kompetencií u učiteľa zaznamenáme ich štatisticky významné zvýšenie a zníženie burnoutu. Očakávame, že na základe našich zistení skoncipujeme model kvality života učiteľov, ktorý bude podnetom pre ďalšie výskumy v tejto oblasti.

Literatúra

Bar-Tal, Y. (1994). *The effect on mundane decision-making of the need and ability to achieve cognitive structure*. European Journal of Personality, Vol. 8, No. 1, 1994, pp. 45–58.

Bar-Tal, Y. & Guinote, A. (2002). *Who Exhibits More Stereotypical Thinking? The Effect of Need and Ability to Achieve Cognitive Structure on Stereotyping*. European Journal of Personality, Vol. 16, No. 4, 2002, pp. 313–331.

Baranovská, A. & Doktorová, D. (2014). *The need to create a cognitive structure for primary and secondary school teachers in reletion to the degree of burnout and emotional intelligence*, Psychology and psychiatry, sociology and healthcare, education: psychology and psychiatry education and educational research : conference proceedings. Volume I. – Sofia: STEF92 Technology.

Bedrnová, E. & et al. (1999). *Duševná hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladí manažery*. Praha FORTUNA, 160 s.

Bratská, M. (2001). *Zisky a straty v záťažových situáciách alebo prárava na život*. Bratislava : Trade Leas, 325 s.

Bieg, S. & Behr, M. (2002). *Wahrnehmen und Erleben von Gefühlen. Ein Ansatzpunkt für die schulische Förderung*, Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung. 33, 4, s. 277–288.

Cummins, R. A, Gullone, E & Lau, A (2002). A model of subjective wellbeing homeostasis: The role of personality. in E. Gullone and R. A. Cummins (eds.), *The universality of subjective wellbeing indicators*. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, 7–46.

Cummins, R. A., Eckersley, R. Pallant, J. van Vugt, J & Misajon, R. (2003). *Development a national index of subjective wellbeing:* The Australian Unity Wellbeing Index. Social Indicators Research, 64, 159–190.

Diener, E. & Suh, E. (1997). *Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators*. Social Indicators Research, 40.

Doktorová, D. (2014) *Spojitosť medzi emočnou inteligenciou, perfekcionizmom a vzťahovou väzbou u študentov humanitných odborov* In: Sociální procesy a osobnost 2013: včera, dnes a zítra : sborník příspěvků 16. ročníku mezinárodní konference, Brno: Psychologický ústav AV ČR,. s. 67–70.

Ďurdiak, Ľ. (2001) *Psychohygiena mladého* človeka. Nitra : ENIGMA,. s. 149.

Ďurdiak, Ľ. (2011) *Psychohygiena – Cesta k duševnému zdraviu.* (cit. 08.12. 2011). Dostupn na internete: http://www.bedekerzdravia.sk/?main=article&id=351.

Flett G. L., Greene A. & Hewitt P.L. (2004). *Dimensions of perfectionism and anxiety sensitivity* (19 p.). Journal of Rational-Emotive & Cognitive- Behavior Therapy, Spring, Vol. 22, Issue 1, p. 39-57.

Flett G. L., Goldstein A. & et al. (2008) *Perfectionism and Binge Drinking in Canadian Students Making the Transition to University.* (250p.). Journal of American college health: Clinical and Program Note, vol. 57, no. 2, p. 250.

Flett G. L., Hewitt P. L. & et al (1991). *The Multidimensional Perfectionism Scale: Reliability, Validity, and Psychometric Properties in Psychiatric Samples* (18p.). Psychological Assessment: A Journal of Counselling and Clinical Psychology,, vol.3, No. 3, p. 464-468

Honzák, R. (2013) *Psychiatria, psychoterapia, psychosomatika: časopis psychiatrov, psychológov a psychosomaticky orientovaných odborníkov na Slovensku* [online]. 2009 dátum poslednej revízie 2013 [cit. 2013-02-02].< http://www.psychiatriacasopis.sk/files/psychiatria/3-2009/psy3-2009-cla3.pdf>.

Kebza, V. & Šolcová, I. (2003). *Syndróm vyhoření.* Praha: Státní zdravotní ústav, 23 s.

Kohoutek, R. (2012) *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2010 dátum poslednej revízie september 2012 [cit.2013-02-02]. <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1003/stresory-uciteluzakladnich-a-strednich-skol>.

Kolibárová, I. (2012). *Syndróm vyhorenia v učiteľskej profesii vo vzťahu k pracovnej spokojnosti a sociálnej opore.* In Pedagogické rozhľady [online]., roč. 21, č. 3-4 [cit. 2013-02-02]. Dostupné na internete: <http://www.mpc-edu.sk/library/files/pedagogicke_rozhlady_3_4_web.pdf>.

Kováč, D. (1996): *WHOQOL-BREF. Bratislava*, WHO – ÚEPs SAV 1996) Dotaznik kvality života štandardizovaný dotazník

Kováč, D. (2001) *Kvalita života- naliehavá výzva pre vedu nového storočia*. In: Československá psychologie. Roč 45, č. 1, s 33–34.

Košč, M. (2009). *Základy psychologie*. 7. vyd. Bratislava : SPN Mladé letá,. 118 s.

Křivohlavý, J. (2001) *Psychologie zdravia.* 1. vyd. Praha : Portál, 280 s.

Křivohlavý, J. (2003) *Psychologie zdraví*. 2. vyd. Praha: Portál.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout.* In Annual Review of Psychology. roč. 52, s.397–422. 38.

Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: science and myth* (718 p.). MIT Press.

Mičková, Z. (2012) *Copingové stratégie v súvislosti so sebahodnotením a riešením konfliktov* Zborník príspevkov z 15.medzinárodnej konferencie Sociálne procesy a osobnosť Bratislava Ustav experimentálnej psychológie.

Mičková, Z. (2012) *Psychosociálne aspekty kvality života v kontexte emocionálnej saturácie u ľudí v dospelosti.* Zborník príspevkov z konferencie k 15. výročiu založenia UCM. Univerzita sv. Cyrila a Metóda v Trnave.

Mičková Z. (2013) *Psychický a sociálny aspekt kvality života v súvislosti osobnostnými črtami a vnímanou emocionálnou blízkosťou v období ranej dospelosti*. Pozitívni vzdelávaní a psychologie Saperaude Hradec Králové str. 501–508.

Mousumi, S. B. &Sengupta, N. (2007) *Emotional Intelligence :myth or reality* , New Delhi.

Pisoňová, M. (2012). *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy: východiská a determinanty: výskumné závery a odporúčania pre školskú riadiacu prax*. Bratislava: Iura Edition, 127 s.

Ptáček, R. Čeledová, L. & et al. (2011) *Stres a syndróm vyhoření u lékařü posudkové služby.* Praha: Karolinum, 117 s.

Ríčan, P. (2005) *Psychologie Příručka pro studenty.* 1. vyd. Praha: Portál.

Říčan, P. (2007) *Psychologie osobnosti obor v pohybu*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.

Sarmány-Schuller, I. (2001). *Potreba štruktúry a schopnosť vytvárať štruktúry ako osobnostné konštrukty.* In: Inteligencia a osobnosť. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, str. 25–30.

Sarmány-Schuller, I. (2011). *Vplyv kognitívneho štýlu a procesov rozhodovania na múdrosť.* In: Múdrosť v kontexte osobnosti: problémy, fakty, otázky. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, str. 165–190.

Saiful, M., Fuad, A. & Rahman, A. (2010). *The USM Emotional Quotient Inventory (ESMEQ-i) Manual* (21 p.). KKMED Publications.

Schaufeli, W. B. & Buunk, B.P. (2003). *Burnout: An overview of 25 years of Research and Theorizing*. In The Handbook of Work and Health Psychology. England: Wiley, 2003, s. 383–425.

Stock, CH. 2010. Syndróm vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 112 s.

Stoebrel J. & Yang H. (2010) *Perfectionism and emotional eeactions to perfect and flawed achievements: Satisfaction and pride only when perfect*, (6p.). Personality and Individual Differences, Vol. 49, Issue 3, p. 246–251.

Schulze, R. & Roberts, R. (2007). *Emoční inteligence:přehled základních přístupu a aplikací.* (368 s.). Praha: Portál.

Tennant R. & et al.(2007), The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation, Health Qual Life Outcomes, Published online, doi: 10.1186/1477-7525-5-63.

Vandenberghe, A. & Huberman, H. (1999). *Understanding and Preventing Teacher Burnout:* A Sourcebook of International Research and Practice. Cambridge: University Press. 362 s.

Vašina, B. (199) *Psychologie zdravia*. Ostravská univerzita, 92 s.

Vágnerová, M (2010).: *Psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova, 467 s.

Villanueva, E. & Sánchez, J. C. (2003) *Trait emotional inteligence and leadership self-efficacy: Their relationship with collective efficacy*, The Spanish Journal of Psychology,

Winter, R. (2006). *Perfekcionizmus:* [*perfekcionizmus*] *cesta do neba, alebo do pekla*? Bratislava: Porta Libri.

Charakteristiky pracovného miesta a zamestnanca a ich vplyv na prežívanie zamestnaneckej neistoty na Slovensku[1]

Workplace and employee characteristics and their impact on perceived job insecurity in Slovakia

Bozogáňová Miroslava, Ištoňová Lucia, Lipovská Radka,
Spoločenskovedný ústav SAV, Košice
bozoganova@saske.sk, istonova@saske.sk, lipovska@saske.sk

Abstrakt
V predloženom príspevku zisťujeme vplyv vybraných charakteristík pracovného miesta a subjektívne vnímaných pracovných charakteristík jedinca na úroveň miery prežívania zamestnaneckej neistoty v Slovenskej republike. Výskumný súbor pozostával z 976 respondentov (61,3 % žien a 38,7 % mužov) vybraných z piateho kola Európskej sociálnej sondy. Podmienkou pre zaradenie do súboru bol vek respondentov od 25 do 60 rokov a zamestnanosť s kontraktom na dobu určitú/neurčitú. Model lineárnej regresie vysvetľoval 12,3 % variancie pracovnej neistoty. Z vybraných charakteristík signifikantne vplývali na prežívanie zamestnaneckej neistoty nasledovné: možnosť kariérneho rastu, subjektívne vnímanie vlastnej nahraditeľnosti, subjektívne vnímaný potenciál k zamestnateľnosti a počet rokov v aktuálnom zamestnaní.
Kľúčové slová: zamestnanecká neistota, charakteristiky pracovného miesta, subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca, Slovensko

Abstract
The present study examined the impact of chosen workplace characteristics and of subjectively perceived work characteristics of employee on perceived job insecurity in Slovakia. The analysis focused on employed people with unlimited or limited contracts, within the age range of 25–60. The final sample consisted of 976 respondents; men (37,7 %) and women (61,3 %). A linear regression model explained 12,3 % of the variance of job insecurity. The results suggested that good career opportunities, subjectively perceived replaceability, subjectively perceived employability and the number of years on the current job significantly predicted the amount of perceived job insecurity.
Key words: job insecurity, workplace characteristics, subjectively perceived work characteristics of employee, Slovakia

Východiská

Téma zamestnaneckej neistoty nie je v našich podmienkach rozpracovaná na dostatočnej úrovni, a to aj napriek tomu, že v zahraničí sa jej pozornosť venuje už tri desaťročia (Pienaar, De Witte, Hellgren a Sverke, 2013; Burgard, Brand a House, 2009). Výsledky piateho kola ESS

[1] Publikačný výstup je súčasťou riešenia grantu VEGA, projektu č. 2/0172/15 s názvom „Vnímanie bezpečia v kontexte osobnosti a práce“.

indikujú, že zamestnaní jedinci vo veku od 20 do 60 rokov na Slovensku prežívajú najvyššiu mieru zamestnaneckej neistoty zo všetkých 27 účastníckych krajín (Ištoňová, Fedáková, in press). Vzhľadom na tento údaj je opodstatnené venovať pozornosť možným prediktorom zamestnaneckej neistoty na Slovenku. Predkladaný príspevok sa preto zameriava na charakteristiky pracovného miesta a subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca.

Charakteristiky pracovného miesta

Typ kontraktu vystupuje, ako jedna zo základných skúmaných charakteristík pracovného miesta v kontexte zamestnaneckej neistoty, pričom sa najčastejšie rozlišujú dva typy kontraktu: kontrakt na dobu určitú/kontrakt na dobu neurčitú. V doposiaľ realizovanom výskume dominujú zistenia, ktoré spájajú kontrakt na dobu určitú s prežívaním vyššej miery zamestnaneckej neistoty (Kirves, De Cuyper, Kinnunen a Nätti, 2011; Näswall a De Witte, 2003; Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010; McGuinness a Wooden, 2009; Kinnunen a Nätti, 1994, Parker, Griffin, Sprigg a Wall, 2002). Zamestnanci s kontraktom na dobu neurčitú zväčša prežívajú nižšiu mieru zamestnaneckej neistoty, čo súvisí s ich identifikáciou, ako integrálnej súčasti organizácie. Zároveň v prípade hromadného prepúšťania sú títo zamestnanci menej náchylní k strate miesta (Sverke, 2006). V prípade typu kontraktu teda možno hovoriť celkovo o konzistentných zisteniach. Dĺžka pôsobenia zamestnanca v organizácii nebola doposiaľ natoľko skúmaná, ako typ kontraktu, avšak medzi týmito dvoma charakteristikami pracovného miesta existuje zrejmé prepojenie. Ako uvádzajú Parkerová a kolektív autorov (2002) zamestnanci s kontraktom na dobu určitú majú menej zamestnaneckých práv a benefitov, čo súvisí aj s ich nižším zaradením a absenciou seniority. Dĺžka zamestnaneckého pomeru zvyčajne nepatrí medzi základné prediktory zamestnaneckej neistoty. Aj napriek tomu možno v odbornej literatúre nájsť toto prepojenie, napríklad Brown Johnsonová, Bobko a Hartenianová (1992) vo svojej štúdii zistili signifikantnú negatívnu koreláciu (–0,26*) medzi dĺžkou zamestnanosti a zamestnaneckej neistoty.

Subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca

Vnímaný potenciál k zamestnateľnosti vypovedá o schopnosti zamestnanca nájsť si nové pracovné miesto v prípade straty toho súčasného. Potenciál k zamestnateľnosti sa spája s osvojením si takých schopností a zručností, ktoré jedincovi umožnia prosperovať na trhu práce (Kossek, Huber a Lerner, 2003). Zamestnateľnosť bola v kontexte zamestnaneckej neistoty skúmaná predovšetkým, ako moderátor vzťahov k jej konsekvenciám (De Witte, De Cuypera , Elsta, Vanbellea a Niesena 2012; Silla, De Cyuper, Gracia, Peiró a De Witte 2009; Kirves et al., 2011). Vnímaná zamestnateľnosť môže jedincovi napomáhať s vyrovnávaním sa so zamestnaneckou neistotou, a to predovšetkým prostredníctvom pocitu kontroly nad svojím pracovným životom, čím znižuje negatívne dôsledky zamestnaneckej neistoty na jedinca (Cheng a Chan 2008; Sverke, Hellgren a Näswall, 2002). Avšak zamestnaneteľnosť nemusí nevyhnutne vystupovať, len ako moderátor vzťahov zamestnaneckej neistoty a jej konsekvencií. Jednou zo základných charakteristík zamestnaneckej neistoty je strata kontroly nad situáciou, túto stratu kontroly však potenciál k zamestnateľnosti výrazne redukuje, preto zamestnateľnosť môže priamo znižovať prežívanie zamestnaneckej neistoty. Napríklad Kirves et al. (2011) vo svojej štúdii poukazujú na signifikantný negatívny vzťah zamestnaneckej neistoty a potenciálu k zamestnateľnosti (–0,29***). Rovnako aj Berntson a Marklund (2007) zdôrazňujú, že zamestnateľnosť je dôležitý nástroj na zvyšovanie kontroly v pracovnom prostredí.

Subjektívne vnímanie vlastnej nahraditeľnosti je charakterizované zamestnancovým presvedčením o jeho nepostrádateľnosti, resp. postrádateľnosti organizáciou, pre ktorú je zamestnaný. Zamestnancova nahraditeľnosť je úzko spätá s úrovňou jeho vzdelania a tým nakoľko toto vzdelanie saturuje požiadavky jeho pracovného miesta. Jedinci s nízkym vzdelaním sú vo všeobecnosti náchylnejší na prežívanie zamestnaneckej neistoty (Naswäll a De Witte, 2003; Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010; Ito a Brotheridge, 2007; Kirves et al., 2011). Jedinci, ktorých možno označiť, ako profesionálov majú väčšiu šancu sa zamestnať, pociťujú vyššiu zamestnaneckú istotu, pracovnú stabilitu a majú vyšší príjem (Dierckxsens, 2009).

S problematikou kariérneho rastu, či možnosti kariérneho postupu sa v odbornej literatúre v kontexte zamestnaneckej neistoty nestretávame. Domnievame sa, že možnosť kariérneho rastu v rámci organizácie je predpokladom zamestnaneckej neistoty. Ak organizácia poskytne zamestnancovi prostriedky na vzdelávanie, začlení ho do talent poolu, vysiela tým jednoznačný signál, že má záujem o jeho služby, čím zamestnanec nadobúda pocit zamestnaneckej istoty.

Cieľ

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, do akej miery vplývajú vybrané charakteristiky pracovného miesta spolu so subjektívne vnímanými pracovnými charakteristikami Slovákov, na mieru prežívania zamestnaneckej neistoty.

Výskumný súbor

Výskumný súbor bol vyberaný z piateho kola medzinárodného výskumného projektu Európska sociálna sonda, ktorý bol realizovaný v roku 2010. Výber respondentov bol vo všetkých účastníckych krajinách reprezentatívny – štvorstupňový stratifikovaný výber. Respondenti, z ktorých pozostával výskumný súbor majú slovenské občianstvo. Pri selekcii respondentov do výsledného výskumného súboru sme sa zamerali na dve hlavné kritériá: vekové v rozmedzí 25–60 a zamestnanecký kontrakt na dobu určitú/neurčitú. Výslednú výskumnú vzorku tvorilo 976 respondentov s priemerným vekom M = 45,09 (SD = 10,02). Vo vzorke početnosťou dominovali ženy 61,3 %, muži predstavovali 38,7 %. Respondenti spadali do širokej škály profesií, ako napríklad: ozbrojené zložky, marketingoví pracovníci, geológovia, či učitelia. Rozloženie vzorky z hľadiska pracovného pomeru: 97,4 % „zamestnanec“, 0,3 % „živnostník“ a 0,4 % rodinná firma“. Rozloženie vzorky z hľadiska zodpovednosti za supervíziu ostatných zamestnancov: 16,9% respondentov má zodpovednosť za zamestnancov a 81,3 % nedisponuje zodpovednosťou za zamestnancov.

Metodika

Merané premenné boli zisťované otázkami rotujúceho modulu piateho kola ESS. Respondenti hodnotili: mieru prežívanej neistoty v zamestnaní, ďalej položky týkajúce sa samotného pracovného miesta a nakoniec položky súvisiace s vnímaním vlastných pracovných možností.

G32 „*V práci mám istotu, že ma nevyhodia*“. Odpovede boli hodnotené na škále od 1 (vôbec nevystihuje) po 4 (veľmi vystihuje). Pre účely analýzy boli odpovede prepólované.

F23 „*Máte/mali ste pracovnú zmluvu na ...*“. Vzhľadom na podstatu nášho výskumu boli pre nás dôležité odpovede „doba určitá“ a „doba neurčitá“.

G19 „*V ktorom roku ste prvý raz začali pracovať pre vášho súčasného zamestnávateľa?*“

G36 „*Mám dobré vyhliadky na postup*“. Odpovede boli hodnotené na škále od 1 (rozhodne súhlasím) po 5 (rozhodne nesúhlasím).

G40 „*Nakoľko ťažké alebo ľahké by pre Vás bolo získať podobnú alebo lepšiu prácu u iného zamestnávateľa, ak by ste museli odísť z terajšieho zamestnania?*“. Odpovede respondenti hodnotili na škále od 0 (mimoriadne ťažké) po 10 (mimoriadne ľahké). Tieto odpovede bolo taktiež potrené prepólovať.

G41 „*Nakoľko by podľa Vášho názoru bolo ťažké alebo ľahké pre Vášho zamestnávateľa nahradiť Vás, ak by ste odišli?*“. Odpovede na poslednú premennú boli hodnotené na škále od 0 (mimoriadne ťažké) po 10 (mimoriadne ľahké).

Vzhľadom na cieľ nášho výskumu sme dáta analyzovali pomocou lineárnej regresie a korešpondenčnej analýzy.

Výsledky

V tabuľke č.1 prezentujeme zistenia týkajúce sa vplyvu vybraných charakteristík pracovného miesta (typ kontraktu a počet rokov v aktuálnom zamestnaní) a subjektívne vnímaných pracovných charakteristík jedinca (možnosť kariérneho rastu, vnímaný potenciál k zamestnateľnosti a subjektívne vnímaná vlastná nahraditeľnosť zamestnanca) na zamestnaneckú neistotu. Tieto zistenia majú formu výstupov lineárnej regresie. V rámci lineárnej regresie (metóda Enter) bola hodnotená vhodnosť vybranej štatistickej metódy (hodnota štatistickej významnosti výsledku v rámci ANOVA ($F(5,531) = 14,896$, $p \leq 0,01$), hodnôt Tolerance a VIF).

Tabuľka 1: Charakteristiky pracovného miesta, subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca a ich vplyv na zamestnaneckú neistotu.

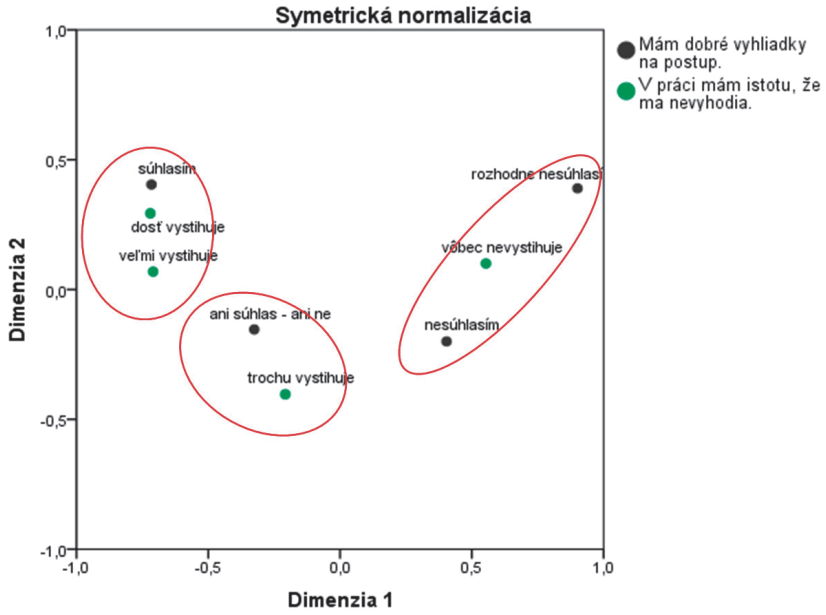
		b	**SEb**	β
	Konštanta	2,184	0,205	
Charakteristiky pracovného miesta	typ kontraktu	–0,175	0,138	–0,052
	počet rokov v aktuálnom zamestnaní	–0,009	0,004	–0,096*
Subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca	možnosť kariérneho rastu	0,205	0,039	0,221**
	vnímaný potenciál k zamestnateľnosti	0,051	0,016	0,135*
	subjektívne vnímaná vlastná nahraditeľnosť zamestnanca	0,037	0,011	0,136**
	R^2			0,123

** $p \leq 0,01$; *$p \leq 0,05$

Uvedený model lineárnej regresie vysvetľuje 12,3 % zamestnaneckej neistoty. V rámci charakteristík pracovného miesta sa ako signifikantný prediktor preukázal počet rokov v aktuálnom zamestnaní ($\beta = -0,096$; $p \leq 0,05$) – čím nižší počet rokov pracuje zamestnanec v aktuálnom zamestnaní, tým je jeho úroveň zamestnaneckej neistoty vyššia. Najsilnejším prediktorom v rámci subjektívne vnímaných pracovných charakteristík jedinca je možnosť

kariérneho rastu (β = 0,221; p ≤ 0,01) – čím pozitívnejšie hodnotí zamestnanec možnosť svojho kariérneho rastu, tým je jeho zamestnanecká neistota nižšia. Podobne, s nárastom vnímaného potenciálu k zamestnanosti, klesá zamestnanecká neistota (β = 0,135; p ≤ 0,05) a zároveň s nárastom vnímanej nahraditeľnosti stúpa úroveň zamestnaneckej neistoty (β = 0,136; p ≤ 0,01). Typ kontraktu zamestnanca (na dobu určitú/neurčitú) sa v rámci analýzy nepreukázal ako signifikantný prediktor zamestnaneckej neistoty (β = –0,052; p ≥ 0,05).

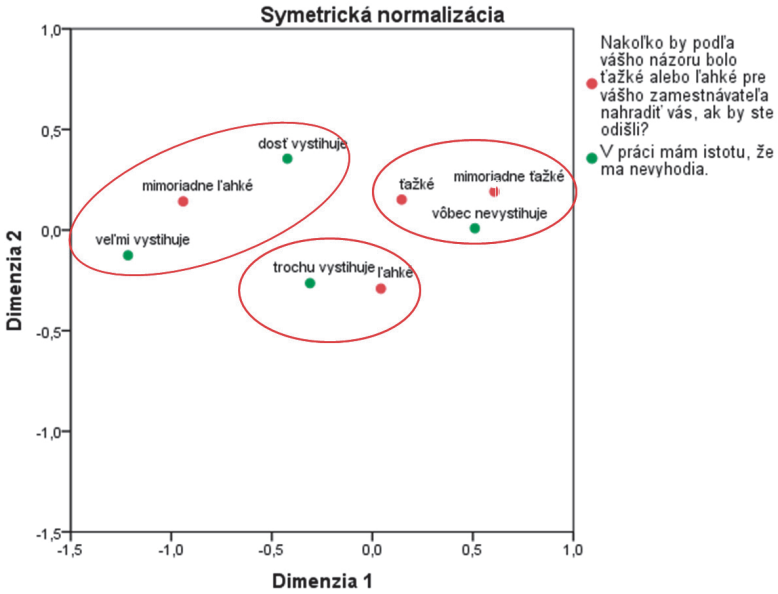
Subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca, ktoré sa preukázali ako signifikantné (možnosť kariérneho rastu, vnímaný potenciál k zamestnateľnosti a subjektívne vnímaná vlastná nahraditeľnosť zamestnanca) vzhľadom na zamestnaneckú neistotu sme podrobili korešpondenčnej analýze. Na obrázku č. 1 je znázornená korešpondenčná mapa zobrazujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k vnímanej možnosti kariérneho rastu v dvoch dimenziách. Daný model sa preukázal ako signifikantný (χ^2 = 51,418; df = 9; p ≤ 0,01) a vysvetľuje 8,9 % celkovej variancie, čo nám pre náš model indikuje, že ak vieme niečo o vnímanej možnosti kariérneho rastu zamestnanca, tak to vysvetľuje takmer 9 % zamestnaneckej neistoty a naopak. Pomocou dimenzie 1 sa dá vysvetliť 8,3 % z celkovej variancie, dimenzia 2 vysvetľuje 0,6 % celkovej variancie a dimenzia 3 vysvetľuje 0 % celkovej variancie, preto s ňou ďalej nebudeme pracovať.



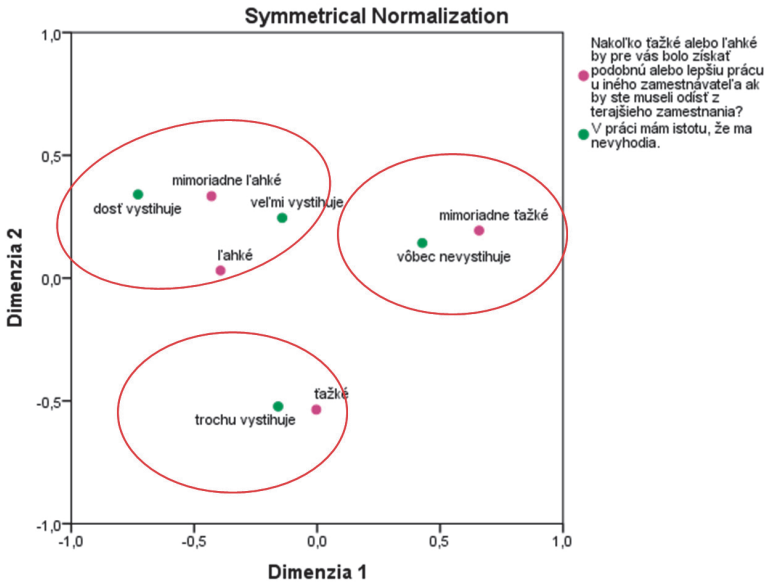
Obrázok 1: Korešpondenčná mapa znázorňujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k vnímanej možnosti kariérneho rastu v dvoch dimenziách.

Na obrázku 2 je znázornená korešpondenčná mapa zobrazujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k subjektívne vnímanej vlastnej nahraditeľnosti zamestnanca v dvoch dimenziách. Daný model sa preukázal ako signifikantný (χ^2 = 38,994; df = 9; p ≤ 0,01) a vysvetľuje 6,7 % celkovej variancie, čo nám pre náš model indikuje, že ak vieme niečo o subjektívne vnímanej vlastnej nahraditeľnosti zamestnanca, tak to vysvetľuje 6,7 % zamestnaneckej neistoty a naopak. Pomocou dimenzie 1 sa dá vysvetliť 6,4 % z celkovej

variancie, dimenzia 2 vysvetľuje 0,3 % celkovej variancie a dimenzia 3 vysvetľuje 0,1 % celkovej variancie, preto s ňou ďalej nebudeme pracovať.



Obrázok 2: Korešpondenčná mapa znázorňujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k subjektívne vnímanej vlastnej nahraditeľnosti zamestnanca v dvoch dimenziách.



Obrázok 3: Korešpondenčná mapa znázorňujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k vnímanému potenciálu k zamestnateľnosti v dvoch dimenziách.

Na obrázku 3 je znázornená korešpondenčná mapa zobrazujúca rozdielnu zamestnaneckú neistotu vzhľadom k vnímanému potenciálu k zamestnateľnosti v dvoch dimenziách. Daný model sa preukázal ako signifikantný ($\chi^2 = 30{,}571$; $df = 9$; $p \leq 0{,}01$) a vysvetľuje 5,3 % celkovej variancie, čo nám pre náš model indikuje, že ak vieme niečo o vnímanom potenciály k zamestnateľnosti u zamestnanca, tak to vysvetľuje 5,3 % zamestnaneckej neistoty a naopak. Pomocou dimenzie 1 sa dajú vysvetliť 4 % z celkovej variancie, dimenzia 2 vysvetľuje 1,3 % celkovej variancie a dimenzia 3 vysvetľuje 0 % celkovej variancie, preto s ňou ďalej nebudeme pracovať.

Pre lepšiu prehľadnosť uvádzame zhrnutie výsledkov korešpondenčnej analýzy. V korešpondenčnej analýze (Obrázok 1) sme zaznamenali vznik troch zhlukov, ktoré sú v súlade s výsledkami lineárnej regresie. Prvý zhluk nám hovorí, že respondenti, ktorí súhlasia s výrokom „mám dobré vyhliadky na postup" zároveň považujú výrok „V práci mám istotu, že ma nevyhodia" za dosť až veľmi výstižný. Respondenti , ktorí ani súhlasia – ani nesúhlasia s tým, že majú dobré vyhliadky na postup zároveň považujú výrok o zamestnaneckej neistote za trochu vystihujúci. A napokon jedinci, ktorí nesúhlasia až rozhodne nesúhlasia s výrokom o dobrých vyhliadkach, považujú výrok „v práci mám istotu, že ma nevyhodia" za vôbec nevystihujúci. Tí, ktorí sa považujú za ťažko až mimoriadne ťažko nahraditeľných, považujú položku o zamestnaneckej neistote za vôbec nevystihujúcu. V korešpondenčnej analýze (Obrázok 2) sme zaznamenali vznik troch zhlukov, ktoré potvrdzujú výsledky lineárnej regresie. Prvý zhluk nám hovorí, že respondenti, ktorí považujú svoju opätovnú zamestnateľnosť za ťažkú až mimoriadne ťažkú, zároveň považujú výrok „V práci mám istotu, že ma nevyhodia" za dosť až veľmi výstižný. Respondenti , ktorí považujú svoju znovu zamestnateľnosť za ľahkú považujú výrok o zamestnaneckej neistote za trochu výstižný. A napokon jedinci, ktorí sa považujú za mimoriadne ľahko zamestnateľných považujú položku o zamestnaneckej neistote za vôbec nevystihujúcu. V korešpondenčnej analýze (Obrázok 3) sme opäť zaznamenali vznik troch zhlukov, ktoré potvrdzujú výsledky lineárnej regresie. Prvý zhluk nám hovorí, že respondenti, ktorí považujú svoju nahraditeľnosť za mimoriadne ľahkú zároveň považujú výrok „V práci mám istotu, že ma nevyhodia" za dosť až veľmi výstižný. Respondenti , ktorí považujú svoju nahraditeľnosť za ľahkú považujú výrok o zamestnaneckej neistote za trochu výstižný. A napokon jedinci, ktorí sa považujú za ťažko až mimoriadne ťažko nahraditeľných považujú položku o zamestnaneckej neistote za vôbec nevystihujúci.

Diskusia

Cieľom predkladaného príspevku bolo zistiť vplyv charakteristík pracovného miesta a subjektívnych pracovných charakteristík zamestnanca na prežívanie zamestnaneckej neistoty na Slovensku. Charakteristiky pracovného miesta (typ kontraktu, počet rokov odpracovaných v súčasnom zamestnaní) a subjektívne pracovné charakteristiky zamestnanca (vnímaný potenciál k zamestnateľnosti, subjektívne vnímanie vlastnej nahraditeľnosti, možnosť kariérneho rastu) spolu vysvetľovali 12,3% zamestnaneckej neistoty. Vzhľadom na mnohoúrovňovú povahu prediktorov neistoty považujeme model lineárne regresie, ktorý vysvetľuje okolo 12 % variance závislej premennej za uspokojivý.

Všetky prediktory sa preukázali, ako signifikantné s výnimkou typu kontraktu. Typ pracovného kontraktu ako jediný, prekvapivo nebol signifikantným prediktorom zamestnaneckej neistoty. Tento výsledok je v protiklade s majoritou doterajších výskumných zistení (Kirves et al., 2011, Näswall a De Witte, 2003, Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010). Pravdepodobnou príčinou tohto zistenia je zloženie výskumnej vzorky, respektíve jej nevyváženosť

z hľadiska početnosti zamestnancov s kontraktom na bodu určitú (12,6 %) a dobu neurčitú (87,4 %). Na základe údajov z OECD (2015) však možno konštatovať, že táto nevyváženosť reflektuje skutočný pomer zamestnancov s kontraktom na dobu určitú/neurčitú v roku 2010 na Slovensku. Kde zamestnanci s kontraktom na dobu určitú tvorili len 5,8% pracujúcej populácie, pričom priemer Európskej únie bol 14,2 %. Počet rokov odpracovaných v aktuálnom zamestnaní, ako druhá premenná v kategórii pracovných charakteristík, bol signifikantným prediktorom zamestnaneckej neistoty. Z výsledkov lineárnej regresie vyplýva negatívny vzťah medzi závislou a nezávislou premennou, teda čím dlhšie pôsobí zamestnanec v organizácii tým nižšia je jeho zamestnanecká neistota. Seniorita v rámci organizácie často vyvoláva pocit istoty, pretože zamestnanci s dlhším pôsobením v organizácii sú menej náchylní k strate pracovného miesta. Obava nových zamestnancov zo straty práve nadobudnutého pracovného miesta sa premieta aj do hovorového „posledný prijatý, prvý vyhodený" (Probst, 2002).

Možnosť kariérneho rastu sa preukázala ako najsilnejší signifikantný prediktor zamestnaneckej neistoty. Toto zistenie je v protiklade s častým predpokladom o nezlučiteľnosti týchto dvoch pracovných aspektov. Naše zistenie môže byť odôvodnené nasledovne: ak organizácia jedincovi poskytne možnosť kariérne rásť, čo so sebou prináša finančnú aj časovú investíciu do zamestnanca, či už v podobe tréningov, školení, alebo certifikátov, vysiela tým zamestnancovi signál, že o jeho prácu má záujem, pričom tento záujem sa orientuje aj do budúcnosti, čo následne znižuje obavy jedinca o svoje pracovné miesto. Ďalším signifikantným prediktorom zamestnaneckej neistoty bol vnímaný potenciál k zamestnateľnosti. Čím viac je zamestnanec presvedčený o svojej zamestnateľnosti v prípade straty aktuálneho pracovného miesta tým nižšiu zamestnaneckú neistotu pociťuje. Toto zistenie úzko súvisí s vnímanou kontrolou nad pracovným životom, pretože je to práve strata kontroly a pocit bezmocnosti, ktoré vyvolávajú zamestnaneckú neistotu. Naše zistenie je v kongruencii s predošlými zisteniami (Kirves et al. 2011).

V neposlednom rade sa ako signifikantný prediktor zamestnaneckej neistoty preukázala subjektívne vnímaná vlastná nahraditeľnosť. Ak jedinec vníma svoje postavenie v organizácii, ako ľahko nahraditeľné, vyvoláva to v ňom obavy z jeho budúceho možného pôsobenia na danom pracovnom mieste, čo zvyšuje prežívanú zametnaneckú neistotu. Toto zistenie je súlade s mnohými predošlými výskumnými zisteniami (Naswäll a De Witte, 2003; Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010; Ito a Brotheridge, 2007; Kirves et al., 2011).

Za jeden z hlavných limitov nášho príspevku požujeme spôsob merania zamestnaneckej neistoty, ktorá bola zisťovaná len jednou položkou a prierezový charakter zberu dát. Rovnako by bolo prínosné diferencovať vzorku na základe povahy práce (administratívna/manuálna práca). Aj napriek spomenutým obmedzeniam považujeme tento príspevok za prínosný a to predovšetkým na základe nasledovného. Príspevok prináša vysoko aktuálnu tému, ktorej výskum momentálne v našom prostredí absentuje. Z praktického hľadiska je potrebné poukázať na fakt, že všetky tri premenné, súhrnne označené ako subjektívne vnímané pracovné charakteristiky jedinca, vystupovali ako signifikantné prediktory zamestnaneckej neistoty. Spoločným menovateľom týchto premenných sa v teoretickej rovine zdá byť vzdelanie, jeho výška a adekvátnosť vzhľadom na pracovnú pozíciu. Toto zistenie nám indikuje, že zamestnanec nemusí len pasívne prijímať stav pracovného trhu, ktorý nesie podiel na prežívaní zamestnaneckej neistoty, ale môže aj sám aktívne túto neistotu redukovať prostredníctvom získania kontroly nad svojím pracovným život.

Literatúra

Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health, Work & Stress, 21(3), 279–292.

Brown Johnson, N., Bobko, P. & Hartenian, L. S. (1992). Union influence on local union leaders'perception of job insecurity: An empirical test. *British Journal of Industrial Relations*, 30(1), 45–60.

Burgard, S. A., Brand, J. E. & House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777–785

De Witte, H., De Cuypera , N., Elsta, T.V., Vanbellea, E. & Niesena, W. (2012). Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 11–17.

Dierckxsens, (2009). Social Movements and the Capitalist Crisis: Towards a Latin American Alternative, In R.A. Dello Buono & J.B. Lara (Eds.), *Imperialism, Neoliberalism and Social Struggles in Latin America* (pp.301-326) Leiden, The Netherlands: Brill Academic Publisher.

Cheng, G. & Chan, D. (2008). Who suffres more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272–303.

Ištoňová, L. & Fedáková, D. (in press). Predictors and consequences of job insecurity: Comparison of Slovakia and Estonia. *Studies of Transition States and Societies*.

Ito, J. K. & Brotheridge, C.M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40–64.

Kinnunen, U. & Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Work and Organizational Behavior*, 4(3), 297–321.

Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U. & Nätti, J. (2011). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms:

a two samples study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(8), 899–909.

Kossek, E. E., Huber, M. & Lerner, J. (2003). Sustaining economic and psychological well-being of mothers on public assistance: Individual deficit and social structural accounts. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 155–175.

McGuinness, S. & Wooden, M. (2009). Overskilling, Job Insecurity and Career Mobility. *Industrial Relations: a journal of economy and society*, 48(2), 265–286.

Munoz de Bustillo, R. & de Pedraza, P. (2010). Determinants of job insecurity in five European countries. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 5–20.

Näswall, K. & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from backround variables. *Economic and Industrial Democracy*. 24(2), 189–215.

OECD (2015), Temporary employment (indicator). doi: 10.1787/75589b8a-en (Accessed on 06 May 2015)

Parker, S. K., Griffin, M. A., Springg, CH. A. & Wall, T. D. (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 55(3), 689–719.

Pienaar, J., De Witte, J., Hellgren, J. & Sverke, M. (2013). The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Bussiness Review*, 17(2), 1–22.

Probst, T. M. (2006) Job insecurity. In J. H. Greenhause & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development* (pp. 443–447))Thousand Oaks, CA: Sage publiccations, Inc.

Silla, I., De Cyuper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739–751.

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2006). *Job insecurity. A literature review.* Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life.

Motivácia IT zamestnancov medzinárodnej spoločnosti v pobočkách na Slovensku, v Českej Republike a v Indii
Emploee motivation in international IT company in its subsidiaries: Slovakia, Czech Republic and India

Budzáková Mária
Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, UK Bratislava
maria.budzakova@gmail.com

Abstrakt
V roku 2014 sme previedli výskum zameraný na motiváciu zamestnancov v IT sektore v troch krajinách: Slovensko, Česká Republika, a India. Výskumnú vzorku práce tvorili zamestnanci spoločnosti. V úvodnej časti sa práca zaoberá pracovnou motiváciou, najmä Herzbergovou motivačnou teóriou; vysvetľuje obchodnú stratégiu medzinárodných spoločnosti v kontexte globálneho a lokálneho pracovného trhu; a inter-kultúrne špecifiká jednotlivých skúmaných krajín dopĺňajú Hofstedeho kultúrne dimenzie. V kvantitatívnom výskume boli použité dva dotazníky: Dotazník motivácie k výkonu LMI a Kollárikov dotazník motivačnej orientácie. Výskum analyzuje podobnosti a rozdielnosti motivácie k výkonu a motivačnej orientácie zamestnancov v skúmaných krajinách, hlavné zdroje pracovnej motivácie zamestnancov v jednotlivých krajinách a vzťahy medzi motiváciou k výkonu a motivačnou orientáciou na Slovensku, v Českej Republike a v Indii. Výsledky výskumu budú aplikované v spoločnosti pôsobiacej v IT segmente ako základ a odporúčania pre motivačné stratégie pre zamestnancov.
Kľúčové slová: motivácia, motivácia zamestnancov, motivácia k výkonu, zamestnanci v IT sektore, medzi-kultúrna psychológia, globálny trh práce, lokálny trh práce

Abstract
Dissertation thesis is exploring the employee's motivation in IT sector in three countries: Slovakia, Czech Republic and India. Research sample consisted of company employees. The introduction part of the paper work is dealing with the working motivation, with focus on Herzberg's motivation theory; explaining the business strategy of international companies on the global and local labor markets; and the cross-cultural particularities are approximated by Hofstede's cultural dimensions. In the quantitative research there were two questionnaires used: Performance Motivation Questionnaire AMI and the Kollarik's Motivation Orientation Questionnaire. The research was analyzing the commonalities and differences of the performance motivation and the motivation orientation among researched countries, main sources of employee's motivation in particular countries and the relations between the performance motivation and the motivation orientation in Slovakia, Czech Republic and India. The research results will be applied in the company in the IT industry as the baseline and recommendations for the employee's motivation strategies.
Key words: motivation, employee's motivation, performance motivation, employees in the IT industry, cross-cultural psychology, global labor market, local labor market, culture

Úvod

Dizertačná práca sa zaoberala motiváciou zamestnancov v IT sektore v troch krajinách: Slovensko, Česká Republika a India. Cieľom práce bolo pomocou exploračného výskumu navrhnúť motivačné stratégie priamo aplikovatelné v skúmaných krajinách. Cieľová skupina práce z hľadiska jej aplikácie je senior manažmentu spoločnosti. Do tejto štúdie som vstupovala s intuíciami a zvedavosťou, nakoľko v medzinárodných spoločnostiach pôsobím už 10 rokov a v praxi som spozorovala rozdiely v motivácii zamestnancov pochadzajúcich z rôznych krajín. Položila som si teda za cieľ skúmať empiricky a kvantitatívne motiváciu zamestnancov v medzinárodnom prostredí a následne navrhnúť evidence based intervencie umožňujúce optimalizáciu riadenia.

Pracovná činnosť je signifikantnou a nevyhnutnou súčasťou väčšiny globálnej populácie a významný faktor podieľajúci sa na subjektívnej spokojnosti a osobnom šťastí. Zmysluplná práca má silný vplyv na rozvoj vlastnej identity, vnímania seba, svojich kvalít a potenciálu a uvedomenia si vlastnej hodnoty. V literatúre je možné stretnúť sa s mnohými definíciami práce, všetky spája idea zmysluplnej aktivity. Práca môže byť asociovaná s radosťou, poskytuje príležitosť na rozvoj vlastného intelektu a schopnosti riešiť problémy, dokáže naplniť očakávania a ašpirácie, poskytuje priestor pre uspokojenie sociálnych potrieb a potreby pomáhať iným, a realizáciu vlastných kompetencií. Práca nám často pomáha determinovať vlastnú existenciu, a je jednou z hlavných aktivít ľudskej populácie.

Porozumenie vlastnej orientácie alebo inklinácie k práci; impulzov, ktoré ovplyvňujú naše rozhodnutia; a cieľov, ktoré napĺňame je nevyhnutnou podmienkou k dosiahnutiu rovnováhy v našom vzťahu k práci. Csikzentmihalyi (1990) predstavil koncept „zmyslu práce“, ktorý definoval ako efekt koherencie medzi subjektom a prácou, ktorú vykonáva; úroveň harmónie alebo rovnováhy, ktorú človek dosiahne vo vzťahu k práci. Hlavnou ideou konceptu je, že jedinec sa snaží o rovnováhu, a následne, akákoľvek inkoherencia vedie k intelektuálnym, emocionálnym a behaviorálnym aktivitám k navráteniu stavu rovnováhy.

Snaha o dosiahnutie koherencie v organizačnom prostredí nutne začína s porozumením motivácie zamestnancov, čo je často náročná úloha, keďže zamestnanci vstupujú a pracujú v organizácii s rozličnými očakávaniami a potrebami. Ich hodnoty, viera, pozadie, životný štýl, vnímanie, postoje a zodpovednosti sa líšia. Na druhej strane, úspech organizácie ultimátne závisí od efektivity vykonávanej práce. Zamestnanci a ich schopnosti, vzdelanie a motivácia vykonávať prácu sú často najdôležitejším aktívom firmy.

Prečo je teda dôležité zaoberať sa motiváciou zamestnancov? Motivovaní zamestnanci často hľadajú lepšie spôsoby ako vykonávať prácu, sú orientovaní na kvalitu, sú viac produktívni a inovatívni, a vykazujú nižšiu mieru fluktuácie. Motivovaní zamestnanci plnia ciele organizácie, udržiavajú vysoké morálne štandardy, vytvárajú silné tímové prostredie a zaujímajú sa o zodpovedné a náročné pracovné úlohy. Motivácia zamestnancov je kľúčový faktor pri vedení spoločnosti a často aj znakom úspešného manažmentu spoločnosti.

Naša štúdia sa zamerala na výskum motivácie IT zamestnancov v medzinárodnej spoločnosti v troch krajinách: Slovensko, Česká Republika a India. Štúdia sa zameriava na technických zamestnancov, prevažne mužského pohlavia, ktorí vykonávajú vysokokvalifikovanú prácu v IT segmente.

Samotný koncept pracovnej motivácie skúmame na základe Herzbergovej dvojfaktorovej motivačnej teórie, a ako výskumnú metódu používame Kollárikov dotazník motivačnej orientácie, ktorý tiež vychádza z Herzbergových záverov.

Nakoľko vnímame pôsobenie medzinárodných spoločnosti v globálnom kontexte, považujeme za dôležité uvažovať o trendoch na súčasnom globálnom trhu práce. Slovensko, Česká Republika a India sú z hľadiska trhu práce vysoko rastúce ekonomiky, kde mnoho medzinárodných spoločnosti zakladá svoje pobočky a vytvára pracovné miesta. Vo veľkých mestách je možné takmer ako hlavnoprúdový trend charakterizovať vysoký pomer formálne a jazykovo vzdelaných mladých ľudí, ktorí často začínajú svoje pracovné kariéry v medzinárodných spoločnostiach. Vzhľadom na daný súčasný fenomén, v štúdii považujeme za dôležité načrtnúť vývojové trendy na globálnom trhu práce a špecifika lokálnych pracovných trhov.

Medzinárodné spoločnosti zakladajú svoje pobočky v kultúrne rozdielnych lokalitách svetového hospodárskeho priestoru. Vzhľadom na tejto fakt je pre väčšinu zamestnancov stret kultúr a rozličných vnímaní konceptu práce nevyhnutnou realitou na dennej báze. Rozdielnosť kultúr sa s našej štúdii snažili načrtnúť cez Hofstedeho kultúrne dimenzie.

Z hľadiska holistickej stratégie spoločnosti sú medzinárodne pobočky často orientované na operačnú exekutívu. Pracovné tímy rýchlo rastú, prirodzená fluktuácia je tiež prítomná, a nakoľko je lokálny manažment často vyťažený operačnou zložkou riadenia, dlhodobá udržateľná stratégia motivácie zamestnancov nepatrí k primárne ťažiskovým činnostiam vedenia spoločnosti. Podľa nášho názoru, nevyhnutný aspekt pri budovaní stabilných a profesionálnych pracovných tímov v medzinárodnych pobočkách nadnárodných spoločnosti je aj uvažovanie nad aspektmi pracovnej motivácie zamestnancov. Pri uvažovaní nad cieľom práce sme si kládli nasledujúce otázky: Vie manažment spoločnosti explicitne určiť, čo robí zamestnancov ich šťastných a spokojných? Vie manažment spoločnosti s určitosťou povedať, aké sú súčasne kľúčové motivačné faktory ich zamestnancov? Ďalej, aké sú príležitosti na zlepšenie motivácie? Aké sú túžby zamestnancov? Aký je rozdiel medzi súčasným stavom motivácie a projekciou ideálneho stavu? Aké môžu byť rôzne dôvody na odchod zamestnanca zo spoločnosti? Naše otvorené otázky sme túžili ďalej aplikovať v kontexte spoločnosti: ako je možné stimulovať zamestnancov k ich spokojnosti? Ako nadizajnovať komunikáciu od manažmentu smerom k zamestnancom? Aký tón používať pri internej komunikácii? Na aké psychologické aspekty motivácie zamestnancov by sa mala manažment spoločnosti zameriavať pri zdôrazňovaní želaných pracovných postojov?

Cieľom exploračnej štúdie bolo bližšie porozumenie motivačných faktorov IT zamestnancov v dvoch rozličných geografických a kultúrnych regiónoch. Práca za zaoberala analýzou výkonnostnej motivácie a motivačnej orientácie a navrhuje motivačné stratégie pre manažment spoločnosti, s cieľom zlepšiť subjektívnu pohodu (well-being) zamestnancov. Cieľom štúdie bolo aj pomôcť manažmentu lepšie porozumieť faktorom, ktoré motivujú ich zamestnancov.

Motivácia

Prvá otázka našej štúdie je veľmi priamočiara: čo je pracovná motivácia? Motivácia riadi našu mentálnu snahu o využitie našich poznatkov a skúsenosti. Bez motivácie aj najschopnejší zamestnanec odmieta podávať vysoké výkony. Motivácia kontroluje naše rozhodnutie pracovať s určitým cieľom, začať novú aktivitu alebo nanovo definovať súčasné aktivity. Motivácia pomáha odolávať vyrušeniam alebo tlakom iných priorít (Clark, 2003). Motivácia vedie zamestnanca k investovaniu kognitívnej snahy s cieľom kvalitatívneho alebo kvantitatívneho zlepšenia pracovného výkonu. Jones a George (2004) definujú motiváciu ako psychologickú silu, ktorá determinuje smer správania jednotlivca v organizácii, úroveň snahy a úroveň odolnosti v prípade prekážok. Robbins (2005) uvádza, že motivácia sa líši medzi jednotlivcami,

a v rámci jednotlivca v rozdielnom čase a v rozdielnych situáciách. Ľudia už sú motivovaní (Freemantle, 2001). Existujú avšak rozdiely v úrovni našej motivácie ako výsledok rôznych životných situácii. Ak je človek demotivovaný, je to preto, že myseľ človeka sa rozhodla byť demotivovaná, či už na vedomej alebo podvedomej úrovni (Freemantle, 2001). Intristicky motivovaní zamestnanci podávajú vysoký výkon z vlastného záujmu, zatiaľ čo extristicky motivovaní zamestnanci podávajú výkon na základe očakávania odmeny alebo aby sa vyhli trestu. Manažer sa može pokúsiť stimulovať intristickú motiváciu zamestnanca, ale nedokáže ju vytvoriť (Freemantle, 2001). Motiváciu je možné definovať aj ako našu vieru v to, čo nás robí efektívnymi a úspešnými. Podľa Clarka (2003), zamestnanci si vážia ciele, pracovné podmienky a stimuly o ktorých veria, že prispejú k ich úspechu. Naopak, vyhýbame sa situáciám, o ktorých si myslíme, že zabránia nášmu úspechu. Podľa Clarka (2003) zároveň aj veľmi podobní ľudia v rámci rovnakej kultúry majú rozdielne definície vlastného úspechu a rozdielne hodnotia faktory, ktoré považujú za zdroj svojho úspechu. Motivácia je sila, ktoré poháňa zamestnancov, aby si vybrali určitú prácu, zostali s nej a podávali v nej výkon. Rané prístupy štúdia motivácie zamestnancov sa sústredili na rozličné potreby ľudí. Zastávala sa teória, že ľudia sú motivovaní, aby naplnili svoje nenaplnené potreby – napríklad Maslowová hierarchia potrieb. Ďalšie prístupy sa viac sústredili na stanovenie cieľa. Neskoršie prístupy sa ďalej sústredili na dlhodobé ciele, zmysel spravodlivosti, hodnoty zamestnanca. Od 30-tych rokov 20. storočia sa štúdium pracovnej motivácie postavilo do centra pracovných a organizačných psychológov, najmä vďaka slávnym Hawthornovým výskumom. Po nich nasledovali ďalšie štúdie: McClellandová teória získaných potrieb, Vroomová teória očakávania, Locková a Lathamovú teóriu stanovanie cieľov, Herzbergová motivačno – hygienická teória, Bandurová teória self-efficacy, Skinnerová teória a mnohé ďalšie (Clark, 2003).

V našej práci sme stručne predstavili známe a významne motivačné teórie a selektívne sme sa venovali Herzbergovej dvojfaktorovej motivačnej teórii, nakoľko je jej obsah vhodne aplikovateľný pre náš výskum. Herzbergová teória je zároveň základom pre dotazník motivačnej orientácie zostavený T. Kollárikom, ktorý bol použitý ako výskumná metóda v našej štúdii.

Herzbergová motivačná teória je jedna z najkontroverznejších teórii výskumu motivácie (Behling, Labovitz & Kosmo, 1968, Pinder, 1998). Hezberg vo svojich tvrdeniach nabúral tvrdenia o motivácii zamestnancov, keď tvrdil, že plat prispieva iba marginálne k pracovnej spokojnosti, ďalej že zamestnanci potrebujú psychologicky rast a že interpersonálne vzťahy môžu pravdepodobne skôr viesť z nespokojnosti ako ku spokojnosti (Sachau, 2007). Herzberg, Mausner, Peterson, and Capwell (1957) si všimli, že premenné, ktoré prispievali k spokojnosti boli rozdielne od premenných, ktoré prispievali s nespokojnosti. Na otestovanie tejto možnosti Herzberg, Mausner a Snyderman (1959) požiadali vzorku účtovníkov a inžinierov, aby popísali udalosti, kedy sa cítili v práci veľmi dobre a na druhej strane, kedy sa cítili veľmi zle. Herzberg a jeho kolegovia následne analyzovali a skúmali obsahy jednotlivých príbehov. Autori zistili, že väčšina príbehov o pracovnej spokojnosti sa týkala príležitosti, kedy zamestnanci pocítili uznanie za výkon, pochopenie, zvýhodnenie, mali možnosť podieľať sa na zaujímavej práci, mali zvýšenú zodpovednosť a príležitosť na vzdelávanie. Väčšina príbehov o pracovnej nespokojnosti sa týkala nespravodlivých interných postupov spoločnosti, nekompetentných alebo nespravodlivých manažérov, neuspokojivých interpersonálnych vzťahov, nevyhovujúcich alebo nedostatočných pracovných podmienok, nespravodlivého mzdového ohodnotenia, ohrozenia statusu alebo pracovnej neistoty. Pozoruhodné bolo, že obsah príbehov o pracovnej spokojnosti sa líšil od obsahu príbehov o pracovnej nespokojnosti. Príbehy o pracovnej

nespokojnosti na napríklad týkali nespravodlivých interných postupov spoločnosti, avšak príbehy o pracovnej spokojnosti nezahŕňali spravodlivé interné postupy spoločnosti. Navyše, príbehy o pracovnej spokojnosti sa týkali úspechov a výkonov, ale príbehy o pracovnej nespokojnosti nehovorili o výkonnostných zlyhaniach. Herzberg nazval faktory týkajúce sa pracovnej spokojnosti „motivačné faktory", a faktory vypovedajúce o pracovnej nespokojnosti „hygienické faktory". Pojem hygiena si požičal z oblasti epidemiológie (Herzberg a kol., 1959). Herzberg a jeho kolegovia si uvedomili, že podobne ako v medicínskej hygiene, férové podmienky a interné postupy a uspokojujúce pracovné podmienky nezaručujú dlhodobú spokojnosť, ale majú preventívnu funkciu voči nespokojnosti. Na základe svojho výskumu Herzberg navrhol dve psychologické dimenzie: spokojnosť – nie spokojnosť, a nespokojnosť – nie nespokojnosť. Tvrdil, že motivačné faktory prispievajú k skúsenosti spokojnosti – nie spokojnosti, a podobne hygienické faktory prispievajú k skúsenosti nespokojnosti – nie nespokojnosti. Medzi motivačné faktory zaradil Herzberg nasledujúce faktory: úspech, uznanie, zaujímavá práca, zodpovednosť, povýšenie a osobný rast. Medzi hygienické faktory zaradil Herzberg nasledujúce faktory: organizačná kultúra, štýl riadenia, vzťah s manažérom, pracovné podmienky, mzdové ohodnotenie, vzťahy s členmi tímu, osobný život, vzťahy s podriadenými, prestíž, a istota. Keď Herzberg a jeho kolegovia požiadali ich výskumných participantov, aby popísali pozitívne a negatívne udalosti v práci, zároveň ich požiadali, aby určili aj trvanie pozitívnych a negatívnych pocitov (Herzberg a kol., 1959). Participanti mali pozitívne pocity týkajúce sa motivačných faktorov relatívne dlhé časové obdobie, zatiaľ čo negatívne pocity týkajúce sa hygienických faktorov mali kratšie trvanie. Ďalším zistením bolo, že pozitívne pocity týkajúce sa hygienických faktorov mali kratšie trvanie ako pozitívne pocity pochádzajúce z motivačných faktorov. Herzberg ďalej skúmal kvalitatívne rozdiely medzi motivačnými a hygienickými faktormi. Zistil, že motivačné faktory sú prevažne obsiahnuté v pracovnej náplni a hygienické faktory sú prevažne obsiahnuté v kontexte práce. Herzberg poznamenal, že najdôležitejší rozdiel medzi motivačnými a hygienickými faktormi je, že motivačné faktory zahŕňajú psychologický rast a hygienické faktory sa týkajú vyhnutia sa fyzickej alebo psychologickej bolesti (Herzberg a kol., 1959). Tieto závery viedli Herzberga k ďalšej otázke: čo je psychologický rast? Herzberg (1966) definoval šesť úrovni psychologického rastu: 1) vedieť viac, 2) porozumenie, 3) kreativita, 4) efektívnosť v nejasnosti, 5) individualizácia, 6) reálny rast. Vo väčšine jeho práci definuje Herzberg psychologický rast ako učenie sa nových faktov a schopnosti, rozvoj porozumenia vzťahu medzi faktami alebo schopnosťami, následné použitie získaných vedomosti alebo schopnosti, a porozumenie s následným vytváraním nových nápadov.

V našej práci sme sa zaoberali ďalšími vysvetleniami a interpretáciami Herzbergovej teórie, aj vzhľadom na dezinterpretácie jeho zistení v rôznych psychologických literatúrach. Následne sme sa zaoberali prínosmi Teodora Kollárika k téme motivácie zamestnancov.

Kollárik (2011) tvrdí, že zamestnanec orientovaný na hygienické faktory je menej spokojný s výsledkami práce, čo indikuje znížený záujem o typ práce a kvalitu svojej práce. Kollárik ďalej tvrdí, že takto orientovaný zamestnanec nezískava výhody z vlastných skúsenosti a že jediná výhoda, o ktorú sa zamestnanec snaží je pohodlné pracovné prostredie. Takýto zamestnanec podľa Kollárika (2011) nemá vlastný vnútorný zdroj motivácie.

Kollárik (2011) nadväzuje vo svojich úvahách na Herzberga a navrhuje šesť motivačných stratégii: 1) motivácia pracovnou náplňou, 2) motivácia pracovnou spokojnosťou, 3) motivácia incentívami, 4) motivácia tréningom, vzdelaním a rozvojom, 5) motivácia výkonovým manažmentom, a 6) motivácia vedením ľudí – splnomocnením a právomocou.

Kollárik (2011) vo svojej práci ďalej uvažuje nad faktormi motivácie v kontexte osobnostnej orientácie a orientácie na prácu. Osobnostnú orientáciu delí na dimenzie: osobný profit a moc; a orientáciu na prácu delí na dimenzie: charakter práce a sociálna atmosféra. Kollárik použil svoje delenie motivačných faktorov ako základ pre svoj dotazník motivačnej orientácie, ktorý bol použitý ako výskumná metóda v našom výskume. Kollárikové faktory motivačnej orientácie sú zobrazené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Kollárikové faktory motivačnej orientácie zamestnanca

1. Osobnostná orientácia		2. Orientácia na prácu	
1a) Osobný profit	1b) Moc	2a) Charakter práce	2b) Sociálna atmosféra
Úspech	Autorita	Pracovné podmienky	Pracovný tím
Uznanie	Prestíž	Zaujímavá práca	Vzťahy s nadriadenými
Postup	Právomoc	Plat	Vzťahy s kolegami
Osobný rast	Zodpovednosť	Istota	Vzťahy s podriadenými
Sebarealizácia	Nezávislosť	Firemný kultúra	**Štýl vedenia**

Trh práce

V práci sme uvažovali aj nad situáciou a globálnom a lokálnych trhoch práce. Ekonómia sa nezaoberá len štúdiom peňazí a ekonomickými indikátormi, ale aj ľudským správaním. Zamestnanci a spoločnosti neustále prehodnocujú náklady a benefity vlastného správania. V práci sme sa preto zaoberali trendmi na globálnom trhu práce, distribúciou dosiahnutého vysokoškolského vzdelania v globálnom meradle, a priblížili sme špecifiká lokálnych trhov práce.

Na globálnom trhu práce pozorujeme posun od výroby k službám, narastá globalizácia obchodu a informačné technológie neustále napredujú (Döckel, 2003). Znižovanie tradičných bariér taktiež umožňuje spoločnostiam vnímať svet ako jeden trh z hľadiska odbytu ako aj trhu práce. Podľa Freemana (2008) sa globálna ekonomika zmenila takmer naraz v 90-tych rokoch 20. storočia, kedy Čína, India a bývalé štáty sovietskeho bloku vstúpili na globálnu ekonomiku. Vďaka tejto zmene pracovná sila v informačných technológiách vzrástla z 1,46 miliardy na 2,93 miliardy pracovníkov. S nárastom pracovnej sily z nízkopríjmových krajín zažíva globálna ekonomika presun práce z vysokopríjmových krajín do nízkopríjmových krajín. Freeman (2008) ďalej uvádza, že v roku 1970 pochádzalo približne 30 % vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov v USA, a do roku 2006 sa tento pomer zmenil na približne 12 %. Rozdiel svetovej distribúcie vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov sa odzrkadlil práve v nízkopríjmových krajinách, kde podľa Freemana (2008) narástol počas posledných dekád počet programátorov a počítačových inžinierov. Tento výrok presne vystihuje pozadie investícií medzinárodných spoločnosti a vytváranie pracovných miest v nízkopríjmových krajinách. Medzinárodne spoločnosti reagovali na zvýšenú ponuku vzdelaných zamestnancov ich zamestnávaním v celosvetovom meradle. Implikácia tohto faktu je, že tieto spoločnosti často hľadajú vhodných kandidátov na globálnom trhu práce a následne umiestňujú svoje pobočky tam, kde je možné prácu vykonať na čo najnižšie náklady (Freeman, 2008). Podľa Freemana (2008) kombinácia vysokovzdelaných ľudí, nízkych nákladov na mzdu a veľkej populácie robia z rozvojových krajín vysoko kompetitívne regióny v globálnom meradle. Navyše, vďaka rozvoju informačných technológii a globálnej dostupnosti vysokorýchlostného internetu sa stalo zakladanie pobočiek mimo vysokopríjmových krajín veľmi populárnym opatrením väč-

šiny medzinárodných spoločnosti. V princípe, akákoľvek práca, ktorá si nevyžaduje fyzický kontakt so zákazníkom, môže byť vykonávaná kdekoľvek na svete.

Kultúra

V prostredí medzinárodnej spoločnosti sú participanti nášho výskumu v dennom kontakte s príslušníkmi iných kultúr, či už na profesionálnej alebo osobnej úrovni. Hofstede (2008) tvrdí, že znalosti o špecifikách iných kultúr nie sú vo všeobecnosti rozšírené, čo je často zdrojom možných nedorozumení. Kultúrne dimenzie Geerta Hofstedeho poskytujú aspoň čiastočné vysvetlenie kultúrnych rozdielov medzi krajinami. Podľa Hofstedeho (2008), v prostredí, kde dochádza k stretu kultúr je dôležité vedieť prispôsobiť svoje správanie tak, aby kultúrne hodnoty jednotlivých krajín neboli zranené, a aby sa ľudia usilovali o čo najväčšie vzájomné porozumenie. Tieto tvrdenia sú podľa nášho názoru pravdivé aj v medzinárodnom manažmente a v riadení ľudských zdrojov naprieč kultúrami. Pri riadení medzinárodných tímov je dôležité zobrať do úvahy medzi-kultúrne rozdiely a prispôsobiť podľa nich svoje rozhodnutia a prístupy v riadení. V oblasti medzi-kultúrnych dimenzií sú najviac rozšírené práve Hofstedeho dimenzie. Hofstedeho dimenzie sú založene na dotazníkovom výskume medzi IBM zamestnancami v 40 krajinách (Dickson, Hartog, Mitchelson, 2003). Hofstede pôvodne zadefinoval štyri dimenzie: vzdialenosť k moci; vyhýbanie sa neistote; individualizmus – kolektivizmus, maskulinita – feminita; a neskôr pridal k svojej teórii aj piatu dimenziu: orientácia na budúcnosť. Je dôležité poznamenať, že Hofstedeho dimenzie sú v mnohom kritizované. Do našej štúdie sme ich zaradili z dôvodu podobnosti Hofstedeho a našej výskumnej vzorky, a zároveň pretože sú najviac rozšírené a prepracované kultúrne dimenzie uvádzané v mnohých inter-kultúrnych literatúrach a odborných časopisoch.

V našej práci sme uvádzali hodnoty Hofstedeho dimenzii pre nami skúmané krajiny Slovensko, Česká Republika a India (tabuľka 3).

Tabuľka 2: Hofstedeho dimenzie

Dimenzia/Krajina	Slovensko	Česká Republika	India
Vzdialenosť k moci	104	57	77
Vyhýbanie sa neistote	51	74	40
Individualizmus	52	58	48
Maskulinita	110	57	56
Orientácia na budúcnosť	77	70	51

Výskumné otázky

Optika výskumu bola exploračná. Cieľom bola identifikácia možného priestoru pre optimalizáciu medzikultúrneho manažmentu.

1. V práci sme identifikovali motiváciu k výkonu v jednotlivých krajinách a podobnosti a rozdiely medzi skúmanými krajinami.
2. Motivačnú orientáciu v jednotlivých krajinách a sledovali podobnosti a rozdiely.
3. Ďalším výskumných cieľom bola identifikácia celkovej úrovne spokojnosti v jednotlivých krajinách.
4. Uvažovali sme aj nad vzťahom motivácie k výkonu a celkovej spokojnosti.

Predpokladáme že, identifikácia silných a slabých stránok, príležitosti na zlešenie a hrozieb motivácie zamestnancov; a zároveň porovnanie krajín navzájom, umožní, manažmentu spoločnosti explicitne si uvedomiť vnímané nuansy riadenia, ktoré sú vďaka výskumu podložené na kvantitatívných dátach.

Na základe výsledkov výskumu LMI – Motivácie k výkonu a Kollárikových faktorov pre Osobnostnú Orientáciu predpokladáme identifikaciu psychologického rozmeru motivácie, ktorý pomože ako prostriedok pri uplatňovaní motivačnej stratégie (napr. apel na silné stránky, obrusovanie slabých, tón internej komunikácie).

V prípade Indie považujeme za pridanú hodnotu výskumnú optiku postavenú na západných teoretických predpokladoch, nakoľko nadnárodné spoločnosti pochádzajú práve zo západného sveta, a vytvárajú si svoje pobočky v Indii.

Metódy

Dáta v našom výskume boli zozbierané od 142 IT zamestnancov medzinárodnej spoločnosti v jej troch pobočkách: Slovensko 80 participantov, Česká Republika 18 participantov, India 44 participantov. Dotazník bol anonymný, participantom boli poskytnuté inštrukcie a vysvetlený účel dotazníku. Zber dát prebehol počas mesiacov september a október 2014. Participanti v rámci zberu dát vypĺňali dva dotazníky: Dotazník motivácie k výkonu Schulera a Prochasku (z nemeckého originálu Leistungsmotivationsinventar) a Dotazník motivačnej orientácie profesora Kollárika.

Dotazník orientácie na výkon obsahuje 17 faktorov, rozdelených do troch hlavných zlúčených dimenzii: ctižiadostivosť, nezávislosť a motivácia orientovaná na výkon (tabuľka 3). Test pozostáva zo 170 položiek, zoskupených do 17 skupín. Participanti odpovedali na otázky na 7 stupňovej likertovej škále.

Tabuľka 3: Dimenzie dotáznika motivácie k výkonu

Zlúčená Dimenzia	Ctižiadostivosť	Nezávislosť	Motivácia orientovaná na úlohu
Dimenzia	1. hrdosť na výkon	9. samostatnosť	15. sebakontrola
	2. orientácia na status	10. flexibilita	16. vytrvalosť
	3. súťaživosť	11. nebojácnosť	17. internalita
	4. kompenzačné úsilie	12. dominancia	
	5. cieľavedomosť	13. dôvera v úspech	
	6. ochota učiť sa	14. preferencia obťažnosti	
	7. angažovanosť		
	8. flow		

Dotazník motivačnej orientácie obsahuje 20 faktorov (tabuľka 1) Participanti odpovedali na štyri otázky pre každý faktor: (1) Ako je faktor prítomný v súčasnosti? (2) Ako ste spokojný s faktorom? (3) Ako by ste si želali, aby bol faktor prítomný? (4) Ako je faktor pre Vás dôležitý? Participanti tak spolu odpovedali na 80 otázok.

V práci sme použili aj operačné definície podľa Wanousa a Lawlera (1972), vyjadrené príslušnými vzorcami, kde IS je index celkovej spokojnosti a IFS – index spokojnosti s jednotlivými faktormi (tabuľka 4):

Tabuľka 4: Operačné definície motivačnej orientácie

Definícia	Vzorec
Celková pracovná spokojnosť je určená sumou spokojnosti s jednotlivými aspektmi.	IS = aspekty ∑ (IFS)
Celková spokojnosť je určená váženou sumou čiastkovej spokojnosti.	IS = aspekty ∑ (dôležitosť x IFS)
Pracovná spokojnosť je sumou dosiahnutých cieľov, ktoré pre jednotlivé aspekty práce možno charakterizovať aj otázkou „Aký veľký je teraz?“	IS = aspekty ∑ (je teraz)
Dôležitosť jednotlivých faktorov a dosiahnutie cieľov.	IS = aspekty ∑ (dôležitosť x je teraz)
Celková pracovná spokojnosť je daná rozdielom medzi očakávanou úrovňou jednotlivých aspektov (aký veľký by mal byť) a skutočným stavom (aký je teraz).	IS = aspekty ∑ (mal by – je teraz)
Hodnotenie dôležitosti ako rozdiel medzi očakávaniami a hodnotením terajšieho stavu.	IS = aspekty ∑ [dôležitosť x (mal by – je teraz)]
Pomer medzi ideálmi – túžbami a ich splnením.	IS = aspekty ∑ (chcel by – je teraz)

Výsledky

Motivácia k výkonu

V našej práci sme zistili, že medzi skúmanými krajinami sú štatisticky signifikantné rozdiely v motivácii k výkonu v nasledujúcich dimenziách a faktoroch: ctižiadostivosť, dôvera v úspech, hrdosť na výkon, ochota učiť sa, preferencia obťažnosti, a orientácia na status (tabuľka 5).

V rámci podobnosti motivácie výkonu neboli zistené žiadne oblasti, avšak analýza výsledkov pre dvojice krajín ukázala, že nie sú rozdiely medzi participantmi zo Slovenska a Českej Republiky okrem preferencie obtiažnosti, a hrdosti na výkon. Taktiež nie sú pravdepodobné rozdiely medzi participantmi z Českej Republiky a Indie okrem orientácie na status.

Medzi participantmi zo Slovenska a Indie sme identifikovali nasledujúce rozdiely: ctižiadostivosť – veľmi veľký rozdiel; dôvera v úspech – veľký rozdiel; hrdosť na výkon – veľmi veľký rozdiel; ochota učiť sa – stredný rozdiel; preferencia obtiažnosti – veľký rozdiel; orientácia na status – veľmi veľký rozdiel. Medzi participantmi zo Slovenska a Českej Republiky sme identifikovali nasledujúce rozdiely: hrdosť na výkon – stredný rozdiel; preferencia obtiažnosti – veľký rozdiel.

Tabuľka 5: Výskedky dotazníka motivácie k výkonu

	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Ctižiadostivosť	Slovensko	47,5	6,2	8,082	<0,001	0,136	CZ	0,481
	Česká Republika	50,5	6,7				IN	0,291
	India	52,2	2,9				SK***	1,084
	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Dôvera v úspech	Slovensko	50,2	9,0	6,118	0,003	0,106	CZ	0,473
	Česká Republika	54,4	9,3				IN	0,254
	India	56,8	5,8				SK**	0,857
	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Hrdosť na výkon	Slovensko	48,8	6,7	9,737	<0,001	0,159	CZ*	0,605
	Česká Republika	52,8	6,1				IN	0,255
	India	54,2	3,3				SK***	1,127
	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Ochota učiť sa	Slovensko	50,1	7,5	3,835	0,025	0,069	CZ	0,359
	Česká Republika	52,7	5,6				IN	0,263
	India	53,8	3,3				SK**	0,698
	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Preferencia obťiažnosti	Slovensko	47,2	6,0	8,567	0,001	0,159	CZ**	0,860
	Česká Republika	52,6	7,3				IN	0,011
	India	52,5	5,9				SK***	0,888
	Krajina	**M**	**SD**	**F**	**p**	**η2**	**Páry**	**D**
Orientácia na status	Slovensko	50,0	8,8	11,282	0<,001	0,180	CZ	0,333
	Česká Republika	53,1	12,1				IN*	0,526
	India	58,6	4,4				SK***	1,372

Motivačná orientácia

Medzi participantmi zo Slovenska, Českej Republiky a Indie sme identifikovali nasledujúce rozdiely v motivačnej orientácii: úspech, uznanie, postup, osobný rast, sebarealizácia, autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť, pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, firemná kultúra, tím, vzťahy s nadriadenými, vzťahy s kolegami a štýl vedenia.

Medzi participantmi zo Slovenska a Českej Republiky sme identifikovali podobnosť pre faktor vzťahy s kolegami. Z hľadiska spokojnosti so súčasným stavom boli medzi participantmi zo Slovenska a Českej Republiky identifikované nasledujúce rozdiely: úspech –

stredný rozdiel; sebarealizácia – stredný rozdiel; autorita – stredný rozdiel; vzťah s nadriadeným – stredný rozdiel. Želaný stav výskumných kohortov sa líši v nasledujúcich oblastiach: úspech – stredný rozdiel; plat – stredný rozdiel; vzťah s nadriadeným – stredný rozdiel a štýl vedenia – stredný rozdiel.

Medzi participantmi zo Slovenska a Indie sme identifikovali nasledujúce rozdiely z hľadiska spokojnosti so súčasným stavom: úspech – veľmi veľký rozdiel; uznanie – veľký rozdiel; postup – stredný rozdiel; osobný rast – veľký rozdiel; sebarealizácia – veľký rozdiel; autorita – veľký rozdiel; prestíž – veľký rozdiel; právomoc – veľký rozdiel; zodpovednosť – veľký rozdiel; nezávislosť – stredný rozdiel, pracovné podmienky – veľký rozdiel; zaujímavá práca – veľký rozdiel; plat – veľký rozdiel; firemná kultúra – veľký rozdiel; tím – veľký rozdiel; vzťahy s nadriadenými – veľký rozdiel; vzťahy s kolegami – veľký rozdiel; a štýl vedenia – veľký rozdiel.

Z hľadiska želaného stavu sme identifikovali nasledujúce rozdiely: úspech – stredný rozdiel; uznanie – stredný rozdiel; sebarealizácia – stredný rozdiel;, autorita – stredný rozdiel; prestíž – veľký rozdiel; právomoc – stredný rozdiel; zodpovednosť – veľký rozdiel; nezávislosť – stredný rozdiel; pracovné podmienky – stredný rozdiel; zaujímavá práca – stredný rozdiel; istota – stredný rozdiel; firemná kultúra – veľký rozdiel; pracovný tím – veľký rozdiel; vzťahy s nadriadenými – veľký rozdiel; vzťahy s kolegami – veľký rozdiel; štýl vedenia – veľký rozdiel.

Z hľadiska rozdielov v spokojnosti sú súčasným stavom sme medzi participantmi z Českej Republiky a India identifikovali nasledujúce zistenia: uznanie – stredný rozdiel; osobný rast – stredný rozdiel; prestíž – stredný rozdiel; právomoc – stredný rozdiel; zodpovednosť – stredný rozdiel; zaujímavá práca – stredný rozdiel, plat – stredný rozdiel; organizačná kultúra – stredný rozdiel; pracovný tím – stredný rozdiel; vzťahy s nadriadenými – stredný rozdiel; štýl vedenia – stredný rozdiel. V oblasti želaného stavu sme štatisticky overili nasledujúce zistenia: sebarealizácia – stredný rozdiel; autorita – stredný rozdiel; plat – stredný rozdiel; vzťahy s nadriadenými – stredný rozdiel; štýl vedenia – stredný rozdiel.

Na úrovni celkovej spokojnosti sme identifikovali signifikantný rozdiel medzi participantmi zo Slovenska a Indie a medzi participantmi z Českej Republiky a Indie. Slováci nevyjadrili explicitný postoj ohľadom ich spokojnosti, sú neutrálne naladení. Participanti z Českej Republiky sú mierne spokojní, a najviac spokojná skupina sú participanti z Indie, ktorí vyjadrili explicitnú spokojnosť s aktuálnym stavom a so všetkými faktormi. Rozdiel medzi Slovákmi a Indami v celkovej spokojnosti je takmer 25 %, miera rozptylu výpovedí participantov v Indii je nižšia. Medzi participantmi zo Slovenska je približne 25 % nespokojných zamestnancov. Stredný rozdiel je medzi participantmi z CZ a I. Zamestnanci z CZ sú spokojnejší ako Slováci. Z hľadiska dôležitosti plnenia priani klesá významosť rozdielu medzi Slovákmi a Indami a medzi Čechmi a Indami, kde sme namerali iba stredný rozdiel.

V našej práci sme ďalej uvažovali nad súvislosťami medzi celkovou spokojnosťou z hľadiska motivačnej orientácie a výkonnostnej orientácie pre jednotlivé skúmané krajiny. Celková spokojnosť výskumných participantov zo Slovenska je neutrálna, väčšina participantov nie je rozhodnutá a neprejavuje jednoznačný názor. Medzi stavom celkovej spokojnosti a výkonnostnými dimenziami je stredná závislosť pre nasledujúce dimenzie: flexibilita, kompenzačné úsilie, hrdosť na výkon, orientácia na status, cieľavedomosť a ctižiadostivosť.

Stav celkovej spokojnosti v Českej Republike je mierne pozitívny, a veľkými rozdielmi v rámci skupiny participantov, a existuje medzi ním stredná závislosť s nasledujúcimi dimenziami výkonnostnej motivácie: odolnosť, nebojácnosť a motivácia orientovaná na úlohu.

Výskumní participanti v Indii vyjadrili explicitnú spokojnosť, ktorá má štatistickú strednú závislosť s nasledujúci dimenziami výkonnostnej motivácie: flow a hrdosť na výkon.

Diskusia

V našej práci sme sa zameriavali na silné a slabé stánky výkonnostnej motivácie a motivačnej orientácie a navrhovali motivačnú stratégiu pre každú skúmanú krajinu.

Výskumní participanti zo Slovenska dosiahli najvyššie skóre v dotazníku výkonnostnej motivácie v nasledujúcich oblastiach: cieľavedomosť, dôvera v úspech a ochota učiť sa.

Cieľavedomosť môže byť ponímaná v súvislosti s Hofstedeho dimenziou orientácia na budúcnosť, ktorá je asociovaná s odolnosťou a osobnou prispôsobivosťou. Vysoké skóre pre faktor cieľavedomosť naznačuje vysoké ašpirácie smerom do budúcnosti, aj za cenu potlačenia okamžitých benefitov. Podľa výsledkov výskumu Slováci dôverujú sami sebe a očakávajú úspech aj v prípade prekážok. Silná stránka Slovákov je aj ochota učiť sa a rozširovanie vlastných vedomosti, aj za cenu nie okamžitých benefitov. Na druhej strane, Slováci skórovali najnižšie vo faktoroch nebojácnosť a súťaživosť. Nízke skóre nebojácnosti naznačuje obavu zo zlyhania, alebo negatívneho hodnotenia. Slováci majú podľa Hofstedeho najvyššie skóre pre dimenziu vzdialenosť k moci, podľa ktorej zamestnanci váhajú s priamym konfrontovaním a vyjadrením názoru voči autoritám. Podľa výsledkov výskumu, súťaživosť nie len s inými ale aj so sebou nie je výrazná.

Z hľadiska rozdielu medzi súčasným a želaným stavom sú Slováci najviac spokojní s hygienickým faktorom Istota – je to jeden z hlavných zdrojov spokojnosti výskumných participantov na Slovensku. Tento faktor indikuje dôveru zamestnancov v stabilitu spoločnosti. Ďalším faktorom, s ktorým sú Slováci spokojní je vzťah s kolegami. Vzťahy s kolegami sú kľúčovým motivačným faktorom väčšiny výskumných participantov zo Slovenska a podľa nášho názoru, motivačná stratégia by mala stavať aj na posilňovaní sociálnych väzieb medzi kolegami, napríklad formou tímových aktivít a podporovaním efektívnej kooperácie medzi jednotlivými členmi tímov.

Z hľadiska rozdielu medzi súčasným a želaným stavom sme identifikovali príležitosti na zlepšenie v oblasti povýšenia zamestnancov. Faktor povýšenie je veľmi úzko napojený na faktor plat, pre ktorý sme taktiež identifikovali veľký rozdiel medzi súčasným a želaným stavom. Vzhľadom na vysoké dosiahnuté hodnoty pre LMI faktor orientácia na status je možné uvažovať, že Slováci si spájajú status práve s možnosťou povýšenia a zvýšenia platu ako prostriedku na zvýraznenie svojho statusu. Na základe veľkého rozdielu medzi súčasným a želaným stavom pre faktory povýšenie a plat je možné odporúčať, že povýšenie v spoločnosti by nemalo prebiehať bez zvýšenia platu a naopak.

Slováci majú výraznú túžbu a považujú za dôležitý osobný rast. Toto zistenie ešte potvrdzuje vysoké skóre pre dimenziu ochota učiť sa, a napomáha manažmentu spoločnosti uvedomiť si veľkú dôležitosť vzdelávania a rozvoja schopnosti a zručnosti. Ako ďalšiu príležitosť na zlepšenie sme identifikovali faktor uznanie. Zdrojom uznania v zamestnaní môžu byt nadriadení, kolegovia, zákazníci. Pre spoločnosť môže byt vyjadrenie vďaky, uznania a prejavu rešpektu voči zamestnancom výrazný motivačný prostriedok. Za dôležitú považujeme synergiu medzi uznaním a štýlom riadenia zamestnancov, v rámci ktorého je úlohou manažmentu zdôrazňovať férovosť a otvorenosť. Okrem plánovania a riadenia práce je teda dôležitou úlohou manažmentu aj úprimne a proaktívne oceniť zamestnancov a tak stimulovať pozitívne pracovne prostredie, ktoré je schopne identifikovať kľúčových zamestnancov vzhľadom na ciele spoločnosti. Navyše, uznanie môže pomôcť zmierniť nízku mieru nebo-

jácnosti, ktorú sme na základe výskumu identifikovali medzi výskumnými participantmi zo Slovenska. Podľa nášho názoru by mala spoločnosť uvažovať nad zvýrazňovaním pozitívneho modelu zamestnanca s rozšírenými právomocami, ktorý sa nevyhýba náročným úlohám, a ktorý má záujem dosiahnuť výnimočné výsledky. Takýto zamestnanec by mal byť ocenený a vyzdvihnutý manažmentom.

Na základe výsledkov výskumu môžeme konštatovať, že zamestnanci na Slovensku sú orientovaní na výkon a sú ochotní pracovať tvrdo. Slováci sú ďalej orientovaní na skupinu a ľudí, na vzájomnú pomoc a podporu pri vzdelávaní ostatných členov tímu. V rámci motivačnej stratégie navrhujeme, aby manažment spoločnosti prehodnotil faktor odmeňovania za prácu. Výskum ďalej indikuje, že Slováci túžia byť vzdelaní, chcú byť braní vážne vedením spoločnosti a mať pocit vlastnej dôležitosti. Na základe výskumu môžeme konštatovať, že zamestnanci na Slovensku nie sú spokojní s vedením spoločnosti. V tejto oblasti vidíme možné riziko pre spoločnosti. Vzhľadom na fakt, že zamestnanci na Slovensku sú orientovaní na tím, a nie sú spokojní s manažmentom, je možný scenár, že úprimná komunikácia sa obmedzí len na tímovú úroveň a konštruktívna spätná väzba sa nedostane k manažmentu. Efektívny nástroj na získavanie spätnej väzby od zamestnancov by podľa nášho názoru mal byť súčasťou pripravovanej motivačnej stratégie, najmä ak zoberieme do úvahy nízku ochotu konfrontovať vedenie so svojim názorom. Preferovaný model správania by mal zdôrazňovať dôveru vo vlastný úspech a ochotu zlepšovať svoje schopnosti. Zároveň si myslíme, že dôvera vo vlastné schopnosti v kombinácii s úspešne zvládnutými úlohami by mali tvoriť jadro preferovaných schopnosti sprostredkovaných v rámci internej komunikácie od manažmentu smerom k zamestnancom. Navyše, motivačná stratégia pre zamestnancov na Slovensku by sa mala zamerať aj na jednotlivcov, ktorý produkujú vysoko kvalitnú prácu, a volia si náročné úlohy.

V Českej Republike dosiahli participanti najvyššie skóre v nasledujúcich oblastiach: dôvera v úspech, flow, orientácia na status, hrdosť na výkon, ochota učiť sa a preferencie obtiažnosti.

Výskumní participanti v Českej Republike majú silnú tendenciu vyberať si úlohy, ktoré vedú k možnosti byť úspešní. Faktor úspešnosti je príbuzný so sebadôverou. Na základe vysokej hodnoty faktoru vyhýbania sa neistote môžeme indikovať preferenciu spoliehania sa na formálne pravidla, detailne dohody a plánovanie. Na základe výsledkov pre faktor flow môžeme indikovať vysokú mieru koncentrácie, kedy je práca považovaná za niečo pozitívne.

Podľa výsledkov výskumu sú participanti v Českej Republike orientovaní na svoj status, hľadajú sociálnu akceptáciu na základe vlastných dosiahnutých úspechov. Na základe výsledkov LMI dotazníku môžeme indikovať aj vysokú mieru potešenia z vlastnej prace a zo zvyšovania úrovne vlastných schopnosti.

Participanti v Českej Republike dosiahli najnižšie skóre vo faktoroch internalita, súťaživosť a nebojácnosti. Podľa Rottera (1966) internalita je viera, že udalosti a výsledky sú dôsledkom vlastného správania a snaženia sa. Súťaživosť a nebojácnosť indikujú mieru vlastného sebavedomia.

Z hľadiska rozdielu medzi súčasným a želaným stavom sú participanti v Českej Republike najviac spokojní s faktorom istoty. Z oblasti faktorov sociálnej atmosféry hodnotíme vzťahy participantov v Českej Republike ako vyrovnané, najmä vo vzťahu s nariadenými a kolegami. Zamestnanci v Českej Republike považujú vzťah s nadriadeným za esenciálny a fundamentálny pre svoju spokojnosť. Na základe výskumu sme identifikovali faktory auto-

rita, nezávislosť a zodpovednosť ako vyrovnané. Na základe výsledkov sme identifikovali, že participanti v Českej Republike sú spokojní s organizačnou kultúrou.

Participanti z Českej Republiky sú najmenej spokojní s faktorom platu, povýšenia, zaujímavej práce, uznania a osobného rastu. Najvýznamnejšia diskrepancia bola identifikovaná pre faktor platu, kde očakávania sú až dvojnásobne v porovnaní so spokojnosťou so súčasným stavom.

Radi by sme zdôraznili podobnosti medzi participantmi z Českej Republiky a Slovenska v oblasti najväčších príležitosti pre zlepšenie: uznanie, osobný rast, povýšenie a plat. Participanti z oboch krajín tužia po psychologickom raste. Pri úvahách o dedičstve v uvažovaní v post-socialistickych krajinách, kde častým fenoménom býva naučená bezmocnosť a nízka efektívnosť (Seligman, 1972; Bandura, 1994), vyhýbanie sa iniciatíve a zodpovednosti (Klicperova-Baker, 1999), a pasivita, ktorá bráni zamestnancom naplno rozvinúť svoje schopnosti (Reykowski, Smolenska, 1993), na základe výsledkov výskumu vieme konštatovať, že zamestnanci v Českej Republike a na Slovensku už nenesú znaky tohto kultúrneho dedičstva. Naopak, väčšina zamestnancov vyrástla v časoch prosperity a podľa terminológie Robbinsa (2003) ich môžeme označiť ako „the nexters", ktorí podľa charakteristiky uprednostňujú slobodu ako prioritu, očakávajú odmenu za kreativitu, kvalitný tréning a zaujímavú prácu, menej byrokracie, a uznanie od manažmentu. Radi by sme uviedli aj našu úvahu ohľadom faktoru platu. Podľa Herzberga (1992) hygienické faktory nemajú priamy vplyv na dlhodobú spokojnosť. Na druhej strane, Inglehart (1997) uvádza, že ľudia v krajinách, ktoré trpia chudobou a obavou o základne potreby ako jedlo a ubytovanie sú menej spokojní a šťastní ako ľudia, ktorí nemajú obavu o svoje prežitie. Ostáva pre nás otvorenou otázkou, či participanti výskumu z Českej Republiky a Slovenska majú dostatok finančných prostriedkov na svoju sebarealizaciu, alebo si skôr robia starosti o základne potreby.

V rámci úvah o motivačnej stratégii pre zamestnancov v Českej Republike považujeme za dôležité najprv uvažovať, čo je pre týchto zamestnancov dôležité. Na základe nášho výskumu sme identifikovali, že Českí zamestnanci veria, že odvádzajú dobrú prácu, a majú záujem zlepšiť si svoje sociálne postavenie cez podávanie vysokých výkonov. Ďalej majú záujem konštantne pracovať na svojom vzdelávaní. Výskumní participanti v Českej Republike sú spokojní so všetkými interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku. Ich sebahodnota je navyše pozitívne stimulovaná manažmentom. Taktiež sme identifikovali dostatočnú úroveň sebarealizácie v práci. Na základe výskumu navrhujeme motivačnú stratégiu orientovanú na vzdelanie, nakoľko úroveň osobného rastu nie je pre zamestnancov v Českej Republike uspokojivá. Na základe výskumu ďalej usudzujeme, že osobný a odborný rast by mal byt spojený s finančným rastom a postupom. Motivačná stratégia by mala zdôrazňovať vysoké výkony nadpriemerne produktívnych zamestnancov. Vzhľadom na nízke dosiahnuté skóre pre LMI faktor internalita by motivačná stratégia mala zdôrazňovať aj fakt, že kariéra a rozvoj každého zamestnanca je v jeho vlastných rukách a nie je subjektom šťastia alebo osudu.

Výskumní participanti z Indie skórovali najvyššie v nasledujúcich LMI faktoroch: orientácia na status, dôvera v úspech, cieľavedomosť, hrdosť na úspech, ochota učiť sa a flow. Na druhej strane, najnižšie skóre dosiahli vo faktoroch vytrvalosť, nebojácnosť a sebakontrola.

Výskumní participanti z Indie majú túžbu dosiahnuť vysoký status v pracovnom aj osobnom živote a chcú byt obdivovaní za ich úspech. Vysoké skóre taktiež indikuje ich túžbu zastávať dôležitú rolu v ich sociálnom prostredí. Indickí participanti veria vo vlastný úspech, aj napriek možných prekážkam. Podľa Hofstedeho dimenzie (1980) vyhýbanie sa neistote

inklinuje indická kultúra k pracovnej flexibilite, zamestnanci sa spoliehajú na vynaliezavosť a improvizáciu.

Vysoké dosiahnuté skóre pre faktor cieľavedomosť môže súvisieť s Hofstedeho dimenziou orientácia na budúcnosť, ktorá je asociovaná s odolnosťou a osobnou prispôsobivosťou (Genov, 2004). Vysoká cieľavedomosť potvrdzuje Hostedeho predpoklad orientácie indickej kultúry na budúcnosť z hľadiska vysokých ašpirácii na to, čo chcú zamestnanci dosiahnuť. Vysoká ochota učiť sa aj bez okamžitej súvisiacej satisfakcie naznačuje orientáciu na budúcnosť a neskoršie využitie investovanej energie.

Výskumní participanti z Indie dosiahli nízke skóre pre faktor nebojácnosť a sebakontrola, alebo tendencia k autonómnemu správaniu. Participanti z Indie preferujú pracovné inštrukcie od ostatných a neradi preberajú zodpovednosť za vlastne rozhodnutia.

Považujeme za dôležité uviesť, že žiaden z faktorov motivačnej orientácie nie je v Indii eskalujúci, a všeobecná úroveň spokojnosti je medzi výskumnými participantmi z Indie vysoká. Z hľadiska rozdielu medzi želaným a súčasným stavom sme identifikovali nasledujúce oblasti pre zlepšenie: postup, osobný rast, plat a uznanie, avšak ani jeden z týchto faktorov nie je označený ako urgentný. Výskumní participanti z Indie kladu z hľadiska motivačnej orientácie doraz na vzťahy s kolegami, nadriadenými a na spôsob ich riadenia. Všetky tieto faktory sú v Indii vyvážené a zamestnanci s nimi vyjadrili explicitnú spokojnosť. Orientáciu na vzťahy naznačuje aj Hofstedeho dimenzia Individualizmus, ktorá podľa Hofstedeho zdôrazňuje príslušnosť ku skupine a orientáciu na „my" identitu.

Z hľadiska motivačnej stratégie je dôležité vychádzať zo zistení, že výskumní participanti z Indie sú orientovaní na vlastný status, a vedomí si vlastných schopnosti. Motivačnú stratégiu navrhujeme orientovať na udržiavanie existujúceho stavu vysokej spokojnosti, so zvýraznením potreby spoliehať sa na vlastne rozhodovanie a autonómnosť. Jeden z možných spôsobov ako dosiahnuť želané správanie je apelovanie na hrdosť na výkon a dôveru v úspech a pozitívne zvýrazňovanie úspešných príkladov daného správania. Výskumní participanti z Indie akceptujú štýl riadenia vedenia spoločnosti v ich prostredí, preto sa nazdávame, že otvorenou a úprimnou komunikáciou je možné želaný pracovný postoj facilitovať. V Indii je ďalej dôležité sústrediť sa na vzdelávanie zamestnancov tak, aby osobný rast bol pre týchto zamestnancov aj naďalej uspokojujúci.

Z hľadiska rozdielov v motivačnej orientácii výskumných participantov zo Slovenska, Českej Republiky a Indie sme identifikovali nasledujúce zistenia: veľmi veľký rozdiel pre faktory: ctižiadostivosť, hrdosť na úspech a orientácia na status. Zamestnanci z Indie skórovali vyššie pre všetky uvedené faktory. V porovnaní so Slovákmi môžeme konštatovať všeobecnú vyššiu úroveň výkonnostnej motivácie u zamestnancov v Indii. Možný zdroj všeobecne vyššej motivácie podávať výkony môže byt vysvetlený vyššou úrovňou znalosti prace a pracovného prostredia u Indických zamestnancov. Zamestnanci v Indii dobre poznajú organizačnú kultúru, technologické trendy v IT oblasti, čo im následne umožňuje vysokú mieru sebarealizácie v práci. Široké znalosti prostredia umožňujú zamestnancom v Indii efektívne odovzdávať svoje skúsenosti služobne mladším zamestnancom, čo upevňuje ich kľúčovú pozíciu v spoločnosti. Efektívny mentorsky systém je jeden z najdôležitejších prvkov riadenia ľudských zdrojov hneď z niekoľkých dôvodov. Pomáhanie a trénovanie služobne mladších kolegov zahŕňa mentora, mentorovaného a spoločnosť. Mentor ma takto skvelú možnosť rozvíjať, upevňovať a overovať svoje vedomosti, potvrdzuje si svoju profesionálnu pozíciu v spoločnosti, cíti sa ocenený a vyťažený. Mentorovaný zamestnanec má v tomto procese vynikajúcu príležitosť naučiť sa pre svoju prácu relevantne poznatky a spoločnosť si buduje hodnotnú vedomostnú

bázu a kvalitatívne rastie. Mentorsky systém je efektívny nastroj na upevňovanie poznatkov a overenie talentu skúsených zamestnancov. Z hľadiska odovzdávania poznatkov je mentorsky systém efektívna príležitosť na prehodnotenie používaných konceptov, rozšírenie hraníc uvažovania o práci, a má veľký potenciál zlapšovať detaily existujúcich konceptov. Mentor je navyše daný do pozície lídra, čo mu upevňuje vlastnú sebahodnotu. Z hľadiska motivačnej stratégie pre Slovenských zamestnancov odporúčame zaviesť podobnú procedúru aj na Slovensku, a zvyšovať tak výkonnostnú motiváciu tejto skupiny zamestnancov.

Z hľadiska rozdielov vo výkonnostnej orientácii medzi Čechmi a Slovákmi sme vďaka výskumu identifikovali ako kľúčovú nasledujúcu otázku: akým spôsobom je možné zvýšiť medzi Slovákmi hrdosť na výkon? Podľa nášho názoru jeden z najlepších spôsobov ako emocionálne potvrdiť úspech je osláviť ho. Kľúčoví zamestnanci z hľadiska výkonu by mali byt pozitívne motivovaní a daní ostatným ako príklad. Podľa nášho názoru ideálnym prostredím na pochválenie a pozitívnu analýzu výnimočných výkonov sú tímové porady, ktoré poskytujú vhodne prostredie na úprimnú spätnú väzbu, strategickú komunikáciu o cieľoch spoločnosti, denných operatívnych úlohách, a budúcich plánoch spoločnosti. Priama a úprimná komunikácia ma potenciál udržať zamestnancov sústredených, čo je kľúčovou zložkou produktivity. Spätná väzba je základný komunikačný nastroj vedenia spoločnosti, ktorý napomáha zamestnancom uvedomiť si dôsledky vlastného správania. Za ďalší kľúčový aspekt motivačnej stratégie pre slovenských zamestnancov považujeme zdôrazňovanie dôležitosti zvládania náročných úloh. Podľa nášho názoru, nutnou podmienkou na efektívne ohodnotenie náročných úloh je vytvorenie kategorizácie pracovných úloh podľa ich náročnosti. Zamestnanci a rovnako aj manažment by mali dobre poznať princípy kategorizácie jednotlivých úloh. Na základe nastavenia jednoznačných kritérií náročnosti úloh by malo byť následným krokom zdôrazňovanie náročných úloh a stupňovanie pochvaly podľa princípu: čím náročnejšia úloha, tým väčší doraz na pochvalu a ocenenie.

Esenciálnym motivačným faktorom pre Slovenských zamestnancov je citlivé vnímanie vzťahu manažér – zamestnanec. Medzi zamestnancami na Slovensku sme na základe výskumu identifikovali potrebu zlepšenia tohto vzťahu. Domnievame sa, že jedným z možných prístupov ako dosiahnuť pozitívnu zmenu je pristupovanie k zamestnancovi ako hodnotnému indivíduu. Zamestnanec by si mal uvedomovať, že vo vzťahu ku spoločnosti je jeho zodpovednosťou vykonať prácu kvalitne, a manažér by sa mal sústrediť na pozitívne uznanie mimoriadnych výkonov a konštantné vzdelávanie zamestnancov. Pozitívne pristupovanie k zamestnancov by sa podľa nášho názoru malo riadiť jednoduchým pravidlom: chválenie na verejnosti a kritizovanie v súkromnom prostredí, čo demonštruje vzájomný rešpekt vo vzťahu.

V Českej Republike sme na základe výskumu identifikovali nasledujúce oblasti pre zaradenie do motivačnej stratégie: postup, osobný rast, a mzda. Mzda je podľa výsledkov výskumu kľúčovým zdrojom nespokojnosti medzi Českými zamestnancami. Oblasťou na zlepšenie identifikovanou na základe výskumu je faktor zaujímavá práca, ktorú zamestnanci v Českej Republike nepovažujú za dostatočné motivujúcu. Jeden z možných prístupov ako zvýšiť atraktivitu prace je jej rozšírenie, pracovná rotácia, a jej obohatenie. Ďalší možný prístup je podľa nášho názoru zvýšenie zainteresovanosti zamestnancov do kľúčových a strategických rozhodnutí spoločnosti tak, aby zamestnanci rozumeli misii a vízii spoločnosti, mali vybudovanú lojalitu voči spoločnosti, a rozumeli rozhodnutiam vedenia spoločnosti. Zamestnanci by podľa nášho názoru mali mat prehľad o kľúčových osobách v spoločnosti a pracovných procedúrach potrebných pre úspešné vykonávanie prace.

V Indii zamestnanci vyjadrili ich explicitnú spokojnosť s prácou v skúmanej spoločnosti. Motivačná stratégia by sa preto mala sústrediť na uchovávanie súčasného priaznivého stavu, a kontinuálne vzdelávať zamestnancov ohľadom procesov, produktov a strategickej vízie spoločnosti.

Z hľadiska celkovej spokojnosti sme na základe nášho výskumu identifikovali nasledujúce zistenia: signifikatny rozdiel sme zistili medzi výskumnými participantmi zo Slovenska a Indie, a medzi výskumnými participantmi z Českej Republiky a Indie. Slováci prejavovali svoju spokojnosť neutrálne a medzi jednotlivcami exitujú veľké rozdiely. Považujeme za dôležité zdôrazniť, že približne polovica výskumných participantov zo Slovenska je nespokojná so súčasným stavom motivačných faktorov. Výskumní participanti z Českej Republiky prejavovali miernu spokojnosť, avšak podobne ako na Slovensku, medzi participantmi existujú veľké rozdiely. Výskumní participanti z Indie boli najviac spokojná skupina, nakoľko prejavili explicitnú spokojnosť z motivačnými faktormi v spoločnosti. Dôležitým zistením výskumu bolo, že zamestnanci v Indii prejavovali svoju spokojnosť jednoznačne a koherentne, teda že väčšina zamestnancov je explicitne spokojná. Rovnaké zistenia sme identifikovali aj pre vnímanie dôležitosti súčasnej spokojnosti, rozdiel medzi očakávaným stavom a súčasným stavom spokojnosti zamestnancov, vnímanou dôležitosťou rozdielu medzi súčasným stavom a očakávaným stavom spokojnosti. Vzhľadom na veľké rozdiely v rámci skupiny výskumných participantov zo Slovenska a Českej Republiky považujeme za dôležité upozorniť, že prístup a opatrenia spoločnosti vyžadujú prístup na individuálnej baze.

Domnievame sa, že kľúčovým pracovným postojom, ktorý je potrebne zdôrazniť medzi zamestnancami na Slovensku je cieľavedomosť. Tento faktor je na základe výsledkov výskumu ich kľúčovým motivačným faktorom. Pozitívne ocenenie výsledkov vzhľadom na ciele zamestnancov definovaných vedením spoločnosti by posla nášho názoru mohlo byt hlavným prostriedkom na zlepšenie všeobecnej úrovne spokojnosti zamestnancov na Slovensku. Pre Česku Republiku navrhujeme zaradiť do motivačnej stratégie a internej komunikácie smerom k zamestnancom dôležitosť odolnosti a nebojácnosti v prístupe k vlastnej práci. V Indii je kľúčovým faktorom hrdosť na vlastný výkon a motivačné stratégie by sa mali sústrediť práve na pozitívne stimulovanie daného výkonnostného faktoru.

Limity výskumu

Výskumné dotazníky neobsahovali otázky ohľadom merania pracovného výkonu. Výskumná štúdia sa týka iba zamestnancov v IT oblasti v medzinárodných spoločnostiach. Štúdia neobsahuje informácie o rodinnom pozadí zamestnancov. Práca identifikovala vysokú mieru spokojnosti zamestnancov v Indii. Na základe výskumu nevieme potvrdiť, či pozitívne hodnotenie spoločnosti je prejavom kultúrnej tendencie odpovedať pozitívne. V štúdii si uvedomujeme absenciu ďalších možných zdrojov spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnancov: efektivita pracovných procesov, nedostatky pracovných nástrojov alebo aplikácii, náklady spojene s dochádzaním do prace a tým spojene výhody práce z domu. Práca ďalej nedisponuje úvahami o rovnováhe medzi pracovným a osobným životom. Práca zachytáva subjektívne hodnotenie zamestnancov iba v čase výskumu a nedisponuje údajmi o vývoji výkonnostnej motivácie a motivačnej orientácie z hľadiska dĺžky ich pôsobenia v spoločnosti.

Záver

Podľa nášho názoru je dôležité zamerať sa na tých zamestnancov, ktorým vyhovuje korporátne prostredie a majú radi prácu v skúmanej spoločnosti. Pri aplikácii motivačných

stratégii v praxi považujeme za dôležité pristupovať k ľuďom ako k individualitám, zachovať ľudskosť vo svojom prístupe a otvorene reflektovať zistenia identifikovane vo výskume. Uvedomujeme si, že zadefinovanie a aplikácia motivačných stratégii je dlhodobý proces, ktorý však podľa nášho názoru časom prinesie želaný efekt s pozitívnym výsledkom pre skúmanú spoločnosť a zvýšeným osobným šťastím a spokojnosťou zamestnancov. V prístupe k zamestnancom je podľa nášho názoru potrebne považovať ich za plnohodnotne a autonómne ľudské bytosti so svojim vlastným prežívaním, ktoré sú prirodzene zvedavé a majú potrebu sami si riadiť vlastný život. Uvedomenie si vlastnej kontroly svojho osobného šťastia, a spokojnosti v práci sú podľa nášho názoru kľúčové hodnotové posolstva navrhovaných motivačných stratégii.

Literatúra

Anon. (2004). Five strategies for turning stress into productive energy. *Accounting office management and administration report*, 4-2.

Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21–29.

Clark, R. E. & Estes, F. (2002). *Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions*. Atlanta GA: CEP Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper and Row.

Dickson, M. W, Den Hartogb, D. N. & Mitchelson J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768.

Drafke, M. W. & Kossen. S. (2002). *The human side of organizations. 8th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Freemantle, D. (2001). *The stimulus factor: the new dimension in motivation*. Amsterdam: Prentice Hall.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland:World Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: The McCraw-Hill.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. New Jersey: Princeton University Press.

Jones, G. R. & George. J.M. (2003). *Contemporary management. 3rd edition*. Boston: McGraw-Hill.

Joy, S. & Kolb, D.A. (2009). Are there cultural differences in learning style? *International Journal of Intercultural Relations*, 33-1, 69–85.

Klicperová-Baker, M. (2003). Civilty and Democratic Spirit: Results of a Representative Research in the Czech Republic and Slovakia. *Československá psychologie*, 47-7, 301–318.

Klicperová-Baker, M. et al. (1999). *Ready for Democracy? Civic Culture and Civility with a Focus on Czech Society*. Praha: Institute of Psychology, Academy of Sciences of the Czech Republic.

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

Kollárik, T. (2011). *Sociálna psychológia + Psychológia práce = Sociálna psychológia práce?* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Kollárik, T. a kol. (2004). *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského.

OECD (2013). *Education Policy Outlook: Czech Republic*. EOCD Publishing. Retrieved from: http://www.oecd.org/edu/education%20policy%20outlook%20czech%20republic_en.pdf

OECD Education at the Glance (2013). *Slovak Republic*. OECD Publishing. Retrieved from: http://www.oecd.org/edu/Slovak%20Republic_EAG2013%20Country%20Note.pdf

OECD Science, Technology and Industry Scoreboard (2013). *Innovation for Growth*. OECD Publishing. Retrieved from: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2013/employment_sti_scoreboard-2013-60-en#page3

Reykowski, J. & Smolenska, Z. (1993). Collectivism, individualism, and interpretation of social change: Limitations of a simplistic model. *Polish Psychological Bulletin*, 24-2, 89–107.

Robbins, S. P. (2000). *Managing today! 2nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2003). *The truth about managing people…and nothing but the truth*. Amsterdam: Financial Times, Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior. 11th edition*. Delhi: Prentice-Hall of India.

Sachau, D.A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6, 377–393

Schuler H. & Prochaska M.,(2011). *Dotazník motivácie k výkonu-LMI, Prvé slovenské vydanie (Eva Letovancová, Elena Lisá, Katarína Hennelová)*, Praha: Hofgrede.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar: Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung.* Göttingen: Hogrefe.

Pracovní schopnosti a věk
Labor capacity and age

Buchtová Božena
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně
buchtova@econ.muni.cz

Abstrakt
Článek pojednává o některých otázkách aktuálního tématu stárnutí a stáří. Nejprve se zmiňuje o biologických a sociokulturních aspektech stárnutí, dále o obecných principech gerontogeneze a ve třetí části pojednává o dvou fázích funkční výkonnosti a změnách produktivity. Znalost závislosti těchto změn na věku je nezbytná pro práci se staršími lidmi v pracovním procesu. Odhad výkonu podle chronologického věku nezahrnuje individuální rozdíly v pracovní výkonnosti. V závěru se autorka zamýšlí nad postavením stárnoucích lidí v dnešní společnosti. Upozorňuje: 1. na omezený vstup starších lidí na trh práce a jeho důsledky; 2. na význam synergického efektu mezigenerační spolupráce ve firmách; 3. na absenci konceptu stáří ve společenských vědách.
Klíčová slova: stárnutí organismu, pracovní schopnosti, věk, změny funkční výkonnosti a produktivity

Abstract
The article discusses several issues of the currently important topic of aging and old age. At the beginning it lists some biological and sociocultural aspects of aging, then it describes general principles of gerontogenesis and the third part discusses two stages of functional capacity and changes in productivity. Awareness of the dependency between these changes and age is a prerequisite for dealing with older people in the labor process. Performance estimates based on chronological age do not incorporate individual differences in labor capacity. At the end of the discourse the author deliberates about the position of aging people in the contemporary society. She draws attention to the following facts: 1. Limited access of older people to the labor market and its consequences; 2. Significance of the synergetic effect of intergenerational cooperation in businesses; 3. Absence of the old age concept in social sciences.
Key words: organism aging, labor capacity, age, functional performance and productivity changes

Úvod

Stárnutí je složitým procesem, který nelze uspokojivě vysvětlit jen na základě změn struktury a funkcí dílčích systémů lidského organismu. Gerontologové se shodují v názoru, že dosud neznáme bezpečně všechny mechanismy biologického stárnutí, a že stárnutí je pravděpodobně důsledkem nevratných změn a postupné entropizace a dezintegrace živého systému. Zdá se, že stejně významným faktorem stárnutí a subjektivního pocitu stáří je rozpor, který se vytvoří mezi nevratnými ontogenetickými změnami jednotlivce a nároky sociokulturního vývoje společnosti. Podstata rozporu spočívá v tom, že zatím co se v ontogenezi jednotlivce

odehrává postupné snižování výkonových charakteristik, ve společenském vývoji se jakoby odehrává proces opačný.

Protože do společenského života průběžně vstupují další generace lidí, kteří využívají nahromaděného společenského bohatství, tradic, vědy a informací, nových technologií a forem spolupráce, dochází k růstu výkonových charakteristik společnosti a k akceleraci jejího vývoje. Stárnoucí člověk, který odchází z aktivní pracovní činnosti, má oprávněný pocit, že nositeli společenských inovací a úspěšných forem práce jsou lidé mladších věkových skupin, kteří jsou flexibilnější, protože dospívali později a byli formováni vyšší úrovní obecně kulturního vývoje včetně poslední fáze vývoje vědeckého a technického. Objektivní logika sociokulturního vývoje jakoby předem počítala s pomíjivostí individuálního života, se střídáním dominantních výkonových fází po sobě jdoucích generací. Cílem studie je upozornit na opomíjené stránky vývoje lidských pracovních schopností.

Zákonitosti gerontogeneze

Sovětská gerontologická škola, která po dlouhá desetiletí zkoumala problém stárnutí, potvrdila, že také v ontogenezi psychiky platí pro celou životní dráhu člověka *heterochronie stárnutí* tj. různě rychlé nevratné procesy atrofie jednotlivých psychických funkcí a složek osobnosti. Podle petrohradského psychologa Anaňjeva (1980) existuje množství experimentálních údajů, které svědčí o heterochronii evoluce a involuce senzorických a intelektových funkcí, a které vedou k odmítnutí představ o současném „vrcholu" nebo „optimu" všech funkcí v určitém věkovém stádiu. Optimum jedné funkce může kompenzovat dočasné nebo trvalé snížení jiných funkcí. Zkoumáme-li heterochronii stárnutí v oblasti lidské psychiky, je třeba zvažovat nejen úzce biologické příčiny, ale i širší závislost na životní dráze člověka. Zdá se, že „efekt" životní dráhy člověka se uplatňuje ve stáří výraznější měrou než v předchozích etapách života.

V průběhu stárnutí se zvýrazňuje selekce psychických schopností, platí zde *zákon specifičnosti vývojových změn jednotlivých procesů*. Například bylo prokázáno, že změny senzorického a celkového percepčního pole probíhají odlišným způsobem a že křivky narůstajících změn mají odlišný průběh. Ve stáří mají psychické schopnosti a vlastnosti jedince ještě větší rozptyl než v předchozích etapách života. Je to důsledek pokračujícího *procesu diferenciace* a zvýraznění *individualizace vlivem životních zkušeností*. S přibývajícími léty se posiluje individuální osobitost člověka.

Fáze funkční výkonnosti

Společným působením přírodních a společenských činitelů je dán *dvoufázový proces vývoje týchž psychických funkcí v průběhu ontogeneze***.** V první fázi, tj. v dětství a v mládí, v mladé dospělosti a na začátku střední dospělosti – probíhá všeobecný, frontální proces vývoje jednotlivých funkcí. Ve střední dospělosti (46–48 let) dochází obvykle k vyvrcholení dílčích schopností v jejich nejobecnější, málo specializované formě. Pro druhou fázi je podstatný fenomén „senzibilizace" funkcí v pracovní činnosti člověka. Tak dochází ke *specializaci* ve vztahu k určitým předmětům a činnostem. Tato druhá fáze specializace nastupuje teprve na nejvyšší úrovni funkční výkonnosti první fáze a „vtiskuje" se na ni (podle J. Švancara, 1986 s. 262).

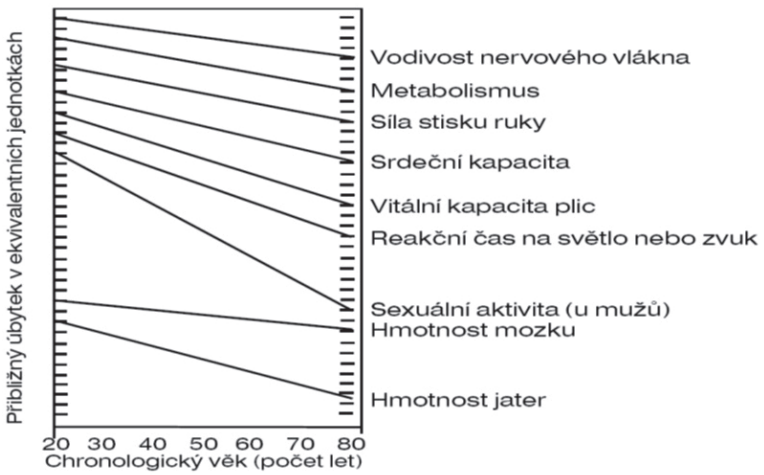
V důsledku omezení funkční variety se vrcholného výkonu dosahuje v pozdní fázi střední dospělosti a často zjišťujeme optimum specializovaných funkcí až ve fázi gerontogeneze. Tento dvoufázový postup vývoje má smysl zvažovat z ontogenetického hlediska pouze

se zřetelem ke konkrétní životní dráze jedince. Trvání druhé fáze je určeno nejen biologicky, ale i sociokulturně, stupněm aktivity člověka, produktivní a společenskou závažností jeho práce. Německý neurobiolog M. Spitzer (2014, s. 153) dodává, cituji „... z vývoje mozku bezprostředně vyplývá, že rané jednoduché učební procesy mají zásadní vliv na pozdější vyšší duševní výkony: kdo si na nižší úrovni nenasbírá jasné, ostré a zřetelné stopy, ten se na vyšších úrovních stěží dokáže učit abstraktnímu myšlení, neboť input vyšších úrovní pochází z jednodušších úrovní. Čili čím výše v životě vystoupáte, tím delší bude jednoho dne sestup".

Pracovní schopnosti a věk. Kompenzační možnosti.

V preseniu, v němž dochází k pozvolnému přechodu do stadia stáří, vystupují do popředí fyziologické změny organismu a v jeho průběhu nastávají i změny pracovního a sociálního začlenění člověka. O rozsahu a postupu těchto změn si můžeme učinit představu na základě následujícího diagramu obr. 1, v němž jsou znázorněny klesající charakteristiky jednotlivých orgánů a funkcí se stavem ve věku 20 let. Tyto změny probíhají pozvolna a zpočátku jsou neznatelné.[1]

Současně s těmito změnami dochází v průběhu stárnutí ke změnám poznávacích schopností. Tyto změny zahrnují značný rozsah psychických procesů včetně počitkových prahů, kvantitativních a kvalitativních změn vnímání, percepční a senzomotorické funkční koordinace, paměťových funkcí až po nejvyšší intelektové výkony. Znalost závislosti těchto změn na věku je nezbytná pro porozumění procesu gerontogeneze. Neobejdeme se bez ní při práci se staršími lidmi v pracovním procesu i obecně při řešení problémů praktického života lidí vyšších věkových kategorií. Absence věcných závěrů týkajících se vztahu mezi věkem a pracovním výkonem může vést k diskriminačním postupům vůči starším pracovníkům ... ačkoli může chronologický věk představovat pohodlný způsob odhadování výkonnostního potenciálu, nedokáže obsáhnout široké spektrum individuálních rozdílů v pracovní výkonnosti u lidí v různém věku (Waldman, Avolio, 1986 s. 34, 37).



Obr. l: Věkové trendy některých biologických proměnných (podle D. B. Bromleye, cit. J. Kuric a kol. 1986 s. 259)

[1] Více o biologických změnách organismu a jeho vlivu na pracovní výkon pojednává J. Ulmarinen v knize Ako si predlžiť lidský život. Bratislava, Príroda 2008, s. 171–211.

Na úrovni poznávacích schopností stárnoucího člověka závisí povaha jeho další činnosti, ale také sociální percepce, komunikace a interakce. Změny senzoreceptivního systému, kognitivního a motorického systému, které se podílejí na zpracování informací, je možné kompenzovat. Jak uvádí anglický badatel Welford (cit. Švancara in Kuric a kol., 1986 s. 260) je to zejména tam, kde se neuplatňuje časový limit a kde se kompenzační možnosti vztahují více na efektory (výkonné orgány) než na receptory. Uvažujeme-li o pracovním výkonu staršího člověka, je třeba zvažovat kompenzační mechanizmy jako je systematičnost, důslednost, trpělivost, vytrvalost a to i u monotónní práce, dále využívání různých ergonomických pomůcek na pracovišti a lepší organizace práce.

Je však pozoruhodné, dodává, že percepce řeči, hudební sluch, binokulární zraková ostrost a další schopnosti se mohou udržet na vysoké funkční úrovni až do stáří. A to zejména tehdy, jsou-li v průběhu celé životní dráhy posilovány praktickou činností. Totéž se prokázalo u funkcí paměti a učení.[2]

Finský autor Ilmarinen uvádí (2008, s. 116), že způsob zpracování informací se v průběhu života mění jen velmi málo. Dokonce některé kognitivní pracovní funkce jako je například jazyková dovednost nebo schopnost zpracovávat složité problémy za nejistých okolností, se s věkem zlepšují. Proces učení je u stárnoucího člověka oslabován v důsledku snížení flexibility a adaptability. V profesní oblasti zájmu je však starší člověk schopen osvojit si jakýkoliv nový materiál, vynaloží-li zvýšené úsilí. Podle německých autorů Baltese a Smitha (1990) a dalších autorů lze některé duševní vlastnosti s věkem posilovat. Patří mezi ně strategické myšlení, rychlost myšlení, schopnost uvažovat, schopnost hledat logická vysvětlení, jazykové schopnosti, vysoká motivace učit se, pracovní nadšení, odborné pracovní znalosti, loajalita vůči zaměstnavateli, méně absencí a celková kontrola nad životem.

Baltes a Lang (1997, s. 433) v berlínské studii tvrdí, že senzomotorické, kognitivní, osobnostní a sociální zdroje mají bezprostřední význam pro úspěšné stárnutí, protože podněcují vzájemné působení tří adaptačních procesů – výběru, kompenzace a optimalizace; čím více zdrojů někdo má, tím snadněji předpokládá, řeší a přizpůsobuje se ztrátám vyvolaným stárnutím.[3]

Poznatky ze vzdělávání dospělých dokazují, že u starších lidí stoupá schopnost rozlišovat tóny, barvy a obecně vzrůstá smysl pro detaily. I starý člověk může mít vysokou intelektuální kulturu projevu, a to zejména v oboru, kterému se celý život věnoval a který může právě smysl pro detail dovést ve stáří k vrcholu (Hartl, P. 1998 in Haškovcová, H., 1989).

Náš přední neuropatolog F. Koukolík (2005) uvádí, že stárnutí lidského mozku lze ovlivnit. V určitých částech mozku nervové buňky dokáží pod vlivem podnětů z vnějšího prostředí prodlužovat výběžky a vytvářet nová spojení s jinými nervovými buňkami (tzv. zahušťování sítě) až do věku devadesáti let. Živý mozek se trvale dostavuje a přestavuje v průběhu života a přizpůsobování se člověka k proměnám okolí.[4] Takže přiměřená a trvalá intelektuální práce (námaha) nejlépe udržuje funkční soustavy mozku. I po čtyřicátém roku věku je možné se

[2] Vliv zkušeností jako moderátoru vztahu mezi věkem a výkonností ukázali ve své studii dělníků v oděvním průmyslu autoři Giniger, Dispenzieri a Eisenberg (1983). Neexistují prakticky žádné důkazy o vlivu technologické náročnosti na výkon u starších pracovníků.

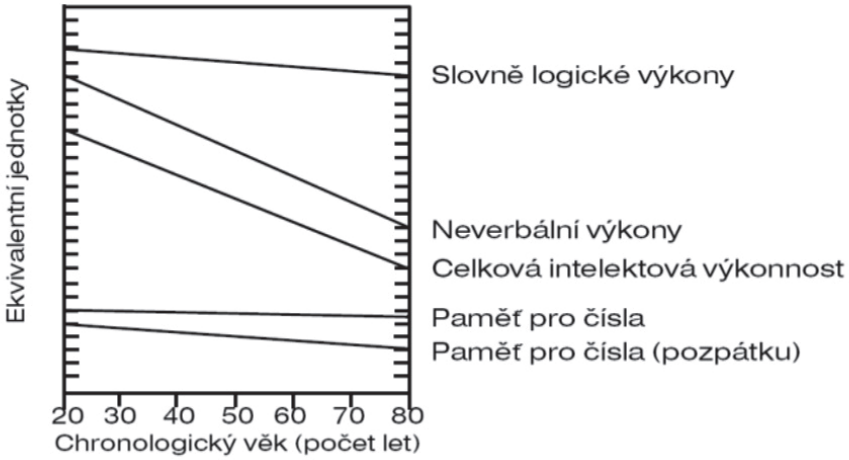
[3] Studie byla součástí Berlin Aging Study (BASE); zúčastnilo se jí 506 Berlíňanů ve věku 70–103 let. Cílem bylo zjistit rozdíly mezi staršími lidmi v efektivním fungování v běžném životě (successful aging).

[4] Hlavní rozdíl v odlišném způsobu osvojování světa dětmi a dospělými spočívá v tom, že v dospělosti se lidé učí jinak, než se učili ve svém mládí. Dítě se učí nové obsahy tak, že utváří stopy a z nich vnitřní struktury; naproti tomu dospělý se učí tak, že se vrací k již hotovým strukturám a propojuje je. ... Děti si vytvářejí nové struktury; dospělý využívají stávajících struktur a mění je, nové přidávají k již dříve naučenému. Spitzer, M., 2014 s. 146.

naučit novému jazyku, novým myšlenkovým postupům, novým druhům řešení problémů. Učení probíhá pomaleji, ale pozitivní roli zde sehrává zkušenost.

Dřívější zkoumání změn intelektových schopností v procesu stárnutí, která se opírala o běžné inteligenční testy, poukázala na deficit výkonu. Jak je patrné na obrázku 2, pokles se vztahuje zejména k tzv. performačním subtestům tj. k opticko-konstruktivním úlohám, které jsou časově limitované.

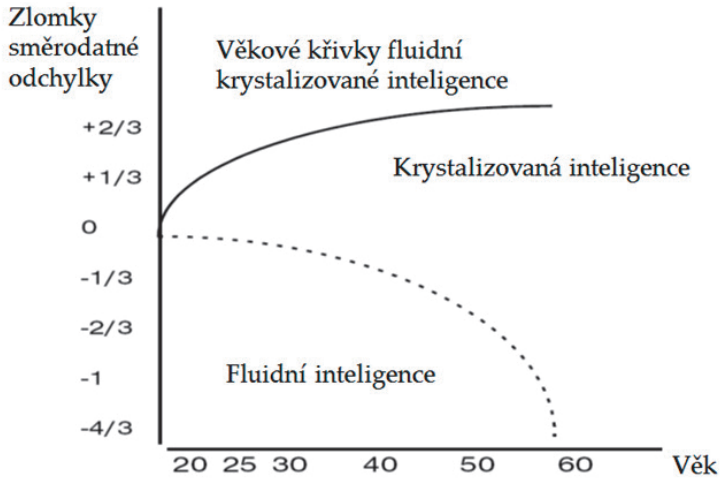
Další výzkum ukázal, jak uvádí Švancara (1986), že nižší výkony jsou mnohem více důsledkem zpomaleného osobního tempa a nedostatečného tréninku některých funkcí než snížením inteligence. Inteligenční testy nemohou zachytit schopnost vytvářet široké koncepce zhodnocující rozsáhlé zkušenosti, specializované organizační schopnosti, ani celkovou životní moudrost člověka.[5] Zdá se však, že potenciální vzestup intelektových schopností ve stáří se vztahuje k části populace, která se vyznačuje stálým úsilím o sebevzdělávání a o angažovanost ve veřejném dění.



Obr. 2: Věkové rozdíly ve Wechslerově inteligenčním testu (podle Bromleye cit. J. Kuric a kol., 1986, s. 260).

Přínosem k řešení inteligence v průběhu stárnutí byla Cattelova psychometrická teorie fluidní (biologické) a krystalizované (kulturní, vzdělanostní) inteligence. Jak je patrné z grafu anglických badatelů J. L. Horna a G. Donaldsona (viz obr. 3), krystalizovaná složka inteligence, která je výslednicí celoživotního procesu učení, může mít vzestupný trend až do stáří. Jde o kulturně získané dovednosti a schopnosti jako jsou řeč, profesní vědomosti a sociální inteligence. Zkoumá se pomocí úkolů vyžadujících verbální schopnosti a využitím dlouho shromažďovaných zkušeností. Vytváří se během života na základě fluidní inteligence, která je ovšem podmíněna biologicky, kvalitou mozkové tkáně. Fluidní inteligence se uplatňuje při rychlosti a přesnosti přijímání a zpracování informací, při řešení úkolů vyžadujících senzomotorickou koordinaci, ověřuje pohotovou schopnost učit se. Je to přirozená bystrost člověka při řešení logických problémů. Toto rozdílné zvládání úkolů vázané na fluidní a krystalizovanou inteligenci je v souladu s již zmíněným dvoufázovým vývojem funkcí.

[5] Více viz Lundt, N. Inteligence a učení. Praha: Grada 2012, s. 121.



Obr. 3: Závislost fluidní a krystalizované inteligence na věku (podle J. L. Horna a R. B. Cattella, 1966)

Dalším rozpracováním dynamiky kognitivních procesů v rámci celoživotního vývoje je model „mechaniky" (fluidní složka podmíněná neurofyzicky) a „pragmatiky" (krystalizovaná složka podmíněná kulturou a vzděláním), autorů Baltese a jeho spolupracovníků (Baltes a Mayer, 1999). Oba procesy mechaniky a pragmatiky jsou v průběhu ontogeneze propojeny, při zvládání nároků denního života jsou intelektové schopnosti výsledkem obou složek.

Změny produktivity práce a kreativita

V průběhu života se mění produktivita práce a podíl tvořivé činnosti. Počátky zkoumání v této oblasti jsou spojeny se jménem Charlotty Bühlerové, profesorky psychologie na vídeňské universitě, která poukázala na to, že pro určité jedince je příznačné dosažení vrcholných výkonů v různé fázi životní dráhy: 1. v mladé dospělosti; 2. ve střední dospělosti; 3. v pozdní fázi životní dráhy; 4. po celý průběh životní dráhy.

Jako příklad prvního typu uvádí vynálezce nové technologie výroby oceli T. Bessemera. Ke druhému typu přiřazuje T. A. Edisona. Příkladem třetího typu, tj. postupného směřování k vyvrcholení v pozdním věku je podle její analýzy I. Kant. Ke čtvrtému typu, tj. k jedincům s rovnoměrně rozloženými výkony v průběhu celé životní dráhy, řadí G. W. F. Hegela. Ale mohli bychom sem přiřadit také P. Casalse, P. Picassa, I. P. Pavlova a další. Tuto typologii „tzv. vrcholů života" je třeba brát s určitou licencí. Při adekvátnějším posouzení by bylo třeba přihlédnout k jejich rozdílné délce života, zdraví, pracovním oborům a dalším faktorům, které omezují produktivitu a kreativitu člověka.

Věk hraje tedy svoji roli ve vztahu k vrcholné lidské kreativitě. Všeobecně je považován za tvůrčí vrchol v životě člověka věk 40–50 roků. V rozporu s tímto tvrzením mnozí autoři upozorňují, že v oborech humanitních věd a umění jsou lidé déle aktivní než v matematice a v exaktních vědách. V přírodních vědách a v lékařství byly základní objevy učiněny lidmi mladšími 30–35 let. V oblasti filosofie, historie a v podobných oborech je tvůrčí zenit člověka zachován nebo „posunut" do vyššího věku. Souvisí to nejen s psychikou člověka, která se vyvíjí a získává na kvalitě, ale i se syntetickou povahou těchto věd. Pro stárnoucího člověka je totiž typická celková introvertizace a sklon k filosofické reflexi oboru.

Vztahu pracovních výkonů k věku věnoval řadu monografií Harveye C. Lehman (1953). Vyjádřil věkovou distribuci vynikajících výkonů v řadě lidských činností. Na rozdíl od Ch. Bühlerové, jejímiž kritérii byla pracovní produktivita, úroveň tvořivých schopností a úspěšnost, se Lehman opíral o kvantitativní údaje – počty publikací, objevů, pozoruhodných výkonů. Na základě jednotné kvantifikace „výkonů" dospěl k sestupnému průběhu produktivity, jejíž vrchol umístil už před 35. rok věku.

V rozporu s tímto autorem svědčí některé výzkumy naopak o tom, že tvořivé schopnosti nejsou omezeny na určité období života a léta profesní činnosti. Tvořivými mohou být všechna léta života - pochopitelně za jistých podmínek – od mládí do vysokého věku. Jsou známé vynikající výkony ve vysokém věku ve všech oblastech lidské činnosti. Díla a práce takových lidí jsou dokladem toho, že výkon a kvalita práce osobnosti není nutně snižována redukcí prvků biologické struktury lidského organismu. Uvádíme příklady lidí, kteří byli schopni vytvořit velká díla ve stáří:

Michelangelo Buonarroti (1475–1564): Pieta Rondanini (89)
Giuseppe Verdi (1813–1901): opera Falstaff (80)
Johann Wolfgang Goethe (1749–1832): Faust (75-83)
Leoš Janáček (1854–1928): Glagolská mše (72), Listy důvěrné (74)
Albert Schweizer (1875–1965): Listy z Lambaréne (80) a mnohé jiné
Pablo Picasso (1881–1973): Ikarův pád (77) a další
Leopold Stokowski (1882–1977): v 90. letech řídil Českou filharmonii
Jan Zrzavý (1890–1977): Plující lodi (84)

V přehledu bychom mohli pokračovat dalšími jmény vynikajících osobností i neznámých lidí, pro něž bylo stáří vyvrcholením jejich života. Pozoruhodné je, že lidský věk se prodlužuje, ale nepozorujeme přiměřený nárůst měřitelných kulturních výkonů. Vrcholné výkony nejsou totiž primárně podmíněny biologicky, ale sociokulturně. Dnes vstupují do vysokého věku lidé, kteří si už vysoký morální étos z období svého mládí nenesou. Vysoce výkonné stáří nemůže patrně vznikat v konfliktní a málo perspektivní společnosti.

V berlínském institutu Maxe Plancka pro výzkum vzdělávání profesor Baltes[6] se svými spolupracovníky zpracovali model zvládání problémů ve starším věku. Nazvali ho model kompenzace za spoluúčasti selekce a optimalizace. Uvádějí, že v průběhu života dochází ke specializaci a k neustálému rozvoji a zdokonalování adaptačních procesů. K těmto jevům se ve starším věku přidává snižování rezervní kapacity a relativní ztráty psychických funkcí. S tímto stavem člověk bojuje tím, že využívá „vyšších adaptačních schopností": selekce, optimalizace a kompenzace, což vede k efektivnímu zvládání životních nároků.[7]

[6] Paul B. Baltes byl zakladatelem Sítě stárnutí Maxe Plancka (MaxnetAging). Jeho velkým tématem byla vzájemná interakce mezi ztrátou tělesné a duševní výkonnosti ve stáří na jedné straně a mezi růstem zkušeností na straně druhé (P. Gruss ed., 2009 s. 38).

[7] Jako příklad uvádí výpověď osmdesátiletého světově známého pianisty Artura Rubinsteina. Na otázku, jak je možné, že i v takto pokročilém věku zůstal výborným koncertním pianistou, uvedl tři důvody: Interpretuje pouze několik málo skladeb (příklad selekce), tyto skladby častěji cvičí (příklad optimalizace) a kromě toho využívá velkých kontrastů v rychlosti hraní tak, aby hra na klavír vypadala svižněji, než ji ve skutečnosti ve svém věku dokáže předvést (příklad kompenzace) (P. Gruss ed., tamtéž).

V současné době je prokázáno, že jsou dvě okolnosti, které zásadně zhoršují tělesný a duševní stav člověka i jeho stárnutí (totéž platí pro pokusná zvířata). Jsou to *autonomie* a *kontrola* (Fr. Koukolík, 2005). Autonomií se tu rozumí rozsah, ve kterém jsme schopni svobodně volit místo, čas i druhy nějaké činnosti či nečinnosti, tj. být „sami sebou". Kontrola zahrnuje rozsah, v němž jsme schopni ovlivňovat vše, co se s námi děje. Vysoce tvořiví lidé bývají vysoce autonomní, přesto onemocnění, které jim neomezí tvořivost, může výrazně snížit míru kontroly nad projevy jejich dílčích výkonů.

Tři praktické poznatky

1. Poznatek. Proces stárnutí je vysoce individuální a každá společnost uplatňuje rozdílný přístup ke stárnoucí skupině populace. V dnešních liberálně tržních vztazích se starší lidé (2–3 roky před odchodem do důchodu) stávají rizikovou skupinou ohroženou nezaměstnaností. Existuje rozšířená domněnka, že pracovní výkon klesá s rostoucím věkem. Pro toto tvrzení je však velice málo věcných důkazů. Naopak řada výzkumných závěrů (G. M. McEvoy, W. F. Casio, 1989; S. R. Rhodes, 1983; D. H. Walkman, B. J. Avolio, 1986) dokládá, že obecně neexistuje žádný vztah mezi věkem a výkonem v práci, a to v celé řadě zaměstnání. Navzdory tomu, zejména v průmyslové sféře, je prosazována tendence řešit snižování pracovních míst uvolňováním pracovníků dva roky před odchodem do důchodu a celkovým omezením vstupu starších lidí na trh práce.[8]

Empirické poznatky navíc potvrzují, že starší pracovníci vykazují nižší míru absence v práci, menší míru střídání zaměstnání, nižší nemocnost a úrazovost, jsou spokojenější v práci a mají pozitivnější pracovní hodnoty než mladší pracovníci (Rhodes, 1983).

Pro člověka znamená náhlá ztráta zaměstnání rozhodující životní přeorientaci. Je provázena poklesem příjmu a životní úrovně, měnící se rodinnou situací, úbytkem kontaktů, ztrátou kvalifikace, poklesem sebedůvěry a často i zhoršením zdravotního stavu. Při pravidelné každodenní produktivní práci má jedinec před sebou zřetelný obraz časové struktury svých činností v průběhu dnů, týdnů, měsíců a vlastně i celého života. Při náhlé ztrátě práce se často projevuje dezorientace, způsobená tím, že doposud jednoznačný průběh profesní, pracovní i společenské činnosti náhle skončí a nastává prázdno, provázené nejistotou a úzkostí: člověk neví, jak tuto novou situaci zvládnout. Produktivní práce přináší člověku nejen materiální užitek, ale současně vytváří pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Je zařazením člověka do sociálních vztahů a jejich hierarchie, uspokojuje potřebu ctižádosti, sebeuplatnění i sebeúcty (Buchtová, B. a kol. 2013 s. 86).

Německá gerontoložka profesorka U. Lehrová (1984 str. 45) v této souvislosti napsala, že „nucené zkracování profesionálního působení je nejnákladnějším způsobem získávání pracovních míst; sice se možná ušetří na částce vyplácené nezaměstnaným, zato se však nejenom zvýší náklady na starobní důchody, ale navíc se zatíží rozpočet na zdravotnictví a sociální služby, kde zmizí tak významný „tréninkový faktor" jakým je prokazatelně zaměstnání a jeho prostředí pro udržení tělesných a duševních schopností u osob vyššího věku".

[8] V České republice nepracuje 40 % lidí ve věku 64–50 let, kteří nemají vážnější zdravotní potíže. Může za to často odchod do předčasného důchodu, který lidé volí jako únikovou strategii zejména při dlouhodobé nezaměstnanosti. Vliv má na to také nedostatečný pocit uznání a podpory v zaměstnání. V okolních zemích je situace jiná. V Německu je ve stejné věkové skupině neaktivních jen 16 %, ve Švýcarsku dokonce jen 9 %. Zpravodaj organizace Alternativa 50+. 1, 2015, s. 1, 2.

Důvody, které vedou vyspělé země (například severské státy) k prodloužení pracovního poměru starších občanů souvisí i se skutečností, že každým rokem dochází k růstu nákladů na starobní důchody a zhoršuje se poměr mezi počtem „aktivních" pracovníků a „neaktivních" občanů. Podobný vývoj se vlivem nárůstu počtu starších osob uskutečňuje na celém světě s perspektivou až do roku 2025.[9]

Z tohoto hlediska jsou opatření v práci s lidmi v našich organizacích krátkozraká, ekonomicky nákladná a sociálně necitlivá. Nucený odchod do důchodu je diskriminací starších pracovníků na současném trhu práce.

2. Poznatek. Současná technotronní společnost je založená na rozvinutých technikách komunikace, na elektronickém získávání a předávání informací a na nadregionální součinnosti různých kultur. Tím vysoce vzrostl význam pohotové informovanosti, která však není provázena obecnou vzdělaností a širším intelektuálním názorem. Přirozeně vzrostl i význam mladých pracovníků s pokročilou kulturně kvalifikační přípravou. Avšak ani v době preferující potřebu nových vědomostí nezaniká význam tzv. *„erudice pracovníka"*. Ta totiž zahrnuje pracovní umění a zkušenosti, profesionální intuici, fantazii, sepětí pracovníka s činností firmy. Ukazuje se, že k vysoce kvalitnímu pracovnímu výsledku je třeba nejen určitých předpokladů, ale i pracovní a životní zralosti, která narůstá dlouhou praxí ve firmě, zdoláváním problémů, učením se z chyb.

Pro některé složité pracovní činnosti je bohatá erudice nenahraditelnou podmínkou. Starší pracovník může být nositelem nejen určité profesní vyzrálosti, ale i osobních hodnot, významných při výchově nových pracovníků, při formování kolektivů, při rozhodnutích o závažných věcech.

Zdá se, že v kontrastu k biologickému potenciálu mladých pracovníků může být sociokulturní bohatství starších lidí významnější hodnotou pro některé firemní aktivity. Konzervativní myšlení může být pozitivní, starší lidé jsou nositeli tradice, osvědčených způsobů jednání, které nemůže příliš selhat. I typický vzhled, pohyby a způsob charakteristický pro stárnoucího člověka jsou vhodné k tomu, aby dodaly potřebnou váhu informacím a pokynům plynoucím z tradice. Vzpomeňme Cicera, který k podobné souvislosti říká: „... melodičnost hlasu se ozývá u starého řečníka s nevšední krásou – jak je to možné, to nedovedu vysvětlit."

Jak jsme se již zmínili, stárnutí bývá provázeno úbytkem sil, někdy častými nemocemi, snižuje se i výkonnost člověka. Je však třeba rozlišovat, kdy jde o případ, že starší pracovník zabírá místo výkonnějšímu mladšímu, a kdy jde o to staršího pracovníka rozumně zaměstnat, využít jeho nabytých schopností, aby se nepřemáhal a nebrzdil práci jiných. Umění navazovat generace na sebe má nejen společenskou, ale i podnikovou hodnotu.

Souhlasím s názorem Bosničové (2012) že: „ Věkově různorodé pracovní týmy pracují efektivněji a inovativněji. Pokud je všem členům týmu kolem třiceti, je málo pravděpodobné, že budou řešení problémů hledat velmi odlišnými způsoby. ... Životní pracovní zkušenosti staršího kolegy mohou s sebou přinést nový úhel pohledu na věc, či odvrátit nebo oslabit rizikové chování. Navíc firma, která dokáže ocenit a správně využít i starší zaměstnance (nemá sklony „zbavovat se" jich výpovědí nebo návrhem odchodu do předčasného důchodu) může výrazně ušetřit na nákladech. S daným člověkem totiž zůstává ve firmě expertiza, do které firma často v minulosti investovala nemalé částky a starší zaměstnanci mohou sloužit jako mentoři mladších. Výzkumy navíc ukazují, že starší pracovníci mají vysokou míru loajality vůči zaměstnavateli ...

[9] Podle Českého statistického úřadu mají lidé starší 65 let v roce 2100 tvořit jednu třetinu české populace (tamtéž).

Stárnoucí pracovník může a má postupně přecházet od produktivní činnosti ke zdravému k nadhledu, k mentoringu a mezigenerační spolupráci. To se také tradičně ve společnosti dělo. Starší lidé byli jedinými pamětníky významných událostí a současně nositeli zkušenosti a moudrosti. Za životní omyly a chyby jistě platili, ale v průběhu života získali poznatky o určité optimální životní strategii. I ve svém řemesle získali léty značné dokonalosti. Mohli předávat mladším zkušenosti pracovní i životní.[10]

Podle profesora Šmajse (2015) prarodiče dnešních městských dětí se v důsledku života a častého pobytu na venkově setkávali s volnou přírodou, s procedurami klasické zemědělské technologie. V dětském věku sice nemohli učit lidi staré a zkušené, ale přímým prožitkem přírody i kultury si umocňovali přirozené i kulturní informace, které ve formě vtištění (tj. imprintingu jako nejtrvalejší formě neuronální analogové paměti) pomohla zformovat jejich hodnoty, zdravý úsudek i psychicky zdravou osobnost. V současné době životní zkušenosti nejsou v „módě", a když, tak jsou odděleny od zkušeností pracovních. S rychle nastupujícími technickými změnami a s rozvíjející se počítačovou technikou získávají mladí lidé technický náskok a určitou „profesní výhodu".

Dále J. Šmajs ve své nové knize uvádí, že pro průměrného člověka je zatím užitečné, aby předem rezignoval na intelektuální osvojení příliš složité a smysly přímo nepostižitelné fyzické podstaty informační techniky. Ukazuje se jako výhodné, a nejlépe nás o tom přesvědčují malé děti, které se již do informační techniky narodily, učit se empiricky, tj. neverbálně mechanicky, pouze interaktivnímu zkusnému ovládání: rychlému operativnímu rozhodování a „mačkání správných tlačítek". A zejména to, značnou část mladé populace provokuje k povrchnosti – obrazně řečeno – k intelektuálnímu loveckému sběračství.[11]

Člověk se nepochybně i komplexnímu kulturnímu prostředí v průběhu své ontogeneze přizpůsobuje, ale jeho CNS se strukturně měnit nemůže. Není-li emočně vtažen do příslušných intelektuálních činností, hloubka jejich myšlenkového pochopení může být malá a paměťová stopa v mozku nemusí být trvalá. Biologické struktury lidské CNS jsou evolučně přizpůsobeny přírodě a bez vynaložené námahy v procesu učení i sofistikované kulturní prostředí ignorují. Nerozvíjí se, zůstávají konstantní, nebo dokonce upadají.[12]

Ale ani každodenní používání informační techniky neprovokuje lidskou mysl k intelektuální aktivitě, tázání a snaze pochopit její skrytou technologickou podstatu. Neprovokuje však ani snahu pochopit právě tak skrytou povahu dnešní informační společnosti. „Před pěti

---

[10] Mentoring a mezigenerační spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci jsou důležité pro mnoho firem. Například průmyslová firma Arcelor Mittal Ostrava, a.s. zpracovávající ocel a surové železo má problém s náborem mladých kvalifikovaných lidí. Věkový průměr zaměstnanců této firmy je 43 let a chybí jim mladší, technicky vzdělaní lidé. Zapracování nového člověka není otázkou měsíců, ale spíše roků a trvá tři až pět let. Pokud přijde mladý člověk do firmy, dostane tzv. patrona, tedy člověka s dlouholetými zkušenostmi, který ho učí. Jde o dlouhodobé partnerství, podílí se i na hodnocení práce mladšího kolegy apod. Využívání nástroje mentoringu v této firmě je velice důležité a patří k jednomu z nejdůležitějších nástrojů age managementu, s nímž se aktivně pracuje a který se vyplatí zaměstnavateli i zaměstnancům.

[11] „Náš nový masový vědec a akademik či student si libuje, jak je teď všechno pohodlné on-line a jak je snadné nahrabat si jako sena informaci na internetu" Čejka, M. Alma Mater, vdova po duchu. In: Host. Brno 2004, s. 8 (Převzato z J. Šmajs, 2015). Dodáváme, že pro vzdělávání nejsou ani tak důležité vlastní informace, ale cesta k jejich získávání a osvojování, s níž souvisí nejen struktura a trvalost vědění ale i schopnost rozpoznat váhu poznatku a jeho vztah ke skutečnosti (volně podle M. Spitzer, 2014).

[12] Na příkladu ztráty lidské orientace v prostoru užíváním satelitního navigačního systému to ukazuje neurobiolog M. Spitzer (2014 s. 28) : „Bylo by však naprosto mylné domnívat se, že by se s nimi lidé naučili lépe navigovat. Právě naopak! Kdo má v autě satelitní navigační systém, ten se nechává navigovat, ovšem sám nenaviguje. Jeho schopnost prostorové orientace upadá".

lety zaznamenali lékaři v Jižní Koreji, vysoce moderním industrializovaném státě, který se v oblasti informační techniky nachází na světové špičce, že u mladých dospělých se stále častěji vyskytují poruchy paměti, pozornosti a soustředění, jakož i emocionální zploštění a celková otupělost. Nazvali to syndrom digitální demence (M. Spitzer, 2014 s. 10).

3. Poznatek. Vzhledem k rostoucí délce vzdělání a profesionální přípravy, právě tak jako k prodlužování lidského věku začíná být věk před vstupem do práce a po odchodu z práce zhruba stejně dlouhý. Závěr života se mění ve „třetí věk", který je třeba z mentálně hygienického hlediska užitečně vyplňovat. Mnozí lidé zahajují v tomto věku novou fázi životní dráhy. Věnují se svým koníčkům, přecházejí do zaměstnání k jiné firmě, začínají podnikat sami, zapojují se do místní správy, vykonávají učitelskou nebo vychovatelskou práci, zabývají se knihovnictvím a odbornými informacemi apod.

Ukazuje se také, že existuje určitá souvislost mezi motorickou činností stárnoucího člověka a psychickou aktivitou. U řady lidí při náhlém přerušení dosavadní pravidelné motorické aktivity nastává dezintegrace psychických funkcí. Bývá to často i naopak: u lidí pracujících intelektuálně, kde psychika jakoby „drží" aktivitu motorické oblasti, může při náhlém odchodu z práce dojít k vážným pohybovým komplikacím.

Čím je člověk starší, tím pevněji jsou fixovány jeho návykové stereotypy, a tím i obtížněji a pomaleji se přizpůsobuje novým, komplikovaným životním situacím. Jak dalece je člověk schopen přizpůsobit se změněným podmínkám a jak tyto změny prožívá, závisí na řadě faktorů. Vedle psychických a fyzických vlastností osobnosti vystupují do popředí různé životní okolnosti. Je to podle mého mínění profese a její úroveň zvládnutí, úroveň inteligence, společenské postavení a rodinné poměry. Mnohé zkušenosti z oblasti gerontologie ukazují, jak uvádí profesor Švancara (1986), že přestavění života a vypracování nových životních způsobů znamená jednu z největších zkoušek sil lidského života. Důležitou roli zde sehrává posilování orientace na budoucnost s cílem, aby se setkání s náročnými zátěžovými životními situacemi, kterou je například i ztráta zaměstnání, nestala příčinou rezignace, ale spíše mobilizovala člověka k jednání.

Na závěr ještě poznamenejme, že asi již minula doba, kdy ekonomicky prosperující společnost staré lidi uctívala a byla k nim vstřícná a loajální. Inflace, pomalé tempo ekonomického růstu, výdaje na zdravotnictví, školství a bezpečnost občanů, to vše se dnes bohužel dotýká i stárnoucích lidí. Přitom vlastně až dnešní doba natolik prodloužila věk dožití, že vzniká vážný problém využití stárnoucích lidí. I když se řada zemí snaží zajišťovat materiální zázemí stárnoucích lidí, širší koncept stáří ve společenských vědách chybí.

Literatura

Anaňjev, B. G. (1980). Člověk jako *predmet poznania*. Bratislava: Psychodiagnostika.

Baltes, M. M. & Lang, F. R. (1997). Everyday Functioning and Successful Aging: The Impact of Resources. *Psychology and Aging*, 12, 433-443.

Baltes, P. B. (2009). Stáří a stárnutí jako oslava rovnováhy: mezi pokrokem a důstojností. In Gruss, P. (Ed.), *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje* (pp. 11–38). Praha: Portál.

Baltes, P. B. & Mayer, K. U. (1999). *The Berlin Ageing Study: Ageing from 70 to 100*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bosničová, N. (2012). *Zpravodaj Rovné příležitosti (do firem)*. Praha: Gender Studies, o. p. s.

Bromley, D. B. (1974). *Psychológia ludského stárnutia*. Bratislava: Smena.

Buchtová, B., a kol. (2014). *Psychologie pro ekonomy*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity.
Buchtová, B. (1986). *Zdravotně psychologická intervence zaměřená na přípravu pracovníků na stárnutí a stáří*. Brno: Filosofická fakulta J. E. Purkyně.
Buchtová, B., Šmajs, J. & Boleloucký, Z. (2014). *Nezaměstnanost*. Praha: Grada.
Bühlerová, Ch. (1959). *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Göttingen: Hogfrede.
Cicero, M. T. (1975). *Cato starší o stáří*. Praha: Lyra Pragensis.
Giniger, S., Dispenzieri, A. & Eisenberg, J. (1989). Age, experience and performance on speed and skill jobs in an applied seting. *Journal of Appplied Psychology*, 68, 469–475.
Hartl, P. (1989). Vzdělávání ve stáří. In: Haškovcová, H. (Ed.), *Fenomén stáří*. Praha: Panorama.
Horn, J. L. & Cattell, R. B. (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. *Journal of Educational Psychology*, 57, 253–270.
Ilmarinen, J. (2008). *Jako si predlžiť lidský život*. Bratislava: Príroda.
Koukolík, F. (2005). *Mozek a jeho duše*. Praha: Galén.
Kuric, J., a kol. (1986). *Ontogenetická psychologie*. Praha: SPN.
Lehman, H. C. (1953). *Age and achievement*. New Persey: Princeton.
Lehrová, U. (1984). *Wie Wollen wir morgen „alter werden"*. Bonn: Aktion Gemeinsinn.
Lund, N. (2012). *Inteligence a učení*. Praha: Grada.
McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1989). Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 11–17.
Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work Attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328–367.
Říčan, P. (2004). *Cesta životem*. Praha: Portál.
Spitzer, M. (2014). *Digitální demence*. Brno: Host.
Šmajs, J. (2015, v tisku). *Fenomén technika*. Banská Bystrica: PRO.
Švancara, J. (1983). *Psychologie stárnutí a stáří*. Praha: SPN.
Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33–38.
Welford, A. T. (1958). *Ageing and human skill*. London: Oxford Univerzity Press.

Mobbing jako rafinovaná forma šikany na pracovišti ve vybraných krajích ČR

Mobbing as a subtle form of agression in the workplace within selected regions of the Czech Republic

Cakirpaloglu Panajotis, Šmahaj Jan, Dobešová Cakirpaloglu Simona, Lemrová Soňa
Katedra psychologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého
panajotis.cakirpaloglu@upol.cz,[1]

Abstrakt
Mobbing představuje závažný společenský problém v ekonomicky rozvinutých zemích. Výzkumy v jednotlivých zemích se shodují, že mobbing existuje téměř ve všech zkoumaných pracovních kolektivech, a jako takový představuje závažný problém. Cílem navrhovaného výzkumu je popsat a psychologicky analyzovat výskyt, způsoby projevu a nejčastější psychické důsledky mobbingu ve vybraných krajích ČR. V tomto šetření bylo zvoleno několik specifických metod pro sběr relevantních empirických dat souvisejících s mobbingem a jeho psychickými implikacemi: Dotazník negativního chování NAQ (Negative Act Questionnaire), diagnostická škála SUPSO a statusový dotazník. Výsledky souboru 1757 zaměstnanců z veřejného (státního) a soukromého sektoru poukazují na 16,3 % prevalenci mobbingu ve vybraných krajích ČR, což odpovídá evropskému průměru. Šetření potvrdilo, že obětí mobbingu nejčastěji trpí různými psychickými problémy, zejména úzkostí a depresí.
Klíčová slova: Mobbing; Emoční týrání; Kontraproduktivní chování na pracovišti; Neslušnost na pracovišti; Následky mobbingu, Úzkost, Deprese

Abstract
Mobbing is a serious social problem in economically developed countries. Researches in all countries agree that mobbing exists in all surveyed work teams and, as such constitutes a serious problem. The estimations of the incidence of bullying in the workplace are different and vary in the countries in which the investigation took place. The aim of the proposed research is to describe and analyze the psychological occurrence, modes of expression and the most common psychological effects in employment in the Czech Republic. Several specific methods for gathering the relevant empiric data related to mobbing and its psychological implications were selected: NAQ (Negative Act Questionaire), SUPSO and Status questionnaire. The results of 1,757 employees from the state and the private sector point to the 16,3 % prevalence of mobbing within selected regions of the Czech Republic which corresponds to the European average. The investigation confirmed that the victims of mobbing frequently suffer from various mental health problems, especially anxiety and depression.
Key words: Mobbing; Emotional abuse; Counterproductive work behavior; Workplace incivility; Mobbing outcomes, Anxiety, Depression

[1] Grantová podpora: Výzkum a příspěvek vznikl díky podpoře Grantové agentury České republiky. GA ČR Mobbing jako rafinovaná forma agrese na pracovišti r. č. 15-18469S.

Teoretická východiska

Mobbing jako rafinovaná forma šikany na pracovišti je již několik desetiletí středem zájmu psychologů, sociálních pracovníků a dalších odborníků. Tento pojem poprvé použil a systematicky popsal v roce 1984 Heinz Leymann (1996, 168) jako „subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několik měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu". Obsáhlejší vymezení šikany na pracovišti předkládají Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2011, 22), podle kterých jde o „obtěžování, urážení nebo sociální vyloučení někoho nebo negativní ovlivňování něčí práce. Danou aktivitu, vztah nebo proces lze považovat za (projev) mobbingu, pokud se takové chování vyskytuje pravidelně (např. jednou týdně) a opakovaně (např. v posledních 6 měsících). Během tohoto eskalujícího procesu oběť zaujímá méněcenný postoj a bývá terčem stálých negativních aktivit."

Leymann (1996) vymezuje *pět strategií* mobbingu: znemožnění projevit vlastní názor a komunikovat, omezení sociálních kontaktů, ohrožení reputace oběti, útoky na kvalitu profesionálního a personálního života a posléze ohrožení jejího zdraví. K mobbingu se také pojí zastrašování, urážení, znevážení a pronásledování oběti, kladení nesmyslných a obtížných úkolů, neposkytování důvěry a podpory, pomlouvání atd. (Fox & Stallworth, 2005; Parzefall & Salin, 2010).

Po vymezení problému Leymannem zájem o výzkum mobbingu expandoval ze Skandinávie do průmyslově vyvinutého Německa (Zapf, Knorz & Kulla, 1996), Dánska (Mikkelsen & Einarsen, 2001), Japonska (Meek, 2004), USA (Fox et al., 2005), Kanady (Leck & Galperin, 2006), Španělska (Carnero, Martinez & Sanchez-Mangas, 2010), Chorvatska (Đukanović, 2009; Laklija & Janković,, 2010), Itálie (Giorgi, Arenas & Leon-Perez, 2011), Turecka (Celep & Konakli, 2013), Pákistánu (Jhatial, Jariko, Tahrani & Jam, 2013) a Austrálie (Boody, 2011). Empirický výzkum mobbingu v ČR datuje od roku 2010, kdy bylo provedeno pilotní šetření prevalence, forem a psychického stavu zaměstnaných ve státním, veřejném a soukromém sektoru (Cakirpaloglu, Cakirpaloglu & Řehan, 2010; Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Řehan & Cakirpaloglu, 2011). Výzkum mobbingu mezi zaměstnanci na vysokých školách v ČR realizovala Zábrodská & Květoň (2012).

Mobbing postihuje jak muže, tak i ženy. Podle Pearsona jsou nejčastějšími oběti mobbingu muži pracující v soukromém sektoru (Pearson, Andersson & Porath, 2000). Příčinou mobbingu u mužů, podle Stafyla, Kaltsidou & Spyridis, (2013), jsou vyšší pracovní zátěž a stresující interpersonální a organizační okolnosti. Příčinou pracovní dekompenzace mužů jsou nejasné a nesprávné pokyny ze strany nadřízených, nedostatek významných informací apod. (Ilies, Johnson, Judge & Keeney, 2011). Kostev, Rex, Waehlert, Hog & Heilmaier (2014) pak poukazují na riziko mobbingu u žen, zejména ve věku mezi 34 a 45 let, kdy ženy zakládají rodinu a pečují o děti. Příčiny mobbingu mohou být různé. Leymann (in Zapf et al., 2011) poukazuje na patogenní organizační kulturu a nepřiměřené pracovní klima, zatímco Boddy (2011) vyzdvihuje citlivější osobnostní konstelaci mobbovaných osob. Podobně Kostev et al. (2014) postuluje premorbidní osobnost budoucí oběti mobbingu, zejména náchylnost k depresi, úzkosti a somatoformním poruchám.

Odhady výskytu mobbingu jsou nejednoznačné, což závisí na použitém kritérii hodnocení jevu, pracovní pozicí hodnotitele apod. Obecně se hovoří o 1 % až 4 % výskytu mobbingu mezi zaměstnanci (Zapf & Gross, 2001), nicméně tento odhad se liší dle jednotlivých zemí. Dánsko uvádí mobbing v rozmezí 2 % až 4 % (Mikkelsen et al., 2001), Japonsko 15 % (Giorgi, Ando, Arenas, Shoss & Leon-Perez, 2013), Norsko 11 % až 18 % (Nielsen et al., 2009),

Španělsko 18,9 % (Carretero & Luciano, 2013), Švédsko 3,5 % (Leymann, 1996). Použitím operacionálního kritéria (šikana zaměstnance alespoň jedenkrát týdně během 6 měsíců) byl v Dánsku zjištěn mobbing v rozmezí 2.7 % až 8 % (Mikkelsen et al., 2001), v ČR 8,3 % (Cakirpaloglu et al., 2011), zatímco u souboru akademických pracovníků na českých vysokých školách 7,9 % (Zábrodská et al., 2012). Nejnovější odhady Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) za rok 2015 indikují, že Pobaltské, Skandinávské či země střední a západní Evropy přesahují 14 % průměr evropské osmadvacítky ve výskytu mobbingu. Nejvyšší odhad výskytu mobbingu (nad 20 % zaměstnaných) platí pro Rakousko, ČR a Finsko, zatímco u jihoevropských zemí je tento odhad signifikantně nižší (mezi 6 % na Kypru až 12 % v Chorvatsku).

Závažnost mobbingu souvisí s jeho dlouhodobými a přetrvávajícími důsledky psychického, zdravotního, sociálního a ekonomického charakteru (Zapf et al., 2001; Decoster, Camps, Stouten, Vandevyvere & Tripp, 2013). Výzkumy potvrzují, že oběti mobbingu projevují úzkost, depresi a příznaky posttraumatické stresové poruchy (Zapf et al., 1996; Einarsen & Raknes, 1997; Mikkelsen et al., 2001; Cakirpaloglu et al., 2010; Cakirpaloglu et al., 2011). Rovněž byly zjištěny psychosomatické potíže (Mikkelsen et al., 2002), nevolnost a nechuť k práci, pracovní selhání a následná fluktuace (Cortina, Magley & Lim, 2002; Pearson, Andersson & Porath, 2005). Mobbing negativně působí i na svědky šikany ve smyslu zvyšování obecné hladiny kortizolu (Hansen, Hogh, Persson, Karlson, Garde & Ørbæk, 2006), stresu (Mikkelsen et al., 2001) a vyvolávání řady psychických problémů (Vartia, 2001). Mobbing také ohrožuje produktivitu kolektivu a způsobuje značné organizační a ekonomické potíže (Yildirim, 2009).

Výzkumné cíle a hypotézy

Hlavním cílem studie byla analýza výskytu mobbingu mezi zaměstnanci (muži a ženami) veřejného (státního) a soukromého sektoru ve vybraných krajích České republiky. Výběr jednotlivých krajů byl určen současným stavem sběru dat, kdy v rámci celorepublikového šetření výzkum byl realizován v Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském kraji. Dílčími cíli studie jsou:

- zjistit výskyt mobbingu ve vybraných krajích ČR;
- zjistit, zda je mobbing homogenní jev nebo shrnuje více projevů negativního jednání na pracovišti;
- určit sociodemografická specifika obětí mobbingu, zejména pohlaví a typ pracovní organizace;
- zjistit jakým způsobem se mobbing promítá ve struktuře a dynamice subjektivního prožívání oběti.

Stanovené hypotézy:

H1 Mezi zaměstnanci státního a soukromého sektoru v České republice není signifikantní rozdíl ve výskytu mobbingu.

H2 Dlouhodobou zkušenost s mobbingem v roli oběti (min. 6 měsíců) doprovází signifikantní nárůst úzkosti.

H3 Dlouhodobou zkušenost s mobbingem v roli oběti (min. 6 měsíců) doprovází signifikantní nárůst deprese.

Popis výzkumného souboru

Výzkum byl realizován u skupiny 1757 osob v Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském kraji. V celkovém počtu dotázaných bylo 391 mužů a 1366 žen. Z pohledu vzdělání 9 respondentů (1,08 %) ukončilo základní vzdělání, 94 (5,35 %) uvedlo vyučení bez maturity, 764 (43,48 %) mělo středoškolské vzdělání s maturitou, 417 (23,73 %) ukončilo vyšší odborné vzdělání, 268 (15,25 %) mělo vysokoškolské vzdělání do úrovně bakalář a 195 (11,10 %) ukončilo vysokoškolské vzdělání magisterského stupně. Z hlediska sektoru zaměstnání 956 (54,41 %) osob dlouhodobě pracuje ve veřejném (státním) sektoru, 192 (10,93 %) v neziskových organizacích a 609 (34,66 %) v soukromém sektoru. Z důvodu nerovnoměrného a malého zastoupení respondentů v neziskových organizacích budeme v tomto příspěvku věnovat pozornost výskytu mobbingu pouze mezi zaměstnanci ve veřejném (státním) a soukromém sektoru.

Metody výzkumu

Dotazník negativních aktů (Negative Acts Questionnaire - NAQ). Pro identifikaci výskytu a forem mobbingu byla použitá krátká verze NAQ (Einarsen & Raknes,1997). Dotazník tvoří 23 sebeposuzovacích položek indikující různorodé, přímé a nepřímé projevy negativního jednání v pracovním prostředí v průběhu posledních 6 měsíců. Cronbach alfa test dokládá signifikantní míru vnitřní konzistence testu NAQ v rozmezí 0,84 až 0,91 (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Test NAQ byl před použitím přeložen. Bylo využito metody zpětného překladu. Jednotlivé verze překladu byly porovnány s ohledem na jazykovou a kulturní odlišnost.

Faktorový sebeposuzovací dotazník (SUPSO) autora O. Mikšíka (2004) obsahuje 28 adjektiv k vybraným aspektům duševního zdraví a prožívání a spolehlivě měří pocit pohody, činorodost, impulzivitu, diskomfort, úzkost, depresi a sklíčenost.

Anamnestický dotazník vlastní konstrukce zachycuje základní socio-demografické údaje dotazovaných ve vztahu k pohlaví, věku, vzdělání, zaměstnání, pozici v pracovním kolektivu, místu bydliště a kraji v ČR.

Postup šetření

Sběr dat kombinoval dva přístupy: klasický terénní „papír – tužka“ a paralelní „on-line“ výzkum. Pro počítačovou implementaci dotazníků do elektronické formy bylo využito systému SurveyMonkey, který splňoval metodologická/výzkumná kritéria relevantnosti on-line výzkumu (vysokou míru zabezpečení, možnost archivace a kódování během přenosu dat, přístup přes vygenerované heslo apod.). Terénním sběrem bylo získáno 930 kompletně vyplněných dotazníků („tužka – papír“), zatímco on-line dotazník na webovém portálu www.vmonline.cz validně vyplnilo 827 respondentů. Základní soubor (N=1757) tvořili občané České republiky, kteří v době sběru dat byli v zaměstnaneckém poměru, podnikali, či uvedli jinou alternativu aktuálního sociálního postavení a zároveň nebyli nezaměstnaní či na mateřské/rodičovské dovolené více než 6 měsíců.

Výsledky

Úvodem prezentujeme základní zjištění popisné statistiky. V rámci celého souboru 1757 respondentů, 286 (16,28 %) dotázaných sdělilo, že se setkalo s mobbingem v posledních 6 měsících, přičemž 152 osob (53,15 %) se v tomto období setkalo s mobbingem jen zřídka, 88 osob (30,77 %) několikrát měsíčně, 27 osob (9,44 %) několikrát týdně a 19 osob (6,64 %) skoro denně.

Z celkového počtu 286 mobbovaných 64 (22,38 %) jsou muži a 222 (77,62 %) ženy, zatímco 150 (52,44 %) mobbovaných se vyskytuje ve veřejném (státním), 97 (33,92 %) v soukromém a 39 (13,64 %) v neziskovém sektoru.

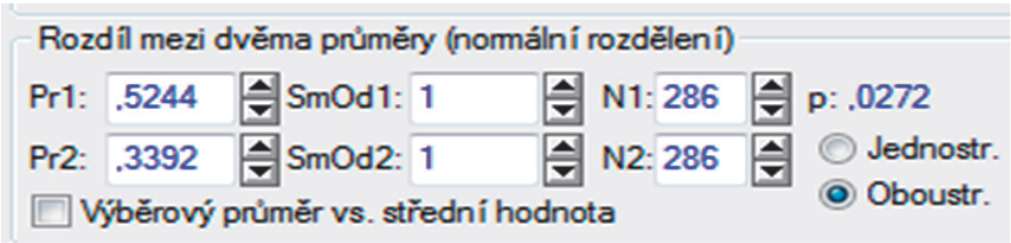
Z hlediska pracovní pozice je nejnižší výskyt mobbovaných mezi 40 (13,98 %) vedoucích pracovníků (manažerů), zatímco mezi řádovými zaměstnanci výskyt mobbingu je značně vyšší 246 (86,01 %).

Průměrné sociodemografické hodnoty indikují, že mobbing se nejčastěji objevuje mezi zaměstnanci ve věku kolem 36 let (Mdn 36; M = 36,69; S 9,68) bakalářského nebo vyššího odborného vzdělání (148 – 51,74 %) a s průměrnou délkou zaměstnání necelých 11 let.

I. Rozdíly v mobbingu z hlediska pracovního sektoru

Test rozdílu dvou procentuálních hodnot v podsouboru mobbovaných zaměstnanců veřejného (státního) (52.44 %) a soukromého (33,92 %) sektoru prokázal, že se šikana na pracovišti signifikantně častěji (p= 0,0272; a=0,05) vyskytuje mezi zaměstnanci veřejného (státního) sektoru (viz. tabulka 1). Vzhledem k tomu se hypotéza H1, *Mezi zaměstnanci státního a soukromého sektoru ve vybraných krajích* ČR není signifikantní rozdíl *ve výskytu mobbingu*, zamítá.

Tabulka 1. Test rozdílu výskytu mobbingu dle sektoru zaměstnání



II. Formy mobbingu z hlediska genderu a typu organizace

Vzhledem k ověřené normalitě dat byla použitá parametrická statistika. Při hledání rozdílů ve výskytu specifických forem mobbingu z pohledu pohlaví obětí (použití t-testu pro dva nezávislé výběry) se prokázal signifikantně vyšší výskyt (1) zastrašování v podobě ukazování prstem, porušení osobního prostoru, strkání, zatarasení cesty (p = 0,031), (2) připomínání omylů a chyb (p = 0,033) a (3) ustavičná kritika pracovní motivace a účinku (p = 0,011), zejména u mobbovaných mužů. Souběžně t-test prokázal, že projevy mobbingu (1) obdržení úkolů s nesmyslným a nemožným cílem či termínem (p = 0,042) a (2) použití výhružek násilím nebo skutečné násilí a zneužívání oběti (p = 0,043) se signifikantně více vyskytují v podnikatelském pracovním prostředí.

III. Souvislosti mezi mobbingem a prožíváním úzkosti a deprese

Další statistická analýza se týká souvislostí mezi mobbingem (nezávislá proměnná) a výskytem úzkosti a deprese u mobbovaných zaměstnanců (závislá proměnná). Testování rozdílů mezi mobbovanými a nemobovannými zaměstnanci v průměrných hodnotách úzkosti prokázalo signifikantně vyšší výskyt této negativní emoce u mobbovaných osob (viz tabulka 4). V tomto kontextu se hypotéza H2, *Dlouhodobou zkušenost s mobbingem v roli oběti (min. 6 měsíců) doprovází signifikantní nárůst úzkosti,* přijímá.

Tabulka 2. Dlouhodobá zkušenost s mobbingem a úzkost

Proměnná	t-testy; grupováno:23. Byl/a jste někdy šikanováni na pracovišti? Ano/Ne (Data.sta) Skup. 1: NE Skup. 2: ANO						
	Průměr NE	Průměr ANO	t	sv	p	Poč.plat NE	Poč.plat ANO
U	5,840925	8,639860	-14,7058	1755	0,000000	1471	286

Hladina významnosti **α** = 0,05; p = 0,0000

Testování rozdílů mezi mobbovanými a nemobovannými zaměstnanci v průměrných hodnotách deprese prokázalo signifikantně vyšší hodnoty u mobbovaných osob (viz tabulka 5). V souladu se zjištěnými výsledky se hypotéza H3, *Dlouhodobou zkušenost s mobbingem v roli oběti (min. 6 měsíců) doprovází signifikantní nárůst deprese*, přijímá.

Tabulka 3. Dlouhodobá zkušenost s mobbingem a deprese

Proměnná	t-testy; grupováno:23. Byl/a jste někdy šikanováni na pracovišti? Ano/Ne (Data.sta) Skup. 1: NE Skup. 2: ANO						
	Průměr NE	Průměr ANO	t	sv	p	Poč.plat NE	Poč.plat ANO
D	5,865398	8,622378	-14,6293	1755	0,000000	1471	286

Hladina významnosti **α** = 0,05; p = 0,0000.

Diskuse

Mobbing jako globální a eskalující jev se v posledních pěti letech dostává do popředí teoretického a výzkumného zájmu českých odborníků. Pozornost se soustřeďuje na tradiční otázky prevalence a forem šikany v pracovním prostředí, rovněž na její příčiny a důsledky, zejména ve specifickém pracovním prostředí jako je univerzitní nebo zdravotnický sektor v ČR. V tomto kontextu mobbing má významný socioekonomický rozměr, neboť jeho různorodé negativní konsekvence ohrožují pracující osoby, kolektiv a společnost.

Náš výzkum zjistil poměrně vysoký výskyt mobbingu mezi soubory zaměstnanců státního a soukromého sektoru. V rámci souboru 1757 dotázaných osob v prezentovaném výzkumu převyšuje výskyt mobbovaných osob 16 % hodnotu (součet odpovědí intervalů, od „jen zřídka“ až „skoro denně“ za posledních 6 měsíců). V porovnání s předchozími odhady 7,9 % (Zábrodská et al., 2012) nebo 8,3 % (Cakirpaloglu et al., 2011) aktuální zjištění indikuje značné navýšení mobbovaných osob. Přestože zmíněné odhady nelze (z důvodu rozličného počtu zkoumaných osob zaměstnaneckého sektoru či dalších specifik šetření) považovat za zcela srovnatelné, domníváme se, že námi naměřený 16 % výskyt mobbingu poukazuje na expandující trend, který má opodstatnění v tom, že: (1) současné a předchozí dva odhady (Cakirpaloglu et al., 2011; Zábrodská et al., 2012) mobbingu v ČR reflektují výsledky Dotazníku negativních aktů (NAQ) – krátká verze; (2) nejnovější analýza Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound 2015) Českou republiku řadí mezi regiony s nejvyšším výskytem mobbingu v Evropě přesahující 20% hranici. Validitu a srovnatelnost zmíněných odhadů rovněž zajišťuje použitá metoda NAQ - krátká verze.

Pokud jde o výsledky testování, statistická analýza nepotvrdila očekávání hypotézy H1 o vyváženém výskytu mobbingu ve veřejných (státních) a soukromých organizacích. Signifikantně častější projevy šikany v organizacích veřejného (státního) sektoru mohou souviset s tzv. krizí kolektivní kultury dominující v pracovním procesu, zejména při ekonomické, politické a sociální přeměně společnosti. V souvislosti s tím zahraniční výzkumy organizační kultury (Acar, Kiyak & Sine, 2014) vyzdvihují, že nahrazování tradiční kultury spolupráce a výpomoci tržní kulturou optimálního účinku ohrožuje loajalitu pracovních kolektivů, etické chování mezi pracujícími a obecné konstruktivní klima pracovního procesu. Podobně Kuscus (2011) sděluje, že kultura soutěživosti podněcuje mobbing na pracovišti, což mimo jiné nastává i při zavedení manažerského řízení ve státním zdravotnictví (Šoljan, Josipović--Jelić & Titlić, 2009).

Test homogenity ozřejmil dva rozměry mobbingu. Zaprvé, mobbing zjevně nebo latentně existuje v různých podobách, které Leymann (1996) kategorizoval do pěti strategií, které také Einarsen & Raksen (1997) operacionalizovali 22 položkami ve zkrácené verze dotazníků NAQ. Zadruhé, různorodost projevu mobbingu ve vybraných krajích ČR souvisí s typem pracovní organizace a také pohlavím dlouhodobě šikanovaného zaměstnance. V tom smyslu statistické testování ozřejmilo, že pracující v podnikatelském sektoru jsou častěji vystaveni nesmyslným a nemožným úkolům, cílům či termínům, ale také vyhrůžkám a skutečnému násilí či podobným projevům zneužívání. Omezující a ohrožující pracovní prostředí negativně ovlivňuje poznávací, emoční a behaviorální funkce mobbovaného zaměstnance. Taxonomie psychologického zneužívání Rodríguez-Carballeira, Solanelles, Vinacua, García & Martín-Peña (2010) postuluje, že uvedené formy šikany primárně ohrožují emoce, sebepojetí a sebeúctu oběti, zatímco poznávací, motivační a sociální dysfunkce mohou směřovat k vývoji stavu naučené bezmocnosti.

Další aspekt testování homogenity výskytu mobbingu byl realizován podle pohlaví mobbovaných respondentů. V kontextu testovaných rozdílů se ukázalo, že mobbovaní muži jsou častěji terčem dlouhodobého zastrašování, znehodnocování profesní zdatnosti či kritiky o nedostatečné motivovanosti k práci. Podíváme-li se na zahraniční studie, tak nalezneme nejednoznačná zjištění o souvislostech mezi dílčími formami mobbingu a pohlavím pracujících. Například Vartia & Hyyti (2002) ve výzkumu mobbingu mezi vězeňskými dozorci mužského a ženského pohlaví nezjistili rozdíly ani v rovině obecného výskytu šikany, ani v jejích specifických manifestacích. Pouze u šikanovaných mužů bylo zaznamenáno častější vyloučení z kolektivního jednání a rozhodování. Prevalence specifického projevu mobbingu u zaměstnaných mužů je, podle Aytac et al.(2011), značná zejména v oblasti fyzické šikany, zatímco u pracujících žen dominuje verbální a psychické násilí včetně sexuální obtěžování.

V naší studii jsme se rovněž zabývali souvislostmi mezi dlouhodobým mobbingem (nejméně 6 měsíců zkušenosti se šikanou na pracovišti) a negativními psychickými stavy úzkosti a deprese. Statistický test u souboru 286 mobbovaných zaměstnanců z Moravskoslezského, Zlínského a Olomouckého kraje potvrdil platnost hypotéz H2 a H3, že dlouhodobý despekt a šikana na pracovišti zpravidla doprovázejí negativní emoce, deprese a dekompenzace osobnosti. V tom kontextu Kostev et al. (2014) dokonce postulují premorbidní nastavení osobnosti pracujícího, který v podmínkách ustavičného ohrožení na pracovišti vyvíjí obraz mobbovaného jedince s typickými potížemi psychosomatického, emočního, kognitivního a behaviorálního charakteru. Signifikantně vyšší náchylnost k depresi, úzkosti, somatickým potížím či nespavosti u mobbovaných jedinců rovněž sdělují další zahraniční studie. S dlouhodobou

pracovní viktimizací přichází pokles sebevědomí a sebeúcty, růst úzkosti (Feknes, Pijers, Verloove-Vanhorik, 2014), porucha spánku (Niedhammer et al., 2009) a deprese (Klomek et al., 2011).

Mezi limity realizované studie je nutné zmínit především nevyrovnanost souboru v zastoupení mužů a žen nebo dosaženého vzdělání dle výskytu v populaci. V rámci možnosti porovnání aktuální výsledků již realizovaných studií je jistý překryv pouze u jedné z použitých metod (NAQ – krátká verze). V neposlední řadě může konzistentnost jednotlivých zjištění narušit skutečnost, že se jedná o stále probíhající výzkum.

Závěr

Mobbing se již stál součásti běžné dynamiky na pracovištích v České republice a také prioritní téma výzkumu v oblasti psychologie práce. Odhad této studie o prevalenci mobbingu indikuje jeho rostoucí trend zejména ve třech zkoumaných regionech republiky. Mobbingem jsou stejnoměrně ohroženi muži i ženy, častěji ve veřejném (státním) než v soukromém sektoru. Pracující v podnikatelském sektoru jsou nejvíce ohrožení násilím na pracovišti (výhružky, zneužívání apod.). Z pohledu pohlaví muži nejvíce čelí zastrašování či přehnané kontrole a kritice pracovní činnosti. S dlouhodobou šikanou na pracovišti se pravidelně vyskytuje řada psychických problémů, zejména zvýšená úzkost a deprese.

Ve světle této studie lze konstatovat, že šikana na pracovišti ve vybraných krajích České republiky již vyžaduje rozsáhlou legislativní a preventivní politiku a odpovídající intervenci. Preventivní opatření má primárně směřovat k identifikaci a odstranění podmínek převládajících forem převážně psychického násilí na pracovišti včetně posílení sociální podpory oběti mobbingu.

Literatura

Acar, P., Kiyak, M. & Sine, B. (2014). The relationship between organizational culture and mobbing: An application on construction companies. *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 29(4), 281–298.

Aytac, S., Bozkurt, V., Bayram, N., Yildiz, S., Aytac, M., Akinci, F. S. & Bilgel, N. (2011). Workplace violence: a study of Turkish workers. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics: JOSE*, 17(4), 385–402.

Boddy, C. (2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal Of Business Ethics*, 100(3), 367–379.

Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S., Řehan, V. & Cakirpaloglu, S. (2011). Mobbing in Czech Republic – Survey in Progress. *5th Annual International Conference on Psychology.* Athens, 30–31 May & 1–2 June.

Cakirpaloglu, P., Cakirpaloglu, S. & Řehan, V. (2010). Mobbing in Czech Republic – A Pilot Survey. *9th Annual International Conference on Social Science.* Honolulu, June 2–5.

Carnero, M. A., Martinez, B. & Sanchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777–3787.

Carretero, N. & Luciano, J. V. (2013). Prevalence and incidence of workplace bullying among Spanish employees working with people with intellectual disability. *Disability And Health Journal*, 6(4), 405–409.

Celep, C. & Konakli, T. (2013). Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 193–199.

Cortina, L. M., Magley, V. J. & Lim, S. G. P. (2002). Individual differences in response to incivility in the workplace. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, August, Denver, CO.

Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L. & Tripp, T. M. (2013). Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip. *Journal Of Business Ethics*, 118(3), 623–634.

Đukanović, L. (2009). Stres i zlostavljanje na radu u hrvatskoj legislativi. (Croatian) [Stress and work abuse in Croatia legislation]. *Sigurnost*, 51(2), 113–119.

Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence And Victims*, 12(3), 247–263.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S Einarsen, H Hoel, D Zapf and CL Cooper (eds) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2nd edn, 3–39. CRC Press, Boca Raton, FL.

EUROFOUND (2015), *Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies* Dublin. (cited from: http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies, 26. 5. 2015.

Feknes, M., Pijers, F., Verloove-Vanhorik, S. (2004). Bullying behavior and associations with psychosomatic complaints and depression in victims. The *Journal of Pediatrics*,144(1), 17–22.

Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. Journal Of Vocational Behavior, 66(3), 438–456.

Giorgi, G., Arenas, A. & Leon-Perez, J. M. (2011). An Operative Measure of Workplace Bullying: The Negative Acts Questionnaire Across Italian Companies. *Industrial Health*, 49(6), 686–695.

Giorgi, G., Ando, M., Arenas, A., Shoss, M. K. & Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. *Psychology Of Violence*, 3(2), 185–197.

Hansen, Å. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal Of Psychosomatic Research*, 60(1), 63–72.

Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A. & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(1), 44–64.

Jhatial, A. A., Jariko, G. A., Tahrani, A. & Jam, Y. (2013). Psychopathy in management behaviour and bullying at work: hearing some unheard voices from Pakistan. *Gomal University Journal Of Research*, 29(1), 104–117.

Klomek, A. B., Kleinman, M., Altschuler, E., Marrocco, F., Amakawa, L. & Gould, M. S. (2011). High school bullying as a risk for later depression and suicidality. *Suicide & Life-Threatening Behavior*, 41(5), 501–516.

Kostev, K., Rex, J., Waehlert, L., Hog, D. & Heilmaier, C. (2014). Risk of psychiatric and neurological diseases in patients with workplace mobbing experience in Germany: a retrospective database analysis. *German Medical Science: GMS E-Journal*, 12 Doc 10.

Kuscus, P. C. (2011). A sociological research on the relationship between workplace bullying and organizational culture. *International Journal of Social Research,* 4(19), 371–394.

Laklija, M. & Janković, J. (2010). Mobbing–Osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija. = Mobbing–Personal, family and working problems and its prevention. *Kriminologija & Socijalna Integracija*, 18(1), 65–77.

Leck, J. D. & Galperin, B. L. (2006). Worker Responses to Bully Bosses. *Canadian Public Policy*, 32(1), 85–97.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 165.

Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 251.

Meek, C. B. (2004). The dark side of Japanese management in the 1990s: Karoshi and ijime in the Japanese workplace. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(3), 312–331.

Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 393–413.

Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 11(1), 87–111.

Niedhammer, I., David, S. & Degioanni, S. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal Of Psychosomatic Research*, 61(2), 251–259.

Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 18(1), 81–101.

Parzefall, M. & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761–780.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking

Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123.

Pearson, Ch. M., Andersson, L. M., Porath, Ch. L.(2005). "Workplace Incivility." In P. Spector & S. Fox (Eds.) C*ounterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC: American Psychological Association, p. 256–309.

Rodríguez-Carballeira, Á., Solanelles, J. E., Vinacua, B. V., García, C. P. & Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A Delphi survey. *The Spanish Journal Of Psychology*, 13(1), 297–308.

Šoljan, I., Josipović-Jelić, Ž. & Titlić, M. (2009). Organizational Circumstances for the Occurrence of Mobbing in Health Care Organizations. *Macedonian Journal Of Medical Sciences*, 2(3), 239–244.

Stafyla, A., Kaltsidou, G. & Spyridis, N. (2013). Gender differences in work stress, related to organizational conflicts and organizational constrains: An empirical research. *International Journal Of Economic Sciences & Applied Research*, 6(1), 91–101.

Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. S*candinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69.

Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 11(1), 113–126.

Zábrodská, K. & Květon, P. (2012). Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. (Czech). *Czech Sociological Review*, 48(4), 641–668.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology,* 10(4), 497–522.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 215.

Yıldırım, D. (2009). Bullying among nurses and its effects. *International Nursing Review*, 56(4), 504–511.

Stredoškolské učiteľky: istota pracovného miesta, motivácia k výkonu a vnímané obohacovanie medzi prácou a rodinou[1]
Secondary school teachers: job security, achivement motivation and perceived work-family enrichment

Fedáková Denisa, Vašková Kristína
Spoločenskovedný ústav SAV, Katedra psychológie FF UPJŠ, Košice
dfedak@saske.sk

Abstrakt
V príspevku sa zameriavame na vnímanie istoty pracovného miesta stredoškolskými učiteľkami (N = 101). Zisťovali sme vnímanú kognitívnu a emocionálnu istotu pracovného miesta. Cieľom príspevku bolo zistiť mieru a vzťah medzi vnímanou istotou pracovného miesta, motiváciou k výkonu a vnímaným obohacovaním medzi prácou a rodinou. Zistenia poukazujú na vyššiu mieru emocionálnej istoty pracovného miesta v porovnaní s kognitívnou. Učiteľky s vysokou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta dosahovali vyššie skóre v motivačnej charakteristike cieľavedomosti a uvádzali nižšiu mieru vnímaného obohacovania plynúceho z práce do rodiny. Učiteľky s vysokou mierou emocionálnej istoty pracovného miesta vykazovali nižšiu mieru vnímaného obohacovania plynúceho z rodiny do práce.
Kľúčové slová: istota pracovného miesta, motivačné charakteristík, obohacovanie medzi prácou a rodinou, učiteľky

Abstract
The paper focuses on job security perception among secondary school teachers (N = 101). Cognitive and affective job (in)security was measured. The aim of the paper was to examine level of perceived job security, achievement motivation and work-family enrichment and relationships between them. Findings indicate higher level of emotional job security. Teachers with high level of cognitive job security scored higher in goal setting (motivational characteristic) and lower in work-to-family enrichment. Teachers with high level of affective job security reported lower level of family-to-work enrichment.
Key words: job security, motivational characteristics, work-family enrichment, teachers

1. Úvod

Mesačník Forbes v roku 2009 zverejnil zoznam desiatich povolaní, ktoré majú istú budúcnosť- t.j. ich prínos a využiteľnosť budú dlhodobo akruálne. V prvej desiatke sa ocitlo aj povolanie učiteľa/učiteľky. V roku 2014 ten istý mesačník zverejnil príspevok s titulom: Istota pracovného miesta je mŕtva. S dodatkom - je to mýtus rovnako ako aj stabilita zamestnania. Výsledky 5. kola Európskej sociálnej sondy poukazujú na najnižšiu mieru istoty pracovného miesta na Slovensku v porovnaní s 27 krajinami (Ištoňová & Fedáková, 2015). Uvedené fakty

[1] Príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantovej úlohy VEGA 2/0172/15: Vnímanie bezpečia v kontexte osobnosti a práce.

nás viedli k otázke: Do akej miery vnímajú učitelia (stredoškolské učiteľky) istotu pracovného miesta na Slovensku?

2. Teoretické východiská

Greenhalgh a Rosenblatt (1984, s. 438) definujú pracovnú neistotu ako „vnímanú bezmocnosť zachovať kontinuitu v ohrozenej pracovnej situácii". Borg a Elizur (1992) rozlišujú dve dimenzie pracovnej neistoty/istoty – kognitívna a afektívnu. Kognitívna pracovná neistota zahŕňa kognitívne elementy prežívania pracovnej neistoty/istoty, ako napríklad vnímanie pravdepodobnosti straty práce(na úrovni poznania). Afektívna dimenzia a zastrešuje emocionálne elementy vnímania pracovnej neistoty/istoty, ako napríklad obavy o stratu práce (na úrovni pocitov). Pracovná istota, naopak, predstavuje situáciu udržateľného pracovného miesta s nízkou mierou pravdepodobnosti, že sa zamestnanec stane nezamestnaným. Nakonečný (1992, s. 127) uvádza, že istota zamestnania je významným pracovným motívom a toto tvrdenie na príklade situácie vysokoškolských pedagógov na Slovensku vykresľujú autorky Kravčáková, Lukáčová a Búgelová (2011): pracovné podmienky učiteľov vysokej školy nerešpektujú štandardy európskeho pracovného práva, čo má za následok neochotu obsadiť pracovné miesto učiteľa vysokej školy z dôvodu neistoty udržania si pracovného miesta, v demotivácii podávať kvalitný výkon a kvalifikačne sa rozvíjať z dôvodu časového obmedzenia pracovnej zmluvy.

Motivácia je nevyhnutnou podmienkou napredovania v akomkoľvek profesijnom pôsobení. Ak sa zameriame na profesiu učiteľa, zistíme, že „klasické" pracovné motivátory absentujú – finančné ohodnotenie nemožno vnímať ako motivujúce, ani možnosti kariérneho postupu, či spoločenskej prestíže. Čo učiteľov motivuje? Počas realizácie výskumu sme sa pýtali stredoškolských učiteliek, čo považujú za zdroj motivácie pri výkone ich povolania. Tu sú ich odpovede: práca s mladými ľuďmi, odovzdávanie vedomostí, úspechy žiakov, spätná väzba – prejavy vďaky a uznania, ďalšie vzdelávanie, dovolenky a prázdniny. Motivácia k výkonu práci pedagóga je podľa výpovedí podmienená skôr vnútornými motívmi (intrinzickými) než vonkajšími (extrinzickými). Pod motiváciu k výkonu v profesii pedagóga rozumieme, v súhlase so Schulerom a Procházkom (2011), globálnu orientáciu správania, na ktorej sa podieľajú rôzne osobnostné charakteristiky, vnímame ju teda vo vzťahu k osobnosti. V rámci výkonu pedagogickej profesie sme sa zamerali na týchto 5 charakteristík motivujúcich k výkonu: vytrvalosť, ochota učiť sa, flexibilita, sebakontrola a cieľavedomosť. Vytrvalosť je v učiteľskej profesii veľmi dôležitá. Podieľa sa na štýloch vyučovania, riešení problémov, práci so študentmi, kolegami či rodičmi (Wheatley, 2002). Vytrvalí učitelia sa vyznačovali tendenciou nevzdávať sa a hľadať lepšie spôsoby vyučovania aj s problémovými žiakmi a zapájať ich do procesu vyučovania (Haberman, 1995). Podľa Schulera a Prochasku (2011) sa ochota učiť sa vyznačuje túžbou po znalostiach a vedomostiach. Je to tendencia vnímať učenie sa ako zmysluplné, užitočné a prínosné (Brophy, 2004). Ochota učiť sa súvisí s vyšším záujmom o vlastnú profesiu, dôverou vo vlastné schopnosti a s lepším nadhľadom o svojich profesijných schopnostiach (Butler, 2007). Flexibilita ako zložka motivácie k výkonu sa chápe ako príbuzný pojem k extraverzii a otvorenosti podľa 5-faktorového modelu osobnosti (Schuler & Prochaska, 2011). Otvorenosť predstavuje tendenciu byť flexibilný, otvorený a zahŕňa v sebe túžbu preskúmať a získať nové skúsenosti (McCrae, 1996). Otvorení ľudia majú potrebu rozvoja a hľadajú príležitosti na osobný rast a rozvoj (Schmutte & Ryff, 1997). Sebakontrola sa v pracovnej sfére chápe ako konštrukt, ktorý umožňuje efektívne fungovanie a nadobúdanie znalostí a skúseností potrebných pre úspech (Sitzman & Ely, 2011). Ide tu o súčinnosť dvoch

čŕt a to odolnosti a pracovnej angažovanosti (Klusman et al., 2008). V učiteľskej profesii ide často o situácie s kombináciou vysokej pracovnej angažovanosti a zvládania neúspechu (Klusman et al., 2008). Osvojenie si správnych spôsobov sebakontroly napomáha učiteľom vyvinúť efektívne pracovné spôsoby. Sebakontrola napomáha rozvíjať pracovnú pohodu v zmysle vyššej pracovnej spokojnosti a nižšieho emocionálneho vyčerpania a takto môže priamo pôsobiť na kvalitu práce (Mattern & Bauer, 2014). Cieľavedomosť, podľa Schulera a Prochasku (2011), odráža vzťah k budúcnosti. Autori Barick, et al. (2012) spájajú cieľavedomosť s tzv. vyššími cieľmi, ktoré sú základom motivácie ľudí niečo dosiahnuť. Butlerová (2007) skúmala výkonovú motiváciu učiteľov a zistila, že ich ciele spočívali napr. v získaní a rozvíjaní profesijných kompetencií a demonštrovaní nadobudnutých zručností.

Popri vnímaní pracovnej istoty a motivácii je tretím konštruktom našej štúdie vnímané obohacovanie medzi prácou a rodinou. K vnímaniu obohacovania dochádza vtedy, keď väčšie množstvo záväzkov plynúcich z rolí, prináša jednotlivcovi skôr zisky než by ho vyčerpávalo (Rothbard, 2001). Greenhaus a Powell (2006) vysvetľujú, že práca obohacuje rodinu vtedy, keď skúsenosti získané v práci prispievajú k lepšej kvalite rodinného života a rodina obohacuje prácu v tom prípade, keď naše rodinné skúsenosti pomáhajú zvýšiť kvalitu pracovného života. V rámci doterajších výskumov sa zistilo, že čím viac bolo pociťované obohacovanie medzi prácou a rodinou v skupine pedagogických zamestnancov, tým vyššia bola pracovná spokojnosť (Lu et al., 2008), vyššia oddanosť organizácii a nižšia fluktuácia v rámci profesie (McNall et al., 2010).Jeden z mála výskumov, ktorý sa týkal prepojenia motivácie a vnímaného obohacovania medzi prácou a rodinou, a na základe výsledkov sa zistilo, že vnútorná motivácia pozitívne súvisela s obohacovaním z rodiny do práce, zatiaľ čo vonkajšia motivácia negatívne korelovala s obohacovaním z rodiny do práce (Roche & Haar, 2011).

V príspevku sme zisťovali vnímanú kognitívnu a emocionálnu istotu pracovného miesta stredoškolských učiteliek. Cieľom príspevku bolo zistiť vzťah medzi vnímanou istotou pracovného miesta, motiváciou k výkonu a vnímaným obohacovaním medzi prácou a rodinou.

3. Metóda

Zber údajov bol realizovaný v 2014. Na zber sme využili príležitostný výber na stredných školách v Trebišovskom okrese, Košiciach a Nitre. Väčšina dotazníkov bola v papierovej podobe, na stredných školách v Nitre sme použili online verziu dotazníka. Výskumnú vzorku tvorilo 101 respondentiek – učiteliek stredných škôl. Všetky respondentky boli matkami a dieťa/deti s nimi bývalo/bývali v spoločnej domácnosti.

Metodiky:

A) Škála kognitívnej a afektívnej pracovnej neistoty (Borg & Elizur, 1992); Škálu tvorí 7 otázok; kognitívna pracovná neistota je zisťovaná 4 položkami (cronbach α = 0,846) a afektívna pracovná neistota je zisťovaná 3 položkami (cronbach α = 0,868). Po prepólovaní škály afektívnej pracovnej neistoty vyjadruje vyššie skóre v oboch škálach vyššiu mieru pracovnej istoty. Príklad položiek: „Moje pracovné miesto je isté v každom ohľade". Respondentky odpovedali na 7 bodovej škále; 1 – rozhodne nesúhlasím až 7 – rozhodne súhlasím.

B) Dotazník motivácie k výkonu – LMI SK (Schuler & Prochaska, 2011); LMI je určený na diagnostiku motivácie k výkonu v profesijnom kontexte a skladá sa zo 170 položiek, ktoré sú priradené 17 škálam (charakteristikám). Vzhľadom na rozsiahlosť dotazníka sme pre účely našej štúdie z dotazníka vybrali 5 charakteristík motivácie k výkonu: vytrvalosť, ochota učiť sa, flexibilita, sebakontrola a cieľavedomosť. Každá charakteristika bola meraná 10 položkami a úlohou respondentiek bolo odpovedať na 7-bodovej škále (1 rozhodne nesúhlasím až 7 roz-

hodne súhlasím). Koeficienty reliability jednotlivých dimenzií boli nasledovné: vytrvalosť (cronbach α = 0,674), flexibilita (cronbach α = 0,720), cieľavedomosť (cronbach α = 0,548), ochota učiť sa (cronbach α = 0,688) a sebakontrola (cronbach α = 0,574).

C) Škála obohacovania práce a rodiny (Carlson et al., 2006); Škála meria obohacovanie práce a rodiny v oboch smeroch (z práce do rodiny – ďalej v texte ako OPR a z rodiny do práce– ďalej v texte ako ORP). Pozostáva z 18 položiek (9 položiek zisťuje OPR a 9 položiek zisťuje mieru ORP). Respondentky vyjadrovali mieru súhlasu/nesúhlasu na 5-bodovej škále (1 – rozhodne nesúhlasím až 5- rozhodne súhlasím).

4. Výsledky

Najskôr popíšeme úroveň zisťovaných premenných v našej výskumnej vzorke stredoškolských učiteliek. Z hodnôt priemerného skóre jednotlivých dimenzií motivácie výkonu môžeme konštatovať, že motivačné charakteristiky boli vo všetkých piatich prípadoch nad úrovňou stredovej hodnoty odpoveďovej škály (pozri tab. 1). Najvyššie skóre dosiahli učiteľky v škále sebakontroly, nasledovala charakteristika učiť sa, flexibilita, cieľavedomosť a najnižšie skóre dosiahli v dimenzii vytrvalosti. Zaujímavé zistenia priniesli aj výsledky popisujúce mieru vnímaného obohacovania medzi prácou a rodinou v oboch smeroch. V oboch dimenziách vnímaného obohacovania skórovali učiteľky nad úrovňou stredovej hodnoty odpoveďovej škály, z čoho môžeme usudzovať na výraznú mieru vnímaného obohacovania medzi prácou a rodinou. A napokon nás zaujímala aj miera vnímanej istoty pracovného miesta- kognitívnej aj afektívnej. Učiteľky uvádzali mieru vnímanej istoty pracovného miesta na úrovni priemeru. O čosi vyššie hodnoty uvádzali pri prežívaní emocionálnej istoty pracovného miesta. Ďalej výsledky v tabuľke 1 poukazujú na vzťahy medzi sledovanými premennými. Vnímané obohacovanie z práce do rodiny signifikantne koreluje s motivačnými charakteristikami: flexibilita, vytrvalosť a ochota učiť sa. Na druhej strane, vnímané obohacovanie z rodiny do práce signifikantne koreluje s motivačnými charakteristikami: flexibilita, ochota učiť sa, cieľavedomosť a sebakontrola. Potvrdil sa aj štatisticky významný vzťah medzi kognitívnou istotou pracovného miesta a motivačnou charakteristikou cieľavedomosť. Výsledky ďalej poukazujú na štatisticky významný negatívny vzťah medzi emocionálnou istotou pracovného miesta a vnímaným obohacovaním z rodiny do práce.

Tabuľka 1: Deskriptívne ukazovatele a korelačné koeficienty sledovaných premenných

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. MOT_VYTR	4,53	0,738								
2. MOT_FLEX	4,66	0,779	0,487**							
3. MOT_CIEL	4,57	0,656	0,173	0,380**						
4. MOT_UCIT	4,73	0,748	0,264**	0,580**	0,684**					
5. MOT_ SEBAK	4,86	0,701	0,646**	0,352**	0,241*	0,280**				
6. OPR	3,69	1,167	0,263**	0,373**	0,105	0,344**	0,183			
7. ORP	3,71	1,137	0,182	0,327**	0,253*	0,249*	0,204*	0,687**		
8. IPM_KOG	3,74	1,195	0,028	0,021	0,201*	0,129	0,043	–0,167	–0,125	
9. IPM_EMOC	4,04	1,675	–0,182	–0,110	–0,097	–0,041	–0,186	,139	–0,224*	0,402**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

V súvislosti so skúmaním vnímanej istoty pracovného miesta sme z výskumnej vzorky vyčlenili dve (extrémne) skupiny (skupinu s najvyššou mierou istoty pracovného miesta a s najnižšou mierou istoty pracovného miesta) podľa dosiahnutého skóre. Neparametrickým testom pre dva nezávislé výbery sme skupiny učiteliek porovnali a zistili sme, že učiteľky s vyššou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta sa líšia štatisticky významne od učiteliek s nízkou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta v charakteristike „cieľavedomosť". Toto zistenie je v zhode s výsledkami korelačnej analýzy. Vyššie skóre dosiahli učiteľky s vysokou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta (tabuľka 2). Zaujímavým zistením je štatistky významný rozdiel medzi sledovanými skupinami vo vnímaní obohacovania z práce do rodiny, kde vyššiu mieru vnímaného prínosu z práce do rodiny uvádzali učiteľky s nízkou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta.

Tabuľka 2: Rozdiely medzi učiteľkami s vysokou a nízkou kognitívnou istotou pracovného miesta

	Nízka kognitívna IPM (n = 20) Mean Rank	Vysoká kognitívna IPM (N = 27) Mean Rank	Mann-Whitney U	p
MOT_VYTR	28,46	25,79	313,00	0,529
MOT_FLEX	28,81	25,5	304,50	0,435
MOT_CIEL	***21,73***	***31,36***	***221,50***	***0,024***
MOT_UCIT	23,21	30,14	257,00	0,103
MOT_SEBAK	25,83	27,97	320,00	0,616
OPR	***32,42***	***22,52***	***218,00***	***0,020***
ORP	28,48	25,78	312,50	0,524

Sledovanie rozdielov medzi skupinami učiteliek s vysokou a nízkou mierou emocionálnej istoty pracovného miesta (tabuľka 3) neparametrickým U-testom potvrdilo štatisticky významný rozdiel vo vnímaní obohacovania medzi rodinou a prácou. Učiteľky s nízkou mierou emocionálnej istoty pracovného miesta uvádzali vyššiu mieru vnímaného obohacovania z rodiny do práce v porovnaní so skupinou učiteliek, ktoré uvádzali vysokú mieru emocionálnej istoty pracovného miesta. Toto zistenie je v zhode s výsledkami korelačnej analýzy.

Tabuľka 3: Rozdiely medzi učiteľkami s vysokou a nízkou emocionálnou istotou pracovného miesta

	Nízka emocionálna IPM (n = 20) Mean Rank	Vysoká emocionálna IPM (N = 27) Mean Rank	Mann-Whitney U	p
MOT_VYTR	20,33	26,72	406,50	0,113
MOT_FLEX	24,03	23,98	269,50	0,991
MOT_CIEL	23,53	24,35	260,50	0,838
MOT_UCIT	23,55	24,33	261,00	0,846
MOT_SEBAK	21,30	26,00	216,00	0,243
OPR	26,73	21,98	215,50	0,240
ORP	***29,63***	***19,83***	***157,50***	***0,015***

5. Diskusia a záver

Cieľom príspevku bolo zistiť vzťah medzi sledovanými premennými: vnímanou istotou pracovného miesta, motiváciou k výkonu a vnímaným obohacovaním medzi prácou a rodinou. Stredoškolské učiteľky z nášho výskumného súbory spomedzi motivačných charakteristík najčastejšie uvádzali charakteristiku sebakontroly. Sebakontrolu môžeme zjednodušene definovať ako kontrolu, ktorú má jedinec nad sebou (Lovaš, 2008). V pracovnej sfére sa sebakontrola chápe ako konštrukt, ktorý umožňuje efektívne fungovanie v osobnom ako aj v pracovnom živote a nadobúdať tak znalosti a skúsenosti potrebné pre úspech (Sitzman & Ely, 2011). Osvojenie si správnych spôsobov sebakontroly napomáha učiteľom vyvinúť efektívne pracovné spôsoby. Na sebakontrolu možno nahliadať ako na stratégiu zvládania náročných situácií (Vavricová, 2012). Pozornosti hodné sú výsledky miery vnímaného obohacovania medzi prácou a rodinou sa preukázala takmer zhoda hodnôt dosiahnutého skóre v dimenziách OPR a ORP, keďže naše predchádzajúce zistenia na vzorke žien potvrdzovali vyššie skóre v dimenzii vnímaného ORP – obohacovania v smere z rodiny do práce (Fedáková & Vyhnalová, 2013; Fedáková, Torbová & Tomková, 2013). Z hľadiska vnímanej istoty pracovného miesta zistenia dokumentujú vnímanú kognitívnu aj emocionálnu istotu pracovného miesta stredoškolskej učiteľky na úrovni aritmetického priemeru škály . Zároveň sme zistili, že učiteľky pociťujú vyššiu mieru emocionálnej istoty pracovného miesta (menej prežívaných obáv a strachov) čo je pozitívne zistenie s ohľadom na subjektívnu pohodu a prežívanie. Súvisí to zrejme aj s formuláciou (s obsahom) položiek škály emocionálnej istoty/neistoty pracovného miesta, kde sa respondentky vyjadrovali priamo k prežívaným obavám a strachom súvisiacim s neistotou pracovného miesta, čo v ich prípade nebolo natoľko aktuálne. Kognitívne/racionálne si uvedomujú, že ich pracovné miesto nie je/nemusí byť navždy, ale strach a obavy zatiaľ do takej miery nepociťujú. Kognitívna istota pracovného miesta súvisí skôr s charakteristikami motivácie (cieľavedomosť) a vnímaným obohacovaním z práce do rodiny (vyššiu mieru obohacovania z práce do rodiny uvádzali učiteľka s nízkou mierou kognitívnej istoty pracovného miesta). Emocionálna istota pracovného miesta súvisí s obohacovaním s rodiny a to tak, že učiteľky s nízkou emocionálnou istotou pracovného miesta (prežívanými obavami o stratu miesta) uvádzajú vyššiu mieru obohacovania z rodiny do práce.

Limitáciou prekladanej štúdie je homogénna vzorka žien, ktorá nám neumožňuje dáta zovšeobecniť na celkovú populáciu stredoškolských učiteľov. Skreslenia by v tomto smer mohli spôsobiť zistenia, ktoré potvrdili, že vyššiu pracovnú spokojnosť vo všeobecnosti vykazujú ženy (Kubáni & Kandrík, 2004; Clark 1997). Za obmedzenie realizovaného výskumu považujeme aj to, že sme (z dôvodu rozsiahlosti dotazníka) nepracovali so všetkými motivačnými charakteristikami metodiky LMI.

Prínos práce vidíme v kombinácii sledovaných premenných ako aj v zameraní sa na jednu profesiu, čo vytvára priestor na isté zovšeobecnenia zistení.

Na záver sa ešte vrátime k otázke, ktorú sme si v úvode položili: Do akej miery vnímajú učitelia (stredoškolské učiteľky) istotu pracovného miesta na Slovensku? Naše zistenia potvrdili, že miera vnímanej istoty pracovného miesta v našej výskumnej vzorke sa pohybuje na úrovni priemeru – t.j. pracovné miesto stredoškolskej učiteľky nie je vnímané ani ako isté ani ako neisté. Výpovedné by bolo porovnať tento výsledok s podobnými meraniami z minulosti, ktoré žiaľ absentujú. O vnímanej istote pracovného miesta učiteľov by mohli do budúcna podať informáciu porovnania s inými profesiami, prípadne štúdie mapujúce vnímanie istoty pracovného miesta učiteľov v rôznych krajinách.

Literatúra

Barick, M. R., Mount, M. K. & Li, N. (2013). The theory of puposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. Academy of Management Review. 38, 1, 132–153.

Borg, I. & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. International Journal of Manpower, 13, 13–26.

Brophy, J. E. (2004). Motivating students to learn. Lawrence Erlbaum Associates, 418 p.

Butler, R. (2007). Teachers'achievement goal orientations and associations with teachers' help-seeking: examination of a novel approach to teacher motivation. Journal of Educational psychology. 99, 1, 241–252.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywcz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. Journal of Vocational Behavior, 68, 131–164.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? Labour Econimics, 4, 341–372.

Fedáková, D., Vyhnalová, M. (2013). Prelínanie práce a rodiny. Rozdiely a podobnosti medzi profesionálnymi vojakmi a civilnou populáciou. In: Seitl, M., Vavrysová, L. Psychologie práce a organizace 2013. Sborník mezinárodní konference. Universita palackého v Olomouci, Olomouc, s. 144–151.

Fedáková, D., Torbová, Z. & Tomková, J. (2013). Vnímanie pozitívnych a negatívnych aspektov prelínania práce a rodiny vo vzťahu k psychickej pohode. In: Lovaš, L., Vasková, K.: Psychológia práce a organizácie 2012, Zborník z medzinárodnej konferencie. UPJŠ, Košice, 251–262.

Forbes, 2014. http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2014/09/18/job-security-is-dead-and-heres-why-thats-awesome/

Forbes, 2009. http://www.forbes.com/2009/10/21/job-security-flexibility-forbes-woman-net-worth-personal-brand_slide.html

Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. Academy of Management Review, 9, 438–448.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. Academy of Managerial Review. 31, 72–92.

Haberman, M. (1995). Selecting „star" teachers for children and youth in urban poverty. Phi Delta Kappan, 95, 10, 777–781.

Ištoňová, L. & Fedáková, D. (2015). Predictors and consequences of job insecurity: Comparison of Slovakia and Estonia. Studies of Transition States and Societies. V tlači.

Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Ludtke, O. & Baumert, J. (2008). Teachers' occupational well-being and quality of instruction: The important role of self-regulatory patterns. Journal of Educational Psychology. 100, 3, 702–715.

Kravčáková, G., Lukáčová, J. & Búgelová, T. (2011). Práca a kariéra vysokoškolského učiteľa. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Košice.

Kubáni, V. & Kandrík, P. (2004). Pracovná spokojnosť učiteľov v kontexte kvality života. In Jozef Džuka (ed). Psychologické dimenzie kvality života. Prešovská univerzita v Prešove, Prešov, 358–369.

Lovaš, L., (2008). Agresia a sebakontrola. Zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského. Psychologica XXXVIV. Bratislava Stimul FF UK, 66–77.

Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P. & Cooper, C. L. (2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. International journal of stress management. 15, 1–21.

Mattern, J. & Bauer, J. (2014). Does teachers cognitive self-regulation increase their occupational well-being? The structure and role of self-regulation in the teaching context. Teaching and Teacher Education. 43, 1, 58–68.

McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. Psychological Bulletin. 120, 1, 323–337.

McNall, L. A., Nicklin, J. M. & Masuda, A. D. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. Journal of Psychology. 144, 61–81.

Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-01-2.

Roche, M. & Haar, J. (2011). Motivations, work-family enrichment and job satisfaction: And indirect effects model. Community, work, and family IV International conference. Tampere, Finland, 2011. Dostupné na: http://researcharchive.wintec.ac.nz/1084/

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The Dynamics of engagement in work and family roles. Administrative science quarterly. 46, 655–684.

Schmutte, P. S. & Ryff, C.D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. Journal of Personality and Social psychology. 82, 1, 582–593.

Sitzmann, T. & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. In: Psychological Bulletin. 2011, vol. 137, no.1, p. 421–442.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2011). Dotazník motivácie k výkonu LMI SK. 1. vyd. Praha: Testcentrum.

Vavricová, Monika (2012). Sebakontrola ako faktor zvládania záťaže: teoretické koncepty a výskumné zistenia. Internetový časopis ProHuman. Získané 17.5.2015 z http://www.prohuman.sk/psychologia/sebakontrola-ako-faktor-zvladania-zataze-teoreticke-koncepty-a-vyskumne-zistenia

Wheatley, K.F. (2002). Teacher persistence: A crucial dispostion, with implications for teacher education. In: Essays in Education, 2002. vol.3.

Posudzovanie spôsobov riešenia sociálnych konfliktov manažérkami a manažérmi[1]

Assessment of means of resolving social conflicts by female and male managers

Frankovský Miroslav, Birknerová Zuzana, Zbihlejová Lucia
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažérskej psychológie
miroslav.frankovsky@unipo.sk, zuzana.birknerova@unipo.sk, zbihlejova@gmail.sk

Abstrakt
Rodové diferencie v kontexte manažérskej práce sú skúmané v rôznych oblastiach. O rodových špecifikách je možné uvažovať z hľadiska sociálnej inteligencie, emocionálnej inteligencie, motivácie k výkonu, zvládania stresu, machiavellizmu, prokrastinácie, mobbingu, bossingu a aj ďalších kontextov. Do tejto bohatej mozaiky prediktorov manažérskej práce z hľadiska rodového kontextu je možné zaradiť aj problematiku riešenia sociálnych konfliktov. Sociálne konflikty boli, sú a budú prirodzenou súčasťou manažérskej práce. Z tohto uhla pohľadu je dôležitejšie efektívne riešenie konfliktov ako úsilie sa im za každú cenu vyhýbať. V príspevku prezentujeme komparáciu štýlov riešenia sociálnych konfliktných situáciách medzi manažérkami a manažérmi. Vo výskume bol použitý dotazník na štýly riešenia konfliktov, ktorý popísali Málik, Všetečka, Kubalík. Dotazník obsahuje 35 položiek. Položky sú formulované ako reakcie na všeobecne vymedzenú konfliktnú situáciu. Prezentované výsledky výskumu, ako aj poznatky z riešenia iných výskumných projektov v oblasti rodových diferencií v oblasti manažérskej praxe, jednoznačne potvrdzujú existenciu určitých špecifík v práci manažérov a manažérok. Vo všeobecnosti výsledky prezentovaného výskumu potvrdili, že manažéri viac inklinujú k dominantnejšiemu a agresívnejšiemu štýlu riešenia konfliktu. Manažérky sú skôr schopné ponúknuť oponentovi kompromis a zároveň zvažujú využitie aj iných stratégií riešenia konfliktov.
Kľúčové slová: sociálny konflikt, rod, rodová rovnosť, manažér, manažment

Abstract
Gender differences in the context of managerial work are studied within various fields. It is possible to consider gender specifications from the perspective of social intelligence, emotional intelligence, motivation to performance, coping with stress, machiavellism, procrastination, mobbing, bossing, as well as other contexts. This rich mosaic of managerial work predictors from the viewpoint of gender may be complemented by the issue of resolving social conflicts. Social conflicts were, are, and will be a natural part of managerial work. From this standpoint it is more important to solve conflicts effectively than to avoid them at any cost. This report presents a comparison of the styles of resolving social conflict situations between female and male managers. The practical part of the research included the conflict resolving styles

[1] Príspevok vznikol s pomocou grantovej podpory 028PU-4/2014 – KEGA: Základy koučovania v manažmente – inovácia obsahu a spôsobu výučby predmetu, vysokoškolská učebnica a metodické texty.

questionnaire created by Málik, Všetečka and Kubalík. The questionnaire contains 35 items formulated as reactions to generally defined conflict situations. The presented research results as well as the knowledge gained from resolving other research projects in the area of gender differences in managerial practice clearly confirm the existence of certain specifications in the work of male and female managers. In general, these results confirmed that male managers have a greater tendency towards the more dominant and aggressive conflict resolution styles. Female managers rather offer their opponent a compromise and also consider using other strategies of conflict resolution.
Key words: social conflict, gender, gender equality, manager, management

Úvod

Rodové diferencie v manažérskej práci sú jednou z aktuálnych otázok nie len v našich podmienkach, ale aj v rámci celej Európskej únie. Skúmané sú v rôznych oblastiach práce manažérov a manažérok. O rodových špecifikách v tomto kontexte je možné uvažovať z hľadiska sociálnej inteligencie, emocionálnej inteligencie, motivácie k výkonu, zvládania stresu, machiavellizmu, prokrastinácie, mobbingu, bossingu a aj ďalších problémových okruhov. Do tejto bohatej mozaiky sociálnych prediktorov manažérskej práce z hľadiska rodového kontextu je možné zaradiť aj problematiku riešenia sociálnych konfliktov.

Sociálne konflikty

Sociálne konflikty boli, sú a budú prirodzenou súčasťou manažérskej práce. Konflikt Kohoutek (2004) definuje ako ostrý spor, zrážku, nezhodu, rozkol, nesúhlas, rozpor protichodných tendencií a nutnosť voľby medzi nimi. Čakrt (2000) dodáva, že konflikt je proces, v ktorom jedna strana vynakladá vedomé úsilie vo forme obranných krokov na zmarenie snahy inej strany, s cieľom prekaziť dosiahnutie jej zámerov. Konfliktnú situáciu môže tvoriť komplex hmotných aj nehmotných okolností v danom časovom úseku, dané psychické a sociálne rozpoloženie účastníkov konfliktu. Interpersonálne, ako aj intrapersonálne konflikty vedú často k výkyvom v pracovnom výkone a k poruchám duševnej rovnováhy, majú teda značný vplyv na formovanie a utváranie jedincov v pracovnom procese, na rozhodovacie procesy a prijímanie záverov.

Konflikt je boj o hodnotu, status, moc, zdroje, v ktorom je cieľom maximalizovať vlastný zisk, čo často spôsobuje zreteľnú škodu protivníkovi. Predovšetkým v pracovnom procese sú podstatou konfliktov aj podľa Čekana (2010) obmedzené zdroje.

Jedinec ustavične reaguje na podnety z okolitého prostredia. Ak sú v rozpore s jeho záujmami, dochádza ku rozporu a teda aj ku konfliktnej situácii (Hofreiter, 2008). Konflikty sú podľa Medlíkovej (2012) prirodzené a potrebné. Manažment bez konfliktov by sa nerozvíjal a stagnoval. Patria do pracovného procesu, lebo predstavujú rozmanitosť názorov, informácií, rôznosť žien a mužov, mladšej a staršej generácie.

Konflikt v organizácii predstavuje podľa Blažeka, Winklera (1997) vzťah medzi jedincami, ktorý je ovplyvnený odlišnosťami. Tie môžu viesť až do formy rozporu a narušenia. Nezáleží na tom, či tieto rozdiely skutočne existujú. Ak si ľudia myslia, že áno, tak konflikt trvá.

Aj Collins (2009) tvrdí, že konflikty sú v pracovnom prostredí nevyhnutné, preto je žiaduce naučiť sa ich riadiť a snažiť sa využiť ich možné výhody. Ak nie je konflikt správne vyriešený, dochádza podľa McConnon, McConnon (2009) k stratám vzájomných vzťahov,

dôvery, osobnosti, psychiky jedinca a často aj k stratám pre organizáciu vyvolaných konfliktom. Zároveň je však potrebné upozorniť na skutočnosť, že ak sú manažéri nútení venovať veľa času riešeniu konfliktov, zdržiava ich to od samotnej manažérskej práce.

Myšlienka, že konflikty sú prirodzenou súčasťou pracovného procesu ale neznamená, že ich musíme umelo vyvolávať. Práce naopak, vytváranie podmienok, ktoré umožňujú predchádzanie vzniku konfliktov je rovnako dôležité ako schopnosť ich efektívneho riešenia. Nie je správne však brániť vzniku konfliktu za každú cenu, resp. dokonca si tieto konfliktné situácie nevšímať alebo sa im vyhýbať.

Štýly riešenia konfliktu popisujú správanie a reakcie jedinca na inú osobu v konfliktnej situácii (Cann, et al., 2008). Ergeneli, et al. (2010) uvádzajú predispozičný náhľad na danú problematiku. Jedinci podľa nich inklinujú k určitým štýlom riešenia konfliktu na základe svojich dispozičných faktorov. Tie sa odvíjajú od osobnostných charakteristík, potreby po moci alebo afiliácii, a podobne. Rahim (2001) popisuje kontingenčný prístup, podľa ktorého sa jednotlivé štýly riešenia konfliktu aplikujú na základe posúdenia ich primeranosti v určitej situácii, v ktorej konflikt vznikol. Antonioni (1998) upozorňuje, že nie všetci jedinci sú ale schopní použiť vždy ten najlepší štýl riešenia v rámci jednotlivých konfliktných situácií. Preto je predispozičné štýl viac podporovaný a využívaný.

Thomas, Kilmann (2010), Kaushal, Kwantes (2006), Holt, DeVore (2005) štýly riešenia konfliktu odvodzujú z dvoch dimenzií – zo záujmu o seba a o svoje potreby a zo záujmu o druhých. Každý štýl správania v konfliktnej situácií je tak funkčnou úrovňou využitia týchto dimenzií. Uvedené teórie rozlišujú päť hlavných štýlov riešenia konfliktu, ktorými sú vyhýbanie, súperenie, kompromis, prispôsobenie a spolupráca (Morris-Conley, Kern, 2003).

Vnímaniu a riešeniu konfliktných situácií na pracovisku prostredníctvom uvedených štýlov je venovaných niekoľko našich štúdií (Birknerová, Frankovský, 2013; Birknerová, Ivanková, 2013; Frankovský, Birknerová, Blahníková, 2013). Výsledky uvedených štúdií dokumentujú skutočnosť, o ktorej sme sa už zmienili, že dôležité nie len vytvárať podmienky na pracovisku, aby konflikty nevznikali, ale ešte dôležitejšie je vedieť konflikty efektívne riešiť, pripraviť pracovníkov, hlavne manažérov na efektívne riešenie konfliktov.

Rodová rovnosť v manažmente

Od roku 1989 môžeme podľa Křížkovej (2002) sledovať pozitívny vývoj v smere počtu žien manažérok. O rodovej rovnosti na trhu práce bude možné hovoriť, až keď ženy dosiahnu významnejší podiel na všetkých stupňoch vedúcich pozícií. V silne feminizovaných odvetviach je pomerne vysoký podiel žien v manažmente, ale uplatnenie manažérok je skôr na nižšom stupni vedenia.

Rutherford (2011) poznamenáva, že organizácia potrebuje oba typy manažérov, teda ako mužov, tak aj ženy. Základom vzťahov v organizácii sú podľa Kanter (1993) tri faktory: štruktúra príležitostí (mobilitných šancí), moc a proporčné zastúpenie sociálneho typu, do ktorého indivíduum patrí. Či už ide o ženu alebo o muža v nevýhodnej a nerovnej pozícii s nízkymi mobilitnými šancami a nízkou mierou moci, ich správanie je veľmi podobné a odvíja sa prvotne práve od tejto pozície. Autorka vyzdvihuje tri dôležité podmienky, ktoré sú potrebné na zmenu štruktúry v organizáciách:

1. Pochopenie, že zlepšenie kvality pracovného života a sociálne dopady organizačnej štruktúry sú rovnako dôležitým meradlom efektivity systému ako ekonomické ukazovatele.

2. Rovnaké príležitosti v zamestnaní pre ženy a ďalšie minority nemôžu byť vyriešené bez ohľadu na štruktúru príležitostí, moci a zastúpenia žien a menšín.
3. Organizácie by mali mať záujem zvýšiť efektivitu správania, pretože nedostatok mobilitných šancí podnecuje zamestnancov, ktorí majú nízke ašpirácie, pociťujú nízku lojalitu v práci, sú stresovaní, málo riskujú a správajú sa neefektívne vo vedúcich pozíciách.

V prostredí vrcholového manažmentu majú nízke zastúpenie práve ženy. Podľa Nitzscheovej (2012) bude túto súčasnú rodovú nerovnosť veľmi náročné posunúť pozitívnym spôsobom v prospech žien. Zároveň autorka uvádza výsledky aktuálnych štúdií**, ktoré** poukazujú na to, že ak firma má vo svojom vedení väčší počet manažérok, je to pre ňu výhodné.

Jednou z nepreniknuteľných bariér, ktorá blokuje vertikálnu mobilitu žien, je tzv. sklenený strop. Toto označenie symbolizuje skutočnosť, že ide o systém neviditeľných štrukturálnych prekážok, ktorých existenciu si žena začne uvedomovať a prežívať ju, až pri priamej snahe prekročiť určitú hranicu. S touto bariérou sa stretávajú najčastejšie ženy, ktoré chcú v organizácii postúpiť na vyššie pozície (Křížková, 2007). Na pomyselný sklenený strop, ako na neviditeľnú, ale existujúcu bariéru, poukázala aj Machovcová (2006), ktorá v praxi pozorovala manažérky pri postupe vo firemnej hierarchii.

Křížková, Pavlica (2004) tiež upozorňujú, že sklenený strop vzniká predovšetkým v dôsledku komplexného súboru štruktúr a pravidiel postupu v organizáciách dominovaných prevažne mužmi, respektíve vytvorených pre mužov. V stručnosti sa jedná o bariéry v zmysle nerovnosti v prístupe k zamestnaniu, k vzdelávaniu, o bariéry odlišnosti, bariéry na základe rodových stereotypov. V súvislosti s uvedenými bariérami vykonal Sippermann (podľa Nitzscheová, 2012) prieskum, v ktorom zistil, že existujú vzorce uvažovania manažérov, ktoré bránia ženám v postupe na najvyššie miesta:

1. Konzervatívny typ manažérov odmieta ženy vo vedúcich pozíciách z dôvodu rodu.
2. Typ manažérov, ktorý je síce vo všeobecnosti pre emancipáciu, sa však domnieva, že ženám chýba potrebná tvrdosť a preto nemajú šancu stáť sa vrcholných pozíciách.
3. Typ manažérov, ktorý tvrdí, že rod nehrá pri výbere manažmentu úlohu, ale nie je k dispozícii dostatok žien, ktoré by pre vedúce pozície boli dostatočne flexibilné.

Ďalšou z bariér, na ktorej je potrebné postupne pracovať, aby sa podiel žien v manažmente zvýšil, je nedostatočne veľké sebavedomie manažérok. Zdravé sebavedomie je podľa Němcovej (2006) pocit vlastnej hodnoty a pohody. Je to obraz, ktorý si o sebe väčšinou utvárame podľa toho, ako na nás reagujú ľudia. Bownová, Bradyová (1995) uvádzajú, že sebadôvera umožní ženám, aby boli iniciatívnejšie, viac riskovali a boli skôr aktívne. Sebadôvera je často považovaná za najdôležitejšiu črtu manažérky. Sebaistota je vlastnosť, ktorú by ženy najčastejšie chceli mať, lebo takým jedincom ľudia viac dôverujú, že zvládnu každú situáciu. Naopak, nedostatok sebadôvery v zamestnaní má pre ženy pri postupe vážne dôsledky.

Je veľmi dôležité, aby manažérky mali zdravé sebavedomie a vlastnú sebadôveru. V súčasnosti je stále málo žien na manažérskych pozíciách, lebo táto práca si vyžaduje veľa úsilia, energie a času. Potvrdzujú to Šimková, Dudeková (2012), keď na základe rozhovorov s úspešnými manažérkami zistili, že existujú firmy, kde musí byť žena dva krát tak dobrá ako muž, aby sa presadila. To znamená, že musí počítať s vysokým nasadením, časovou záťažou a ochotou riskovať, musí byť asertívna, komunikatívna, ovládať časový manažment. Ako manažérka sa presadí jedine svojou inteligenciou, múdrosťou a rozhodnosťou.

Gazdagová, Fischlová (2006) zdôrazňujú, že v prosperujúcich spoločnostiach je kladený hlavný dôraz na právomoc manažmentu a osobné dispozície, čo podporuje presadzovanie sa žien na týchto pozíciách. Ak firma hľadá toho najlepšieho (vzdelanie, prax, jazykové znalosti

a pod.), primárne sa nepozerá, či ide o ženu alebo o muža. Autorky uvádzajú, že firmy s väčším zastúpením žien v top manažmente sa odlišujú od ostatných cieľavedomou personálnou politikou, najmä systémom výberu pracovníkov, ich hodnotením, vzdelávaním, rozvojom a plánovaním kariéry ako aj motiváciou a odmeňovaním.

Organizáciám osoží rozvrstvenie manažérskych pozícií medzi ženy a mužov, vďaka čomu zmiešané tímy dosahujú lepšie výsledky. Ženy, ako aj muži sú pre firmy špecificky osobnostne prínosní (oblasť výroby kladie dôraz na asertivitu, ako aj na ráznejšie konanie).

Vo vzťahu k prezentovanej problematike riešenia sociálnych konfliktov prinášajú práve ženy manažérky nový uhol pohľadu na túto problematiku. Inak vnímajú tieto situácie, vyhodnocujú ich a v konečnom dôsledku aj ich riešia odlišne od manažérov mužov.

Výskum

V rámci analýz rodových rozdielov bolo cieľom výskumu analyzovať diferencie medzi spôsobmi riešenia konfliktov manažérkami a manažérmi.

Predpokladali sme existenciu štatisticky významných rozdielov v spôsoboch riešenia konfliktov medzi manažérkami a manažérmi.

Výskum sme realizovali na vzorke 114 respondentov, 68 manažérok a 46 manažérov, vo veku od 18 do 55 rokov pôsobiacich v oblasti obchodu, služieb, výroby a školstva. Priemerný vek manažérov bol 29,13 roka a priemerná dĺžka manažérskej praxe 6,11 roka.

Metóda

Vo výskume bol použitý dotazník na štýly riešenia konfliktov, ktorý popísali Málik, Všetečka, Kubalík (2009). Dotazník obsahuje 35 položiek. Položky sú formulované ako reakcie na všeobecne vymedzenú konfliktnú situáciu. Úlohou respondenta je odpovedať na každú položku pomocou 5-bodovej škály, ako často takto reaguje v konfliktnej situácii. Škála je špecifikovaná:

1 - takmer nikdy, 2 - zriedka, 3 - občas, 4 - často, 5 - veľmi často.

Výsledky

Porovnanie odpovedí manažérok a manažérov preukázalo na štatisticky významné rozdiely v preferenciách stratégií správania sa v konfliktných situáciách (tabuľka 1 a tabuľka 2).

Tabuľka 1: Porovnanie posúdenia spôsobov riešenia konfliktov manažérmi

	Spolupráca	Prispôsobenie	Kompromis	Dominancia	**Únik**
Mann-Whitney U	1348,500	911,500	933,500	992,500	877,500
Z	1,248	3,777	3,653	3,306	3,834
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,212	0,000	0,000	0,001	0,000

Tabuľka 2: Porovnanie posúdenia spôsobov riešenia konfliktov medzi manažérmi a manažérkami (uvádzame madiánové hodnoty)

Rod	Spolupráca	Prispôsobenie	Kompromis	Dominancia	**Únik**
Manažérky	3,4286	3,7143	3,1429	3,1429	3,4286
Manažéri	3,4286	3,0714	2,7143	3,6429	2,7143

Cieľom dominantného spôsobu riešenia konfliktov manažérmi je zvíťaziť nad ostatnými a prinútiť ich prijať svoje názory. To často stupňuje už vzniknutý konflikt a zvyšuje pravdepodobnosť vzniku konfliktu aj v budúcnosti. Prejavuje sa to vo využívaní postavenia, moci a vplyvu, vnucovaním svojich návrhov ostatným, asertívnym až agresívnym správaním. Tento štýl je vhodný pri rýchlych a ráznych rozhodnutiach potrebných k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov.

Prezentované výsledky matematicko-štatistickej analýzy potvrdili existenciu predpokladaných štatisticky významných rozdielov v spôsoboch riešenia konfliktov medzi manažérkami a manažérmi.

Diskusia

Viaceré výskumy potvrdili naše zistenia, že muži preferujú použitie dominantného štýlu riešenia konfliktov, na rozdiel od žien, ktoré pri konflikte viac preferujú vyhýbanie (Ergeneli et al., 2010). Ženy sa často snažia zmierniť konflikt aj stratégiou kompromisu, alebo objasňovania motívov správania. Muži k presvedčeniu druhých využijú viac fyzickú silu (Holmes-Lonergan, 2003).

Šnýdrová (2006) v súvislosti s riešením konfliktov skúmala rodové rozdiely. Popisuje, že u žien prevláda intuícia, emocionálnosť, empatia, a preto preferujú stratégiu riešenia formou spolupráce. Muži disponujú vlastnosťami ako nezávislosť, racionalita, agresivita, a preto uprednostňujú stratégiu súťaživosť a dominancia.

Je zjavné, že muži vo všeobecnosti viac inklinujú k dominantnejšiemu a agresívnejšiemu štýlu riešenia konfliktu. Ženy sú skôr schopné ponúknuť oponentovi kompromis, ako aj využitie jednotlivých stratégií viac zvažujú. Súvislosť s ich správaním môžeme nájsť v prepojení práce a rodiny.

Medlíková (2007) popisuje rodové diferencie v spôsoboch komunikácie, ako aj v preferenciách a prejavoch oboch rodov. U mužov sa v konfliktnej situácii prejavuje výrazná zmena správania, zmena prejavu, nevrlosť, uzavretie sa do seba, potrebujú čas na orientáciu. Ženy sa v konfliktnej situácii potrebujú niekomu zdôveriť, nastáva u nich celková zmena postojov, prehnane reagujú, sú preťažené, až vyčerpané.

Pochopenie roly rodu v konfliktnej interakcii vychádza podľa Wilmota, Hocker (2004) z teórie komunikačných rozdielov. Autori sa odvolávajú na výskum, ktorý ukazuje, že za určitých okolností existuje rozdiel v rodovom ponímaní konfliktu. Muži skôr prejavujú dominantnosť a súťaživosť, kým ženy sa snažia o kompromis. Kontrolu nad rozhovorom majú v rukách muži, aby ho viedli tam, kam chcú. Od žien sa očakáva, že ostávajú skôr v roly počúvajúceho. Aj Allhof, Allhoffová (2008) potvrdzujú, že ženy v zmiešaných diskusných skupinách hovoria menej. Muži preberajú iniciatívu, usmerňujú rozhovor a neradi sa nechajú prerušovať. Ženy naopak častejšie podporujú rozhovor, kladú otázky a prejavujú záujem. Wilmot, Hocker

(2004) dodávajú, že je preto efektívne dať každému jedincovi, bez ohľadu na rod, priestor pre komunikačné správanie. Keďže je konflikt zvyčajne o moci a sebaúcte, zvýši sa tak šanca na jeho konštruktívne riešenie.

Záver

Výsledky prezentovaného výskumu potvrdili vyššiu mieru preferencie dominantného štýlu riešenia sociálnych konfliktov manažérmi. Manažérky, naopak viac preferovali spôsoby riešenia týchto konfliktov, ktoré je možné charakterizovať ako prispôsobenie, kompromis a únik.

Len v jednom spôsobe riešenia sociálnych konfliktov, ktorý sme charakterizovali ako spolupráca, sme rozdiely medzi manažérkami a manažérmi nezistili.

Ako uvádzajú viacerí autori, vo všeobecnosti muži viac inklinujú k dominantnejšiemu a agresívnejšiemu štýlu riešenia konfliktu. Ženy sú skôr schopné ponúknuť oponentovi kompromis, ako aj využitie jednotlivých stratégií viac zvažujú (Ergeneli et al. (2010), Holmes-Lonergan (2003), Šnýdrová (2006), Wilmota, Hocker (2004), Allhof, Allhoffová (2008) a iní).

Manažéri môžu využívať na elimináciu konfliktov na pracovisku najrôznejšie stratégie štýlov ich riešenia. Čakrt (2000), Šuleř (2002) uvádzajú dominujúci, vyhýbavý, kompromisný, prispôsobivý, integrujúci štýl. Plamínek (2009) medzi nástroje, ktoré môžu manažéri využívať pri konfliktoch uvádza napríklad delegovanie, pasivitu, mediáciu, vyjednávanie a iné. Keďže nevyriešené konflikty prinášajú pre organizáciu nerovnováhu, autor odporúča konflikty riešiť tak, že manažér má rešpektovať ľudskú zložku konfliktu, ponúknuť spoluprácu, ukázať súťaživosť, vedieť porozumieť a odpúšťať.

Lahnerová (2012) dodáva, že žiadny z uvedených štýlov nie je ani negatívny, ani pozitívny. Každý v sebe obsahuje zložky, ktoré môžu byť pre komunikáciu v rôznych situáciách buď pozitívne, alebo negatívne. Owen (2006) odporúča nevyhýbať sa konfliktom, nebrať ich osobne a zaujať neutrálny postoj bez emócií.

Prezentované výsledky výskumu, ako aj poznatky z riešenia iných výskumných projektov v oblasti rodových diferencií v oblasti manažérskej praxe, jednoznačne potvrdzujú existenciu určitých špecifík v práci manažérov a manažérok. Riešenie sociálnych konfliktov je len jednou z oblasti, ako sme to už uviedli, v ktorých tieto špecifiká je možné identifikovať.

Literatúra

Allhoff, D. W., Allhoffová, W. 2008. Rétorika a komunikace. Praha: Grada Publishing.

Antonioni, D. 1998. Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 4. p. 336–355.

Birknerová, Z., Frankovský, M. 2013. Teória konfliktov a riešenie problémov. Prešov: VŠZaSP sv. Alžbety, ÚSVaZ bl. P. P. Gojdiča v Prešove. 124 s.

Birknerová, Z., Ivanková, A. 2013. Vnímanie a riešenie konfliktných situácií na pracovisku. In Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte. Prešov: Bookman. s. 36–49.

Blažek, L., Winkler, J. 1997. Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU. 29 s.

Bownová, G., Bradyová, C. 1995. Chcete být manažerkou? Nebojte se! Zvládnete to! Praha: Motto. 127 s.

Cann, A., Norman, M.A., Welbourne, J.L., Calhoun, L.G. 2008. Attachment styles, conflict styles and humour styles: Interrelationships and associations with relationship satisfaction. European Journal of Personality, 22. p. 131–146.

Collins, S. D. 2009. Managing conflict and workplace relationships. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. 102 p.

Čakrt, M. 2000. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press. 184 s.

Čekan, P. 2010. Reliability of human factors. In New Trends in Aviation Development: proceedings of the 9th international scientific conference. Košice: TU. s. 35–38.

Ergeneli, A., Camgöz, S. M., Karapinar, P. B. 2010. The Relationship Between Self-Efficacy and Conflict-Handling Styles in terms of Relative Authority Positions of the Two Parties", Social Behavior and Personality: An International Journal, 38. p. 13–28.

Frankovský, M., Birknerová, Z, Blahníková, V. 2013. Situačný prístup riešenia konfliktov manažérmi. In Možnosti zefektívnenia rozhodovacích procesov pri investičnom rozhodovaní regionálnych samospráv. Prešov: Bookman. s. 24–34.

Gazdagová, M., Fischlová, D. 2006. Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi. Praha: VÚPSV. 39 s.

Hofreiter, L. 2008. Teória a riešenie konfliktov. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika. 206 s.

Holmes-Lonergan, H. A. 2003. Preschool children's collaborative problem-solving interactions: The role of gender, pair type, and task. Sex Roles, 48. p. 505–517.

Holt, J. L., Devore, C. J. 2005. Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. International Journal of Intercultural Relations, 29. p. 165–196.

Kanter, R. M.1993. Men and Women of the Corporation. New York: BasicBook. 390 p.

Kaushal, R., Kwantes, C.T. 2006. The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. International Journal of Intercultural Relations, 30. p. 579–603.

Kohoutek, R. 2004. Sociální psychologie. Brno: MU. 215 s.

Křížková, A. 2002. Životní strategie manažerek: případová studie. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. 67 s.

Křížková, A. 2007. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 175 s.

Křížková, A., Pavlica, K. 2004. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Praha: Management Press. 155 s.

Lahnerová, D. 2012. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. Praha: Grada Publishing. 186 s.

Machovcová, K. 2006. Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže. Výzkumná zpráva. Praha: Gender Studies. 40 s.

Málik, J., Všetečka, P. , Kubalík, P. 2009. Riešenie konfliktov. In Zisk. Poradca podnikateľa 3, s. 17–19.

Mcconnon, S., Mcconnon, M. 2009. Jak řešit konflikty na pracovišti. Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění. Praha: Grada Publishing. 139 s.

Medlíková, O. 2007. Jak řešit konflikty s podřízenými. Praha: Grada Publishing. 136 s.

Medlíková, O. 2012. Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení. Praha: Grada Publishing. 132 s.

Morris-Conley, C. M., Kern, R. M. 2003. The relationship between lifestyle and conflict resolution strategy. Journal of Individual Psychology, 59. p. 475–487.

Němcová, M. 2006. Jak se stát úspěšnou ženou. Praha: Grada Publishing. 180 s.
Nitzscheová, I. 2012. Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání. Ženy, nebojte se systému vytvořeného muži. Praha: Wolters Kluwer ČR. 152 s.
Owen, J. 2006. Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi. Praha: Grada Publishing. 226 s.
Plamínek, J. 2009. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. Praha: Grada Publishing. 136 s.
Rahim, M. A. 2001. Managing Conflict in Organizations. Westport, Connecticut, London: Quorum Books. 293 p.
Rutherford, S. 2011. Women's Work, Men's Cultures: Overcoming Resistance and Changing Organizational Cutlures. New York: Palgrave Macmillan. 250 p.
Šimková, H., Dudeková, L. 2012. Ako sa stať dobrou manažérkou. In Trends and Innovative Approaches in Business Processes. Košice: TUKE.
Šnýdrová, I. 2006. Manažerka a stres. Praha: Grada Publishing. 173 s.
Šuleř, O. 2002. Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy. Praha: Computer Press. 187 s.
Thomas, K. W., Kilmann, R. H. 2010. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report. Unites States: CPP. 11 s.
Wilmot, W. W., Hocker, L. J. 2004. Interpersonálny konflikt. Bratislava: Ikar. 495 s.

Pracovní potenciál starších pracovníků: jak personalisté mohou přispět k jeho rozvoji?[1]

The Work Potential of Older Workers: How may HR Managers Contribute to its Development?

Gregar Aleš, Pejřová Ivana, Klímek Petr
Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
gregar@fame.utb.cz , pejrova@fai.utb.cz , klimek@fame.utb.cz

Abstrakt
Prognóza demografického vývoje věkové struktury pracovníků na trhu práce a statistické údaje o vývoji nezaměstnanosti pracovníků 50+ ukazují, že z pohledu makroekonomického představuje skupina starších pracovníků vzrůstající ekonomický, ale také sociální problém. Náš výzkum vychází z předpokladu, že je možné hledat řešení také na úrovni podnikové (mikroekonomické). Pracovníci 50+ nejsou ve vztahu k tradičnímu pojetí personálního řízení vnímáni jako skupina pracovníků, která pro podnik představuje zajímavý pracovní potenciál. Jsou spíše vnímáni jako specifická skupina pracovníků vyžadující zvláštní režim personálního řízení, zaměřený na přípravu ukončení (často předčasného ukončení) pracovního poměru a odchod do starobního důchodu. Při očekávané věkové hranici pro odchod do důchodu, budou ale tito pracovníci ve firmě pracovat minimálně dalších 15 let. V této perspektivě je potřebné řešit otázky spojené s identifikací jejich pracovního potenciálu a se stanovením specifických podmínek pro zhodnocení tohoto potenciálu v procesu personálního řízení. Z pohledu kvalifikace a motivace, tato skupina pracovníků představuje velmi významný potenciál znalostí, dovedností a schopností, který při použití vhodných specifických postupů personálního řízení může být významným potenciálem pro řízení lidských zdrojů podniku a zvyšování jeho konkurenceschopnosti. To jsou otázky, na které je náš výzkum zaměřen. V příspěvku je prezentována část výsledků, které se týkají vztahu personálních manažerů, k otázkám pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínek pro jeho uplatnění v podniku.
Klíčová slova: pracovníci 50+, pracovní potenciál pracovníků 50+, personalisté, personální řízení, konkurenceschopnost

Abstract
Statistical data on employee'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 micro-economic (company). With regard to traditional concept of personnel management, employees 50+ are not perceived as a group that represents an interesting work potential for a company. They are seen as a specific group of employees requiring special treatment of personnel management, which is focused on preparing on retirement (often early retirement) of these workers. But in terms

[1] Příspěvek přináší výsledky výzkumu zpracovaného s finanční podporou Technologické grantové agentury ČR, projekt TAČR TD 010129.

of qualification and motivation and in the perspective of another 15 years of their working time, this group can represent a significant potential of knowledge, skills and abilities. Employees 50+ would be a significant potential for company human resource management and its competitiveness, if we use specific procedures of personnel management. These are the questions that our research is focused. The paper presents part of the results that relate to personnel managers, working on issues of the potential of workers 50+ and conditions for its application in the enterprise.
Key words: workers 50+, 50+ employees working potential, HR manager, HR management, competitiveness

1. Úvod

Statistické údaje o vývoji nezaměstnanosti skupiny starších pracovníků (pracovníci 50+) spolu s prognózou demografického vývoje věkové struktury pracovní síly na trhu práce u nás ukazují, že skupina pracovníků 50+ představuje z pohledu makroekonomického vzrůstající ekonomický ale také sociální problém. Z celkového počtu pracujících v ČR je 26 % ve věku 50–64 let, z celkového počtu více než 500 tis. nezaměstnaných v ČR je 1/3 starších 50 let. (ČSÚ, 2009; MPSV, 2014). Tradiční pohled na téma zaměstnávání pracovníků 50+ je zaměřen na výkonová omezení a pracovní problémy spojené se zaměstnatelností těchto pracovníků, a potíže s jejich uplatněním v situaci, kdy práci ztratili a hledají novou. Je ale možný také jiný pohled, změna paradigmatu hodnocení a personálního řízení zaměřeného na tuto specifickou skupinu pracovníků. Pozornost řízení lidských zdrojů je možné zaměřit na pracovní potenciál pracovníků věkové skupiny 50+, pozitivně identifikovat jejich silné stránky a personální **řízení** specificky zaměřit na zhodnocení pracovního potenciálu starších pracovníků pro dan**ý** podnik.(Balcar, 2013; Čápová, 2011; James, 2011). Takto orientované personální řízení vnímá skupinu starších pracovníků jako příležitost ke strategické změně **řízení firmy**, zaměřené na nový vnitřní zdroj, je cestou k vyššímu zhodnocení vnitřních zdrojů firmy pro dosahování konkurenceschopnosti. Současně je také cestou k sociálně odpovědnému řízení podniku ve vztahu ke kvalitě života skupiny starších pracovníků a k prevenci vzniku celospolečenských sociálních problémů (Buchtová, 2014; Parry, 2011; Commission EU, 2011; Schauerová, 2012).

Jamesová (2011) uvádí, že pracovníci věkové skupiny 50+ usilují o podobné cíle a hodnoty, jako zaměstnanci ostatních věkových skupin. Pracovní výkon staršího zaměstnance je sice poznamenán věkem a zejména důsledky biologických změn, které jsou spojovány s úbytkem určitých schopností důležitých pro uspokojivý (optimální) výkon, na druhé straně působí zde také řada individuálních biologicky i kulturně podmíněných faktorů, které mohou, až do relativně vysokého věku člověka (zaměstnance), ovlivňovat pracovní výkon v pozitivním slova smyslu. Stereotyp deficitního a ztrátami charakterizovaného stáří je považován za příliš jednostranný a je nahrazován koncepcí produktivního a aktivního stáří (Buchtová, 2014; Ilmarinen, 2012; Cimbálníková, 2012).

Z pohledu know-how podniku představuje tato skupina pracovníků s ohledem na jejich kvalifikaci a motivaci významný zdroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku. (Calo, 2008; Cappelli, 2010). Z pohledu celospolečenského může řešení tohoto tématu přinést významný podnět pro zvyšování kvality života této skupiny pracovníků. Prognózy vývoje věkové struktury obyvatel v ČR do roku 2066 uvádějí, že počet lidí věkové skupiny 50+ bude mít výrazně rostoucí tendenci. Dnes tvoří lidé ve věku 50+ asi jednu třetinu

populace, v roce 2040 jich bude celá jedna polovina (Kreuzigerová, 2009; ČSÚ, 2009). Makroekonomické souvislosti tohoto vývoje vyžadují naléhavé řešení udržitelnosti hospodářského růstu v dlouhodobém časovém horizontu.

2. Metody

Cílem výzkumu je ověřit platnost závěrů z analýzy literárních zdrojů ve vztahu k identifikaci charakteristik pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ a k možným opatřením v personálním řízení pro zhodnocení pracovního potenciálu těchto pracovníků. Na základě literární rešerše, analýzy a vyhodnocení získaných poznatků byly formulovány výzkumné otázky zaměřené na postoje manažerů k pracovníkům 50+, na překážky pro zaměstnávání pracovníků 50+, na identifikaci pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínky pro využití jejich pracovního potenciálu.

Pro zodpovězení výzkumných otázek a formulaci specifických opatření pro personální řízení zaměřených na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků 50+, jsme připravili kvantitativní výzkum zaměřený na sběr, zpracování a vyhodnocení empirických dat z vybraného okruhu organizací (podniků).

Pro sběr výzkumných dat jsme vytvořili čtyři verze dotazníku: P50+ (starší pracovníci 50+), OP (mladší pracovníci 50–), M (linioví manažeři), HRM (HR manažeři). Výzkumný soubor pro sběr dat tvořilo 25 náhodně vybraných organizací a podniků z ČR, z nichž jsme získali výzkumná data od celkem 512 respondentů. Vybrané organizace a podniky byly převážně (95 %) větší, nad 250 zaměstnanců. Mírně převažovaly podniky a organizace nadnárodní (55 %) oproti národním. Pokud se týká odvětví, pak jsou zastoupena odvětví strojírenství, automotive, chemický průmysl, spotřební průmysl, bankovnictví, státní správa a služby. Respondenti v jednotlivých podnicích byli vybráni náhodně podle stanovené struktury. Při sběru dat jsme spolupracovali s pracovníky personálních útvarů v jednotlivých organizacích.

Sběr dat probíhal dvěma formami, vyplnění dotazníku tužka-papír a vyplnění elektronické formy dotazníku. Předpokládali jsme, že z každé organizace budeme mít k dispozici data z 10 dotazníků P50+, 10 dotazníků OP, 5 dotazníků M a 1 dotazníku HRM. Po ukončení sběru dat jsme získali data od celkem 512 respondentů, z toho 185 respondentů P50+, 200 respondentů OP, 106 respondentů M a 21 respondentů HRM. To přestavuje celkovou návratnost dotazníků 79 %, z toho návratnost u dotazníků P50+ 74 %, u dotazníků OP 80 %, u dotazníků M 85 % a u dotazníků HRM 84%.

Pro zpracování dat bylo použito SW IBM SPSS Statistics (ANOVA, Kruskal-Walisův test a Schefféova metoda mnohonásobného porovnávání). Byly vypočítány aritmetické průměry (AP) hodnocení v jednotlivých položkách dotazníků, zvlášť v každé skupině respondentů (P50+, OP, M, HRM). 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. Možnosti odpovědí na každou otázku byly čtyři: silně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, silně nesouhlasím, kdy odpovědím byly přiděleny hodnoty 1 až 4, což umožnilo kvantitativní vyhodnocování jednotlivých otázek. Pro hodnocení odpovědí respondentů byla škála nastavena tak, že odpovědi „silně souhlasím“ měly hodnotu AP 1 – 1,50, odpovědi „spíše souhlasím“ měly hodnotu AP 1,51 – 2,50, odpovědi „spíše nesouhlasím“ měly hodnotu AP 2,51 – 3,50 a odpovědi „silně nesouhlasím“ mely hodnotu AP 3,51 – 4.

Praktickým výstupem řešení je metodika (manuál) metod personálního řízení specificky zaměřených na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+. Při

ověřování metodiky spolupracujeme s vybraným okruhem podniků a organizaci a s MPSV ČR, Odborem trhu práce a Odborem sociálního začleňování a rovných příležitostí.

3. Výsledky a diskuse

V této části příspěvku jsou prezentovány výsledky vyhodnocení dat získaných od respondentů ve skupině HRM (HR manažeři). Pro diskusi výsledků jsou u jednotlivých položek uvedeny také hodnoty AP získané od respondentů skupiny starších pracovníků 50+ (AP50+). Na základě literární rešerše, analýzy a vyhodnocení získaných poznatků byly formulovány tyto výzkumné otázky:

- ovlivňuje pracovní potenciál (znalosti, dovednosti a schopnosti) zaměstnanců věkové skupiny 50+ výsledky a úspěšnost celé firmy (organizace) pozitivně?
- mají zaměstnanci věkové skupiny 50+ méně pracovních příležitostí než ostatní věkové skupiny zaměstnanců?
- věnuje vaše organizace potřebnou pozornost zaměstnancům věkové skupiny 50+?
- je možné identifikovat charakteristiky pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ s ohledem na jejich silné a slabé stránky, (ve vztahu k jejich profesionálním znalostem, dovednostem a schopnostem)?
- je možné stanovit specifická opatření pro personální řízení v oblasti organizace práce a pracovních podmínek, v oblasti rozvoje kvalifikace a v oblasti motivace, zaměřená na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+?

Význam pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ pro podnik

V úvodu dotazníku pro skupinu respondentu HRM (HR manažeři) byly zahrnuty otázky hodnotící význam pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ pro organizaci (podnik) a zájem organizace (podniku) o využití (zhodnocení) tohoto potenciálu.

S tvrzením, že pracovní potenciál (znalosti, dovednosti a schopnosti) pracovníků věkové skupiny 50+ pozitivně ovlivňuje výsledky a úspešnost organizace (podniku), personalisté **spíše souhlasí** (AP 1,62).

S tvrzením, že zaměstnanci věkové skupiny 50+ mají méně pracovních příležitostí než ostatní věkové skupiny zaměstnanců, personalisté **spíše souhlasí** (AP 1,64).

S tvrzením, že problematika zaměstnávání osob věkové skupiny 50+ je závažná, personalisté **spíše souhlasí** (AP 1,67).

S tvrzením, že organizace věnuje potřebnou pozornost zaměstnancům věkové skupiny 50+, personalisté **spíše souhlasí** (AP 2,19).

Hodnocení HR manažerů a respondentů skupiny pracovníků 50+ se významně neliší, obě skupiny považují pracovní potenciál pracovníků 50+ za významný zdroj rozvoje podniku. Personalisté si uvědomují rozpor mezi významem, který mohou starší pracovníci 50+ pro podnik mít a skutečností, že podnik této skupině pracovníků nevěnuje v řízení potřebnou pozornost. V další části dotazníku se ukázalo, že personalisté si nejsou dost silně vědomi, své role (odpovědnosti), kterou mohou (ale také musí) sehrát při změně, ke které by v personálním řízení v podniku, ve vztahu ke skupině pracovníků 50+, mělo dojít. Praktickým výsledkem našeho výzkumu proto je manuál metod personálního řízení specificky zaměřených na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+.

Identifikace pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+

V další části dotazníku pro skupinu respondentů HRM (HR manažeři) jsou zahrnuty otázky hodnotící jednotlivé složky pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+. Data jsou uspořádána podle velikosti aritmetického průměru (AP) uvedeného HR manažery (personalisty) k jednotlivým charakteristikám.

Rozdíly v hodnocení jednotlivých položek dotazníku různými skupinami respondentů (HRM, P50+) vyjádřené aritmetickými průměry (AP, AP50+) jsou uvedeny v závorce u každé položky. Hodnota AP u těch položek, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl, je vyznačena červeně (kurz**ívou)**.

Personalisté **spíše souhlasí** s tím, že pracovníci 50+:

- mají dobrý vztah k organizaci (podniku), jsou loajální (AP 1,57, AP 50+ 1,33),
- mají znalosti, zkušenosti (know-how) cenné pro organizaci (1,67, 1,90),
- jsou spolehliví (1,71, ***1,28***),
- mají kontakty, které jsou významné pro dobrý výkon své práce (1,81, 1,95)
- jsou ochotni pracovat na směny (1,86, 2,28),
- jsou ochotni předávat své nabyté zkušenosti (1,86, ***1,34***),
- jsou ochotni pracovat přesčas (1,95, 1,72),
- prokazují angažovanost a zaujetí pro práci (1,95, ***1,52***),
- současný zdravotní stav ovlivňuje jejich výkonnost (2,00, ***2,83***),
- jsou ochotni dojíždět (2,00, 1,79),
- jsou ochotni přijmout i méně atraktivní pracovní místa (2,05, 1,84),
- jsou ochotni pracovat na zkrácený úvazek (2,10, ***2,85***),
- jsou ochotni se dále vzdělávat (2,24, ***1,73***),
- jsou spokojeni se stylem řízení svého nadřízeného (2,24, 1,96),
- dovedou pracovat s počítačem tak, aby splnili požadované úkoly (2,38, ***1,65***),
- umí se přizpůsobit technologických změnám (2,48, ***1,59***).

Personalisté **spíše nesouhlasí** s tím, že pracovníci 50+:

- mají potřebu dalšího pracovního (karierního) postupu (AP 2,71, 2,63),
- mají nadprůměrné představy o svém odměňování (2,90, ***2,19***),
- mají potřebné jazykové znalosti k výkonu své pracovní profese (2,95, ***2,15***),
- mají nižší sebedůvěru, sebevědomí (2,95, 2,87),
- jsou ochotni přestěhovat se za prací (3,00, 3,2).

Z výše uvedeného přehledu hodnocení jednotlivých položek dotazníku je možno usuzovat na velmi pozitivní hodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+ ze strany HR manažerů (personalistů) a jejich pozitivní postojové naladění pro změnu tradičního pojetí personálního řízení na řízení zaměřené na zhodnocení tohoto potenciálu pro rozvoj organizace (podniku). Při hodnocení toho, jak personalisté vnímají pracovníky 50+, je potřebné si ale uvědomit, že jejich hodnocení může být odlišné od toho, jak pracovníky 50+ vnímají jejich přímí nadřízení (M), ostatní pracovníci (P50-) a jak se pracovníci 50+ vidí sami. V další části analýzy a interpretace výzkumných dat je věnována pozornost i těmto souvislostem a posouzení významnosti rozdílů ve vnímání pracovníků 50+ ze strany personalistů, manažerů a ostatních pracovníků 50-. Pro změnu personálního řízení ve vztahu ke skupině pracovníků 50+ je ale velmi významný názor, a postoj samotných personalistů. Oni by měli být nositelé změny personálního řízení zaměřeného na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+. Proto je v této části příspěvku věnována samostatná pozornost vztahu HRM a P50+. Statisticky významné rozdíly AP v hodnocení jednotlivých položek mezi HRM a P50+, které se

ukázaly u cca poloviny položek, podporují shodný směr hodnocení obou skupin respondentů, tzn., že postojová orientace HR manažerů (personalistů) a pracovníků 50+ je shodná, což by pro realizaci změn v personálním řízení mělo vytvářet pozitivní podmínky. Rozdíl ve směru hodnocení se prokázal jen u čtyř položek dotazníku, současný zdravotní stav, práce na zkrácený úvazek, představy o odměňování a jazykové znalosti. Při přípravě opatření ve vztahu k těmto položkám, je potřebné věnovat vice pozornosti názorové orientaci pracovníků 50+, aby implementace těchto opatření přinesla očekávané efekty.

Podmínky pro zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+

Ve třetí části dotazníku pro skupinu respondentů HRM jsou zahrnuty otázky hodnotící možná specifická opatření pro personální řízení v oblasti organizace práce a pracovních podmínek, v oblasti rozvoje kvalifikace a v oblasti motivace, zaměřená na zhodnocení (využití) pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+. Data jsou uspořádána podle aritmetického průměru uvedeného HR manažery (personalisty) k jednotlivým opatřením. Co by podle personalistů mohlo pomoci více využívat potenciál pracovníků 50+?

Rozdíly v hodnocení jednotlivých položek dotazníku různými skupinami respondentů (HRM, P50+) vyjádřené aritmetickými průměry (AP, AP50+) jsou uvedeny v závorce u každé položky. Hodnota AP u těch položek, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl, je vyznačena červeně (kurzívou).

Personalisté **spíše souhlasí** s tím, že by následující opatření mohla pomoci více využívat pracovní potenciál pracovníků 50+:

- změna obsahu práce zaměřená na sdílení znalostí, asistování, mentoring (AP 1,71, AP50+ 2,33),
- firemní program zdravotní péče pro pracovníky 50+ (1,71, 1,92),
- firemní kurzy práce s informačními technologiemi (1,71, 1,92),
- jistota pracovního místa (1,76, 1,48),
- snížit odvody zaměstnavatelů za zaměstnance 50+ (1,81),
- úprava pracovních podmínek, ergonomické úpravy pracoviště (1,81, ***2,30***),
- finanční odměna za předávání znalostí, zapracování, zpracování technické dokumentace, manuálů apod. (1,83, 1,81),
- vzdělávací kurz – nové poznatky v oboru (1,90, 1,75),
- poskytovat dotace zaměstnavatelům na zaměstnávání zaměstnanců 50+ (1,90)
- příprava pracovníka 50+ (sebevýchova) pro novou životní roli po ukončení pracovní kariéry (1,95),
- individuální přístup přímého nadřízeného (1,95, 1,96),
- možnost vzdělávání (vzdělávací kurzy) pro zaměstnance 50+ (1,95, 1,88),
- firemní jazykové kurzy (2,00, 2,13),
- pracovní zařazení jako poradce, konzultant, práce v komisích (2,00, 2,44),
- poskytovat dotace zaměstnavatelům na školení zaměstnanců 50+ (2,00),
- zkrácený pracovní úvazek, částečný, sdílení pracovního místa (2,05, ***2,85***),
- zaměstnanecké výhody zaměřené na 50+, zdravotní a sociální služby apod. (2,05, 1,68),
- flexibilní (pružná) pracovní doba (2,10, 2,11),
- flexibilita pracovního místa, práce z domu, teleworking (2,10, 2,45),
- změna postoje vedení firmy k pracovníkům 50+ (2,10, 2,08),
- zapojení do prezentačních akcí, reprezentace firmy (2,14, 2,53).

Personalisté **spíše nesouhlasí** s tím, že by následující opatření mohla pomoci více využívat pracovní potenciál pracovníků 50+:

- klub zaměstnanců 50+ a bývalých zaměstnanců firmy (AP 2,71, AP50+ 2,39).

Z výše uvedeného přehledu hodnocení jednotlivých položek dotazníku HR manažerů (personalistů) je možno usuzovat na pozitivní hodnocení opatření, která by mohla pomoci více využívat pracovní potenciál pracovníků 50+. Při hodnocení toho, jak personalisté vnímají možná opatření pro pracovníky 50+, je potřebné si ale uvědomit, že jejich hodnocení může být odlišné od toho, jak pracovníky 50+ vnímají jejich přímí nadřízení (M), ostatní pracovníci (P50-) a jak se pracovníci 50+ vidí sami. V další části analýzy a interpretace výzkumných dat je věnována pozornost i těmto souvislostem a posouzení významnosti rozdílů ve vnímání pracovníků 50+ ze strany personalistů, manažerů a ostatních pracovníků 50-. Statisticky významné rozdíly AP v hodnocení jednotlivých položek mezi HRM a P50+ se ukázaly jen u dvou položek. Položka „úprava pracovních podmínek" podporuje shodný směr hodnocení obou skupin respondentů, tzn., že postojová orientace HR manažerů a pracovníků 50+ je shodná, což by pro realizaci změn v personálním řízení mělo vytvářet pozitivní podmínky. Rozdíl ve směru hodnocení se prokázal jen u položky „práce na zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa". U této položky se projevila stejná tendence v rozdílnosti hodnocení i v první části dotazníku. Při přípravě opatření ve vztahu k této položce, je potřebné věnovat potřebnou pozornost názorové orientaci pracovníků 50+, aby implementace opatření přinesla očekávané efekty.

4. Závěr

P**říspěvek prezentuje výsledky výzkumu**, které se vztahují k identifikaci pracovního potenciálu pracovníků 50+ a podmínkám pro zhodnocení (využití) potenciálu těchto pracovníků jako zdroje rozvoje konkurenceschopnosti podniku. Zabývá se možným vlivem personalistů na vytvoření podmínek pro to, aby podnik hledal cestu, jak pracovní potenciál pracovníků 50+ využít. Byly zpracovány výsledky vyhodnocení dat získaných od respondentů ve skupině HR manažerů (personalistů). Pro diskusi výsledků jsou u jednotlivých položek uvedeny také hodnoty získané od respondentů skupiny pracovníků 50+. Závěry našeho výzkumu jsou ve shodě se závěry dalších výzkumů, role HR manažerů je v tomto směru rozhodující (Cappelli, 2010; Parry 2011; Ilmarinen, 2012). Pro změnu personálního řízení ve vztahu ke skupině pracovníků 50+ je velmi významný názor a postoj samotných personalistů. Oni by měli být nositelé změny personálního řízení zaměřeného na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků 50+.

Vyhodnocení statistické významnosti rozdílů dat od jednotlivých skupin respondentů (P50+, HRM, M a OP) dále umožní identifikovat předsudky, shody, pozitiva a obavy ve vztahu k pracovníkům 50+. Tyto závěry nám umožní připravit opatření specificky zaměřená na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+ v potřebné míře diferenciace. Diferenciace podle typu pracovního zařazení pracovníků, především ve vztahu k fyzickým a organizačním pracovním podmínkám daného pracovního místa, ale také s ohledem na aktuální charakteristiku pracovního potenciálu na straně pracovníka 50+. Významnou roli hraje kvalifikace (tj. znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka), ale také jeho aktuální zdravotní způsobilost (Ilmarinen, 2012; Calo, 2008). Praktickým výsledkem našeho výzkumu je manuál metod personálního řízení specificky zaměřených na zhodnocení pracovního potenciálu pracovníků věkové skupiny 50+, který by mohl významně přispět k řešení tématu využití pracovníků 50+ v podnikové praxi.

V dalším období bude náš výzkum pokračovat zpracováním a interpretací výzkumný 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).

Literatura

Balcar, J. & Gavenda, M. (2013). Postavení zaměstnanců 50+ v malých a středních firmách Moravskoslezského kraje. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 1, 5–16. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.

Buchtová, B., Šmajs, J. & Boleloucký, Z. (2014). *Nezaměstnanost*. Praha: Grada.

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. Dostupné z: 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.

Cimbálníková, L., Fukan, J. & kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka.* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Commission, European. (2011). *Active Ageing and Solidarity between Generations: a Statistical Portrait of the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Čápová, H. (2011). Starší lidé jsou méně výkonní, ale zato zkušení a loajální. *Respekt institut, isenior.* Dostupné z: http://www.isenior.cz/zajimavosti/2011/02/259_starsi-lide-jsou-mene-vykonni-ale-zato-zkuseni-a-loajalni/display.htm

ČSÚ Praha. (2009). *Projekce obyvatelstva* České *republiky do roku 2065*. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09

Eurobarometer 378. (2012). *Active ageing.* Dostupné z http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf

Fukan, J. (2011). Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice a zemích EU s důrazem na skupinu osob nad 50 let věku. *Andragogika,* 16(3), 24–35.

Ilmarinen, J. (2012). *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti***.** Dostupný z http://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace

James, J., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). *Older Workers More Engaged Than Younger Employees*. Dostupné z http://www.bc.edu/research/agingandwork/archive_news/2011/2011-03-25.html

Kreuzigerová, P. (2009). Výnosná stříbrná generace. *Ekonom*, 19(22), 48–51.

MPSV ČR. (2014). *Statistická ročenka trhu práce v* ČR v *roce 2013.* Praha: MPSV

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

Schauerová, P. (2012). *Proč zaměstnávat starší pracovníky? Zbavte se mýtů o zaměstnancích nad 50 let.* Dostupné z http://www.diversitymanagement.cz/aktuality.php?id=110&offset=35

Efektivita kariérového poradenství
Efectivity of Career Guidance

Hašková Kateřina, Vaculík Martin, Leugnerová Marcela
Katedra psychologie, FSS MU v Brně
haskova.katerina@post.cz

Abstrakt
Příspěvek popisuje výzkumný projekt zaměřený na efektivitu kariérového poradenství. Efektivita je posuzována změnou v dovednostech důležitých pro řízení vlastní profesní a vzdělávací dráhy (career management skills), které budou měřeny před a po kariérovém poradenství. Projekt je věnován také sledování proměnných, které mohou efektivitu kariérového poradenství ovlivňovat. Jedná se o strukturu a obsah poradenského procesu, kariérového poradce, osobnostní a demografické charakteristiky klienta i pracovní situaci, ve které se nachází. Respondenty výzkumu bude neméně 400 klientů kariérového poradenství ve věku od 15 do 65 let s různou úrovní pracovních zkušeností. Přínos výzkumu spočívá v identifikování proměnných, které ovlivňují efektivitu kariérového poradenství. To lze využít pro další rozvoj kompetencí kariérových poradců, lepší zapojení klientů do vzdělávání, světa práce a do života společnosti, reflexi poskytování a zlepšování poradenských služeb či pro analýzu nákladů a přínosů pro společnost.
Klíčová slova: kariérové poradenství; kariérové vzdělávání; dovednosti pro řízení vlastní kariéry; dopady;

Abstract
The article presents research project aiming to study effectivity of career guidance. Effectivity is measured by the improvement of career management skills that is going to be observed before and after career guidance provision. Research project will follow several variables: the structure and content of the career guidance process, career counsellor variables, personal and demographic characteristics of clients as well as their current work/life situation. There will be 400 respondents (15–65 years old with various working experiences) involved in the project. Recognition of possible variables influencing effectivity of career guidance is the main benefit of the project. The results can be used in further development of career counsellors' competences, for increasing participation of clients in education, work and social life, for reflection of guidance provision and service improvement as well as for the cost-benefit analysis of guidance services.
Key words: career guidance; career education; career management skills; outcomes;

Úvod

Význam kariérového poradenství v ČR postupně narůstá v souvislosti s rychlými a kvalitativně významnými proměnami světa práce, s kterými se lidé musí vyrovnávat. Za jeden z katalyzátorů rozvoje kariérového poradenství u nás lze považovat hospodářskou krizi v letech 2008–2010. Evropská síť tvůrců politik celoživotního poradenství (ELGPN,

2015b) popisuje benefity kariérového poradenství v oblasti podpory efektivních investic do vzdělávání a odborné přípravy, efektivity pracovního trhu, rozvoje celoživotního učení, podpory sociální inkluze, sociální spravedlnosti a hospodářského rozvoje. Vzhledem k šíři přínosů kariérového poradenství pro jednotlivce i společnost (Thomsen, 2012) považujeme za významné detailněji prozkoumat efektivitu kariérového poradenství a její podmínky.

Termín kariérové poradenství v českém kontextu převážně zahrnuje anglické pojmy *career guidance, career counselling, lifelong guidance, vocational guidance*. Kariérové poradenství lze popsat jako: „s*pektrum aktivit, které umožňují občanům všech věkových kategorií a v každém okamžiku svého života identifikovat své možnosti, kompetence a zájmy, aby činili rozhodnutí o vzdělávání, odborné přípravě a povolání a řídili svou individuální dráhu v oblasti vzdělávání, zaměstnání a dalších situací, ve kterých jsou tyto možnosti a kompetence nabývány a/nebo používány.*“ (ELGPN, 2015a, s. 26).

Uvedená škála aktivit kariérového poradenství zahrnuje: *poskytování a hodnocení informací o sobě a trhu práce, kariérové poradenství, kariérové vzdělávání, management služeb kariérového poradenství a rozvoj systémů kariérového rozvoje* (NICE, 2014).

Career Management Skills

Z proměn světa práce (mj. automatizace a nástup technologií, globalizace a migrace, demografické a klimatické změny) a z nich vyplývajících nových forem kariéry (*kariéra bez hranic, proteánská kariéra* apod.), které doplňují a částečně nahrazují tradiční pojetí kariéry vázané na jednu organizaci, vyplývá potřeba rozvoje *dovedností pro řízení vlastní profesní a vzdělávací dráhy* (Career Management Skills, CMS[1]). CMS jsou: „škálou kompetencí, které umožňují jednotlivcům a skupinám shromažďovat, analyzovat, syntetizovat a organizovat informace o sobě, vzdělávání a zaměstnání/práci, a dále dovedností umožňujících dospět k *rozhodnutím a tato rozhodnutí a změny realizovat. Jde o kompetence umožňující občanům řídit složité změny, které jsou charakteristické pro dnešní vzdělávací a profesní dráhy.*“ (ELGPN, 2011, s. 12).

V řadě zemí (USA[2], Kanada[3], Austrálie[4], Skotsko[5] aj.) existuje propracovaný rámec těchto dovedností, který slouží občanům k vědomému řízení jejich kariérních drah, vzdělavatelům a poradcům pro (sebe)diagnostiku klientů, tvůrcům poradenských služeb a vzdělávacích programů k navrhování služeb a politikům k zjišťování dopadů služeb. V českém kontextu shoda na porozumění pojmu CMS v celoživotní perspektivě dosud chybí.

---

[1] V textu dále používáme zkratku CMS, která je i v českém kontextu běžně užívaná (např. ELGPN, 2015b). V obdobném významu jako jsou využívány také pojmy *kariérní kompetence* nebo *sebeřízení kariéry*. Terminologicky narážíme na rozdíl mezi pojmy dovednost a kompetence. V textu zachováváme ustálený překlad pojmu Career Management Skills (dovednosti pro řízení kariéry) ve významu kariérních kompetencí.

[2] NOICC (1989). *National Career Development Guidelines*. Dostupné zde: http://acrn.ovae.org/ncdg.htm. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

[3] NLWC (2000). *The Blueprint for Life/Work Designs*. Dostupné zde: http://www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

[4] MCEECDYA (2010). *The Australian Blueprint for Career Development*, prepared by Miles Morgan Australia, Commonwealth of Australia, Canberra. Dostupné zde: www.blueprint.edu.au. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

[5] Skills Development Scotland (2012). *Career Management Skills Framework for Scotland*. Dostupné zde: https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/752669/career_management_skills_framework_scotland.pdf. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

Nejstarší z publikovaných rámců dovedností pro řízení vlastní kariéry (USA) popisuje tři hlavní oblasti CMS: (1) *Osobně sociální rozvoj*; (2) Úroveň dosaženého vzdělání a celoživotní učení; (3) Řízení vlastní kariéry. Obdobně charakterizují koncept CMS také australský a kanadský rámec, které popisují celkem jedenáct kompetencí: (1) *budování a udržování pozitivního sebe-obrazu; pozitivní a efektivní interakce s ostatními; rozvíjení strategie pro změny a růst ve vlastním životě*; (2*) zapojení do celoživotního učení s ohledem na kariérní cíle; vyhledávání a efektivní využívání informací potřebných pro život a práci; porozumění vztahům mezi prací, společností a ekonomikou;* (3) *získání, udržení či vytvoření pracovního místa; přijímání rozhodnutí usnadňující práci a život; udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem; porozumění měnící se povaze životních rolí; porozumění, zapojení se a řízení procesu budování své kariéry s ohledem na další aspekty života.* Každá z kompetencí je popsána v rámci cyklu získávání kompetence, který je v případě kanadského a australského rámce popsán v následujících fázích: *získávání* (acquisition); *aplikace* (application); *personalizace* (personalisation); *uskutečňování* (actualisation). Všechny kompetence jsou v každé fázi charakterizovány řadou indikátorů, v kanadském a australském rámci jsou kompetence specificky popsány pro různé věkové skupiny. (Beková & Grajcár, 2012).

K rozvoji CMS dochází v rámci kariérového vzdělávání nebo činností, které rozvíjí i jiné dovednosti než jen kariérní kompetence: praktické učení a poradenské služby (ELGPN, 2015b).

Efektivita kariérového poradenství

Měření účinnosti kariérového poradenství mnohdy vychází z obdobných výzkumů věnovaných psychoterapii (Heppner & Heppner, 2003). Rozmanitost *konkrétních podob kariérového poradenství* (např. online poradenství, institucionální poradenství, individuální a skupinové poradenství), *cílových skupin* (žáci, studenti, nezaměstnaní i zaměstnaní dospělí, zdravotně znevýhodnění, lidé s psychickým onemocněním, aj.) i výstupů (sebepoznání, znalost světa práce, schopnost kariérního plánování či rozhodování apod.) se promítá do výzkumů věnovaných jeho efektivitě. O'Brian et al. (1997) navrhují zaměřit se při zkoumání efektivity kariérového poradenství na charakteristiky poradce, klienta a poradenského procesu. Při výzkumu dopadů kariérového poradenství je třeba navíc oddělit také proměnné působící mimo poradenství samotné, tzv. extraporadenské aktivity (Heppner & Heppner, 2003).

Na souvislost s teoretickým zakotvením procesu kariérového poradenství upozorňují ve své přehledové studii Faria a Taveira (2011). Měření dopadů je úzce spjato s kariérní teorií, z níž vychází (O'Brian et al., 1997). V tomto ohledu se zdá vhodná systémová teorie (Patton & McMahon, 2006), která se snaží o zohlednění kontextu a zahrnutí všech relevantních aspektů, jež mohou mít na průběh poradenského procesu vliv.

V oblasti dopadů kariérového poradenství a kariérních kompetencí existuje řada dílčích výzkumů. Např. Kuijpers a Meijers (2014) zkoumali vliv výcviku učitelů na jejich schopnost vedení kariérního dialogu se studentem. Výsledky prokázaly, že pozitivní dopad na vedení poradenského rozhovoru má kompletní profesní program, tedy teoretický trénink doplněný o koučování v průběhu učitelské praxe. Pozitivní dopad tréninku se projevil na obsahu poradenského rozhovoru (sebeobraz studenta, kroky spojené s jejich kariérou), na perspektivě z jaké byl veden (zaměření na hodnoty studentů namísto známek a problémů, důraz na sociální kapitál jednotlivce) i na jejich formě (oceňující, aktivující a podporující sebereflexi).

Bimrose et al. (2004) potvrzuje, že vnímání efektivního kariérového poradenství je shodné u poradců, klientů i nezávislých pozorovatelů. Jako klíčové faktory efektivity popisují

vliv *odbornosti poradce*, *prostor pro příklady dobré praxe a potřebnost poradenství* a *komplexnost poradenského procesu*. Bimrose et al. (2004) současně popsali čtyři typy aktivit, které se v průběhu procesu kariérového poradenství objevují: *navázání spolupráce, prozkoumávání potenciálu klienta, identifikace možností a strategií* a *závěr a dokončení poradenského procesu*. Taxonomii intervencí kariérového poradenství na školách nabízí Dykeman et al. (2003), který popisuje 4 kategorie kariérních intervencí: *komunitní kariérové poradenství*, které probíhá mimo hranice školy; *razení* (advising), jež zahrnuje intervence pomáhající studentům v jejich kariérním směřování a plánování; *přípravné kariérní intervence* (introductory) rozvíjející povědomí o kariérních možnostech žáků a nutnosti kariérního plánování; poradenské intervence zahrnuté v *kurikulu*, tedy postupy formální i neformální výuky podporující rozvoj znalostí a kompetencí žáků.

O'Brian et al. (1997) dohadují, že pro měření efektivity kariérového poradenství je zásadní zjišťování self-efficacy poradců. Pro tyto účely také vyvinuly nástroj pro měření self-efficacy u kariérových poradců (Career Counselling Self-Efficacy Scale; CCSES). Na pětibodové škále poradci sebehodnotí úroveň svých kompetencí důležitých pro kariérové poradenství. Hiebert (2008) považuje mezinárodní kompetence poradců definované IAEVG[6] za předpoklad efektivního kariérového poradenství.

Dopady socioekonomického prostředí na kariérní kompetence žáků dokládá např. studie PISA 2012 (Sweet, Nissinen & Vuorinen, 2014), která popisuje participaci na aktivitách kariérového rozvoje ve školách dle socioekonomického zázemí žáků, jehož vliv se proměňuje dle charakteristik vzdělávacího systému jednotlivých zemí. Sweet et al. (2014) popisují dvě podoby vlivu: nižší socioekonomická úroveň rodiny žáka pozitivně koreluje s vyšší úrovní kariérních kompetencí (např. Rakousko, Belgie, Slovensko) či naopak (Kanada, Dánsko, Finsko, aj.). Uvedené rozdíly v dopadech socioekonomického prostředí autoři vysvětlují podobou vzdělávacího systému v daných zemích (jeho propustností, ranými vzdělávacími volbami, očekáváním rodičů od školy apod.). Výsledky výzkumu tak znovu potvrzují původní předpoklad o provázanosti kariérového poradenství se sociokulturními charakteristikami dané lokality, které mohou významně ovlivňovat kariérní dráhy lidí. Současně Sweet et al. (2014) zmiňují, že navzdory nutnému zohlednění institucionálních a organizačních faktorů, je většina rozdílů v úrovni kariérních kompetencí způsobena osobnostními proměnnými a postoji žáků.

Heppner a Heppner (2003) poukazují také na důležitost zkoumání kulturní perspektivy či světonázoru klienta i poradce. Podle Parkkinena a Puukariho (2009) zahrnuje světový názor „řadu domněnek o skutečnosti, o lidských bytostech a existenci. Tyto základní předpoklady jsou představy, které člověk považuje za pravdivé a nezpochybňuje je." (s. 95). Z toho důvodu považujeme za důležité prozkoumat vliv těchto představ nejen v procesu multikulturního poradenství, jak je nejčastěji zmiňováno. Operacionalizaci světového názoru provedli Ibrahim a Kahn (Ibrahim & Kahn, 1987 cit. dle Ibrahim & Owen, 1994) pomocí Škály na zhodnocení světového názoru (Scale to Assess World Views, SAWV) zahrnující pět oblastí: *lidská podstata*, *sociální vztahy*, *příroda*, časová orientace a *orientace na aktivity*. Existují však také další modely světonázoru, např. dimenze *přirozený*, *sociální*, *soukromý* a *ideální svět* Emmy van Deurzen-Smith (2006).

[6] IAEVG, International Association of Educational and Vocational Guidance (Mezinárodní asociace pro vzdělávací a profesní poradenství), www.iaevg.org. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

S ohledem na realizované výzkumy efektivity kariérového poradenství a souvisejících témat se v našem výzkumu budeme zabývat následujícími výzkumnými otázkami[7]:

VO1: *Jaký vztah* má subjektivně vnímaná úroveň profesních kompetencí kariérových poradců na rozvoj kariérních kompetencí u jejich klientů?

VO2: *Souvisí světonázor klienta a poradce s rozvojem kariérních kompetencí klientů?*

VO3: *Souvisí socioekonomické proměnné klienta s rozvojem kariérních kompetencí?*

VO4: *Jaké intervence kariérového poradenství se podílejí na rozvoji kariérních kompetencí?*

Metoda

Výzkum bude realizován kombinací kvantitativních a kvalitativních výzkumných postupů. Důležitým aspektem je formální i neformální zapojení dalších výzkumníků, kariérových poradců a potencionálních klientů kariérového poradenství, kteří budou průběžně seznamováni s postupem výzkumu, a jejichž zpětná vazba bude zahrnuta do přípravy nástroje na zjišťování úrovně kariérních kompetencí.

Výzkumný soubor

Respondenty výzkumu bude nejméně 400 klientů kariérového poradenství ve věku od 15 do 65 let[8] s různou úrovní pracovních zkušeností. Respondenti budou kontaktováni skrze základní a střední školy, neziskové organizace poskytující poradenství, vysokoškolská poradenská centra, úřady práce a soukromé poskytovatele poradenských služeb. Vzhledem k proměnlivosti kontextu takto širokého věkového rozpětí respondentů bude výzkum realizován v rámci několika samostatných studií.

Metody sběru dat

Kariérní kompetence. Nástroj vytvořený na základě obsahové analýzy překladů zahraničních rámců dovedností pro řízení vlastní vzdělávací a profesní dráhy doplněný o studium související literatury. Klienti budou hodnotit subjektivní úroveň jednotlivých kompetencí na pětibodové škále.

Světonázor bude zjišťován sebehodnotícím dotazníkem vycházejícím z citované literatury (Parkkinen & Puukari, 2009; Deurzen-Smith, 2006; Ibrahim & Owen, 1994).

Charakteristiky poradce zahrnující popisné charakteristiky (pohlaví, délku poradenské praxe poradce, vzdělání a další vzdělávání v oblasti kariérového poradenství).

Dotazník na kompetence kariérových poradců vytvořený na základě překladu mezinárodního kompetenčního modelu IAEVG (2003). Poradci budou míru osvojení kompetence vyjadřovat pomocí pětibodové škály.

Charakteristiky klienta zjišťující sociodemografické proměnné klienta (věk, místo bydliště, pohlaví, rodinný status, občanská participace, dosažené vzdělání a vzdělávací historie, pracovní stav a kariérní historie).

Dotazník vztahující se k poradenskému procesu zahrnuje objektivní data (počet sezení a délka poradenství), hodnocení poradenského vztahu, struktury a obsahu poradenských intervencí, které bude provádět jak klient, tak i poradce. Pro zjišťování struktury poskytnutého poradenství bude adaptována taxonomie aplikovaná v citovaných výzkumech (Bimrose et al., 2004; Dykemanem et al., 2003).

---

[7] V době vydání článku (léto 2015) je výzkum ve fázi formulování hypotéz.

[8] Věkové rozpětí respondentů sahá od žáků přes studenty až po dospělé. V textu používáme pro všechny uvedené skupiny jednotné pojmenování *klient* kariérového poradenství.

Design výzkumu

Příprava modelu kariérních kompetencí bude koordinována ve spolupráci s výzkumníky v oblasti kariérového poradenství, poradci a klienty, s cílem dosáhnout společného konsenzu na modelu, který bude vycházet ze zkušeností všech zapojených stran. Připomínky budou sbírány převážně online formou.

Kvalitativní výzkum bude realizován pomocí několika studií, které budou zohledňovat specifický kontext různých cílových skupin.

Sociodemografické charakteristiky poradců a klientů budou zjišťovány před zahájením poradenství, stejně jako úroveň kompetencí kariérových poradců a světonázor klientů i poradců.

V rámci výzkumu budou klienti označovat míru osvojení jednotlivých kompetencí před a po poradenské intervenci na základě vlastního sebehodnocení. Po poradenství budou kromě míry osvojení kompetence určovat rovněž, zda k jejich rozvoji došlo v rámci / mimo poradenské sezení.

Přínos výzkumu

Výzkum má za cíl přinést detailní informace o procesu kariérového poradenství a prozkoumat proměnné, které jej ovlivňují. Přínosy výzkumu vidíme v následujících oblastech:

1. Vytvoření nástroje pro evaluaci kariérních kompetencí u klientů poradenských služeb a identifikaci jejich kariérních potřeb.
2. Identifikace poradenských intervencí, které přispívají k rozvoji kariérních kompetencí.
3. Zhodnocení vlivu světonázoru klienta a poradce s ohledem na úroveň získaných kariérních kompetencí.
4. Specifikace socioekonomických proměnných ovlivňujících proces kariérového poradenství.
5. Vzdělávání kariérových poradců a jejich další profesní rozvoj.

Literatura

Beková, L. & Grajcár, Š. (2012). *Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesnej dráhy a ich rozvoj v sektore vzdelávania*. Bratislava: SAAIC, centrum Euroguidance

Bimrose, J., Barnes, S-A., Hughes, D. & Orton, M. (2004). *What is effective guidance? Evidence from longitudinal case studies in England*. DfES/Warwick Institute for Employment Research.

Dykeman, C., Wood, Ch., Ingram, M. & Herr, E. L. (2003). *Career Development Interventions and Academic Self-Efficacy and Motivation: A Pilot Study*. St. Paul, Minnesota: National Research Center for Career and Technical Education.

ELGPN (2011). *Politiky celoživotního poradenství: postupující práce. Zpráva o práci evropské sítě politik celoživotního poradenství v letech 2009–2010.* Jyväskylä: Univerzita v Jyväskylä.

ELGPN (2015a). *ELGPN Glosář*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

ELGPN (2015b). *Rozvoj politik celoživotního poradenství: Evropský nástroj pro tvůrce politik.* Praha: DZS, Centrum Euroguidance.

Deurzen-Smith, E. van. (2006). Existential Therapy. In Dryden (Ed). *Dryden's Handbook of Individual Therapy*. London: SAGE. Dostupné zde: http://www.emmyvandeurzen.com/?p=22. [Dostupnost ověřena dne 23. 5. 2015].

Faria, L. C. & Taveira, M. C. (2011). Avaliação do processo de aconselhamento vocacional: revisão da literatura. *Psicologia.: Teoria. e Pesquisa*, *27(1),* 93–101.

Heppner, M. J. & Heppner, P. P. (2003). Identifying process variables in career counseling: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 429–452.

Hiebert, B. (2008). International competencies for educational and vocational guidance practitioners: Implications for professional practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 8*, 176–181.

Hooley, T. (2014). *The Evidence Base on Lifelong Guidance: A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice.* Jyväskylä: Univerzita v Jyväskylä. ©*The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).*

IAEVG (2003). *International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners*. Approved by the General Assembly, Bern, 4th September 2003. Dostupné zde: http://crccanada.org/crc/files/iaevg/Competencies-English.pdf. [Dostupnost ověřena dne 3. 5. 2015].

Ibrahim, F. A. & Owen, S. V. (1994). Factor Analytic Structure of the Scale to Assess World View. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, 13(3)*, 201–209.

Keijpers, M. & Meijers, F. (2014). Professionalizing Teachers in Career Dialogue: Effect Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. *116*, 82–87.

Keijpers, M. A. C. T., Schyns, B. & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly, 55(2)*, 168–178.

NICE (2014). Draft for European Competence Standards. *European Summit on Developing the Career Workforce of the Future*, Canterbury, 3.–4. září 2014.

Parkkinen, J. & Puukari, S. (2009). Světový názor v multikulturním poradenství. In Launikari, M. & Puukari, S. (Eds.). *Multikulturní poradenství. Teoretické základy a osvědčené postupy v Evropě*. Praha: DZS, Centrum Euroguidance.

Patton, W. & McMahon, M. (2006). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. Rotterdam: Sense.

O'Brien, K. M., Heppner, M. J., Flores, L. Y. & Bikos, L. H. (1997). The Career Counseling Self-Efficacy Scale: Instrument Development and Training Applications. *Journal of Counseling Psychology, 44 (1)*, 20–31.

Sweet, R., Nissinen, K. & Vuorinen, R. (2014). *An Analysis of the Career Development Items in PISA 2012 and of their Relationship to the Characteristics of Countries, Schools, Students and Families.* Jyväskylä: Univerzita v Jyväskylä. ©*The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).*

Thomsen, R. (2012): *Career Guidance in Communities*. Aarhus: Aarhus University Press.

Zamestnanecká neistota v 27 krajinách v kontexte vybraných individuálnych charakteristík[1]
Job insecurity in 27 countries in the context of chosen individual characteristics

Ištoňová Lucia
Spoločenskovedný ústav SAV v Košicích
istonova@saske.sk

Abstrakt
Cieľom príspevku bolo overiť predošlé zistenia o rozdieloch v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe rodu, veku a dĺžky vzdelania v krajinách, ktoré sa zúčastnili piateho kola Európskej sociálnej sondy. Výskumný súbor pozostával z 23 658 respondentov (44,3 % mužov a 55,7 % žien), pričom podmienkou pre zaradenie do súboru bol vek respondentov od 25 do 60 rokov a zamestnanosť na dobu určitú/neurčitú. Zistenia poukazujú na rozličnú mieru vplyvu individuálnych charakteristík na prežívanie zamestnaneckej neistoty v jednotlivých krajinách. Rodové rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty boli signifikantné len v štyroch krajinách. Rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe veku boli signifikantné v ôsmych krajinách, zatiaľ čo rozdiely na základe dĺžky vzdelávania boli signifikantné až v štrnástich krajinách. Prínosom príspevku je poskytnutie základného prehľadu súčasného stavu zamestnaneckej neistoty.
Kľúčové slová: zamestnanecká neistota, individuálne charakteristiky, Európska sociálna sonda

Abstract
The aim of the present study was to verify the findings regarding the differences in perceived job insecurity based on gender, age and length of education in countries that participated in the fifth round of the European Social Survey. The analysis focused on employed people with unlimited or limited contracts, within the age range of 25–60. The final sample consisted of 23,658 respondents; men (44.3 %) and women (55.7 %). The results suggested a different magnitude of impact of the individual characteristics on perceived job insecurity in the participating counties. Gender differences in perceived job insecurity were significant only in four countries. Differences in perceived job insecurity based on the age of respondents were significant in eight countries, whereas differences based on the level of education were significant in fourteen countries. This study provides a basic overview of the current job insecurity situation.
Keywords: job insecurity, individual characteristics, European social survey

[1] Publikačný výstup je súčasťou riešenia grantu VEGA, projektu č. 2/0172/15 s názvom „Vnímanie bezpečia v kontexte osobnosti a práce“.

Teoretické východiská

Výskum, ktorý sa svojím zameraním najviac približuje zamestnaneckej neistote sa orientuje na nezamestnanosť. Zamestnanecká neistota je, ale v tomto type výskumu vnímaná, len ako obdobie pred samotnou stratou práce (Buchtová a Snopek, 2012) – akýsi chronologický predchodca, či pociťovaná predzvesť straty práce. Hoci takéto vnímanie zamestnaneckej neistoty je v kontexte výskumu nezamestnanosti adekvátne. V prípade zamestnaneckej neistoty, ako samostatného a na nezamestnanosti nezávislého konceptu sa jedná o prílišnú simplimifikáciu fenoménu, ktorý aktuálne predstavuje jeden z najzávažnejších sociálno-pracovných problémov. Zamestnanecká neistota, ako samostatný koncept, môže byť zadefinovaná diskrepanciou medzi mierou istoty, akú jedinec pociťuje a akú by rád pociťoval (Hartley, Jacobson, Klandermans a van Vuuren, 1991). Heaney, Israel a House (1994) poukazujú skôr na celkové znepokojenie vzhľadom na budúcu existenciu pracovného miesta. De Witte, (2005) definične vymedzuje zamestnaneckú neistotu, ako vnímané ohrozenie práce a obavy týkajúce sa tejto hrozby. Ako možno vidieť na príklade troch uvedených definícii, autori pri konštruovaní definície akcentujú rôzne aspekty zamestnaneckej neistoty. Avšak ako podotýka De Witte (2005) definície zamestnaneckej neistoty zväčša vychádzajú zo štyroch kľúčových predpokladov:

1. Subjektívne vnímanie
2. Neistota vo vzťahu k budúcnosti
3. Nedobrovoľnosť
4. Pocit bezmocnosti

Antecedenty zamestnaneckej neistoty

Kategorizácie antecedentov zamestnaneckej neistoty sa v odbornej literatúre rôznia. Najviac zaužívané je však delenie diferencujúce tri základné kategórie zdrojov zamestnaneckej neistoty (Greenlagh a Rosenblatt, 1984):

– Organizačné a environmentálne podmienky
– Individuálne charakteristiky a charakteristiky pracovnej pozície
– Osobnostné charakteristiky

Predkladaný príspevok sa venuje najzakladenejším individuálnym charakteristikám: rod, vek a dĺžka vzdelania.

Rod

Výskumné zistenia o vplyve rodu na mieru prežívanej zamestnaneckej neistoty nie sú konzistentné. Doposiaľ realizované štúdie je možné kategorizovať do troch skupín. Do prvej kategórie spadajú zistenia, ktoré nepodporili existenciu rodových rozdielov (Gaunt a Benjamina, 2007; Näswall a De Witte 2003; de Bustillo a de Pedraza, 2010). Do druhej kategórie spadajú zistenia, ktoré preukázali vyššiu mieru prežívania zamestnaneckej neistoty u mužov. Tieto výsledky sa v teoretickej rovine najčastejšie odvolávajú na model mužského živiteľa (Mauno a Kinnunen, 1999; Näswall, Sverke a Hellgren, 2001; Rosenblatt, Talmud a Ruvio 1999). Tretia kategória zahŕňa zistenia, ktoré preukázali vyššiu mieru prežívania zamestnaneckej neistoty u žien (Ito a Brotheridge, 2007; Låstad, Berntson, Näswall a Sverke, 2014, Mauno a Kinnunen, 2002; Emberland a Rundmo, 2010)

Vek

Vek rovnako ako rod patrí medzi premenné, ktorých spojitosť s prežívaním zamestnaneckej neistoty je nejasná. Časť výskumných zistení indikuje, že s pribúdajúcim vekom

narastá aj miera prežívanej zamestnaneckej neistoty (de Bustillo a de Pedraza, 2010; Näswall a De Witte, 2003). Na druhej strane, ale existujú aj zistenia, ktoré poukazujú na opačný vzťah, teda čím mladší je zamestnanec tým vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty prežíva (Låstad, Berntson, Näswall a Sverke, 2014). V literatúre však existujú aj výskumy, ktoré nepotvrdili signifikantný vplyv veku na mieru prežívania zamestnaneckej neistoty (Näswall a De Witte, 2003).

Vzdelanie

Na rozdiel od vyššie popísaných premenných vzťah vzdelania k zamestnaneckej neistoty je o čosi jasnejší a podporený konzistnejšími výskumnými zisteniami. Väčšina štúdií sa zhoduje v zistení, že jedinci s nižšou mierou vzdelania celkovo prežívajú viac zamestnaneckej neistoty (Naswäll a De Witte, 2003; Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010; Ito a Brotheridge, 2007; Kirves, De Cuyper, Kinnunen a Nätti, 2011)

Cieľ

Cieľom štúdie bolo overiť predchádzajúce výskumné zistenia a ich platnosť pre krajiny zapojené do piateho kola ESS (The European Social Survey), realizovanom v 2010. Primárnym úsilím tejto štúdie bolo venovať pozornosť len základným zvoleným individuálnym premenným: vek, rod a vzdelanie.

Výskumný súbor a metodika

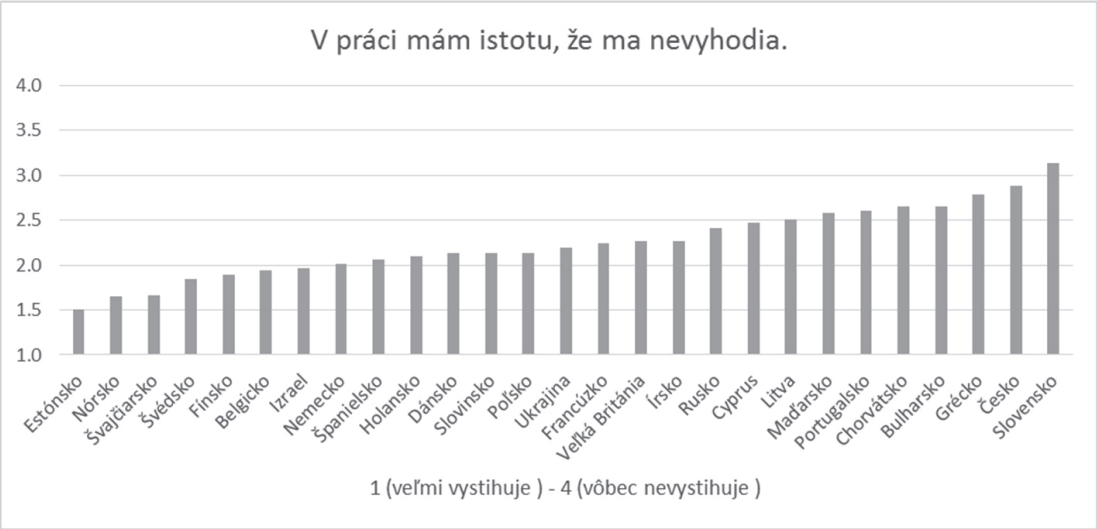
Výskumný súbor pozostával z respondentov piateho kola ESS, ktorého sa zúčastnilo 27 krajín. Vzorka bola zredukovaná len na zamestnaných jedincov, a to buď na dobu určitú, alebo neurčitú vo vekovej kategórii od 25 do 60 rokov. Výsledná vzorka pozostávala z 23 658 respondentov z toho 10484 (44,3 %) mužov a 13174 (55,7 %) žien. Priemerný vek respondentov bol 43,23 roka (SD = 10,11). Vo všetkých krajinách bol výber respondentov reprezentatívny. Štatistické merania boli vykonané až po aplikovaní dizajnových váh (Ganninger, 2013). Dáta boli analyzované prostredníctvom IBM SPSS 22.0, pričom bola využitá deskriptívna štatistika a Studetov T- test pre dva nezávislé výbery a ANOVA.

Miera zamestnaneckej neistoty bola zisťovaná prostredníctvom položky G 32: V práci mám istotu, že ma nevyhodia. Odpoveďová škála položky bolo prepólovaná, tak aby vyššie skóre indikovalo vyššiu zamestnaneckú neistotu a naopak. Škála po prepolóvaní: 1 – veľmi vystihuje 4 – vôbec nevystihuje.

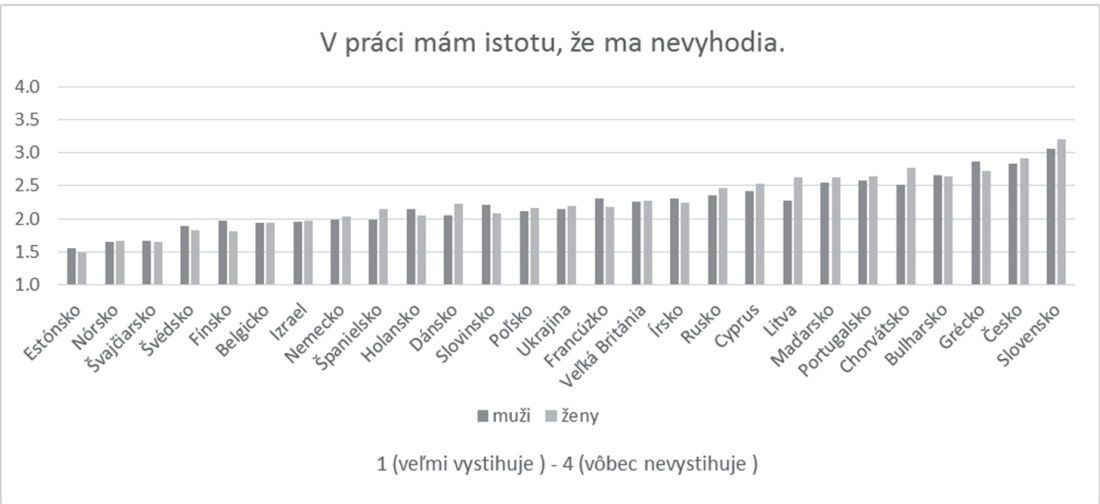
Výsledky

Cieľom výskumu bolo overiť predošlé zistenie a ich platnosť pre krajiny, ktoré sa zúčastnili piateho kola ESS. Ešte pred porovnaním respondentov na základe vybraných individuálnych charakteristík, bolo potrebné zistiť celkovú mieru prežívania zamestnaneckej neistoty pre jednotlivé krajiny.

Ako možno vidieť v Grafe 1 najnižšiu mieru zamestnaneckej neistoty udávajú respondenti z Estónska, zatiaľ čo najvyššiu mieru zamestnaneckej neistoty uvádzajú slovenskí respondenti. Vo všetkých nasledujúcich grafoch sú krajiny zoradené podľa miery prežívanej zamestnaneckej neistoty od najnižšej po najvyššiu, tak ako znázorňuje Graf 1.



Graf 1: Hodnoty priemerného skóre zamestnaneckej neistoty v 27 krajinách

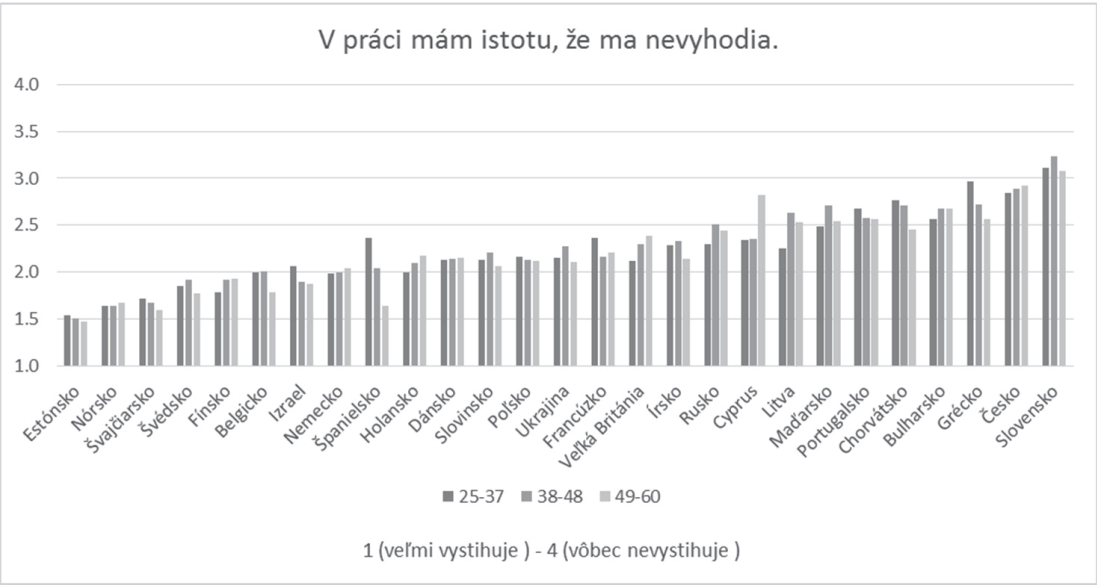


Graf 2: Porovnanie priemerného skóre zamestnaneckej neistoty u mužov a žien

Ako znázorňuje Graf 2, rozdiely medzi mužmi a ženami v priemerných hodnotách prežívanej zamestnaneckej neistoty neboli na prvý pohľad výrazné. Štatisticky sme rodové rozdiely overili Studetovým T–testom, ktorého výsledky poukazujú na štatisticky významné rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty len v štyroch krajinách. Ženy prežívali vyššiu zamestnaneckú neistotu v Dánsku, Chorvátsku a Litve, zatiaľ čo vo Fínsku boli neistejší muži (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Výsledky t-testu pre rodové rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty.

Krajina	Rod	Priemer	SD	t	p
Dánsko	muži	2,05	0,91	–2,23	0,026
	ženy	2,23	1,02		
Fínsko	muži	1,96	0,92	2,20	0,028
	ženy	1,80	0,89		
Chorvátsko	muži	2,52	1,06	–2,50	0,014
	ženy	2,77	1,05		
Litva	muži	2,27	0,84	–4,77	0,000
	ženy	2,63	0,81		

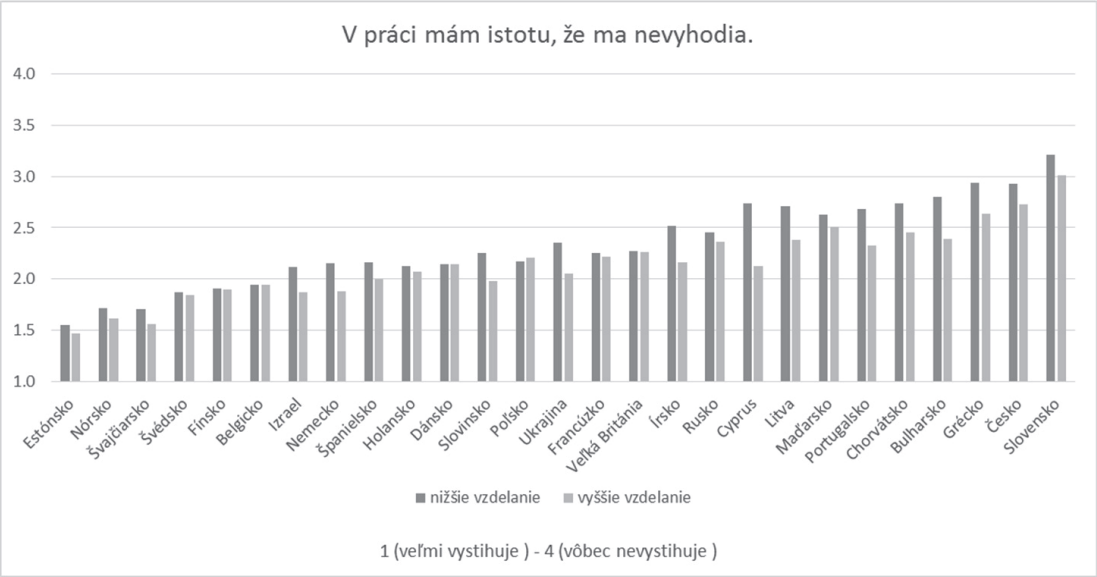


Graf 3: Porovnanie priemerného skóre zamestnaneckej neistoty na základe veku

Ako možno vidieť v Grafe 3, vekové rozdiely sú v niektorých krajinách výraznejšie, ako v iných. Štatistická analýza potvrdila rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe veku v 8 krajinách, ako možno vidieť Tabuľke 2. Post hoc testy priniesli nasledovné zistenia. V Grécku a Chorvátsku prežívala najmladšia veková skupina signifikantne vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty ako najstaršia veková skupina. Opačný trend bol zaznamenaný vo Veľkej Británii kde veková skupina 49–60 vykazovala signifikantne vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty ako veková skupina 25–37. V Rusku, Litve a Maďarsku prežívala stredná veková kategória signifikantne vyššiu zamestnaneckú neistotu ako najmladšia skupina. V Španielsku, ako v jedinej krajine, boli zistené signifikantné rozdiely medzi všetkými skupinami, pričom s klesajúcim vekom narastala neistota. Špecifický výsledok bol zaznamenaný v prípade Belgicka, kde post hoc test poukázal na signifikantne vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty v strednej vekovej skupine oproti najstaršej vekovej kategórii.

Tabuľka 2: Výsledky ANOVY pre vekové rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty.

Krajina	Súčet štvorcov	dfn	dfd	F	p
Belgicko	6,06	2	632	3,05	0,048
Španielsko	50,43	2	623	23,07	0,000
Veľká Británia	9,32	2	767	5,00	0,007
Grécko	11,75	2	462	5,32	0,005
Chorvátsko	8,79	2	441	3,96	0,020
Maďarsko	5,06	2	549	3,37	0,035
Litva	11,57	2	540	8,51	0,000
Rusko	8,24	2	977	5,00	0,007



Graf 4: Porovnanie priemerného skóre zamestnaneckej neistoty na základe výšky vzdelania

Pri posudzovaní vplyvu dĺžky vzdelávania na zamestnaneckú neistotu boli respondenti rozdelení do dvoch skupín. Prvú skupinu tvorili respondenti, ktorých dĺžka vzdelávania bola kratšia ako 14 rokov (vrátane), druhá skupina bola tvorená respondentmi so vzdelávaním trvajúcim dlhšie ako 15 rokov. Pri zisťovaní rozdielov v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe dĺžky vzdelania sme využili Studetov T – test, ktorého výsledky poukázali na signifikantné rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe dĺžky vzdelávania v 14 krajinách. Ako znázorňuje Tabuľka 3, zamestnanci s nižším vzdelaním vykazovali signifikantne vyššiu zamestnaneckú neistotu vo všetkých 14 krajinách.

Tabuľka 3: Výsledky t-testu pre rozdiely v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe výšky vzdelania.

Krajina	Vzdelanie	Priemer	SD	t	p
Bulharsko	nižšie	2,80	0,81	6,19	0,000
	vyššie	2,39	0,85		
Cyprus	nižšie	2,74	1,22	3,46	0,001
	vyššie	2,13	1,16		
Česká Republika	nižšie	2,93	0,93	2,85	0,004
	vyššie	2,73	0,98		
Nemecko	nižšie	2,15	1,05	4,64	0,000
	vyššie	1,88	0,90		
Grécko	nižšie	2,94	1,04	3,08	0,002
	vyššie	2,64	1,06		
Chorvátsko	nižšie	2,74	1,05	2,70	0,007
	vyššie	2,45	1,06		
Švajčiarsko	nižšie	1,71	0,89	1,99	0,048
	vyššie	1,56	0,78		
Írsko	nižšie	2,52	0,93	3,61	0,000
	vyššie	2,16	1,04		
Izrael	nižšie	2,12	0,81	2,85	0,006
	vyššie	1,87	0,82		
Litva	nižšie	2,83	0,79	4,55	0,000
	vyššie	2,71	0,84		
Portugalsko	nižšie	2,68	0,87	3,73	0,000
	vyššie	2,33	0,87		
Slovinsko	nižšie	2,25	0,90	3,36	0,001
	vyššie	1,98	0,85		
Slovensko	nižšie	3,21	0,92	2,52	0,012
	vyššie	3,01	0,95		
Ukrajina	nižšie	2,35	0,97	3,98	0,000
	vyššie	2,05	0,83		

Diskusia

Cieľom príspevku bolo overiť predošlé zistenia o rozdieloch v prežívaní zamestnaneckej neistoty na základe rodu, veku a dĺžky vzdelania v krajinách, ktoré sa zúčastnili piateho kola ESS.

Pri testovaní rodových rozdielov sa siginifikatné rozdiely nepreukázali v 23 krajinách. Toto zistenie nie je prekvapivé, predovšetkým vzhľadom na stúpajúci počet dvoj-príjmových rodín, v ktorých už paradigma mužského živiteľa rodiny nie je aplikovateľná. Avšak v prípade

Fínska muži prežívali signifikantne vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty. Toto zistenie je v súlade s niektorými predchádzajúcimi zisteniami (Mauno a Kinnunen, 1999; Näswall et al., 2001; Rosenblatt et al., 1999). Zároveň je ale v protiklade so zisteniami Munoza de Bustillo a de Pedreza (2010), ktoré poukazujú na nesignifikantnosť vzťahu medzi rodom a zamestnaneckou neistotou vo Fínsku. Na teoretickej úrovni by sa toto zistenie dalo vysvetliť modelom mužského živiteľa rodiny, ktorý hovorí o primárnej zodpovednosti muža za finančné zabezpečenie rodiny. Tento tlak pôsobí ako stresor, vďaka ktorému sa následne muž viac obáva straty práce a je náchylnejší na pociťovanie zamestnaneckej neistoty. Toto odôvodnenie sa však nezdá byť aplikovateľné na stav fínskeho pracovného trhu, kde zamestnanosť mužov v roku 2010 dosahovala 69,38 %, zatiaľ čo zamestnanosť žien 66,92 % (OECD[3], 2015) a zároveň úroveň Gini koeficientu predstavovala 0,265 (OECD[4], 2015). Analýza rodových rozdielov ďalej odhalila, že ženy v Dánsku, Chorvátsku a Litve sú náchylnejšie na prežívanie zamestnaneckej neistoty, čo je v súlade s niektorými predošlými zisteniami (Mauno a Kinnunen, 2002; Emberland a Rundmo, 2010). Intenzívnejšie prežívanie zamestnaneckej neistoty u žien býva často odôvodnené ich zraniteľnejším postavením na trhu práce, nižšou možnosťou zamestnateľnosti a častejším porušením psychologického kontraktu zo strany zamestnávateľa (Edwards, Rust, McKinley a Moon, 2003).

Vzťah medzi vekom a zamestnaneckou neistotou nebol štatistickou analýzou podporený v 19 krajinách, čo je v kongruencii s niektorými predošlými zisteniami (Näswall a De Witte, 2003; Kinnunen a Nätti, 1994). Avšak v 8 krajinách boli signifikantné rozdiely zaznamenané. V Rusku, Litve a Maďarsku prežívala stredná veková kategória (38–48) signifikantne vyššiu zamestnaneckú neistotu ako najmladšia veková kategória. Rovnako aj priemerné skóre zamestnaneckej neistoty v týchto krajinách bolo vyššie, hoci nie signifikantne, pre strednú vekovú kategóriu ako pre najstaršiu. Možno si teda všimnúť oblúkový tvar krivky, kde najmladšia a najstaršia veková kategória pociťuje nižšiu neistotu, ako stredná kategória. Rovnaké zistenie prezentujú aj Fullerton a Wallace (2007) na americkej vzorke. Vysvetlením týchto roz1ičných zistení, môže byť aj skutočnosť, že práve jedinci v strednom veku sú ešte zaťažení hypotékami a zároveň majú deti vo veku povinnej školskej dochádzky, s ktorými sa spájajú nezanedbateľné finančné výdavky. Ich obavy zo straty práce môžu vyplývať práve zo zodpovednosti, ktorú nesú. V Grécku a Chorvátsku prežíva signifikantne vyššiu mieru neistoty najmladšia veková skupina oproti skupine najstaršej. Toto zistenie môže súvisieť s problematickým obdobím vstupu na pracovný trh v týchto krajinách. Štatistiky OECD[1] (2015) uvádzajú 32,6 % nezamestnanosť mladých v Chorvátsku a 32,9 % mladých v Grécku, pričom priemer 28 krajín Európy je 20,7 %. Treba však brať do úvahy, že tieto percentuálne údaje boli získané na vzorke jedincov vo veku 15–24. Aj napriek tomu nám tieto percentuálne údaje hovoria veľa o situácii pracovnom trhu v danej krajine, v oboch krajinách sa nezamestnanosť mladých pohybuje nad európskym priemerom približne o 12 %. V Španielsku sa signifikantné rozdiely preukázali medzi všetkými vekovými skupina, najvyššiu neistotu však udávala najmladšia skupina. Miera nezamestnanosti mladých dosahuje 41,5 %, čo je 20 % viac, ako európsky priemer. Navyše Golshová (2002) uvádza, že vstup na trh práce je v Španielsku charakteristický nedostatočnou kontraktuálnou istotou. Zaujímavé výsledky boli zistené v prípade Veľkej Británie, kde najstaršia skupina (49–60) prežívala signifikantne vyššiu neistotu ako najmladšia, rovnako aj priemerné skóre zamestnaneckej neistoty bolo pre najstaršiu skupinu vyššie, ako pre strednú nie však signifikantne. K opačným výsledkom dospeli napríklad Chung a van Oorschot (2010), ktorí zistili, že veková skupina 50–64 sa cítila istejšie ako zamestnanci v ostatných vekových kategóriách. Avšak vyššia neistota najstaršej

vekovej kategórie sa dá vysvetliť nižšou mobilitou na pracovnou trhu, ktorá môže spôsobovať vyššiu náchylnosť na pociťovanie zamestnaneckej neistoty. Starší zamestnanci sa obávajú o svoje pracovné miesto, pretože v prípade jeho straty je pre nich ťažšie sa opätovne zamestnať, čo súvisí s diskrimináciou na základe veku, ktorá je závažným problémom vo Veľkej Británii (Taylor a Walker, 1997).

Dĺžka vzdelávania nespôsobovala rozdiely v miere prežívania zamestnaneckej neistoty v 13 krajinách. V Bulharsku, Litve, Česku, Nemecku, Švajčiarsko, Grécku, Chorvátsku, Izraeli, Portugalsku, Slovinsku, Slovensku, Ukrajine, Írsku a na Cypre jedinci s kratšou dĺžkou vzdelávania udávali vyššiu mieru zamestnaneckej neistoty, ako jedinci s dlhšou dobou vzdelávania, čo je v súlade s predchádzajúcimi zisteniami (Naswäll a De Witte, 2003; Munoz de Bustillo a de Pedreza, 2010; Ito a Brotheridge, 2007; Kirves et al., 2011). Tieto zistenia podporujú aj štatistiky OECD[2] (2015) o nezamestnanosti na základe dĺžky vzdelania z roku 2010, kde priemerná miera nezamestnanosti u ľudí s terciárnym vzdelaním bola 4,7 %, zatiaľ čo priemerná miera nezamestnanosti u ľudí so stredoškolským vzdelaním bola 7,5 %. Najvyššiu nezamestnanosť vykazovali jedinci s nižším ako stredoškolským vzdelaním 12,5 %.

Zistenia poukazujú na výrazné odlišnosti pôsobenia individuálnych premenných na mieru prežívania zamestnaneckej neistoty v závislosti od konkrétnej krajiny. Je preto potrebné venovať ďalšie výskumné úsilie na odhalenie premenných, ktoré tieto vzťahy ovplyvňujú, pričom sa pravdepodobne jedná predovšetkým o environmentálne faktory (ochrana zamestnancov, miera nezamestnanosti, vplyv odborov a i.). Ďalším dôvodom na pokračovanie vo výskumne problematiky zamestnaneckej neistoty a to predovšetkým na území Slovenskej a Českej Republiky je vedľajšie zistenie tejto štúdie, ktoré považujeme za nutné zdôrazniť. Výsledok porovnania 27 krajín v miere prežívanej zamestnaneckej neistoty preukázal, že Slovenská a Česká Republika v tomto porovnaní predstavujú dve krajiny s najvyššou prežívanou zamestnaneckou neistotu. Pri realizácii ďalších výskumov by bolo vhodné využiť kompletnú štandardizovanú metodiku, keďže tento príspevok zisťoval zamestnaneckú neistotu len prostredníctvom jednej pomerne široko formulovanej položky, čo zároveň považujeme za jeho hlavný limit. Meranie zamestnaneckej neistoty pomocou jednej položky nie je dostatočné, predovšetkým z dôvodu nemožnosti diferencovať konkrétny typ neistoty: afektívna/kognitívna. Zisťovanie neistoty jednou položkou rovnako neumožňuje multidimenzionálny náhľad na zamestnaneckú neistotu a obmedzuje jej ponímanie len na globálny prístup. Prínosom tejto štúdie je orientácia na aktuálnu problematiku týkajúcu sa pracujúcej populácie, ktorá v súčasnosti na našom území výrazne absentuje.

Literatúra

Buchtová, B. & Snopek, M. (2012). Psychické, zdravotní a sociálňe-ekonomické dúsledky ztráty práce. *Československá psychologie*, 56(4), 325–342.

Chung, H. & van Oorschot, W. (2010). Employment insecurity of European individuals during the financial crisis. Retrieved from http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0005/55508/REC-WP_1410_Chung_Oorschot.pdf

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.

Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W. & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 1–23.

Emberland, J. S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452– 459.

ESS Round 5: European Social Survey Round 5 Data (2010). Data file edition 3.2. Norwegian Social Science Data Services, Norway – Data Archive and distributor of ESS data.

Fullerton, A. S. & Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research*, 36(1), 201–221.

Ganninger, M. (2013).Weighting in the ESS. Retrieved 18.12.2014 from http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/weight/

Gaunt, R. & Benjamin, O. (2007). Job insecurity, stress and gender: The moderating role of gender ideology. *Community, Work & Family*, 10(3), 341–355.

Golsh, K. (2002). Employment flexibility in Spain and its impact on transitions to adulthood. Retrieved from http://www.ced.uab.cat/publicacions/PapersPDF/Text208.pdf

Greenlagh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.

Heaney, C. A., Israel, B. A. & House, J. S. (1994) Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38(10), 1431–1437.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. London: Sage Publications.

Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40-64.

Kinnunen, U. & Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Work and Organizational Behavior*, 4(3), 297–321.

Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U. & Nätti, J. (2011). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(8), 899–909.

Låstad, L., Berntson, E., Näswall, K. & Sverke, M. (2014). Do core self-evaluations and coping style influence the perception of job insecurity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 680–692.

Mauno, S. a Kinnunen, U. (1999). Job insecurity and well-being: a longitudinal study among male and female employees in Finland. *Community, Work & Family*, 2(2), 147–171.

Mauno, S. & Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dualearner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 295–314.

Munoz de Bustillo, R. & de Pedraza, P. (2010). Determinants of job insecurity in five European countries.*European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 5-20.

Näswall, K. & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from backround variables. *Economic and Industrial Democracy*. 24(2) 189–215.

Näswall, K., Sverke, M. & Hellgren, J. (2001). No one can be safer? Meta analysis of the relationship between job insecurity and well-being. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 7, 179–193.

OECD[1] (2015), Youth unemployment rate (indicator). doi: 10.1787/c3634df7-en (Accessed on 30 April 2015)

OECD[2] (2015), Unemployment rates by education level (indicator). doi: 10.1787/6183d527-en (Accessed on 30 April 2015)

OECD[3] (2015), Employment rate (indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 30 April 2015)

OECD[4] (2015), Income inequality (indicator). doi: 10.1787/459aa7f1-en (Accessed on 30 April 2015)

Rosenblatt, Z, Talmud, I. & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes of Israeli schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197–217.

Taylor, P. & Walker, A. (1997). Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 61–76.

Psychologické charakteristiky pracujúcich osôb vo veku 50+
Psychological characteristics of employed persons aged 50+

Kališ Mojmír
Akadémia médií, Odborná vysoká škola mediálnej a marketingovej komunikácie, Bratislava
kalis@akademiamedii.sk

Abstrakt
V príspevku prezentujeme výsledky výskumu osobnostných charakteristík jednotlivých zamestnaneckých vekových skupín. Popri zmenách vo fyzických vlastnostiach, percepčných schopnostiach a v celkovom fyzickom stave, sa vo výskumoch venuje pozornosť aj psychologickým špecifikám jednotlivých skupín zamestnancov, s osobitným ohľadom na skupinu vo veku 50 a viac rokov. Cieľom výskumu je dokumentovanie rozdielov medzi osobami vo veku 50 a viac rokov v porovnaní s mladšími zamestnancami, aby bolo možné poskytnúť praxi podnety pre špecifické manažérske zaobchádzanie s touto skupinou zamestnancov. Aktuálnosť témy vyplýva z faktu, že podiel tejto skupiny zamestnancov na celkovom počte zamestnaných ľudí sa bude neustále zvyšovať. Výsledky boli získané na zamestnaneckej vzorke 174 osôb, ktorí prešli psychodiagnostikou v rámci zamestnaneckého pomeru. Na získanie údajov sme použili osobnostný dotazník 16 PF5. Výsledky poukazujú na nižšiu úroveň spontánnosti, čo je typický vekový znak. Zamestnanci 50+ sú disciplinovanejší, lojálnejší a vykazujúci vyššiu mieru sebakontroly, čo koreluje so spoľahlivosťou. V miere otvorenosti voči zmenám nie sú medzi jednotlivými vekovými skupinami rozdiely. Takisto nie sú zistené v celom súbore rozdiely v ukazovateli „anxieta“. Výsledky naznačujú možný pokles extraverzie a nárast anxiety v súvislosti s vekom.
Kľúčové slová: Age manažment, zamestnanci 50+, psychologické charakteristiky zamestnancov 50+, starší zamestnanci

Abstract
The paper presents the results of research of personality characteristics of particular employee age groups. In addition to changes in physical characteristics, perceptual abilities and the overall physical condition in research is paid attention to the psychological specificities of different groups of staff with particular regard to the group aged 50 and over. The aim of the research is to document differences among people aged 50 and over compared to younger employees, in order to provide practical suggestions for specific managerial treatment of this group of employees. Timeliness of topic stems from the fact that the share of this group of employees in the total number of employed people will continue to rise. The results were obtained in total, the employee sample of 174 people who passed psychodiagnostics within the employment relationship. To obtain the data we used personality questionnaire 16 PF5. The results point to a lower level of spontaneity, which is a typical sign of elderly people. The 50+ employees comapring gto younger groups are more disciplined, loyal and showing a greater degree of self-control, which correlates with reliability. To the extent openness to change are not among different age groups differences. They are also not found in the whole group dif-

ferences in the indicator "anxiety". The results suggest a possible decline in extraversion and increase anxiety in connection with age.
Key words: Age management, employees 50+, psychological characteristics employees 50+, older employees

Úvod

Rýchle zmeny v technológiách sa podpisujú na objektívne zvýšených požiadavkách na adaptabilitu zamestnancov. Najmarkantnejšie sa tieto zmeny prejavujú u najmladšej a najstaršej skupiny zamestnancov. Vekovo špecifické kohorty sa takto stávajú aj predmetom záujmu sociálnej politiky či už ako mladí, do 26 rokov fyzického veku, alebo ako tzv. generácia 50+, to je starší ako 50 rokov. Tieto skupiny sú zákonom považované za tzv. znevýhodnených uchádzačov o prácu (§ 8 Zákona č. 5/2004 Zb.), ktoré vyžadujú špecifickú starostlivosť sociálnej politiky (Mrmusová, 2007). V súvislosti so starnutím populácie sa hovorí o rozvíjajúcej sa spotrebiteľskej skupine starších ľudí ako o „striebornej ekonomike" (Páleník at al., 2012). Obe tieto vekové skupiny sú predmetom zvýšenej politickej, ale aj poradenskej pomoci v súvislosti s riešením ich problémov so zamestnanosťou.

V psychológii sa venuje pozornosť vekovým rozdielom v osobnostných vlastnostiach s cieľom pochopiť a popísať dynamiku vývinových zmien a osobnostné špecifiká jednotlivých vekových skupín ako základu pre formulovanie sociálnych, manažérskych a marketingových stratégií (Twenge, Campbell, 2008; Tulgan, 2013).

Vo vzťahu k špecifickej skupine zamestnancov nad 50 rokov fyzického veku sa pozornosť venuje viac ich postaveniu na trhu práce (napr. Bútorová at al., 2013). V tejto súvislosti Gregar a Pejřová, (2014) oprávnene poukazujú na deficit pozornosti venovanej zamestnancom vo veku nad 50 rokov (50+).

V slovenských pomeroch je pritom v tejto vekovej skupine 30–36 % všetkých zamestnancov (Bútorová at al. 2013), pričom demografické štúdie prognózujú skôr stabilitu a nárast tohto podielu.

Zdroje záujmu o problematiku zamestnancov vo veku nad 50 rokov vyplývajú podľa nášho názoru z nasledovných dôvodov:

Zdravie fyzické aj mentálne

Bežná životná empíria informuje o zmenách vo fyzických aj psychických schopnostiach ľudí vo veku po 50-tke. Zákonite vznikajú otázky, aká je táto skupina zamestnancov z hľadiska týchto schopností vo vzťahu k požiadavkám práce?

Vedy o človeku konštatujú relatívne trvalé biologické a psychologické vývinové zmeny nastupujúce v tomto období. Výskumné zistenia sa viac orientujú na zdravotné aspekty (napr. Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A, Dixon, 2010) než na aspekty psychologické. Skúmajú sa rozličné aspekty fyzickej zdatnosti a zdravia tejto kategórie zamestnancov (Fisher, Souza-Poza, 2007; Wegmann, McGee, 2004), mentálneho zdravia (Gallo, Bradley, Siegel, Kasl, 2000). Rozsiahla metanalytická štúdia vzťahu veku výkonnosti (McEvoy, Cascio, 1989), neukazuje na úzky vzťah veku a pracovnej výkonnosti. Vekové korelácie a výkonnosti z hľadiska charakteru práce však existujú – vekovo starší zamestnanci menej pracujú v profesiách, ktoré vyžadujú znalosti informačných technológií, finančných operácií, sú náročné na mobilitu či fyzickú zdatnosť (baníci), Trexima, (2015). Kordošová a Novotný (2013) konštatujú vyššie riziko k úrazom z dôvodov pošmyknutia, pádu pri chôdzi, pri zasahovaní do strojných

zariadení, ale aj z dôvodov požitia alkoholu... Čo tiež poukazuje na výkonové diferencie vo vzťahu k veku.

Technológia

Technologické zmeny urýchľujú kolobeh obnovy, čo zvyšuje nároky na adaptabilitu pracovnej sily v oblastiach, ktoré kladú zvýšené nároky na osvojenie si technických noviniek a udržiavanie kvalifikácie. Výskum Treximy (2015) ukazuje inklinovanie mladších zamestnancov k práci vo finančníctve, obchode, informačných technológiách. Ide o tzv. nové profesie, ktoré vznikajú s rozvojom služieb a technológií s nimi spojenými.

S tým súvisí požiadavka zvýšenia inovatívnosti v produkčnom procese, ktorá vyžaduje kontakt s najnovšími technologickými poznatkami, otvorenosť voči zmenám a schopnosť akceptovať zmenu. Predpokladá sa, a aj bežná empíria a výskumy (Bútorová et al. 2013, Kordošová a Novotný (2013) potvrdzujú, že proces osvojovania si nových poznatkov je u starších zamestnancov pomalší; otázkou zostáva ich ochota prijímať zmeny, ktorá je tiež diskutovaná.

Riadenie firiem

Vzrastá podiel tejto vekovej skupiny na celkovom počte zamestnancov – v malých firmách je to 36 %, vo firmách nad 50 zamestnancov 30 % (Bútorová et al. 2013). Vo firmách, ktoré vyrábajú s vysokou pridanou hodnotou vzrastá význam človeka ako činiteľa konkurencieschopnosti v prostredí, **ktoré je náročné na kvalifikovanosť** (= zamestnanec ako pracovná sila má „vysokú pridanú hodnotu"). V tejto súvislosti možno očakávať diferenciáciu prístupu firiem k tejto skupine zamestnancov – tam, kde je potrebná fyzická vytrvalosť, šikovnosť a percepčná zdatnosť pri prácach, na ktoré postačuje niekoľkodňové zaučenie, tam nebude extrémny záujem na podporu zamestnávania zamestnancov nad 50 rokov ...

Vo firmách sa presadzuje filozofia „rovnosti šancí", ktorá zahŕňa aj vekové skupiny. Na Slovensku v rámci združenia Business Leaders Fórum (BLF) (www.blf.sk) existujú aktivity na podporu zamestnania starších zamestnancov. Okrem spoločností z finančného sektoru sa v BLF združujú firmy z obchodu, elektrotechnického, stavebného, strojárskeho priemyslu a z energetiky. Ide väčšinou o firmy, kde je potrebný vyšší skúsenostný potenciál zamestnancov, čo hrá „do karát" práve skupine nad 50 rokov.

V praxi sa objavujú špecifické manažérske a organizačné programy, ktoré majú udržať pracovnú schopnosť tejto skupiny zamestnancov, napr. v spoločnosti BMW (http://www.bmwgroup.com).

V súvislosti so zamestnávaní osôb nad 50 rokov existuje teda viacero empirických štúdií o ich pracovnom potenciáli najmä z aspektov ich postojov a fyzického stavu. Nenašli sme však špeciálne štúdie, ktoré by sa zaoberali psychologickými charakteristikami tejto skupiny zamestnancov. Akceptujúc vplyv sociálneho statusu na prejavy osobnosti, mali by sme venovať pozornosť aj možným psychologickým charakteristikám tejto skupiny ľudí. V súčasnom manažmente sa ujíma koncept tzv. „age managementu", ktorý reaguje na špecifické podmienky zamestnávania jednotlivých vekových skupín zamestnancov.

Cieľ výskumu

Pre prax managementu je dôležité, aby riadenie bolo proaktívne, to je aby sme v jeho procese predchádzali možným „prekvapeniam" vyplývajúcim z náhlych a nepredvídaných udalostí. Aj v age managemente tejto vekovej skupiny je aktuálny proaktívny prístup, alebo prístup „ex ante" o ktorom hovoria Gregar a Pejřová (2014). Cieľom výskumu je načrtnúť

východiská pre „age management“ z aspektu psychologických osobitostí jednotlivých vekových skupín zamestnancov ako jeden z predpokladov pre „ex ante“ manažérske riešenia. Takéto riešenia umožňujú nastaviť parametre manažérskeho rozhodovania tak, aby boli v súlade s možnosťami situácie, ktorá je definovaná aj fyzickými a psychologickými charakteristikami zamestnancov.

Výskumné otázky:

1. Aké sú psychologické charakteristiky vekovej skupiny zamestnancov vo veku nad 50 rokov?
2. Ako sa odlišujú od mladších skupín zamestnancov?

2.1. Sú starší zamestnanci menej náchylní prijímať zmeny?
2.2. Sú starší zamestnanci úzkostnejší ako mladší?
2.3. Aké sú ich sociálne vlastnosti?

Metóda výskumu

Do výskumu sme zaradili 174 osôb, ktoré absolvovali rutinné hodnotenie zamestnancov v rámci development centier v poisťovacej spoločnosti (144 osôb, z toho 57 žien); spoločnosti poskytujúcej služby v oblasti odpadového hospodárstva (21 majstrov) a 9 z obchodnej spoločnosti (8 mužov a jedna žena). Podmienkami zaradenia do výskumnej skupiny boli dve kritériá – pracovný pomer dlhší ako 3 mesiace a neexistencia výpovede.

Probandi boli rozdelení do 4 skupín:

Do 30 rokov – 43
31–40 rokov – 53
41–50 rokov – 38
51 a viac – 40

Rozloženie v skupinách je štatisticky nevýznamné (CHITEST 0,382849)

Výsledky výskumu

Výsledky boli spracované štatistickými programami – ANOVA (Excel) a TTEST (Excel). Vyjadrené sú v aritmetických priemeroch.

Osobitne sme posudzovali skupinu z finančnej inštitúcie, pretože je možné predpokladať vplyv organizácie na prejav niektorých osobnostných vlastností. Takisto majstri zo spoločnosti zaoberajúcej sa odpadovým hospodárstvom sú špecifickou skupinou z hľadiska zamestnancov – aby sa stali majstrami, museli preukázať aj špecifické osobnostné vlastnosti odlišné od radových zamestnancov.

1. Usudzovanie – faktor B

V súvislosti s faktorom B hovoríme o meraní tzv. fluidnej inteligencii (Říčan, 1975). Ide o analógiu Spearmanovho G faktoru. Je to schopnosť riešiť problém, ktorú si prinášame a ktoré je relatívne nezávislá na vzdelaní.

Tabuľka 1: Výsledky faktoru B – vekové skupiny:

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
9,581395	9,528302	8,421053	7,95
F 0,01	**5,498449****		
TTEST A vs. D	**0,002291**		

Faktor B „meria“ schopnosť usudzovať, „reasoning“, ako schopnosť abstraktného uvažovania, riešenia problému a schopnosť spracúvať nové informácie (Cattel, Schrueger, 2003). Ide teda o schopnosť adaptovať sa na problém. Táto schopnosť vekom klesá, čo už dokumentoval Cattel (1967).

2. Extroverzia (extrovertovaný vs. introvertovaný)

Extroverzia je globálny faktor, ktorý v 16 PF sýtia faktory vrelosť (A+), živosť (F+), sociálna neohrozenosť (H+), otvorenosť (N–) a sociálna závislosť (Q2–). Výskumy vekových rozdielov ukazujú pokles extroverzie sýtený faktormi A a F.

Tabuľka 2: Výsledky – extroverzia vekové skupiny:

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
14,76744	15,9434	14,68421	14,475
F0,05	1,850506		
Faktor F - živosť			
13,32558	12,24528	11,44737	9,85
F0,01 faktor F	**5,612293**		

Zamestnanci v našom výskume sa v tomto globálnom faktore nelíšia. Rozdiel je vo faktore F – živosť. Táto vlastnosť sa vekom „stráca“. Čím sú naši probandi starší, tým viac sú vážnejší, sociálne opatrnejší, menej spontánni. Ide o vlastnosť, ktorá vekové skupiny odlišuje. Tieto zistenia dávajú odpoveď na otázku 2.3 – starší zamestnanci sú vážnejší, menej spontánni a menej bezstarostní ako mladí. Ide o potvrdenie bežnej životnej empírie tak z pozorovania ako aj z vlastnej skúsenosti.

3. Anxieta (úzkostný vs. pokojný)

V úrovni anxiety nenachádzame rozdiely (Anxietu sýtia faktory Emočná stabilita – C, ostražitosť – L, Ustráchanosť – O a Tenzia Q4). Ide o prekvapujúci výsledok, pretože v predchádzajúcej analýze (Kališ, 2014) konštatujeme signifikantné rozdiely medzi vekovými skupinami s nárastom anxiety vo veku 50 a viac. Tento výsledok je možné pripísať existujúcej sociálnej stabilite všetkých troch firiem a aj charakteristike výskumnej vzorky, ktorá vznikla ako mix z viacerých organizácií s vlastnou kultúrou.

Tabuľka 3: Výsledky – Anxieta – vekové skupiny

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
6,361628	5,253774	6,278947	6,38
F 0,05	0,920725709		

Keď sme z celého výskumného súboru vyčlenili skupinu z finančnej inštitúcie, dostali sme štatisticky významný rozdiel medzi najmladšou skupinou (do 30 rokov) a najstaršou skupinou nad 51 rokov, T = 0,01783.

Tento výsledok ukazuje na možnosť špecifických rozdielov medzi skupinami v rámci jednotlivých organizácií – anxieta je aj vlastnosťou, ktorá sa mení pod vplyvom životných okolností.

4. Nezávislosť (nezávislosť vs. prispôsobivost)

Táto globálna vlastnosť poukazuje na tendenciu jedinca konať nezávisle, aktívne, dôrazne a slobodne sa rozhodovať (Russel, Karol, 1997). podieľajú sa na nej faktory Dominancia – E, Sociálna smelosť – H, Ostražitosť – L a Otvorenosť k zmenám – Q1. Vekové stereotypy skôr prisudzujú starším ľuďom určitú opatrnosť v rozhodovaní až váhavosť. V našom výskume sa táto tendencia nepotvrdila, aj keď klesajúci trend naznačuje možnú vekovú súvislosť. Takisto faktor E – sociálna dominacia medzi skupinou do 30 rokov a nad 51 rokov ukazuje malú štatistickú významnosť v prospech mladšej skupiny zamestnancov.

Tabuľka 4: Výsledky – Nezávislosť

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
17,03488	16,22642	16,25526	15,86
F0,05	0,765503		
Faktor E – sociálna dominancia			
13,81395	12,35849	12,44737	12,525
TTEST 1 Fa E A/D	**0,050376**		

Starší zamestnanci zdá sa, majú tendenciu byť poslušnejšími ako zamestnanci mladší. V skupine z finančnej inštitúcie je rozdiel medzi skupinou najmladších a najstarších v sociálnej dominancii (E) vysoko štatisticky významný (TTEST = 0,0001). Môžeme si klásť otázku, ako táto tendencia súvisí s vyššou anxietou u skupiny z finančnej inštitúcie a ako s predpokladanou firemnou kultúrou...

5. Sebakontrola (ovládajúci sa vs. neovládajúci sa)

Tabuľka 5: Výsledky – sebakontrola

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
10,15698	11,26132	11,00526	12,7525
F 0,01	**4,544769****		
Faktor F - živosť			
13,32558	12,24528	11,44737	9,85
F 0,01 fa F	**5,612293****		
Faktor G - zásadovosť			
12,53488	13,96226	14,07895	15,9
F 0,01 fa G	**5,37478****		

Sebakontrola je vlastnosť, ktorá týka ovládania svojich pudov a impulzívnych nutkaní. Prejavuje sa tak v oblasti spoločenských noriem ako aj v oblasti bežnej medziľudskej komunikácie. Sebakontrolujúci ľudia sú menej spontánni (F–), sú viac zásadoví (G+), sú viac perfekcionistickí (Q3+) a sú praktickí (M–).

V našom výskume nachádzame významné rozdiely v celom globálnom faktore, osobitne vo faktoroch F a G. Zamestnanci nad 50 rokov sú vážnejší, menej spontánni a sociabilní udržiavajúci si väčší sociálny odstup. Sú zásadovejší z hľadiska svojho vzťahu k morálnym normám, citlivejší na spravodlivosť ap. – sú ale aj menej tolerantní, a viac rigoróznejší v morálnom hodnotení. Tieto výsledky vo všeobecnosti zodpovedajú psychologickým predstavám o „starších" ľuďoch.

Pre organizáciu to znamená výhodu z hľadiska predpokladov k lojalite (G), ale zároveň aj väčšiu senzitivitu na spôsoby zaobchádzania.

6. Strnulosť (strnulý vs. prístupný)

Strnulosť je faktor, ktorý odráža tendenciu jedinca prijímať nové stanoviská a myšlienky. Podieľajú sa na nej faktory Vrelosť – A, Senzitivita – I, Realistickosť – M, Otvorenosť voči zmenám – Q1. Strnulí ľudia sú nepružní, dokážu sa obrniť voči vonkajšiemu svetu. Tento faktor je korelátom faktoru Otvorenosť v Big Five. Vo všeobecnosti sú starší zamestnanci považovaní za menej pružných (Bútorová et al., 2013). Naše výsledky však tento názor nepotrvrdzujú:

Tabuľka 6: výsledky – strnulosť vs. prístupnosť

A	B	C	D
do 30	**31–40**	**41–50**	**51 a viac**
–3,30581	–2,42925	–2,94211	–2,0925
F 0,05	0,950523		

Z nášho pohľadu ide o potešiteľný a zároveň príjemne prekvapivý výsledok. Korešponduje s našimi predchádzajúcimi zisteniami, kde len veľmi mladí účastníci výskumu sú signifikantne otvorenejší zmenám. Psychologicky je teda možné predpokladať, že starší zamestnanec je rovnako otvorený voči zmenám, ako zamestnanci mladí. Vyššia serióznosť daná vyššou sebakontrolou a nižšia „fluidná" inteligencia môžu spôsobovať pomalšiu adaptáciu na problém, čo však nie je neprijímanie zmien.

Diskusia

Náš výskum nepotvrdil rozdiely v akceptácii zmeny – ukazuje sa, že otvorenosť pre nové myšlienky, pre zmeny nie je až tak citlivá na starnutie, ako sa predpokladá; tento výsledok potvrdzuje zistenia v predošlom výskume (Kališ, 2014). Naše zistenia ale nepotvrdzujú správy o znižovaní otvorenosti u staršej skupiny (Caprara, G. V., Caprara, M., Steca, 2003).

Významné zistenie je o náraste sebakontroly, ktorá je psychologickým základom pre spoľahlivosť aj výkonnosť. Goodwin, Schaei, (1969) konštatujú stabilitu faktoru G, F, M, ktoré sa na tejto vlastnosti podieľajú; nárast nachádzajú vo faktore Q3; náš výskum nachádza rozdiely v zásadovosti (G) a živosti (F). Nárast sebakontroly je v zhode so zisteniami iných autorov (napr. Allemand, Zimprich, Hendriks, 2008; Soto, John, Gosling, Potter, J. 2011).

Aké sú psychologické charakteristiky vekovej skupiny zamestnancov vo veku nad 50 rokov? Ako skupinu by sme ich mohli charakterizovať pomerne obťažne. Do ich psychologických prejavov vstupujú roky skúseností a život prežitý v organizácii, ktorá má svoju špecifickú kultúru formujúcu sociálnu aj osobnú identitu členov v organizácii. To sú vplyvy spôsobujúce rozptyl výsledkov.

Na druhej strane existujú skalopevné psychologické pravdy – s vekom klesá bystrosť a vzrastá skúsenosť a narastá sebakontrola, čo je korelát spoľahlivosti.

Starší zamestnanci sú zásadovejší, s vyšším zmyslom pre spravodlivosť a sú vážnejší. To napr. vysvetľuje aj ich nechuť zúčastňovať sa rôznych tzv. teambuildingov (pozri napr. Kordošová a Novotný (2013) alebo ich požiadavky, aby lektori boli vekovo starší (vlastná lektorská skúsenosť). Táto serióznosť je súčasťou spoľahlivosti a aj lojality, ktorú vo svojom výskume nachádzajú Gregar a Pejřová (2014). Vyššia úroveň sebakontroly sa takto stáva komparatívnou výhodou starších skupín zamestnancov.

Ako sa odlišujú od mladších skupín zamestnancov?

Prekvapujúce je zistenie, že sú rovnako otvorení k novým ideám a pocitom ako mladší zamestnanci. Napriek očakávaniam z iných výskumov, nie sú ani úzkostnejší. Budú menej spontánni, menej bezstarostní, čo sa prejaví v ich nižšej sociabilite.

Súhrn

Náš výskum nastolil niekoľko otázok. V prvom rade ide o problém rozdielov medzi organizáciami, ktoré sú dané ich firemnou kultúrou a technológiou. Zdá sa, že univerzalita v tomto prípade neplatí a vekové diferencie sa budú pravdepodobne líšiť medzi jednotlivými organizáciami.

Problém na výskum je tiež statusová stratifikácia. Podľa zistení Treximy (2015) na manažérskych postoch je takmer 50 % ľudí nad 50 rokov. Asi je s nimi spokojnosť bez ohľadu na ich psychologické vekové osobitosti.

Zamestnanci 50+ v spoločnostiach, ktoré vytvárajú vysokú pridanú hodnotu budú tvoriť v budúcnosti rozhodujúci podiel zamestnancov – odhadujeme určite viac ako 30%tný podiel. Na skupinu týchto zamestnancov je potrebné pozerať ako na cenný zdroj vedomostí vrátane

modelov požadovaného pracovného správania pre mladších zamestnancov. Prístup k riešeniu zamestnávania osôb 50+ **vyžaduje** proaktívny prístup (ex ante), Gregar, Pejřová, (2014) orientovaný v prvom rade na rozvoj „kryštalickej" inteligencie, čo vyžaduje kultivovať skúsenosti tejto generácie prostredníctvom vzdelávania, inovačných postupov, účasťou v riešiteľských projektových tímoch. Ich využitie pre mentoring sa priamo ponúka...

Takisto je potrebné individualizovať vo vzťahu k tejto vekovej skupine spôsob ich riadenia. Sú psychologicky citlivejší na pravidlá, morálku, z čoho vyplýva vyššia citlivosť na prejavy nespravodlivosti. Vo vzťahu k nim je potrebné s touto citlivosťou počítať a vyvarovať sa správania, ktoré by mohlo byť vnímané týmito zamestnancami ako necitlivé, nespravodlivé alebo urážajúce.

Vzhľadom na narastajúci podiel tejto vekovej skupiny zamestnancov zo všetkých zamestnancov je potrebné, aby najmä prvolíniovi manažéri excelentne zvládali komunikáciu s touto kategóriou podriadených.

Literatúra

Allemand, M.; Zimprich, D.; Hendriks, A. A. Jr. (2008). *Age differences in five personality domains across the lifespan.* Developmental Psychology, 44(3): 758–770

Bútorová, Z., Cimermanová, K., Dováľová, G., Filadelfiová, J., Košta, J., Štefánik, M., Šumšalová, S. (2013). *Analýza exogénnych a endogénnych faktorov ovplyvňujúcich účasť starších na trhu práce,* Ministerstvo práce a sociálnych vecí SR, Bratislava, máj 2013

Caprara, G. V., Caprara, M., Steca, P., (2003). *Personality's correlates of adult development and aging.* [Electronic version.] European Psychologist, 8, 131–147

Cattell, R., B. (1967). *The Scientific Analysis of Personality*, Penguin Books, London, 1967

Cattel, H., E., P., Schrueger, J., M. (2003). *Essentials of 16 PF Assessment*, John Wiley & sons.

Conn, S., R., Rieke, M., L., (1997): *16 PF Piate vydanie, Príručka technická*, Psychodiagnostika a.s. Bratislava, 1997

Costa PT Jr, McCrae RR (1976) *Age differences in personality structure: a cluster analytic approach, J.* Gerontology, Sep; 31, 554–570.

Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A, Dixon K. (2010) *The health safety and health promotion needs of older workers,* Occupational Medicine 2010; 60: 184–192, Downloaded from http://occmed.oxfordjournals.org/ by guest on May 14, 2015

Fischer, J., A., V., Sousa-Poza, A. (2007*). Does Job Satisfaction Improve the Health of Workers?* New Evidence Using Panel Data and Objective Measures of Health DISCUSSION PAPER SERIES, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Institute for the Study of Labor, December 2007

Gallo, W., T., Bradley, E., H., Siegel, M., Kasl, S., V. (2000). *Health Effects of Involuntary Job Loss Among Older Workers Findings From the Health and Retirement Survey*, Journal of Gerontology: social sciences, 2000, Vol. 55B, No. 3, S 131–140

Goodwin, K., S., Schaei, K., W. (1969). *Age differences in personality structure*, stiahnuté 19.7.2014 z https://sharepoint.washington.edu/uwsom/sls/Documents/1960/Age-Differences-in-Personality-Structure1969.pdf

Gregar, A., Pejřová, I. (2014) *Pracovní potenciál pracovníků věkové skupiny 50+*, in: Zborník Psychológia práce a organizácie, 2014, Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, 2014

Horn, J., L., Cattell, R., B. (1967). *Age differences in fluid and crystallized intelligence*, Acta Psychologica, Volume 26, 1967, Pages 107–129

Jorm, A., F., Windsor, T., D., Dear, K., B., Anstey, K., J., Christensen, H., Rodgers, B. (2005) *Age group differences in psychological distress: the role of psychosocial risk factors that vary with age,* Psychol Med. 2005 Sep; 35(9): 1253–1263

Kališ, M. (2014). *Psychologické rozdiely naprieč generáciami*, Konference Psychologie pomáhání, v recenznom pokračovaní

Kordošová, M., Novotný, M. (2013) *BOZP a rizikové faktory zamestnancov 50+, správa z VÚ č. 2341*, Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava, december 2013

Larkin, V., P.: *Personality in the Elderly: Does It Change As They Age? In: www.psychology.ccsu.edu/.../PersonalityAging, stiahnuté 12.8.2012*

McEvoy, G., M., Cascio, W., F. (1989) *Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance.* Journal of Applied Psychology, 1989. Vol. 74, No. 1. 11–17

Mrmusová, V., (2007). *Znevýhodnené skupiny na trhu práce - analýza prístupov a riešení* vo vybraných krajinách Európy. Sociálne a politické analýzy, 2007, 1,1, 238–258

Páleník, V., Domonkos, T., Dováľová, G., Hvozdíková, V., Lichner, I., Páleník, M., Pauhofová, I., Petríková, K., Radvanský, M. (2012). *Strieborná ekonomika v slovenskom, európskom a svetovom kontexte,* SAV, 2012

Říčan, P.: 16 PF Šestnáctifaktorový dotazník, Příručka pro administraci, interpretzaci a vyhodoncování testu, 2 přepracované vydání, Psychodiagnostické a didaktické testy n.p. Bratislava, 1975

Russel, M., Karol, D. (1997). 16 PF Piate vydanie, Príručka pre administrátora, Psychodiagnostika a.s. Bratislava

Soto, Ch., J., John, O., P., Gosling, S., D., Potter, J. (2011). *Age Differences in Personality Traits From 10 to 65: Big Five Domains and Facets in a Large Cross-Sectional Sample.*

Journal of Personality and Social Psychology 2011, Vol. 100, No. 2, 330–348

Trexima, 5. 4. 2015, tlačová správa: *Najviac päťdesiatnikov je medzi vrátnikmi a školníkmi,*

Štatistické zisťovanie o cene práce ISCP (MPSVR SR) 1-04, výpočty Trexima Bratislava, Bratislava, 2015

Wegman, D., H., McGee, J., P. Editors: *Health and Saffty Needs of Older Workers*, Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers, Board on Behavioral, Cognitive, and Sensory Sciences, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council *and* Institute of Medicine *of The National Academies,* The National Academies Press, Washington, 2004, in: http://www.nap.edu/openbook.php

Internetové zdroje:

http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/diversity_inclusioerfahrung.html

Okolnosti doživotního trestu v ČR
Circumstances of Life-imprisonmnent in the Czech Republic

Kejřová Kateřina
Katedra psychologie FFUK v Praze a Generální ředitelství vězeňské služby ČR,
kkejrova@grvs.justice.cz

Abstrakt
Příspěvek se zabývá komplexními podmínkami osob, kterým byl uložen doživotní trest odnětí svobody v rámci České republiky. Doživotní trest odnětí svobody vykonává v současnosti po celé České republice 50 jedinců a počet osob odsouzených k tomuto trestu stále narůstá. Odborná péče o tyto odsouzené je vysoce specifická a v rámci nedávné změny legislativy složitá, vyžaduje komplexní posuzování a pečlivé promýšlení postupných kroků vytváření podmínek pro daného odsouzeného. V článku jsou diskutovány možné způsoby naplnění doporučení Evropského výboru pro zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání, zejména v bodě integrace takto odsouzených mezi běžně vězněné osoby. Příspěvek se zabývá konkrétními možnostmi vězněných osob odsouzených k doživotnímu trestu odnětí svobody v ČR, jejich celkovými podmínkami ve výkonu trestu a jejich perspektivami do budoucna ve srovnání s jinými zeměmi.[1]
Klíčová slova: odsouzení k trestu doživotí, penitenciární psychologie, podmínky ve výkonu trestu České republiky, Evropský výbor pro zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání

Abstract
The paper deals with the complex conditions of persons who were sentenced to life imprisonment in the Czech Republic. At present, life imprisonment performs throughout the Czech Republic 50 individuals. Moreover, the number of persons sentenced to this punishment is growing. Professional care for these prisoners is highly specific and within recent changes in legislation complicated, requiring a comprehensive assessment and carefully thought out successive steps of creating conditions for individual prisoner. The paper discuss possible fulfillment of the recommendations of the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment, in particular point of integration between commonly follows sentenced inmates. The paper deals with the concrete possibilities of prisoners sentenced to life imprisonment in the Czech Republic, the complex conditions in the prison and their future prospects in comparison with other countries.
Keywords: sentenced to life-imprisonment, penitentiary psychology, conditions in prison in Czech Republic, European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment

[1] zdroj financování PRVOUK P07

Úvod

Trest odnětí svobody na doživotí je udělován za velmi závažné trestné činy dle trestního zákoníku č. 40/2009 Sb., § 54 odst. 3:

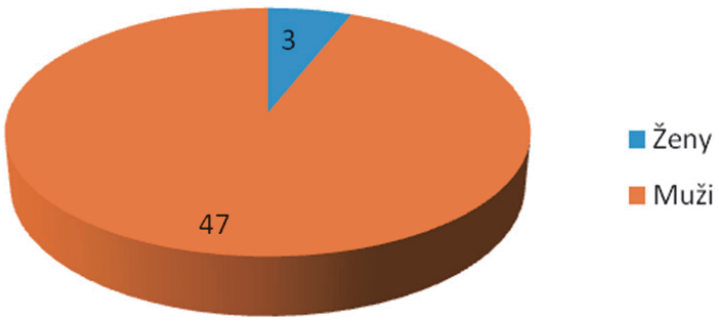
„*Trest odnětí svobody na doživotí může soud uložit pouze pachateli, který spáchal zvlášť závažný zločin vraždy podle § 140 odst. 3, nebo který při spáchání zvlášť závažného zločinu obecného ohrožení podle § 272 odst. 3, vlastizrady (§ 309), teroristického útoku podle § 311 odst. 3, teroru (§ 312), genocidia* (§ 400), útoku proti lidskosti (§ 401), použití zakázaného bojového prostředku a nedovoleného vedení boje podle § 411 odst. 3, válečné krutosti podle § 412 odst. 3, perzekuce obyvatelstva podle § 413 odst. 3 *nebo zneužití mezinárodně uznávaných a státních znaků podle § 415 odst. 3, zavinil úmyslně smrt jiného člověka, a to za podmínek, že*

a) takový zvlášť závažný zločin je mimořádně závažný vzhledem k zvlášť zavrženíhodnému způsobu provedení činu nebo k zvlášť zavrženíhodné pohnutce nebo k zvlášť těžkému a těžko napravitelnému následku a

b) uložení takového trestu vyžaduje účinná ochrana společnosti nebo není naděje, že by pachatele bylo možno napravit trestem odnětí svobody nad dvacet až do třiceti let.“

V současnosti vykonává doživotní trest 50 jedinců, ž čehož je 47 mužů a 3 ženy (viz obr. 1). Z nich je 33 umístěno ve věznici se zvýšenou ostrahou a 17 ve věznici s ostrahou (viz obr 2).

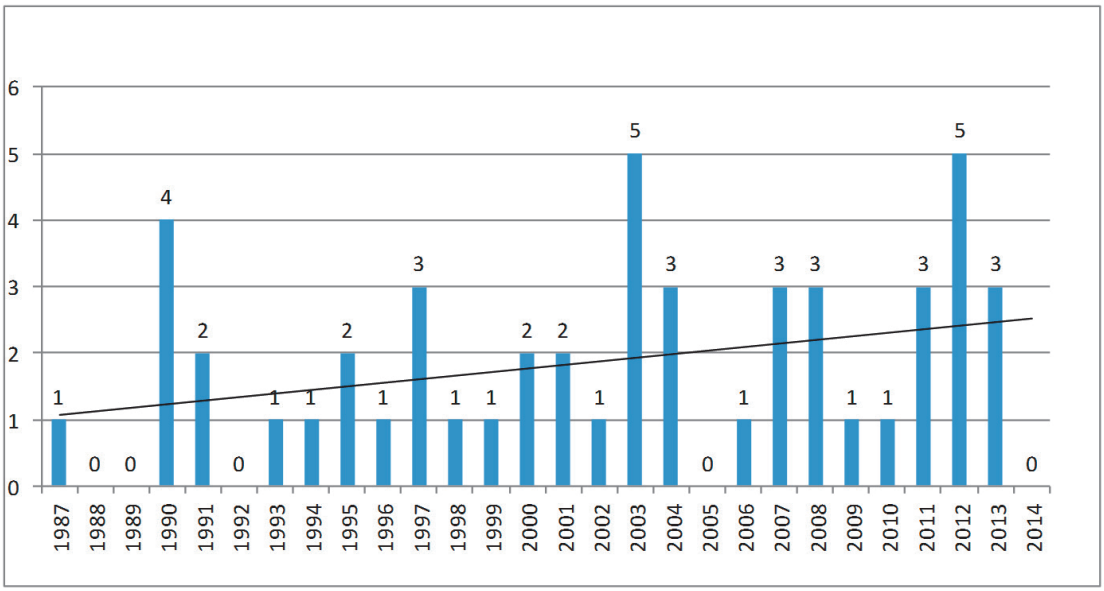
Obr. 1 Počet mužů a žen vykonávající v ČR doživotní trest



Počet odsouzených na doživotí se v ČR rok od roku zvyšuje. Průměrně (statisticky z období 1987–2014) přibydou necelí 2 odsouzení za rok, nicméně v posledních patnácti letech byl nárůst přírůstků odsouzených na doživotí znatelnější (viz obr. 2, a to se započítávají pouze žijící jedinci – máme již minimálně tři přirozená úmrtí ve VTOS doživotně odsouzených a dvě sebevraždy).

Na obr. 2 uvádíme pouze počty odsouzených na doživotí, nicméně obdobně specifickou péči vyžadují i vězni s výjimečnými tresty (nad 20 let), které v české populaci tvoří 105 jedinců. Můžeme tedy očekávat, že během dalších let, pokud se nezačnou tyto osoby propouštět, počty vězněných osob, kteří vyžadují velice pečlivé dlouhodobé plánování a péči pro jejich výkon trestu, dále porostou.

Obr. 2. Počet nástupů odsouzených k doživotnímu trestu do VTOS dle roků (černě statistický trend)

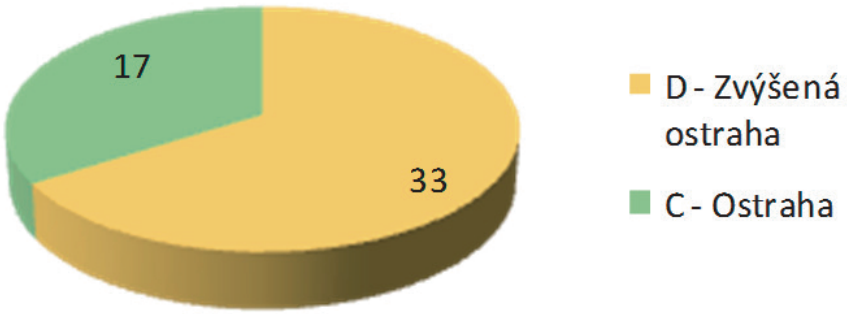


Podmínky osob odsouzených k doživotnímu trestu odnětí svobody v České republice

Odsouzený k trestu odnětí svobody na doživotí nastupuje vždy dle platné legislativy trest do věznice se zvýšenou ostrahou, na oddělení se zesíleným stavebně technickým zabezpečením (dále jen OZSTZ). V rámci tohoto oddělení existují vyhrazená místa jako nástupní, které slouží k adaptačnímu období odsouzených.

Dle trestního zákoníku č. 40/2009 Sb., § 57, odst. 4, a) je totiž stanoveno, že odsouzenému, kterému byl uložen trest odnětí svobody na doživotí a který dosud nevykonal alespoň deset let tohoto trestu, není umožněno přeřazení do nižšího typu věznice tj. do věznice s ostrahou. K dnešnímu datu má ČR umístěno 17 doživotních odsouzených ve věznicích s ostrahou a 33 ve věznicích se zvýšenou ostrahou (viz obr. 3).

Obr. 3. Přehled počtu jedinců vykonávající v ČR doživotní trest ve věznicích se zvýšenou ostrahou a ve věznicích s ostrahou



V době před novelizací zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, byli odsouzení k doživotnímu trestu jednoznačně ze zákona umísťováni na oddělení OZSTZ. Se změnou zákona přišla od 1. ledna 2014 změna dlouhodobého umisťování doživotně odsouzených (zejména § 72a upravující výkon trestu velmi nebezpečných odsouzených, kam skupina doživotně odsouzených spadá). V současné době není možné ponechání odsouzeného na oddělení OZSTZ bez řádného odůvodnění. Zákon v tomto bodu umožňuje nově prodloužení ubytování odsouzeného na OZSTZ pouze za speciálních podmínek, zejména dle § 72a písmena d) u odsouzeného, u kterého lze důvodně předpokládat, že ohrozí bezpečnost jiných osob. Na tuto situaci se vězeňství nikterak nepřipravovalo a až teprve teď se vypracovávají standardy pro zacházení a další umisťování těchto osob v běžných podmínkách vězeňství. Výsledky této změny budou známé snad již brzy.

Bohužel se teď vězeňství potýká s nemalým úkolem vyřazování dlouhodobě uvězněných osob z OZSTZ do standartních podmínek výkonu trestu odnětí svobody, které nejsou pro tuto změnu zcela příznivé.

Mnoho evropských organizací (CPT, Výbor ministrů rady Evropy apod.) velmi kritizovalo dlouhodobou segregaci doživotně odsouzených, s odůvodněním, že člověk je bytost, která si navykne na vnější podmínky. Extrémem jsou zcela uzavřené podmínek OSZTZ (stavebně – technické – bezpečnostní podmínky; ubytování v celkovém systému - maximálně po 2 osobách; cely jsou trvale uzamykány; stravování probíhá na celách; vycházky jsou prováděny pod přímým dohledem příslušníka; návštěvy se uskutečňují v místnosti, kde jsou zpravidla návštěvníci od odsouzeného odděleni přepážkou aj. (Vnitřní předpis VS ČR, 2013). Odsouzení, kteří v těchto podmínkách strávili několik let, nebo dokonce i více desetiletí, tak nemají motivaci se integrovat. U některých jedinců lze říci, že jejich vyřazení z OZSTZ do standardních podmínek výkonu trestu je i kontraproduktivní. Je otázkou, zda jedinci bez jasné perspektivy propuštění (tedy se sníženou motivací) nemusí obstát v běžných podmínkách výkonu trestu ať již neúmyslně, nebo úmyslně.

Pro ilustraci této legislativní změny zde uvedu kazuistiku jednoho doživotně odsouzeného. Panu K. je 64 let a odpykává si letos ve výkonu trestu svůj 25. rok. V současnosti je umístěn do věznice s ostrahou. Soud vyřkl trest odnětí svobody na doživotí. Se spolupachatelem zavraždili během 46 hodin vrátného, dvě sedmnáctileté stopařky (satanistický rituál) a taxikáře, dále jejich útok přežil s těžkými zdravotními následky řidič kamiónu. Pan K. strávil na oddělení OZSTZ ve věznici se zvýšenou ostrahou 10 let a poté byl přemístěn na oddělení OZSTZ do věznice s ostrahou. Před novelizací se museli odsouzení s určitými změnami (pro ně zejména vyřazení z OZSTZ) seznámit; pan K. projevoval velký nesouhlas s plánem být vyřazen z OZSTZ, sděloval, že je již zvyklý na svůj klid, přivyklý podmínkám i personálu. Měl námitky k ložnicovému systému a k možným problémům se spoluvězni. Když debaty tohoto typu neustávaly, pan K. začal vyhrožovat tím, že mu už o nic nejde, stejně se nikdy nedostane z vězení do společnosti a tak chce mít už svůj klid a ne se dohadovat s někým jiným. Nakonec to věznice, kde je pan K. umístěn, vyřešila vyřazením z OZSTZ a zařazením do velice malého celového ubytování s vytvořila podmínky obdobné tomu, jaké měl na OZSTZ. Pan K. je v rámci toho, že nemá perspektivu, nebezpečný, protože se jeho motivace k jakékoliv změně chování takřka nuluje.

Legislativa umožňuje doživotně odsouzenému si požádat v rámci celkového doživotního trestu po uplynutí neméně 10 let ve standardních podmínkách věznic se zvýšenou ostrahou o přeřazení do nižšího typu věznice tj. do věznice s ostrahou (jak jsme již mohli vidět na kazuistice pana K., který je v současné době už umístěn ve věznici s ostrahou). Odsouzení,

kteří splní zákonné podmínky, a soud jejich žádosti vyhoví, se dostávají do zcela nového prostředí. Zákon č. 169/1999 Sb. dále umožnuje další přeřazování do nižšího typu věznic po další čtvrtině odpykaného trestu. Kdo však stanoví výši čtvrtinového trestu u doživotního trestu? Zatím není v České republice žádný doživotně odsouzený umístění ve věznici s dozorem.

Během doby na nástupním oddělení v rámci OZSTZ odborníci z odvětví speciální pedagogiky, psychologie, sociální práce a vychovatelství zpracovávají komplexní zprávu o odsouzeném, na základě které se mu vytváří individuální program zacházení. Po vytvoření programu zacházení s vězni se odsouzenému nabídnou aktivity, které může navštěvovat. Některé z nich jsou pro něj povinné právě v rámci programu zacházení. Všechny aktivity, které odsouzený navštěvuje, se pravidelně vyhodnocují a odsouzený se v rámci i dalšího fungování na oddílu hodnotí (hodnotící období je závislé na typu věznice). Nabídka aktivit pro doživotně odsouzené je velice pestrá a je důležité, aby všichni zainteresovaní pracovali intenzivně s dlouhodobou perspektivou, která u některých osob nikdy neskončí.

Odsouzení mohou navštěvovat:

- Speciálně výchovné aktivity – z praxe mohu dát za příklad aktivity spojené se zvládáním agresivity, dále zaměřené na společenskou výchovu a kompetenční rozvoj
  - *„Tyto aktivity napomáhají k „smysluplnému trávení volného času odsouzených a k naplnění účelu výkonu trestu odnětí svobody. Cílem těchto aktivit je zlepšit komunikativní schopnosti odsouzených, rozšířit přehled o současných společenských tématech a pokusit se narušit stereotyp v uvažování a myšlení vzniklý působením negativních účinků dlouhodobého výkonu trestu odnětí svobody. Dále si kladou za cíl prohloubení vlastního sebepoznání a rozvoji sociálních a personálních kompetencí. Tak jsou vytvářeny předpoklady pro zlepšení schopností odsouzených samostatně řešit náročné životní situace.“* (VSCR Valdice, 2015),
- Vzdělávají aktivity – mj. sociálně právní poradenství
  - *„Cílem například sociálně právního vzdělávání je prohloubení vlastního sebepoznání a rozvoji sociálních a personálních kompetencí. Tak jsou vytvářeny předpoklady pro zlepšení schopností odsouzených samostatně řešit náročné životní situace.“* (VSCR Valdice, 2015),
- Pracovní aktivity – zejména placené zaměstnávání a samoobslužné aktivity (typy těchto aktivit jsou závislé na možnostech věznice – kompletace kovových objímek, skládání obálek apod.),
- Zájmové aktivity – výuka cizích jazyků, kondiční cvičení, klub společenských a logických her, modelářské kroužky, pěstitelské a zahrádkářské aktivity; posilovna a jiné.

Podmíněné propuštění u doživotně odsouzených u nás a v zahraničí

Možnost podmíněného propuštění mají dle platné legislativy v České republice i doživotně odsouzení. Dle trestního zákoníku § 88 odst. 5, může být osoba odsouzená k doživotnímu trestu podmíněně propuštěná až po nejméně 20 letech ve VTOS. Nicméně je tu podmínka, že soud u verdiktu o trestu doživotí určí, zda se bude či nebude pro účely podmínečného propuštění započítávat doba strávená ve věznici se zvýšenou ostrahou. Dosud nebyl v České republice podmíněně propuštěn ani jeden doživotně odsouzený.

V zahraničí se podmínky ukládání doživotního trestu a možného podmínečného propuštění různí:

Slovenská republika je na tom velice podobně jako my s výjimkou, že soud může uložit trest odnětí svobody na doživotí bez možnosti podmínečného propuštění.

Západní země jako je Francie, Německo, Belgie a Dánko mají jasně stanoveny lhůty, po jejichž uplynutí může odsouzený žádat o podmínečné propuštění, či v některých státech jen o dočasné přerušení trestu. Například v Belgii rozhoduje o podmínečném propuštění soud složený nejenom ze soudce, ale také odborníka na výkon trestu a odborníků na problematiku znovuzačlenění jedinců po výkonu trestu do společnosti. Po kladném verdiktu takovéto komise je vždy odsouzený propuštěn na zkušební dobu 10 let, po které se mu věnuje velká odborná péče a kontroluje se jeho chování.

Pokud se na tyto zahraniční země podíváme, tak průměrná doba propuštění doživotně odsouzeného je cca 15 let. Na rozdíl od ČR je však v cizině doživotní trest využíván soudy i v případech, které jsou u nás trestány pouze nižšími tresty odnětí svobody na dobu určitou. Nelze tedy tak jednoznačně hodnotit podmínky a účinnost trestů ani přebírat modely ze zahraničí. V různých zemích se také velice liší podmínky odsouzených ve výkonu trestu. Například právě zmiňované Německo má většinu doživotně odsouzených ubytované v běžných podmínkách výkonu trestu mezi ostatními odsouzenými.

Jednou z mála zemí, kde je podmíněné propuštění doživotně odsouzeného zcela nemožné je Nizozemí, ale v této zemi tento trest soudy skoro nevyužívají. Zde se stává takový trest opravdu trestem doživotním.

Doporučení evropských asociací k výkonům doživotních trestů

Evropský výbor pro zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání (CPT) dlouhodobě doporučuje integraci odsouzených s doživotním trestem mezi ostatní odsouzené. V současné době se pro toto vytváří standardy, jak doživotně odsouzené zapojit do běžného kolektivu bez zvýšených rizik nebezpečnosti apod. (aktivně se účastnit volnočasových aktivit, mít společné návštěvy a pracovní zařazení na pracovišti uvnitř věznice apod.). Dále CPT doporučuje rozšiřovat čas, který odsouzení stráví během dne mimo celu a dále navyšovat čas strávený ve volném pohybu na určených místech. Dlouhodobě CPT kritizuje přísná bezpečnostní opatření, jakými je poutání odsouzených při všech pobytech mimo cely. *„K poutání by mělo docházet pouze v* řádně odůvodněných případech a podle akutního posouzení a hodnocení nebezpečnosti vězně. Odsouzený by měl znát důvody, pro které je poután a jaký je mechanismus ukončení tohoto opatření. Měl by také vědět, kdy nejdříve mu může být vyhověno a kde a komu si může podat stížnost, pokud mu vyhověno nebude.“ (Rada vlády, 2006, s. 3) Dále CPT velmi silně kritizuje používání služebních psů k zastrašování vězňů.

Výbor ministrů rady Evropy dále ještě vydal dokument popisující stávající situaci a obsahující doporučení koncepčních změn, s důrazem na zajištění bezpečnosti ve věznicích a umožnění rozvoje každého vězně s ohledem na jeho individualitu. Dále dokument doporučuje se snažit o co největší minimalizaci škodlivých účinků dlouhodobých trestů zejména tím, že doživotně vězněným život ve věznici co nejvíce přiblížíme reálnému životu a dále doporučuje zajistit v neposlední řadě styk s rodinou a sociálním okolím vězně. (CPT, 2014)

Současnost a blízká budoucnost doživotně odsouzených v ČR

Jak bylo uvedeno dříve, doživotně odsouzených ve věznicích soustavně přibývá a kapacity věznic se obecně plní. Odsouzení k doživotnímu trestu jsou však specifická skupina vězněných osob, kterým by měla být věnována patřičná pozornost a nejenom mediální! Věznice v ČR, ve kterých jsou doživotně odsouzení umístěni, mají velmi propracovaný systém aktivit a povinností. Legislativa, která vstoupila v platnost od 1. ledna 2014 a novelizovala Zákon

č. 169/1999 Sb. o výkonu trestu odnětí svobody v § 72a upravuje výkon trestu velmi nebezpečných odsouzených, do kterých skupina doživotně odsouzených spadá, výrazně změnila podmínky výkonu trestu odnětí svobody jak pro odsouzené, tak pro personál věznic.

Jedná se zejména o zařazování doživotně odsouzených do standartního výkonu trestu. V současnosti se tvoří pracovní skupina složená z odborníků na dané téma, s úkolem vytvořit určité standardy pro zacházení s osobami s doživotním trestem. Tato pracovní skupina bude mít za úkol vytvořit určitou metodiku pro zacházení s doživotně odsouzenými včetně postupů přeřazení z OZSTZ – částečně izolativního prostředí do standardních vězeňských podmínek na základě tuzemských i zahraničních zkušeností.

Nemalou pozornost je nutno věnovat i edukaci a odborné péči o zaměstnance, kteří dlouhodobě pracují s odsouzenými na doživotí. Je to velice náročná práce, která vyžaduje celkovou odbornou přípravu a velkou psychohygienu.

Závěr

Závěrem je možné považovat možnost přeřazení doživotně odsouzených z OZSTZ do běžných podmínek výkonu trestu za první krok k posouzení adaptibility doživotně odsouzeného jedince pro následující možnost podmíněného propuštění. Před prvním podmíněným propuštěním doživotně odsouzeného bude třeba však ve vězeňství i v celé společnosti vykonat mnoho práce. S tím je spojena důležitá příprava společnosti a zejména médií (!) na tuto možnost a budoucí skutečnost v horizontu bližší či vzdálenější budoucnost včetně zabezpečení postpenitenciární **péče ve spolupráci státních i neziskových organizací. Až tato situace nastane, tak to bude jeden z** výrazných prvků motivace osob s doživotním trestem.

Literatura

CPT (2014). Zpráva pro vládu České republiky o návštěvě České republiky, kterou vykonal evropský výbor pro zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání. In: http://www.cpt.coe.int/documents/cze/2015-18-inf-cze.pdf

Doporučení Výboru ministrů členských státu Rady Evropy k vězeňským pravidlům (2006) 2.

Fenyk, J., Hájek, R., Stříž, I. & Polák, P. (2010). Trestní zákoník a Trestní řád. *Průvodce trestněprávními předpisy a judikaturou, Praha, Linde.*

Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky (2013). Statistické ročenky. In: http://www.vscr.cz/generalnireditelstvi-19/informacni-servis/statistiky-a-udaje-103/statistic-ke-rocenky-1218/ [vid.18.5.2015]

Vnitřní předpis VS ČR (2013).

Podnět rady vlády ČR pro lidská práva k vězeňství (2006) In: http://www.komora.cz/Files/PripominkovaniZakonu/Materialy/010_09_material.doc.

Problematika doživotně odsouzených (2015) In: http://www.vscr.cz/veznice-valdice-95/o-nas-1632/vykon-vezenstvi-366/vykon-trestu/problematika-dozivotne-odsouzenych

Zákoník č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-05-20].

Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-05-20].

Ke kariérovému poradenství a jeho aplikaci
Career counseling and its application

Kirovová Iva
Katedra psychologie FF UK v Praze
iva.kirovova@ff.cuni.cz

Abstrakt
Historie kariérového poradenství má více než stoletou tradici, v níž lze identifikovat významné milníky, které ovlivnily stěžejní témata kariérového poradenství, relevantní přístupy a cílové skupiny. V tomto směru situace v českém kontextu je odlišná od zahraniční. Přesto v posledních letech kariérové poradenství získává na popularitě. Je otázkou, zda přístupy a metody, které jsou aplikovány, jsou v souladu nejen s požadavky současného kontextu, ale také s potřebnými odbornými kompetencemi poradců. Je zřejmé, že potřebu vzdělávání i výzkumu v oblasti kariérového poradenství nelze přehlížet.
Klíčová slova: kariérové poradenství; etapy, přístupy a směry kariérového poradenství; témata a metody kariérového poradenství; vzdělávání

Abstract
The history of career counseling includes a period over one century. In this time frame is possible to identify important milestones influencing core career counseling issues, relevant approaches and target groups. From this point of view Czech context is different from foreign one. Nevertheless during last couple of years career counseling has become more popular. There is a question if applied approaches and methods are in congruence not only with contemporary context but also with relevant special professional counselors' competences. It is evident that a need of education and research in area of career counseling is not possible to ignore.
Key words: career counseling; stages, approaches and career counseling schools; career counseling topics and methods; career counseling education

Úvod

Kariérové poradenství má více než stoletou historii. Obdobně, jako i v jiných oborech nebo disciplínách, jsou rozlišovány vývojové etapy kariérového poradenství. Souvisí s příslušným socioekonomickým kontextem, převažujícími organizačními a pracovními faktory, vzdělávací a pracovní problematikou, nabídkou vzdělávacích systémů, požadavky trhu práce, pojetím kariéry nebo životním stylem. K vývojovým etapám kariérového poradenství náleží jednotlivé přístupy a koncepce kariérového poradenství, cíle a cílové skupiny, stěžejní témata i aplikované metody. Jak Shen-Miller, McWhirter & Bartone (2012) poznamenávají, kariéra i teorie se rozvíjejí v rámci historického kontextu.

V posledních letech kariérové poradenství i u nás začíná přitahovat pozornost. Vycházejí články o kariérovém poradenství, své služby nabízejí kariérní poradci, na mnohých vysokých školách existují kariérní centra, jsou pořádány semináře i workshopy vztahující se k tématům

kariérového poradenství nebo jednotlivým aspektům rozvoje kariéry. Důvody oživeného zájmu jsou pravděpodobně velmi různorodé, od reflexe potřeb kariérového poradenství a nabídky služeb kariérového poradenství, jehož potřeba a význam je mj. zdůrazňován i v oficiálních dokumentech mezinárodních organizací, např. OECD, po objevení dalších příležitostí k podnikání. Stávající situace vyvolává řadu otázek: Jaké směry kariérového poradenství jsou nabízeny? Jaké metody jsou aplikovány? Jaké je vzdělání kariérních poradců? Jaké jsou kompetence kariérních poradců? Odpovídají nabízené služby kariérového poradenství současnému kontextu, např. potřebám klientů, organizací nebo trhu práce? Je situace v tomto směru obdobná jako v jiných ekonomicky rozvinutých státech nebo existují rozdíly, které lze, jako i v řadě jiných oblastí, zdůvodňovat rozdílným historickým vývojem a specifiky místních podmínek?

K vývojovým etapám kariérového poradenství

Strukturace vývojových etap a směrů kariérového poradenství vždy záleží na aplikovaných kritériích, cílech a dalších souvisejících faktorech. Profesní a kariérové poradenství bylo ustanoveno v USA, již v začátku 20. stol., a jeho vliv je patrný i v současnosti v různých zemích. Zunker (2012) v kapitole zaměřené na historii kariérového poradenství cituje Popeho rozdělení vývoje amerického kariérového poradenství na šest etap, parafrázuje i jeho heslovitou charakteristiku etap. První etapa se týká časového období od r. 1890 do r. 1919. Jsou pro ni typické služby zprostředkující práci pro rozvíjející se průmyslové organizace, především ve velkých městech. Druhá etapa zahrnuje období od r. 1920 do r. 1939. Vyznačuje se rozvojem profesního poradenství zejména na základních a středních školách. Pro třetí etapu, od r. 1940 do r. 1959, je významný růst poradenských služeb na vysokých školách a také výcviky poradců. Čtvrtá etapa, od r. 1960 do r. 1979, se vyznačuje organizačním rozvojem kariéry. Je konstatováno, že práce stále více prostupuje životními rolemi. Pátou etapu, od r. 1980 do r. 1989, charakterizují rozsáhlé změny související s přechodem k postindustrialismu, jež akceleruje neustálý rozvoj informačních technologií. Služby kariérového poradenství jsou nabízeny i privátně, novou službou je outplacement. Poslední, šestá etapa, od r. 1990 do současnosti, je obdobím demografických změn, počátků multikulturního kariérového poradenství a zaměření na problematiku přechodu mezi systémem vzdělávání a světem práce.

Každou etapu pak Zunker (2012) doplňuje obsáhlejším popisem charakteristik socioekonomického, organizačního i pracovního kontextu, uvádí hlavní témata kariérového poradenství, teorie rozvoje kariéry a směry kariérového poradenství, významné události týkající se kariérového poradenství, metody aj. Strukturace etap není jednotná, ani u amerických autorů, jiné je rozdělení Sharfa (2013) nebo v australské publikaci Patton a McMahon (2006). Již bylo zmíněno, že vývoj amerického kariérového poradenství významně ovlivnil a ovlivňuje vývoj kariérového poradenství i v jiných zemích, přestože místní kontextuální faktory se liší. Všichni autoři např. Zunker (2012); Sharf (2013); Patton & McMahon, 2006 nebo Capuzzi & Stuaffer (2012) shodně zdůrazňují, nezávisle na strukturaci etap nebo rozlišení směrů kariérového poradenství, význam teorií rozvoje kariéry, které by měl kariérový poradce znát a rozumět a také adekvátně rozhodnout, která je vhodnější pro konkrétního klienta a problematiku. Představují totiž, jako i poradenské směry, základní výchozí předpoklady nebo i součást směrů kariérového poradenství. Shoda se týká i akcentu na potřebu holistického přístupu.

Nástin hlavních směrů kariérového poradenství

První etapa vývoje kariérového poradenství je obdobím přechodu éry agrární do industriální, je spojena s industrializací, s rozvojem průmyslu ve velkých amerických městech. Ten je jednou z příčin velkých migračních vln i mobility amerického obyvatelstva směrem z agrárních oblastí do měst. Lidé nacházeli pracovní uplatnění především v dolech, na železnici nebo v nově vznikajících továrnách. Objevují se nové profese vyžadující profesní přípravu, i když práci nacházejí i lidé bez kvalifikace. Vznik profesního a kariérového poradenství je iniciován potřebami společnosti a velkých organizací (Zunker, 2012),

Za zakladatele profesního (vocational guidance) i kariérového poradenství (career guidance), jako i souvisejících disciplín profesní psychologie (vocational psychology) a psychologického poradentství (psychological counseling) je považován Frank Parsons (Patton & McMahon, 2006). Zunker (2012) ho nazývá otcem kariérového poradenství. Jeho přínos je spojován s poradenským centrem v Bostonu (the Vocation Bureau). Poskytovalo poradenské služby imigrantům a studentům, rovněž realizovalo první výcviky profesních poradců. Parsons se zaměřoval na problematiku přechodu mezi vzdělávacím systémem a světem práce a také na profesní volbu, profesionální orientaci. Jeho publikace Choosing a Vocation, která vyšla v r. 1909, až po jeho smrti, obsahuje dodnes pozitivně hodnocený Parsonsův poradenský model profesionální orientace, který byl používán v poradenském centru. Skládá ze tří kroků (Shen-Miller, McWhirter & Bartone, 2012; Sharf, 2013):

1. ohodnocení schopností, zájmů, hodnot, dovedností a dalších kvalit jedince,
2. identifikace požadavků rozličných profesí, jejich předností a nedostatků, i perspektiv,
3. porovnání výstupů předchozích kroků - ohodnocení jedince a požadavky profesí.

První krok týkající se sebehodnocení a sebepoznání odpovídá i současné praxi v kariérovém poradenství. I následující kroky bývají součástí strukturovaných postupů k plánování kariéry. Obdobný postup byl aplikován i v případě hledání práce nebo výběru zaměstnanců. Parsons sestavil sebehodnotící dotazník, který klienti vyplnili před poradenským rozhovorem. Trval 15 minut. Obě metody umožňovaly Parsonsovi hodnocení klienta. Holland (1987) je považuje za ustanovení formátu kariérového poradenství. Parsonsovo pojetí profesního poradenství vycházelo z praxe, reflektovalo potřeby organizací i klientů. Bylo ovlivněno pozitivismem, z něhož vyplývá presumpce racionality rozhodování, Parsons používal pojmu „true reasoning" (Patton & McMahon, 2006; Sharf, 2013), a potřeba měření, hodnocení individuálních atributů. Cílem Parsonsova modelu bylo dosažení výsledků, které jsou předpokladem adekvátní kariérní volby, jejíž důsledky se projevují ve větší spokojenosti a v pracovní úspěšnosti, v pracovní efektivitě (Shoffner Creager & Deacon, 2012). Jedná se o východiska přístupu rysů a faktorových teorií v rámci nejen v případě výběru zaměstnanců, ale také kariérového poradenství.

Shen-Miller, McWhirter & Bartone (2012) konstatují, že změny socioekonomických faktorů na začátku 20. st. podnítily vznik nejen profesního poradenství, ale i reformu vzdělávacího systému. Jedná se o oblasti související a vzájemně se ovlivňující i v současnosti. K zakladatelům profesního poradenství náleží také J. Davis. Souběžně s aktivitami Parsonse Davis jako první zavedl ve škole v Grand Rapids, Michigan výuku profesního poradenství (vocational guidance). Zahrnovala témata sebepoznání a jednotlivých profesí, jednalo se o podobný přístup, jaký zastával Parsons. V jeho pojetí poradenství bylo zacíleno na nalezení poslání jedince (one's calling). Zaměřil se také na rozvoj morálního uvědomění, charakteru a etického chování, podle Davise se jedná o faktory ovlivňující kariérní volby (Shen-Miller, McWhirter & Bartone, 2012). Roku 1913 byla v USA založena asociace profesních poradců

(NVGA, the National Vocational Guidance Association), existuje dodnes, s jiným názvem - The National Career Development Association (NCDA). Změna názvu souvisí s významy pojmů vocational guidance, career guidance a career counseling. Jedná se o pojmy, které nejsou jednotně vymezovány nebo používány ani v zahraniční odborné literatuře, obdobně je tomu i v českých publikacích nebo překladech. Např. Parsonsův přístup není vždy nazýván jako vocational guidance, je používán i termín career guidance nebo counseling, i když profesní poradenství nebo profesní vedení (vocational guidance) představuje počáteční etapu kariérového poradenství, je také jeho součástí. Jak poznamenává Savickas (2009), kariérové poradenství se rozvinulo z profesního.

Parsonsův přístup podnítil také rozvoj diferenciální psychologie, psychologie osobnosti a také vývoje a standardizace metod. Parsonsova publikace Choosing a Vocation a přístup představovala východiska profesního a kariérového poradenství v průběhu celého století (Shen-Miller, McWhirter & Bartone, 2012). Stěžejní náplň Parsonsova modelu se týká souladu mezi jedincem a prostředím, porovnávání hodnocení jedince a požadavků profesí nebo pracovních míst. Přístup rysů, vycházející z Parsonsovy koncepce, reprezentuje např. např. Hollandova koncepce RIASEC. Shoffner Creager a Deacon (2012) konstatují, že Hollandova teorie je teorií kariérní volby. Podle ní si lidé vybírají takové pracovní prostředí, které uspokojuje jejich osobnost. Podle Hollanda existuje 6 osobnostních orientací, které ovlivňují pracovní spokojenost. Holland se zaměřil na výsledky kariérní volby, ne na příčiny rozdílných osobnostních orientací, také je označil za osobnostní typ. V rámci kariérní volby je důležité porovnávání osobnostních orientací neboli typů, které určují osobnostní stabilní rysy s charakteristikami pracovního prostředí, jich Holland rozlišil také šest. Podle Hollanda profese nepředstavují pouhý soubor pracovních dovedností, ale reprezentují životní styl. Lidé vyhledávají takové pracovní prostředí, které jim umožňuje uplatnit schopnosti a dovednosti, vyjadřovat postoje a hodnoty. Důležitý je soulad mezi osobnostním typem a prostředím.

V průběhu minulého století vznikaly další nové směry a metody kariérového poradenství. Reflektovaly změny pojetí kariéry a rozvoje kariéry, kontextuálních socioekonomických faktorů, organizací a práce, a také očekávání, cílů a hodnot, postojů a dalších relevantních atributů lidí, „nositelů“ a „vlastníků“ kariéry. Jak uvádí Patton & McMahon (2006), nové směry navazovaly na předchozí směry, přejímaly další teoretické konstrukty z psychologických nebo jiných disciplín zabývajících se problematikou kariéry. Jejich členění není zcela jednotné, záleží na kritériích. K nejvýznamnějším patří již zmíněný příklad přístupu rysů, také nazývaný faktorovým přístupem, vývojové teorie rozvoje kariéry, sociálně-kognitivní teorie nebo konstruktivistické a narativní směry.

Vývojové koncepce rozvoje kariéry a kariérového poradenství, např. Superova, Ginsbergova nebo Roe se nezaměřují pouze na rysy nebo faktory osobnosti, ale na proces celoživotního rozvoje kariéry a na problematiku rozhodování. Super koncipoval svou teorií a rozvíjel v průběhu šesti desetiletí (Shen-Miller, McWhirter & Bartone, 2012). Jeho pojetí kariéry odpovídá současným koncepcím, rovněž zcela aktuální je důraz kladený Superem na integraci všech životních rolí jedince, zahrnující pracovní i mimopracovní sféry života, na jeho životní styl, nebo pojetí kariérních voleb jako interakce vnitřních faktorů, např. hodnot, zájmů nebo schopností, a vnějších faktorů, např. trhu práce. Zunker (2012) poznamenává, že pojetí kariéry v kontextu celého života poskytuje náhled na interakci pracovních a ostatních životních rolí. Pracovní role představuje hlavní determinanty individuálních příběhů. Ze Superovy koncepce je patrně nejznámější jeho členění vývojových stádií, koncept kariérní zralosti nebo sebepojetí (self-concept), které obsahují pozdější revize Superova modelu.

K novějším vývojovým teoriím náleží např. teorie ohraničení a kompromisu L. Gottfredson (circumscription and compromise theory). Rozšiřuje pojetí rozvoje kariéry a kariérového poradenství o významnou součást, o kontext jedince, o rozvoj sebepojetí (self-concept) v souvislosti s kariérovými aspiracemi v kontextu rodiny, sociálních a genderových rolí. Jedná se o faktory, které výrazně ovlivňují profesionální orientaci a kariérní volby, při nichž dochází k řadě kompromisů (Patton & McMahon, 2006). Shen-Miller, McWhirter & Bartone (2012) konstatují, že vývojové koncepce rozvoje kariéry a kariérového poradenství jsou v souladu s dominantními kulturními hodnotami doby, a to osobní autonomií a sebedeterminací, jsou více zaměřeny na osobní zkušenosti klienta, na porozumění jeho životu. Naopak přístup rysů byl s nimi v rozporu.

Bandurova koncepce self-efficacy a Krumboltzova teorie sociálního učení měla výrazný vliv i na kariérové poradenství, především na sociálně-kognitivní směry a teorie. Ze sociálně-kognitivních teorií je patrně nejznámější SCCT teorie (social cognitive career theory). Jedná se o teorii autorů Browna, Hacketta a Lenta. Představuje integrativní přístup, zahrnující procesy rozvoje kariéry a studijních zájmů, rozhodování týkající se kariéry a dosahování výstupů a cílů. Kognitivní koncepce self-efficacy, očekávání výsledků a výběr cílů jsou faktory, ovlivňující kariérní rozhodování (Sharf, 2013). Propojuje problematiku sebepojetí, self-efficacy nebo vlivy osobnostních faktorů, např. zájmů, schopností a hodnot, a faktorů prostředí. Vývoj zájmů souvisí s očekáváním, že v dané oblasti bude jedinec úspěšným a dosáhne pozitivně hodnocených výstupů a cílů. Následující cíle jedince jsou ovlivněny dosaženými výstupy. Jedná se o vzájemné ovlivňování vycházející z Bandurova triadického recipročního modelu (Patton & McMahon, 2006).

První desetiletí 20. i 21. st. charakterizují podstatné změny ovlivňující různé aspekty života lidí, jejich životní i pracovní role. Začátek 21. století bývá spojován s množství změn vyplývajících z proměny industriální společnosti ve společnost postindustriální, i když první symptomy přechodu k postindustriální společnosti byly zaznamenávány v rozvinutých státech již do 60. let 20. st. (Gallagher, Rose, McClelland, Reynolds & Tombs, 1977). Výrazné změny socioekonomických faktorů akcelerují globalizační procesy po celém světě, jejich důsledky a vliv se projevuje ve změnách organizačních faktorů a rozličných aspektů práce, v zániku mnohých tradičních profesí a vzniku profesí nových, a také ve změnách pojetí kariéry. Kariéra se týká celého životního běhu, vzdělávacích i pracovních činností, včetně období nezaměstnanosti, zahrnuje i nepracovní sféry života (Arnold et al., 2010). Rozvoj kariéry má mnoho úrovní a směrů, není lineárním, jak tomu bylo v období industriálním. Je realizován veškerými životními rolemi (Patton & McMahon, 2006). Mění se pojetí řízení kariéry, je vymezováno z hlediska jedince, ne organizací (Greenhaus, Callanan & Godschalk, 2010). V souvislosti s kariérou je mnohem více zdůrazňován aspekt vytváření kariéry jedincem, než její strukturované plánování a řízení (Patton & McMahon, 2006). Podstatné jsou kompetence pro řízení kariéry, jejich rozvoj v průběhu životního běhu. Již na konci minulého století se u kariéry začaly více zdůrazňovat subjektivní aspekty, v souvislosti s jejím rozvojem nebo úspěchem, a to ne pouze z hlediska individuálního, ale i organizačního (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010).

V souvislosti s prací a kariérou jsou často uváděna následující témata, např.: obtížná předpověditelnost vývoje; rychlé a neplánované změny kontextuálních faktorů práce, od socioekonomických, po organizační a pracovní; změny hodnot; nejistota práce; potřeba adaptability a flexibility; změny pracovně-právních vztahů; nutnost stálého profesionálního a osobního rozvoje; zaměstnavatelnost; nové koncepce a modely kariér; nové požadavky na dovednosti

zaměstnanců, ve srovnání s industriální érou, včetně multiskillingu; individuální řízení a plánování kariéry; potřeba celoživotního učení aj. Jednotlivá témata jsou ve vzájemné interakci, představují výzvy pro společnost, organizace, jedince i kariérové poradenství. Potřeba celoživotního učení vyplývá z rychle se proměňující pracovní náplně, pracovních činností, rolí a požadavků kladených na zaměstnance, je významná z hlediska individuálního, organizačního i společenského. Problematika smysluplnosti není pouze základním drivem intrinsické motivace, např. v rámci teorie sebedeterminace, je zdůrazňována v kontextu pracovním i organizačním, např. i v souvislosti s koncepcemi job craftingu, engagementu aj. Rovněž i v pracovním a organizačním kontextu přestává být opomíjena problematika emocí. Rozvoj kognitivní a ekonomické psychologie také upozornil na problematiku kognitivních zkreslení, která se projevují i u kariérních voleb a rozhodování. Smysluplnost aktivit, cílů nebo kariérních rozhodnutí představuje také významný aspekt kariéry a kariérového poradenství, podstatné je pojetí smysluplnosti ze strany klienta, jeho vnímání souvislostí a významů. Témata integrace životních rolí byla reflektována v Superově teorii rozvoje kariéry, nověji ji obsahuje i koncepce life designu, integrující veškeré sféry života.

Směry, přístupy a metody kariérového poradenství, které vznikly v jiném historickém kontextu, neposkytují adekvátní podporu nebo zdroje při řešení výzev a témat současného světa. Podle McMahon a Patton (2000) již od 50. let 20. st. se projevují změny ve světě práce, které upozorňují na problematičnost přístupu rysů v kariérovém poradenství. Rogersovu psychoterapii považují za významný faktor, které ovlivnil kariérové poradenství. Poradce není ten, kdo vše ví nejlépe, což byl přístup Williamsona, ten zdůrazňoval, že poradce by měl sdělit klientovi svůj názor, na základě analýzy dat, jejich syntézy a interpretace. Naopak by měl vytvářet prostředí spolupráce, vzájemného porozumění a vést klienta k porozumění sobě a k řešení jeho problému. Kvalita vztahu mezi klientem a poradcem představuje významný faktor, což v přístupu rysů bylo přehlíženo. Za další podstatný faktor je považováno subjektivní vnímání jedince, jeho interpretace situace, významů, překážek i cílů. Tématům současného kontextu odpovídají směry a teorií kariérového poradenství, které bývají označovány jako postmoderní směry. Poskytují jiné teoretické i aplikační rámce týkající se témat např. nejistoty práce, flexibility nebo současných aspektů kariéry. Náleží k nim např. narativní a konstruktivistické směry kariérového poradenství. V jejich kontextu Sharf (2013) objasňuje rozvoj kariéry jako životní příběh jedince. Jedinec vytváří svůj život, je jeho autorem. Pokud se v něm vyskytují problémy, např. kariérní nerozhodnost, tak se nejedná o negativní jev, ale jedná se o symptom nadcházející změny. Jedná se o přestávku v příběhu. Role poradce je pomoci klientovi v nalezení budoucího směru příběhu u ujasnění si zápletky. Může se jednat o změnu prostředí, kontextu jedince, nebo i jiné druhy změn (Sharf, 2013). Podle Savickase (2013) poradce napomáhá reflexi životních témat, kterými je rekonstruována kariéra klientů. V závislosti na potřebách klienta a jeho sociálním kontextu, může poradce využít různých metod, které vyplývají z různých paradigmat, od porovnávání profesního souladu, po vzdělávání o kariéře nebo konstruktivistický přístup life designu. Z pohledu life designu život je interpretován jako série projektů, příběhů. Poradce se zaměřuje na klientovu reflexi životních témat v jeho příbězích. Příběhy jedince napomáhají poradci porozumět sebepojetí klienta, jeho identitě i kariéře (Sharf, 2013). Poradce naslouchá příběhům, v nichž bývá sdělována sebekritika i vlastní omezení a bariéry. Poradce s klientem rekonstruují příběhy, které reflektují klientovy pozitivní aspekty. Mini příběhy jsou pak spojovány v příběh klientova života. Jedná se o reframing v rámci poradenského procesu.

Krumboltzova teorie plánované nahodilosti (planned happenstance) náleží k dalším příkladům současných přístupů. Reflektuje současný kontext charakterizovaný vysokou úrovní nejistoty, problematickou předpověditelností budoucnosti a rychlými a nečekanými změnami. Vše v životě nelze naplánovat a kontrolovat. V souvislosti s kariérou lze plánovat např. vzdělávání, pracovní zkušenosti nebo síťování (networking), ale důležité je také umět využívat nahodilostí, flexibilně a rychle reagovat na nečekané události, situace a výzvy. Proto je důležité být zvídavý, aktivní a proaktivní. Různé druhy příležitostí a náhod ovlivňují lidský život. Nerozhodnost není vždy negativní, může facilitovat využívání nečekaných příležitostí. V rámci kariérového poradenství je důležité posilovat zvídavost, vyhledávání příležitostí k učení, vytrvalost k překonávání překážek, flexibilitu v reakcích i optimistické postoje (Patton & McMahon, 2006).

K českému kontextu kariérového poradenství

Výše uvedené etapy a směry kariérového poradenství byly prezentovány jako příklad pro srovnání se situací kariérového poradenství v České republice. I když existuje řada mezinárodních i českých dokumentů, např. OECD, ILO nebo Národního poradenského fóra, zdůrazňujících význam a potřebu kariérového poradenství, realita neodpovídá potřebám a požadavkům současného kontextu, i když se situace postupně mění k lepšímu. Celkově lze konstatovat, že služby kariérového poradenství se u nás vyznačují nesystematickou podporou ze strany příslušných ministerstev, např. činnost kariérních center na VŠ je většinou závislá na získaných grantech, takže srovnání se situací obdobných center v rozvinutých západních státech je velice nepříznivá. Obdobná situace se týká kariérového poradenství nabízeného i jiným cílovým skupinám, vzdělávání o kariéře v systému vzdělávání nebo vzdělávání kariérních poradců. I když existuje, je podporováno např. českým centrem Euroguidance, které nabízí různé druhy vzdělávacích a výcvikových aktivit pro kariérní poradce, mj. organizuje také každoroční soutěž Národní ceny kariérového poradenství, nebo je realizováno prostřednictvím jednotlivých kurzů nebo výcviků na některých vysokých školách nebo dalšími vzdělávacími organizacemi. Lze uvést, že kariérové poradenství u nás existuje díky osobnímu nasazení a nadšení mnohých jednotlivců nebo organizací, chybí mu systematická podpora z vládních úrovní, jak je tomu např. v Austrálii, Kanadě nebo v jiných státech. Celkově převládá malá provázanost až roztříštěnost jednotlivých aktivit kariérového poradenství.

Přehled směrů kariérového poradenství by měl mít každý kariérní poradce, aby mohl nabízet kvalitní služby a vybírat ty přístupy a metody, které jsou pro jednotlivého klienta nejvhodnější. S tím souvisí i kompetence kariérních poradců, aplikované metody, nebo výsledky. Nástin hlavních směru kariérového poradenství byl také uveden pro porovnání, které je již na čtenáři, se kterými směry se setkal, ať v kontextu teoretickém nebo aplikačním.

K dalším aktuálním tématům kariérového poradenství náleží nejen jeho nabídka týkající se směrů kariérového poradenství a cílových skupin, ale také jeho dostupnost pro všechny občany našeho státu. Je potřebné pro veškeré věkové i vzdělanostní skupiny obyvatelstva, což vyplývá z globálního i lokálního socioekonomického kontextu, změn organizací, práce i kariéry. Jaká je situace u nás?

Literatura

Arnold, J., Randall, R., Patterson, P., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., ... Den Hartog, D. (2010). Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th ed. Harlow: Pearson.

Capuzzi, D. & Stuaffer, M. D. (2012). *Career Counseling. Foundations, Perspectives, and Applications.* 2nd ed. New York: Routledge.

Gallagher, K., Rose, E., Mc Clelland, B., Reynolds, J. & Tombs, S. (1977). *People in Organisations. An Active Learning Approach.* Oxford: Blackwell.

Greenhuas, J. H., Callanan, G. A. & Godschalk, V. M. (2010). *Career Management.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Holland, J. L. (1987). Current status of Holland's theory of careers: Another perspective. *The Career Development Quaterly,* 36, 24-30.

McMahon, M. & Patton, W. (2002). Using Qualitative Assessment in Career Counselling. *International Journal for Educational and Vocational Guidance,* 2, 51–66.

Patton, W. & McMahon, M. (2006). *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice.* 2nd ed. Rotterdam: Sense Publishers.

Savickas, M. (2013). The 2012 Leona Tyler Award Address: Constructing Careers-Actosr, Agents, and Authors. *The Counseling Psychologist,* 41/4, 64662.

Sharf, R. S. (2013). *Applying Career Development Theory into Counseling.* Cengage.

Shen-Miller, D. S., McWhirter, E. H. & Bartone, A. S. (2012). Historical influences on the evolution of vocational counseling, In D. Capuzzi & M. D. Stauffer, *Career Counseling. Foundations, Perspectives, and Applications* (3-42). 2nd ed. New York: Routledge.

Shoffner Creager, M. F. & M. Deacon (2012). Trait and factors, developmentalů, Learning, and cognitive theories, In D. Capuzzi & M. D. Stauffer, Career Counseling. Foundations, Perspectives, and Applications (43-79). 2nd ed. New York: Routledge.

Psychologické a personální aspekty age managementu – řízení věkové struktury pracovníků
Psychological and Personnel Aspects of Age Management – Management of Employees' Age Structure

Kocianová Renata
Katedra andragogiky a personálního řízení, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze
renata.kocianova@ff.cuni.cz

Abstrakt
Článek se zabývá psychologickými a personálními aspekty age managementu – řízení věkové struktury pracovníků v organizacích. Zaměřuje se na tyto aspekty v přístupech k age managementu na úrovni jedince z hlediska stárnutí a stáří ve vztahu k práci a na úrovni organizace a pracovních skupin či týmů. Pozornost je následně věnována souhrnu cílů age managementu z hlediska těchto přístupů a významným tématům age managementu pro budoucnost.
Klíčová slova: age management, stárnutí, skupina 50+, životní spokojenost, pracovní spokojenost, pracovní schopnost, věková diskriminace, ageismus, věková diverzita, mezigenerační učení

Abstract
The article deals with psychological and personnel aspects of age management – management of employees' age structure in organizations. It focuses on aspects of age management approaches at the level of indviduals regarding ageing and higher age in relation to work and at the level of organizations and work groups or teams. Attention is furthermore paid to summarizing aims of age management from these approaches' point of view and important topics for its future.
Key words:age management, ageing, 50+ group, life satisfaction, work satisfaction, working ability, age discrimintion, ageism, age diversity, intergenerational learning

Úvod

Vymezení age managementu je problematické z důvodu jeho nejednotného pojetí, je k němu přistupováno z hlediska jedince, organizace (zaměstnavatele) a pracovních skupin či týmů a z celospolečenského hlediska. Různé zdroje se zaměřují na jeden z těchto přístupů nebo na kombinaci dvou, případně se zabývají všemi třemi úrovněmi age managementu. Na jednotlivých úrovních jsou rozpracovávány různé tematické oblasti, jsou řešena různá témata, mnohá prolínají dvěma či všemi úrovněmi, jsou nahlížena i z rozdílných hledisek. Ve všech přístupech zájem směřuje k věkové skupině starší 50 let. Ve významné míře je v přístupech k age managementu z hlediska jedince a z hlediska organizace a pracovních skupin či týmů věnována pozornost psychologickým a personálním aspektům. Na úrovni jedinců z hlediska stárnutí a stáří ve vztahu k práci se age management zaměřuje zejména na jejich potřeby, očekávání a pracovní schopnosti. Na úrovni organizace je pozornost age manage-

mentu zaměřena zejména na perspektivu „stárnutí" pracovníků, diskriminaci a rovné zacházení, ageismus v organizacích, sociální odpovědnost organizací a na související opatření age managementu v systému řízení lidí. Na celospolečenské úrovni se age management zabývá zvláště demografickým vývojem, zdravím a kvalitou života populace, problematikou aktivního stárnutí a celoživotního vzdělávání a učení, věkovou diskriminací na trhu práce v kontextu zaměstnávání starších pracovníků a odchodu z trhu práce.

Age management na organizační úrovni by neměl být vztahován pouze ke starším pracovníkům a pracujícím seniorům. Z hlediska organizace představuje age management řízení věkové struktury pracovníků v organizacích, které charakterizuje využívání schopností pracovníků všech věkových skupin. V této souvislosti jsou zásadními hledisky age managementu zejména věková diverzita v organizacích, v pracovních skupinách či týmech a mezigenerační učení na pracovišti.

Age management na úrovni jedince z hlediska stárnutí a stáří ve vztahu k práci

Významnými východisky age managementu v kontextu stárnutí a stáří jedinců ve vztahu k práci jsou vliv práce na životní spokojenost a faktory pracovní spokojenosti.

Životní spokojenost představuje přetrvávající příjemný stav, který jedinec pociťuje ve vztahu k lidem, činnostem (rovněž například k práci) a institucím (Kováč, 2001). Výzkumy životní spokojenosti se zaměřují na identifikaci determinant, které ji významněji ovlivňují (například Emmons, Diener, 1985; Fahrenberg a kol., 2001). Životní spokojenost jedince odráží do určité míry jeho priority, spokojenost se životem je založená na porovnání se standardem, který si každý jedinec vytváří sám (Diener, Suh, Oishi, 1997). Odborníci poukazují na skutečnost, že se subjektivní vnímání životní spokojenosti vlivem okolností, času a zkušeností v průběhu života mění (například Křivohlavý, 2001). Odlišit lze celkovou životní spokojenost a spokojenost v dílčích oblastech života. Významný je vztah mezi životní a pracovní spokojeností, pro mnoho lidí je práce důležitým aspektem po celý život. Pracovní spokojenost či nespokojenost člověka spoluurčují subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami, individuálními preferencemi a má vliv na utváření pracovních postojů. Pracovní spokojenost jedince se v čase i situačně v průběhu života proměňuje (Kocianová, 2010). Velmi významná je u starších pracovníků potřeba zázemí, jistoty a bezpečí, dobré vztahy se spolupracovníky, upřednostňují jistou práci bez hrozby nepředvídatelných změn nebo ztráty zaměstnání, preferují klid a pohodu. Pro starší pracovníky je důležité potvrzení vlastní hodnoty, význam přikládají spolehlivosti, stabilní výkonnosti a zkušenostem, jejich potřeba seberealizace se projevuje i zájmem své zkušenosti předávat. Ujištění o svých schopnostech v porovnání s mladšími pracovníky potřebují především z důvodu posílení sebeúcty (Vágnerová, 2000). Zaměstnanost je hlavním nástrojem prodloužení aktivního života. Zaměstnání poskytuje kromě hmotných prostředků rovněž příležitosti k seberealizaci, uplatnění zkušeností, sociální participaci a sociálním kontaktům, je jedním z důležitých prvků sociálního začlenění (Čevela, Kalvach, Čeledová, 2012).

Velká pozornost je z hlediska age managementu věnována pracovním schopnostem v kontextu vlivu věku na výkon. Schopnosti starších pracovníků jsou výrazně diskutovány, bývá poukazováno na potíže se změnami, sníženou schopnost učit se nové věci, úbytek fyzických sil i na nedostatek sebejistoty. K potřebám stimulace a učení Vágnerová uvádí, že „... starší zaměstnanci o nové podněty příliš nestojí, dávají přednost stereotypu a rutině. Stejně tak se neradi učí čemukoliv novému, mají z nových metod strach, většinou už nemají dosta-

tečnou sebedůvěru." (Vágnerová, 2000, s. 413) Čevela, Kalvach a Čeledová (2012) upozorňují, že přestože klesá s věkem fyzický potenciál, psychický potenciál může růst. Sak a Kolesárová uvádějí (na základě výsledků výzkumů) jako přednosti pracujících seniorů zkušenosti, loajalitu k organizaci, respekt, stabilitu, odpovědnost, svědomitost, poctivost, disciplínu, pečlivost, spolehlivost, preciznost, důslednost, profesní moudrost (jsou rozumní, schopní rozpoznat podstatné, předvídaví, mají nadhled, jsou vyzrálí a rozvážní), jsou časově flexibilní, mají nižší nároky na odměnu ad. (Sak, Kolesárová, 2012). Cooper a Locke poukazují na pozitivní vliv ocenění jedince nebo jeho práce na pracovní spokojenost (Cooper, Locke, 2000). Pro starší pracovníky má projevovaný respekt a ocenění jejich znalostí a dovedností velkou důležitost. Celkové sebehodnocení stárnoucího člověka je mimo jiné závislé na dosažené úrovni vzdělání a tomu relevantním sociálním postavení. Stárnoucí lidé s vyšším vzděláním mají lepší sebehodnocení než lidé s nižší úrovní vzdělání pracující manuálně, intelektuální kompetence posílené vzděláním působí v tomto kontextu pozitivně (Vágnerová, 2000). Starší pracovníci s vyšším vzděláním mívají výrazně větší potřebu svého profesního rozvoje.

Age management – řízení věkové struktury pracovníků na úrovni organizace, pracovních skupin či týmů

Age management jako řízení věkové struktury v organizacích postihuje všechny věkové kategorie pracovníků, klade důraz na věkovou diverzitu pracovníků. V posledním období je věnována výrazná pozornost generacím ve vztahu k jejich schopnostem, potřebám, hodnotám a postojům v kontextu práce. Významným aspektem rozdílnosti generací pracovníků v různých zemích jsou konkrétní společenské faktory a podmínky. Generace jsou různě označovány a členěny z hlediska věku (například Oh, Reeves, 2013), standardně jsou vymezovány tři generace pracovníků. Generaci pracovníků označovanou jako baby boomers (také jako poválečnou generaci) tvoří lidé narození v období 1946–1964, do generace X patří lidé narození 1965–1981/1982 a do generace Y lidé narození 1982/1983–2000. Generaci baby boomers je přisuzována jako významná potřeba životní jistoty včetně jistoty práce, zatíženost prací (které je ochotna věnovat hodně svého času), je spojována s respektováním autorit, potřebou ocenění a se zaměřením na materiální hodnoty. Generace X je charakterizována potřebou jistoty dobrého pracovního místa a potřebou dobrého pracovního prostředí, vynakládá značné pracovní úsilí, v životě generace X dominuje kariéra, osobní život není prioritou, charakterizuje ji odkládání založení rodiny, důležitou hodnotou jsou peníze. Generace mladých je označována podle „faktoru Y" – fenoménu pracovního trhu v novém století. Generace Y je spojována s nemalými očekáváními v kontextu práce, usiluje o svůj profesní rozvoj a pracovní postup (s relevantní finanční odměnou a benefity), profesní kariéru nechce budovat na úkor osobního života, zohledňuje mimopracovní život, čas věnovaný rodině, přátelům a zájmům, významná je pro tuto generaci možnost alternativních úvazků. Generace Y je prezentována jako sebejistá, ambiciózní a flexibilní, vítající změny na pracovním místě i změny pracovních míst.

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 vymezuje staršího pracovníka jako osobu starší 50 let, které dosud nevznikl nárok na pobírání řádného starobního důchodu a seniora jako osobu, která dosáhla věku potřebného k odchodu do řádného starobního důchodu bez ohledu na to, zda starobní důchod pobírá či nikoliv (MPSV, 2013). Pozornost starším skupinám pracovníků výrazně podnítilo populační stárnutí. Prognózy pro další desetiletí ukazují na snižující se počet narozených dětí a narůstající počet starších osob, na perspektivu prodlužování pracovního života z důvodu budoucí potřeby

zaměstnanosti starších lidí jako řešení snižujícího se počtu mladých. Lisabonská strategie již v roce 2000 stanovila jako cíl zvýšení zaměstnanosti různých věkových skupin a zvýšení věku odchodu z trhu práce. V souvislosti s vytvářením pracovních příležitostí pro starší věkové skupiny pracovníků je zdůrazňována potřeba rozvoje jejich pracovních schopností (Kocianová, 2013). Mnohé výzkumy se zaměřují na faktory odchodu z trhu práce, na zapojení starších lidí do pracovního procesu ad. (například Vendramin, Valenduc, Molinié et al., 2012; Naegele, Thode, Dhéret, 2013; Hasselhorn, Apt, 2015), v českém prostředí se výstupy projektů (zejména financovaných z evropských zdrojů) zabývají postavením věkové skupiny 50+ ve společnosti a na trhu práce, bariérami jejich zaměstnávání ad. (například „Strategie Age Managementu v České republice", „Implementace Age Managementu v České republice", „Výzkum překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+ a pečujících osob ve skupině 50+").

Zatímco ve středu zájmu odborných zdrojů k age managementu je skupina 50+, praxe organizací se orientuje zejména na generaci Y. Skupina starších pracovníků je z hlediska pracovního uplatnění považována za zranitelnou skupinu na trhu práce a ohroženou diskriminací v práci z hlediska věku. Evropské dokumenty k rovnosti a diskriminaci určují obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání (Directive 2000/78/EC) a zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání (Directive 2006/54/EC). Antidiskriminační směrnice zakazují diskriminaci v přístupu k zaměstnání, zejména v oblasti podmínek pro obsazování pracovních míst (zákaz diskriminační inzerce) a kritérií výběru, v postupu v zaměstnání, účasti na vzdělávání, poradenství či rekvalifikaci, v odměňování, propouštění, v přístupu a členství v profesních organizacích nebo v organizacích zaměstnanců nebo zaměstnavatelů včetně výhod poskytovaných těmito organizacemi (Bobek, Boučková, Kühn, 2007). Zajištění a ochrana lidských práv starších osob, celoživotní učení a zaměstnávání starších pracovníků a seniorů je jednou z priorit Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (MPSV, 2013). Souvislost celoživotního vzdělávání a učení se seberealizací je častým tématem v politických dokumentech mezinárodních organizací (např. Commission of the European Communities, 2001), jejich expertizách a výzkumech (např. OECD, 2006). Diskriminace na základě věku je specifická, starší věk je nezměnitelnou charakteristikou. Diskriminace na základě věku představuje rozdílné zacházení s osobami určitého věku ve srovnání s osobami jiného věku. Principy spojených národů odkazují na ochranu věku, který s sebou přináší znevýhodnění a způsobuje tak zvláštní zranitelnost svých nositelů, jedná se i o stereotypní náhledy na stáří jako období tělesného a duševního chátrání (Bobek, Boučková, Kühn, 2007). Ageismus se starších jedinců dotýká i v pracovním životě. Vidovićová (2008) vymezuje podle Butlera ageismus jako proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří. Vágnerová charakterizuje ageismus z psychologického hlediska jako „... postoj, který vyjadřuje obecně sdílené přesvědčení o nízké hodnotě a nekompetentnosti stáří a projevuje se podceňováním, odmítáním, event. až odporem ke starým lidem. V důsledku takového postoje dochází k symbolické i faktické diskriminaci pouze na základě stáří. ... Ageismus, stejně tak jako všechny ostatní předsudky, příliš zjednodušuje a nepřiměřeně generalizuje. ... Nebere ohled na ... individualitu a někdy i značné diference, které mezi lidmi této věkové kategorie existují." (Vágnerová, 2000, s. 443) Odborníci poukazují na skutečnost, že i senioři jsou pod silným vlivem ageismu, často přebírají stereotypy a identifikují se s nimi, což ovlivňuje hodnocení jejich vlastní situace (Haškovcová, 2010).

Rovné pracovní příležitosti a diskriminaci pracovníků reflektuje řízení diverzity – diversity management, rovněž sociální odpovědnost organizace (Corporate Social Responsibility),

která představuje sociálně odpovědné chování organizace vůči všem, kteří mají k organizaci vztah (stakeholders). Diverzitu charakterizuje různorodost pracovníků z hlediska pohlaví, etnické příslušnosti, tělesných charakteristik, sexuální orientace, náboženství, rodinného stavu a věku. Řízení diverzity významně ovlivnil zájem o starší skupiny pracovníků. Přínosy aktivní politiky diverzity – dobrovolných aktivit organizací v oblasti výběru, rozvoje a stabilizace pracovníků různých sociálních skupin podle studie zpracované CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services) jsou mimo jiné posílení kulturních hodnot v organizaci, dobrého jména organizace, získání a stabilizace vysoce talentovaných lidí, zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků, řešení nedostatku pracovníků a snížení fluktuace a absence (The Costs and Benefits of Diversity, 2003). Mezi ukazateli hodnocení zlepšování kvality zaměstnání (Evropskou komisí) ve spojení s věkovou diverzitou jsou kromě odstranění diskriminace dovednosti, celoživotní vzdělávání a kariérní rozvoj, bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti, flexibilita a jistoty, organizace práce a rovnováha pracovního a osobního života, sociální dialog a zapojení pracovníků a celkový pracovní výkon (Kocianová, 2012). Z hlediska age managementu na úrovni organizace se výzkumy zabývají souvislostmi věkové diskriminace a výkonnosti organizace (například Kunze, Boehm, Bruch, 2011), využíváním nástrojů věkové diverzity a jejími výhodami na pracovišti a souvislostmi věkové diverzity a výkonnosti organizace (například Backes-Gellner, Veen, 2013; Bieling, Dorozalla, 2014), významem diverzity v pracovních skupinách či týmech a vlivem na jejich fungování a efektivitu (například Wegge et al., 2012; Kim, Bhave, Glomb, 2013).

Z hlediska age managementu jako řízení věkové struktury pracovníků má důležitou roli mezigenerační učení, vzájemné sdílení znalostí v rámci spolupráce generací je pro organizace velmi významné. „V konceptu učící se organizace je učení chápáno jako nepřetržitý proces, který se týká každého zaměstnance. Teorie učení probíhajícího v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí, zkoumá, jakým způsobem lze učení probíhající u jednotlivců i v týmech přeměnit na zdroj organizace. Způsob, jak k učení dochází, je ovlivňován podmínkami v organizaci a její kulturou." (Kocianová, 2012, s. 59) Zásadní význam v rozvoji intelektuálního kapitálu mají systémy personální práce, které napomáhají vytvářet znalosti a dovednosti pracovníků, usnadňují interakce a předávání znalostí mezi jedinci a skupinami a uchovávání znalostí v organizaci.

Řízení znalostí – knowledge management sleduje rozvoj organizací sdílením a využíváním informací uvnitř i vně organizace. Řízení znalostí z hlediska organizace, pracovních skupin či týmů spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a jejich předávání těm, kteří je potřebují. Podstatnou část znalostí organizace představují neformální vědomosti získané na pracovišti (Kocianová, 2012). Předávání znalostí starších pracovníků mladším může být velkým přínosem, uchování zkušeností může mít pro mnoho organizací zásadní význam.

Age management v organizaci vyžaduje opatření proti věkové diskriminaci a k podpoře spolupráce všech generací pracovníků v systému personálních procesů a aktivit. Významná jsou opatření zejména v procesech získání, výběru a rozmísťování pracovníků, v procesech řízení pracovního výkonu, v oblasti vzdělávání, osobního rozvoje a řízení kariéry a v uvolňování pracovníků, zejména při propouštění z nadbytečnosti. Důležitá jsou rovněž opatření v oblasti pracovních podmínek, například zavádění alternativních (flexibilních) pracovních úvazků (charakterizujících koncepci work-life balance – slaďování pracovního a mimopracovního života). Podporou age managementu může být interní a externí personální poradenství. Jak uvádí Armstrong, od počátku rozvoje řízení talentů – talent managementu, který sleduje získání a udržených potřebných talentovaných lidí (propojením získávání, motivace,

stabilizace, rozvoje a plánování následnictví), upozorňovali odborníci, že se nemá omezovat jen na několik vybraných jedinců (Armstrong, 2007). Hroník konstatuje převažující mínění, že není talent limitován věkem, ale jeho kritériem je výkonnost, vyznačuje se perspektivou tuto výkonnost zvyšovat (Hroník, 2007). Uplatňovaným kritériem v personálních procesech a aktivitách by měly být schopnosti pracovníků, nikoliv jejich věk. Pracovní schopnost spoluurčují v každém věku nároky na pracovní činnost, individuální předpoklady jedince ke zvládání práce a pracovní podmínky v organizaci. Model pracovní schopnosti Finského institutu pracovního zdraví zahrnuje kromě výše uvedených faktorů rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. K posuzování (respektive sebeposuzování) pracovní schopnosti je využíván dotazník Work Ability Index (WAI) zohledňující i charakter vykonávané práce – fyzické či duševní. Index pracovní schopnosti sleduje rovnováhu mezi požadavky práce a předpoklady jedince. Dotazník umožňuje zjistit subjektivní vnímání faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost, identifikovat příčiny snížení práceschopnosti, iniciovat změnu na straně jedince i organizace. Jedinci poskytuje sebereflexi a podněty ke změnám v pracovních postojích a životním stylu (v oblasti péče o zdraví), pro organizaci může být podkladem pro opatření v oblasti ergonomické, bezpečnosti práce, motivace vzdělávání, vedení lidí apod. (Finnish Institute of Occupational Health; Cimbálníková a kol., 2012).

Strategický přístup k age managementu vyžaduje zavádět v organizacích komplexní a integrované politiky a postupy. Průzkum realizovaný Evropskou komisí (2006) zabývající se věkem a zaměstnaností poskytuje příklady praxe organizací, které začaly otázku řízení stárnoucí pracovní síly řešit. Šetření zahrnující čtyřicet jedna případových studií z jedenácti členských států EU (včetně České republiky) nabízí doporučení, jak udržet starší pracovníky v zaměstnaneckém poměru. K úspěchu strategií a postupů age managementu přispívá plánování age managementu, vytváření organizační kultury podporující age management, vytváření věkové diverzity pracovníků, odstraňování věkové diskriminace na pracovišti, práce s pracovníky všech věkových skupin, zapojení starších pracovníků do plánování a praktikování age managementu. Dále je doporučeno udržování a oceňování znalostí a dovedností starších pracovníků, umožňovat jim přístup ke vzdělávacím a rozvojovým programům a kariérní rozvoj, řídit předávání znalostí, zajištění školení personalistů, vedoucích pracovníků i zástupců zaměstnanců organizace k zavádění a prosazování věkové diverzity, zviditelnění snahy vedoucích pracovníků prosadit age management. Mezi dalšími doporučeními je zlepšování pracovního prostředí pro všechny pracovníky (zdravé pracovní prostředí poskytuje uspokojivé pracovní podmínky, může snižovat stres, zlepšit fyzické i mentální zdraví, zvýšit schopnosti a osobní výkon), uplatňování flexibilních pracovních úvazků (např. pružná pracovní doba, u pracovníků v důchodovém věku zkrácené či dočasné úvazky a spolupráce na poradenské bázi), komunikace a informovanost o problémech age managementu v organizaci, zahrnutí strategie a metod age managementu do sociálního dialogu mezi zaměstnavatelem a odbory a hodnocení efektivity strategií age managementu (Kocianová, 2012).

Cíle age managementu a témata age managementu pro budoucnost

Cíli age managementu z hlediska jedince jsou ochrana před diskriminací a ageismem, podpora využívání schopností starších pracovníků a pracujících seniorů a podpora jejich pracovních možností. Cíle age managementu na úrovni organizace a pracovních skupin či týmů sledují řešení diskriminace a ageismu v organizaci, age management usiluje o existenci strategií zaměstnávání starších lidí, podporu věkové diverzity v pracovních skupinách či týmech, podporu předávání znalostí na pracovišti, zlepšení sociálních vztahů v organizaci a budování

dobrého jména zaměstnavatele. Na organizační úrovni je pozornost věnována implementaci opatření v oblasti obsazování pracovních míst, vzdělávání, rozvoje a podmínek starších pracovníků a pracujících seniorů reflektujících změny v kontextu stárnutí a stáří. Cíli age managementu na celospolečenské úrovni jsou působení ve směru zlepšení zdraví a kvality života, podpora aktivního stárnutí, celoživotního vzdělávání a rozvoje a zaměstnatelnosti generace 50+, upozornit na potřebu zaměstnanosti starších lidí v budoucnosti jako řešení snižujícího se počtu mladých lidí.

Dokumenty, projekty, výzkumy a publikace poukazují na znevýhodnění skupiny 50+ na trhu práce, na potřebu prodlužování pracovního života, zdůrazňují nezbytnost vytváření strategií a implementace opatření v oblasti zaměstnávání starších pracovníků. Apelují v kontextu věkové diskriminace a ageismu na změnu postojů ke starším pracovníkům v organizacích, na potřebu investic organizací do rozvoje kompetencí starších pracovníků. Odborníci zdůrazňují význam pracovního uplatnění pro starší jedince. Age management reflektuje mnohé negativní jevy. Generalizovaná doporučení age managementu však vyvolávají otázky, kterým je třeba se ve výzkumech a odborných rozpracováních věnovat. V kontextu pracovního uplatnění skupin starších pracovníků a pracujících seniorů je třeba se zabývat mnoha specifiky. Pozornost vyžadují faktory pracovní schopnosti starších jedinců a seniorů, které mohou určovat možnosti jejich pracovního uplatnění ve vztahu k určitým nárokům práce a pracovním podmínkám. Je otázkou, jaký bude zájem jedinců pracovat do vysokého věku. Je třeba se zaměřit na preference starších jedinců a seniorů v kontextu životní spokojenosti, na jejich hodnotové orientace, na faktory ovlivňující motivaci k práci a pracovní spokojenost v závislosti na sociodemografických znacích, tj. věku, pohlaví, dosaženém stupni formálního vzdělání, kulturních specifikách i charakteristikách zaměstnání, například míře odpovědnosti na daném místě nebo práci na vedoucí pozici. Významnou pozornost je třeba věnovat preferencím starších skupin pracovníků v oblasti profesního a kariérního rozvoje, jejich motivaci k dalšímu vzdělávání a kariérnímu postupu. Důležité je zaměřit se na mezigenerační učení v práci, na faktory, které ovlivňují sdílení zkušeností. Zásadní je pozornost věnovaná v kontextu uplatnění věkových skupin starších pracovníků a pracujících seniorů požadavkům různých profesí a pracovních činností v různých oborových oblastech a v různých typech organizací. Požadavky na různé pracovní pozice kladou rozdílně vysoké nároky na pracovní schopnosti, vzdělávání a odpovědnost.

Závěr

Age management je nahlížen v kontextu práce na úrovních jedince, organizace a pracovních skupin či týmů a z celospolečenského hlediska. Zásadní pozornost je věnována v age managementu psychologickým a personálním aspektům. Na úrovni jedince z hlediska stárnutí a stáří ve vztahu k práci je významná problematika životní a pracovní spokojenosti, pracovních schopností, potřeb a motivace, hodnot, postojů, sebehodnocení a aspirací. Starší pracovníci jsou odlišováni od mladších svými představami o životě, způsoby života, jednáním, rozdílnými očekáváními ve svém pracovním životě, která se týkají zejména profesní kariéry a pracovních podmínek. Age management – řízení věkové struktury pracovníků v organizaci vychází z antidiskriminační legislativy, kromě koncepcí řízení diverzity, sociální odpovědnosti organizace a řízení znalostí, má vztah ke koncepci řízení talentů i v souvislosti s pracovními podmínkami ke koncepci slaďování pracovního a mimopracovního života. Zabývá se zaměstnatelností starších pracovníků, věkovou diskriminací a ageismem, sociálně odpovědným chováním organizací, přínosy věkové diverzity pro organizaci i pracovní

skupiny či týmy a významem mezigeneračního učení v práci. Age management vyžaduje na organizační úrovni opatření proti věkové diskriminaci a k podpoře spolupráce všech generací pracovníků. Age management na celospolečenské úrovni vychází z prognóz demografického vývoje. Upozorňuje na budoucí potřebu vytváření pracovních příležitostí pro starší skupiny a jejich zaměstnávání v kontextu stárnutí populace a odchodu z trhu práce, zabývá se problematikou zdraví a kvalitou života, aktivního stárnutí a souvislostmi celoživotního vzdělávání a učení. Výraznou pozornost věnuje věkové diskriminaci na trhu práce a skupině 50+ jako ohrožené nezaměstnaností. Z hlediska age managementu – řízení věkové struktury pracovníků je v kontextu pracovního uplatnění věkových skupin starších pracovníků a pracujících seniorů důležité zaměřit se na různé faktory ovlivňující pracovní schopnosti v kontextu stárnutí a stáří, na preference těchto věkových skupin v souvislosti s prací, na faktory jejich životní a pracovní spokojenosti, jejich potřeby, zvláště na potřeby v oblasti vzdělávání a kariéry, na faktory ovlivňující sdílení zkušeností. Zejména je třeba se zaměřit na rozdílné nároky různých profesí a pracovních činností.

Literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies – Large-Scale Empirical Evidence on Company Productivity. *Human Resource Management Journal*, 23, 279–295. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?sid=18474ffc-02ed-435b-9393-a7021e9d864a%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=88228974

Bieling, G. & Dorozalla, F. (2014). Making the Most of Age Diversity: How Age Diversity Climate Contributes to Employee Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014, 1308-1314. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?sid=983cf3aa-b7f7-49f1-a493-9e3db6905a3c%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=97634213

Bobek, M., Boučková, P. & Kühn, Z. (2007). *Rovnost a diskriminace*. Praha: Beck.

Cimbálníková, L., a kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Commission of the European Communities. (2001). *Communication of Commission. Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*. Brussels. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF

Cooper, C. L. & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford: Blackwell Publishing.

Čevela, R., Kalvach, Z. & Čeledová, L. (2012). *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada.

Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent Findings on Subjective Well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25–41.

Directive 2000/78/EC. (2000). Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML

Directive 2006/54/EC. (2006). Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:en:PDF

Emmons, R. A. & Diener, E. (1985). Personality Correlates of Subjective Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 11, 89–97.

Fahrenberg, J., a kol. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum.

Finnish Institute of Occupational Health. Dostupné z: http://www.ttl.fi/en/search/results.aspx?q=WAI

Hasselhorn, H. M. & Apt, W. (eds.). (2015). *Understanding Employment Participation of Older Workers: Creating a Knowledge Base for Future Labour Market Challenges*. Berlin: Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Dostupné z: http://www.jp-demographic.eu/about/fast-track-projects/understanding-employment/understanding-employment-participation-of-older-workers-creating-a-knowledge-base-for-future-labour-market-challenges

Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Kim, E., Bhave, D. & Glomb, T. (2013). Emotion Regulation in Workgroups: The Roles of Demographic Diversity and Relational Work Context. *Personnel Psychology*, 66, 613–644. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?sid=ee4d8efa-4d2a-42d9-919b-abcf96e2eed7%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=89220901

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. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.

Kováč, D. (2001). Psychologists and Quality of Life. *Studia Psychologica*, 43, 161–167.

Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.

Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences-a Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264–290. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?sid=1546ab4b-e415-4ef9-9826-8f96763dea87%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=57416649

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

Naegele, L., Thode, E. & Dhéret, C. (2013). *Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies*. Brussels: Bertelsmann Stiftung a European Policy Centre. Dostupné z: http://www.careerandage.eu/site/store/pub_3586_second_career_labour_markets.pdf

OECD. (2006). *Measuring the Effects of Education on Health and Civic Engagement: Proceedings of the Copenhagen symposium*. Dostupné z: http://www.oecd.org/edu/innovation-education/37437718.pdf

Oh, E. & Reeves, T. C. (2013). Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Insruction, and Performance. In: Spector, J. M., Merrill, M. D., Elen, J. & Bishop, M. J. (Eds.). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 819–825, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sak, P. & Kolesárová, K. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada.

The Costs and Benefits of Diversity. (2003). *A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Employment & Social Affairs.* European Commission. Dostupné z: <http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>

Vágnerová, M. (2000). *Vývojová psychologie. Dětství, dospělost, stáří*. Praha: Portál.

Vendramin, P. Valenduc, G., Molinié, A-F., Volkoff, S., Ajzen, M. & Léonard, E. (2012). *Sustainable Work and the Ageing Workforce.* Luxembourg: Eurofound. Publications Office of the European Union. Dostupné z: http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1266en.pdf

Vidovićová, L. (2008). *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.

Wegge, J., et al. (2012). What Makes Age Diverse Teams Effective? Results from a Six-Year Research Program. *Work*, 41, 5145–5151. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?sid=441daf19-23a8-42df-9911893c7b30ca17%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=71928975

Psychologické aspekty práce finančných sprostredkovateľov: Ako sa rozhodujú o svojich radách?
Psychological aspects of financial brokers' work: How do they decide what to advise?

Konečný Matúš[1], Bačová Viera[2]
[1] Ústav experimentálnej psychológie SAV, matus.konecny@savba.sk
[2] Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, viera.bacova@fses.uniba.sk

Abstrakt
Názory na profesiu finančných agentov a ich prácu sa rôznia u laickej i odbornej verejnosti. Možno však oprávnene predpokladať, že vplyv finančných agentov na individuálne rozhodovanie jednotlivcov o osobných financiách bude čoraz vyšší. V príspevku identifikujeme tie psychologické aspekty práce finančných sprostredkovateľov, ktoré sa v súčasnosti javia ako najviac relevantné. Argumentujeme, že finanční sprostredkovatelia už tým, že sú „sprostredkovateľmi", musia vo svojom rozhodovaní zohľadňovať minimálne dve strany: finančnú inštitúciu, s ktorou spolupracujú, a klienta, ktorému služby ponúkajú. Podrobnejšie predstavujeme dva koncepty, ktoré vidíme ako centrálne pre skúmanie tejto témy a najmä pozície finančných sprostredkovateľov: expertnosť a zvládanie konfliktu záujmov finančnými poradcami pri rozhodovaní o tom, ako svojim klientom pomáhať. Ďalej zdôvodňujeme výber reliability ako kľúčového kritériá expertnosti finančných sprostredkovateľov. Možnosti skúmania expertnosti a jeho potenciálne prínosy ilustrujeme na príklade nami vyvinutej metodiky.
Kľúčové slová: finanční sprostredkovatelia, expertnosť, konflikt záujmov, rozhodovanie, posudzovanie

Abstract
Both lay people and professionals have heterogeneous opinions about the profession of financial agents. Nevertheless, it is reasonable to expect a growing impact of financial agents on individual decisions about personal finances. The most relevant psychological aspects of financial brokers' work are identified in the article. Since financial agents are intermediaries between clients and financial institutions, taking interests of both parties into consideration in their decision making seems to be inevitable. Two concepts fundamental for the understanding of financial agents' role and their decisions are elaborated upon: expertise and coping with conflict of interests in client related advice giving. Reasons why reliability could be used as a key criterion in attempts to study the expertise of financial agents are provided. A novel method is used for a demonstration of prospects and potential benefits of financial agents' expertise analysis.
Key words: financial brokers, expertise, conflict of interests, decision making, judgement

[1] Grantovo podporila Agentúra na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-0361-12
[2] Príspevok je súčasťou riešenia výskumného projektu Centra excelentnosti SAV „Centrum strategických analýz" (CESTA) III/2/2011.

Úvod

V začiatkoch riešenia nášho výskumného projektu zameraného na rozhodovanie finančných profesionálov sme si položili otázku: „Kto vlastne sú finanční profesionáli?". Už prvotné asociácie spojené s profesionálmi v oblasti financií naznačovali, že táto skupina bude relatívne heterogénna. Najčastejšie sa však predstava finančného profesionála v mysliach mnohých ľudí vynára v podobe finančného sprostredkovateľa (finančného agenta)[3]. Aj preto bola profesia finančných sprostredkovateľov prioritne dostupná aj v našich mysliach. Nasledujúce diskusie na tému „sú finanční agenti aj finančnými profesionálmi a/alebo expertmi?" otvorili pred nami viacero otázok, ktorými sa budeme v tomto príspevku zaoberať.

V príspevku predkladáme čiastkové výsledky teoretickej analýzy za účelom identifikácie dôležitých psychologických aspektov profesie finančných sprostredkovateľov. Argumentujeme, že finanční agenti už tým, že sú „sprostredkovateľmi", musia vo svojom rozhodovaní zohľadňovať minimálne dve strany: finančnú inštitúciu, s ktorou spolupracujú, a klienta, ktorému ponúkajú služby. Ďalej podrobnejšie predstavujeme dva koncepty, ktoré sa javia ako centrálne pre skúmanie posudzovania efektívnosti a korektnosti finančných služieb pre klientov sprostredkovateľov: expertnosť a zvládanie konfliktu záujmov. Ešte predtým sa však uvedieme pozadie profesie finančného sprostredkovateľstva na Slovensku.

Kontext finančného sprostredkovateľstva na Slovensku

Profesia finančných sprostredkovateľov na Slovensku vznikla a začala sa prudko rozmáhať s rozširovaním ponuky finančných služieb obyvateľstvu na začiatku 90. rokov 20. storočia. Tento vývoj je o niečo oneskorený oproti západným krajinám ako napríklad USA, kde sa profesia zaoberajúca sa poradenstvom a sprostredkovaním finančných služieb širokej populácii vyvíjala už od 60. rokov (Brandon & Welch, 2009). Finančným sprostredkovaním a poradenstvom sa na Slovensku v 90. rokoch začala zaoberať relatívne veľká časť ekonomicky aktívnej populácie: či už ako hlavnou alebo vedľajšou činnosťou, s väčšou či menšou mierou odbornej prípravy. Počet finančných agentov odvtedy významne klesol, ale ešte aj v roku 2013 pracovalo na Slovensku takmer 10 000 finančných sprostredkovateľov (Kačalka, 2013). Počet príslušníkov tejto profesie a rozsah ich pracovnej činnosti indikuje, že dopad nimi poskytovaných služieb na finančnú pohodu (alebo nepohodu) slovenskej populácie je závažný.

V dobe vzniku nových finančných profesií bolo ich legislatívne vymedzenie veľmi vágne. Po dlhých diskusiách presnejšie vymedzenie finančného sprostredkovania a poradenstva priniesol zákon v roku 2009. Jedným z účelov prijatia *Z*ákona o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve č. *186/2009 a o zmene a doplnení niektorých zákonov* bol zámer kultivovať pracovnú činnosť finančných agentov. Po legislatívnych zmenách sú finanční sprostredkovatelia registrovaní v Národnej banke Slovenska až keď vykonajú odborné skúšky.

Doména rozhodovania o osobných financiách je v súčasnosti natoľko komplexná a komplikovaná, že nie je pravdepodobné, že celá populácia bude schopná robiť dobré finančné rozhodnutia (pozri k tomu podrobne Bačová, 2015). Finančná gramotnosť obyvateľov Slovenska (podobne ako aj v iných krajinách) nie je vysoká, a preto pomoc expertov pri rozhodovaní bežných ľudí o svojich osobných financiách bude čím ďalej tým viac potrebná (Baláž, 2012).

[3] Pojem finančný agent používame synonymicky s finančným sprostredkovateľom a označujeme ním ľudí vykonávajúcim poradenskú činnosť podľa § 7-8 zákona č. 186/2009 Z. z.. Sprostredkovatelia sú niekedy v bežnej reči nesprávne nazývaní finančnými poradcami. Zákon medzi týmito pojmami rozlišuje. Finančný poradca nesmie vykonávať služby finančného sprostredkovania. Kým poradcovi za služby platí priamo klient, sprostredkovateľ je platený finančnou inštitúciou s ktorou klient uzatvára zmluvu.-

Finanční agenti môžu svojim klientom priniesť užitočné informácie, pomôcť s nastavením váh jednotlivých kritérií pri posudzovaní alternatív a tým optimalizovať ich finančné voľby. Sprostredkovatelia predstavujú potenciálne užitočný spôsob zefektívňovania správania populácie na finančných trhoch (spotreby, úverov, investícií).

Zabezpečenie vhodného prostredia a podmienok, v ktorom jednotlivci vykonávajú svoje finančné rozhodnutia, patrí k dôležitým úlohám štátu. Finanční sprostredkovatelia sú účastníkmi nezanedbateľného množstva vzťahov medzi ľuďmi a finančnými inštitúciami. Okrem pomoci s formálnymi náležitosťami týchto vzťahov poskytujú klientom aj odporúčania, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie o osobných financiách. Výsledky finančných volieb obyvateľov sa prejavujú tak v ich individuálnej ekonomickej pohode, ako aj v makroekonomických ukazovateľoch (napr. celonárodná úroveň sporenia/spotreby obyvateľov, zdroje sociálneho zabezpečenia a verejných opatrení atď.). Práve preto sa domnievame, že je v spoločenskom záujme, aby sprostredkovatelia vykonávali svoju pracovnú činnosť takým spôsobom, ktorý čo najviac pomôže obyvateľom robiť pre nich „dobré" finančné rozhodnutia.

Expertnosť finančných sprostredkovateľov

Sú finanční sprostredkovatelia expertmi na financie? Pre zodpovedanie takto priamočiaro formulovanej otázky je potrebné najskôr definovať základné pojmy spojené s expertnosťou v doméne osobných financií. V tejto časti príspevku preto zdôvodňujeme výber reliability ako kľúčového kritériá expertnosti v procesoch posudzovania alternatív voľby. Možnosti skúmania expertnosti a jeho potenciálne prínosy ilustrujeme na príklade nami vyvinutej metodiky.

Úlohou finančného sprostredkovateľa je pomôcť klientovi v spravovaní a rozhodovaní o osobných financiách. Ak sa sprostredkovateľ pokúša pomôcť klientovi urobiť voľbu v najlepšom záujme klienta, mal by byť schopný identifikovať, ktorá je to voľba. Oblasť financií pre získavanie expertnosti u sprostredkovateľov teda chápeme ako tú, ktorá mu umožňuje identifikovať vhodnú voľbu pre konkrétneho klienta.

Hodnotenie kvality rozhodnutí klientov v oblasti osobných financií nie je vždy jednoznačné. V niektorých prípadoch je to teoreticky možné, avšak v niektorých nie je kvalita finančného rozhodnutia v danej situácii a danej dobe zrejmá. Z toho pramení problém ako hodnotiť kvalitu odporúčania, ktoré sprostredkovateľ klientovi predloží. Širšie chápanie expertnosti, ktoré predložil Shanteau (1992), dovoľuje rozmýšľať aj o jej zisťovaní vo finančných rozhodovacích úlohách, v ktorých nie je kvalita voľby jednoznačne určiteľná.

V zhode s viacerými (napr. Bolger & Wright, 1992; Einhorn, 1974; Weiss, Shanteau & Harries, 2006) za kľúčový aspekt expertnosti sprostredkovateľa považujeme reliabilitu jeho posúdení. Reliabilita posúdení a rozhodnutí obsahuje jednak vnútornú reliabilitu experta a jednak reliabilitu medzi expertmi. Vnútorná reliabilita je schopnosť rozhodovateľa reprodukovať svoje posúdenie v prípade opakovaného stretnutia s tým istým problémom/úlohou. Reliabilita medzi expertmi predstavuje stupeň zhody pri identifikácii vhodnej voľby pre klienta v prípade viacerých rozhodovateľov (sprostredkovateľov). Ak sú sprostredkovatelia expertmi na rozhodovanie o osobných financiách klienta, tak viacerí sprostredkovatelia by mali odporučiť tomu istému klientovi rovnaké alebo aspoň podobné voľby. Preto navrhujeme pre identifikáciu expertných jednotlivcov použiť mieru zhody medzi posudzovateľmi pri odporúčaní voľby vhodnej pre konkrétneho klienta.

Identifikácia expertov medzi finančnými sprostredkovateľmi na základe aspektov reliability bude musieť byť špecifická pre jednotlivé oblasti rozhodovania o osobných financiách,

ktorým sa venujú. Expert na hypotéky nemusí byť nevyhnutne aj expertom na investície. Konečný (in press) navrhol metodiku skúmania expertnosti sprostredkovateľov v oblasti dôchodkového investovania. Súbor rozhodovacích situácií, ktorý je jadrom metodiky, pozostáva z opisov hypotetických sporiteľov a úlohy na posudzovanie investičných možností v dôchodkom sporení. Opisy charakteristík hypotetických sporiteľov umožňujú zmapovať, ako riešiteľ úlohy individuálne posudzuje vhodnosť jednotlivých investičných možností pre hypotetického sporiteľa. Analýza na individuálnej úrovni dovoľuje kvantifikovať mieru vnútornej reliability posúdení riešiteľa úlohy pomocou opakovaných položiek. Skupinová analýza posúdení má slúžiť práve pre identifikáciu klasterizovaných posúdení.

Expertnosť by sa teda mala prejaviť v údajoch získaných metodikou ako klasterizácia volieb medzi jednotlivcami na individuálnych položkách naprieč významnou časťou položiek. Tento ukazovateľ vychádza z predpokladu, že v rovnako opísanej rozhodovacej situácii by experti mali robiť podobné/rovnaké posúdenia vhodnosti investičných možností. Klasterizácia odpovedí však môže vzniknúť aj z dôvodov nesúvisiacich s expertnosťou, ako napríklad spoločnými presvedčeniami a pod. V prípade úspešnej identifikácie klasterizovaných odpovedí bude preto potrebné zvážiť aj ďalšie, napr. objektívne faktory rozhodovania, ako skúsenosti, vzdelanie či hodnotenie kolegami.

Pre klientov by bolo prínosné, keby im rôzni sprostredkovatelia odporúčali rovnaké alebo podobné finančné služby ako pre nich vhodné, či nevhodné. Preto by bolo dobré, keby medzi finančnými sprostredkovateľmi bolo čo najviac expertov na osobné financie. Teda takých sprostredkovateľov, ktorí by považovali pre toho istého klienta rovnaké/podobné alternatívy za najvhodnejšie. Identifikácia expertov na základe reliability (vnútornej a medzi expertmi) umožní opísať vzor odpovedí, ktoré zodpovedajú expertným voľbám či odporúčaniam. Tento model bude potom možné použiť na porovnávanie sprostredkovateľov medzi sebou alebo sprostredkovateľov s inými populáciami (napr. ich klientmi).

Ako sme už uviedli, sformulovať objektívne normatívne kritériá správnosti volieb v doméne osobných financií je problematické. Aj preto ako mieru „správnosti" volieb finančných rozhodnutí navrhujeme porovnanie s modelom expertných volieb založenom na vnútornej reliabilite a zhode medzi posudzovateľmi. Porovnávanie expertných volieb s populáciami napríklad finančných amatérov môže zas pomôcť identifikovať najvýznamnejšie odchýlky od modelu.

Konflikt záujmov u finančných sprostredkovateľov

Domnievame sa, že pozícia finančného sprostredkovateľstva sama môže viesť ku konfliktu záujmov u konkrétneho finančného agenta. Základnými prvkami úlohového prostredia (Letovancová, 2002) finančných sprostredkovateľov sú finančné inštitúcie a klienti. Tieto dva prvky sa akoby striedajú v rolách dodávateľov a zákazníkov.

Inštitúcie poskytujú finančné služby, ktoré sprostredkovatelia distribuujú klientom. Klient za tieto služby platí inštitúcii. V roli dodávateľa tu teda vystupuje inštitúcia a klient je zákazníkom. Klient neplatí sprostredkovateľovi za sprostredkovateľské služby. Klient platí poplatok finančnej inštitúcii, ktorá sa „vzdá" časti tohto poplatku v prospech organizácie spolupracujúcej so sprostredkovateľom[4]. V priamom vzťahu s finančnými inštitúciami je

[4] Zákon pomenúva organizáciu spolupracujúcu so sprostredkovateľom ako „Samostatných finančných agentov" podľa § 7 zákona č. 186/2009 Z. z.

teda organizácia, s ktorou sprostredkovateľ spolupracuje. Zákazníkom sprostredkovateľa je v istom zmysle zároveň klient aj finančná inštitúcia.

V bežnej organizácii spolupracujúcej s finančnými sprostredkovateľmi je hodnotenie pracovného výkonu a odmeňovanie sprostredkovateľa nastavené tak, že oceňuje počet a hodnotu sprostredkovaných finančných služieb. Optimálna služba pre klienta nie je vždy najlepšou pre finančnú inštitúciu. Keďže vzťah medzi nimi je mediovaný organizáciou, ideálna služba pre klienta nemusí byť tá, ktorá je najlepšie hodnotená a odmeňovaná organizáciou, s ktorou sprostredkovateľ spolupracuje. Je pravdepodobné, že takéto usporiadanie prostredia a podmienok práce neuľahčuje sprostredkovateľom vyhnúť sa konfliktu záujmu.

Zákon myslí a ustanovuje primárne zameranie sprostredkovateľa na záujmy klienta (§ 28 Zákona č. 186/2009 Z. z.) Domnievame sa však, že zo psychologického hľadiska nemusí byť zákonom predpisovaný bezvýhradný záujem o klienta zo strany sprostredkovateľov plne účinným opatrením pri prevencii konfliktu záujmu. Potreba zabezpečiť prostredie, ktoré má zabrániť konfliktu záujmov je explicitne vyjadrené aj v §24 ods. 1. písm b) zákona č. 186/2009 Z. z., no napriek tomu riziko konfliktu záujmov pre finančných sprostredkovateľov je v ich profesii prítomné.

Vyhýbanie sa konfliktu záujmov v praxi nie je byť triviálna úloha. Sprostredkovatelia sami, aj ich klienti, bežne reflektujú prípady, kedy sprostredkovatelia uprednostňujú vlastné záujmy pred záujmami klientov (vedome alebo neuvedomene). Otázka vytvorenia prostredia, ktoré by facilitovalo riešenie konfliktu záujmov spôsobom nepoškodzujúcim klienta, môže byť viac problémom psychologickým ako legislatívnym. Podobne ako Bazerman, Morgan & Loewenstein (1997) “author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Bazerman”, “given” : “Max H”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Morgan”, “given” : “Kimberly P”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Loewenstein”, “given” : “George F”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }], “container-title” : “Sloan Management Review”, “id” : “ITEM-1”, “issue” : “4”, “issued” : { “date-parts” : [[“1997”]] }, “page” : “89-95”, “title” : “The Impossibility of Auditor Independence”, “type” : “article-journal”, “volume” : “38” }, “suppress-author” : 1, “uris” : [“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=1f9d0292-1c8e-4592-a9f4-b46dd976876a”] }], “mendeley” : { “formattedCitation” : “(1997 argumentovali o nezávislosti audítorov, na potenciál konfliktu záujmov u profesionálov v oblasti finančného sprostredkovania a poradenstva upozorňuje aj Haslem (2010). Ponúkame niekoľko empirických dôvodov, prečo si myslíme, že má význam zaoberať sa otázkou nezávislosti finančných sprostredkovateľov aj v našich podmienkach.

Moore a Loewenstein (2004) vysvetľujú, prečo nie je pre jedinca jednoduché vyhýbať sa konfliktu záujmov. Adaptujú teóriu duálnych procesov a argumentujú, že na seba zamerané záujmy sú spracovávane automaticky, rýchlo a čiastočne mimo bežnej vedomej kontroly. Rozhodnutie, ktoré je výsledkom zvažovania záujmov iných, často vyžaduje analytické, a kognitívne náročnejšie spracovanie (Moore & Loewenstein, 2004). Bazerman a jeho spolupracovaníci podobne nazerajú na problém nezávislosti v problematike audítorstva – vnímajú ho ako dôsledok neúmyselných tendencií v rozhodovaní (Bazerman et al., 1997) ”author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Bazerman”, “given” : “Max H”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Morgan”, “given” : “Kimberly P”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Loewenstein”, “given” : “George F”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }], “container-title” : “Sloan Management Review”, “id” :

"ITEM-1", "issue" : "4", "issued" : { "date-parts" : [["1997"]] }, "page" : "89-95", "title" : "The Impossibility of Auditor Independence", "type" : "article-journal", "volume" : "38" }, "uris" : ["http://www.mendeley.com/documents/?uuid=1f9d0292-1c8e-4592-a9f4-b46dd976876a"] }], "mendeley" : { "formattedCitation" : "(Bazerman et al., 1997″). Konflikt záujmov u niektorých finančných sprostredkovateľov môže ovplyvňovať odporúčania, ktoré ponúkajú klientom a tým aj ich rozhodnutia o osobných financiách.

Organizačná psychológia by mohla byť prínosná pri tvorbe takého prostredia rozhodovania, ktoré by finančným sprostredkovateľom uľahčilo vyhnúť sa konfliktu záujmov. Inšpirujúce sú napríklad výskumy o vplyve zverejňovania existencie konfliktu záujmov (napr. Sah & Loewenstein, 2013) . Psychologickej analýze by mohli byť podrobené aj spôsoby hodnotenia a odmeňovania finančných sprostredkovateľov.

Záver

Finanční sprostredkovatelia majú vplyv na rozhodovanie o osobných financiách svojich klientov. Keďže rozhodovanie o osobných financiách nie je pre bežnú populáciu jednoduché, odporúčania profesionálov v tejto oblasti môžu byť dôležité pri individuálnom rozhodovaní o finančných službách. Finančných sprostredkovateľov chápeme ako odborníkov na rozhodovanie o osobných financiách.

Kultúrno-historický kontext využívania finančných služieb domácnosťami v našich podmienkach prispieva k závažnosti témy rozhodovania o osobných financiách a zaoberania sa odporúčaniami finančných sprostredkovateľov. Kým vo vyspelejších ekonomikách mali ľudia viac času na získavanie skúseností s manažovaním osobných financií, na Slovensku, či v Českej republike, ide skôr o fenomén necelých 3 dekád. Nižšia miera skúseností našich populácií súvisí aj s nižšou kompetenciou ľudí robiť „dobré" finančné rozhodnutia, ale aj pozíciou, v ktorej sa ocitajú finanční sprostredkovatelia. Profesie zaoberajúce sa poradenstvom a sprostredkovaním sa v západných krajinách formovali dlhodobejšie a našli si stabilné miesto pri finančnom rozhodovaní jednotlivcov. Finanční sprostredkovatelia u nás len v posledných rokoch nadobúdajú status užitočnej profesie pre finančný manažment domácností.

Domnievame sa, že expertní sprostredkovatelia sa budú vyznačovať špecifickým a identifikovateľným vzorom posudzovania možností finančných volieb a ich vhodnosti pre klienta. Za základné kritériá pre označenie posúdení ako expertných považujeme vnútornú reliabilitu a zhodu medzi posudzovateľmi. V nejednoznačných situáciách očakávame, že sprostredkovatelia posúdia výhodnosť konkrétnych finančných služieb rôzne. V situáciách, ktoré môžu byť spoľahlivo riešiteľné normatívnymi modelmi rozhodovania, by experti mali považovať za najvýhodnejšiu normatívne správnu alternatívu. Preto pri nejednoznačných rozhodovacích situáciách navrhujeme ako nevyhnutné kritérium expertnosti vnútornú konzistenciu posúdení.

Identifikáciu expertných posúdení možno využiť pri stanovovaní kritérií na výber sprostredkovateľov, hodnotenie ich kvalifikácie či vzdelávanie. Tiež môže inšpirovať pokusy o „zlepšenie" volieb amatérov v osobných financiách vzdelávaním alebo modifikáciami prostredia rozhodovania.

Keď sprostredkovateľ má schopnosť identifikovať najlepšiu finančnú službu pre svojho klienta, nemusí mu túto službu nevyhnutne aj odporučiť. Zdá sa, že finanční sprostredkovatelia sa ocitajú v prostredí, kde hrozí konflikt záujmov. Sprostredkovateľ vystupuje zároveň v roli obchodníka pre finančné inštitúcie a zároveň v roli odborníka na osobné financie pre svojho klienta. Domnievame sa, že tieto dve roly nemusia vždy byť úplne kompatibilné. Hľadnie riešenia tohto problému je dôležité pre ochranu záujmov klientov.

Aj v prípade, že finančný sprostredkovateľ odporučí klientovi najlepšiu službu, klient môže zvoliť úplne inú alternatívu. Rozhodovanie o osobných financiách v reálnom svete zahŕňa mnohé ďalšie faktory. Napriek tomu, schopnosť finančných agentov robiť konzistentné posúdenia vhodnosti finančných služieb sa zdá byť nevyhnutným predpokladom pre poskytovanie užitočných odporúčaní pre klientov. Očakávame, že overenie predpokladu vnútornej reliability v posudzovaní finančných agentov môže priniesť podnety ako pre profesionálov v tejto oblasti, tak pre iniciatívy zamerané na záujmy spotrebiteľov v tejto oblasti.

Literatúra

Bačová, V. (2015). Finančné rozhodovanie jednotlivcov: mentálne limity, zvládanie a možnost optimalizácie. *Československa Psychologie*, *LIX*(3), 239–251.

Baláž, V. (2012). Pociťovaná a skutočná finančná gramotnosť. *Ekonomický Časopis*, *7*, 681–697.

Bazerman, M. H., Morgan, K. P. & Loewenstein, G. F. (1997). The Impossibility of Auditor Independence. *Sloan Management Review*, *38*(4), 89–95. Retrieved from http://sloanreview.mit.edu/article/the-impossibility-of-auditor-independence/

Bolger, F. & Wright, G. (1992). Reliability and Validity in Expert Judgment. In G. Wright & F. Bolger (Eds.), *Expertise and Decision Support* (pp. 47–76). New York: Plenum Press.

Brandon Jr, E. D. & Welch, H. O. (2009). *The history of financial planning: The transformation of financial services*. John Wiley & Sons

Einhorn, H. J. (1974). Expert judgment: Some necessary conditions and an example. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 562–571.

Haslem, J. A. (2010). The New Reality of Financial Advisors and Investors. *The Journal of Investing*, *157*(19), 23–30.

Kačalka, Ľ. (2013, October). Sprostredkovatelia odkryli čísla. *Trend*. Retrieved from http://blog.etrend.sk/luboslav-kacalka/sprostredkovatelia-odkryli-cisla-2.html

Konečný, M. (in press). Metodika skúmania rozhodovania v dôchodkovom investovaní. In K. Dudeková & L. Kostovičová (Eds.), *Cesty k rozhodovaniu: Šesť dekád psychologického výskumu*. zborník z konferencie. Bratislava.

Letovancová, E. (2002). *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenskeho.

Moore, D. a. & Loewenstein, G. (2004). Self-interest, atomaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, *17*(2), 189–202.

Sah, S. & Loewenstein, G. (2013). Nothing to Declare: Mandatory and Voluntary Disclosure Leads Advisors to Avoid Conflicts of Interest. *Psychological Science*, *25*(2), 575–584.

Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational Decision Making*, *19*(5), 441–454.

Psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních odborných škol prostřednictvím her na hrdiny
The psychological consitions for developing the creative thinking of high school students by role-playing games

Kušč Aleksandr
Katedra biotechnologie a lidského zdraví, Kremenčugská národní univerzita Michaila Ostrohradského, Ukrajina
akushch2005@yandex.ru

Abstrakt
Studie je zaměřena na zkoumání podmínek rozvoje tvůrčího myšlení, zavádění nových metodik hodnocení úrovně rozvoje tvůrčího myšlení, navrhování a zavádění inovačního programu prostřednictvím her na hrdiny pro studenty středních odborných škol. V práci je zdůrazněna psychologická podstata pojmu «tvůrčí myšlení», analýza a studium psychologických podmínek pro rozvoj tvůrčího myšlení osobnosti prostřednictvím zkoumání jeho struktury jako složité multidimenzionální vlastnosti osobnosti. Vědecká studie popisuje psychologický mechanismus duševní činnosti. V práci je kladen důraz na účelnost a postatu využití her na hrdiny a jejich modifikací jako na metodický prostředek s cílem rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních odborných škol. V souladu se známými pravidly psychometriky je vytvořena inovační technika, která je zaměřena na hodnocení, měření osobnostních a procesních ukazatelů tvůrčího myšlení (technika axio-kognitivního hodnocení myšlení). Autor navrhl a potvrdill hypotézu, že speciálně organizovaná odborná činnost v podobě her výrazně ovlivňuje úroveň tvůrčího myšlení osobnosti.
Pro zajištění vysoké efektivity poznávacího procesu a rozvoje tvůrčího myšlení orientovananého na různé odborného profily, hledá autor nové přístupy a metodologii inovativních vzdělávacích programů. Autor vytvořil v rámci integrované hry na hrdiny inovativní vzdělávací program, orientovaný na podnikatelské myšlení, který pojmenoval «Základy podnikání».
Klíčová slova: tvořivé myšlení, úroveň duševního neologismu složitosti, multidimenzionální konstrukt, interpsychické a intrapsychické podmínky, axiokognitivní konstrukt, reflexe, komparace, koexistence, významový konstrukt, hry na hrdiny (rolová hra)

Abstract
The study aims to examine the conditions of development of creative thinking, the introduction of new methods of assessing the level of development of creative thinking, development and implementation of innovative programs the usage of role-playing and business games for students of secondary vocational schools. The psychological essence of the concept of «creative thinking», the analysis and study of the psychological conditions for the development of creative thinking of the person through the study of its structure as a complex multidimensional personality traits.
Scientific study describes the psychological mechanism of intellectual activity. In the work accented the feasibility of using role-playing games and their varieties, business games, as

methodological tools for the development of creative thinking of students of secondary vocational schools. In accordance with known rules psychometrics created an innovative method that focuses on evaluating , measuring personal and procedural indicators of creative thinking (methodology of axio-cognitive assessment of thinking). The author has proposed and proved the hypothesis that a specially organized professional activities in the form of the game significantly affect the level of creative thinking of the individual. To ensure the effectiveness of high resolution, cognitive process and development of creative thinking orientovananého on various professional profiles, the author is looking for new approaches and methodology of innovative educational programs. The author has created innovative educational programs within the framework of an integrated role-playing games, focused on business thinking, which is called «Fundamentals of business».
Key words: creative thinking, the level of intellectual neologismu complexity, multidimensional construct, interpsychcal and intrapsychical conditions, axio-cognitive construct, reflection, comparison, coexistence, the semantic construct of role-playing games

Úvod

Současný progres společnosti dokládá, že intelektuální a tvůrčí potenciál osobnosti vystupuje jako důležitý faktor sociálného rozvoje, proto jedním z důležitých úkolů psychologie je výzkum podmínek pro rozvoj tvůrčí individuality, zejména v průběhu vzdělávacího procesu.

Psychologická analýza efektivity vlivu pedagogických faktorů na proces formování osobnosti odhalila řadu podmínek, které přispívají k rozvoji tvůrčího myšlení starších žáků: napodobování, cílevědomost, zaměření tvůrčího procesu, strategie (plán, hierarchie cílů) organizace tvůrčí činnosti, zapojení žáků do tvůrčího kolektivu, kombinace kolektivní a individuální činnosti, společná tvorba žáků a učitelů (B. Teplov, 1985; G. Kostyuk, 1988; S. Maksimenko, 2000; V. Moliako, 2007 a atd.).

Je třeba zdůraznit, že experimentální výzkum tvůrčího myšlení a psychologických podmínek pro jeho formování a rozvoj prostřednictvím her se týkalo převážně předškoláků, mladších žáků, adolescentů a dospělých (Y. Gilbuh, 1992; D. El'konin, 1989 a atd.).

Ale psychologickým zvláštnostem rozvoje tvůrčího myšlení pomocí her na hrdiny v mládežnickém věku se v psychologické vědě nedostalo svého teoretického opodstatnění, ani rozpracování. I když v průběhu socializace právě v tomto období probíhá efektivní proces rozvoje osobnosti, kdy hlavní psychické procesy získávají důležitou aktivní formu (L. Vygotskij, 1996), a hravá forma organizace vzdělávací činnosti zajišťuje všestranná rozvoj osobnosti díky integrovanému vzájemnému působení poznávací sféry a formy konkrétní činnosti prostřdnictvím aktivizace tvůrčího myšlení (A. Dusavickij, 1985; I. Semenov, 1992; G. Ščedrovickij, 1995 apod.). A tak, aktuálnost námi stanoveného problému, rovněž jeho nedostatečné probádání, podmínily výběr námětu pro výzkum.

Teoretická východiska

Cíl výzkumu spočívá v odhalení podstaty psychologického mechanismu a podmínek rozvoje tvůrčího myšlení starších žáků prostřednictvím her na hrdiny.

V souladu se stanoveným cílem byly definovány i úkoly výzkumu:

1. Analyzovat teoretické přístupy k problému rozvoje tvůrčího myšlení, definovat jeho obsah, mechanizmy projevu, upřesnit pojem tvůrčího myšlení, psychologických pod-

mínek jeho rozvoje, stanovit jeho strukturu, prozkoumat podstatu pro využití herních prostředků při vzdělávací činnosit v procesu rozvoje tvůrčího myšlení.

2. Vybrat a zpracovat psychodiagnostickou metodiku empirického výzkumu psychologických podmínek rozvoje tvůrčího myšlení starčích žáků.
3. Odhalit psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení starších žáků v kontextu věkových a genderových zvláštností.
4. Zpracovat a aprobovat program formativního experimentu aktivizace tvůrčího myšlení starších žáků prostřednictvím her na hrdiny, doporučení pro rozvoj tvůrčího myšlení starších žáků uvedenými prostředky.

Hypotéza

Výzkum je založen na předpokladu, že kreativní myšlení osobnosti je vícerozměrným pojmem, reprezentovaným dvěma obecnými parametry: významem a komplexností, charakterizující tvůrčí myšlení jako vyšší úroveň nabytí zkušeností, individuální psychologické zvláštnosti tvůrčího myšlení se projevují jako kvalitativně-kvantitativní komplex ukazatelů myšlení a s nim související psychologické podmínky jeho rozvoje, včetně více strukturálního mechanismu hlavní činnosti, věkových a genderových zvláštností.

- V podmínkách ontogeneze jedince je patrná problematizace duševní aktivity, která je způsobena vzájemným ovlivňováním vnějších a vnitřních duševních podmínek jeho rozvoje, jehož spontánní prožitek vede k tomu, že tvůrčí myšlení starších žáků má zápornou tendenci rozvoje;
- Jednou z hlavních příčin negativní tendence změny významu ukazatelů úrovně rozvoje tvůrčího myšlení je nedostatečná úroveň integrované koexistence a souvztažnosti vnitřních a vnějších psychických podmínek pro rozvoj, což je vyjádřeno určitým kvalitativně-kvantitativním vzájemným poměrem ukazatelů produktivní duševní činnosti, zajišťující formování osobnostního schématu myšlení, a který stírá protiklady, jež jsou základem problémové situace;
- Efektivnější rozvoj tvůrčího myšlení starších žáků lze dosáhnout za těchto podmínek: 1) cílevědomým působením na vznik a konstruktivní prožívání paradoxální situace v rámci speciálně organizované vzdělávací činnosti; 2) cílevědomým rozvojem činorodých dovedností pomocí rolových her.

Psychologický mechanismus tvůrčího myšlení a podmínky jeho rozvoje

Během teoretické a metodologické analýzy psychologických podmínek rozvoje tvůrčího myšlení starších žáků pomocí her na hrdiny byl proveden rozbor teoretického a experimentálního pozorování při studiu problému rozvoje tvůrčího myšlení, jeho struktury, mechanismu rozvoje, byly formulovány definice tvůrčího myšlení jako axio-kognitivní konstrukt, struktura a psychologické podmínky jeho rozvoje u starších žáků; prozkoumána efektivita aplikace her na hrdiny v procesu rozvoje tvůrčího myšlení.

Analýza tvůrčích a experimentálních výzkumů odhalila, že pojem tvůrčího myšlení nemá jednoznačnou definici a je posuzován z hlediska různých přístupů: z psychodynamického (Z.Freud, 1999; A. Adler, 2000), pragmatického (E. de Bono, 1997), psychometrického (E. Torrens, 1972), osobního (G. Kostiuk, 1988; S. Maksimenko, 2000; V. Romenets, 2001), procedurálního (V. Bibler, 1975; D. Bogoyavlenskaya, 1983; L. Vygotsky, 1996; J. Ponomarev, 1999; I. Semenov, 1992), strategicky aktivního (V. Moliako, 2007), strukturálně integrovaného (J. Linhart, 1970; V. Morgun, 1992; M.Cholodná, 1997) přístupu.

Tvůrčí myšlení je chápáno jako schopnost myšlení, a zároveň jako osobnostní charakteristika. Takže, tvůrčí myšlení je provázáno se zvláštnostmi myšlení a je chápáno jako schopnost generování nových originálních myšlenek, které nejsou stereotypní.

Rozbor teoretických základů psychologické anylýzy tvůrčího myšlení z pohledu strukturálního integrovaného přístupu (J. Linhart, 1970), zejména s ohledem na koncepci vícerozměrné struktury osobnosti (V.F. Morgun, 1992), umožnilo přiblížit procesní a osobnostní aspekty studie problémů tvořivosti. Provedený výzkum umožňuje definovat myšlení jako vícerozměrný systém osobnostně procesních psychických charakteristik, které jsou vlasní chápání (reflexi) (S. Rubinstein, 1989; I. Semenov, 1992), relaci (komparaci) (L.Vygotsky, 1996; S. Rubinstein, 1989) a soužití (koexistenci) (D. Bogoyavlenskaya, 1983; C. Jung, 1982) objektivních a subjektivních významů činnosti, což se jeví jako extrapolace, respektive interpsychické a intrapsychické podmínky jeho rozvoje.

Analýzou charakteristiky tvůrčího myšlení byla aktualizována nutnost definovat psychologické podmínky jeho rozvoje. Jednou ze základních teoretických tezí je to, že psychologické podmínky jsou determinanty ovlivňující proces rozvoje tvůrčího myšlení. Z povahy procesu myšlení vyplývá, že psychologické podmínky mohou být „vnější" (inter-psychické) a „vnitřní" (intra-psychické) (L. Vygotsky, 1996, S. Rubinstein, 1989). S ohledem na tvrzení, že aktivita slouží jako prostředek k utváčení a rozvíjení myšlení (A. Leontiev, 2001, S. Rubinstein, 1989, S. Maksimenko, 2000), bylo dokázáno, že vnější a vnitřní činnost osobnosti jsou vzájemně propojené procesy se složitým psychologickým obsahem.

To umožnilo spojit procesy učení a činnosti do jediného psychologického mechanismu myšlení (G.Artamonov, 1982) a vystavět strukturu tvůrčího myšlení osobnosti, která je charakterizována psychickými neologizmy čtyř úrovní komplikací (K. Platonov, 1986), a to především: psychický neologizmus první úrovně komplikací – labilita, neologizmus druhé úrovně komplikací – dovednost vytvořit logické vzory, neologizmus třetí úrovně komplikací – logicko-koncepční myšlení a dovednost vytvářet složité analogie, psychický neologizmus čtvrté úrovně komplikací, ke ktrým se řadí kreativita, významový konstrukt (obr.1).

Obr. 1: Struktura tvůrčího myšlení osobnosti jako axio kognitivního konstruktu

<table>
<tr><td rowspan="2">Úrovně psychických neologizmů</td><td colspan="3">Úrovně myšlení</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Komparace</td><td>Reflexe</td><td>Koexistence</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Psychické neologizmy</td><td rowspan="5">Axio kognitivní konstrukt</td></tr>
<tr><td>1. úroveň</td><td>Labilita</td><td></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>2. úroveň</td><td></td><td>dovednost vytvořit logické vzory</td></tr>
<tr><td>3. úroveň</td><td></td><td>Logicko koncepční myšlení
a dovednost vytvářet složité analogie</td></tr>
<tr><td>4. úroveň</td><td>Kreativita</td><td></td><td>Významový konstrukt</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Axiologická charakteristika</td><td>Kognitivní charakteriskika</td><td>Axio kognitivní charakteristika</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Strukturálně integrovaná charakteristika komponentů myšlení</td></tr>
</table>

Tímto způsobem je tvůrčí myšlení charakterizováno vícerozměrným psychickým neologizmen čtvrté úrovně komplikací, které může být vyjádřeno skrze strukturální komponenty myšlení jako celku, a hlavně: ukazatelé procesní charakteristiky myšlení, ukazatelé

osobnostní charakteristiky, ukazatelé související s charakteristikou činnosti, funkce myšlení (reflexe, komparace, koexistence) a je nazýván významovým konstruktivismem.

Teoretické předpoklady badatelů hodnot kognitivní náročnosti (G. Kelly, 2000) nám umožnili předpokládat, že nejlepším výsledkem rozvoje myšlení v ontogenezi je sformování komlexního tvůrčího myšlení jako axio kognitivního konstruktu (viz obr. 1). Axio kognitivní konstrukt je integrační charakteriska myšlení, kde hlavním je neologismus „významový konstruktivismus", který: konstatuje subjektivní cílevědomost, vzniká jako důsledek osvojení si činnosti; je reprodukován sémantickými prostředky, má variabilní stavbu; získává různorodý obsahový význam v závislosti na stavu vlastního chování subjektu k vnějším okolnostem a v závislosti na aktuálním stavu osvojení si zkušeností; projevuje určitou aktivitu koexistence objektivního a subjektivního smyslu činnosti; je začleněn jako jeden z parametrů osobnosti (A.Kušč, 2014).

Metodologie a metody výzkumu

K vyřešení stanovených cílů a prověření hypotézy byl použit komplex teoretických a empirických metod výzkumu, který zahrnuje obecné vědecké metody *teoretické úrovně* (teoretická analýza, systematizace a zobecnění, syntéza, porovnání, klasifikace stávajících teoretických přístupů, teoretická modelace), *empirické metody* (pozorování, beseda, dotazování v anketě, analýza slovních indikátorů) byly použity při měření úrovně rozvoje tvůrčího myšlení; *formativní experiment* byl použit s cílem aprobace učebního programu rozvoje tvůrčího myšlení prostřednictvím rolových her; *statistické zpracování výsledků* – k potvrzení hodnověrnosti rozdílů v ukazatelích.

Psychodiagnostická metodika, která byla použita pro výzkum strukturálních komponentů myšlení u studentů: metodika stanovení intelektuální lability (podle L. Stolyarenka) (L. Stolyarenko, 1999), metodika měření schopnosti definovat logické zákonitosti (podle A. Lippmanna) (A. Anastazi, 1982), metodika stanovení úrovně logického koncepčního myšlení a vytváření složitých analogií (L. Stolyarenko) (L. Stolyarenko, 1999); pro zkoumání tvůrčího myšlení byla použita: metodika výzkumu myšlení osobnosti na základě více rozměrné analýzy volných slovních asociací (V. Morgun, modifikace A. Kušč) (A. Kušč , 2008), a také autorem navržené metodiky hodnocení vývoje myšlení na základě osobnostního a procesního ukazatele, a také na základě metodiky zapojeného tvůrčího myšlení v průběhu hry. Použity byl matematické a statistické metody zpracování výsledků pro vyjádření věrohodnosti rozdílů v ukazatelích, a především statistická G-kritéria proměnných, φ*-kritéria (Fisherova Z-transformace), interpretační metody (strukturální a genetické). Statistické zpracování údajů bylo provedeno pomocí počítačového programu Microsoft Excel 2003.

Postup při výzkumu

Studie byla provedena ve třech etapách v průběhu let 2000–2010 na střední všeobecně vzdělávací škole č. 17 „Výběr" N. Nelenya, ve městě Kremenchuk Poltavského kraje. Do výzkumu bylo zařazeno 133 studentů ve věku 15 až 16 let, včetně 101 starších žáků.

V první etapě empirického výzkumu bylo provedeno předběžné zkoumání vlastností myšlení starších žáků, byl definován výběr výzkumu. Provedený zjišťovací výzkum měl za cíl stanovit reprezentativnost diagnostického zajištění a přispěl k vytvoření komplexu psychodiagnostických metodik, které jsou relevantí s cíli výzkumu, do nichž byly začleněny speciálně vybrané metodiky. Ve druhé fázi empirického výzkumu byl proveden formující experiment, byla vytvořena experimentální (EG) a kontrolní skupina (KG). Během této etapy

byl vypracován systém rolových her na rozvoj tvůrčího myšlení starších žáků v probíhajícím experimentu, bylo provedeno měření úrovně rozvoje strurturálních komponentů tvůrčího myšlení starších žáků. Během třetí fáze, fáze zpracování a interpretace získaných údajů, byla provedena kvalitativní a kvantitavní analýza výsledku výzkumu.

Během realizace konstatující části výzkumu byly zohledněny zvláštnosti použitého nomotetického a longitudinálního výzkumu. Organizace experimentů pro studium intelektuálních zvláštností je zpravidla realizována podle schématu „příčného řezu". Proto jsou ukazatelé intelektu prezentovány v nomotetickém rámci a statistické ukazatele strukturálních komponentů myšlení reprodukují průměrné, abstraktní fenomény. Využití longitudinálního výzkumu, realizovaných jako „podélné řezy", umožnilo zkoumat změny, které nastaly v ontogenezi myšlení a tato metoda je v souladu s problémem zkoumání procesu rozvoje tvůrčího myšlení. Konstatující studie byla provedena s logickým použitím "příčného" a "podélného" řezu. Při vytváření modelu konstatující studie jsme se přidržovali osobnostní a procesuální chararaktestiky a vycházeli jsme z toho, že významová konstruktivita myšlení má dvojí charakter, kde procesuálním ukazatelem je komplexnost myšlení, a osobnostním ukazatelem je významnost (valence) myšlení. Ukazatelem významové konstruktivity myšlení je soubor ukazatelů významnosti (valence) a komplexnosti myšlení, kde nejvyšším integrovaným ukazatelem úrovně rozvoje je vysoká úroveň významnosti (valence) a vysoká úroveň komlexnosti, a nízkým – nízká úroveň významnosti a nízká úroveň komlexnosti. Provedená diagnostika strukturálních komponentů myšlení umožnila odhalit zvláštnosti vzájemného působení vnitřních a vnějších podmínek rozvoje tvůrčího myšlení u starších žáků.

Hlavní výsledky konstaujícího výzkumu

Věková charakteristika myšlení

Konstatující výzkum byl prováděn v průběhu dvou let během výuky starších žáků, následně ve vyšších třídách. Na začátku konstatujícího výzkumu, u žáků desátych tříd byly stanoveny vedoucí úrovně rozvoje strukturálních komponentů myšlení. Zejména dominuje nízká úroveň rozvoje následujících komponentů myšlení: logicko-koncepční myšlení, a dovednost vytvářet složité analogie – u 90,1 % osob, schopnost identifikovat logické zákonitosti – u 88,12 % jednotlivců; schopnost zvládnout novou aktivitu (labilita) – u 49,51 % osob. Kreativita myšlení má průměrný ukazatel úrovně rozvoje – u 42,58 % osob; významová konstruktivita myšlení má vysokou úroveň rozvoje – u 58,42 % lidí.

Druhý konstatující výzkum v jedenácté třídě umožnilo sledovat změny ukazatelů úrovně rozvoje strukturálních komponentů myšlení a stanovit dinamiku jejich rozvoje s ohledem na věkový aspekt vlivem studijní techologie bez použití rolových her. Z výsledků tohoto výzkumu vyplývá, že dominuje nízká úroveň rozvoje: schopnost identifikovat logické zákonitosti – u 88,24 % osob, logicko-koncepční myšlení a dovednost vytvářet složité analogie – u 84,70 % osob, kreativita myšlení – 70,59 % osob. Dominuje průměrný ukazatel úrovně rozvoje: významová konstruktivita myšlení – 64,71 % jedinců, schopnost osvojit si nový druh aktivity (labilita) – 43,54 % lidí.

Zkoumáním dynamiky změn bylo ověřeno, že hlavní tendencí vývoje téměř všech komponentů vzorců chování studentů středních škol, které se účastnily výzkumu z pohledu věkového aspektu, je nedostatek změn, a porovnání těchto změn mezi sebou ukázalo, že negativní změny (snížení úrovně rozvoje komponentů struktury myšlení) mají vyšší statistickou hodnotu ukazatelů, než ukazatele pro pozitivní změny (zvýšení úrovně rozvoje komponentů

struktury myšlení) a pouze schopnost osvojit si novou činnosti (labilita) odhalila sklon k pozitivním změnám.

Z naší hypotézy vyplývá, že tento trend je způsoben nedostatečným zapojením studentů středních škol do podmínek „tradiční" výuky tvůrčí, produktivní činnosti. Nedostatek příležitostí smysluplně se podílet na produktivních společenských aktivitách, dočasné navýšení hodnoty rozdílu mezi dospíváním (15–16 roků) a získáním nezávislého sociálního statutu (19–22 let) vede k určitému snížení úrovně tvůrčího myšlení.

Genderová charakteristika myšlení.

Zvláštnosti struktury vzorců myšlení studentů středních škol a jeho tvůrčí úrovně byly pozorovány také při genderovém aspektu a zároveň byly zjištěny následující trendy. Výsledky srovnání dynamiky změn ukazatelů, získaných samostatně od chlapců a zvlášť od dívek v kontrolní skupině, odhalily, že není rozdíl mezi těmito ukazateli z pohledu vedoucích tendencí. Vedoucí trendy v projevu dynamiky změn je jejich absence v obou skupinách, jak u chlapců, tak u dívek. Analýza změn v úrovni rozvoje logického koncepční myšlení a schopnost utvářet komplexní analogie ukázala na nedostatek změn: u chlapců – 70,59 %, u dívek – 58,82 % osob. Uvedený trend je v tomto ukazateli ověřen kritérii matematické statistiky a bylo zjištěno, že podíl pozitivních změn ve skupině mezi mladíky není vyšší v porovnání s dívkami ($\varphi^* = 0{,}65$, $p \leq 0{,}05$).

Studie ukazatelů úrovně rozvoje schopnosti definovat logické souvislosti také upozornila na nedostatek změn jako vedoucího trendu – u hochů – 50,0 %, u děvčat – 39,22 %, rozdíl mezi pohlavími pro tento ukazatel nejsou nijak významné ($\varphi^* = 0{,}57$, $p \leq 0{,}05$), srovnání úrovně rozvoje tvůrčího myšlení poznamenal nepřítomnost změn: mladí muži – 64,7 %, dívek – 47,06 % z těch, intersexuální rozdíl není významný ($\varphi^* = 1{,}61$, $p \leq 0{,}05$), srovnání ukazatelů významného konstruktivního myšlení odhalilo, že nedošlo k žádným změnám: u mladíků – 67,65 %, u dívek – 47,06 % osob, podíl pozitivních změny podle tohoto ukazatele je vyšší mezi chlapci ve srovnání s dívkami ($\varphi^* = 1{,}9$, $p \leq 0{,}05$).

Až výzkum změn ukazatelů úrovně rozvoje schopnosti osvojení si nové aktivity upozornil na vedoucí trend pozitivních změn jak u mladých mužů – 50,0 %, tak u dívek – 51,0 %, i když při porovnání rozdílů mezi jednotlivými pohlavími nejsou podíly pozitivních změn u chlapců a u dívek významné ($\varphi^* = 0{,}09$, $p \leq 0{,}05$). Zkoumáním dynamiky změn všech složek vzorců myšlení studentů středních škol, kteří se zúčastnili studie z pohledu genderového aspektu, bylo zjištěno, že hlavním trendem vývoje je absence změny mezi ukazateli jak u chlapců, tak u dívek, a negativní změny mají vyšší statistické hodnoty ukazatelů, než změny pozitivní. Trendy, zjištěné v genderovém aspektu, se neliší od trendů, zjištěných ve věkovém aspektu.

Program rozvoje tvůrčího myšlení ve formativním experimentu

Autor pro zajištění efektivity poznávacího procesu a rozvoje tvůrčího myšlení, orientovaného na různé odborné profily, hledá nové přístupy a metodiku inovativních vzdělávacích programů. Autor vytvořil inovativní vzdělávací programy v rámci komplexu hry na hrdiny, která se zaměřuje na rozvoj podnikatelského myšlení a která se nazývá „Základy podnikání" (A. Kušč, 2006, 2007).

Navržený program rozvoje tvůrčího myšlení pro studenty středních škol obsahuje dva typy herních prostředků: 1) hra na hrdiny jako forma zobecnění (integrace) vzdělávacích akcí, tj. nejvyšší (tvůrčí) úroveň, a 2) obchodní hry jako forma diferenciace vzdělávacích činností,

tj. nižší (reprodukční) úroveň. Při vytváření těchto dvou druhů her byly použity struktury metodického algoritmu, a zvlášť je popsán rozvoj určitých invarianta myšlení pomocí propojení vzdělávacích (technologických) karet podle následující struktury: 1) obsah vzdělávací aktivity, 2) situační projevy, 3) kritéria hodnocení, 4) praktický (vnější) model, 5) způsoby (trénování) rozvíjení.

Hry na hrdiny byly použity jako forma osvojení si činností, ve kterých vede její osobnostní význam, tj. herní okolnosti přivádějí osobnost do situace „nucené" produktivity, nutí ji jednat kreativně. Obchodní hry byly použity jako součást systému hry, který umožňuje osvojit si fáze duševní činnosti, tj. sloužily jako forma osvojování si činnosti, ve kterých je vedoucí procesní význam.

Navrhovaný studijní program rozvoje tvůrčího myšlení pro studenty středních škol pomocí rolových her má tři úrovně a tři fáze realizace. Úrovně realizace charakterizují proces ztížení rozvoje tvůrčího myšlení a mají následující posloupnost, v níž je první – poznávací, druhý – reprodukční a třetí – tvůrčí. Každé úrovni odpovídají základní formy vzdělávací práce – ústní odpověď, samostatná práce, prezentace referátu, kontrolní práce, analytická práce, kulatý stůl, obchodní hra, hra na hrdiny. Realizace první, kognitivní úrovně, probíhá prostřednictvím aplikace prostředků teoretického a přednáškového přednáškového výkladu materiálu, díky čemuž jsou získávány jednotlivé kognitivní schopnosti prostřednictvím plnění tradičních výukových cvičení. V podmínkách realizace druhého, reprodukčního, stupně, dochází k syntetéze získaných dovedností, k reprodukci znalostí, schématizace vnitřního pochopení. Ve třetí, tvůrčí, úrovni realizace vzdělávacího programu, dochází k modelování interakce intelektuálních plánů v reálu.

Etapy realizace charakterizují proces ztížení forem projevu tvůrčí činnosti jako vnější psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení, a mají následující posloupnost: první je vědecko-diagnostický proces, druhý – korektivní, třetí – produktivní. V každé fázi realizace vzdělávací technologie vede určitá úroveň provedení.

Hlavním cílem ve vzdělávací a diagnostické fázi je identifikace ukazatelů myšlení a úrovně rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol, seznámit studenty se základními pojmy a faktickým výukovým materiálem, pomocí kterého bude probíhat funkce rozvoje. Druhá – korektivní fáze představuje systém reprodukčních a vývojových cvičení s využitím rolových a obchodních her, ve kterých studenti středních škol, za prvé, získávají zkušenosti a podílejí se na rolových hrách a hrách na podnikání, za druhé, naučí se modelovat a provádět praktické činnosti určitého profilu hravou formou, a za třetí, uvědomují si svou vlastní kvalitu myšlení a učí se ho rozvíjet, pracují na jeho opravě. Třetí – produktivní fáze realizace komplexní metodiky rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol prostřednictvím hry na hrdiny pomáhá studentům středních škol získat zkušenosti a tvůrčí činnosti pro konkrétní profil. Uplatněním tohoto cíle spočívá samostatném navrhování, sestavování a ochraně tvůrčího projektu jako povinného prvku rolové hry.

Rozsah, periodicita a trvání vzdělávacích činností byly podmíněny zvláštnostmi obsahu studijního programu jako volitelného kurzu a dobou trvání školního roku v zařízení. Pro měření efektivity programu rozvéjení byly použity stejné metody, jako u diagnostické fáze studie.

Srovnávací analýza výsledků výzkumu psychologických podmínek rozvoje tvořivého myšlení

Provedená kvantitativní a kvalitativní analýza rozvoje tvůrčího myšlení umožnila formulovat výrok, že v průběhu výuky na střední škole při použití tradičních forem výuky dochází k poklesu ukazatelů úrovně rozvoje kreativity, významové konstruktivity myšlení. Ve vzdělávacích aktivitách studie zkonstatovala, že dochází k interakci „vnějších" psychologických podmínek, které zahrnují činnost osoby jako odpověď na systém životního prostředí, zejména u organizovaných vzdělávacích aktivit, a „vnitřních" psychologických podmínek pro rozvoj tvůrčího myšlení, ke kterým patří individuální psychologické vlastnosti osobnosti, zejména psychologická vícerozměrná struktura myšlení, dvojí povaha tvůrčího myšlení, jeho genderové a věkové vlastnosti.

Během výzkumu jsme zjistili, že vedoucím parametrem tvořivého myšlení osobnosti je významový konstruktivizmus, proto se srovnávací analýza psychologických podmínek provádí právě podle tohoto ukazatele (tab. 1).

Tabulka 1: Analýza významu psychologických podmínek v procesu vývoje tvořivého myšlení podle výsledků formativního experimentu (na příkladu úrovně rozvoje významového konstruktivizmu myšlení)

Aspekty analýzy		Ukazatel úrovně rozvoje významového konstruktivizmu, %		
		vysoký	střední	nízký
Věkový	Na začátku experimentu, KG	34,12	21,18	44,70
	Na konci experimentu, KG	23,53	5,88	70,59
Genderový	Chlapci na začátku experimentu	29,41	67,65	2,94
	Chlapci na konci experimentu	20,59	70,59	8,82
	Děvčata na začátku experimentu	43,14	50,98	5,88
	Děvčata na konci experimentu	13,73	60,78	25,49
Zábavné aktivity	Na začátku experimentu, EG	25,00	62,50	12,50
	Na konci experimentu, EG	37,50	62,50	–

Tabulka 2: Analýza významu psychologických podmínek podle výsledků formativního experimentu (na příkladu vedoucí a pozitivní trendence změn rozvoje významového konstruktivizmu myšlení)

Aspekty analýzy		Ukazatel úrovně rozvoje významového konstruktivizmu, %
Věkový	Absence změny, KG	55,29
	Pozitivní změny, KG	9,42
Genderový	Absence změny u chlapců	67,65
	Pozitivní změny u chlapců	11,76
	Absence změny u děvčat	47,06
	Pozitivní změny u děvčat	7,84
Zábavné aktivity	Absence změny, EG	50,00
	Pozitivní změny, EG	37,50

Pokud se na začátku experimentu studenti v kontrolní skupině s vysokou úrovní rozvoje významového konstrutivizmu převyšovali skupinu studentů experimentální skupiny (34,12 % > 25,0 %), na konci pokusu vykazují vyšší úroveň zástupci experimentální skupiny (37,5 % > 23.53 %).

Analýza dynamiky změn v úrovni rozvoje významového konstrutivizmu výsledků experimentu, jak vyplývá z tab. 2, ukazuje, že studenti EG v pozitivních změnách vysoce převažovali KG studentů (37,5 %> 9,42 %).

Tímto způsobem, při analýze věkových aspektů rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol, bylo zjištěno, že hlavní tendencí je nedostatek změn (tab. 2), což je prověřeno statistickými G-kritérii, především φ*-kritériem (Fisherova Z-transformace a) (φ* emp = 6,87, φ* emp > φ* ks, p <0,01). Analýza genderových rozdílů rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol ukázala: odhalené rozdíly mezi pohlavími jsou zanedbatelné (viz tab. 2), což je prověřeno statistickými G-kritérii, především φ*-kritériem (φ* emp = 0,59, φ* emp < φ* ks, p < 0,05). Porovnáním rozdílů rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol podle výsledků vlivu tradiční a inovativní vzdělávací činnosti, byl zjištěn významný rozdíl, což je prověřeno statistickými kritérii (φ* emp = 2,55, φ* emp > φ* ks, p < 0,01).

Konstatující a formativní série studií psychologických podmínek rozvoje tvořivého myšlení studentů středních škol zjistila, že na prvním místě podle ovlivňování procesu rozvoje tvůrčího myšlení jsou interpsychické podmínky, které jsou výsledkem interakce studnetů středních škol a probíhajících vzdělávacích aktivit, na druhém místě jsou intrapsychické podmínky, ke kterým byly zařazeny věk a genderové rozdíly, tj. interpsychické podmínky jsou předními podmínkami vývoje tvůrčího myšlení starších žáků, zatímco věkové a genderové rozdíly mají jen malý dopad.

Výsledky realizované empirické studie ukázaly, že vícerozměrná struktura významového konstrutivizmu myšlení osobnosti (intrapsychická podmínka) se změnila pod vlivem herních prostředků. Neměnnost (stálost) struktury ukazatelů významového konstrutivizmu myšlení má tuto podobu: v experimentální skupině (EG) jsou beze změny strukturální vazby mezi dvěma složkami – mezi významem a úplností – 18,75 % studentů, dynamická (proměnná) – 81,25 %. Mezi dynamickými (variabilními) strukturálními vztahy vykazuje pozitivní změnu (zvýšení ukazatelů úrovně rozvoje) 50,75% respondentů, negativní (klesající úroveň rozvoje) – 30,5 %. V kontrolní skupině (KG) neměnných strukturální vztahy ukazatele významového konstrutivizmu myšlení vykazuje 29,41 % respondentů, proměnných –70,59 %. Mezi proměnné strukturálního spojení vykazuje pozitivní změny 28,24 % studentů v kontrolní skupině, negativní – 42,35 %. Studenti EG významně převyšují studenty KG co do ukazatelů pozitivních změn (50,75 % > 28,24 %). Kontrola výše hodnoty ukazatele pozitivních kritérií změn φ* (Fisherova Z-transformace) ukázala významnou pčevahu studentů EG: φ* EMI = 1,71, p < 0,01.

Uvedené výsledky studie dávají možnost tvrdit, že díky formativnímu experimentu byla překonána negativní tendence poklesu tvůrčí aktivity při duševní činnosti studentů středních škol. Srovnávací analýza výsledků experimentální studie ukázala, že optimálnějšími podmínkami pro rozvoj tvůrčího myšlení studentů středních škol je účelná a synchronní aktivace strukturálních složek myšlení pomocí prostředků rolových her při realizaci speciálně vytvořené vzdělávací technologie. Navrhovaný inovativní vzdělávací program dává možnost rozvíjet složky tvůrčího myšlení: labilitu, logické koncepční myšlení, schopnost vytvářet složité analogie, kreativitu, významový konstrutivizmus. Navržený vzdělávací program

jako herní technologie přispívá k optimalizaci psychických podmínek pro rozvoj tvůrčího myšlení studentů středních škol. To jednotlivci umožňuje rozvíjet jednotlivé komponenty, získat dovednosti a budovat konstruktivní strategii myšlení, uskutečnit přechod od stavu problémové neurčitosti, situační nepřizpůsobivost ke stavu tvůrčího myšlení a konstruktivní činnosti.

Závěr

Během teoreticko-experimentální studie problémů rozvoje tvůrčího myšlení byly odhaleny psychologické podmínky tohoto procesu a byla dokázána efektivita užití prostředků rolových her pro jeho optimalizaci v dospívání. Zejména bylo provedeno následující:

1. Provedené zobecnění výzkumu duševní kreativity konstatuje existenci myšlení ve struktuře procesu, spolu s procedurálními aspekty osobnosti, které definuje integrita a konzistence, a umožňuje definovat kreativní myšlení prostřednictvím osobnostní a procedurální charakteristiky. Tvůrčí analýza umožnila stanovit psychologické podmínky jako určující souhrn vztahů mezi geneticky podmíněnými vlastnostmi, které jsou vnitřně determinované, a vnějším působením, které je nutné pro vznik, existenci nebo změnu psychického vytváření individua, zdrojem jeho osobnostního rozvoje. Užití systémového a strukturálního přístupu ke studiu intelektuální tvořivosti pojmenovává tři úrovně vzájemného působení objektivních a subjektivních smyslů činnosti, jako extrapolace interpsychických a intrapsychických podmínek jeho rozvoje, a zvlášť ujistá úroveň jejich poznání, vzajemných vztahů a koexistence.
2. Tvůrčí myšlení osobnosti je definováno jako druh myšlení, který je charakterizován uspořádaným vícerozměrným hierarchickým vzajemným kombinováním vlastností myšlení jako psychických neologismů různých úrovní komplikací, tvůrčí myšlení může být chápáno jako axiokognitivní konstrukt, který jej charakterizuje jako nejvyšší úroveň osvojení zkušeností, individuální psychologické zvláštnosti myšlení se projevují v kvalitativním a kvantitativním spojení ukazatelů vlastností myšlení, jejich charakter vzájemného působení závisí na psychických podmínkách jeho rozvoje, včetně mnohostrukturálního mechanizmu aktivit, věkových a genderových zvláštností. Je představen model výukového programu s použitím herních prostředků jako instrumentu optimalizace psychologických podmínek rozvoje tvůrčího myšlení starších žáků.
3. Výsledky výzkumu dokázaly, že existují individuální zvláštnosti rozvoje tvůrčího myšlení studentů a byla sestavena hierarchie významu změn psychologických neologismů podle věkového aspektu, jehož ukazatele jsou prověřeny statistickými kritérii: na prvním místě je ukazatel lability, druhé místo – ukazatel logiky, třetí místo – ukazatel schopnosti vytvořit logické vzory, čtvrté místo – ukazatel kreativity myšlení, páté místo – ukazatel významového konstrutivizmu myšlení. Je stanoveno, že hlavní tendencí rozvoje struktury myšlení starších žáků z pohledu věkového aspektu je absence změn a jen schopnosti k osvojení nového druhu aktivity (labilita) mají kladnou tendenci. Analýza výsledků provedeného empirického výzkumu ukázala, že drtivá většina studentů v podmínkách tradiční formy výuky vykazuje nízké ukazatele myšlení, a jeho tvůrčí charakteristika má negativní tendenci, tj. tendenci ke snižování úrovně tvůrčí aktivity duševní činnosti.
4. Analýza výsledků výzkumu umožnila potvrdit existenci určité hierarchie vlivu psychologických podmínek rozvoje tvůrčího myšlení studentů. Největší vliv na proces rozvoje tvůrčího myšlení starších žáků mají prostředky rolové hry jako interpsychické pod-

mínky, které charakterizují působení okolního prostředí, předstihují méně významné podle stupně působení genderové a věkové zvláštnosti.

Výsledky formativního experimentu potvrdily vyslovenou hypotézu a umožnily dojít k závěru, že optimalizaci rozvoje tvůrčího myšlení studentů středních škol lze uskutečnit v procesu aplikace speciální výukové technologie s použitím systému obchodních a rolových her. Taková aplikace her dává možnost při výuce brát v úvahu vzájemné působení „vnějších" a „vnitřních" psychických podmínek. Navržený inovační program optimalizuje psychologické podmínky rozvoje tvůrčího myšlení studentů, a především umožňuje rozvíjet jednotlivé komponenty myšlení, získat návyky a vystavět konstruktivní strategie duševní činnosti, uskutečnit přechod ze stavu problémové nejistoty, situační nepřizpůsobivosti ke stavu tvůrčího myšlení a konstruktivní činnosti.

Literatura

Адлер А. (2000) Понять природу человека . СПб: Академический проспект.

Анастази А. (1982) Психологическое тестирование: в 2-х кн. Кн.1.М.: Педагогика.

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.

Библер В. С. (1975) Мышление как творчество. М.: Мысль.

Богоявленская Д. Б. (1983) Интелектуальная активность как проблема творчества. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та,.

Выготский Л. С. (1996) Мышление и речь. М.: «Лабиринт».

Гильбух Ю. З. (1992) Умственно одаренный ребенок: Психология, диагностика, педагогика. К., «Укрвузполиграф».

Де Боно Э. (1997) Латеральное мышление. СПб.: Питер Паблишинг,

Дусавицкий А. К. (1985) Дважды два – икс: развитие мышления в нач. шк. М.: Знание.

Келли А. Дж. (2000) Теория личности . СПб.: Речь.

Костюк Г. С. (1988) Избранные психологические труды . М.: Педагогика.

Кущ О.С. (2006) Рольова економічна гра як засіб формування творчого мислення старшокласників у розвивальному навчанні. Наука і освіта. 5-6, 50–53.

Кущ О. С. (2007) Теоретичні засади побудови психограми майбутньої професії при організації профільного навчання у школі. Науковий вісник: зб. наук. праць Південноукр. держ. пед. ун-ту ім.К.Д. Ушинського. 9-10, 76–85.

Кущ О. С. (2008) Баготовимірний аналіз вільних словарних асоціацій як засіб визначення творчого мислення старшокласників / Науковий вісник: зб. наук. праць Південноукр. держ. пед. ун-ту ім. К.Д. Ушинського, Одеса: ПДПУ ім. К. Д. Ушинського,.8–9., 108–115.

Kushch A. S. (2014), Konstruktori in the multidimensional characteristic of creative thinking [Konstruktnost' v mnogomernoj harakterystyke tvorcheskogo muyshlenyja]. Mezhdunarodnaja nauchnaja konferencyja «Dejatel'nostnaja teoryja uchenyja; sovremennoe sostojanye y perspektyvы». Materyal konferencyy 6-8 fevralja 2014, Moskow, 327–330

Леонтьев А. Н. (2001) Лекции по общей психологии, М.: Смысл.

Лингарт Й. (1970) Процесс и структура человеческого учения, М.: «Прогресс».

Максименко С. Д. (2000) Общая психология : учебное пособие. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер»

Моляко В. А. (2007) Творческая конструктология (пролегомены). К.: «Освита Украины».

Моргун В. Ф. (1992) Концепція багатовимірного розвитку особистості та її застосування. Філософська і соціологічна думка: респ. науково-теоретичний часопис. К.: Наукова думка,. 2., 27–40.

Столяренко Л. Д. (1999) Основы психологии. Практикум. Ростов н/Д.: «Феникс».

Платонов К. К. (1986) Структура и развитие личности ; АПН СССР, Ин-т психологии; М.: Наука.

Пономарев Я. А. (1999) Психология творения. Избранные психологические труды / [Академия педагогических и социальных наук, Московский психолого-социальный институт]. М., Воронеж: Модек.

Роменець В. А. (2001) Психологія творчості : навчальний посібник. К.: Либідь.

Рубинштейн С. Л. (1989) Основы общей психологии в 2 т. М.: Педагогика. Т. 1.

Семенов И. Н., Степанов С. Ю. (1992) Рефлексивная психология и педагогика творческого мышления. М-во образования Украины, Запорож. гос. ун-т. Запорожье : ЗГУ.

Теплов Б. М. (1985) Избранные труды : в 2-х т. М.: Педагогика.

Фрейд З. (1999) Остроумие. Д.: Сталкер.

Холодная М. А. (1997) Психология интеллекта: парадоксы исследования / Томск-Москва: Изд-во Томск. Ун-та, «БАРС»,

Щедровицкнй Г. П. (1995) Избранные труды. М.: Школа культурной политики,

Эльконин Д. Б. (1989) Избранные психологические труды. М.: Педагогика.

Юнг К. (1982) Психологические типы // Психология индивидуальных различий. Тексты. М.: МГУ.

Torrance E.P. (1972) Predictive validity of the Torrance Tests o Creative Thinking / E.P. Torrance // II Journal of creative behavior, 6, 236–252.

Psychologicky zdravé pracovisko
Psychologically Healthy Workplace

Letovancová Eva
Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied
Ústav aplikovanej psychológie,
eva.letovancova@fses.uniba.sk

Abstrakt
Psychologicky zdravé pracovisko je to, ktoré úspešne pomáha rozvíjať zdravie a well-being pracovníkov. Vytvára podmienky pre vysokú kvalitu pracovného výkonu, pracovné nasadenie, spokojnosť v práci a v živote, nízku fluktuáciu a absentizmus, čo je dôležité aj pre zabezpečenie podpory dlhodobej produktivity. Súvisí s vykonávanou prácou, ale aj so sociálnym prostredím, ľuďmi, s ktorými človek spolupracuje. Užšie zameranie na podmienky, vhodné pre kvalitný výkon, sa posúva do komplexnejšieho, pozitívneho pohľadu na možnosť sebarealizácie na pracovisku a work-life balans. Vytváranie a udržanie psychologicky zdravého pracovného prostredia je úzko spojené s firemnou kultúrou. Príspevok sa postupne venuje tomu, ako psychologicky zdravé pracovisko spoznáme, čo prináša pre všetkých zúčastnených, ako vytvárať psychologicky zdravé pracovisko – ako zvyšovať duševnú pohodu na pracovisku a tým aj motivovanosť a angažovanosť pracovníkov – a vďaka tomu udržať mentálne zdravie pracovníkov a ich dlhodobú výkonnosť v práci. Uvádza prístupy a aktivity psychológov v Austrálii a USA. Venuje sa aj významu sociálnych kompetencií vo vzťahu k psychologicky zdravému pracovisku.
Kľúčové slová: psychologicky zdravé pracovisko, stres, motivácia, angažovanosť, sociálne kompetencie

Abstract
Psychologically healthy workplace is one that successfully fosters health and well-being of workers. It creates the conditions for high quality work performance, hard work, job and life satisfaction, low turnover and conscientiousness, which is important for providing support of long-term productivity. It is connected with work conditions, but also with the social environment, people with whom one works. Refocusing the conditions suitable for quality performance is moving into a more comprehensive, positive view of the possibility of self-fulfillment at work and work-life balance. Creating and maintaining a psychologically healthy work environment is closely linked to corporate culture. Paper successively paid attention to how do we know psychologically healthy workplace, what it brings to all concerned, how to create a psychologically healthy workplace – how to enhance wellbeing at work and therefore the motivation and commitment of staff – and thanks to it to retain the mental health of workers and their long-term work performance. There are mentioned approaches and activities of psychologists in Australia and the USA. The importance of social competencies in relation to a psychologically healthy workplace is pursued too.
Key words: psychologically healthy workplace, stress, motivation, engagement, social competencies

Vyrovnávanie sa s požiadavkami práce na človeka môže byť príjemné, zábava, ale aj neprimeraná záťaž, stres. Pracovné podmienky môžu duševný stav človeka zlepšovať, byť protektívnym faktorom rozvoja depresií a úzkosti (PwC, Beyondblue, s. 8), ale aj zhoršovať, sú častou príčinou stresu mnohých ľudí. To môže súvisieť s vykonávanou prácou, ale aj so sociálnym prostredím, ľuďmi, s ktorými spolupracujeme.

Psychológia práce sa venuje vzťahu človeka a práce z rôznych aspektov. Od svojho vzniku sa zameriava na optimalizáciu vzťahov človek – práca – pracovné prostredie materiálne aj sociálne, ich vzájomným vplyvom. Nájdeme nepreberné množstvo výskumov, zistení, návrhov na riešenie čiastkových tém, súvisiacich so zlepšovaním, skvalitňovaním podmienok práce – napr. pracovné prostredie, výkon, motivácia, spokojnosť, leadership, rozhodovanie, tímová práca angažovanosť, lojalita, občianske správanie v organizáciách, ale aj návrhov na riešenie negatívnych javov na pracovisku – stres, šikanovanie, zlé vzťahy, vyhorenie.

Organizácie sa stále viac venujú nielen fyzickému zdraviu svojich zamestnancov, ale dalo by sa povedať, že aktuálnou vlnou je venovať sa aj zdraviu psychickému v práci. Uvedomujú si, že pre zabezpečenie podpory dlhodobej produktivity je dôležitý aj psychologický pocit duševnej pohody. Podmienky duševného zdravia v práci sú tiež tým, čo ovplyvňuje nie len jednotlivcov a organizácie, ale má dosah aj za hranice firiem – na komunity, v ktorých pracovníci žijú, čo zvyšuje význam ich riešenia.

V správe austrálskej Aliancie pre mentálne zdravé pracovné miesto z marca 2014 (PwC, Beyondblue, 2014) v sa rámci ponúkaných benefitov pracovníkom objavujú programy koučingu a mentoringu, kognitívno-behaviorálnej terapie, vzdelávanie v oblasti duševného zdravia, tréningy odolnosti. Aj v našich podmienkach organizácie ponúkajú v rámci benefitov poradenské služby pre pracovníkov, služby psychológa, ako odznelo v rámci vystúpení viacerých pracovníkov venujúcich sa ľudským zdrojom v organizáciách napr. na konferencii Work in balance v roku 2014 (WIB, 2014)

Pôvodné užšie zameranie na podmienky, vhodné pre kvalitný výkon, sa posúva do komplexnejšieho, pozitívneho pohľadu na možnosť sebarealizácie na pracovisku a work-life balans. Komplexný prístup ku práci a pracovisku, ktorý vytváraním podmienok pre optimálne pôsobenie človeka v práci, zároveň prináša aj riešenie a prevenciu negatívnych javov, ako je stres, šikanovanie, zlé vzťahy na pracovisku.

V poslednej dekáde je najmä u psychológov v zahraničí (napr. Austrália, USA) vidieť snahu formulovať podmienky psychologicky zdravého pracovného prostredia. Jeho vytváranie je úzko spojené s firemnou kultúrou, s ktorou súvisia všetky aktivity, ktoré sa vo firme pre ľudí a s ľuďmi robia. Psychologicky zdravé pracovisko vytvára podmienky pre vysokú kvalitu pracovného výkonu, pracovné nasadenie, spokojnosť v práci a v živote, nízku fluktuáciu a absentizmus. Jeho popis vznikol ako konsenzus, je spojením známych parametrov práce, ktoré vplývajú na jej pozitívne vnímanie, uspokojovanie základných aj vyšších potrieb pracovníkov, na kvalitný dlhodobý výkon. Preto je užitočné poznať charakteristiky takéhoto prostredia, uvedomiť si, čo prináša všetkým zainteresovaným, ako ho vytvoriť, ako zlepšiť duševnú pohodu v práci, aj ako vďaka tomu udržať mentálne zdravie a dlhodobú výkonnosť v práci.

Čo je psychologicky zdravé pracovisko

„Psychologicky zdravé pracovisko je to, ktoré úspešne pomáha rozvíjať zdravie a well-being pracovníkov, a tým zvyšuje organizačný výkon a produktivitu“ (Lovelock, Godfrey, 2013).

Nezdravé prostredie prináša priame straty vo výkone, nepriame straty ako dôsledok absencií, fluktuácie, chronického stresu, depresívnych symptómov.

Na psychologicky zdravom pracovisku nie je nežiaduci stres, diskriminácia, šikanovanie, obťažovanie. Cotton (2014) ako charakteristiky psychologicky zdravého pracoviska uvádza: podporujúci leadership, jasne vymedzené pracovné roly (pracovné priority a štandardy správania), pravidelné hodnotenie a spätná väzba na výkon, t**ímová** práca, ktorá so sebou prináša spoluprácu a vzájomnú podporu, zhoda osobných a pracovných cieľov, empowerment, spojený s participáciou na rozhodovaní, profesionálny rozvoj a rast. To všetko má vplyv na individuálnu a tímovú pracovnú morálku.

Vo svojom prieskume v Austrálii PwC, Beyondblue (2014) identifikovali ako hlavné prínosy psychologicky zdravého prostredia: implementovanie efektívnych mentálnych stratégií viac než zdvojnásobí investície do nich, pracovníci oceňujú význam práce v psychologicky zdravom prostredí, znižuje fluktuáciu, chronický stres, zvyšuje motiváciu pracovníkov, zvyšuje výkonnosť.

Pre podmienky Česka a Slovenska by mohli byť inšpirujúce riešenia témy psychologicky zdravého pracoviska, s ktorými sa môžeme zoznámiť na stránkach, v časopisoch či z vystúpení na konferenciách psychologických spoločností v Austrálii a USA. Pozrieme sa postupne na ich prístupy.

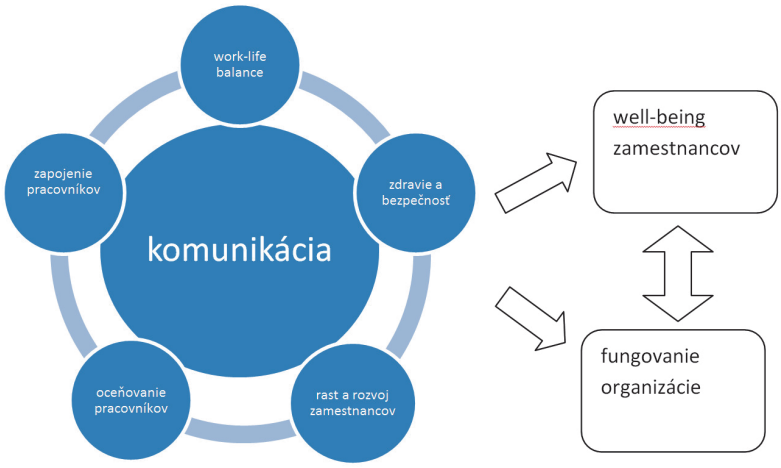
Austrálska psychologická spoločnosť (APS) venovala decembrové číslo svojho časopisu InPsych 2014 téme Psychologické zdravie a well-being na pracovisku. Informuje tu aj o svojom programe Psychologicky zdravého pracoviska (APS PHWP), ktorý prvý krát ohlásila na IOP konferencii v roku 2013 v Perthe. Programom sa asociácia snaží jednak zamerať pozornosť austrálskych firiem na psychické zdravie a well-being ich zamestnancov, ako aj upozorniť na ich význam. Je to prvý program v Austrálii, ktorý posudzuje psychologické zdravie organizácie ako celok. Vymedzili národné štandardy , umožňujú organizáciám získať akreditáciu ako Psychologicky zdravé pracovisko a značku APS PHWP platnú tri roky (APS, 2014). Ako prvky PHWP vymedzuje: podporujúci leadership, angažovanosť pracovníkov, jasnosť rolí, príležitosť pre učenie, rozvoj a rast, oceňovanie zamestnancov, work-life balance.

Obrázok 1: Model PHWP (Lovelock, Godfrey, 2013)

APS vytvorila model psychologicky zdravého pracovného miesta, ktorý pozostáva z modulov, súvisiacich s organizačnou klímou - podporujúci leadership, jasnosť rolí, individuálna a tímová angažovanosť, rozvoj a rast, well-beingom – individuálna a tímová morálka, pracovný stres. Na svojich stránkach ponúka online posúdenie /assesment pracovného miesta, ktorý má 61 položiek, 12 sub-škál, 6 faktorov. Prostredníctvom neho získa organizácia sumárne pozitívne a negatívne skóre, na základe ktorého je možné sa zamerať na vytváranie psychologicky zdravého pracovného prostredia. Aktuálne ponúka školenie konzultantov PHWP členom APS.

Pre budovanie psychologicky zdravého pracovného prostredia odporúča APS OP určité kroky. Vhodné je stavať na existujúcich programoch, no nestačí len nastaviť systémy a procesy. Dôležité je zapojiť ľudí, šíriť well-being prostredníctvom vzťahov. Riadenie/usmerňovanie well-beingu sa má diať prostredníctvom kultúry, v rámci ktorej sa zdôrazní/špecifikuje „dobré“ správanie.

Problematike psychologicky zdravého prostredia sa venuje aj Americká psychologická spoločnosť (APA). Už 10 rokov organizuje súťaž Psychologicky zdravé pracovisko (PHW) (APA, 2015 c). Kandidáti sú hodnotení v oblastiach: Zapájanie pracovníkov, Zdravie a bezpečnosť, Rast a rozvoj zamestnancov, Work – life balance, Oceňovanie prínosu zamestnancov. Ďalej sa berú do úvahy postoje a názory zamestnancov, úloha komunikácie v organizácii, a prínosy týkajúce sa zdravia pracovníkov a výkonov organizácie. Okrem toho od roku 1999 organizuje lokálne ocenenia PHW.



Obrázok 2: Základné komponenty psychologicky zdravého pracoviska (APA, 2015 a, s. 23)

Na stránke určenej pre zamestnávateľov APA (2015 a), Center for organizational excellence, ponúka možnosti, na čo sa zamerať pri vytváraní psychologicky zdravého pracoviska, čo to prináša pracovníkom aj organizácii. Uvádza aj konkrétne príklady organizácií, kde sa aktivita osvedčila a čo priniesla. Oblasťami, ktorým sa venujú, sú: zapojenie pracovníkov (sebariadiace tímy, zamestnanecké rady, participatívne rozhodovanie, priestor pre návrhy od zamestnancov), rast a rozvoj zamestnancov (kontinuálne vzdelávanie, rozvoj kariéry a poradenstvo, tréningy zručností, koučing, mentoring, rozvojové programy), zdravie a bezpečnosť, oceňovanie (recognition) pracovníkov (formálne a neformálne oceňovanie individuálneho a skupinového prínosu pre organizáciu), úloha komunikácie (komunikácia v oboch

smeroch a mnohými kanálmi, pravidelná spätná väzba, komunikácia cieľov a aktivít, zisťovanie potrieb pracovníkov, dávanie pozitívnych príkladov, komunikovanie úspechov aktivít zameraných na psychologicky zdravé pracovné miesto).

V roku 2015 APA realizovala prieskum Práca a Well-being, kde sa venovala práve mapovaniu situácie v oblastiach, ktoré vymedzuje ako dôležité pre psychologicky zdravé pracovisko (APA, 2015b).

Keď porovnáme obidva pohľady na psychologicky zdravé pracovisko, ako zhodné sa nám ukážu oblasti rastu a rozvoja zamestnancov, zapojenie pracovníkov/angažovanosť, oceňovanie zamestnancov. Americké posudzovanie sa viac venuje otázke komunikácie, zdravia a bezpečnosti, rovnováhy práce a osobného života. Austrálsky pohľad berie do úvahy prístup vedenia, samotnej práce (jasnosť rolí) a za významný faktor považuje kultúru a morálku.

Keď sa na obidva modely pozrieme, vidíme, že v podstate spájajú základné prvky, súvisiace s prácou, ktoré zohľadňujú tak blaho pracovníkov, ako aj dosahovanie vysokého výkonu organizácie.

Súvislosti psychologicky zdravého pracoviska

Pri argumentovaní pre tento komplexný pohľad na zdravie na pracovisku môžeme spomenúť ako hlavné oblasti stres, duševnú pohodu, motiváciu a angažovanosť. Psychologicky zdravé pracovisko by malo pôsobiť tak, že eliminuje nežiaduci stres, a podporuje duševnú pohodu, motiváciu a angažovanosť.

Argumentom vo vzťahu ku stresu môžu byť fakty a čísla o strese a psychosociálnych rizikách, ktoré nájdeme v aktuálnych európskych prieskumoch (EABOZP, 2015). Najčastejšie uvádzanými príčinami pracovného stresu (európsky prieskum EU-OSHA, 2013) sú: reorganizácia pracovných miest a neistota zamestnania (72 % respondentov), dlhý pracovný čas alebo nadmerné pracovné zaťaženie (66 %), šikanovanie alebo obťažovanie v práci (59 %). Približne štyria z desiatich zamestnancov sa domnievajú, že otázka stresu sa na ich pracovisku nerieši správne. Pracovný stres je po poruchách svalov a kostí druhým najčastejšie uvádzaným zdravotným problémom súvisiacim s prácou v Európe. Približne polovica zamestnancov sa domnieva, že pracovný stres je na ich pracovisku bežný. 50–60 % všetkých vymeškaných pracovných dní možno pripísať pracovnému stresu. Ekonomickým argumentom pre riešenie psychického zdravia na pracovisku by malo byť aj to, že absencie súvisiace so stresom sú spravidla dlhšie ako absencie vyplývajúce z iných príčin. Podľa údajov EUROSTATu 28 % európskych zamestnancov počas obdobia deviatich rokov uviedlo, že sú vystavení psychosociálnym rizikám, ktoré ovplyvňujú ich duševnú pohodu.

Súvislosť psychologicky zdravého pracoviska a motivácie nájdeme už v práci Hackmana a Oldhama (1980). V ich modeli pracovnej motivácie, ktorý vychádza z charakteristík práce, sú ako kľúčové dimenzie práce okrem charakteristík úloh a vyžadovaných zručností spomínané autonómia a spätná väzba ako nástroj posilnenia potreby rastu. Za kritické psychologické stavy považujú zážitok zmysluplnosti práce, zodpovednosti za výsledky a vedomosti o výsledkoch pracovných aktivít. Výstupmi by mali byť vysoká motivácia, kvalita výkonu, spokojnosť s prácou a nízky absentizmus a fluktuácia.

Pre vytvorenie podmienok pre duševnú pohodu v práci je potrebné, podľa prieskumu APS (2012) budovať kvalitnú pracovnú kultúru, čím sa ovplyvňuje morálka pracovníkov a ich well-being. Ako štýl vedenia by mal byť používaný podporujúci leadership, ktorý je spojený s vysokou úrovňou kvality formálnej a neformálnej spätnej väzby na výkon, vysokou úrovňou morálky, vytvára podporujúce a angažujúce pracovné prostredie a zároveň predchádza-

nie šikanovaniu. Pre duševnú pohodu je potrebné oceňovať príspevok ľudí v práci a dávať to najavo. Dôsledkom je významne nižšia úroveň stresu a nervozity, úzkosti a depresívnych symptómov, významne vyššia úroveň celkového well-beingu

Aktuálne sa aj na Slovensku a v Česku venuje pozornosť angažovanosti pracovníkov. na základe štúdia tejto problematiky môžeme konštatovať, že pre riadenie pracovníkov v smere zvyšovania ich angažovanosti je vhodné: vyberať vhodných ľudí, u ktorých sa zhodujú hodnoty s firemnými, poskytovať primeranú supervíznu podporu, stanovovať jasné ciele a dávať smerovanie, práca by pre pracovníkov mala byť výzvou, vytvárať príležitosť pre rozvoj kariéry, treba poskytovať pracovníkom zdroje/vybavenie pre to, aby mohli urobiť dobrú prácu, treba efektívne komunikovať, zamerať sa na tímovú prácu. Aj vytvorené podmienky nie je však možné brať ako definitívne, situáciu treba pravidelne mapovať a zamestnancom venovať pozornosť.

Kto by sa mal venovať vytváraniu psychologicky zdravého prostredia

Psychologicky zdravé prostredie pre všetkých zamestnancov majú za úlohu vytvárať organizácie všetkých veľkostí. Podľa vyjadrenia v správe PwC, Beyondblue (2014), kritickým faktorom pre vytváranie psychologicky/mentálne zdravého prostredia je zapojenie pracovníkov. Na to je potrebné, aby ľudia spolu komunikovali, mali možnosť interakcie a spolupráce. To je aj dôvodom, prečo sa psychologicky zdravé podmienky efektívnejšie vytvárajú v menších organizáciách, vo veľkých firmách je vhodné robiť opatrenia na tímovej báze (s.)

Pre realizáciu zmeny prostredia je potrebné identifikovať kritické faktory. PwC, Beyondblue (2014, s. 12) špecifikovali 6 faktorov úspechu pre vytváranie zdravého pracoviska. Významná je podpora manažmentu a vedenia firmy pre zmenu kultúry, zapojenie pracovníkov, vytvorenie vhodných, jasne artikulovaných a flexibilných s ohľadom na prostredie politík, zabezpečenie potrebných zdrojov, plánovanie a sústavné venovanie sa téme zdravia.

Význam sociálnych kompetencií vo vzťahu k psychologicky zdravému pracovisku

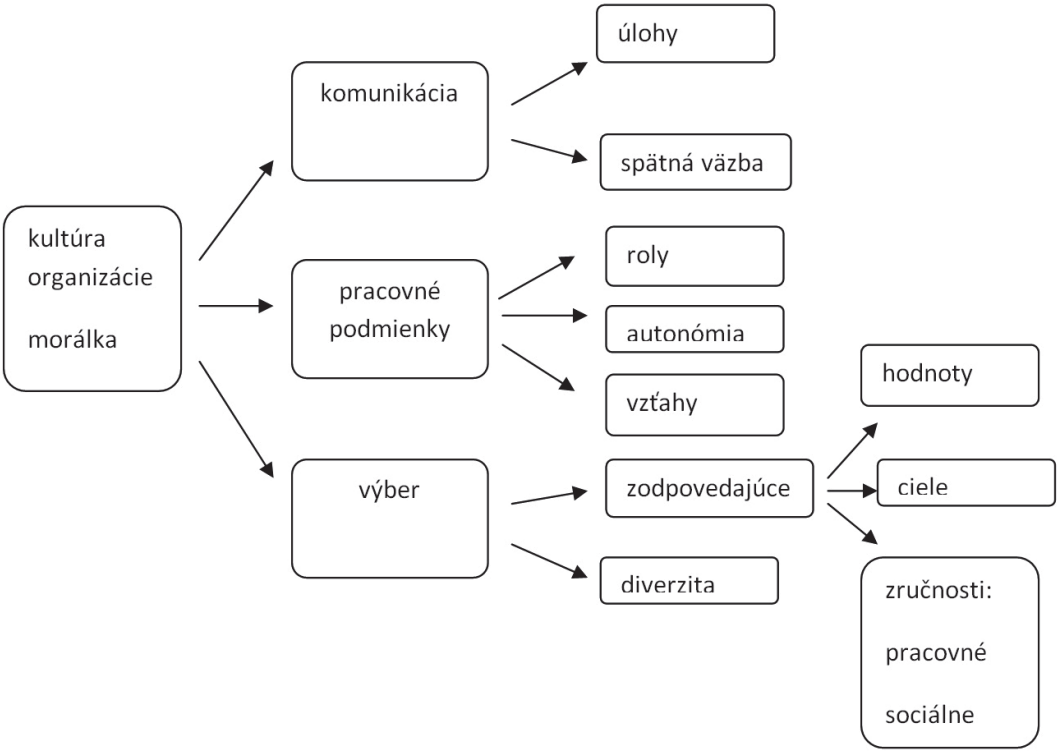
Kľúčovými podmienkami pre vytvorenie psychologicky zdravého prostredia sú vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia a rozvoj individuálnych zručností a odolnosti.

Efektívnu komunikáciu a pôsobenie v medziľudských interakciách umožňujú z pohľadu pracovníkov najmä rozvinuté sociálne kompetencie. Kinman a Grant (2011) konštatujú silné prepojenie medzi psychickým zdravím a sociálnou kompetenciou. Sociálne kompetencie môžeme považovať za kľúčový faktor na získanie a udržanie kontaktov v práci aj mimo nej, sú sociálnou podporou pre zvládanie stresu. Nakoľko participácia zamestnancov je esenciálnou v každej fáze úspešnej tvorby a udržiavania psychologicky zdravého prostredia, rozvoj sociálnych kompetencií a zvládanie emócií by malo byť súčasťou riešenia otázky zdravého pracovného prostredia.

Záver

Psychologicky zdravé pracovisko vytvára podmienky pre optimálne podávanie výkonu, po stránke fyzickej aj psychickej. Organizácie jeho prostredníctvom môžu zlepšovať psychické zdravie, well-being svojich pracovníkov, vytvárať podmienky pre balans práce a súkromného života, eliminovať nežiaduci stres, podporiť motiváciu a angažovanosť, organizačné občianstvo. Je zrejmé, že v rámci starostlivosti o pracovníkov je vhodné nie len venovať sa ponúkaniu konkrétnych benefitov, ale vytvárať celkovú zdravú klímu na pracovisku. Podmienkou je aktivita zo strany manažmentu organizácie, ale aj každého pracovníka, pre vytvorenie

kultúry psychologicky zdravého pracoviska. K tomu je potrebné vytvoriť podmienky tým, že sa nie len nastavia v organizácii vhodné procesy, ale do ich tvorby sa zapoja aj pracovníci. Pre manažment aj pracovníkov sú v tom prípade výhodné rozvinuté sociálne kompetencie a k dispozícii konzultácie pre zvládanie emocionálne náročných situácií v práci. Vytvorením pracoviska sa však práca nekončí. Potrebné je podmienky neustále monitorovať a robiť preventívne či korektívne opatrenia. Podstatné súvislosti, ktorými vzťahom by bolo vhodné sa venovať, sme sa pokúsili znázorniť na obrázku 3.



Obrázok 3. Podstatné súvislosti psychologicky zdravého prostredia

Tému psychologicky zdravého pracovného prostredia považujem za veľmi inšpiratívnu ako pre komunitu výskumníkov v oblasti pracovnej a organizačnej psychológie, tak aj pre odborné spoločenstvá a jednotlivých psychológov v praxi. Dopady venovania sa tejto téme môžu byť prínosné pre celú spoločnosť a posunúť pohľad na psychológov, pôsobiacich v oblasti práce, aj ako o tých, ktorí majú záujem nie len o zvyšovanie výkonu pracovníkov, ale aj starajúcich sa o ich zdravie.

Literatúra

American Psychological Association (APA), Center for Organizational Excellence. (2015a). *Creating a Psychologically Healthy Workplace*. dostupné na: http://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/

American Psychological Association (APA) Center for Organizational Excellence. (2015b). 2015 *Work and Well-Being Survey*. dostupné na: http://www.apaexcellence.org/assets/general/2015-work-and-wellbeing-survey-results.pdf

American Psychological Association (APA) Center for Organizational Excellence. (2015c). *2015 Psychologically Healthy Workplace Award*. dostupné na: http://www.apaexcellence.org/assets/general/2015-phwa-oea-magazine.pdf

Australian Psychological Society (APS) (2014). APS Psychologically Healthy Workplace Program: Helping organizations work better. *InPsych 2014*, APS, december 2014. dostupné na: http://www.psychology.org.au/inpsych/2014/december/phwp/

Cotton, P. (2013). *Mental health and wellbeing – the influence of the workplace*.

Cotton, P. (2014, December). *Workplace psychological health and wellbeing: An overview of key trends*. Inpsych 2014, APS. dostupné na: http://www.psychology.org.au/inpsych/2014/december/cotton/

Cotton, P., Hart, P. M. (2013). *Creating Psychologically Health Workplaces through Health, Safety and Wellbeing Programs. Psychologically Healthy Workplaces*. IOP Conference Presentation.

Hackman, J., Oldham G. (1980). *Work redesign*. Reading. MA: Addison-Wesley

Harvey S., Joyce S., Tan L., Johnson A., Nguyen H., Modini, M. & Groth M. (2013). *Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature*. UNSW, Beyondblue & Black Dog Institute, Sydney.

Kinman, G., Grant, L.(2011). Exploring Stress resilience in Trainee Social Workers: The role of Emotional and Social Competencies. *British Journal of Social Work*, 41, 261–275

Lovelock, H., Godfrey, J. L. (2013). *Psychologically Healthy Workplace Program*. IOP Conference, 5th July 2013

PwC, Beyondblue. (2014). *Creating a mentally healthy workplace. Return on investment analysis. Final report*. March 2014. dostupné na: http://www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/beyondblue_workplaceroi_finalreport_may-2014.pdf

Developing a mentally healthy workplace: A review of literature. (2013, June). The University of New South Wales (UNSW)

WIB (2014). dostupné na: http://workinbalance.sk/konferencie/konferencia-work-in-balance-2014/

Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EABOZP) (2015). *Zdravé pracoviská bez stresu. Fakty a* čísla o *strese a psychosociálnych rizikách*. dostupné na: https://www.healthy-workplaces.eu/sk/stress-and-psychosocial-risks/facts-and-figures

Vliv sociální efektivity na výkon u výběrového řízení
The influence of social effectiveness on performance during selection

Leugnerová Marcela, Vaculík Martin, Procházka Jakub
Katedra psychologie Fakulty sociálních studií, MU, Brno
333166@mail.muni.cz

Abstrakt
Příspěvek popisuje výzkumný projekt věnovaný vlivu sociální efektivity na výkon účastníků výběrových řízení. Jeho cílem je ověření předpokladu, že při hodnocení ve výběrovém řízení hrají roli nejen předpoklady uchazečů, ale i jejich schopnost odhadnout požadavky situace a přizpůsobit jim své chování (sociální efektivita). Zajímá nás za jakých okolností sociální efektivita ovlivňuje výkon. Zaměříme se proto na vztah self-monitoringu (SM) a schopnosti identifikovat požadavky situace (SIPS) k výkonu ve výběrovém řízení a na proměnné moderující tyto vztahy (např. GMA, self-efficacy). Prozkoumání vlivu sociální efektivity na výkon může posílit konstruktovou validitu metod používaných k výběru lidí. Dále předpokládáme, že sociální efektivita ovlivňuje, jak a zda se ve výběrovém řízení projeví osobnostní předpoklady účastníků. Očekáváme, že vztah mezi osobnostními rysy uchazečů a jejich výkonem ve výběrovém řízení je moderován úrovní SM a SIPS. Bližší prozkoumání moderačního vlivu sociální efektivity může přispět k pochopení vztahu mezi osobností (prediktorem) a chováním (výkonem u výběru). Naše předpoklady budeme ověřovat na vzorku nejméně 250 účastníků reálných výběrových řízení realizovaných metodou assessment centra.
Klíčová slova: sociální efektivita, schopnost identifikovat požadavky situace, self-monitoring, assessment centrum, self-afficacy, Big Five

Abstract
The conference paper deals with a research project focused on the influence of social effectiveness on performance during selection. The aim of the research is to verify an assumption that assessment of applicants' performance is influenced not only by their personal qualities but also by applicants' ability to discern requirements of the situation and ability to adjust self-presentation according to them (social effectiveness). It is of interest for us under which circumstances social effectiveness influences the performance. Therefore, we focus on the relationship of self-monitoring (SM) and ability to identify criteria (ATIC) to the selection performance and to variables which moderate these relationships (e. g. self-efficacy, GMA). The research of the influence of social effectiveness on performance may reinforce construct validity of some selection methods. We further assume that social effectiveness influences whether and how applicants display their qualities during selection. We anticipate that relationship between personality traits of applicants and their performance during selection will be moderated by SM and SIPS. More knowledge about moderating effect of social effectiveness can contribute to understanding the relationship between personality (predictor) and behaviour (selection performance). Our assumptions will be verified in the sample of at least 250 applicants in real assessment centres.

Key words: social effectiveness, ability to identify criteria, self-monitoring, assessment centre, self-efficacy, Big Five

Úvod

Jaké chování je žádoucí u výběrového řízení? Co zajímá hodnotitele u výběrového rozhovoru nebo v assessment centru? Co ode mě chtějí slyšet? To jsou otázky, které pravděpodobně napadnou většinu lidí, kteří se ocitnou v situaci výběrového řízení. Je to přirozené, protože se jedná o situaci, ve které je hodnocen výkon a výběrové rozhodnutí je pro účastníky důležité. Nejen že si účastníci výběrových řízení tyto otázky kladou, ale také se liší v efektivitě, s jakou jsou schopni na ně najít odpovědi a těmi se během výběrového řízení řídit. Tuto schopnost popisuje koncept sociální efektivity. Ferris, Perrewé a Douglas (2002) vymezují tento pojem jako vnímavost vůči požadavkům sociálních situací, kapacitu přizpůsobovat jim své chování a schopnost efektivně reagovat na druhé lidi. Mnozí autoři dokládají podíl sociálních dovedností na hodnocení pracovního výkonu (Ferris, Witt & Hochwarter 2001; Kilduff & Day, 1994). Ukazuje se také, že sociální efektivita ovlivňuje výkon ve výběrovém řízení (Kleinmann et al., 2011). V našem výzkumu si klademe otázku, zda je sociální efektivita (a uvažování nad otázkami uvedenými na začátku textu) spojena s lepším výkonem v situaci výběru. Napomáhá účastníkům výběrového řízení k tomu, aby podali lepší výkon, nebo vede k výkonu horšímu? Za jakých okolností je vyšší sociální efektivita spojena s lepším výkonem u výběrového řízení a kdy je vliv sociální efektivity na výkon největší?

Schopnost identifikovat požadavky situace

Kdy sociální efektivita prospívá výkonu ...

Jedním aspektem sociální efektivity je to, jestli jsou lidé schopni rozpoznat, co se ve výběrovém řízení měří, tj. jaká jsou kritéria hodnocení (tomu odpovídá schopnost identifikovat požadavky situace, SIPS; Kleinmann, 1993). Autor konceptu vychází z předpokladu, že různé výběrové metody se liší v tom, jak rozpoznatelná (transparentní) jsou kritéria, která jsou v nich hodnocena (např. testy inteligence jsou transparentními metodami, protože pro účastníky je zřejmé, co je v nich měřeno; König, Melchers, Kleinmann, Richter & Klehe, 2007). V jiných výběrových metodách (typicky v rozhovoru či assessment centru – AC) jsou kritéria obtížněji rozpoznatelná (např. ve skupinové diskuzi, která je součástí AC nemusí být jednoznačné, je-li situace zaměřená na sebeprosazení či spolupráci – je netransparentní). Odlišnost mezi ne/transparentními situacemi výběru koresponduje s rozlišením mezi psychologickými a nominálními situacemi (Block & Block, 1981). Nominální situace většina lidí vnímá stejně (panuje shoda o tom, co je v situaci žádoucí). Pro psychologické situace je typická variabilita mezi lidmi ve vnímání a interpretaci toho, co je žádoucí.

Výzkumy zaměřující se na netransparentní výběrové metody prokazují, že mezi lidmi existují stabilní rozdíly ve schopnosti určit, jaké chování je žádoucí v aktuální situaci hodnocení (Speer, Christiansen, Melchers, König & Kleinmann, 2014). Přesnost, s jakou jsou lidé schopni odhadnout měřená kritéria pozitivně koreluje s hodnocením výkonu ve výběrovém rozhovoru (Melchers et al., 2009) a s celkovým hodnocením v AC (König et al., 2007).

Jak lze tento vztah vysvětlit? Možný vysvětlením je, že rozpoznání požadavků situace umožňuje člověku převést záměr nějak jednat do jeho chování. Vhodným rámcem pro vysvětlení toho, proč ti lidé, kteří mají vyšší SIPS, dosahují vyššího výkonu, je teorie kognitivně-afektivního systému osobnosti (Cognitive-Affective Personality System; Mischel & Shoda,

1995). Podle této teorie různé podněty přicházející k člověku zvnějšku spouštějí jeho afektivní a kognitivní mentální reprezentace. V závislosti na těchto reprezentacích se pak spouští určité skripty, které řídí chování člověka v dané situaci. Konkrétním příkladem může být modelová situace v AC. Pokud u účastníka dojde k aktivaci reprezentace asertivního chování (protože usoudí, že je v AC měřeno), pak se bude v situaci chovat asertivně. Pokud by došlo k aktivování reprezentace kooperativního chování, pak by se člověk choval v souladu s tím kooperativně. Jinými slovy pokud člověk rozpozná, co je v situaci důležité (jaká jsou hodnocená kritéria), aktivuje se chování, které těmto požadavkům odpovídá.

Do výkonu lidí ve výběrovém řízení se tedy promítají nejen jejich předpoklady ve sledovaných oblastech. Ve výběrovém řízení hraje roli i to, jestli správně identifikují požadavky situace, aby mohli své předpoklady projevit. Představme si např. dva účastníky se stejnou úrovní osobnostního rysu (přívětivost), kteří se účastní situace, ve které je sledováno chování relevantní tomuto rysu (např. je v ní sledována kompetence sociální citlivost). Mohou se oba chovat rozdílně, protože se budou lišit v tom, jaké požadavky budou v situaci vnímat jako důležité. Lépe se podaří projevit osobnostní předpoklady tomu z nich, který správně rozpozná, že v situaci jde o projevování sociální citlivosti (spíše než např. o sebeprosazení). V tomto případě tedy bude SIPS fungovat jako moderátor vztahu mezi osobnostními předpoklady a výkonem ve výběrovém řízení.

Moderační vliv SIPS ve vztahu mezi osobností a výkonem v AC byl doposud prokázán ve výzkumu, který probíhal jako simulované výběrové řízení (Jansen, Lievens & Kleinmann, 2011). V našem výzkumu bychom tento vztah rádi ověřili v reálných výběrových řízeních konaných v přirozeném prostředí. Zajímá nás, zda tato složka sociální efektivity je tím, co lidem pomáhá podat lepší výkon.

Self-monitoring

Kdy sociální efektivita omezuje výkon ...

Druhým aspektem sociální efektivity je motivace a schopnost lidí přizpůsobovat svoji sebeprezentaci tomu, jaké jsou požadavky a očekávání okolí, s cílem vyvolat v druhých lidech co nejlepší dojem (self-monitoring, SM; Snyder, 1987). Lidé s vysokým SM se více zaměřují na to, jestli jejich sebeprezentace vyhovuje požadavkům a očekáváním okolí. Jsou citlivější k sociálním a interpersonálním nápovědím z prostředí (Hall, Andrzejewski & Yopchick, 2009), které jim pomáhají vlastní sebeprezentaci regulovat tak, aby vyvolávali v druhých lidech ten „správný" dojem. Mají větší repertoár taktik pro vytváření dobrého dojmu a lépe je využívají (McFarland, Ryan & Kriska, 2003). Lidé s nízkým SM jsou méně citliví k nápovědím ohledně vhodnosti svého chování v různých situacích, jejich chování je řízeno vnitřními přesvědčeními a vlastními názory. Zároveň mají méně rozvinutý repertoár sebeprezentačních dovedností (Snyder, 1987).

Self-monitoring ovlivňuje některé aspekty pracovního výkonu; lidé s vyšším SM jsou např. častěji povyšováni (Kilduff & Day, 1994), častěji zaujímají vedoucí pozice (Day, Schleicher, Unckless & Hiller, 2002) a častěji zaujímají důležité pozice v organizaci, protože zajišťují předávání informací mezi různými skupinami lidí (Mehra, Kilduff & Brass, 2001). Vyšší SM je spojen i s méně pozitivním pracovním chováním; lidé s vyšším SM mají nižší závazek k organizaci (Day et al., 2002) a častěji mění zaměstnání (Kilduff & Day, 1994).

Pozitivní vliv SM na výkon ve výběrovém řízení nebyl prokázán (Cook, Vance & Spector, 2000). Důvodem může být, že tendence „jevit se v co nejlepším světle" nemusí mít vždy pozitivní efekt na výkon lidí a na to, jak se jim daří uplatňovat své předpoklady. Bylo prokázáno,

že vztah mezi osobnostními předpoklady a chováním je nejsilnější v psychologických situacích (Mischel & Shoda, 1995). Tedy v situacích, ve kterých nemají lidé jasnou představu o tom, jak by se měli chovat (na rozdíl od situací nominálních, ve kterých panuje konsenzus o tom, jak by se člověk měl chovat). Nominální (jasně definovaná) situace tedy omezují projevení osobnostních předpokladů (jinými slovy všichni lidé se v takové situaci chovají podobně). Podobné omezení však nemusí plynout jen z charakteristik situace, ale i z určité individuální charakteristiky (např. SM). Snaha lidí s vysokým SM využívat jen takové chování, o kterém jsou přesvědčeni, že jim pomůže vyhovět druhým a udělat na ně dojem, vede k tomu, že využívají jen omezený repertoár chování (např. chtějí-li udělat dobrý dojem na člověka, který je hodnotí, nebudou mu aktivně sdělovat svůj opačný názor nebo s ním nebudou nesouhlasit, takže mohou působit jako lidé s menší schopností se prosadit nezávisle na tom, jaké předpoklady pro sebeprosazení mají). To pak může vést k tomu, že neprojeví některé osobnostní předpoklady, které mají. Self-monitoring tedy může fungovat jako moderátor vztahu mezi osobnostními předpoklady a výkonem, a to tak, že u lidí s nízkým SM bude tento vztah silnější.

Barrick, Parks a Mount (2005) prokázali, že SM takovým způsobem vstupuje do vztahu mezi osobnostními předpoklady a pracovním výkonem. V našem výzkumu se zaměříme na to, zda podobný vliv bude mít SM i na vztah mezi osobnostními předpoklady a výkonem lidí ve výběrových řízeních v přirozeném prostředí. Potvrzení tohoto předpokladu by znamenalo, že tato složka sociální efektivity je tím, co lidem brání projevit předpoklady, které mají.

Za jakých okolností sociální efektivita ovlivňuje výkon?

Kromě ověření moderačního vlivu sociální efektivity na vztah mezi osobnostními předpoklady a výkonem ve výběrovém řízení bychom se také rádi zaměřili na proměnné, které do tohoto vztahu vstupují. Zajímá nás, jaké další proměnné vstupují do vztahu mezi SIPS a výkonem a za jakých okolností může mít SM pozitivní vliv na výkon.

Klehe et al. (2012) upozorňují na to, že SIPS se týká toho, jestli je člověk schopen rozpoznat, co se v situaci měří, ale nevypovídá o motivaci lidí chovat se v souladu s rozpoznanými požadavky situace. Jinými slovy to, že člověk rozpozná, že je hodnocena schopnost prosadit se, neznamená, že se skutečně bude prosazovat. Klademe si proto otázku, co vede k tomu, že se lidé budou chovat v souladu s rozpoznanými požadavky. Předpokládáme, že bude hrát roli, jestli člověk má předpoklady (dovednosti, schopnosti) pro to, aby požadavkům vyhověl. A také nakolik je motivovaný těmto požadavkům vyhovět. Motivovaný vyhovět požadavkům může být uchazeč tehdy, pokud věří, že je schopen danou situaci zvládnout (self-efficacy; Bandura, 1977). Self-efficacy „*je víra člověka v to, že má schopnosti na to, aby zmobilizoval vlastní motivaci, kognitivní zdroje a správné chování potřebné ke zvládnutí požadavků situace*" (Wood & Bandura, 1989, p. 408). Předpokládáme tedy, že lidé, kteří více věří vlastním schopnostem a kteří jsou si jistější svojí schopností zvládnout danou situaci, mají vyšší motivaci chovat se v souladu s vnímanými požadavky a jsou více připraveni „k akci", než lidé, kteří nevěří, že mají předpoklady k tomu, požadavky situace naplnit. Předpokládáme proto, že self-efficacy bude moderovat vztah mezi SIPS a výkonem ve výběrovém řízení.

Většina výzkumů zabývajících se vztahem SM k výkonu ve výběrovém řízení zkoumala jejich přímý vztah (Cook et al., 2000), který se v nich neprokázal. Lazar, Kravetz a Zinger (2004) zjistili, že vztah mezi SM a výkonem se projeví pouze v případě, že hodnotitelem byl člověk s vysokou úrovní extraverze. V souvislosti s tímto zjištěním poukazují na to, že vztah mezi SM a výkonem může být moderován dalšími proměnnými, a proto se dosud v žádné

studii neprokázal. V našem výzkumu bychom se rádi zaměřili na moderující proměnnou, která souvisí s osobou samotného účastníka. Self-monitoring totiž z velké části vypovídá o motivaci člověka chovat se tak, aby vyvolal v druhých „správný“ dojem. To, jestli má jeho sebeprezentace skutečně pozitivní efekt, může záviset na jeho dalších schopnostech či předpokladech.

Jak už jsme uvedli, SM souvisí mimo jiné i s využíváním sebeprezentačních taktik, prostřednictvím kterých se lidé s vysokým SM snaží udělat co nejlepší dojem na druhé. Otázkou ovšem je, jak efektivně se jim daří tyto techniky uplatňovat. Předpokládáme, že důležitým předpokladem pro to, aby je uplatnili dobře jsou kognitivní předpoklady (general mental ability, GMA; Schmidt & Hunt, 1998). Ferris et al. (2001) ve svém výzkumu zjistili, že dobrý pracovní výkon podávají lidé, kteří mají nejen vysokou sociální efektivitu, ale i vysoké GMA. Navíc zjistili, že mezi lidmi s vysokou sociální efektivitou dosahují lepšího výkonu lidé s vysokým GMA oproti lidem s nízkým GMA. Tento výzkum podporuje předpoklad, že interakce sociální efektivity a GMA ovlivňuje výkon a že nejlepšího výkonu dosahují lidé, kteří mají obě tyto charakteristiky vysoké. Předpokládáme proto, že GMA hraje stejnou roli i ve vztahu mezi SM a výkonem ve výběrovém řízení a tento vztah moderuje. Jinými slovy lidé, kteří mají motivaci přizpůsobovat svoji sebeprezentaci, v tom budou efektivní (budou dosahovat vyššího výkonu) pouze v případě, že mají i dostatečné předpoklady v oblasti GMA.

Postup sběru dat

Data budeme sbírat během AC konaných v reálném prostředí. Všechna AC budou mít shodný design (stejné kompetence a modelové situace), všichni hodnotitelé projdou shodným zácvikem a všech AC se v roli hodnotitelů budou účastnit minimálně dva psychologové práce, kteří také zacvičí všechny hodnotitele. V průběhu AC budou účastníci požádáni o vyplnění dotazníků (self-monitoring, self-efficacy, NEO FFI) a poté, co projdou všemi situacemi i o vyplnění metody zjišťující SIPS. Budou také ujištěni, že výsledky nebudou součástí jejich hodnocení v AC.

Assessment centra budou připravena v souladu se standardy uvedenými v Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). V AC budou měřeny kompetence sociální citlivost, práce s informacemi, vliv, orientace na výsledky a integrita. Účastníci projdou 5 modelovými situacemi (dvěma skupinovými diskuzemi, dvěma situacemi hraní rolí a rozhovorem). Všichni hodnotitelé projdou 12hodinovým zácvikem (frame of reference training; Schleicher, Day, Mayes & Riggio, 2002), který bude sloužit k tomu, aby se seznámili s hodnocenými kompetencemi a stupnicí hodnocení. Během zácviku si vyzkouší pozorování, rozpoznávání a hodnocení chování, které reprezentuje sledované kompetence. Takový trénink zajistí, že pozorované chování bude zaznamenáváno a hodnoceno stejně všemi hodnotiteli.

Použité metody

Ke sběru dat týkajících se osobnosti, úrovně SM a self-efficacy použijeme dotazníkové metody: Revidovaná škála SM (Lennox & Wolfe, 1984), škála sociální self-efficacy (Sherer et al., 1982), NEO pětifaktorový osobnostní inventář (překlad NEO FFI autorů P. T. Costa a R. R. McCrae). Pro zjišťování GMA použijeme Abstraktní test – hodnocení manažerských předpokladů.

Schopnost identifikovat požadavky situace. Pro zjištění schopnosti účastníků AC identifikovat měřená kritéria, jsme zkombinovali metody, jak je popisují Melchers et al. (2009) a Jansen et al. (2011). Po poslední modelové situaci účastníci vyplní dotazník, který se bude týkat

dvou modelových situací, kterých se účastnili. Dotazník bude obsahovat následující instrukci: „*Během modelových situací, kterých jste se dnes* účastnil / a, *jste možná uvažoval / a o tom, co jsme v nich měřili. Napište prosím, jaké schopnosti nebo dovednosti jsme podle Vás v situacích uvedených níže sledovali.*“ Účastníci budou mít za úkol napsat tři své předpoklady o tom, co se měřilo, ke každé modelové situaci. Stejně jako ve výzkumu Melchers et al. (2009) dva zacvičení psychologové budou nezávisle na sobě posuzovat odpovědi účastníků. V prvním kroku rozhodnou, jestli předpoklad uvedený účastníkem odpovídá alespoň jedné ze tří kompetencí měřených v dané situaci (a pokud ano, tak které). Ve druhém kroku budou hodnotit, jak silně účastníkův předpoklad odpovídá dané kompetenci na čtyřbodové stupnici. Na základě takto kódovaných odpovědí bude pro každého účastníka vypočítána průměrná úroveň SIPS.

Výkon u výběrového řízení. Každý účastník bude hodnocen ve všech sledovaných kompetencích po skončení AC. Pro hodnocení je využíván model ORCE (Ballantyn & Povah, 2004); nejprve hodnotitelé projdou záznam pozorovaného chování účastníka v příslušné modelové situaci, poté identifikují projevy týkající se hodnocené kompetence a nakonec zhodnotí úroveň kompetence na 5bodové škále, která má rozmezí od 0 (špatný výkon) do 4 (excelentní výkon). Konečné hodnocení kompetence bude výsledkem skupinové diskuze a shody většiny hodnotitelů.

Přínosy výzkumu

Cílem zamýšleného výzkumu je ověření předpokladu, že na výkonu účastníků výběrového řízení se podílí vedle předpokladů (schopností) i jejich sociální efektivita. Klademe si přitom otázku, zda sociální efektivita napomáhá projevení osobnostních předpokladů účastníků. Předpokládáme, že jeden aspekt sociální efektivity – schopnost rozpoznat požadavky situace (SIPS) umožňuje lidem lépe projevit jejich osobnostní předpoklady. Dále předpokládáme, že jiný aspekt sociální efektivity – motivace vyvolat v druhých lidech co nejlepší dojem (self-monitoring) omezuje účastníky v projevení jejich osobnostních předpokladů. Posledním ověřovaný předpoklad se týká toho, za jakých okolností a jakým způsobem sociální efektivita (reprezentovaná koncepty SIPS a SM) výkon ovlivňuje.

Pokud se nám podaří prokázat moderační vliv sociální efektivity, pomůže nám toto zjištění lépe pochopit vztah mezi osobností (prediktorem) a chováním (výkonem u výběru), který doposud není jednoznačný (osobnost predikuje výkon jen za určitých podmínek; Barrick, Mount & Judge, 2001). Budeme moci lépe pochopit, co lidem brání nebo naopak pomáhá v tom, aby projevili své osobnostní předpoklady a kdy tedy osobnost výkon predikuje.

Jako druhý přínos prozkoumání vlivu sociální efektivity na výkon lidí u výběrového řízení vnímáme možné posílení konstruktové validity výběrových metod. Prokázání vlivu sociální efektivity na výkon u výběrového řízení znamená mimo jiné to, že u výběru nejsou hodnocena jen předem stanovená kritéria (schopnosti, předpoklady účastníků), ale i to, jak jsou účastníci schopni tato kritéria „číst“ a přizpůsobit se jim. Získáme tedy jasnější představu o tom, co vlastně výběrovými metodami měříme.

Třetím přínosem našeho výzkumu je fakt, že budeme naše předpoklady ověřovat v reálném prostředí na účastnících skutečných výběrových řízení. Budeme tak moci ověřit působení sociální efektivity (především SIPS), které dosud bylo zkoumáno převážně během simulovaných výběrových řízení na vzorku studentů (Kleinmann et al., 2011).

Literatura

Ballantyne, I. & Povah, N. (2004). *Assessment and development centres*. Gower Publishing, Ltd.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191–215.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? Personality and Performance, 9, 9–30.

Barrick, M. R., Parks, L. & Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationship between personality traits and performance. *Personnel Psychology, 58*, 745–767.

Block, J. & Block, J. H. (1981). Studying situational dimensions: A grand perspective and some limited empiricism. In D. Magnusen (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactionist perspective*, (s. 85–102). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cook, K. W., Vance, C. A. & Spector, P. E. (2000). The relation of candidate personality with selection-interview outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(4), 867–885.

Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L. & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 390–401.

Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1075–1082.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L. & Douglas, C. (2002). Social effectivenes in organizations: Construct validity and research direactions. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*(1), 49–63.

Hall, J. A., Andrzejewski, S. A. & Yopchick, J. E. (2009). Psychosocial correlates of interpesonal sensitivity: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behaviour, 33*, 149–180.

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operation. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(3), 243–254.

Jansen, A., Lievens, F. & Kleinmann, M. (2011). Do individual differences in perceiving situational demands moderate the relationship between personality and assessment center dimension ratings? *Human Performance, 24*, 231–250.

Klehe, U.-C., Kleinmann, M., Hartstein, T., Melchers, K. G., König, C. J., Heslin, P. A. & Lievens, F. (2012). Responding to a personality tests in selection context: The role of the ideal-employee factor. *Human Performance, 25*, 273–302.

Kilduff, M., Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effect of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal, 37*(4), 1047–1060.

Kleinmann, M. (1993). Are rating dimensions in assessment centers transparent for participants? Consequences for criterion and construct validity. *Journal of Applied Psychology, 78*, 988–993.

Kleinmann, M., Ingold, P. V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. G., König, C. J. (2011). A different look at why selection procedures work: The role of candidates‘ ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review, 1*(2), 128–146.

König, C. J., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Richter, G. M., Klehe, U-Ch. (2007). Candidates‘ ability to identify criterian in nontransparent slection procedures: Evidence from

an assessment center and a structured interview. *International Journal of Selection and Assessment, 15*(3), 283–292.

Lazar, A., Kravetz, S. & Zinger, A. (2004). Moderating effects of rater personality on the relation between candidate self-monitoring and selection interview ratings. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(4), 321–326.

Lennox, R. D. & Wolfe, N. V. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 1349–1364.

McFarland, L. A., Ryan, A. M. & Kriska, S. D. (2003). Impression management use and effectiveness across assessment methods. *Journal of Management, 29*(5), 641–661.

Mehra, A., Kilduff, M. & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121–146.

Melchers, K. G., Klehe, U-Ch., Richter, G., Kleinmann, M., König, C. J. & Lievens, F. (2009). „I know what you want to know": The impact of interviewees' ability to identify criteria on interview performance and construct-related validity. *Human Performance, 22*, 355–374.

Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review, 102*, 246–268.

Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T. & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 735–746.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262–274.

Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman and company.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W.(1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports, 51*, 663-671.

Speer, A. B., Christiansen, N. D., Melchers, K. G., König, C. J. & Kleinmann, M. (2014). Establishing the Cross-Situational Convergence of the Ability to Identify Criteria: Consistency and Prediction Across Similar and Dissimilar Assessment Center Exercises. *Human Performance, 27*, 44–60.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 407–415.

Rodové rozdiely v sociálnej inteligencii ako súčasti manažérskych kompetencií u zamestnancov vo vybraných pracovných oblastiach
Gender differences in sociaĺ intelligence as a part of managerial competencies among staff in selected areas of work

Lorincová Tatiana, Lelková Anna
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažérské psychologie,
tatiana.lorincova@unipo.sk, anna.lelková@unipo.sk

Abstrakt
Príspevok sa zaoberá rodovými rozdielmi v úrovni sociálnej inteligencie a v úrovni profesijných charakteristík osobnosti ako dôležitých súčastí manažérskych kompetencií. Hlavným cieľom príspevku je zisťovanie rodových rozdielov v rámci sociálnej inteligencie (manipulácie, empatie a sociálnej iritability) a profesijných charakteristík osobnosti (emocionálnej stability, sebavedomia a spoločenskosti) u 111 (65 žien a 46 mužov) zamestnancov pracujúcich v súkromných aj verejných organizáciách. Výskumné údaje boli zozbierané použitím dvoch metodík - MESI, ktorou bola zisťovaná sociálna inteligencia od autorov Frankovský, Birknerová (2014) a BIP, Bochumského osobnostného dotazníka v slovenskom preklade od Džuku (2007). V úrovni sociálnej inteligencie boli zistené štatisticky významné rodové rozdiely len vo faktore empatie v prospech žien a v úrovni profesijných charakteristík osobnosti boli potvrdené štatisticky významné rozdiely vo faktore spoločenskosti v prospech žien. Bolo potvrdené, že ženy sa usilujú o dobré vzťahy s inými ľuďmi a disponujú vyššou úrovňou spoločenskosti ako muži vzhľadom na ich štatisticky významne vyššiu úroveň spoločenskosti.
Klúčové slová: Manažérske kompetencie, sociálna inteligencia, profesijné charakteristiky, rodové rozdiely

Abstract
The contribution deals with gender differences at the level of social intelligence and personality characteristics of professional level as an important part of managerial competencies. The main aim of contribution is to measure gender differences within the social intelligence (manipulation, empathy and social irritability) and professional characteristics of personality (emotional stability, self-confidence and sociability) in 111 (65 women and 46 men) of employees working in private and public organizations. The research data were collected using two methods – MESI, which was assessed social intelligence from the authors Frankovský, Birknerová (2014) and BIP, Bochum‘s personality questionnaires in Slovak translation from Džuka (2007). In the level of social intelligence were found statistically significant gender differences only in the factor of empathy in favor of women and the level of professional personality characteristics were confirmed statistically significant differences in sociability factor in favor of women. It was confirmed, that women strive for better relations with other people and have higher levels of sociability than men due to their significantly higher levels of sociability.
Key words: Managerial competencies, Social intelligence, Professional characteristics, Gender differences.

Úvod

Manažérske kompetencie sa stávajú jedným z kľúčových stavebných kameňov úspešnosti podniku pri naplňovaní poslania a vízie, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu podniku, a to najmä rozvojom vlastných zamestnancov. Kompetencia znamená schopnosť vykonať pracovnú úlohu. Tento pojem zahŕňa potrebné vedomosti, ktoré ľudia získavajú vzdelávaním, zručnosti získané praxou, vrodené aj získané vlastnosti, postoje a jednanie v rôznych situáciách.

Hroník (2007) charakterizuje kompetencie ako spôsoby, ktorými dosahujú zamestnanci výkony. Chápe kompetenciu ako súhrn vedomostí, zručností, skúseností a vlastností a tie ďalej podporujú dosiahnutie cieľa.

Základné kompetencie zamestnancov podľa Hroníka (2007) delíme do troch dimenzií:

1. Sociálna kompetencia – sociálna zrelosť prejavujúca sa v osobnostných vlastnostiach.
2. Odborná kompetencia – odborná zdatnosť prejavujúca sa v odborných vedomostiach.
3. Praktická kompetencia – praktická zručnosť prejavujúca sa v praktických zručnostiach a schopnostiach.

Sociálnu inteligenciu je podľa Hroníka (2007) možné považovať za integrálnu súčasť manažérskych kompetencií. Dnes je žiaduce, pri čoraz väčšej deľbe práce, aby manažér používal najmä svoje rozumové schopnosti, resp. inteligenciu (Mikulaštík, 2007). Nakonečný (1999) uvádza, že sociálna kompetencia je kľúčový koncept sociálnej psychológie, ktorý zodpovedá konceptu schopností, či inteligencie v psychológii osobnosti. Vyjadruje existenciu špecifického sociálne vzťažného javu, ktorý bol tiež označovaný ako sociálna inteligencia. Proces rozvoja zamestnancov, resp. manažérov by mal byť považovaný za určitú paletu prepojených činností, než za nejaký, všetko obsahujúci program (Pilařová, 2008). Folwarczná (2010) uvádza, že medzi zamestnancami musí existovať určitá znalosť postupov, ktoré možno využiť rovnako k ich rozvoju, ako aj k posudzovaniu existujúcich manažérskych schopností a toho, ako tieto schopnosti uspokojujú potreby podniku, v ktorej zamestnanci pracujú. Len niektoré z nich odlišujú vynikajúcich riadiacich pracovníkov od priemerných, tieto kompetencie je nutné nájsť a definovať, aby bolo možné ich ďalej rozvíjať.

Jednotlivé manažérske kompetencie nadobúdajú rozdielnu podobu s ohľadom na gender problematiku. V oblasti rodových rozdielov je možné vo vedeckej literatúre nájsť rôznorodé zistenia. Lyubomirsky a Tkach (2006) nepreukázali existujúce rozdiely medzi mužmi a ženami v oblasti emocionality. Odlišné výsledky priniesli Haller a Hadler (2006), ktorí rodové rozdiely zaznamenali. Podľa týchto autorov sú ženy emotívnejšie ako muži, podobne to potvrdzujú výsledky výskumu Jamesa a Chymisa (2004).

Problematikou sociálnej inteligencie sa zaoberali aj autorky Janovská a Birknerová (2010) a to konkrétne vo vzťahu k interpersonálnym črtám pričom zistili, že sociálna inteligencia úzko súvisí s interpersonálnymi črtami. To naznačuje, že osobnostné charakteristiky z pohľadu interpersonálnych teórií sa podieľajú na úspešnosti v sociálnych kontaktoch. Obdobné výsledky v oblasti sociálnej inteligencie uvádza aj Bar-On (1997), ktorý overoval rozdiely na sevoroamerickej populácii a nezistil významné rozdiely na základe rodu. Na úrovni jednotlivých faktorov svojho modelu sociálnej inteligencie identifikoval rozdiely v oblasti interpersonálnych kompetencií a empatie v prospech žien a zvládania stresu a optimizmu v prospech mužov. Baumgartner a Vasiľová (2006) zistili vyššiu mieru sociálnej inteligencie u žien ako u mužov. Brackett a Mayer (2003) navyše zistili, že výsledky komparácie mužov a žien súvisia s typom použitých metodík. Ak boli použité výkonové metodiky, ženy skórovali pozitívnejšie. V prípade použitia sebavýpoveďových metodík neboli zaznamenané

rozdiely na základe rodu. Odlišnú skupinu výsledkov predstavuje analýza súvislostí subškál sociálnej inteligencie. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že nami získané výsledky potvrdzujú blízkosť konštruktov sociálnej inteligencie. Obdobné zistenie uvádzajú aj Orme, Bar-On (2006). Vzhľadom na predchádzajúce výskumy je cieľom príspevku zisťovanie rodových rozdielov v rámci sociálnej inteligencie (sociálnej iritability, manipulácie a empatie) a profesijných charakteristík osobnosti (emocionálnej stability, sebavedomia a spoločenskosti) ako súčasti manažérskych kompetencií prostredníctvom použitia dvoch sebavýpoveďových metodík. Výskumné hypotézy sú formulované s ohľadom na teoretické východiská a predchádzajúce výskumy.

Predpokladáme existenciu štatisticky významných rodových rozdielov v úrovni sociálnej inteligencie v prospech žien (Angenent & De Man, 1989).

Predpokladáme existenciu štatisticky významných rodových rozdielov v úrovni empatie, manipulácie a sociálnej iritability v rámci sociálnej inteligencie v prospech žien (Klein & Hodges, 2001).

Predpokladáme existenciu štatisticky významných rodových rozdielov v úrovni emocionálnej stability, sebavedomia a spoločenskosti v rámci profesijných charakteristík osobnosti v prospech žien (McCrae & Terracciano, 2005).

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvoria výkonní a riadiaci zamestnanci podnikov, ako aj zamestnanci podnikov administratívneho a pedagogického (výskumného) zamerania v Bratislavskom a Prešovskom kraji, pracujúcich v súkromných aj verejných organizáciách.

Na dotazník odpovedalo 111 respondentov, ktorí sú zamestnaní v niektorom podniku daného kraja, z toho 65 žien a 46 mužov vo veku od 23 do 57 rokov, pričom priemerný vek bol 33,9 so štandardnou odchýlkou 7,9.

Tab. 1: Deskriptívne údaje o výskumnej vzorke

Pracovná oblasť	N	Zaradenie v organizácii	N
Administratíva	43	Riadiaci pracovníci	62
Školstvo	31	Výkonní pracovníci	49
Výroba	37		

Použité metodiky

Dotazník BIP – Bochumský inventár profesijných charakteristík osobnosti

Na zber údajov sme použili 3 dimenzie dotazníka BIP – Bochumského inventára profesijných charakteristík osobnosti, ktorý vypracovali autori Hossiep a Paschen (2003), v slovenskom preklade od Jozefa Džuku. Dotazník BIP obsahuje 210 konštatovaní o správaní a návykoch ľudí. Ide o konštatovania, ktoré sa týkajú profesijnej oblasti života. Jednotlivé položky sa hodnotia zaškrtnutím na 6-stupňovej škále od „úplne sa hodí“ po „vôbec sa nehodí“, na základe súhlasu alebo nesúhlasu s daným výrokom. Škály dotazníka reflektujú požiadavky praxe na osobnostné charakteristiky. BIP je rozdelený do 4 globálnych oblastí, ktoré tvoria

14 dimenzií profesijného správania, z ktorých každá dimenzia je zastúpená iným počtom položiek. My sme pre účely nášho výskumu využili 3 faktory, pričom hodnota Cronbachovej alfy bola v našom prípade 0,784.

Z oblasti Sociálne kompetencie bol použitý faktor Spoločenskosť/družnosť, ktorý je sýtený 15 položkami. Z oblasti Psychická konštitúcia sme použili 2 faktory Emocionálnu stabilitu (16 položiek) a Sebavedomie (16 položiek).

MESI- Manipulácia, empatia a sociálna iritabilita

Pre zisťovanie sociálnej inteligencie na báze psychometrického prístupu bola použitá metodika MESI. Je vývojovým pokračovaním metodiky EMESI (Frankovský & Birknerová, 2012), ktorá bola inšpirovaná metodikou PESI, ktorú vyvinuli autori Kaukiainen a kol. (1995). Táto metodika bola vytvorená pre rovesníkov alebo pre ich učiteľov a zisťovala mieru vnímania sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. Obsahuje 10 položiek a jej vnútorná konzistencia (Cronbach alpha) bola 0,90. Metodika MESI obsahuje 21 položiek, ktoré sú posudzované na 5 – bodovej škále (0 – nikdy, 4 – veľmi často). Metodika pozostáva z troch faktorov a to z manipulácie (Cronbach's alpha: 0,854.), empatie (Cronbach's alpha: 0,783) a sociálnej iritablity (Cronbach's alpha: 0,716).

Výskumné výsledky

Komparácia rodových rozdielov v úrovni sociálnej inteligencie a v úrovni profesijných charakteristík osobnosti bola realizovaná použitím t-testov pre dva nezávislé výbery, pričom boli splnené podmienky, ktoré sú nevyhnutné pre ich použitie.

V príspevku sme porovnávali úroveň jednotlivých faktorov sociálnej inteligencie (manipulácie, empatie a sociálnej iritability) v rámci rodových rozdielov a tiež aj úroveň profesijných charakteristík osobnosti, konkrétne úroveň jednotlivých faktorov (emocionálnej stability, sebavedomia a spoločenskosti) medzi mužmi a ženami.

Tab. 2: Štatistická významnosť rodových rozdielov v úrovni sociálnej inteligencie

Sociálna inteligencia	Rod	N	Priemer	Štandardná odchýlka	t	Stupne voľnosti	p
Celkové skóre	Ženy	65	2,151	0,278	–1,410	109	0,161
	Muži	46	2,073	0,300			
Empatia	Ženy	65	2,408	0,491	–3,050	109	0,003
	Muži	46	2,117	0,481			
Manipulácia	Ženy	65	1,541	0,520	1,865	109	0,065
	Muži	46	1,737	0,575			
Sociálna iritabilita	Ženy	65	2,502	0,540	–0,644	75,837	0,521
	Muži	46	2,420	0,738			

Číselné vyjadrenie výsledkov preukázalo, že boli zistené štatisticky významné rodové rozdiely len v jednom faktore sociálnej inteligencie, konkrétne boli potvrdené štatisticky významné rozdiely v úrovni empatie. V úrovni manipulácie a sociálnej iritability neboli zistené štatisticky významné rodové rozdiely. Celkové skóre sociálnej inteligencie nepreukázalo

existenciu štatisticky významných rodových rozdielov. Jednotlivé rodové rozdiely v úrovni sociálnej inteligencie sú prezentované v tab. 2.

Porovnanie priemerov v rámci rodových rozdielov je štatisticky významné v jednom prípade a to v úrovni empatie bol rozdiel priemerov 0,291 v prospech žien, z čoho vyplýva, že ženy sú empatickejšie ako muži.

Tab. 3: Štatistická významnosť rodových rozdielov v úrovni vybraných profesijných charakteristík osobnosti

Vybrané profesijné charakteristiky osobnosti	Rod	N	priemer	Štandardná odchýlka	t	Stupne voľnosti	p
Emocionálna stabilita	Ženy	65	2,300	0,488	0,075	97,009	0,940
	Muži	46	2,307	0,488			
Sebavedomie	Ženy	65	2,350	0,451	0,094	109	0,926
	Muži	46	2,607	0,649			
Spoločenskosť	Ženy	65	2,972	0,450	–4,016	109	<0,001
	Muži	46	2,607	0,502			

Číselné vyjadrenie výsledkov preukázalo, že boli zistené štatisticky významné rodové rozdiely len v jednom faktore profesijných charakteristík osobnosti, konkrétne boli potvrdené štatisticky významné rodové rozdiely v úrovni spoločenskosti, pričom $p<0,001$. Neboli preukázané štatisticky významné rodové rozdiely v celkovej úrovni profesijných charakteristík osobnosti. Jednotlivé rodové rozdiely v úrovni profesijných charakteristík osobnosti sú prezentované v tab. 3.

Porovnanie priemerov v rámci rodových rozdielov je štatisticky významné v jednom prípade. V úrovni spoločenskosti bol štatisticky významný rozdiel 0,365 v prospech žien, z čoho podľa nášho výskumu vyplýva, že ženy sú spoločenskejšie ako muži.

Diskusia

Cieľom príspevku bola komparácia rodových rozdielov v úrovni sociálnej inteligencie a v úrovni vybraných profesijných charakteristík u zamestnancov podnikov administratívneho a pedagogického zamerania. Jednotlivé výskumné problémy boli formulované s ohľadom na výskumné zistenia v danej oblasti.

V úrovni manipulácie a sociálnej iritability neboli zistené štatisticky významné rodové rozdiely. Manipulácia a sociálna iritabilita sú považované za negatívne faktory sociálnej inteligencie, ktoré nepatria k priaznivým charakteristikám manažérov a z tohto pohľadu zistenie o neexistencii rodových rozdielov v úrovni týchto dvoch faktorov poukazuje na dôležitosť skúmať tieto konštrukty v rozsahu ich využívania vo formálnych interpersonálnych vzťahoch. V úrovni empatie bol preukázaný štatistický významný rodový rozdiel v prospech žien. Výskumné zistenie v úrovni empatie je v súlade s viacerými výskumami týkajúcimi sa rodovej komparácie (Klein & Hodges, 2001, Batson et al., 1996; Gault & Sabini, 2000; Lennon & Eisenberg, 1987; Macaskill et al., 2002; Schieman & Van Gundy, 2000). Ženy sú empatickejšie ako muži a v praxi to znamená nevyhnutnosť obsadzovania žien vo vrcholovom manažmente

organizácie, pretože empatia umožňuje efektívnejšiu komunikáciu v pracovných vzťahoch. Generálna myšlienka týkajúca sa empatie u žien bola potvrdená aj prostredníctvom výskumu v oblasti pracovného prostredia.

V úrovni emocionálnej stability a sebavedomia neboli preukázané štatisticky významné rozdiely. V súvislosti s úrovňou sebavedomia je táto skutočnosť prekvapujúca, pretože sa muži v spoločnosti prezentujú ako sebavedomejší, pričom neexistenciu rodových rozdielov je možné pripísať aj možnosti sociálne žiaducich odpovedí zo strany mužov. Výskumné zistenie v rámci spoločenskosti je v súlade s výskumami zaoberajúcimi sa týmto faktorom v jeho jednotlivých podobách (Costa & Terracciano &McCrae, 2001; Feingold, 1994; McCrae, 2002; McCrae & Terracciano, 2005). Spoločenskosť je podľa našich zistení doménou žien a uľahčuje im pracovnú činnosť a spoluprácu v kolektíve, ktorá je nevyhnutnou súčasťou aj efektívnej komunikácie v pracovnom kolektíve.

Limitom výskumu bolo použitie sebavýpovedových metodík, kde bolo možné skreslenie prostredníctvom sociálnej žiadúcnosti zo strany respondentov.

Záver

Celkové pracovné prostredie, vzájomné interakcie a ich kvalita vytvárajú dôležité podklady pre rozvoj kompetencií. Kompetencie majú danú štruktúru, ktorú tvorí súhrn znalostí, vedomostí, ale tiež aj stratégie a pravidlá nutné k ich aplikácii do praxe, s tým súvisiace emócie a postoje a ich vzájomné efektívne využívanie. Existuje množstvo zručností, vedomostí a schopností, ktoré zamestnanec vo svojej práci potrebuje. Niektoré z nich odlišujú vynikajúcich riadiacich zamestnancov od priemerných a taktiež niektoré definujú aj rodové rozdiely. Tieto rozdiely v rámci manažérskych kompetencií je nutné nájsť a definovať, aby bolo možné ich ďalej rozvíjať.

Môžeme konštatovať, že v súčasnej situácii na úspešné uplatnenie nestačia len vedomosti. Úspešné uplatnenie vyžaduje najmä schopnosti duševné a osobnostné, ktoré sú základom pre podanie požadovaného pracovného výkonu, ktorého požiadavky v tejto oblasti neustále narastajú. V dnešnej dynamickej spoločnosti, ktorá je charakterizovaná rýchlym vývojom a rýchlo meniacim sa prostredím, je dôležité nezabúdať a čo najviac rozvíjať manažérske kompetencie zamestnancov, aby čo najlepšie zvládali náročné situácie a úlohy, ktoré ponúka dnešný moderný svet.

Literatúra

Bar-on, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada : Multi-Health Systems, Inc.

Bar-on, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema, 18, supl., 13–25.

Batson, C. D. & al. (1996). "I've been there, too": Effect on empathy of prior experience with a need. Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 474–482.

Baumgartner, F. & Vasiľová, K. (2005). K problematike merania sociálnej inteligencie. In: Blatný, M., Vobořil, D., Květon, P., Jelínek, M., Sobotková, V. (Eds.): Sociální procesy a osobnost 2005. Brno : Psychologický ústav AV ČR, s. 8–16.

Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. Personality and Social Psychology Bulletin, 29 (9), 1147–1158.

Birknerová, Z. & Frankovský, M. (2011). Možnosti zisťovania sociálnej inteligencie ako výkonovej komponenty. Sociální procesy a osobnost. Conference Proceedings. Brno: Tribun EU. 30–34.

Birknerová, Z. & Janovská, A. (2010). Interpersonal profile of future managers and possibilities of social intelligence development. In Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. 7. ročník; 15. dubna 2010 [CD-ROM]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Costa, P. T., Terracciano, A. & Mccrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. Journal of Personality and Social Psychology, 81, 322–331.

Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 116, 429–456.

Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdelávaní manažeru. Praha: GradaPublishing.

Frankovský, M. & Birknerová, Z. (2014). Measuring Social Intelligence – The MESI Methodology. Asian Social Science. Published by Canadian Center of Science and Education. 10, 6.

Gault, B. A. & Sabini, J. (2000). The roles of empathy, anger, and gender in predicting attitudes toward punitive, reparative, and preventative public policies. Cognition and Emotion, 14, 495–520.

Goleman, D. (1997). Emoční inteligence. Praha: Columbus.

Haller, M. & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis. Social Indicators Research, 75, 169–216.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdelávání pracovníků. Praha: GradaPublishing.

James, H. S. & Chymis, A.G. (2004). Are Happy people Ethical People? Evidence from North Amrica and Europe. Retrieved November 30, 2010, from http://129.3.20.41/eps/mic/papers/0303/0303004.pdf

Klein, K. J. K. & Hodges, S. D. (2001). Gender differences, motivation, and empathic accuracy: When it pays to understand. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 720–730.

Lennon, R. & Eisenberg, N. (1987). Gender and age differences in empathy and sympathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), Empathy and its development. 195–217. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Lyubomirsky, S. & Tkach, CH. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, hapiness-increasing strategies, and well-being. Journal of Happiness Studies, 7, 183–225.

Macaskill, A., Maltby, J. & Day, L. (2002). Forgiveness of self and others and emotional empathy. The Journal of Social Psychology, 142, 663–665.

Mccrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons. In R. R. McCrae & J. Allik (Eds.), The five-factor model of personality across cultures. 105 –125. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Mccrae, R. R. & Terracciano, A. (2005). 78 Members of the Personality Profiles of Cultures Project. Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. Journal of Personality and Social Psychology, 88, 547–561.

Mikuláštík, M. (2007). Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M.(1999) Sociální psychologie. Praha: Academia.

Orme, G. & Bar-on, R. (2002). The contribution of emotional intelligence to individual and organisational effectiveness. New York : Competency & Emotional Intelligence, 23–28.

Pilařová, I. (2008). Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada.
Schieman, S. & Van Gundy, K. (2000). The personal and social links between age and self-reported empathy. Social Psychology Quarterly, 63, 152–174.
Turek I. (2003). Kľúčové kompetencie. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum.

Osobnostní rysy Big Five, pracovní spokojenost a afektivní závazek k organizaci
Big Five, job satisfaction and affective commitment

Nekužová Markéta, Vaculík Martin, Procházka Jakub
Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, Brno
14170@mail.muni.cz

Abstrakt
Výzkum se zabývá vztahem osobnostních rysů Big Five, pracovní spokojenosti a afektivního závazku k organizaci. Data byla získána pomocí online dotazníku na vzorku 445 respondentů z české populace. Míra afektivního závazku k organizaci byla zjišťována pomocí Affective Commitment Scale, míra pracovní spokojenosti pomocí Job Satisfaction Scale a osobnostní charakteristiky pomocí Big Five Inventory. Hierarchická lineární regrese ukázala, že k afektivnímu závazku má vztah pouze extraverze a pracovní spokojenost. Signifikantní byla i přívětivost, ale pouze před přidáním pracovní spokojenosti do modelu. Mediační analýzou byl ověřen nepřímý vliv přívětivosti na afektivní závazek skrze pracovní spokojenost. Neprokázal se vztah svědomitosti a neuroticismu k afektivnímu závazku a v souladu s očekáváním se neprokázal vztah otevřenosti.
Klíčová slova: závazek k organizaci, afektivní závazek k organizaci, Big Five, extraverze, přívětivost, svědomitost, neuroticismus, otevřenost, pracovní spokojenost, pracovní postoje, psychologie práce a organizace

Abstract
The research focuses on the relationship of Big Five personality traits and job satisfaction to affective commitment. Data were collected by the means of an online questionnaire on a sample of 445 respondents. The affective commitment was measured by Affective Commitment Scale, job satisfaction was measured by Job Satisfaction Scale and personality characteristics by Big Five Inventory. Hierarchical regression has shown that only extraversion and job satisfaction are related to affective commitment. Agreeableness was also significant but only before job satisfaction was added. Mediation effect of job satisfaction on the relationship between agreeableness and affective commitment was confirmed. The relationship of conscientiousness and neuroticism to affective commitment was not confirmed and as expected, openness was not confirmed either.
Keywords: organizational commitment, affective commitment, Big Five, extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, openess, job satisfaction, work attitude, work and organizational psychology

Pracovní postoje mají vliv na pracovní chování, protože ovlivňují pracovní výkon a další pracovní výstupy, jako je míra absence v zaměstnání, přinášení inovativních řešení či vykonávání činností nad rámec pracovních povinností (Harrison, Newman & Roth, 2006). O důležitosti závazku k organizaci svědčí jeho konsekvence, ovlivňuje totiž pozitivní chování

v organizaci, záměr odejít, fluktuaci a absentování zaměstnanců i pracovní výkon (Stanley, Vandenberghe, Vandenberg & Bentein, 2013; Riketta, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Jaros, 1997; Meyer et al., 2002). Závazek má vliv i na pocit životní spokojenosti a zdraví zaměstnanců (Meyer et al., 2002). Vztahu mezi osobnostními charakteristikami a závazkem k organizaci byla věnována relativně malá pozornost, ve srovnání s tím, že většina empirických studií se zabývala spíše charakteristikami organizace a práce (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Finegan, 2000; Meyer et al., 2002).

Závazek k organizaci

Závazek k organizaci sestává z víry v cíle a hodnoty organizace a jejich akceptování, dále z ochoty vyvinout úsilí pro organizaci a z touhy být členem organizace (Mowday, Porter & Steers, 1979, s. 226). Závazek k organizaci vyjadřuje *„psychologický stav, který spojuje individuum s organizací"* (Allen & Meyer, 1990, s. 14). Uvažuje se o něm jako o emočním poutu mezi zaměstnancem a organizací. Původně byl závazek k organizaci brán jako celek, ale nyní je považován za vícedimenzionální konstrukt.

Trojkomponentový model závazku k organizaci formulovali Allenová a Meyer (1990): afektivní závazek k organizaci vypovídá o emočním poutu k organizaci, identifikaci s ní a zapojení do ní, kontinuální závazek definují jako vnímání zisků a ztrát při opuštění organizace a normativní závazek vypovídá o morálním pocitu zodpovědnosti zůstat v organizaci (Allen & Meyer, 1990, Allen & Meyer, 1991). Typy závazku se vyvíjí jako výsledek různých zkušeností, tj. každý z nich má různé antecedenty. Afektivní závazek je ovlivněn především osobnostními charakteristikami, charakteristikami práce a pracovními zkušenostmi. Na základě výzkumů se ukázalo, že afektivní dimenze závazku k organizaci je významnější než ostatní dvě (jeho měření je více reliabilní a vysvětluje více rozptylu ve výsledných proměnných) (Allen & Meyer, 1996). A vyšší míra afektivního závazku se projevuje silnějšími kladnými pocity zaměstnance vůči organizaci (Mám rád organizaci, a proto v ní zůstávám).

Jako antecedenty afektivního závazku k organizaci byly prokázány osobnostní charakteristiky, charakteristiky práce a pracovní zkušenosti (Mowday et al., 1982 in Riketta, 2002 et in Riketta & Van Dick, 2005; Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Podle výzkumů se ukázaly nejdůležitějšími zkušenosti, které naplňovaly psychologickou potřebu cítit se příjemně v organizaci a kompetentně v pracovní roli (Meyer & Allen, 1987 in Allen & Meyer, 1990). Afektivní závazek je pozitivně ovlivněn podporou, kterou pracovník od organizace vnímá, stylem vedení a vlivem, který má zaměstnanec v práci. Negativně je ovlivněn pracovním vytížením a nejednoznačností rolí (Clausen & Borg, 2010; Meyer et al., 2002). Sociodemografické proměnné hrají jen malou roli v utváření afektivního závazku k organizaci (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Rysy Big Five a jejich vztah k závazku k organizaci

Pracovní postoje jsou ovlivněny dispozičními a situačními příčinami. Důkazem dispozičního založení je relativní stabilita pracovních postojů v čase (Dormann & Zapf, 2001; Judge et al., 2002; Staw & Ross, 1985; Bowling et al., 2006) i jejich konzistence napříč různými zaměstnáními a organizacemi (Staw & Ross, 1985; Staw & Cohen-Charash, 2005). Podporu dispozičního přístupu ve zkoumání pracovních postojů přináší i studie jednovaječných dvojčat (Arvey et al, 1989).

Mezi nejvýznamnější dispoziční antecedenty pracovních postojů patří osobnostní rysy. V našem výzkumu ověřujeme, zda osobnostní rysy Big Five souvisejí se závazkem k orga-

nizaci. Autoři pětifaktorového modelu osobnosti předpokládají, že tyto charakteristiky jsou nezávislé na vlivech prostředí a kultury a jsou to biologicky dané bazální tendence, které je možné chápat jako charakteristiky temperamentu (McCrae & Costa, 2003).

Extraverze vypovídá o sociálním chování a pozitivní emocionalitě. O afektivním závazku vypovídá pozitivní emocionální vztah zaměstnance k organizaci, kam patří i vztahy se spolupracovníky. Pro extraverty je typická společenskost a potřeba být součástí skupin, která podporuje sociální vazby na pracovišti. Za stěžejní pro vztah k afektivnímu závazku z dimenze extraverze považujeme pozitivní emocionalitu a sociální chování a předpokládáme, že extraverze má pozitivní vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Přívětivost vypovídá o spolupráci a přátelském chování. Na pracovišti se projevuje jako respektování ostatních a pozitivní chování v organizaci (Organ & Lingl, 1995). Zároveň je pro přívětivost typická seberegulace emocí a prosociální chování (Graziano & Tobin, 2009). Výše zmíněné predispozice podporují u přívětivých zaměstnanců možnost cítit se v organizaci příjemně a podporují také emoční přilnutí k organizaci. Proto předpokládáme, že přívětivost pozitivně souvisí s afektivním závazkem k organizaci. Zároveň přívětivost souvisí s interpersonálními faktory pracovní spokojenosti (Bruk-Lee et al., 2009). Spokojenost s mezilidskými vztahy v organizaci je jedním z antecedentů závazku (Meyer et al., 2002). I podle Leite et al. souvisí spokojenost s mezilidskými vztahy s vytvářením závazku (Leite, Rodrigues &Albuquerque, 2014). Proto předpokládáme, že vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je do jisté míry mediován pracovní spokojeností.

Svědomitost je spojována s pozitivními výstupy v oblasti chování, emocí, motivace a práce, souvisí s pracovním úspěchem (Roberts et al., 2009). Svědomitost vypovídá o potřebě dosažení úspěchu, ovlivňuje pracovní nasazení a aspiraci (Barrick, Mount & Strauss, 1993). Výše zmíněné podporuje pocit kompetence v pracovní roli, k němuž přispívá i kladné formální a neformální oceňování na pracovišti. Mimo to u svědomitých pracovníků předpokládáme, že jejich osobní hodnoty, snaha odvést dobrý výkon a pracovní zapojení jsou v souladu s hodnotami organizace, což je jeden z předpokladů vytvoření afektivního závazku k organizaci. Odvozujeme tedy, že svědomitost má kladný vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Neuroticismus je spojen s negativním prožíváním emocí a negativní afektivitou i na pracovišti (McCrae & Costa, 1992 in Widiger, 2009). Dispozice k úzkosti, hněvu, vině a depresi může vést k omezené emoční vazbě k organizaci. Obavy ze selhání a omezená schopnost vyrovnat se se stresem ovlivňují nižší výkonovou motivaci a nízké dosahování cílů (Widiger, 2009), a tím ovlivňují pocit kompetence v pracovní roli. Proto předpokládáme, že neuroticismus má negativní vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Otevřenost vypovídá o originalitě, imaginativnosti, potřebě různorodosti a nekonvenčních hodnotách. Právě nekonvenční hodnoty a divergentní myšlení přispívají k tomu, že lidé s vysokým skórem v dimenzi otevřenosti neoceňují hodnoty, které bývají tradičně oceňovány (McCrae,1996 in Bruk-Lee et al., 2009), zřejmě proto se neprokázal její vztah k pracovním postojům (Bruk-Lee et al., 2009; Judge et al., 2002). Nepotvrdil se ani jednoznačný vztah výkonu v pracovní oblasti (Neuman, Wagner & Christiansen, 1999; Taggar, 2000 in McCrae & Sutin, 2009; Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Otevřenost nesouvisí s afektivními stavy (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Na základě teorie i empirických výzkumů proto očekáváme, že otevřenost nemá vztah k afektivnímu závazku.

Závazek k organizaci a pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je definována jako afektivní vztah k práci, nebo jako emocionální stav vyplývající z hodnocení nebo ocenění vlastních pracovních zkušeností (Locke, 1976 in Kooij et al., 2010). Pracovní spokojenost je považována za celkový pocit ohledně práce nebo za soubor postojů souvisejících s aspekty a rysy práce (Spector, 1997, s. 3). Z výzkumů vyplývá, že pracovní spokojenost více souvisí s afektivním závazkem, než s ostatními dvěma typy závazku (Meyer, Allen & Smith, 1993 in Allen & Meyer, 1996, Gunlu et al., 2010 in Patrick & Sonia, 2012, Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994).

Zkoumáme vztah mezi oběma pracovními postoji, protože pracovní spokojenost je krátkodobější, méně stabilní a významněji ovlivnitelná tranzitorními událostmi než závazek k organizaci. Zároveň je více subjektivní, neboť odráží reakce zaměstnanců k pracovním charakteristikám - souvisí s aspekty a rysy práce (Cohen, 2007; Spector, 1997). Zatímco afektivní závazek je dlouhodobější a stabilnější v čase než pracovní spokojenost a také méně ovlivněný tranzitorními událostmi (Tett & Meyer, 1993; Cohen, 2007) a představuje obecnější konstrukt, který je ovlivněný faktory organizace, jako je leadership, organizační kultura, hodnoty, normy, cíle (Cohen, 2007).

Metoda

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří 445 respondentů (N = 445), z nichž je 165 mužů (37,1 %) a 280 žen (62,9 %). Věk respondentů se pohybuje v rozmezí 21–69 let (M = 39, SD = 9,61). Vysokoškolské vzdělání má 319 osob (tj. 71,7 %), vyšší odborné 14 osob (3,1 %), středoškolské s maturitou 100 osob (22,5 %) a středoškolské bez maturity, tedy odborné má 12 osob (2,7 %). Ve výzkumném souboru se nevyskytl respondent, který by měl základní vzdělání.

Základní podmínkou pro účast ve výzkumu byl aktuální zaměstnanecký poměr v délce trvání nejméně 6 měsíců u aktuálního zaměstnavatele a odpracovaných nejméně 20 hodin týdně. Zaměstnancům, kteří jsou v organizaci teprve krátce, nebo pracují jen na velice malý pracovní úvazek, může připadat těžké smysluplně odpovídat na otázky ohledně závazku k organizaci, pokud mají jen malou zkušenost s organizací.

Metody sběru dat

Affective Commitment Scale

Škála je součástí dotazníku Organizational Commitment Scale, jehož autory jsou Allenová a Meyer (1990). Skládá se z osmi položek hodnocených Lickertovou škálou. Reliabilita škály je α = 0,87. (Allen & Meyer, 1990). Škála je vytvořena tak, aby hodnotila pouze afektivní zaměření k organizaci a ne zaměstnancovo chování, případně intence či záměry chování (Allen & Meyer, 1990). Proměnná afektivní závazek vznikla jako celkový skór odpovědí na všechny otázky. Vnitřní konzistence dotazníku v našem výzkumném souboru je α = 0,77.

Job Satisfaction Survey

Škála se skládá z třiceti šesti položek posuzovaných na Lickertově škále. Dotazník hodnotí devět aspektů pracovní spokojenosti: plat, povýšení, vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, povaha práce, komunikace. Jako souhrn všech třiceti šesti položek lze získat celkovou pracovní spokojenost. Vnitřní konzistence jednotlivých subškál dosahuje hodnot α = 0,60–0,82 a koeficient alfa pro celý dotazník je α = 0,91 (Spector, 1997). Proměnná pracovní spokojenost vznikla jako celkový skór odpovědí na všechny položky dotazníku. V našem výzkumu je vnitřní konzistence α = 0,92.

Big Five Inventory

Dotazník tvoří 44 položek, z nichž 8 je věnováno extraverzi, 9 položek měří přívětivost, 9 položek se zaměřuje na svědomitost, 8 položek měří neuroticismus, 10 položek je věnováno otevřenosti. Respondenti posuzují výroky na pětibodové stupnici (1 = zcela nesouhlasím, 5 = = zcela souhlasím). Vnitřní konzistence dotazníku pro americký a kanadský vzorek se pohybuje v rozmezí α = 0,75 – 0,90 (John, Naumann & Soto, 2008; John & Srivastava, 1999). V našem výzkumném souboru dosahuje vnitřní konzistence následujících hodnot: extraverze α = 0,83, přívětivost α = 0,72, svědomitost α = 0,84, neuroticismus α = 0,87, otevřenost α = 0,78.

Sociodemografické proměnné

Respondenti vyplňovali informace o věku, pohlaví, vzdělání, celkové době zaměstnání, době působení v současné organizaci, a době působení na aktuální pracovní pozici.

Výsledky deskriptivní statistiky:

V tabulce 1 jsou uvedeny deskriptivní statistiky sledovaných proměnných (průměrná hodnota, medián, směrodatná odchylka, šikmost, špičatost, minimum, maximum). V tabulce 2 jsou uvedeny interkorelace.

Tabulka 1: Deskriptivní statistiky intervalových proměnných: extraverze, přívětivost, svědomitost, neuroticismus, otevřenost, pracovní spokojenost, afektivní závazek

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Šikmost	Špičatost	Minimum	Maximum
Extraverze	25,65	26,00	5,405	–0,052	–0,255	11	40
Přívětivost	33,97	34,00	4,511	–0,586	0,876	14	44
Svědomitost	33,66	34,00	5,340	–0,408	0,199	14	45
Neuroticismus	21,38	21,00	5,904	0,240	–0,140	8	40
Otevřenost	36,08	36,00	5,434	–0,298	–0,085	19	49
Prac. spokojenost	114,40	115,00	21,021	0,010	–0,508	67	168
Afekt. zavazek	26,73	27,00	5,632	–0,312	0,081	9	40

Naše předpoklady o vztazích mezi proměnnými jsme testovali prostřednictvím hierarchické regresní analýzy.

Do modelu jsme postupně vložili proměnné podle následující logiky: v prvním kroku intervenující proměnnou dobu zaměstnání v současné organizaci, ve druhém kroku osobnostní rysy Big Five a ve třetím kroku pracovní spokojenost. F test a jeho signifikance (F (31,43, p<0,01) v analýze rozptylu ukázal, že tento model je pro predikci afektivního závazku vhodný. Podle regresního modelu R^2 vysvětlovaly 33,5% rozptylu afektivního závazku. Výsledkem tedy je R^2 = 0,335, F (31,43) = 437, p<0,01.

Tabulka 2: Korelace (Pearson)

	Afektivní závazek	Extraverze	Přívětivost	Svědomitost	Neuroticismus	Otevřenost	Pracovní spokojenost	Současný zaměstnavatel
Afektivní závazek	1							
Extraverze	0,187**	1						
Přívětivost	0,153**	0,048	1					
Svědomitost	0,140**	0,262**	0,188**	1				
Neuroticismus	–0,105*	–0,361**	–0,291**	–0,351**	1			
Otevřenost	0,079	0,326**	0,135**	0,239**	–0,263**	1		
Pracovní spokojenost	0,506**	0,057	0,189**	0,075	–0,155**	–0,008	1	
Současný zaměstnavatel	0,121*	–0,082	0,004	0,036	0,012	–0,088	–0,144**	1

Poznámka: **. Korelace je signifikantní na 1 % hladině (2-tailed)
*. Korelace je signifikantní na 5 % hladině (2-tailed)

Pro vysvětlení afektivního závazku jsou signifikantní doba zaměstnání v současné organizaci, extraverze a pracovní spokojenost. Ve druhém kroku, před přidáním pracovní spokojenosti, byla signifikantní i přívětivost. Po přidání pracovní spokojenosti do modelu v kroku tři přívětivost o svou signifikanci přišla a snížil se i její standardizovaný koeficient beta, a zároveň se výrazněji zvýšila hodnota signifikance u neuroticismu. Neuroticismus zůstává v kroku dva i kroku tři nesignifikantní, ale po přidání pracovní spokojenosti se blíží k hranici signifikance a zároveň se zvyšuje síla jeho standardizovaného koeficientu beta.

V tabulce 3 jsou uvedeny výsledky regresní analýzy.

Do mediačního modelu jsme vložili přívětivost jako nezávislou proměnnou, afektivní závazek jako závislou proměnnou a pracovní spokojenost jako mediátor. Ostatní osobnostní proměnné (extraverzi, svědomitost, neuroticismus a otevřenost) jsme vložili do modelu jako kovariace. Analýza potvrdila signifikantní nepřímý vliv přívětivosti na afektivní závazek skrze pracovní spokojenost: B = 0,09, BCa CI (0,03; 0,17). Interval spolehlivosti pro nepřímý efekt byl ověřen Bootstrap testem na 1000 případech a Sobelův test také prokázal signifikanci vztahu, z = 3,16, p = 0,0015. Pozitivní vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je částečně mediován pracovní spokojeností.

Tabulka 3: Hierarchická regrese (N = 445)

Model 1 B		Nestandardizované koeficienty		Standardizované koeficienty	t	Sig.
		Směrodatná chyba	Beta			
1	(Constant)	25,951	0,404		64,231	0,000
	souč. zaměstnavatel	0,087	0,034	0,121	2,558	0,011
2	(Constant)	12,093	3,749		3,226	0,001
	souč. zaměstnavatel	0,096	0,033	0,132	2,862	0,004
	extraverze	0,189	0,054	0,181	3,513	0,000
	přívětivost	0,172	0,060	0,138	2,843	0,005
	svědomitost	0,074	0,053	0,070	1,393	0,164
	neuroticismus	0,024	0,051	0,025	0,466	0,641
	otevřenost	0,003	0,052	0,003	0,053	0,958
3	(Constant)	–3,099	3,396		–0,912	0,362
	souč. zaměstnavatel	0,153	0,029	0,212	5,315	0,000
	extraverze	0,180	0,046	0,173	3,933	0,000
	přívětivost	0,065	0,052	0,052	1,256	0,210
	svědomitost	0,060	0,045	0,057	1,324	0,186
	neuroticismus	0,081	0,044	0,085	1,855	0,064
	otevřenost	0,049	0,044	0,047	1,107	0,269
	prac.spokojenost	0,141	0,011	0,526	12,980	0,000

$R^2 = 0{,}015$ pro Blok 1, $\Delta R^2 = 0{,}064$ pro Blok 2, $\Delta R^2 = 0{,}256$ pro Blok 3; ***) $p < 0{,}001$

Diskuze

V našem výzkumu jsme se zaměřili na vztahy mezi osobnostními rysy Big Five, pracovní spokojeností a afektivním závazkem k organizaci.

Předpokládali jsme kladný vztah extraverze, přívětivosti, svědomitosti a pracovní spokojenosti a negativní vztah neuroticismu k afektivnímu závazku. Hypotéza byla potvrzena u extraverze a pracovní spokojenosti, v případě přívětivosti pouze před přidáním pracovní spokojenosti do modelu. Podle námi ověřovaného regresního modelu vysvětlují osobnostní rysy Big Five a pracovní spokojenost 33,5 % rozptylu afektivního závazku. Náš model může být aplikován na populaci, kde bude vysvětlovat o 0,011 % rozptylu méně.

Nejdůležitějším osobnostním prediktorem afektivního závazku je v našem výzkumu extraverze. Naše zjištění je v souladu s předchozím empirickým zjištěním Erdheimovy studie z německého prostředí automobilového průmyslu a studie z lékařského prostředí severní Indie (Erdheim et al., 2006, Kumar & Bakhshi, 2010). Signifikantní vliv extraverze na afektivní závazek v různých kulturách lze interpretovat jako vliv osobnostního rysu extraverze

na afektivní závazek, který není ovlivněn kulturním kontextech. Vztah extraverze k afektivnímu závazku můžeme vysvětlit pomocí teorie afektivních událostí (Affective Event Theory, Weis & Cropanzano, 1996 in Basch & Fisher, 2000). V souladu s teorií afektivních událostí by nejdůležitějším faktorem z dimenze extraverze byla pozitivní emocionalita, která ovlivňuje přístup zaměstnanců k událostem na pracovišti. Význam pozitivní emocionality ve vztahu k afektivnímu závazku potvrzují předchozí studie (Cropanzano et al., 1993 in Panaccio & Vandenberghe, 2012; Williams, Gavin & Williams, 1996 in Erdheim et al., 2006). Nemůžeme však opominout důležitost sociálního chování, tedy společenskost, aktivní zapojení do vztahů na pracovišti, protože do afektivního závazku (pozitivního emocionálního vztahu zaměstnance k organizaci) patří i vztahy se spolupracovníky. Na základě našeho výzkumu však nejsme schopni potvrdit, zda k afektivnímu závazku přispívá pouze pozitivní emocionalita, nebo i sociální chování. Druhou osobnostní dimenzí, u které se prokázal vliv na afektivní závazek, je přívětivost. Potvrzení vlivu přívětivosti se zdá být souladu s našimi předpoklady o souvislosti s mezilidským aspektem pracovních postojů. Přívětivost je spojena se seberegulací emocí, prosociálním chování, na pracovišti se projevuje jako pozitivní chování v organizaci. Což podporuje pocit sounáležitosti a možnost cítit se v organizaci jako „člen rodiny" a brát problémy organizace za své vlastní. Vztah přívětivosti k afektivnímu závazku přestal být významný po přidání pracovní spokojenosti do našeho modelu. Mediační analýzou jsme prokázali, že pozitivní vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je mediován pracovní spokojeností. Přívětivost ovlivňuje afektivní závazek především skrze pracovní spokojenost. Tento fakt nám více osvětluje Meyerův poznatek, že za jeden z antecedentů závazku je považována spokojenost s mezilidskými vztahy v organizaci (Meyer et al, 2002). V našem výzkumu jsme použili dotazník Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), který jako dva z devíti aspektů pracovní spokojenosti vyhodnocuje i spokojenost s osobami přímo nadřízenými a spokojenost se spolupracovníky. Ověřili jsme těsnost vztahu přívětivosti k jednotlivým aspektům pracovní spokojenosti. Nejsilnější vztah se prokázal mezi přívětivostí a spokojeností se spolupracovníky ($r = 0{,}37$, $p < 0{,}01$), spokojeností s nadřízeným ($r = 0{,}22$, $p < 0{,}01$) a spokojenost s komunikací ($r = 0{,}21$, $p < 0{,}01$). Těsnost vztahů přívětivosti k ostatním subškálám pracovní spokojenosti byla mnohem menší, či nesignifikantní. Toto zjištění podporuje souvislost přívětivosti s tou částí pracovní spokojenosti, která se týká mezilidských vztahů na pracovišti.

V souladu s naším očekáváním jsme nenašli podporu pro vztah otevřenosti a afektivního závazku. Prvním vysvětlením je příčina metodologická, tedy oslabení síly testu v lineární regresi a vliv multikolinearity osobnostních dimenzí. Hodnota VIF a tolerance uvedené při hierarchické regresi sice odpovídaly tolerovaným hodnotám, aby mohly být výsledky interpretovány. Ale zaznamenali jsme pokles hodnoty standardizovaného koeficientu beta oproti hodnotě korelačního koeficientu, což nasvědčuje i vlivu multikolinearity. Druhým vysvětlením je příčina teoretická, podle vysvětlení Organa a Lingla svědomitost souvisí s obecnými tendencemi zapojení do práce (work involvement). Tyto tendence zapojení do práce sice podporují příležitosti k formálním odměnám (plat, povýšení) i neformálním odměnám (uznání, respekt). Ale tyto tendence zahrnutí do práce nesouvisí s tendencemi zahrnutí do organizace, a proto se nevztahují k afektivnímu závazku (Organ & Lingl, 1995). Svědomitost by tedy mohla souviset spíše s kontinuální formou závazku, než s afektivní.

Nenašli jsme podporu pro vztah neuroticismu a afektivního závazku. Vysvětlení může být metodologické podobně jako u dimenze svědomitosti, tedy oslabení síly testu a multikolinearita. Z hlediska teorie bychom mohli absenci vztahu vysvětlit takto: předpokládali jsme, v souladu s teorií afektivních událostí, že negativní emocionalita působí kontraproduktivně

na afektivní závazek. Ale vztah mezi emocionalitou a afektivním závazkem zřejmě funguje následovně: negativní emocionalita není protipólem pozitivní emocionality, nýbrž neuroticismus má deficit schopnosti pozitivní emocionality a tedy deficit schopnosti afektivní závazek nevytvářet.

Nejsilnější vztah k afektivnímu závazku se prokázal u pracovní spokojenosti. Vysvětlením silného vztahu pracovní spokojenosti a afektivního závazku může být podobnost obou postojů. Oba se týkají afektivních stavů a pocitů, které zaměstnanec má, ale jejich předmětem jsou rozdílné objekty. U závazku jde o emoční vztah k organizaci, u pracovní spokojenosti se afektivní pocity vztahují k zaměstnání nebo pracovní roli (Hulin, 1991 in Kooij et al., 2010), někdy je jako předmět uváděna práce nebo její rozličné aspekty (Spector, 1997). Jiný pohled na vztah mezi afektivním závazkem a pracovní spokojeností přináší Newman, Joseph a Hulin, kteří považují oba pracovní postoje za související – jejich diskriminační validita je nízká a oba postoje tvoří platformu pro A faktor (attitude faktor) (Newman, Joseph & Hulin, 2010). V našich výsledcích můžeme najít podporu pro teorii A faktoru.

Na základě našich výzkumných zjištění můžeme říct, že s delší praxí v organizaci závazek posiluje, z osobnostních charakteristik k němu přispívá extraverze a přívětivost a afektivní závazek je nejvíce ovlivněn pracovní spokojeností, která je oproti osobnostním charakteristikám klíčovým aspektem.

Limity výzkumu

Naše data pocházejí z příležitostného výběru a jsou v něm zahrnuti respondenti z různých profesních oblastí. Zachováním anonymity respondentů jsme eliminovali zkreslení samotnou osobou zadavatele dotazníku a eliminovali jsme záměrné zkreslování odpovědí tím, že dotazník není spojen se společností zaměstnavatele či pracovním prostředí respondentů. Naším záměrem bylo získat výzkumný soubor, který není vázán na konkrétní organizaci – doufali jsme v omezení sociální žádoucnosti (aby se mohly projevit vztahy mezi osobnostními dimenzemi a afektivním závazkem s větším efektem) a především možnosti zjistit míru afektivního závazku a pracovní spokojenosti na vzorku nezávislém na konkrétní organizaci. Jedním z omezení našeho vzorku je vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných respondentů, který zřejmě byl ovlivněn příležitostným výběrem. Limitující pro náš výzkum je samotný dotazník BFI. V našem výzkumném vzorku se projevila vzájemná korelace škál. Pro případné další zkoumání osobnostních konstruktů bude vhodnější založit výzkum buď na více škálách, nebo na jiné metodě a výsledky konfrontovat.

Závěr

V našem výzkumu jsme se zaměřili na vztah osobnostních rysů Big Five a pracovní spokojenosti k afektivnímu závazku. Z našich výzkumných zjištění vyplývá, že na afektivní závazek k organizaci má pozitivní vliv délka zaměstnání v organizaci. Z námi prověřovaných osobnostních charakteristik k němu přispívá extraverze a přívětivost. Vliv přívětivosti na závazek je mediován pracovní spokojeností. Afektivní závazek je ovlivněn především pracovní spokojeností, která je oproti osobnostním charakteristikám klíčovým aspektem.

Literatura

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduates work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 211–238.

Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722.

Basch, J., Fisher, C.D. (2000). Affective Events – Emotion Matrix: A classification of Work Events. In: N. M. Ashkanasy, Ch. E. J. Hartel, W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace. Research, Theory, and Practice.* Westport: Quorum Books.

Bowling, N. A., Beehr, T. A., Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315–330.

Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., Spector, P. E. (2009) Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22, 156–189.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.

Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483–504.

Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149–169.

Graziano, W. G., Tobin, R. M. (2009). Agreeableness. in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior.* New York: The Guilford Press, 46–61.

Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23.

Harrison, D. A., Newman, D. A., Roth, P. I. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.

Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář (podle NEO-PI-R P.T. Costy a R.R. McCraee).* Praha: Testcentrum.

Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavio*r, 6(4), 7–25.

John, O. P., Nauman, L. P., Soto ,C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. History, Measurement, and Conceptual Issues, in: O. P. John, R. W. Robin, L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (114–158). New York, NY: Guilford Press.

John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press.

Judge, T. A., Heller, D., Klinger, R. (2008) The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 361–372.

Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002) Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111–1136.

Kumar, K. & Bakhshi, A. (2010). The Five-Factor Model of Personality and Organisational Commitment: Is There Any Relationship? *Humanity and Social Sciences Journal*, 5(1), 25-34.

Leite, N. R., Rodrigues, A. C. A., Albuquerque, L. G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4), 476–495.

Levin, I., Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology,* 74, 752–758.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.

McCrae, R. R., Costa, P.T. (2003). *Personality in Adulthood. A Five-Factor Theory Perspective.* New York: Guilford Press.

McCrae, R. R., Sutin, A. R. (2009). Openess to Experience, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior.* New York: The Guilford Press.

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.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Newman, D. A., Joseph, D. L., Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude „A-factor". In S. Albrecht (Ed.) *The handbook of employee engagement: Perspectives,issues, research and practice* (43–61). Cheltenham: Edward Elgar.

Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Social Psychology*, 135, 339–350

Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658.

Patrick, H. A., Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23–36.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.

Riketta, M., Van Dick, R. (2005) Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.

Roberts, B., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., Meints, J. (2009). Conscientiousness, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior.* New York: The Guilford Press, 369–381.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Stanley, L., Vandenberghe, Ch., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3),176–187.

Staw, B. M., Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.

Staw, B. M., Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59–78.

Tett, R. P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

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.

Wilt, J., Revelle, W. (2009). Extraversion, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior.* New York: The Guilford Press, 27–45.

Možnosti využití Dotazníku typologie osobnosti GPOP
The possibility of using the questionnaire GPOP

Niederlová Markéta, Katedra psychologie FF UK v Praze,
Sehnalová Alena, senior konzultant a personální poradce, a.sense, s.r.o., Praha
Jarošová Zuzana, Assessment Systems, s.r.o., Praha
marketa.niederlova@ff.cuni.cz, alena.sehnalova@asense.cz, zuzana.jarosova@asystems.as

Abstrakt
Příspěvek stručně pojednává o metodě GPOP (2009) v kontextu současných psychodiagnostických postupů. Metoda je prezentována jak z výzkumného hlediska, tak z pohledu jejího uplatnění v praxi. V rámci výzkumné zkušenosti je představena studie, která se zabývá ověřováním validity dotazníku GPOP pomocí inventáře NEO-PI-R. Výsledky této studie potvrzují předpokládané vztahy mezi oběma dotazníky a lze je tedy vnímat jako důkazy o konstruktové validitě dotazníku GPOP. V rámci praktické zkušenosti sdělení obsahuje dosavadní psychodiagnostické zkušenosti s využitím této metody zejména v oblasti psychologického poradenství (např. v rámci poradenství pro studenty vysokých škol), personálního poradenství, kariérového a osobnostního rozvoje a plánování profese. Přínos dotazníku GPOP v tomto ohledu spočívá především v jeho využití pro assessment centra, development centra, koučink jednotlivce i týmu, přípravu kompetenčního modelu, definici rolí a hodnocení zaměstnanců nebo v rozvojových plánech v personalistice.
Klíčová slova: Psychodiagnostika, Dotazník GPOP, Jungova teorie psychologických typů, preference.

Abstract
This article addresses the personality questionnaire Golden Profiler of Personality (GPOP) in the context of current psychodiagnostic practice. The questionnaire is presented from the research perspective and possibilities of its applications are discussed. This article presents study that examines relationship between the scores of Golden Profiler of Personality and NEO inventory NEO-PI-R to determine the construct validity of GPOP. Results confirm the expected relationship that can be considered as evidence of construct validity. Attention was also given to actual psychodiagnostic experience of this method in the setting of psychological counselling, career counselling and personal development and career planning. The contribution of GPOP is in its applicability in assessment and development centres, individual and team couching, preparation of competency model, assessment of employees, and development plans in personnel practice.
Keywords: Psychodiagnostics, Questionnaire GPOP, Jung‘s theory of psychological types, preferences.

Úvodem

Dotazník typologie GPOP vydala společnost Hogrefe – Testcentrum v roce 2009. Možnosti jeho využití souvisejí i s různými variantami administrace a vyhodnocení. V současnosti

nosti je administrace možná ve formách: „tužka – papír“, „na počítači“, „net testng“ a „portable testing“. Každá z těchto forem poskytuje v rámci psychodiagnostiky řadu výhod, avšak i omezení. Vždy je nutné tyto skutečnosti zvážit předem. Vyhodnocení dotazníku je možné pouze v počítačovém programu Hogrefe TestSystem (HTS).

GPOP je dotazníková metoda, používaná pro porozumění osobnosti v kontextu „Jungovské typologie“ (1921). Historicky se kromě této typologie odvolává na Allportovu „teorii rysů osobnosti“ (Allport, 1961) a Eysenckovy“ atributy, znaky a způsoby chování“ (1963). Maeyrs a McCaulley (Myers, McCaulley, Quenk & Hammer, 1998), později přidali k Jungovu modelu osobnosti škálu, která popisuje upřednostňovaný „životní styl“. Z této práce vzešla také metoda Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), která se stala velmi populární v osmdesátých a devadesátých letech minulého století. Johnson a Golden zohlednili vliv, který má každodenní stres na osobnost a rozšířili teorii typů o další škálu – „stres“. GPOP vyšel původně pod názvem ORA Personality Profiler (1999) a popisuje základní „dimenze osobnosti“ podle Junga, doplňuje je o škálu „životní styl“ a škálu „stresu“. Pro evropský trh byl Golden Personality Type Profiler převeden pod názvem Golden Profiler of Personality. V roce 2009 byl dotazník adaptován na české poměry a vydán společností Hogrefe-Testcentrum v Praze (Havlůj, Hoskovcová & Niederlová, 2009), která tuto metodu také distribuuje a realizuje certifikovaná školení. Kromě manuálu k metodě, který je k dispozici uživatelům, je úvodem k dotazníku kniha Bentse a Blanka (2009) „Typický člověk“.

Dotazník GPOP se skládá ze 116 položek. Sedm stupňů možných odpovědí dovoluje probandovi odstupňovat míru své odpovědi, tedy vystihnout, do jaké míry je určitá charakteristika pro vlastní osobnost odpovídající. Silnou stránkou dotazníku je jeho zaměřenost k pracovnímu a sociálnímu prostředí. Probandi mohou při odpovědi na položky lépe čerpat z vlastní zkušenosti a nemusí se tedy vyjadřovat k nejasným nebo ambivalentním otázkám. Zde je ovšem nutné poznamenat, že ačkoli normy vztažené k české populaci nabízejí možnosti porovnání již pro probandy od 16 let věku, v praxi se nám ukazuje, že tito probandi jsou z pohledu vlastní zkušenosti v jisté nevýhodě (častěji volí neutrální formu odpovědí a obtížněji se rozhodují mezi jejich variantami).

16 osobnostních typů vychází z výsledných hodnot na čtyřech globálních škálách. V rámci každé globální škály jsou ještě subškály. Díky nim GPOP umožňuje vytvoření diferencovaného osobnostního profilu. Navíc je zde zařazena pátá globální škála, která popisuje, jak osoba reaguje na stres a je rovněž popsána prostřednictvím pěti subškál. Tato škála také citlivě reaguje na aktuální psychický stav jedince, tudíž může do jisté míry přispět i k posouzení validity výsledků celého dotazníku.

Dotazník GPOP chápe osobnost člověka dynamicky, měří sílu preference (sklonů, způsobů) v těchto ohledech:

- Zdroj psychické energie (odkud čerpá svou psychickou energii a kam ji také směřuje) – extraverze, introverze;
- Způsob vnímání skutečnosti (jak zpravidla vnímá skutečnost) – smysly, intuice;
- Způsob rozhodování (jak se zpravidla rozhoduje) – myšlení (analytické rozhodování), cítění (hodnotové rozhodování);
- Životní styl (co je patrné navenek) – orientace na rozhodování (řád, organizování struktura), orientace na vnímání (flexibilita, přizpůsobení a bezprostřednost);
- Formu reagování na stres (jak reaguje na stres) – napětí a uvolnění.

Na tomto místě bychom rádi rozlišili užití pojmenování „dotazník GPOP“ a „metoda GPOP“. Administraci a vyhodnocení dotazníku GPOP vnímáme jako první krok k násled-

nému osobnímu předání zpětné vazby a k případné korekci výstupní zprávy (vzhledem k povaze zakázky) podobně, jako bývá zvykem i u jiných dotazníkových metod. Osobní setkání nad výsledky dotazníku ve formě předání zpětné vazby 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 uvedených charakteristik. A to ve smyslu nakolik ho uvedené charakteristiky vystihují či nevystihují, případně co je sporné a čemu dobře neporozuměl. Předpokladem zpětné vazby na straně administrátora je kromě jiného také schopnost nesrozumitelné pojmy a souvislosti v dotazníku probandovi vysvětlit. Už samotný fakt, že využíváme sebeposuzovací dotazník s sebou přináší známá omezení. Počítačová výstupní zpráva je k tomu vybavena možností nahlédnout na posouzení probanda až na úrovni jednotlivých položek, čímž je zajištěna jistá „průhlednost" testování. Písemná zpráva pro probanda obsahuje krátký popis typu a detailní popis profilu, který je uváděn v těchto souvislostech: Váš příspěvek v rámci organizace; styl vedení, jemuž dáváte přednost; komunikační styl, kterému dáváte přednost; co Vás motivuje a demotivuje; Váš příspěvek v týmu; Váš osobní styl učení; několik typů pro osobní rozvoj.

Na základě vzájemné zpětné vazby o této části výstupní zprávy je pak volena cesta dalšího postupu. Obvykle jsou pak s probandem procházeny jednotlivé globální a dílčí škály s následným vysvětlením a zhodnocením, rovněž ze strany probanda. Výhodou je začlenění jednotlivých osobnostních charakteristik do situace reálného života probanda, kde je možné rozkrýt i některé individuální zvláštnosti ve vztahu ke konkrétním (minulým či aktuálním) životním situacím. Výtěžnost zpětnovazebného rozhovoru v rámci osobního setkání, který by měl ve všech ohledech respektovat obecná pravidla pro předávání zpětné vazby, je odvislá zejména od původní zakázky a účelu vyšetření.

Z hlediska výzkumného je možné metodu GPOP využít v různých souvislostech, jak ukazují dosavadní publikované studie. Sněhotová (2010) se ve svém výzkumu zabývala psychometrickými charakteristikami dotazníku GPOP a možnostmi a limity využití dotazníku GPOP v kontextu personální psychologie. Hlavním smyslem výzkumu Ottové (2011) bylo zjistit, zda vybrané aspekty osobnosti výtvarného umělce se odlišují od osobnosti těch, kteří se umělecké tvorbě profesně nevěnují. Della Briotta (2012) se zabývala přiblížením rozdílů v osobnostních profilech jedinců žijících ve dvou historicky odlišných zemích – České republiky a Švýcarska. Ciklamini, Řežábková a Šetková (2013) výzkumně ověřovaly souvislost mezi typem osobnosti a typem studované vysoké školy, Jarošová (2014) ověřovala konstruktovou validitu, Šavrňák (2014) se věnoval typologii osobnosti závodníků ve vícebojích.

Psychometrické vlastnosti dotazníku GPOP

Standardizační soubor pro české normy dotazníku GPOP je tvořen 524 jedinci. Nejpočetnější věkovou skupinou tohoto souboru jsou lidé ve věku od 21 do 25 let tvořící celkem 44,1 % celého vzorku, 66,2 % jsou respondenti ženského pohlaví (Havlůj et al., 2009). Koeficienty vnitřní konzistence (Cronbachovo alfa) 10 hlavních škál dosahují hodnot od 0,8 až 0,9 po zaokrouhlení – tyto výsledky ukazují na stabilní strukturu testu. Stejné závěry potvrzují i split-half koeficienty (Sněhotová, 2010). Explorační faktorová analýza byla také provedena na české verzi dotazníku GPOP, a jak uvádí Havlůj et al. (2009), zřetelně podporuje předpokládaný konstrukt GPOP. Korelace mezi jednotlivými škálami a výsledky potvrdily významné negativní vztahy mezi protilehlými škálami (hodnoty od –0,714 do –0,841)

na hladině významnosti menší než 0,001 (Havlůj et al., 2009). Podrobné výsledky týkající se reliability GPOP jsou dostupné v samotném manuálu dotazníku (Havlůj et al., 2009), ověření validity české verze metody byla věnována pouze studie Jarošové (2014), a proto budou její výsledky představeny v rámci tohoto příspěvku.

Validitou americké verze metody GPOP se zabývalo mnoho studií, které prokázaly, že proměnné měřené ukazují očekávané vztahové vzorce (Golden, 2005). Na Slovensku byl na vzorku 164 jedinců ve věku 18–35 let proveden výzkum potvrzující souvislost mezi škálami slovenského GPOP a NEO-FFI (Kösegiová, 2009). Tento výzkum vycházel z předpokladů autorů GPOP (Golden, 2005), že globální dimenze konceptuálně překrývají s hlavními škálami z Big Five modelu (Tabulka 1).

Tabulka 1: Koncept překrývání dimenzí GPOP s Big-Five

GPOP škály	Škály „Big **Five**“
Extraverze (E) – Introverze (I)	Extraverze (Ex)
Smysly (S) – Intuice (N)	Otevřenost zkušenostem (O)
Myšlení (T) – Cítění (F)	Přívětivost (Pr)
Orientace na rozhodování (J) – Orientace na vnímání (P)	Svědomitost (Sv)
Napětí (Te) – Uvolnění (C)	Neurotismus (Ne)

Zdroj: Golden, 2005

Dále uváděná studie (Jarošová, 2014) se zaměřovala na validitu české verze metody GPOP pomocí komparace s inventářem NEO-PI-R, který vychází z pětifaktorové teorie osobnosti a je celosvětově uznávanou metodou. V českém prostředí je NEO-PI-R (Hřebíčková, 2004) standardizován na velikém vzorku populace a dosahuje velmi dobrých psychometrických kvalit, tudíž je možné ho považovat za zlatý standard pro validizační studii.

Dotazník typologie osobnosti GPOP i Osobnostní inventář NEO-PI-R byl administrován skupinově, ve formě tužka-papír. Data byla sbírána od února do listopadu 2013 mezi studenty vysokých škol (n = 101). Vzorek byl z větší části tvořen ženami (57,4 %), většina respondentů (92,1 %) v době sběru dat neměla dokončené vysokoškolské studium, nejpočetněji zastoupeni byli jedinci ve věku 22 let. Ačkoli obě použité metody ve výzkumu byly osobnostní dotazníky, které mimo jiné oproti jiným psychodiagnostickým metodám mohou vykazovat vyšší míru sociálního přizpůsobení, sběr dat byl prováděn v takových podmínkách, kdy od respondentů nebylo vyžadováno, aby ukázali svoje nejsvětlejší stránky, jak tomu může být například při výběrových řízeních. Proto případné nedostatky způsobené nízkou validitou výsledků zapříčiněné sociální desirabilitou (či chutí respondentů výsledky zkreslit) v tomto případě můžeme považovat za málo významné.

Tabulka 2

		NEO-PI-R Neuroticismus	NEO-PI-R Extraverze	NEO-PI-R Otevřenost vůči zkušenosti	NEO-PI-R Přívětivost	NEO-PI-R Svědomitost	GPOP Napětí	GPOP Extraverze	GPOP Smysly
Spearmanův rho	NEO-PI-R Neuroticismus	0,91							
	NEO-PI-R Extraverze	−0,307**	0,88						
	NEO-PI-R Otevřenost vůči zkušenosti	0,143	−0,331**	0,89					
	NEO-PI-R Přívětivost	−0,058	−0,121	0,229*	0,88				
	NEO-PI-R Svědomitost	−0,205*	−0,118	−0,218*	−0,073	0,91			
	GPOP Napětí	−0,671**	**−0,415****	0,123	−0,047	0,077	0,818		
	GPOP Extraverze	−0,234*	0,875**	0,231*	−0,164	−0,131	**−0,406****	0,904	
	GPOP Smysly	0,113	**−0,356****	−0,601**	−0,172	**0,329****	0,108	**−0,351****	0,826
	GPOP Myšlení	−0,121	0,073	-,259**	−0,543**	,242*	−0,005	0,1	0,263**
	GPOP Orientace na rozhodování	−0,005	-0,156	**-,327****	−0,181	,760**	0,159	-0,154	**0,502****
	GPOP Uvolnění	−0,671**	**0,550****	−0,02	0,056	−0,048	−0,832**	**0,531****	−0,117
	GPOP Introverze	0,275**	−0,825**	−0,218*	0,123	0,206*	**0,487****	−0,886**	**0,440****
	GPOP Intuice	−0,146	0,**491****	0,594**	−0,035	−0,103	−0,058	**0,484****	−0,712**
	GPOP Cítění	0,271**	0,054	**0,416****	**0,429****	−0,186	0,212*	0,097	−0,137
	GPOP Orientace na vnímání	0,098	**0,302****	**0,383****	0,1	−0,607**	0,02	0,280**	**−0,363****

Zdroj: Jarošová, 2014

*Korelace je významná na hladině 0,05 (2-stranná).

**Korelace je významná na hladině 0,01 (2-stranná).

Tabulka 3

		GPOP Myšlení	GPOP Orientace na rozhodování	GPOP Uvolnění	GPOPIntroverze	GPOP Intuice	GPOP Cítění	GPOP Orientace na vnímání
Spearmanův rho	NEO-PI-R Neuroticismus							
	NEO-PI-R Extraverze							
	NEO-PI-R Otevřenost vůči zkušenosti							
	NEO-PI-R Přívětivost							
	NEO-PI-R Svědomitost							
	GPOP Napětí							
	GPOP Extraverze							
	GPOP Smysly							
	GPOP Myšlení	0,799						
	GPOP Orientace na rozhodování	0,294**	0,824					
	GPOP Uvolnění	0,108	−0,111	0,86				
	GPOP Introverze	0,012	0,264**	**−0,524****	0,877			
	GPOP Intuice	0,092	−0,256**	0,247*	**−0,450****	0,855		
	GPOP Cítění	−0,576**	−0,151	−0,133	0,051	0,159	0,83	
	GPOP Orientace na vnímání	0,033	−0,724**	0,142	−0,184	0,420**	0,218*	0,817

Zdroj: Jarošová, 2014
* Korelace je významná na hladině 0,05 (2-stranná).
** Korelace je významná na hladině 0,01 (2-stranná)

Záměrem výzkumu bylo zjistit, zda existují důkazy o konstruktové validitě metody GPOP. Jedním z možných způsobů prokázání konstruktové validity je vytvoření a analýza mnohorysové-mnohometodové matice (MTMM). Základní myšlenka vychází z jednoduché úvahy, že dvě validní míry stejného rysu by měly spolu vysoce korelovat. Pokud tomu tak je, vykazuje metoda konvergentní validitu. Pro dokázání diskriminační validity by korelace naopak neměla být vysoká mezi zkoumaným rysem a k němu rysem irelevantním. Způsob, jakým jde otázku konstruktové validity posoudit, spočívá v provedení studie založené na administraci alespoň dvou testů, které podle předpokladů měří různé zkoumané rysy stejné skupině respondentů. Z výsledků měření se vypočítají vzájemné korelace a uspořádají se do MTMM matice, v jejíž hlavní diagonále jsou uvedeny indexy reliability jednotlivých metod a ve zbytku tabulky vzájemné korelace všech skórů rysů (měřených stejnou nebo jinou metodou). Každý rys je měřen minimálně dvěma metodami, každá buňka obsahuje jeden korelační koeficient pro určitou dvojici rysů měřených konkrétními metodami. Matice je symetrická podle hlavní diagonály. Důkazem souběžné (konvergentní) validity je to, pokud jsou korelační koeficienty škál obou metod měřících stejný rys statisticky významně odlišné od nuly a dost vysoké, aby podpořily zájem o další výzkum (Urbánek, Denglerová & Širůček, 2011; Dumenci, 2000). Diskriminační validita vypovídá o faktu, kdy korelace mezi metodami měřící odlišný konstrukt není vysoká. Pokud tedy máme dva či více konstruktů měřených více metodami, pak očekáváme, že korelace mezi těmito konstrukty budou nízké, což je také důkazem diskriminační validity (Trochim, 2006).

Pro zodpovězení otázky, zda existuje vztah mezi dotazníkem GPOP a zvoleným kritériem, tedy dotazníkem NEO-PI-R, byla v rámci této studie vytvořena MTMM matice (Tabulka 2 a 3). Byl použít Spearmanův pořadový korelační koeficient (vzhledem k nenormálnímu rozdělení skórů na většině škál) pro zjištění korelací a dále statisticky testovány hypotézy o shodnosti těchto korelačních koeficientů.

Výsledky ukazují nejsilnější pozitivní korelaci mezi skóry Extraverze v NEO-PI-R a GPOP ($r = 0{,}875$), která je signifikantní na hladině významnosti $p < 0{,}01$, obdobně ukazují i silnou negativní korelaci mezi škálou Extraverze v inventáři NEO-PI-R a Introverze ve škále GPOP ($r = -0{,}825$, $p < 0{,}01$). Svědomitost z NEO-PI-R silně koreluje s Orientací na rozhodování ($r = 0{,}760$, $p < 0{,}01$) a s Orientací na vnímání ($r = -0{,}607$, $p < 0{,}01$). Další v pořadí dle síly korelace je vztah mezi Neuroticismem a Napětím ($r = 0{,}671$, $p < 0{,}01$) a Uvolněním ($r = -{,}671$, $p < 0{,}01$). Škála Otevřenost vůči zkušenosti koreluje se škálou Smysly ($r = -0{,}601$, $p < 0{,}01$) a Intuicí ($r = 0{,}593$, $p < 0{,}01$). Poslední z hlavních škál Přívětivost koreluje s Myšlením ($r = -0{,}543$, $p < 0{,}01$) a Cítěním ($r = 0{,}423$, $p < 0{,}01$). Uvedené korelace mezi škálami odpovídají vztahu mezi škálami dotazníku GPOP a inventáře NEO-PI-R vycházejícího z pětifaktorové teorie osobnosti, jak předpokládal autor původní verze dotazníku Golden (2005).

Ve snaze odhalit statistickým postupem důkaz o konvergentní a diskriminační validitě byl proveden statistický test rozdílu dvou korelačních koeficientů (v případě závislých výběrů). Jinými slovy, byl proveden test zkoumající platnost nulové hypotézy H0, že dvě vzájemně závislé korelace jsou v populaci identické. Na základě výsledných z-hodnot byly zamítnuty nulové hypotézy o shodnosti korelačních koeficientů u 37 ze 40 testovaných případů. Jisté argumenty pro osvětlení vztahů mezi škálami Cítění (GPOP) s Otevřeností vůči zkušenosti a Neuroticismem (NEO-PI-R), přinesla podrobnější analýza subškál, které je sytí. Nicméně výsledky dále naznačují, že by bylo vhodné se při budoucích úpravách dotazníku zaměřit na konstrukci a položky škály Intuice.

Cílem výzkumu bylo prozkoumání vztahu mezi Dotazníkem typologie osobnosti GPOP a osobnostního inventáře NEO-PI-R. Byly nalezeny signifikantní korelace mezi škálami, u kterých byl očekáván vztah na základě konceptuálního překryvu konstruktů, z nichž metody vychází. Z výsledků je možno konstatovat, že byla potvrzena konstruktová validita metody pouze na vybraném souboru, který byl specifický svým složením. Ověření výsledků výše uvedené validizační studie na reprezentativním vzorku je námětem pro další výzkum. Pokud by byla data získávána od většího výzkumného souboru, bylo by vhodné provést konfirmatorní faktorovou analýzu, pomocí které lze analyzovat výsledky MTMM matice (Urbánek, 2000) a odhalit, zda existují očekávané vztahy mezi rysy měřenými jinými metodami.

Využití dotazníku GPOP v personální praxi

Dosavadní psychodiagnostické zkušenosti s využitím této metody jsou především:

- v poradenské praxi
- v oblasti kariérního servisu
- v přípravě a plánování kariérního postupu
- v oblasti možností rozvoje osobnosti
- v plánování profesního rozvoje
- v podnikovém poradenství
- v outplacementu.

Mezi možnosti dotazníku GPOP patří lepší pochopení vlastní osobnosti testovaného, jeho přístupu k okolnímu světu a druhým lidem, což lze využít nejen ke zlepšení vztahů v sociálním prostředí či na pracovišti. Skrze práci s GPOP je možné například rozvíjet komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, manažerské kompetence. Dotazník GPOP je také možné použít v poradenství ohledně volby studia a volby povolání. Typologie GPOP zlepšuje pracovní příležitosti, protože pomáhá člověku lépe pochopit a poznat sebe sama. Teorie GPOP vychází z předpokladu, že součástí motivace pro volbu povolání je touha nalézt zajímavou a uspokojivou práci, a ta díky preferencím pro každý typ vypadá jinak. Přiřazení názvu pozice k určitému typu však může být přílišným zjednodušením, neboť pozice se stejným názvem mohou mít i značně odlišnou náplň a kontext, v němž se odehrávají. I přes to, že GPOP nabízí přínos při kariérní volbě jedince, Havlůj et al. (2009) i Wagnerová (2013) doporučují při opačném výběru – tedy výběru zaměstnanců – použít GPOP pouze ve spojení s dalšími diagnostickými metodami. GPOP totiž neměří schopnosti člověka, ale to, jak člověk své schopnosti využívá.

Práce s metodou GPOP nezačíná a nekončí u pouhého vyhodnocení výsledků, velmi podstatný je následný proces a interpretace s klientem, při které testovaný jedinec validizuje výsledné preference (Bents & Blank, 2010). Při interpretaci výsledků by klient měl být ujištěn, že žádný typ není horší než druhý a každý má své kvality, a proto jejich určení nemá vést ke strachu, ale naopak k uvolňující zkušenosti. Určení typu tak poskytuje prostor k uvědomění si vlastního zaměření a víry ve vlastní potenciál k růstu. Nejen proto se GPOP osvědčuje i jako vhodný nástroj při koučinku.

Závěrem

Možnosti dotazníku GPOP v personální praxi spočívají především v jeho využití pro development centra, koučink jednotlivce i týmu, definici rolí nebo v rozvojových plánech v personalistice. Dotazník bývá často srovnáván s metodou MBTI®, té se však v našem prostředí nedostává oficiální standardizace. Jako vhodnější se tudíž jeví používat standardizo-

vaný GPOP. Vzhledem k výsledkům zmiňované validizační studie se nabízí také úvaha nad přínosností GPOP v porovnání s NEO-PI-R. GPOP je dotazníkem dvakrát kratším a tedy i méně časově náročným než inventář NEO-PI-R, přičemž k interpretaci výsledků je možné použít široké spektrum subškál. Například inventář NEO-FFI, který je zkrácenou verzí NEO--PI-R a obsahuje srovnatelný počet položek jako GPOP, subškály neobsahuje a možnost práce s rozložením dílčích charakteristik tedy možná není. Do budoucna lze tedy očekávat častější využití dotazníku GPOP v praxi.

Literatura

Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bents, R. & Blank, R. (2009). *Typický člověk – Úvod do typologie osobnosti*. 1. Praha: Hogrefe – Testcentrum.

Ciklamini, M., Řežábková, M. & Šetková, L. (2013). *Porovnání osobnostních profilů studentů psychologie, práv a ČVUT za pomoci dotazníku GPOP* (Ročníková práce, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Della Briotta, B. (2012). *Využití GPOP (Golden Profiler of Personality) v mezinárodním výzkumu* (Diplomová práce, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Dumenci, L. (c2000). Multitrait-multimethod analysis. In Tinsley, H. & Brown, S. *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*. (pp. 583-611). San Diego: Academic Press.

Golden, J. (2005). *Golden Personality Type ProfilerTM: Technical Manual* [online]. San Antonio: Pearson Education, Inc., [cit. 2013-01-20]. 69 s. < http://talentlens.in/PDF/GOLDEN -Technical-Manual.pdf >

Havlůj, V., Hoskovcová, S. & Niederlová, M. (2009). *Dotazník typologie osobnosti – GPOP*. Praha: Hogrefe-Testcentrum.

Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář: (podle NEO-PI-R P.T.Costy a R.R.McCraee)*. Praha: Testcentrum.

Jarošová, Z. (2014). *Validizační studie Dotazníku typologie osobnosti GPOP: porovnání s osobnostním inventářem NEO-PI-R* (Diplomová práce, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Jung, C. (1921). *Psychologische Typen*. Zurich: Rascher & Cie.

Kösegiová, M. (2009). *Kriteriálna validita dotazníka GPOP* (Diplomová práce, Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava, Slovenská republika).

Myers, I., McCaulley, M., Quenk, N. & Hammer, A. (c1998). *MBTI manual: a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. (3rd ed.) Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.

Ottová, J. (2011). *Vybrané psychologické aspekty osobnosti umělce* (Diplomová práce, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Sněhotová, J. (2010). *Personálně psychologická diagnostika dotazníkem typologie osobnosti GPOP* (Diplomová práce, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Svoboda, M., Humpolíček, P. & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál.

Šavrňák, O. (2014). *Typologie osobnosti závodníků v přírodních vícebojích za využití psychodiagnostické metody GPOP* (Diplomová práce, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Univerzita Karlova v Praze, Praha, Česká republika).

Trochim, W. (2006). The Multitrait-Multimethod Matrix. *Research Methods Knowledge Base* [online]. Retrieved from: http://www.socialresearchmethods.net/kb/mtmmmat.php

Urbánek, T. (2000). *Strukturální modelování v psychologii*. Brno: Pavel Křepela.

Urbánek, T., Denglerová, D. & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál.

Wagnerová, I. (2013). Dotazník typologie osobnosti – GPOP: (Golden Profiler of Personality). *Psychologie pro praxi,* 5 (1–2).

HTS-Hogrefe TestSystem, česká verze 4.0. Testcentrum-Hogrefe, Praha 2007.

Vliv stresu na výkonnost pracovníků
The Impact of Stress on the Performance of Workers

Novotná Březovská Barbora
Vysoká škola Karla Engliše, a. s. Ústav managementu, Brno
bnb@vske.cz

Abstrakt
Téma stresu není relevantní jen psychologicky, ale celospolečensky, pokud si uvědomíme, jaké následky stres způsobuje. Působení stresu neovlivňuje kvalitu života pouze stresovaného jedince, ale také kvalitu života jeho okolí – rodiny, blízkých, a v neposlední řadě také zaměstnavatele, resp. organizaci, v níž stresovaný jedinec působí. Pokud stoupá úroveň stresu v organizaci, resp. narůstá počet stresorů a četnost stresujících situací, stoupá úměrně tomu absence na pracovišti, chybovost zaměstnanců, propouštění či podáván výpovědi. Posledně jmenované případy jsou poměrně jednoduše vyjádřitelné finančně. Alarmující je situace již ve chvíli, kdy pracovníci organizace ztrácí motivaci a uspokojení z práce. Stává se tak nanejvýš obtížným, aby se i nadále cítili součástí organizace a angažovaně vykonávali svoji práci. Proto je důležité, aby vliv stresu dokázali rozeznat především manažeři, vedoucí pracovníci, a dokázali s touto veličinou pracovat. Příspěvek představuje z metodologického hlediska přehledové sdělení několika výzkumů realizovaných v oblasti problematiky stresu a jeho působení.
Klíčová slova: stres, pracovní výkon, organizace, řízení lidských zdrojů, sociální kapitál

Abstract
The purpose of this contribution is first briefly introducing of the nature of stress, and in this context describing some of the recent research in this field. The contribution demonstrates the importance of the stress problem in personnel work, or rather, human resources management. Important aim of this paper is to point out also the relationship of social capital with the negative externalities associated with stress, also with ethical connections. The paper presents an overview of some researches regarded to this topic.
Key words: stress, performance, organization, HRM, social capital

Úvod

Stres je definován jako stav napětí organismu. Je zajímavé, že tento stav napětí může být způsoben neuspokojením, ale i uspokojením potřeb organismu. Rozlišujeme proto dva typy stresů, a to má v důsledku poměrně zásadní vliv na posuzování role stresu v lidském životě. Každý z nás se setkává i s takovým stresem, který v nás vyvolává příjemné pocity. Jedná se o situace, v nichž zažíváme napětí spojené s poznáváním, objevováním apod. Když však řekneme „stres“, myslíme častěji na takový stres, v jehož důsledku prožíváme pocity nepříjemné. První druh stresu nazýváme „eustres“, ten druhý „distres“.

Problematika stresu je vymezena rámcem evoluce mozku. Díky tomu, že víme, jak zhruba vývoj mozku probíhal, víme také, že je to mozkový kmen, který vyhodnocuje situace jako zátěžové. Následně to jsou však (evolučně starší) emoce, které se podílí na tom, jakou

strategii jedinec zvolí. „Eustresové“ situace vedou k jiné strategii než „distresové“. Většina „distresových“ situací je vyhodnocena mozkovým kmenem jako nebezpečné a mozkový kmen vysílá tělu signály k útoku či útěku (flight or fight). Takové řešení bylo a je v mnoha případech rozumné. Ve většině našich každodenních situací však toto vyhodnocení mozkového kmene spíše komplikuje situaci.

Příspěvek nepředstavuje vlastní výzkum, jedná se o přehledovou stať, která na základě rešerše autorky představuje několik zajímavých zahraničních výzkumů a jejich výsledků.

1. Distres a jeho následky pro člověka i pro organizaci

Výkon každé z profesí s sebou nese celou řadu stresorů. V některých profesích jsou stresory „běžné“, v některých poměrně ojedinělé. Byly identifikovány čtyři hlavní skupiny stresorů (zdrojů stresu), které uvádí Ablanedo-Rosasa a kol. (Ablanedo-Rosasa, J. H., Blevinsb, R. C., Gaoc, H., Wen-Yuan Tengb and White, J., 2011, s. 555) v rámci studie která bude citována dále v textu:

1. nároky spojené s výkonem práce;
2. jistota pracovního místa;
3. přetížení plynoucí z výkonu práce (Palmer, 2004);
4. fyzické podmínky spojené s výkonem práce (práce vykonávaná venku má svá specifika stejně jako práce vykonávaná v uzavřeném prostředí).

Práce sama o sobě představuje zásadní sociologický fenomén a sehrává v životě každého jednotlivce hned několik rolí. Práce je činnost, která představuje přirozenou a zároveň nutnou podmínku existence člověka a existence celé lidské společnosti. Fenomén „práce“ studuje celá řada vědních oborů. Práce z pohledu filosofie je existenciálem, tzn. že jejím prostřednictvím můžeme popsat lidskou existenci. A to poměrně podrobně. V této rétorice je práce existenciální, protože nás zbavuje úzkosti (případně v dysfunkčním modelu nám úzkost navozuje). Práce z hlediska psychologického je nosným tématem a předmětem zkoumání právě pro psychologii práce, která zkoumá psychologické aspekty pracovního prostředí (např. hledisko modální orientace osobnosti, tzn. sklon preferovat povolání patřící do konkrétně definovaných skupin pracovního prostředí) nebo například psychologické faktory pracovního prostředí: společenské interakce, vliv prostředí apod. Jako určující je pro nás chápání práce coby základní lidské činnosti, jejíž zaměřenost je řízena různými přínosy. Lze vymezit různé funkce, resp. různé oblasti přínosů práce pro život člověka:

- materiální přínos práce
- tvořivý přínos práce
- socializační přínos práce
- přínos v oblasti kultury
- relaxační přínos.

Z výše uvedeného lze zobecnit, že lidé prostřednictvím práce uspokojují nejen své základní biologické potřeby (přínos č. 1 a č. 5), ale i potřeby sociální (přínos č. 2 až 4), snad lze říci i existenciální. Pracovní prostředí je pro dospělého člověka světem, ve kterém žije, a který určuje všechny ostatní světy. Člověk tento svět mění a je měněn tímto světem, do něhož přirozeně náleží i stres.

Téma stresu není relevantní jen psychologicky, ale celospolečensky, pokud si uvědomíme, které následky stres způsobuje. Nehovoříme pouze o psychických následcích – násilné chování, frustrace, deprese, ale také o dalších zdravotních následcích – nemoci srdce, zažívacího ústrojů apod. To neovlivňuje pouze kvalitu života stresovaného jedince, ale také kvalitu

života jeho okolí – rodiny, blízkých a v neposlední řadě také zaměstnavatele, resp. organizaci, v níž stresovaný jedinec působí. Pokud stoupá úroveň stresu v organizaci, resp. narůstá počet stresorů a četnost stresujících situací, stoupá úměrně tomu absence na pracovišti, chybovost zaměstnanců, propouštění či podáván výpovědi. Posledně jmenované případy jsou poměrně jednoduše vyjádřitelné finančně. Alarmující je situace již ve chvíli, kdy pracovníci organizace ztrácí motivaci a uspokojení z práce, v tu chvíli je nanejvýš těžké, aby se i nadále cítili součástí organizace a angažovaně vykonávali svoji práci. Proto je důležité, aby vliv stresu dokázali rozeznat především manažeři, vedoucí pracovníci, a dokázali s touto veličinou pracovat.

Distres znemožňuje soustředění, spolupráci, způsobuje nemoci, depresi, zhroucení. Každý z nás se může zaměřit na pozorování signálů, které o přítomnosti škodlivého stresu jasně vypovídají. Fakt, že si je uvědomíme, je prvním krokem jak stres zvládnout. Symptomy přítomnosti škodlivého stresu můžeme pozorovat v chování (neustálá podrážděnost, obtížné rozhodování, absence smyslu pro humor a radosti ze života, potlačovaný vztek, obtížná koncentrace, neschopnost spolupracovat, pocit méněcennosti a přehlížení ze strany ostatních, nezájem vykonávat volnočasové aktivity, přetrvávající únava, potíže se spánkem apod.) a mají také své fyzické projevy (nechutenství, nespavost, bolesti hlavy, ekzém apod.). Druhým krokem v „boji se stresem" je rozlišení problematických situací, osob či prostředí, s nimiž je náš stres spojen. Nejčastěji je výskyt stresorů spojen s pracovním prostředím, jak jsme konstatovali již v úvodu. Ať už se jedná o pocit bezmocnosti, neinformovanost, přetížení, stereotyp až nudu, trestání, přehlížení, může mít každá z těchto situací řešení. Lepší organizaci času, asertivitu, silnou vůli, pravidelnost. Je však více než jasné, že řešení nenalezneme kolem nás, ale v nás. To ostatní jsou druhotné nástroje.

V japonštině existuje slovo „karoshi", které znamená opisem „smrt z přepracování". Některé prameny uvádí, že na konci 90 let 20. století docházelo v Japonsku k tisícům úmrtí ročně v důsledku přepracování (Coffin, 2005). V Evropě či Americe je situace zatím diametrálně odlišná, ale stačí se podívat na některé studie, které se věnují vzájemným vztahům mezi zvládáním stresu a požíváním alkoholu, kouřením cigaret, nadměrnému příjmu potravy, a je zřejmé, že pro každou soudobou kulturu představuje stres, spojený především s pracovním prostředím, hrozbu (Wang, Keown, Patten, Williams, Currie, Beck, Maxwell, and El-Guebaly, 2009). Případně nahlížet na působení stresu v rámci organizace v prizmatu problematiky Burnout syndromu. Burnout je z odborného hlediska velmi intenzivně zpracovávané téma, kterému byla věnována celá řada výzkumů, publikací, odborných prací a článků. Wilmar B. Schaufeli odhadují přes více než 6000 knih, kapitol, dizertací a článků (Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P.; Maslach, Ch., 2008). Koncept burnout syndromu vznikl právě na základě výzkumů spojených s působením stresu v pracovním prostředí (primárně v pomáhajících profesích). Burnout je poslední diagnostifikovatelné stadium poruch způsobených stresem (Van der Klink; Van Dijk, 2003).

2. Prevence stresu jako součást personální práce

Stresu nelze zabránit. A to ani distresu. Jak potom ale se stresem pracovat? Publikace *Power over Stress at Work* uvádí velmi jednoduchou „techniku", kterou popisuje jako „Stop, think and relax (Nedd, 1998, s. 42). Zastavit se znamená dovolit sám sobě přerušení jakékoliv činnosti, kterou děláme a podívat se, co se kolem nás vlastně děje. Zamyslet se představuje schopnost pochopit, co je skutečným stresorem v té které situaci. Porozumění vyžaduje čas a koncentraci. Právě proto je vhodné nechat tuto činnost na pozdější dobu. Konečně volba strategie proti stresu, tzn. relaxace, nesmí být odkládána. Je třeba zvolit cestu relaxu okamžitě,

kdy je jí zapotřebí. Jedná se spíš o schopnost nastolení vnitřního klidu a nedovolení nikomu, aby nás o tento vnitřní klid obral. Zaklínadlo ‚STOP, THING, RELAX' je velmi jednoduché pro zvnitřnění a manažeři, kteří chtějí se svými podřízenými efektivně spolu-pracovat, v něm mohou naleznout jednoduchou pomůcku pro sebe i členy svého týmu. Všechny tři kroky ale mohou představovat, obzvláště na pracovišti, luxus, který si zdánlivě nemůžeme dovolit. Máme přece mnoho práce, nestíháme, spěcháme, zkrátka jsme ve stresu. Musíme si uvědomit, že stres z krátkodobého i dlouhodobého hlediska snižuje efektivitu naší práce a představuje riziko pro naše zdraví, ale také pro náš tým. Takové přesahy musí být relevantní i pro manažery, kteří „přemýšlí" jen v číslech.

Řízení lidských zdrojů může být spojeno i s rozvojem pracovníků pomocí další z jednoduchých metod, které může využít každý z nás. Tuto metodu nazval její autor J. Plamínek metodou ‚8P' a těchto 8P popisuje cyklus zvládání distresu. Prvním P v tomto cyklu (Plamínek, 2013, s. 140) je poznání – tím, že stres poznáváme, jsme schopni postihnout a pojmenovat jeho příčiny, působení a důsledky. A díky tomu „otupit jeho ostří". Dalším P je predikce – předvídání. Některé ze zátěží, resp. situací způsobených těmito zátěžemi, lze předcházet. Na ty situace, které dokážeme předpovědět, ale neumíme se jim vyhnout, je třeba se připravit a udělat jistá opatření před tím, než začnou stresory působit. Budeme-li se zabývat problematikou (di)stresu v našich životech, je možné organismus svým způsobem „vycvičit". To je další P – připravenost organismu čelit stresu. Posilováním vhodných reakcí a odpovídajícím životním stylem můžeme zajistit, že náš organismus bude vybírat ze správných reakcí a bude mít neustále dostatek energie pro zvládání vyhrocených situací. Za důkladné zamyšlení stojí další P – percepce. Vědomé rozhodování týkající se podnětů a počitků, případně změna vnímání, nedovoluje distresu, aby nás poškodil. Změnu paradigmatu ve vnímání může způsobit i další P – příklad. Ten slouží z pohledu sociální psychologie jako tzv. „best practicies". Po odeznění stresu je vhodné své chování zhodnotit a generalizovat tak jakési poučení. „Zde se kruh uzavírá, protože poučení se jistě stane dalším kamínkem v mozaice prvního „P", tedy poznání stresu."

Fakt, že Světová zdravotnická organizace označila stres na pracovišti (occupational stress) za celosvětovou epidemii, ještě podtrhuje význam prevence stresu. V rámci soudobé koncepce řízení lidských zdrojů (human resource management) je proto klíčové lidské zdroje rozvíjet a volit takové strategie, které vedou k posílení lidského a sociálního kapitálu organizace. Autoři Avey, Luthans a Jensen hovoří o tzv. „posilování psychologického kapitálu". Tím kapitálem přitom míní sebedůvěru, optimismus, naději (důvěru) a odolnost. Posilováním psychologického kapitálu mohou být významně sníženy účinky stresorů (Avey, Luthans, Jensen, 2009, s. 678). Stres zažívaný na pracovišti se musí stát klíčovým nástrojem personálního managementu. A to proto, že je zřejmá a prokázaná souvislost mezi zažívaným stresem a výkonem zaměstnanců (autoři citují výzkum Motowildo, Packard & Manning, 1986) a nežádoucími organizačními výstupy jako je nespokojenost s prací, syndrom vyhoření a nízká loajalita vůči organizaci (Bhagat, McQuaid, Lindholm & Segovis, 1985; Boswell, Olson-Buchanan & LePine, 2004). Příliš často je výsledkem nějakých podobných disfunkcí dobrovolný odchod ze zaměstnání. (Avey a kol., 2009, s. 679) Hlavní náplní personální práce v těchto negativních souvislostech by proto mělo být posilování sebedůvěry jednotlivých zaměstnanců. Toho lze dosáhnout jednoznačně rozvojem zaměstnanců, posilováním jejich kompetencí, důrazem na funkční komunikaci, osvojením nástrojů time managementu, relaxačních technik apod. V důsledku toho nebudou zaměstnanci pociťovat nespokojenost v práci a frustraci v takové míře, což může snížit či přímo vyloučit nedostatečný pracovní výkon nebo odchod ze zaměstnání. Aby

život v organizaci vyvolával uspokojení a nikoliv nadbytečnou frustraci, musí být splněna řada podmínek, mezi jinými také psychologické podmínky, které frustrace vylučují nebo alespoň omezují na minimum. Budeme-li schopni zajistit uspokojování potřeb pracovníků organizace v souladu s dosažením společného cíle organizace, vytvoříme ideální a úspěšný podnik. Nikdy nesmíme zapomenout, že každá organizace je tvořena jejími členy. Psychologie osobnosti je v základu každého sociálně psychologického fenoménu. Teorie i praxe tendují k iluzi, že ekonomika žije vlastním životem, ale myšlenkové konstrukty a pochody (včetně následných předmětných kroků) se odehrávají v konkrétních mozcích a konkrétní individua jimi vyjadřují své konkrétní postoje. Rostoucí důraz na posilování sociálního kapitálu, coby nástroje proti pracovnímu stresu, musí zohlednit i bazální vztah/stav důvěry. Mc Shane definuje důvěru (v souvislosti s organizačním chováním): „TRUST – positive expectations about another part's intentions and actions toward us in risky situations." (Mc Shane, s. 528) Domníváme se, že její posilování eliminuje celou řadu stresorů, a zároveň se jedná o „existenciální kategorii" nezbytnou pro fungování ekonomiky.

3. Příklady výzkumů v oblasti působení stresu na výkon jedince v organizaci

Pojďme se blíže podívat na aplikovaný výzkum, který lze dobře vztáhnout k jakýmkoliv rozhodovacím procesům. Tedy i těm, které se podstatně týkají manažerů v řízení podniků, lidí, rizik, strategií apod. Příspěvků k tématu stresu jsou tisíce, většina z nich disponuje i výzkumným šetřením, které jasně dokládá, že zkušenosti účastníků těchto šetření jsou velmi podobné těm našim. Chceme v krátkosti představit tři výzkumy, které autorka zvolila na základě cíleného výběru. První z nich zaujal příbuznou oblastí, ve které šetření probíhalo - akademická sféra. Druhý zajímavě propojil vzájemný vztah mezi stresem a etickým, resp. neetickým jednáním. Třetí poukazuje na positivní význam sociálního kapitálu coby nástroje pro zvládání stresu.

Výsledky prvního výzkumu byly shrnuty v již citovaném příspěvku 'The impact of occupational stress on academic and administrative staff, and on students: an empirical case analysis' (Ablanedo-Rosas a kol., 2011). Tento výzkum se zaměřoval na roli stresu v akademickém prostředí, tedy na jeho vliv nejen na akademické pracovníky, ale také na ostatní pracovníky v akademickém prostředí, a na studenty. Výzkum probíhal na jedné z amerických univerzit a jeho výsledky byly zveřejněny v *Journal of Higher Education Policy and Management* v roce 2011. Autoři formulovali celkem pět hypotéz, které byly v základu výzkumu.

- H1: akademičtí pracovníci, administrativní pracovníci a studenti jsou vystaveni stejnému množství stresu.

Výzkum porovnával celou řadu faktorů, které jsou všem třem skupinám společné: přetížení, tlak ze strany kolegů, pozice, bezpečí, připravenost na mimořádné požadavky, nároky prostředí, řídící schopnosti.

- H2: stres v univerzitním (vysokoškolském) prostředí má stejnou úroveň napříč různými demografickými skupinami.

Studie zohledňovala věk a pohlaví při vyhodnocování výsledků v rámci jednotlivých skupin.

- H3: úroveň (míru) stresu lze v univerzitním (vysokoškolském) prostředí dát do souvislosti se zdravotním stavem.

Výzkum se v této souvislosti zaměřil i na taková data jako je nadváha, podváha, problémy se spánkem, deprese, podrážděnost, nedostatek fyzické aktivity.

- H4: stres v univerzitním (vysokoškolském) prostředí je spojen s požadavky organizace

Výzkum posuzoval vliv požadavků organizace na úroveň stresu formou nepřímého měření takových faktorů jako schopnost práce pod tlakem, stres jako hnací motor výkonu, produktivita a termínování, produktivita a pracovní zatížení, kreativita a soutěživost a stres v souvislosti s kvalitou pracovního výkonu.

- H5: techniky zvládání (řízení) stresu napomáhají snižování (odstraňování) stresu.

Studie se zaměřila na sledování takových schopností, které jsou spojené se zvládáním stresu, jako jsou například schopnost čelit nespravedlivému hodnocení, schopnost reagovat na nové výzvy, tolerance, schopnost nést větší odpovědnost, technologické dovednosti a stávající úroveň angažovanosti v osobním životě. Metodologii tvořil nejčastější nástroj pro výzkum výskytu a vlivu stresu, a tím byl sebehodnotící dotazník (otázky typu: „V posledních třech měsících jsem zdravotní problémy způsobené stresem."). Podstatnou podmínkou pro zpracování problému byla také analýza řízených rozhovorů, případových studií a praktických výzkumů. Výzkumníci vytvořili dotazník, který zahrnoval celkem 50 otázek a jeho časová náročnost nebyla větší než 10–15 minut. Návratnost dotazníku byla 17 % (z distribuovaných 1660 bylo vyplněno, resp. použitelných 272). Obecný závěr lze shrnout velmi stručně – bez ohledu na příslušnost ke skupině (akademičtí pracovníci, administrativní pracovníci, studenti) stres působí na všechny příslušníky univerzitního (vysokoškolského prostředí), a přes drobné odlišnosti související s věkem či pohlavím, vnímají všechny skupiny významně negativní roli stresu v jejich životě (např. pracovní přetížení reportují nejen akademičtí pracovníci, ale také studenti). Všechny hypotézy byly tedy potvrzeny. Ačkoliv závěr není nijak překvapivý, ukazuje velmi podstatný a důležitý fakt, a tím je důležitost volby funkčních způsobů zvládání stresu či schopnosti stresu čelit. Tyto způsoby jsou bytostně spjaty s problematikou osobnostního růstu, sebepoznání, sebevědomí a sebejistoty.

Další z příkladů má poněkud odlišný přesah, resp. ilustruje jiný rozměr stresu pro život jedince i společnosti. Věnujme se v tuto chvíli výzkumu M. Selart-a a S. T. Johansen-a, kteří ve svém článku 'Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress' (2011) staví do vzájemné souvislosti triádu stres – rozhodování – etika. Jak vidíme, díky jejich příspěvku vstupuje do základního tématu úlohy stresu v našem životě další významný činitel, a to úloha stresu při rozhodovacích procesech, a to vše navíc v kontextu etickém. Autoři uvádí, že etické rozhodování je postaveno na morálních hlediscích. Morální hledisko je relevantní tam, kde by konání druhé bytosti mohlo poškodit či znevýhodnit druhé (Jones, 1991, s. 367) Jsou to takové aktivity či rozhodování, které budou mít dopady na další osoby a zahrnují volbu na straně toho, kdo činí rozhodnutí. Takovou osobu nazývá Jones „morálními agenty". Etické rozhodování je definováno jako rozhodování, které je zároveň z hlediska legálnosti a morálky akceptovatelné v širší společnosti (Jones, 1991, s. 367).

Selart a Johansen se ve své studii zaměřují na stres ve dvou ohledech. Prvním je schopnost rozeznat ve stresu etické dilema, druhý popisuje schopnost jednat navzdory stresu etickým způsobem. Etické rozhodování je (coby teoretický koncept) presentováno jako sekvence následných a souvisejících komponent:

a) ten, kdo má jednat eticky, musí poznat, že se v případě nějaké situace jedná o morální záležitost
b) následně musí učinit morální soud
c) musí si stanovit priority a vytvořit si morální obsah (konotaci) situace
d) na základě těchto priorit a obsah jednat.

Tyto čtyři komponenty jsou koncepčně odlišeny a každá z předchozích fází či komponent vytváří žádoucí, avšak nikoliv nutný předpoklad následující fáze (Selart and Johansen, 2009, s. 131).

Autoři se dále zaměřují na definování jednotlivých stresorů, které právě v souvislosti s pracovním prostředím organizace nabývají podoby bezmocnosti, přetíženosti, nedostatku zpětné vazby a trestu. Za zásadní považujeme fakt, že rozpoznání morálního dilematu (morálního problému) představuje žádoucí, nikoliv nutnou, podmínku morálního jednání. To jednak znamená, že etickému jednání může předcházet rozpoznání situace v etickém/morálním kontextu (nebudeme pro účely tohoto textu provádět zásadnější distinkci mezi těmito neidentickými pojmy), tedy uvědomění si, že ona situace (rozhodování, jednání) může a nemusí být v rozporu s morálkou/etikou. To ale neznamená, že na základě tohoto uvědomění budeme jednat skutečně morálně/eticky. Je však možný i případ, kdy jednáme eticky bez toho, abychom si byli vědomi etického/morálního rozměru svého jednání. Toto je však téma pro jinou úvahu.

Selart a Johansen (2009) vyslovili dvě hypotézy, které byly dle jejich názoru výzkumem potvrzeny. Účastníci výzkumu pocházeli ze tří rozdílných oddělení velké švédské výrobní organizace a všichni zastávali v organizaci vedoucí postavení.

- H1: Stresující situace způsobující různé úrovně stresu u těch, kteří mají učinit rozhodnutí (manažeři), povedou k méně častému rozpoznávání etických dilemat.

Tato hypotéza je založena na faktu, že stres ovlivňuje (i) morální jednání lidí. Ovlivňuje (negativně) lidskou pro-sociální orientaci. Za prvé z důvodu evolučně zakořeněné strategie „fight or flight" ve smyslu primární integrované fyziologické reakce na stres, která zahrnuje sympatetický nervový systém. Za druhé z důvodu omezené kapacity lidské seberegulace jako neobnovitelného zdroje. Zmiňují experimenty (Sherrod and Downs, 1974), kdy účastníci, kteří absolvovali složitější poslechové cvičení spojené s plněním určitých úkolů, byli ve srovnání s těmi, kteří absolvovali snazší poslechové cvičení spojené s plněným lehkých úkolů, méně ochotni pomoci v rámci jiného experimentu. Neboli vyčerpáme-li vlastní energetické rezervy, těžko budeme altruističtí. Ukázalo se, že lidé mají tendenci reagovat v důsledku stresu nepřátelsky ve vztahu k druhým lidem. Vztaženo na pracovní prostředí – i z tohoto důvodu je důležité eliminovat, lépe řečeno řídit a ovlivňovat úroveň stresu na pracovišti.

- H2: Stresující situace způsobující různé úrovně stresu povedou u těch, kteří mají učinit rozhodnutí (manažeři), k častějšímu neetickému jednání.

Výzkumné šetření dále ukázalo, že stresové situace skutečně vedou k častějšímu neetickému jednání. Zajímavé je, že s jednou výjimkou, kterou je vidina trestu. Tento stresor respondenty v nezanedbatelném procentu vede naopak k častějšímu etickému jednání, protože obava z potrestání je silnější než nutkání „flight". Autoři však správně zmiňují, že výskyt takového stresoru v jakékoliv organizaci není sám o sobě etický. Z pohledu nejen psychologického, ale z pohledu organizační kultury, by organizace fungující na principu trvalé výhružky a trestu dlouhodobě efektivní být nemohla.

Výstižné shrnutí tohoto výzkumu uzavře velmi jednoduchá rada. Autoři výzkumu konstatují (a autorka vřele souhlasí), že není těžké pochopit fakt, že stresory mají vliv na rozhodování leaderů. Ve svém výzkumu prokázali, že stres má velký vliv na to, jak rozhodujeme. Např. časový přes vede velmi často k omezené zaměřenosti pozornosti a k poruchám vnímání a hodnocení (Svenson, Maule, 1993). Leadeři také méně často čerpají informace z vnějších zdrojů. Stres však nutně nevede ke špatným rozhodnutím učiněných pouze na základě dostupných informací. S jistotou ale může být řečeno, že stres snižuje naši

schopnost vyhodnocovat informace a v tomto ohledu oslabuje naši schopnost analyzovat informace s využitím krátkodobé paměti. Navíc stres ztěžuje koncentraci na řešené úkoly. (Selart and Johansen, 2009, s. 139) Tento závěr nás vlastně vrací k oněm jednoduchým technikám zvládání stresu – STOP, THINK and RELAX.

Poslední z výzkumů dokládajících především negativní roli stresu v našich životech, je výzkum proběhnuvší v roce 1999 na policejní stanici v Baltimore. Interpretace tohoto šetření byla zveřejněna v roce 2011 v časopise *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. (Gächter, Savage and Torgle, 2011) Jeho výsledky jsou však zobecnitelné pro jakoukoliv organizaci. Výzkum se zaměřil na vzájemný vtah, resp. vliv tacitních aspektů sociálního kapitálu a jeho souvislosti s vlivy stresu. Obecná definice stresu, s kterou autoři pracovali, zahrnuje fyzickou, biologickou nebo psychologickou podstatu napětí organismu a jeho schopnosti se přizpůsobit (definice od Cannon, Lovallo, Selye, použitá ve výzkumu Gächter a kol.). Stres je dále definován jako fysický proces s převážně mechanickou nebo automatickou odpovědí ze strany lidského těla. V této souvislosti používá např. Selye (1936, v textu s. 517) označení „General Adaption Syndrome" (GAS neboli obecný syndrom přizpůsobení). Tím chce vysvětlit ty procesy, kdy je následkem stresu, infekce nebo náročné práce narušena rovnováha organismu a dochází k automatické reakci těla, která má za cíl znovunastolení homeostáze. Everly a Lating (2002) popisují GAS jako trifazický proces. První fáze je fází alarmu představujícího tělesný šok. Druhá fáze je fází odolnosti, v níž je dramaticky snižován tělesný šok a organismus se snaží nastolit znovu rovnováhu. Tyto dvě fáze se v našich životech neustále střídají. Pokud však organismus příliš dlouho setrvává v druhé fázi boje a nedaří se mu nastolit rovnováhu, pak nastává třetí fáze, kterou je fáze vyčerpání. Existuje celá řada výzkumů, které dokládají, že tato třetí fáze je příčinou mnoha chorob a dysfunkcí, které mohou být v důsledku příčinou úmrtí. Vysvětlení těchto procesů tedy jednoznačně dokazuje, že pokud není schopen organismus adekvátně reagovat na zátěž a stres, pak se dramaticky zvyšuje pravděpodobnost poškození. Již bylo uvedeno, že největší stresory jsou spojeny s pracovním prostředím – vztahy na pracovišti, požadavky kladené na výkon práce, apod. V této souvislosti zmiňují autoři Gächter, Savage, Torgler právě termín sociální kapitál, který je úzce spojen právě s pracovním prostředím (sociální kapitál ve smyslu společenské sítě vztahů a důvěry). Jednotlivci, kteří jsou vystaveni těžkým či dokonce traumatizujícím situacím v rámci výkonu povolání budou zažívat vyšší úroveň stresu nebo jiné poškozující následky častěji než ti, kteří se mohou svěřit přátelům či kolegům, požádat je o radu, pomoc nebo prostředky. Sociální podpora je v tomto kontextu koncovým produktem jednotlivcova sociálního kapitálu, resp. sociální podpora je výsledkem jeho snahy. A čím vyšší je úroveň sociálního kapitálu jednotlivce, tím větší bude dosažitelná sociální podpora. Platí to i opačně – čím nižší je úroveň sociálního kapitálu jednotlivce, o to složitější pro něho bude získat sociální podporu kolegů. Jednou z příčin nízkého sociálního kapitálu může být postavení „outsider-a" z důvodů pohlaví, rasy nebo jednoduše jedincovy neschopnosti přizpůsobit se behaviorálnímu očekávání skupiny. (Gächter a kol., 2011, s. 500)

Z uvedeného vyplývá celá řada závěrů. Zřejmé je, že úroveň sociálního kapitálu hraje preventivní až téměř léčivou roli pro členy organizace. Tato úroveň je však v přímé souvislosti se schopnostmi členů organizace k ní přispívat. A tato schopnost zjevně souvisí nejen s organizační kulturou, ale také s osobnostními charakteristikami členů organizace. Vysoká úroveň sociálního kapitálu podporuje volbu takových strategií vyrovnávání se se stresem, které mají positivní zdravotní následky. Nízká úroveň sociálního kapitálu vede k volbě těch strategií (alkohol, násilí), které mají jednoznačně negativní zdravotní následky.

Zásadní hypotézou výzkumu, který zmiňujeme, bylo tvrzení, že nižší úroveň sociálního kapitálu v organizaci, případně nedostatek sociálního kapitálu v organizaci, zvyšují neschopnost vyrovnat se s napětím, se stresem a následně zvyšují pravděpodobnost poškození organismu (fyzické následky, ale také psychické, např. deprese). Stěžejní pojem veličiny sociálního kapitálu – důvěra – totiž myšlenka, že „mátě někoho za zády" v sobě zahrnuje jistotu, že budete mít podporu a pomoc i v nebezpečných a nepříjemných (nejistých) situacích (Gächter a kol., 2011, s. 523).

Autoři si v souvislosti s termínem sociální kapitál kladou zásadní otázku – Jak změřit sociální kapitál? Zvolili poměrně jednoduchou strategii. V rámci dotazníku položili otázky týkající se efektivní spolupráce mezi členy organizace a důvěry mezi nimi prostřednictvím čtyř- a pěti-škálové stupnice ztotožnění se s výroky typu *„Cítím, že se mohu spolehnout na podporu svých kolegů, přátel, …"* či *„O svých problémech mohu hovořit se svými kolegy, přáteli …"*. Tyto výsledky byly srovnány s referováním subjektů o prožitcích napětí a stresu spojených s jednotlivými stresovými situacemi a dalšími atributy (věk, pohlaví, zázemí). Bylo jednoznačně prokázáno, že pociťovaná úroveň sociálního kapitálu má bezprostřední vliv na vnímání stresových situací a schopností se s nimi vyrovnat. Dokládají, že sociální kapitál v rámci pracovního prostředí je podložím pro sociální stabilitu všech pracovníků a z této atmosféry důvěry čerpají všichni zúčastnění informace a společenskou podporu. Jinými slovy – negativní dopady stresy jsou zmenšovány pomocí důvěry mezi pracovníky a spoluprací mezi kolegy. Gächter a kol. konstatují, že sociální koheze snižuje transakční náklady a umožňuje lepší přístup k informacím a efektivnější spolupráci. (Gächter a kol., 2011, s. 531) Především tímto posledním souvětím získává téma relevanci nejen pro jednotlivce, ale pro celé organizace. Která organizace by nechtěla snížit své transakční náklady?

Ještě jedno zjištění autorů stojí za zmínku. Za překvapivé považují prokázaný fakt, že pohlaví má vliv na schopnost vyrovnávat se se stresem. Ženy významně více trpí působením fyzického stresu, nejsou však tolik ohroženy psychickým stresem, případně burnout syndromem. Tuto skutečnost si autoři vysvětlují obecně lepší schopností žen snižovat psychickou zátěž či psychický stres prostřednictvím komunikace a sdílení se svými kolegyněmi, přičemž tyto strategie muži neovládají nebo nechtějí používat.

Závěr

Z pohledu managementu je rada v kontextu soudobých trendů personální práce stručná avšak zásadní: snižuje-li stres výkon zaměstnanců, ohrožuje-li jejich zdraví a zvyšuje-li v důsledku transakční náklady, je třeba posilovat sociální kapitál organizace/společnosti a zvyšovat jeho úroveň „pěstováním" firemní kultury, rozvojem svých zaměstnanců, dodržováním pravidel efektivní komunikace, zásadami respektu, nasloucháním, zkrátka všemi vhodnými technikami, které byly zmíněny i v tomto příspěvku.

Koncept sociálního kapitálu je pouze teoretickým vymezením, které v praxi zahrnuje celou řadu nejrůznějších postupů a nástrojů. Hovoříme samozřejmě o tématech důvěry, motivace, personální práce apod. Má-li distres prokazatelně negativní dopady na výkony členů organizace, pak účinná motivace, personální práce založená na respektu k jedincům v organizaci, kultivovaná organizační kultura, obousměrná komunikace v organizaci (….) mají vliv positivní. Jedinec zaklíněný ve stavu úzkosti, nedostatečně sociálně adaptovaný a resocializovaný, nebude dobrým „stavebním prvkem" pro fungující sociální jednotku (rodinu, pracoviště, firmu, apod.). Máme tu znovu zdůrazněný význam důvěry ve sféře práce. Završením procesu budování (nebo ztráty) důvěry a osvojení si schopnosti být důvěryhod-

ným, je získání ochoty ke spolupráci (nebo pokles ochoty ke spolupráci), ve všech případech se jedná o stavební prvky sociálního kapitálu. A. Giddens rozvíjí úvahy o důvěře směrem, který souvisí s dvojicí důvěry a spolupráce: *„Důvěry se totiž lze dožadovat pouze tam, kde je nevědomost – buď znalostních tvrzení technických expertů, nebo myšlenek a záměrů blízkých lidí, na které se člověk spoléhá.“* (Giddens, s. 83). Bez ohledu na to, jak dlouho se pohybujeme ve sféře práce, je naše vzájemná součinnost s druhými (pracovníky) založena (většinou) na vzájemné neznalosti. Tedy, slovy Giddens-ovými, na nevědomosti. Čas není vždy tím, co přispívá k poznání charakteru druhého. Nezřídka nemají lidé na stejném pracovišti ani sebemenší zájem na poznání osobnosti druhých. Na druhou stranu platí, že tradice (ve své podstatě minulý čas) zakládá důvěru. Většinou však platí, že důvěra, kterou se jedinci vzájemně „obdarovávají“, je založena na nevědomosti a jakoby to bylo jen podvědomí, které přesvědčuje účastníka této sociální situace, aby důvěřoval, aby věřil ve spolehlivost, a tudíž byl ochotný ke spolupráci. Jistě se na tomto podvědomém pocitu podílí právě důvěryhodnost partnera (situačního). Význam sociálního kapitálu pro vzájemný vztah mezi důvěrou, pracovním výkonem a zvládáním stresu je klíčový. I v této oblasti existují velmi zajímavé výzkumy (např. Guinot, J.; Chiva,R; Roca-Puig, V., 2014; Caldwell, 2014), které již z kapacitního důvodu nebyly zařazeny do tohoto přehledového příspěvku. Tyto studie dokazují, že nedůvěra v mezilidských vztazích, tzn. i na pracovišti, zvyšuje úroveň pracovního stresu (představuje tedy jeden z mnoha stresorů), a tím ovlivňuje pracovní spokojenost a pracovní výkon.

Literatura

Ablanedo-Rosasa, J. H., Blevinsb, R. C., Gaoc, H., Wen-Yuan Tengb and White, J. (2011, October). The impact of occupational stress on academic and administrative staff, and on students: an empirical case analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management. 33/5*, 553–564.

Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009, September-October). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, *48/5*, 677– 693.

Caldwell, J. (2014). Internactional Justice Dimensions and organizational Trust: An Investigation into the Moderating Effects of Stress and a Three-Way Interaction. *Journal of Organizational Culture, Communications* [online]. 18(2): 25–43

Coffin, B. (2005). Work, sleep, die. *Risk Management*, 52 (11), 4. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/227002416?accountid=12552

Gächter, M., Savage, D. A. & Torgler, B. (2011) The Relationship between Stress, Strain and Social Capital. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* [online], *34/3,* 515–540. http://dx.doi.org/10.1108/13639511111157546

Gidenns, A. (2003). *Důsledky modernity.* Praha: Slon

Jones, T. M. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model', *Academy of Management Review* 16(2), 366–395

Guinot, J.; Chiva,R; Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review* [online], 43(1): 96–115

Nedd, K. (2004). *Power Over Stress at Work*. QP Press.

Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládání*. Praha: Grada.

Selart, M. & Johansen, S. T. (2011). Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress. *Journal of Business Ethics* [online]. *99/2,* 129–143.

Schaufeli, W. B.; Maslach, C.; Marek, T. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol 14 No. 3, 2009, Emerald Group Publishing Limited 1362-0436.

Shawn R., Beck, Cynthia A., Maxwell, Colleen J. & El-Guebaly, Nady A. (2009). A population -based study on ways of dealing with daily stress: comparisons among individuals with mental disorders, with long-term general medical conditions and healthy people. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* [online]. *44/8*, 666–674.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents, *Nature*, Vol. 138 No. 32

Svenson, O.; Maule A. J. (1993). *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*, Plenum Press, New York

Sherrod, D. R.; Downs R. (1974). Environmental Determinants of Altruism: The Effects of Stimulus Overload and Perceived Control on Helping, *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 468–479

Van der Klink, J. J. L.; van Dijk, F. J. H. (2003). Dutch practice guidelines for managing adjustment disorders in occupational and primary health care. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, Vol. 29, s. 478–487

Pracovní angažovanost učitelů českých a slovenských gymnázií[1]
The work engagement of teachers of czech and slovak secondary schools

Paulík Karel[1)], Mičková Zuzana[2)], Baranovská Andrea[2)]
[1)], Katedra psychologie Filozofická fakulta Ostravská univerzita; paulik@osu.cz
[2)], Katedra psychológie Filozofická fakulta Univerzita sv. Cyrila a Metoda Trnava;
andrea.baranovska@gmail.com, mickova1@gmail.com

Abstrakt
Zájem o téma pracovní angažovanosti je v intencích vědeckého řízení souvisejícího s aktuálním trendem nazírat pracovní sílu jako významného nositele efektů i rozvojového potenciálu organizace. V moderním managementu je proto při ovlivňování pracovního chování v zájmu efektivního dosahování cílů organizace zaznamenat patrný trend zabývat se vice potřebami a zájmy zaměstnanců. Příspěvek se věnuje míře pracovní angažovanosti a některým jejím psychologickým souvislostem v učitelské profesi, zejména vztahům pracovní angažovanosti s vnímanou pracovní zátěží a životní spokojeností. Autoři přitom mimo jiné sledují případné shody a rozdíly na základě srovnání pracovní angažovanosti učitelů působících na gymnáziích v České a Slovenské republice. Pracovní angažovanost učitele je spojená s jeho osobním zaujetím prací, elánem, vitalitou a pozitivními emocemi i s aktivní spoluprací na řešení problémů školy a ochotou přispět k úspěchu pedagogického procesu. Angažovaný učitel má zájem být své škole užitečný a podávat i nadprůměrné výkony přes všechny kladené nároky a nepříznivé vlivy komplikující jeho práci. Výzkumu realizovaného autory na českých a slovenských gymnáziích s využitím dotazníkových metod se zúčastnilo celkem 251 učitelů. Z toho působilo 127 na českých a 124 na slovenských školách. Výsledky naznačují v rámci sledované problematiky pravděpodobnost existence některých shod i rozdílů.
Klíčová slova: učitel, pracovní angažovanost, životní spokojenost, pracovní zátěž,

Abstract
Concerned about involvement in work at present is related to the current trend to perceive labour as a representative of a potential effect on the development of the organization. In modern management, therefore, we are noticing a trend to dealing with the needs and interests of employees to effectively fulfil the organization's objectives. In the study we monitor the level of involvement in work and some psychological context in the teaching profession; we deal mainly with the relationship between involvement in work and perceived workload and life satisfaction. We are monitoring compliance and the difference in the sample of teachers working at secondary schools in the Czech Republic and Slovakia. Working involvement of teachers is associated with its own impressed by the work, enthusiasm, vitality and positive emotions, as well as the active cooperation in solving problems of school and willingness to contribute to the success of the teaching process. Embattled teacher was interested in being

[1] Příspěvek byl podpořen grantem specifického vysokoškolského výzkumu Ostravské univerzity SGS18FF/2015 Pracovní spokojenost a angažovanost učitelů a grantom Filozofickej fakulty Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

useful to his school and his performances are above average despite the demands that are placed on it and the adverse effects that complicate its work. Research that we conducted on the Czech and Slovak secondary schools took part 251 teachers. 127 teachers were from the Czech and from Slovak schools were 124 teachers.
Key words: teacher, secondary school, work engagement, job satisfaction, work burden

Teoretická východiska

Pracovní angažovanost lze považovat za jednu z důležitých součástí pracovního chování. V současné psychologii práce a organizace, v teorii řízení i v dalších disciplínách, které se určitým způsobem zajímají o determinanty výkonnosti a efektivity organizací zaměstnávajících lidi, je zájem o tuto problematiku aktuální. Lidské zdroje jsou považovány za významného nositele výkonnosti a rozvojového potenciálu organizace a je tedy důležité vytvořit optimální podmínky, aby bylo zapojení jedince do činností organizace optimální. Moderní management se proto při ovlivňování pracovního chování v intencích efektivního dosahování cílů organizace zabývá vice také potřebami a zájmy zaměstnanců. V tomto smyslu lze v posledním období zaznamenat určitý posun od uplatňování tradičních spíše byrokratických metod řízení k orientaci na řídící modely založené více existenciálně a humanisticky (Gratton, 2000, Drucker, 2002, Armstrong, 2012 aj.). Podobné modely řízení je vhodné uplatňovat i v oblastech, kde je vztah pracovního výkonu a efektů komplikovaný a obtížně postižitelný jako je např. školství. I zde je potřeba věnovat učiteli jako klíčovému aktéru edukace patřičnou pozornost.

V našem příspěvku se zabýváme některými psychologickými souvislostmi pracovní angažovanosti v učitelské profesi, tedy profesi, kde se vyšší míra pracovní angažovanosti často předpokládá a nezřídka se v souvislosti s jejím výkonem hovoří „poslání“ (např. Kasáčová, 2002). Náš výzkum se zaměřuje na učitele gymnázií a s ohledem na srovnání učitelů v České a Slovenské republice.

Samotný termín angažovanost se objevuje v odborné literatuře z oblasti psychologie práce a organizace a byznysu zhruba před 25 lety (srovnej Simpson, 2009). Fenomén pracovní angažovanost představuje důležitý faktor pracovní sféry ovlivňující postoje, chování i dosahované výsledky pracovníků (viz např. Gallup, 2013, Yalabik et al 2013).

Naplňování klíčové úlohy učitele v edukačním procesu více či méně souvisí s řadou podmínek a činitelů. Učitelské povolání poskytuje poměrně široký prostor k seberealizaci a vyžaduje ze strany učitele splnění řady nároků. Tvůrčí charakter práce v permanentním kontaktu s dětmi a dospívající mládeží, možnost spolupodílet se na jejich vývoji, provázet je při získávání nových poznatků a pomáhat jim při řešení problémů apod. (srovnej Paulík, 2003) je pro řadu učitelů zdrojem pozitivních pocitů. Nicméně učitelská práce přináší i řadu situací, které zahrnují nepříznivé okolností, problémů a těžkosti, které mnohdy svou intenzitou, dlouhým trváním nebo častým opakováním učitele nadměrně zatěžují a negativně ovlivňují jeho pocit pracovní pohody a spokojenosti. České, slovenské i zahraniční odborné písemnictví přináší celou řadou informací získaných výzkumem o zdrojích pracovního stresu učitelů, které jsou v podstatě obecně platné nebo spočívají v konkrétních podmínkách jednotlivých škol či jsou více či méně příznačné pro určitou zemi nebo kulturní oblast (viz např. Travers, Cooper, 1996, Průcha, 2002, 2009, Valihorová, Kaliská, ed. 2010, Lazarová, a kol., 2011, Paulík, 2012). Výzkumy percepce vlastních pracovních podmínek učitelů naznačují, že učitelé hodnotí a prožívají svou práci jako poměrně náročnou ve srovnání s jinými profesemi

i se svým životem mimo zaměstnání. Poměrně vysoké (20-40 %) je také zastoupení procento učitelů, kteří pociťují zátěž za natolik velkou, že dosahuje stresových hodnot (Paulík, 2012) a osobní zkušenost se stresem uvádí až 80 % dotázaných učitelů (Kohoutek, Řehulka, 2011, Baranovská, 2014). Přitom pravděpodobně existují určité diference mezi typy škol (Paulík, 1999, Baranovská, 2012).

Při vysoké subjektivní náročnosti učitelského povolání nabývá v této souvislosti na důležitosti schopnost a ochota učitele co nejlépe se vyrovnat s nároky své profese a plnit přitom nejrůznější ne zcela jednoznačně vymezovaná měnící se a nezřídka i rozporná zadání a očekávání nadřízených orgánů i široké veřejnosti a čelit ne vždy plně oprávněné kritice širší veřejnosti (např. Lazarová a kol, 2011, Paulík, 2012). Přes náročné podmínky výkonu učitelské profese je možno si povšimnout, že pracovní spokojenost učitelů českých i slovenských škol od základních po střední (viz např. Paulík, 1999) je relativně vysoká. Lze tedy předpokládat, mimo jiné, že učitelé, kteří ve své profesi setrvávají, jsou schopni se více méně úspěšně adaptovat na nepříznivé stránky svého povolání, což dává možnost předpokládat i určitou ochotu se ve své práci angažovat.

Pracovní angažovanost učitele představuje osobní zaujetí vlastní prací spojené s elánem, pozitivními emocemi, vitalitou. Angažovaný učitel se vyznačuje zájmem o svou práci, aktivní spoluprací na řešení problémů školy, ochotou přispět k úspěchu pedagogického procesu, zájmem být své škole užitečný. Je plně oddaný své profesi, zajímá se o to, co dělá a je schopen podávat i nadprůměrné výkony. Jeho motivy (srovnej Bláha a kol., 2013) spočívají spíše ve vlastním přesvědčení a ochotě udělat i něco navíc než v požadavcích kladených na něj vedením školy. Škola, která podporuje angažovanost učitelů, se zaměřuje na vytváření podmínek pro smysluplnost, rozmanitost, zajímavost jejich pracovních úkolů i na poskytování dostatečné autonomie (srovnej Armstrong, 2013). Angažovanost učitele je založena (srovnej Chiumento, 2004) na jeho pozitivním vztahu se školou, v němž je si každá strana vědoma potřeb svých i druhé strany a sleduje i možnosti vzájemné podpory v realizaci těchto potřeb, což obě strany chápou jako vzájemně prospěšné.

Pracovní chování učitele ovlivňují různé okolnosti. Poznatky z výzkumu vztahující se k této oblasti o vlivech působících na pracovní angažovanost učitelů různých typů škol dosud nejsou v Česku ani na Slovensku početné. Ve svém příspěvku se zaměřujeme na míru pracovní angažovanost středoškolských učitelů působících na gymnáziích v Česku a na Slovensku a na některé vlivy, které s ní souvisejí. Konkrétně budeme věnovat pozornost:

1. úrovni pracovní angažovanosti;
2. souvislostem pracovní angažovanosti a subjektivního hodnocení pracovní zátěže;
3. souvislostem pracovní angažovanosti s věkem a dobou výkonu učitelské profese;
4. souvislosti pracovní zátěže a životní spokojenosti.

Výzkumy pracovní angažovanosti (Gallup Inc., 2013) naznačují, že pravděpodobně existují určité rozdíly mezi jednotlivými národy, proto si chceme udělat představu jak je tomu u učitelů. Souvislosti pracovní angažovanosti, jimiž se zabýváme, vcelku logicky vyplývají z povahy tohoto jevu. Pracovní spokojenost jako subjektivní zážitkový jev, který přičítá hédonickou dimenzi vlastní práci jejím průvodním jevům, událostem i podmínkám, v nichž se realizuje, na základě posuzování míry naplnění vlastních očekávání ve světle individuálně přijatých hodnot (Paulík, 1999, 2012, Paulík et al, 2009) pracujícího je považována za podstatný faktor ovlivňující celkový přístup k práci a pracovní chování, k jehož efektům patří pracovní angažovanost. S provázání angažovanosti s well-beingem a spokojeností počítá např. Kahn (1990), který tento pojem prosazuje jako jeden z prvních, i četní další autoři (Mur-

lis, Schubert, 2001, Letovancová, 2014, Paulík, Mlčák, 2014). Souvislost angažovanosti s pracovní zátěží je naznačena např. v předpokladu, že angažovanost je protikladem syndromu burnout (např. Maslach, Leiter, 1997). V tomto vztahovém rámci pak může být zajímavé, jak se na angažovanosti projeví délka výkonu učitelské profese subjektivně silně zatěžující, případně jak se zde projeví sám věk učitele.

Výzkumný cíl

Cílem našeho výzkumu bylo porovnat úroveň pracovní angažovanosti a subjektivně pociťované zátěže v souvislosti s životní spokojeností učitelů gymnázií na Slovensku i v Čechách.

Výzkumná otázka:

Na základě výše pojmenovaných výzkumů jsme si stanovili následující výzkumné otázky: VO1: Jakou mírou a v kterých oblastech se od sebe odlišují učitelé gymnázií na Slovensku a v Čechách v sledovaných proměnných – subjektivně pociťované životné spokojenosti, míře pracovní angažovanosti a subjektivně pociťované zátěže?

VO2 Existuje vztah mezi sledovanými proměnnými a věkem a délkou praxe učitelů?

Metody

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořilo 127 učitelů (46 mužů a 81 žen) působících na gymnáziích v ČR a 124 učitelů SR (32 mužů a 92 žen) Složení souboru přináší tabulka 1.

Tabulka 1: Deskriptivní charakteristiky souboru českých a slovenských učitelů

žena muž			pohlaví		Celý soubor
Národnost	CZ	Počet	81	46	127
		%	32,3 %	18,3 %	50,6 %
	SK	Počet	92	32	124
		%	36,7 %	12,7 %	49,4 %
Celý soubor		Počet	173	78	251
		%	68,9 %	31,1 %	100,0 %

Materiály a aparatury

V našem výzkumu jsme pracovali s následujícími pojmy, které jsme si operacionalizovali následovně:

Pracovní angažovanost definujeme jako s prací souvisejícím pozitivním staven jednotlivce, který se odráží ve slovech nadšení, energie, nasazení. Jedná se též o motivační stav, kdy je jednotlivec ochotný investovat své úsilí do úspěchu organizace, pro kterou pracuje

Životní spokojenost nebo subjektivní osobní pohoda – well being – je vlastní hodnocení životní spokojenosti, která se týká především materiálních a sociálních atributů.

Subjektivně prožívaná zátěž individuálně prožívané nároky zatěžujících situací v pracovním prostředí.

Ve výzkumu jsme použili dotazníkových metod, které se již v podobném domácím i zahraničním výzkumu osvědčily:

Úroveň pracovní angažovanosti jsme zjišťovali prostřednictvím UWES (Utrecht Work Engagement Scale) autorů Schaufeli Bakker, Salanova (2006). Tvoří jej 17 položek, na něž respondenti reagují pomocí sedmibodové stupnice od 0 (nikdy) po 6 (vždy, každý den). Rozmezí hodnot celkového skóre je od 0 do 102. Je strukturován do tři subškál a celkového skóre:

- **energie** (6 položek) – se vztahuje k úrovni energie, odolnosti, ochotě vynaložit úsilí, neunavenost a odhodlání tváří v tvář obtížím;
- **odhodlání** (5 položek) – se vztahuje ke smysluplnosti práce, pocitu nadšení a pýchy, inspiraci a výzvám;
- **pohlcení** (6 položek) – se vztahuje k úplnému ponoření do práce, od které je obtížné se odtrhnout, takže čas plyne rychle a jednotlivec zapomene na vše okolo;
- **pracovní nasazení – celkové skóre.**

Původní anglická verze ověřena na více než 10 000 respondentech byla přeložena do češtiny a slovenštiny s využitím postupu zpětného překladu pro kontrolu. Hodnota Crombachova koeficientu pro celý dotazník byla 0,969, což poukazuje na význačnou vnitřní konzistenci testu – test je reliabilní a můžeme ho využít.

Dotazník životní spokojenosti (Fahrenberg, et al, 2001) sestává ze 70 položek, v nichž hodnotí dotázaný svou spokojenost na sedmibodové škále (od 1 minimální po 7 maximální spokojenost) v 10 různých oblastech 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 z těchto deseti oblastí je sycena sedmi položkami. Celkové skóre životní spokojenosti nabývá hodnot od 70 do 700. Test byl standardizován na českou populaci. V našem výzkumu nevyužíváme normy nýbrž hrubé skóre. Vypočítali jsme Cronbachův koeficient pro celý dotazník, který byl 0,973.

K *hodnocení náročnosti vlastní práce* jsme použili podobně jako v předchozích výzkumech (Paulík, 1999, Paulík et al, 2009) pětibodové škály hodnocení pracovní zátěže stupňované od minimální po maximální zátěž.

Kromě toho jsme se respondentů dotázali na jejich věk, a délku jejich dosavadní pracovní stáže.

Výzkumný plán

Pro dosažení cílů našeho výzkumu jsme se rozhodli použít korelační výzkum. Zajímaly nás vztahy mezi sledovanými proměnnými u učitelů v celém vzorku a současně rozdíly mezi učiteli ze Slovenska a z České republiky. Za účelem získání potřebných dat pro verifikaci uvedených hypotéz jsme použili Spearmanův koeficient, protože jsme neměli normálně rozložení populace. Spearmanův koeficient korelace nám určuje různou míru závislosti, kterou budeme interpretovat na základě tohoto schématu

hodnota do 0,3 ..... mírná závislost;
hodnota od 0,3 do 0,6 ..... střední závislost;
hodnota nad 0,6..... silná závislost.

Při formulaci výzkumných otázek jsme se soustředili i na vztah mezi proměnnými.

Rozdíly mezi skupinami učitelů jsme zkoumali Mann-Whitneyho U-testem pro dva nezávislé soubory.

Výsledky

Tato část našeho příspěvku se věnuje popisu výsledků získaných v našem výzkumu.

VO1: *Jakou mírou a v kterých oblastech se od sebe odlišují učitelé gymnázií na Slovensku a v Čechách v sledovaných proměnných - subjektivně pociťované životné spokojenosti, míře pracovní angažovanosti a subjektivně pociťované zátěže?*

V celém vzorku jsme zjistili, že jenom 2,4 % učitelů pociťuje extrémně svoje působení v učitelské profesi jako extrémně zatěžující. Největší procento učitelů pociťovalo zátěž své profese jako středně zatěžující až 47,4 % – viď tabulka 2

Tabulka 2: Porovnání subjektivně prožívané zátěže u celé skupiny učitelů

Stupeň zátěže	Počet	Procenta
1	8	3,2
2	64	25,5
3	119	47,4
4	54	21,5
5	6	2,4
počet	251	100,0

Zároveň nás zajímalo, jak učitelé prožívají životní zátěž mimo své pracoviště. V následující tabulce přinášíme výsledky:

Tabulka 3: Porovnání subjektivně prožívané zátěže mimo pracoviště v celém vzorku.

Stupeň zátěže	Počet	Procenta
1	14	5,6
2	91	36,3
3	119	47,4
4	26	10,4
5	1	0,4
Počet	251	100,0

Jak můžeme vidět i v tomto případě stejné procento 47,4% učitelů považuje zátěž mimo školu jako středně silné. Avšak na rozdíl od předchozí tabulky větší procento učitelů považuje tento druh zátěže za mírný – 36,3 %.

V následující tabulce přinášíme porovnání subjektivně pociťované zátěže u učitelů ze Slovenska a z České republiky jak na pracovišti tak mimo něj a celkově.

Tabulka 4: Porovnání subjektivně prožívané zátěže u učitelů.

	Národnost	N	Průměr	U-test
Zátěž na pracovišti	CZ	127	3,15	5685,000
	SK	124	2,73	0,000
	Počet	251		
Zátěž mimo pracoviště	CZ	127	2,87	5257,500
	SK	124	2,40	0,000
	Počet	251		
Míra celkové zátěže	CZ	127[a]	6,0236	4879,500
	SK	124	5,1290	0,000
	počet	251		

Jak můžeme vidět mezi skupinami učitelů, existuje statisticky významný rozdíl, $p \leq 0{,}005$. Subjektivně pociťuju učitelé v České republice zátěž na pracovišti a také mimo něj jako více zatěžující než učitelé na Slovensku ($U_1 = 5685$, $U_2 = 5257{,}5$, $U_3 = 4879{,}5$).

Tabulka 5:. Porovnání proměnných v dotazníku UWES

	Národnost	N	Průměr	U-test
Energie	CZ	127	25,17	6411,5
	SK	124	23,4	0,011
	Počet	251		
Odhodlanost	CZ	127	21,86	6965
	SK	124	20,85	0,113
	Počet	251		
Pohlcení	CZ	127	25,08	6650
	SK	124	23,28	0,033
	Počet	251		
Pracovní nasazení	CZ	127	24,04	6635,5
	SK	124	22,51	0,031
	Počet	251		

Jak můžeme vidět hodnoty poukazují na významný rozdíl mezi skupinami, kdy $p = 0{,}05$ se nacházejí v rámci dotazníku UWES v subškálach energie ($U = 6411{,}5$), pohlcení ($U = 6650$) a v pracovním nasazení ($U = 6635{,}5$).

Tabulka 6: Porovnání jednotlivých proměnných mezi skupinami učitelů v Dotazníku životní spokojenosti

	Národnost	N	průměr	U-test
Zdraví	CZ	127	35,07	7690
	SK	124	34,55	0,749
	Počet	251		
Práce	CZ	127	36,24	5566
	SK	124	33,32	0,000
	Počet	251		
Finance	CZ	127	31,55	5291,5
	SK	124	26,87	0,000
	Počet	251		
Volný čas	CZ	127	36,43	6570,5
	SK	124	33,80	0,023
	Počet	251		
Manželství	CZ	127	35,17	7323,5
	SK	124	30,06	0,337
	Počet	251		
Vztah k dětem	CZ	127	31,33	7251
	SK	124	28,69	0,274
	Počet	251		
Vlastní osoba	CZ	127	35,64	7457,5
	SK	124	36,33	0,468
	Počet	251		
Sexualita	CZ	127	34,46	7787,5
	SK	124	31,98	0,880
	Počet	251		
Přátelé	CZ	127	37,46	7560,5
	SK	124	37,91	0,585
	Počet	251		
Bydlení	CZ	127	38,93	5799,5
	SK	124	35,67	0,000
	Počet	251		
Celkové skóre	CZ	127	352,28	6042,5
	SK	124	329,17	0,001
	Počet	251		

Jak můžeme vidět hodnoty poukazují na významný rozdíl mezi skupinami, kdy p = 0,05 se nacházejí v rámci Dotazníku životné spokojenosti v subškalach Práce a zaměstnaní (U = 5566), Finanční situace (U = 5291), Volný čas (U = 6570), Bydlení (U = 5799,5), celkovém skóre Dotazníku životní spokojenosti (U = 6042,5).

VO2 *Existuje vztah mezi sledovanými proměnnými a věkem a délkou praxe učitelů?*

Tabulka 7: Korelace sledovaných proměnných

	Praxe	Ind.zátěž v práci	Ind. zátěž mimo práce	Míra zátěže	HS DŽS	Energie	Odhod-lanost	Pohlcení	Pracovní nasazení
Věk	0,965** 0,000 251	0,194** 0,002 251	0,137* 0,030 251	0,191** 0,002 251	0,197** 0,002 251	0,076 0,228 251	−0,034 0,596 251	0,039 0,541 251	0,027 0,673 251
Praxe		0,188** 0,003 251	0,126* 0,045 251	0,183** 0,004 251	0,175** 0,005 251	0,079 0,212 251	−0,020 0,756 251	0,042 0,511 251	0,034 0,593 251
Individuální zátěž v práci			0,478** 0,000 251	0,866** 0,000 251	−0,026 0,684 251	−0,037 0,557 251	−0,133* 0,036 251	0,029 0,647 251	−0,046 0,464 251
Individuální zátěž mimo práce				0,843** 0,000 251	−0,106 0,093 251	−0,016 0,797 251	−0,074 0,246 251	0,045 0,482 251	−0,018 0,773 251
Celková míra zátěže					−0,080 0,207 251	−0,036 0,574 251	−0,123 0,051 251	0,034 0,597 251	−0,044 0,486 251
HS DŽS Dotazník živ. spokojenosti						0,458** 0,000 251	0,458** 0,000 251	0,427** 0,000 251	0,477** 0,000 251
Energie							0,793** 0,000 251	0,822** 0,000 251	0,933** 0,000 251
Odhodlanost								0,798** 0,000 251	0,917** 0,000 251
Pohlcení									0,943** 0,000 251

** hladina významnosti $p < 0,01$
* hladina významnosti $p < 0,05$

Statisticky významný vztah nám určovala sig (2-tailed) $p \leq 0,05$. V tabulce 6 ukazujeme nejen vztahy mezi praxí, věkem a sledovanými proměnnými, ale mezi všemi proměnnými, protože tyto vztahy můžou být podnětem pro další výzkumy. Vztahy mezi proměnnými sledujeme v celém výzkumném vzorku. Jak si můžeme všimnout, statisticky významné vztahy se projevily v rámci věku s individuálně prožívanou zátěží, v práci a v celkové míře vnímané zátěže. Síla vztahu mezi proměnnými je na nízké úrovni. Korelace mezi věkem a individuálně prožívanou zátěží mimo pracovní prostředí vykazuje ještě slabší vztah, i když statisticky významný. Jelikož praxe u učitelů v našem vzorku byla přímo úměrná fyzickému věku, proje-

vily se v ní stejné vztahy jako při věku. Zajímavý je negativní vztah mezi individuálně prožívanou zátěží a mírou odhodlání. Jedná se o statisticky významný, i když slabý vztah.

Diskuse a závěr

V našem výzkumu jsme se zaměřili na transkulturní porovnání úrovně pracovní angažovanosti a životní spokojenosti u učitelů gymnázií v České republice a na Slovensku. Dospěli jsme k zajímavým zjištěním. V subjektivně prožívané zátěži na pracovišti a mimo něj a v celkové míře subjektivně prožívané zátěže skórovali ve vyšší míře učitelé z České republiky. Ve všech třech oblastech se jednalo o statisticky významný rozdíl mezi oběma skupinami.

U druhé sledované proměnné – a to pracovní angažovanosti – se ukázaly statisticky významné rozdíly mezi učiteli v dimenzi energie, pohlcení a celkovém pracovním nasazení. Rozdíly se vyskytly také v dimenzi odhodlanost, i když nebyly statisticky významné. Podle autorů dotazníku je pro lidi, kteří dosahují vysoké skóre v této části dotazníku typické, že mají mnoho energie a výdrž pracovat. Subškála pohlcení znamená, že lidé vysoce dosahující vysoký skór v této oblasti pohlcuje jejich práce. Mají obtíže se od ní odtrhnout a často nevnímají čas. Tento výsledek je mírně překvapivý z toho důvodu, že autoři uvádějí, že subškály energie a odhodlanost by měly být v protikladu se syndromem burnout. Čeští učitelé přitom uvádějí subjektivně vyšší vnímanou zátěž, která by mohla při dlouhodobém působení vést k burnoutu.

Při porovnání obou skupin učitelů a míry jejich životní spokojenosti v jednotlivých oblastech měřených Dotazníkem životní spokojenosti jsme zjistili, že významné rozdíly se objevily v pěti oblastech – práce, finance, volný čas, bydlení a v celkovém skóre získaného v dotazníku. Zároveň můžeme konstatovat, že celková míra životní spokojenosti se u obou skupin pohybuje len v středním pásmu. Maximální počet bodů, které je možné v dotazníku – hrubé skóre – získat je 700 bodů. Obě skupiny získaly v průměru 352,28 a 329, 17 bodů. Můžeme tedy konstatovat, že ve všeobecnosti je úroveň životní spokojenosti učitelů průměrná. Už v popsaných pěti oblastech se mezi učiteli vyskytly statisticky významné rozdíly ve prospěch českých učitelů. Ti dosáhli významně vyšší hodnoty než učitelé ze Slovenska. Největší rozdíl mezi skupinami se vyskytl v subškále finance.

V dalším kroku nás zajímaly vzájemné vztahy mezi jednotlivými položkami zkoumaných proměnných. Kromě už popsaných vztahů zjišťovaných korelací byly zajímavé vztahy mezi celkovým skórem Dotazníku životní spokojenosti a skóry získanými z dotazníku UWES. Jednalo se o statisticky vysoce významné vztahy mezi jednotlivými položkami i celkovým pracovním nasazením. Tyto vztahy jsou středně silné, to znamená, že čím je vyšší pracovní nasazení, energie, odhodlání a pohlcení prací, tím je vyšší celková životní spokojenost.

Získané výsledky jsou jen podkladem pro hlubší a podrobnější prozkoumání jednotlivých vztahů a současně také prověření transkulturních rozdílů.

Limity výzkumu

Základním nedostatkem našeho výzkumu bylo nedostatečné eliminování přechodných faktorů ze strany participantů. Vzhledem k tomu, že dotazník byl vyplňován v průběhu přestávek, neměli jsme žádný vliv na participanty a možnost motivovat je k vyplnění výsledků. Kromě již zmíněného vidíme nedostatek i v příležitostném výběru, který výrazně eliminuje možnost zobecnění výsledků na celou populaci. Dalším limitem bylo nedostatečné vyrovnání výzkumného vzorku z hlediska pohlaví, i když jsme tento aspekt nebrali v úvahu. Rozdělení

participantů podle pohlaví by mohlo poskytnout zajímavý pohled a komparaci mezi danými proměnnými.

Budoucí záměry

V dalším výzkumu se chceme zaměřit na porovnávaní úrovně pracovní angažovanosti učitelů v závislosti na jejich osobnosti a současně zjistit možné vzájemné vztahy mezi osobnostními charakteristikami a pracovní angažovaností.

Literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's *handbook of human resource management practice* (12th ed.). London: Kogan Page.

Baranovská, A. (2014). *Potreba kognitívnej struktury vo vzťahu k emocionálnímu vyhoreniu u učiteľov.* In: Sociální procesy a osobnost 2013: včera, dnes a zítra: sborník příspěvků 16. ročníku mezinárodní konference / editoři: Marek Blatný [et al.]; recenzenti: Marek Blatný, Martin Jelínek. – Brno: Psychologický ústav AV ČR.

Baranovská, A. (2012). *Možnosti prevencie a spôsoby vyrovnávania sa so syndrómom vyhorenia s cieľom zvýšiť kvalitu života v pracovnom prostredí.* In: Aspekty kvality života: venované 15. výročiu založenia UCM v Trnave / editori: Mária Kovářová, Jozef Rovenský, Andrej Trnka; recenzenti: Petr Jemelka, Ivan Dóci. – Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012.

Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.

Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review,* 80 (2), 70–77.

Gratton, L. (2000). *Living strategy: putting people at the heart of corporate business.* London: Prentice Hall.

Chiumento. (2004). Get engaged. *research report*. London. Získáno http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_17267.pdf.

Kasáčová, B. (2002). *Učiteľ profesia a príprava.* Banská Bystrica: UMB.

Kohoutek, R. & Řehulka, E. (2011). Stressors in the work of primary and secondary schools teachers in Czech Republic. In Řehulka, E. (ed.) Schools and health for 21st century. Health education:Initiatives for educational areas. Brno: MSD, 109–122

Kollárik, T., Letovancová, E., Výrost, J. & et al. (2011). *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava:UK.

Lazarová, B. & a kol. (2011). *Pozdní sběr. O práci zkušených učitelů*. Brno: Paido.

Letovancová, E. (2014). Štýl vedenia jako významný faktor ovplyvňující angažovanosť pracovníkov. **.** In Fedáková, D., Bozogáňová, M., Ištoňová, L (eds.).. *Psychológia práce a organizácie 2014, Zborník príspevkov z 13. ročníka medzinárodnej konferencie..* Košice: Spoločenskovedný ústav SAV 188–195

Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burburnout*. San Francisco: Josey-Bass.

Paulík, K. (1999). *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: OU FF.

Paulík, K. (2003). The jois and trials of the teaching profession. In Řehulka, E., Řehulková, O. (eds.). *Učitelé a zdraví*. Brno: P. Křepela, 207-2016.

Paulík, K. (2012). Job satisfaction a nd stress among teachers The New Educationa Review, 30 (4), 138–149.

Paulik, K., et al. (2009) *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava: OU FF.

Paulík, K. & Mlčák, Z. (2014). Pojetí pracovní angažovanosti v současné psychologii práce a organizace. In Fedáková, D., Bozogáňová, M., Ištoňová, L (eds.).. *Psychológia práce a organizácie 2014, Zborník príspevkov z 13. ročníka medzinárodnej konferencie.*. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, s. 1–8.

Průcha, J. (2002). *Učitel. Současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002.

Průcha, J. (2009). *Moderní pedagogika*. Praha: Portál.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questuionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurment*. 66, (4), 701–716.

Simpson, M. R. (2009). Engagement in work: a review of literature. *International Journal of Nursing Studies* 46, 112–1024.

Travers, C. J., Cooper, C. L. (1996) Teachers preasure. Stress in teaching profession. London: Routlege,.

Valihorová, M. **&**. Kaliská, L. (eds.). (2010). *Zdravá škola*. Banská Bystric: UMB

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.

General self-efficacy, transformační leadership a efektivita leaderů ve výrobní společnosti[1]

General self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness in a manafacturing company

Procházka Jakub, Hilšerová Barbora, Vaculík Martin
Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie, Brno
Korespondující autor:
Jakub Procházka, jak.prochazka@mail.muni.cz

Abstrakt
Studie se zaměřuje na vztah mezi vnímanou vlastní účinností leaderů (general self-efficacy), mírou jejich transformačního přístupu a efektivitou na vedoucí pozici. Výzkum proběhl ve velké české výrobní společnosti. V roli respondentů se ho zúčastnilo 31 vedoucích ze středního managementu a 134 jejich přímých podřízených. Manažeři vyplnili český překlad New General Self-Efficacy Scale. Podřízení hodnotili efektivitu svých vedoucích pomocí škály vnímané efektivity leadera a škály leadership emergence. Vyplnili také český Dotazník přístupu k vedení lidí, pomocí kterého posuzovali míru transformačního přístupu svých nadřízených. Dle výsledků je transformační přístup silným prediktorem obou ukazatelů efektivity leadera. Self-efficacy leadera dle analýz nesouvisí ani s mírou transformačního přístupu, ani s leaderovou efektivitou. Jedním z možných vysvětlení nenalezení těchto vztahů může být to, že všichni zkoumaní manažeři v naší studii měli vysoké general self-efficacy. Nemohli jsme tak sledovat rozdíl v transformačním přístupu a efektivitě u leaderů s výrazně odlišnou úrovní self-efficacy.
Klíčová slova: general self-efficacy, transformační leadership, efektivita leadera, osobnost leadera

Abstract
The study focuses on the relationship between general self-efficacy of leaders, transformational leadership and leaders' effectiveness. The research was conducted in a large Czech manufacturing company. The research sample involved 31 members of middle management and 134 of their direct subordinates. Managers completed Czech translation of the New General Self-Efficacy Scale. Subordinates assessed transformational leadership, perceived effectiveness and leadership emergence of their supervisors. According to the results, transformational approach is a strong predictor of both perceived effectiveness ($r = 0.84^{**}$) and leadership emergence ($r = .85^{**}$). Leader's general self-efficacy relates neither to transformational leadership ($r = -0.12$) and its scales nor to perceived effectiveness ($r = -0.08$) and leadership emergence ($r = -0.16$). All the managers in the study assessed their general self-efficacy as high. Therefore, we could not observe a difference in the transformation leadership and effectiveness between leaders with low and high level of self-efficacy.

[1] Tento článek vznikl jako součást projektu Efektivní vůdcovství: integrující přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.

Key words: general self-efficacy, transformational leadership, leader effectiveness, leadership traits

Úvod

Jedním z faktorů ovlivňujících činnost a výsledky pracovních týmů jsou vedoucí týmů. Personalisté a management podniků se proto snaží vybírat na vedoucí pozice osoby s potenciálem přispět k efektivitě týmů a v rámci rozvojových aktivit usilují o rozvoj stávajících vedoucích takovým způsobem, aby byli ve své práci efektivnější. Aby mohli být manažeři a personalisté ve výběru i v rozvoji úspěšní, potřebují znát, jaké faktory vedou k vyšší efektivitě vedoucích – leaderů. Známé faktory efektivity leaderů se stávají kritérii výběru a součástí rozvojových programů. Jedním z nejčastěji citovaných a nejsilnějších faktorů souvisejících s efektivitou leadera je míra transformačního přístupu leadera (Procházka & Vaculík, 2015), která ovlivňuje objektivně měřený výkon vedené skupiny (Ling, Lubatkin, Simsek & Veiga, 2008; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009), vnímání efektivity leadera podřízenými (Avolio & Bass, 2004; Lim & Ployhart, 2004), nadřízenými (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Piccolo, 2004) i vnějšími hodnotiteli (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Lim & Ployhart, 2004).

Transformační přístup

Transformační přístup spočívá ve využívání čtyř nástrojů – charizmatického chování (někdy nazývaného idealizovaný vliv), inspirování následovníků (či inspirujícího motivování), intelektuální stimulace a osobního přístupu. Charismatické chování zahrnuje morální (Sashkin, 2004), konzistentní jednání a také jednání, ze kterého vyplývá, že leader sám sobě věří (Bass, 1997). Inspirování následovníků je zaměřeno na energetizaci a motivaci podřízených a zahrnuje stanovení atraktivní vize a cílů, kterými leader definuje budoucí postup a dává smysl dalšímu směřování skupiny (Salahuddin, 2010). Inspirující leader dává sám najevo víru v naplnění cílů a vize a jedná optimisticky (Bass, 1997). Intelektuálně stimulující leader vyžaduje od podřízených jejich vlastní nápady. Zapojuje své následovníky, vede je k hledání nových postupů (Kirkbride, 2006) a vybízí je k nekonvenčnímu myšlení (Lievens, van Geit & Coetsier, 1997). V rámci osobního přístupu dává leader najevo zájem o své následovníky (Sashkin, 2004), zná a zohledňuje jejich silné stránky, rezervy a potřeby (Bass, 1997) a vytváří v nich tak pocit, že jsou důležití (Avolio & Bass, 2004). Transformační přístup leadera se projevuje chováním, které je pozorovatelné, měřitelné a dá se rozvíjet (Procházka & Vaculík, 2015). Tím se transformační přístup stává vhodným kritériem pro hodnocení leaderů (např. prostřednictvím 360° zpětné vazby nebo development centra) a vhodným cílem rozvojových programů. I když transformační přístup spočívá především v chování, které se dá naučit a rozvíjet, existují relativně trvalé osobnostní charakteristiky leaderů, které mají částečný vliv na to, zda a jak moc bude leader transformační přístup uplatňovat (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Ty mohou být vhodným kritériem pro výběr nových kandidátů na manažerské pozice. Z osobnostních charakteristik Big Five souvisí s transformačním přístupem pozitivně extraverze (Bono & Judge, 2004), negativně neuroticismus (Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004) a za některých okolností pozitivně a za některých negativně přívětivost (Judge & Bono, 2000; Lim & Ployhart, 2004). Dále je pak transformační přístup predikován například interním místem kontroly (Howell, Avolio, 1993) nebo emoční inteligencí (Jayawardena & Gregar, 2014). S charismatickým chováním a inspirováním následovníků souvisí pozitivně

třeba dominance, sebedůvěra nebo vytrvalost (Avolio & Bass, 2004). Vztahy mezi osobnostními charakteristikami a transformačním přístupem jsou většinou slabé až středně silné a jejich síla a statistická významnost se v různých studiích liší. Osobnostní charakteristiky predikující transformační chování leadera nazývají DeRue et al. (2011) distálními charakteristikami efektivity leadershipu a transformační přístup řadí mezi proximální charakteristiky efektivity. Dle jejich modelu jsou proximální charakteristiky (včetně transformačního přístupu) mediátorem vztahu mezi distálními charakteristikami (např. osobnostními charakteristikami) a efektivitou leadera. Podporu pro model DeRue et al. (2011) nabízí například Cavazotte et al. (2012), v jejichž studii souvisí svědomitost a inteligence s efektivitou leadera a transformační přístup je signifikantním mediátorem těchto vztahů.

V naší studii hledáme další osobnostní charakteristiku, která je schopna predikovat míru transformačního přístupu leaderů, a která má vliv na efektivitu leaderů. Nalezení takové charakteristiky by umožnilo jednak lépe pochopit rozdíly v transformačním přístupu mezi leadery, a jednak přispět ke zkvalitnění procesu výběru lidí na vedoucí pozice. Osobnostní charakteristikou ovlivňující transformační přístup i efektivitu leadera by mohlo být general self-efficacy, tedy vnímaná vlastní účinnost.

General self-efficacy

Bandura (1997) původně definoval self-efficacy jako konstrukt vztažený k nějaké specifické situaci, ke specifickému úkolu. Popisuje jej jako přesvědčení lidí o vlastní schopnosti dosáhnout v konkrétních situacích takových výkonů, které budou mít pozitivní vliv na to, co se děje v jejich životech. Vedení lidí – leadershipu je jednou z možných konkrétních situací. U leaderů tedy existuje specifické leadership self-efficacy, což je přesvědčení leadera o vlastní schopnosti být úspěšný při vedení lidí. Dle studie Howarda (2008) leadeři disponující vyšší úrovní leadership self-efficacy přenášejí svým chováním efficacy na své podřízené, což vede k vyšší efektivitě skupiny. Dle experimentu Kanea, Zaccara, Trembleho a Masudy (2002) má leadership self-efficacy vliv na to, jaké cíle a strategie leadeři stanovují, což pozitivně ovlivňuje výkon vedené skupiny. Na druhou stranu dle Jayawardena a Gregara (2013) nesouvisí specifické self-efficacy manažerů vztažené k jejich vedoucí pozicí s jejich kariérním úspěchem.

Self-efficacy vzniká na základě konkrétních pozitivních a negativních zkušeností při zvládání úkolů. Má tři dimenze – rozsah, sílu a obecnost (Bandura, 1977). Rozsah se vztahuje k faktu, že self-efficacy ovlivňuje, do jakých úkolů se člověk pustí. Lidé s vyšším self-efficacy se pouštějí do komplexnějších a obtížnějších úkolů a zvládnutí komplexních a obtížných úkolů má pak na jejich self-efficacy pozitivnější dopad než zvládnutí snazších úkolů. Síla odkazuje ke skutečnosti, že jedinci s vyšší úrovní self-efficacy vytrvají při plnění úkolu déle než ti, kteří disponují nižší úrovní self-efficacy. Dimenze obecnost souvisí s tím, jak široký dopad self-efficacy má – některé zkušenosti mohou vytvořit pocit vlastní účinnosti nejen pro jednu specifickou situaci, ale mohou působit obecněji (tedy jedna zkušenost může ovlivnit zároveň více různých specifických self-efficacy). Z dimenze obecnosti vycházel Eden (1988), který ustanovil pojem general self-efficacy. Eden (1988) nesouhlasil s tím, že by se self-efficacy mělo vztahovat izolovaně k různým konkrétním činnostem či úkolům. Uvažoval o existenci general self-efficacy – obecné důvěry ve vlastní schopnosti, díky které je člověk úspěšný v různorodých náročných situacích. General self-efficacy v Edenově pojetí zachycuje individuální rozdíly mezi lidmi v chápání sebe sama; v percepci sebe sama jako schopného jedince, který se umí vypořádat s rozmanitými situacemi (Eden, 1988). Od Bandurova specifického self-efficacy se tak Edenovo general self-efficacy liší ve svém obecném

pojetí. Dle Chena, Gullyho & Edena (2001) je general self-efficacy rysem, který lze měřit, a který predikuje chování napříč různými situacemi. General self-efficacy je stejně jako specifické self-efficacy vytvářeno na základě předchozích úspěchů či neúspěchů v životě, může se tedy v čase měnit na základě zkušeností a úspěchu či neúspěchu. Nicméně mění se pomalu a postupně, a proto je považováno za relativně stabilní charakteristiku a za stabilnější atribut, než je tomu u specifického self-efficacy, neboť není tak silně ovlivnitelné jednou událostí či nezdarem (Smith, Kass, Rotunda & Schneider, 2006). Pro výzkum leadershipu je podstatné to, že míra general self-efficacy predikuje míru specifického self-efficacy a to napříč různými situacemi (Eden, 1988). Například Woodruff a Cashman (1993) potvrdili vztah mezi obecným a specifickým self-efficacy pro akademickou oblast. U lidí, kteří zatím nemají zkušenost s vedením lidí a nemají ještě vybudované leadership self-efficacy tak můžeme pomocí general self-efficacy odhadovat úroveň budoucí vnímané vlastní účinnosti v roli leadera. Jelikož leadership self-efficacy souvisí s leaderovou efektivitou (Howard, 2008; Kane et al., 2002), také general self-efficacy by mohlo být prediktorem efektivity leadera. Domníváme se, že v souladu s modelem DeRue et al. (2011) by mohlo general self-efficacy jako distální faktor působit na efektivitu leadera skrze proximální faktor transformační leadership.

General self-efficacy, transformační leadership a efektivita leadera

General self-efficacy by mělo souviset zejména s charismatickým chováním a inspirováním následovníků. Do charismatického chování patří, že leader dává najevo důvěru v sebe sama (Bass, 1997). Sebedůvěra je charakteristikou predikující charismatické chování i inspirování následovníků (Avolio & Bass, 2004). Jestliže je general self-efficacy celková míra důvěry ve vlastní schopnosti (Eden, 1988), pak by měl mít leader s vysokým self-efficacy to, co Avolio a Bass (2004) nazvali vysoká sebedůvěra. Měl by působit jako člověk, který si více věří a tím působit více charismaticky a inspirovat ostatní. Inspirování následovníků spočívá také ve stanovování atraktivních cílů dávajících smysl směřování skupiny (Salahuddin, 2010). Leadeři s vysokým leadership self-efficacy stanovují odvážné cíle (Kane et al., 2002) a lze předpokládat, že i leadeři s vysokým general self-efficacy budou sami sebe i své týmy stavět před atraktivní výzvy. Díky tomu se pak budou chovat více transformačně a budou se svými týmy úspěšnější. Na základě výše popsaných mechanismů stanovujeme tyto hypotézy:

H1: General self-efficacy leadera souvisí pozitivně s charismatickým přístupem, inspirováním následovníků a celkovou mírou transformačního přístupu leadera.

H2: General self-efficacy leadera souvisí pozitivně s efektivitou leadera.

H3: Vztah mezi general self-efficacy a efektivitou leadera je mediován transformačním přístupem leadera.

Vztahem mezi general self-efficacy, transformačním přístupem a efektivitou leadera jsme se zabývali také ve výzkumu realizovaném se vzorkem studentů v prostředí manažerské simulační hry (Meštěrová, Procházka, Vaculík & Smutný, 2015). Neodhalili jsme žádný vztah mezi general self-efficacy a transformačním leadershipem ani mezi general self-efficacy a třemi různými indikátory efektivity leadera. Korelace mezi general self-efficacy a celkovým transformačním přístupem a mezi general self-efficacy a ukazateli efektivity leadera byly blízké nule. Korelační koeficienty vyjadřující vztahy mezi general self-efficacy a charismatickým přístupem (r = .11) a inspirováním následovníků (r = .10) byly nízké, pozitivní a nesignifikantní. Korelační koeficienty vyjadřující vztahy mezi general self-efficacy a intelektuální stimulací (r = -.15) a osobním přístupem (r = -.09) byly nízké, negativní a rovněž nesignifikantní. Jedním z limitů naší studie bylo využití škály general self-efficacy, která má hraniční vnitřní

konzistenci a jejíž unidimenzionalita byla zpochybněna (Chen, Gully & Eden, 2001). Další limity souvisí s použitím manažerské simulační hry místo prostředí reálného podniku a se studentskými respondenty. Prostředí simulační hry je spojeno s odlišnými motivy manažerů a podřízených a vzhledem k omezenému trvání hry se nemohou projevit dlouhodobé aspekty zkoumaných vztahů. Studenti ve vzorku nemají příliš velké předchozí pracovní zkušenosti a jejich posouzení manažera tedy může být odlišné než u respondentů, kteří mohou srovnávat svého vedoucího s jinými manažery z minulosti. Výsledky našeho předchozího výzkumu (Meštěrová et al., 2015) proto považujeme za vhodné rozšířit o výzkum provedený v prostředí reálného podniku a s použitím odlišného inventáře general self-efficacy.

Metoda

Zkoumaný soubor

Respondenty výzkumu je 31 manažerů a 134 jejich podřízených. Všichni respondenti jsou pracovníci velkého výrobního podniku působícího v České republice. S žádostí o spolupráci jsme oslovili manažery na pozicích ve středním managementu, kteří mají alespoň 4 přímé podřízené. Tato kritéria výběru zajišťují dostatek podřízených – hodnotitelů a srovnatelnost manažerů ve vzorku. Personální ředitel společnosti nám umožnil oslovit 50 jím vybraných manažerů splňujících naše kritéria, u kterých předpokládal, že budou ochotni na výzkumu spolupracovat. Charakteristiky výzkumného souboru jsou tedy ovlivněny jednak ochotou jen části oslovených manažerů zúčastnit se výzkumu (62 % z oslovených) a jednak specifiky skupiny, u které personální ředitel předpokládal ochotu spolupracovat. Mezi manažery převažují muži (77 %) a průměrný věk manažerů je 46 let.

Každý manažer byl hodnocen 4–6 svými podřízenými (M = 4.32). S žádostí o hodnocení nadřízeného bylo osloveno 192 podřízených, návratnost hodnocení byla 70 %. Mezi podřízenými převažují muži (66 %).

Design výzkumu

Oslovení manažeři obdrželi od personálního ředitele informační email vysvětlující cíle výzkumu a odkazující na elektronický inventář general self-efficacy. Personální ředitel do emailu připojil osobní výzvu k vyplnění inventáře. Vyplnění inventáře bylo dobrovolné. Ve druhé fázi sběru dat vypracoval personální úsek podniku seznamy podřízených manažerů, kteří inventář vyplnili. Všem těmto podřízeným byl odeslán email, ve kterém byli požádaní o spolupráci. Email vysvětloval cíle výzkumu, zaručoval anonymitu podřízených (do inventáře neuváděli svá jména) a obsahoval odkaz na elektronický inventáře měřící míru transformačního přístupu a indikátory efektivity leadera. Vyplnění inventářů bylo dobrovolné a možnost vyplnit inventář byla respondentům opakovaně připomenuta.

Proměnné

General self-efficacy

K měření general self-efficacy jsme použili inventář New General Self-Efficacy Scale (NGSS), který zkonstruovali Chen, Gully a Eden (2001). Použití tohoto inventáře doporučují k měření general self-efficacy Scherbaum, Cohen-Charash a Kern (2006), jelikož má ze tří často používaných inventářů nejvyšší reliabilitu a konstruktovou validitu a má vyhovující obsahovou a prediktivní validitu. Dle tvůrců (Chen et al., 2001) je inventář dobře použitelný v prostředí organizací.

Inventář byl vyvinut tak, aby odpovídal Edenově (1988) definici general self-efficacy. Inventář se skládá se z osmi tvrzení, u nichž respondent na pětibodové škále vyjadřuje míru souhlasu. Vyšší dosažené skóre indikuje vyšší general self-efficacy. Vnitřní konzistence originálního inventáře v angličtině je v rozmezí α = 0,85–0,90 (Henson, 2001, cit. dle Scherbaum et al., 2006). Koeficienty stability test – retest se pohybují v rozmezí *r* = 0,6–0,65, což značí, že self-efficacy měřená tímto inventářem je relativně stabilní rys.

Původní anglický inventář jsme adaptovali do češtiny pomocí metody zpětného překládání. Tvrzení v angličtině byly nejprve nezávisle přeloženy třemi lidmi, z nichž jeden vystudoval anglický jazyk, a další dva byli psychologové, kteří žijí nebo žili v anglicky mluvících zemích. Následně jsme tyto tři překlady porovnali a vybrali položky se shodným zněním. Pokud se překlady lišily, vybrali jsme položky, které obsahově nejlépe odpovídali původnímu anglickému znění a nejlépe naplňují definici general self-efficacy. Inventář jsme nechali zpětně přeložit z češtiny do angličtiny a porovnali nový anglický překlad s původním anglickým zněním položek. Na základě zpětného překladu jsme odhalili několik odchylek, na základě kterých jsme ještě provedli dodatečné úpravy v českém znění inventáře.

Proměnnou general self-efficacy jsme vytvořili součtem odpovědí leadera u všech osmi tvrzení.

Transformační leadership

Pro měření transformačního leadershipu jsme využili Dotazník přístupu k vedení lidí, originální českou metodu určenou k posouzení míry transformačního, transakčního a laissez-faire leadershipu. Dotazník má 32 položek rozdělených po čtyřech do osmi škál, které odpovídají čtyřem nástrojům transformačního přístupu (charismatické chování, inspirování následovníků, intelektuální stimulace, osobní přístup), třem složkám transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a absenci leadershipu (laissez-faire leadership). Každá položka popisuje možné chování leadera a respondenti posuzují frekvenci tohoto chování na sedmibodové škále. Dotazník vznikl v roce 2012 a teprve prochází validací. Dle předběžných výsledků odpovídají data posbíraná dotazníkem předpokládané osmi-faktorové struktuře přístupu k vedení lidí (N = 1084; $\chi^2(436)$ = 1479; RMSEA = 0,05; CFI = 0,96). Položky ze čtyř subškál transformačního leadershipu se dají použít i jako jedna škála. Tato škála tvořena 16 položkami má vysokou vnitřní konzistenci α = 0,95 a split-half reliabilitu vyjádřenou Guttmanovým koeficientem *r* = 0,88. Podporou pro validitu dotazníku jsou vyjádření expertní skupiny o obsahové validitě a vysoké korelace škál transformačního leadershipu s vnímanou efektivitou leadera a leadership emergence, které svědčí o konvergentní validitě metody (Procházka, 2012–2015).

Každou z proměnných charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup jsme vytvořili tak, že jsme v dotaznících vyplněných podřízenými sečetli čtyři položky, které se dané složky transformačního leadershipu týkají. Hodnota proměnné na úrovni manažera je dána průměrem hodnocení všech jeho podřízených. Součtem odpovědí u všech šestnácti položek týkajících se transformačního leadershipu jsme získali proměnnou transformační leadership.

Efektivita leadera

Efektivitu leadera jsme stejně jako míru transformačního leadershipu měřili na základě hodnocení podřízených. Ti posuzovali jednak to, zda leadera vnímají jako efektivního (vnímaná efektivita leadera) a také to, zda jej vnímají jako dobrého vedoucího (leadership

emergence). Pět položek týkajících se leadership emergence nahlíží na leadera z pěti různých perspektiv:

1. Zda manažer zastává svou vedoucí roli;
2. Zda je vnímán jako leader;
3. Zda je vnímán jako člověk, který by mohl být leaderem i jinde a za jiných okolností;
4. Zda vyvolává respekt;
5. Zda spolupráce s ním vyvolává pocit hrdosti.

Tři položky týkající se vnímané efektivity leadera nahlíží na efektivitu ze tří různých perspektiv:

1. Dosažení výsledku;
2. Efektivita procesu;
3. Efektivita osoby manažera.

Oba inventáře mají vysokou vnitřní konzistenci (α = 0,97 pro leadership emergence, α = 0,94 pro vnímanou efektivitu). Všechny položky jsou tvrzeními, s nimiž respondenti vyjadřují souhlas či nesouhlas na sedmibodové škále. Každou z proměnných leadership emergence a vnímaná efektivita leadera jsme vytvořili tak, že jsme v dotaznících vyplněných podřízenými sečetli položky, které se dané proměnné týkají. Hodnota proměnné na úrovni manažera je dána průměrem hodnocení všech jeho podřízených.

Výsledky

Tabulka 1 obsahuje popisné statistiky a hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro korelace mezi jednotlivými proměnnými. Proměnné nemají normální rozdělení. Rozdělení je většinou více špičaté a negativně zešikmené. Z minimálních a maximálních hodnot u proměnné general self-efficacy je patrné, že všichni sledovaní manažeři hodnotili své general self-efficacy blízko stropu inventáře. Inventář umožňoval hodnocení v rozmezí 8–40 bodů, general self-efficacy všech respondentů se ale pohybuje mezi hodnotami 27–39 bodů. Oba indikátory efektivity leadera spolu silně korelují, a poměrně silně korelují také s jednotlivými dimenzemi transformačního leadershipu a s celkovou mírou transformačního přístupu.

Z tabulky korelací vyplývá, že jsme v datech nenalezli podporu pro stanovené hypotézy. Hodnoty korelačních koeficientů vyjadřující vztah mezi general-self efficacy a transformačním přístupem i mezi general self-efficacy a ukazateli efektivity leadera jsou nízké, oproti hypotéze záporné a vztahy nejsou statisticky významné. Hypotézu o vztahu mezi general self-efficacy leadera a jeho charismatickým chováním, inspirováním následovníků a mírou jeho transformačního přístupu proto zamítáme. Stejně tak zamítáme hypotézu o vztahu mezi general self-efficacy leadera a jeho efektivitou. Mediační analýzu zkoumající, zda je transformační přístup mediátorem ve vztahu mezi general self-efficacy a efektivitou leadera, nemá smysl provádět, protože nebyly splněny podmínky mediace. Proto zamítáme i hypotézu o transformačním přístupu jako mediátoru ve vztahu mezi general-self-efficacy a efektivitou leadera.

Podrobnější pohled na nesignifikantní vztahy mezi general self-efficacy a jednotlivými nástroji transformačního přístupu ukazuje, že korelační koeficienty u v hypotézách se objevujících charismatického chování a inspirování následovníků jsou stejně jako v předchozí studii (Mešterová et al., 2015) o něco vyšší, než u dvou zbývajících nástrojů. Tyto rozdíly mohou být důsledkem náhody.

Tab. 1: Popisné statistiky a korelace mezi proměnnými

	M	*SD*	*Med.*	Min.	Max.	Šk.	Šp.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. General self-efficacy	330,33	30,26	340,00	270,00	390,00	-00,36	-00,83	(0,77)							
2. Vnímaná efektivita leadera	170,01	30,39	170,50	50,40	210,00	-10,73	30,55	-0,08	(0,94)						
3. Leadership emergence	270,75	70,06	300,00	50,80	340,67	-20,03	30,95	-0,16	0,88**	(0,98)					
4. Transformační leadership	900,48	140,16	930,00	360,60	1050,5	-20,37	60,74	-0,12	0,84**	0,85**	(0,96)				
5. TL: Charismatické chování	230,41	30,95	250,00	90,40	270,67	-20,16	40,95	0,01	0,87**	0,82**	0,83**	(0,89)			
6. TL: Inspirující motivace	230,60	20,83	240,25	100,60	270,25	20,83	150,00	-0,06	0,44*	0,46**	0,68**	0,45*	(0,85)		
7. TL: Intelektuální stimulace	220,43	30,94	230,00	100,80	270,33	-10,62	20,76	-0,29	0,76**	0,79**	0,91**	0,67**	0,52**	(0,91)	
8. TL: Osobní přístup	210,04	40,47	220,25	50,80	260,17	40,47	40,31	-0,14	0,76**	0,77**	0,96**	0,77**	0,65**	0,88**	(0,92)

* $p < .05$; ** $p < .01$; Šk. = šikmost; Šp. = špičatost; hodnoty Cronbachova α jsou v závorkách na diagonále

Diskuse

Z výsledků studie vyplývá, že general self-efficacy není prediktorem transformačního přístupu, ani efektivity leadera. Tento závěr udělaný na základě studie na manažerech ve výrobním podniku je v souladu se závěry naší studie provedené na studentech v prostředí manažerské simulační hry (Mešterová et al., 2015). Kombinace dvou studií se stejnými výsledky provedených v různém prostředí, s typově různými zkoumanými soubory a s použitím odlišných metod měření general self-efficacy nás vede k úvaze, že v úvodu popsaný mechanismus vztahu mezi general self-efficacy a transformačním přístupem buď nefunguje, nebo funguje jiný mechanismus, kvůli kterému leadeři s vyšším self-efficacy působí jako méně transformační.

Záporná hodnota korelačního koeficientu popisujícího vztah mezi general self-efficacy a intelektuální stimulací v obou studiích naznačuje, že možná leadeři s vysokou self-efficacy tak moc věří ve své vlastní schopnosti, že nedávají tolik prostoru svým následovníkům a tolik nezohledňují jejich nápady a podněty. Vztah mezi general self-efficacy a charismatickým chováním zase může být utlumen tím, že leader s vysokým self-efficacy působí jako příliš sebevědomý až namyšlený, což snižuje jeho hodnotu v očích následovníků. Z hlediska inspirování následovníků mohou cíle stanovované leaderem s vysokým self-efficacy působit na podřízené jako příliš ambiciózní a nesplnitelné. Další výzkumy general self-efficacy a leadershipu by proto mohly kontrolovat například vliv důvěry leaderů ve schopnosti následovníků, obtížnosti stanovovaných cílů či náročnosti leadera.

Výsledky naší studie mohou být ovlivněny specifiky zkoumaného souboru. V tom jsou pouze manažeři se spíše vysokým general self-efficacy. Proměnná general self-efficacy tak má poměrně nízkou variabilitu, což snižuje šanci na nalezení signifikantních vztahů. Navíc absence manažerů s nízkým self-efficacy neumožňuje zkoumat rozdíly mezi leadery s vysokým a nízkým self-efficacy. Mohli jsme zachytit jen rozdíly ve vlivu nadprůměrného a vysokého self-efficacy. Homogenita v úrovni general self-efficacy může být způsobena tím, že se na manažerské pozice dostávají obecně lidi s vyšším self-efficacy. Může to být ale také důsledek způsobu, jakým se respondenti dostali do zkoumaného souboru. Výběr jednak ovlivnil personální ředitel, který vybíral manažery, u kterých předpokládal ochotu účastnit se výzkumu. Je možné, že upřednostnil sebejistější manažery otevřenější k hodnocení, což by mohli být manažeři s vyšším general self-efficacy. Zkoumaný soubor byl ovlivněn také samovýběrem, jelikož se výzkumu rozhodlo zúčastnit jen 62 % oslovených manažerů. Je možné, že mezi nimi byli spíše manažeři s vyšším self-efficacy, kteří věřili, že jsou ve vedení lidí úspěšní a obdrží od svých podřízených pozitivní hodnocení. Pro další výzkumy doporučujeme upravit metodu výběru vzorku tak, aby v něm byli manažeři s různorodou úrovní general self-efficacy.

Pro plánovanou mediační analýzu měl zkoumaný soubor hraniční velikost. Velikost zkoumaného souboru ale patrně neměla vliv na nalezení či nenalezení vztahů mezi general self-efficacy, transformačním přístupem a efektivitou leadera. Korelační analýzy měly vzhledem k velikosti vzorku dostatečnou sílu a vztahy mezi general self-efficacy a dalšími proměnnými se ukázaly nejen jako statisticky nevýznamné, ale také jako věcně nevýznamné.

Závěr

Dle výsledků studie není general self-efficacy osobnostní charakteristikou ovlivňující přístup leaderů k vedení lidí ani efektivitu leaderů. Jedná se o stejný závěr, ke kterému jsme dospěli v našem předchozím výzkumu (Mešterová et al., 2015), který jsme realizovali v odlišných podmínkách.

Za silnou stránku naší studie považujeme zajištění hodnocení každého leadera alespoň čtyřmi podřízenými a zkoumaný soubor zahrnující srovnatelné manažery působící na podobných pozicích ve stejném podniku. Pro rozšíření a zpřesnění výsledků naší studie doporučujeme v dalších výzkumech zajistit větší variabilitu v general self-efficacy zkoumaných leaderů a sledovat další proměnné, které by mohly vysvětlovat, proč může general self-efficacy působit na míru transformačního přístupu negativně.

Literatura

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130–139.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901

Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 468-478. doi: 10.1037//0021-9010.80.4.468

Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, *4* (1), 62–83.

Eden, D. (1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to raise productivity. *Academy of Management Review, 13*, 639–652.

Howard, C. S. (2008). *Transference of Self-Efficacy Beliefs from Leaders to Followers and Its Link to Perceptions of Leaders Being Transformational*. ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680-694. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.680

Jayawardena, C. & Gregar, A. (2013). Transformational leadership, occupational self efficacy, and career success of managers. *Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management* (pp. 376–383). Klagenfurt: Alpen-Adria University.

Jayawardena, C. & Gregar, A. (2014). Impact of strategic emotional intelligence to transformational leadership of managers: A case study. In *Proceedings of the XI International Science Conference* (pp. 182–186). Geneva.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751–765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751

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. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755

Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R. & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leaders regulation of groups. *Small Group Research, 33(*1), 65–120.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, *38*(1), 23–32.

Lievens, P., van Geit, P. & Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *6*(4), 415–430.

Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 610–621. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.610

Ling, Y., Lubatkin, M. H., Simsek, Z. & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 923–934. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.923

Mešterová J., Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science, 2015, 3* (2), 109–122. doi:10.12720/joams.3.2.109-122

Procházka, J. (2012–2015). *Dotazník přístupu k vedení lidí.* Nepublikovaný rukopis.

Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

Procházka, J. & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „Normativní" psychologická teorie efektivního vedení lidí. Československá psychologie, 59(2), 137–149.

Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. A. & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1365–1381. doi: 10.1037/a0016238

Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management, 5*(2), 1–6.

Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 171–196). Thousand Oaks: Sage.

Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y. & Kern, M. J. (2006). Measuring general self-efficacy A comparison of three measures using item response theory. *Educational and Psychological Measurement*, *66* (6), 1047–1063.

Smith, S. A., Kass, S. J., Rotunda, R. J. & Schneider, S. K. (2006). If at first you don't succeed: Effects of failure on general and task-specific self-efficacy and performance. *North American Journal of Psychology.*

Woodruff, S. L. & Cashman, J. F. (1993). Task, domain, and general efficacy: A reexamination of the self-efficacy scale. *Psychological Reports*, *72* (2), 423–432.

Nové trendy na poli Followershipu – rešerše
New trends in Followership – literature search

Půbalová Kateřina
Katedra psychologie a sociologie řízení, Fakulta podnikohospodářská,
Vysoká škola ekonomická v Praze
katerina.pubalova@vse.cz

Abstrakt
Leadership a followership jsou velmi úzce spjaté teoretické koncepty, přesto však je followership, na rozdíl od leadershipu, v současné praxi téměř zcela přehlíženým. Velmi podobná situace je i na v akademickém světě, kdy se nesčetné výzkumy věnují leadershipu, lídrům, jejich charakteristikám, typům, atd., zatímco charakteristice jejich následovníků (followerů) se věnuje jen hrstka světových výzkumů. Tento článek se zabývá rešerší vědeckých studií a článků, které se zabývají problematikou followershipu. Vzhledem k téměř naprosté absenci tohoto tématu v českém prostředí je pro článek používána terminologie přejatá z původních anglických originálů. Pro výzkum problematiky byly zkoumány jednak významné světové instituty, které se danou problematikou zabývají (jako jsou Center for Creative Leadership či Rochester Institute of Technology) a vybrané databáze, odborné časopisy a citační rejstříky (např. EBSCO, ebrary Business & Economics, Scopus či Journal of Occupational and Organizational Psychology).
Klíčová slova: followership, leadership, typy followerů, vazby followershipu a leadershipu.

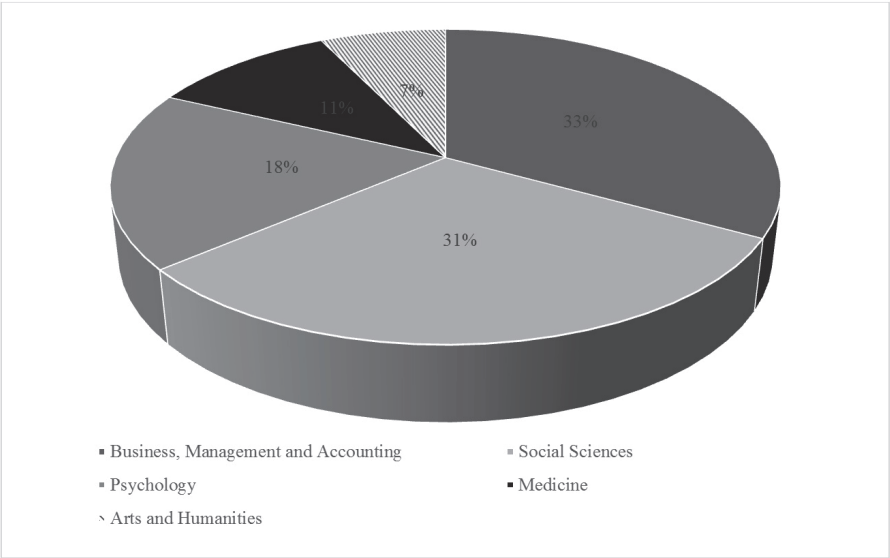
Abstract
Leadership and followership are very closely associated concepts. However followership, despite leadership, is in current practice overlooked. Similar situation exists in academical sphere where there are countless researches dedicated to leadership, leaders and their characteristics, types, etc. There are only few researches dedicated to followers. This article deals with literature search of academic research and articles dealing with the topic of followership. As there are almost none studies in Czech language, the author uses original English terminology. The sources for literary search were important international institutes (such as Center for Creative Leadership or Rochester Institute of Technology) and chosen databases, specialized journals and citation indexes (such as EBSCO, ebrary Business & Economics, Scopus or Journal of Occupational and Organizational Psychology).
Key words: followership, leadership, types of followers, relationship between followership and leadership.

Úvod

Již v roce 1933 Mary Parker Follett vyzdvihla nutnost hlubšího zkoumání tématu followershipu jakožto jednoho z nejdůležitějších témat na poli managementu. Přesto se tématu od té doby věnovalo jen minimum pozornosti a výzkumů. V roce 2004 Bjugstad provedl rešerši knih prodávaných na portálu Amazon.com a zjistil, že počet knih týkajících se tématu leade-

rshipu je úctyhodných 95 220 titulů, oproti 792 titulům zabývajících se followershipem. Navíc naprostá většina z těchto titulů se zabývala buď spirituálním nebo politickým leadershipem. Situace se příliš nezměnila ani v následujících letech, při rešerši literatury pro tento článek se přes heslo „*followership*“ v databázi EBSCO vrátilo pouhých 611 článků, z toho 509 plnotextových. Při hledání v databázi Scopus[1] vrátí heslo „*followership*“ 281 dokumentů, zatímco pod heslem „*leadership*“ se jich vrátí rovných 2 241. Nejvíce se téma followershipu objevuje v oblastech obchodu, managementu a účetnictví a společenských vědách. Podrobné rozložení ukazuje Graf 1. Nejčastějšími publikacemi jsou potom odborné články (196) a rešerše (29), následovány příspěvky na konferencích (18), kapitolami v knihách (17) a samotnými knihami (4).

Graf 1: Zastoupení tématu followership v jednotlivých oblastech (Scopus)



Zdroj: autorka (2015)

Před databázi ebrary se při hledání hesla „followership“ zobrazilo 320 výsledků oproti 13.087 výsledkům na heslo „followership“.

Jeden z důvodů nízkého zájmu o followership je, že v průběhu let se z pojmu follower (následovník) stal téměř hanlivý výraz. Firmy kladou až přehnaný důraz na to, že každý, kdo chce něčeho dosáhnout, musí být vynikající lídr. Při přijímacích pohovorech zaznívají otázky typu: „Myslíte si, že jste dobrý lídr?“ Otázku: „Jste dobrý/ efektivní follower?“ nepokládá nikdo. Alcron (1992) ve své studii tvrdí, že followeři byli v průběhu času systematicky znevažováni, což ve výsledku vedlo k tomu, že jedinci nechtějí být označeni jako followeři.

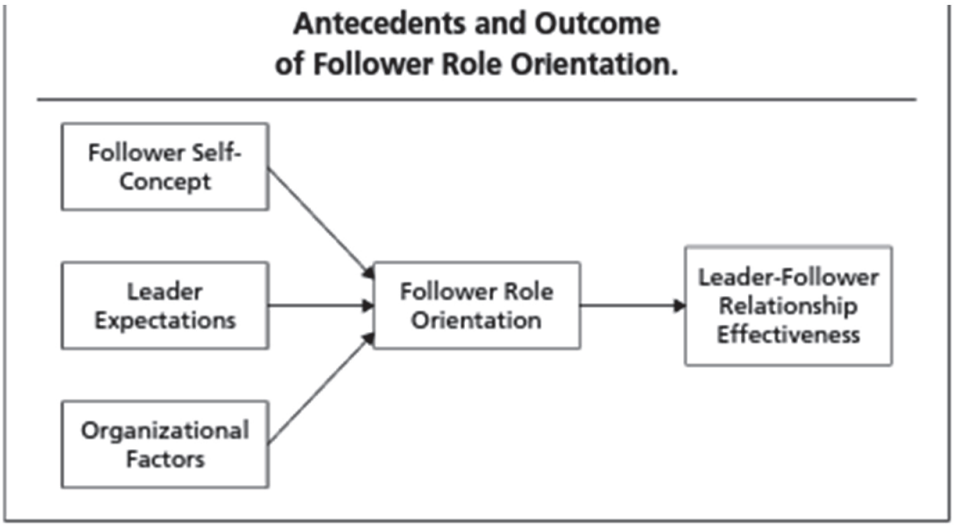
Výše uvedené skutečnosti následně vedly k nesprávnému chápání role followerů, kdy se tvrdí, že dobrý follower jednoduše dělá pouze to, co se mu řekne (Bjugstad & Thach & Thompson & Morris, 2006). Když organizace hledají cestu pro rozvoj a zefektivnění, málokdy se dívají směrem k followerům. Ovšem tím ignorují fakt, že lídři followery potřebují.

[1] Čísla jsou uvedena od roku 2007, rešerše proběhla v květnu 2015 autorkou.

Bez nich totiž nemají šanci daný úkol dokončit. Navíc bez followerů by ani lídři jako takoví neexistovali. Studie navíc prokázaly důležitost rolí followerů vzhledem k efektivitě a růstu organizací. V organizacích, ve kterých byli followeři spokojeni a kde existovaly rozvojové programy, docházelo k vyšší návratnosti akcionářům (Robbins, 2005 či Froggatt, 2001).

Followeři tedy v organizacích zastávají velmi aktivní role, které jsou ovlivněny hned několika faktory, z nichž každý může potenciálně ovlivnit sílu a kvalitu vazby lídr – follower a mít vliv na efektivitu či neefektivitu followershipu. Jednak to je povědomí followerů o sobě samých, jejich představy, potom to jsou očekávání lídrů a faktory, které utváří samotná organizace.

Obrázek 1: Vstupy a výstupy rolové orientace followerů



Zdroj: (Riggio & Chaleff & Lipman-Blumen, 2008, p. 27).

Vzhledem k proměnlivým a flexibilním strukturám v organizacích se lídři často dostávají do pozice followerů a naopak. Efektivita lídrů je pak přímo závislá na dobré vůli followerů a jejich souhlasu s tím, co lídr dělá a jak se chová. Hansen (1987) tvrdí, že aktivní followership znamená přijetí autority lídra a tím potvrzení oprávněnosti jeho nebo jejího vedení a správnosti vizí.

Změny ve společnosti a jednodušší přístup k informacím znamenají, že lídři již nejsou výlučnými vlastníky informací. Tudíž lídři nemohou předpokládat, že followeři budou slepě následovat jejich příkazy, aniž by kriticky přemýšleli nad jejich významem (Brown, 2003).

Postupně lídři začínají přicházet na to, že rozvoj dovedností followerů je nezbytný pro vysoký výkon organizace. Snahy o rozvoj se v minulosti skrývaly pod pojmy jako team building, TQM (Total Quality Management), reengineering, kvalita pracovního života, atd. Flexibilita jako fenomén moderní doby se prolíná i do vztahů mezi lídry a followery.

Okruhy zájmů tématu followershipu jdou, na základě studia literatury, rozdělit do dvou větších okruhů: (1) motivace a hodnoty a (2) typy followerů.

Motivace a hodnoty followerů

Motivační teorie, které jsou použitelné pro koncepty leadershipu jsou stejně dobře použitelné pro koncepty followershipu. Pro zvýšení motivace followerů je třeba v organizacích vytvořit prostředí orientované na výsledky s důrazem na podporu followerů a efektivní zpětnou vazbou (Bjugstad & Thach & Thompson & Morris, 2006). Followeři jsou obecně více motivováni, pokud jim je projevována dostatečná důvěra a respekt ze strany lídrů. Právě ty totiž nejvíce ovlivňují vnitřní motivaci jedince, která následně určuje, jak tvrdě budou followeři pracovat pro organizaci. Dalšími vlivy jsou pak typ práce a zařazení followerů, jakou odměnu za svoji práci dostanou a zda jim tato odměna vykompenzuje vynaložené úsilí (Strebel, 1996).

Veliký vliv na motivaci followerů má i charakter jejich vztahu s lídry. Pokud existuje shoda mezi jejich hodnotami a přesvědčeními, není třeba na followery nijak významně působit, protože je jejich motivace hnána právě poutem s lídry (Mumford, Dansereau a Yammarino, 2000).

Dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci followerů jsou jejich ambice. Kelley (1998) ve své práci rozeznává jeden typ followerů, kteří jako primární motiv mají právě osobní ambice a kariérní růst. Green (2000) navázal na Kelleyho a s použitím Vroomovy teorie očekávání určil tři charakteristiky, které mají vysoce motivovaní followeři: sebedůvěra (i ve schopnost odvést požadovanou práci), důvěra v lídra/-y a spokojenost s odvedenou prací a adekvátní odměnou za tuto práci.

Hodnoty followerů určují jejich preference vůči různým typům lídrů. Lídři a followeři spolu pracují lépe, pokud se spolu cítí příjemně. Jakmile lídři vůči followerům efektivně utváří jejich hodnoty, emoce a cíle roste potenciál pro autentický leadership (Gardner a kol., 2005). V roce 2001 Erhart a Klein zkoumali vztah mezi followery a lídry, aby určili vliv osobnosti a hodnot na efektivitu práce. Zjistili, že followeři vyhledávají takové lídry, kteří mají stejné hodnoty jako oni sami. Také zjistili, že followeři vykazují různé chování vůči stejnému chování lídrů, a to vždy v závislosti na jednotlivých osobnostech jak lídrů, tak followerů. Followeři orientovaní na výkon, ti, kteří vyhledávají riziko a ti, kteří se chtějí podílet na rozhodovacím procesu, preferovali spíše charismatické lídry. Naproti tomu followeři, kteří oceňují mezilidské vztahy, pozitivně reagovali na lídry orientované na vztahy. Followeři orientovaní na dosahování výsledků a strukturu potom nejlépe reagovali na úkolově orientované lídry.

Typy followerů

Nejčastěji se followeři rozdělují do dvou větších skupin - na efektivní a neefektivní. Takto budou i dále v textu rozřazováni.

Efektivní followeři

Kelley (1998) přišel se 4 základními charakteristikami, které musí efektivní followeři mít. Těmito charakteristikami jsou:

1. schopnost určit si vlastní cíle,
2. odpovědnost vůči organizaci a úkolu,
3. musí neustále zvyšovat svoje schopnosti a dovednosti a
4. musí být kurážní, poctiví a důvěryhodní.

Efektivní followeři dle Kelleyho musí být entuziastičtí, inteligentní a sebevědomí. I mezi dalšími výzkumy zaznívá, že pokud je follower efektivní, nebojí se říci pravdu a vyslovit vlastní názory, a to dokonce i ve chvíli, kdy vyslovují nesouhlas s lídry. Často efektivní followeři si často myslí, že přináší stejnou hodnotu organizacím jako lídři.

Chaleff (1995) charakterizuje efektivní followery jako kooperativní. Myslí samostatně a jsou schopni sebeřízení. Efektivní followeři jsou vyvážení a jsou schopni uspět i bez silného vedení, jsou oddaní úkolu a/ nebo lidem, pro které pracují.

Blackshear (2003) nehovoří o efektivních followerech, ale o ideálních followerech. Přesto však se jeho charakteristika velmi podobá charakteristikám efektivních followerů – jsou totiž nápomocní a schopni pomoci rozvíjet a udržet výsledky organizace na co nejlepší úrovni.

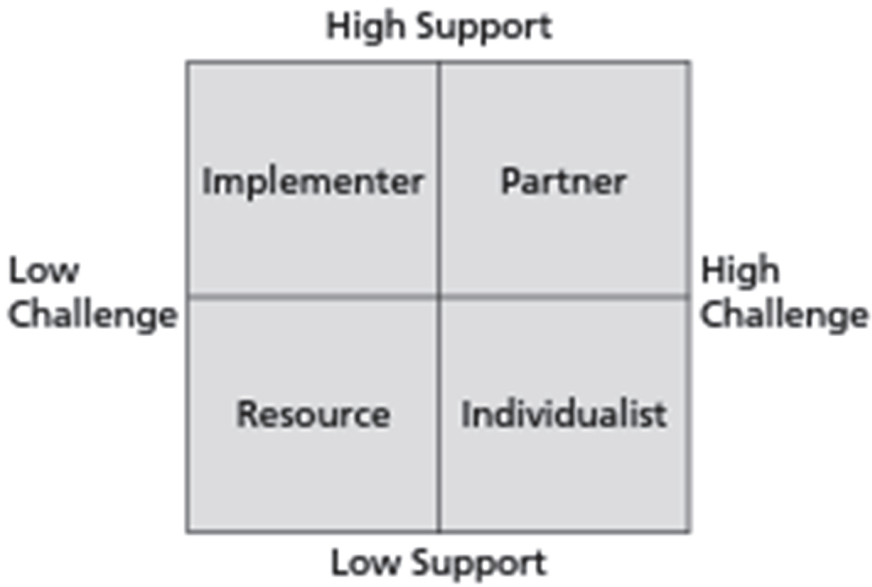
Neefektivní followeři

Neefektivní followeři nejsou schopni prezentovat své skutečné názory, často se snaží zakrýt vzniklé problémy a stávají se pouze „přikyvovači" lídrů. Jsou často cyničtí, apatičtí, odcizení vůči ostatním a kritičtí. Vykonají pouze to, co je jim řečeno a soustředí se na skutečnosti, které se mohou pokazit namísto toho, aby se snažili přijít s konstruktivním řešením.

Neefektivní followeři o sobě často pochybují a na problémy se soustředí a setrvávají na nich déle, než by bylo nutné. Tím, že se nezaměřují na řešení problémů, pak často dochází k tomu, že se jejich obavy (spojené se špatným koncem) opravdu vyplní. Jsou to mistři ve „hře na obviňování" (Nelson, 2001).

S dalším pohledem na followery přichází Chaleff (1995), který se inspiroval Kelleyho rozdělením followerů. Za použití dvou proměnných – odvaze podporovat a odvaze kriticky hodnotit – představil 4 typy takzvaných odvážných followerů. Těmi jsou: realizátoři, partneři, zdroje a individualisté. Jejich rozdělení ukazuje Obrázek 2. Pro další účely tohoto článku však bude používáno pouze rozdělení followerů dle Kelleyho metodologie.

Obrázek 2: Typologie odvážných followerů dle Chaleff



Zdroj: (Riggio & Chaleff & Lipman-Blumen, 2008, p. 75).

Modely vzájemného působení leadershipu a followershipu

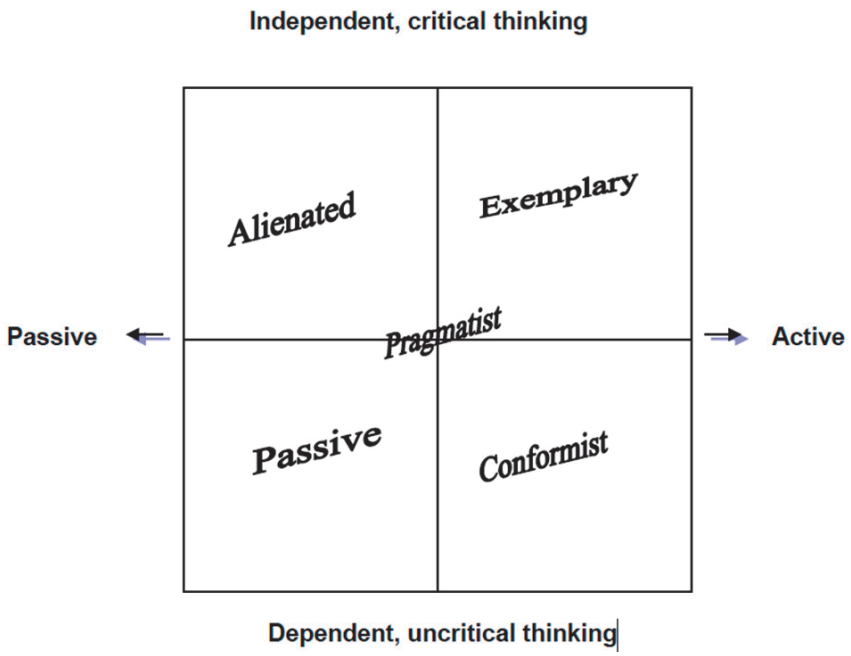
Aby bylo možné aplikovat poznatky followershipu v praxi, je třeba nejen vycházet z rozdělení followerů do jednotlivých kategorií či na jednotlivé typy, ale propojit vzájemné propojení followerů s lídry. Jako ilustrativní je vybrán model propojení Kelleyho typu followerů s teorií situačního leadershipu (neboli situačního vedení dle Hersey a Blanchard).

Kelleyho model a situační leadership

Ve své studii Kelley přišel s celkem 5 typy followerů, které rozdělil podle 2 hlavních kritérií – zda jsou aktivní či pasivní a zda jsou nezávislí či závislí. Druhé kritérium by se také dalo uvést jako rozdělení followerů na efektivní a neefektivní (viz předchozí kapitola). Tak jako i v jiných teoriích platí, že followeři se pohybují mezi jednotlivými kvadranty, obecně však existuje jeden styl, který mají dominantnější. Výsledkem teorie jsou 4 hlavní typy followerů (pátý je jakousi synergií předchozích 4 typů): odcizení, příkladní, pasivní a konformisté.

Pasivní followeři jsou závislí na lídrech a vyžadují neustálé vedení. Konformisté jsou typem followerů, kterým se v angličtině říká „yes people“. Jsou aktivní, avšak ve všem souhlasí s lídry a mají nízkou hladinu samostatného a kritického myšlení. Odcizení followeři jsou schopní a mají zdravý skepticismus, ale jsou zároveň cyničtí. Ideálním typem jsou příkladní followeři. Ti jsou motivovaní, nezávislí, ochotní zpochybňovat rozhodnutí. Chtějí dosáhnout úspěchu a to nejen vlastního, ale i úspěchu pro organizaci, pro kterou pracují.

Obrázek 3: Kelleyho typy followerů



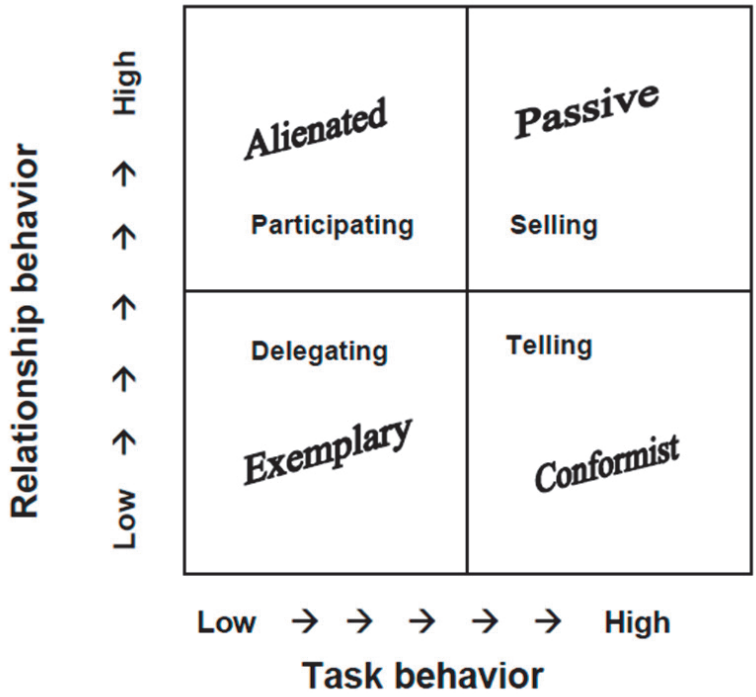
Zdroj: (Bjugstad & Thach & Thompson & Morris, 2006, p. 7).

Pokud propojíme Kelleyho model na model situačního leadershipu[2], můžeme zjistit ideální styly vedení pro jednotlivé typy followerů. Pro odcizené followery je dle modelu

nejvhodnější podpůrný styl tak, aby se v nich vytvořila větší důvěra vůči organizaci a lídrovi.

Pasivní followeři potřebují podporu lídra (tedy koučovací styl vedení), aby se zvýšila jejich produktivita. Nesmí se ani zapomínat na podporu jejich důvěry a sebedůvěry. Konformisty je třeba řídit direktivním stylem, zadávat jim jasné úkoly a pravidelně je kontrolovat, aby se dosáhlo co nejvyšší efektivity práce. Postupným zvyšováním znalostí a dovedností (a zároveň budováním důvěry) tohoto typu followerů lze dosáhnout toho, že se z nich stanou efektivní followeři. Pro příkladné followery je možné použít delegující styl vedení, kdy je na ně přenesena značná část zodpovědnosti za odvedení úkolu.

Obrázek 4: Kelleyho model vs. situační vedení



Zdroj: (Bjugstad & Thach & Thompson & Morris, 2006, p. 10).

[2] Situační leadership nebo také situační vedení je teorií, se kterou v roce 1982 přišli Hersey a Blanchard. Tvrdí, že je třeba přizpůsobovat jednotlivé styly leadershipu dle situace, ve které se lídr nachází, úkolu, který má vykonat a lidí, které vede. Jednotlivé styly jsou rozděleny dle dvou kritérií – vztahové a úkolové orientace. Celkem pak rozlišujeme 4 styly vedení: podporování, koučování, delegování a přikazování.

Závěr

Leadership se stal v průběhu let nadužívaným termínem, a to nejen ve firemní praxi, ale i ve výzkumné činnosti. Firmy věnují nemalé množství prostředků na takzvané leadership development programy, tedy programy rozvíjející schopnosti vedení lidí. Často se však stává, že vyšší a vyšší finanční obnosy věnované na tento typ aktivit nepřináší kýžené zvýšení efektivity či zisků.

Na druhé straně se téma followershipu ve firemní praxi téměř neobjevuje a počet výzkumů na toto téma je velmi tristní. Přitom většina odborníků, kteří se followery a followershipem zabývají, uvádí, že followership a leadership jsou dvě strany jedné mince. Bez followerů by lídři nemohli existovat. Navíc většina lídrů jsou zároveň i followery. Firmy velmi dobře znají Paretovo pravidlo a aplikují jej na produkty, ovšem co se týká lidských zdrojů zdá se, že jej zcela ignorují. Investují 80 % svých prostředků na 20 % zaměstnanců (lídrů) a téměř ignorují 80 % jedinců – followerů – jejich motivaci a rozvoj.

Tématem followershipu se zabývali vědci již od 30. let 20. století, ovšem v míře nepříliš četné. Do dnešního dne existuje pouze několik konceptů, které se snaží pokrýt motivaci a hodnoty followerů. či jejich typy. Jedním z nich je Kelleyho koncept efektivních a neefektivních followerů. Na něm následně staví Chaleff a předkládá koncept takzvaných Odvážných (či kurážných) followerů. Tyto koncepty jsou pak dále propojovány s koncepty věnujícími se vedení lidí.

V současnosti je snaha propojit akademické poznatky s firemní praxí, především pak přesvědčit organizace, že je nutné do followerů a jejich rozvoje investovat čas i finanční prostředky.

Literatura

Bjugstad, K., Thach, E., Thompson, K. & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *7*(3), pp. 304–319.

Carsten, M. & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical Followership: An Examination of Followership Beliefs and Crimes of Obedience. *20*(1), pp. 49–61.

Dixon, G., Mercado, A. & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *25*(4), pp. 12.

Gatti, P. (2014). Followers' Active Engagement: Between Personal and Organizational Dimensions. (270), pp. 2–11.

Junker, N. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *25*(6), pp. 1154–1173.

Malakyan, P. (2013). Followership in Leadership Studies: A Case of Leader-Follower Trade Approach. *7*(4), pp. 6–22.

Riggio, R., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass (A Wiley Imprint).

Uhl-Bien, M. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *25*(1), pp. 83–104.

Duševní pohoda („flourish“) manažerů v podmínkách mezinárodní korporace
A manager‘s well-being (“flourish”) in international corporations

Rohlíková Petra
soukromá psychologická praxe
rohlikova@volny.cz

Abstrakt
Práce manažera klade vysoké nároky jak na odbornou stránku jedince, tak i na jeho osobnost, která se denně ocitá pod velkým tlakem. V posledních letech se tento tlak zvyšuje celkovým turbulentním prostředím trhu, prací v tzv. maticových strukturách, nutností časté změny a velké rychlosti jak ve výkonu, tak i v manažerských rozhodnutích. Působení ve společnostech nadnárodního charakteru s sebou nese ještě jistá specifika navíc jako je např. multikulturní prostředí, komunikace v mnoha cizích jazycích, spolupráce (bezprostřední i distanční) s lidmi po celém světě; zároveň vyrovnávání se s novými akvizicemi a tříštěním jednotlivých organizačních kultur. Jak skloubit a integrovat všechny tyto vlivy působící na jedince v manažerské roli? Jak udržet vlastní výkon, efektivitu práce a zároveň vysokou míru vlastní duševní pohody? Autorka zachycuje specifickou teorii well-beingu vycházející z koncepce *Corey L. M. Keyese a Martina Seligmana – jev „flourish“(angl.).* Definuje základní oblasti tohoto jevu, jež na jedné straně diagnosticky vypovídají o míře osobního rozkvětu a optimálního prospívání, na druhé straně mohou sloužit jako potenciální kritéria pro budování lepšího životního pocitu, subjektivního nastavení každého jedince.
Klíčová slova: manažer, manažerská role, osobní pohoda, flourish, styly vedení

Abstract
The work of a manager places enormous challenges on the expertise as well the personage in the great everyday stress of the position. Over the last few years the overall turbulence of the market, work in so called matrix structures, the necessity of frequent change and great speed needed in performance and managerial decisions have increased this pressure. Working in multinational companies brings with it additional particulars such as multicultural environments, communications in multiple languages, cooperation (direct and over distances) with people around the world; at the same time balancing new acquisitions and the fragmenting of individual organizational cultures. How does one unite and integrate all these factors affecting an individual in the managerial role? How does one maintain performance levels, efficiency and one’s well-being? The writer captures the particulars of the concept of well-being originating in the ideas of *Corey L.M. Keyes and Martin Seligman* – the idea of “flourish.” She defines the fundamental idea of this idea which, on one hand, diagnostically corresponds to the level of personal prosperity and optimal success and, on the other, may serve as potential criteria for building feeling of living, a subjective extension of each individual.
Key words: a manager, a managerial role, well-being, flourish, leadership styles

Cíl

Cílem příspěvku je teoreticky zmapovat danou problematiku jevu flourish v kontextu manažerské práce, především ve velkých nadnárodních společnostech.

Úvod

Manažerská populace je v rámci konkrétní společnosti *klíčová* – je nositelem změn, strategických i každodenních rozhodnutí, organizační kultury jako takové. Ovlivňuje celý firemní systém, míru motivace ostatních zaměstanců, jejich výkonnost, efektivitu a celkovou atmosféru na pracovišti. Manažeři musí vyvinout mnoho úsilí, aby úspěšně a vyváženě zvládli vysoký tlak na výkon a nutnost naplňovat kompetence dané společnosti, málo pozornosti se však věnuje optimálním podmínkám k integrování a vyvažování všech těchto očekávání, podpoře schopnosti zvládat všechny nároky smysluplným způsobem.

Jako jedna z možných cest, kterou můžeme volit, se nám jeví podpora vědomé práce sama na sobě, sebeřízení manažera v oblasti posilování vlastní životní spokojenosti a duševní pohody v soukromí i v práci.

Manažer a jeho role

Původní pojem „management" pochází z anglického jazyka a nejvíce odpovídá českému ekvivalentu „řízení" jednotlivých dílčích procesů v rámci konkrétní společnosti či oddělení. Obecně můžeme hovořit o bezprostředním působení na jednotlivé pracovníky i pracovní skupiny. Nový, Bedrnová definují manažerskou roli jako *„podněcování pracovní ochoty, formování způsobilosti podávat co nejlepší pracovní výkon""*(Nový, Bedrnová 2007, s. 264). Hroník zase jako *„roli reprezentanta, organizátora, iniciátora, kontrolora, vychovatele, poradce... role manažera je definovat situaci, zatížit odpovědností"* (Hroník 2008, s. 18). Manažerské funkce bývají nejčastěji vymezovány v rámci plánování, organizování, koordinace a kontroly. Např. pojetí H. Koontze a H. Weihricha zmiňuje plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolu (Koontz, Weihrich in Mikuláštík 2007).

V posledních letech se uplatňují podrobné popisy pozic[1], které definují vlastnosti osobnosti, způsoby chování a požadované schopnosti, které navazují na kompetenční modely konkrétní společnosti. V této souvislosti např. Arnold konstatuje, že *„vedoucí by měl převyšovat své podřízené inteligencí, dominancí, sebedůvěrou, energií nebo vytrvalostí a znalostí úkolu"* (Arnold 2007, s. 478). Tlak na plnění požadovaných charakteristik vyplývajících z kompetenčních modelů bývá vysoký a to především ve velkých nadnárodních společnostech, kde je zapotřebí jisté unifikace a sladění s firemní kulturou. E. Jarošová, R. B. Kaiser (2010) upozorňují na nutnost všestrannosti a univerzálnosti v rámci manažerské role; schopnost uplatňovat dle konkrétní situace rozmanité myšlenkové modely, dovednosti či přístupy. Jejich koncepce *verzatilního vedení* klade důraz především na vyvážené a přiměřené používání postupů a dovedností (ne nedostatek či přehnané uplatňování vlastních silných stránek).

Styly vedení

Teoretické zdroje rozlišují ve stylu vedení lidí tzv.**transakční** a **transformativní vedení** (Burns 1978 in Arnold). Manažer preferující *transakční vedení* motivuje své podřízené pozorováním jejich výkonu a rozdělováním odměn za vhodné chování. Odměny se odvíjí od preferencí jednotlivých podřízených. Transakční manažer definuje pracovní cíle a vhodné

[1] Tzv. Job descriptions

chování, které vede k dosažení těchto cílů. Oproti tomu t*ransformativní manažer r*ozvíjí, inspiruje a podněcuje intelekt podřízených, povzbuzuje osobním příkladem, nestaví se tolik do role autority, jako spíše do role motivátora podněcujícího potenciál jednotlivců. Podřízení jsou emotivně spojeni s tímto typem manažera, cíle zvnitřňují, berou je za své, identifikují se více s kolektivními cíli či posláním společnosti. Transformativní manažer pracuje na sobě, vlastní sebereflexi, zná své motivy, přání a potenciál, zároveň si uvědomuje své slabiny. Transformativní vedení razí např. Bill George (2007) ve svém pojetí tzv. *„autentického leadershipu"***.** Pro úspěch a kvalitní naplnění manažerské role považuje vedení lidí v kontextu vlastních hodnot. K poznání těchto hodnot pomáhá jedinci tzv „true north", subjektivní kvalita vnitřního kompasu, jež upozorňuje na fakt, zda daný manažer jedná v souladu s nimi nebo se od nich odchyluje. Autentický manažer zná svůj potenciál, zároveň však limity a to vše v kontextu osobního příběhu; je tedy sám sebou. Dle George lidé chtějí následovat autentické manažery, kteří nepředstírají, že jsou někým jiným, jsou zralí a opravdoví. V literatuře se také objevuje spíše populistický přístup amerického kouče Marshalla Goldmistha, který razí pojem *„mojo"*. Jedná se o pozitivní způsob práce vedení sebe sama zevnitř, který manažerské populaci napomáhá pocitu seberealizace. Goldsmith definuje několik praktických způsobů, jak objevit pozitivní motivační prvky na své práci a vnést je do praktického života (smysluplnost a pozitivní momenty).

Osobnost manažera

V kontextu osobnosti manažera uvádíme jednu z mnoha definic, která tento pojem charakterizuje jako *„jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem."* (Šuleř 2008). Osobnost manažera můžeme považovat za významnou kvalitu, která ovlivňuje vztah jednotlivce k práci, druhým lidem, pracovnímu prostředí i sama k sobě. Mnoho autorů dospívá k definicím konkrétních vlastností osobnosti, jež jsou pro výkon manažerské role stěžejní. Kromě pracovitosti je to např. cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobivost, schopnost týmové práce, charisma, ale i jasný systém vlastních hodnot či znalost sebe sama (Prokopenko, Kubr, 1996). Owen (2008) zároveň uvádí pojem *„manažerský kvocient"* (MQ), který napomáhá definovat důležité oblasti osobnosti vedoucí k úspěchu v manažerské roli. Jedná se o 3 dimenze:

- *inteligenční kvocient (IQ)* – zahrnující analytickou schopnost, řešení problémů, podnikatelský úsudek
- *emoční kvocient* (EQ) – zahrnující např. týmovou práci, adaptabilitu, charisma, interpersonální efektivitu
- *politický kvocient (PQ)* – schopnost porozumět politickým souvislostem (způsoby, jak získat moc a jak ji používat k uskutečňování věcí)

Organizační kultura

Manažer se vždy nachází v kontextu dané firemní kultury, která ho formuje a předurčuje jaké typy chování a jednání jsou přijatelné a které nikoliv. Obecně se jedná o soubor hodnot a norem vznikající v dané organizaci. Každá kultura je také součástí jiných kultur (např. národní kultura), zaměstnanci se tedy pohybují nejen v prostředí pracovní organizace, ale jsou členy jiných menších sociálních skupin (např. rodina). To má výrazný vliv na jejich identifikaci a loajalitu k hodnotám, normám a cílům organizace. Organizační kultura má historicky přechodný charakter, vzniká, vyvíjí se a zaniká ve specifickém prostředí určité organizace

nebo podniku. V literatuře se nejčastěji objevuje *Scheinův model,* který popisuje organizační kulturu jako třívrstvovou strukturu. *Nejvyšší úroveň* je vědomě utvářenou složkou organizační kultury, která je prezentována určitými *symboly* mající materiální povahu (architektura budov, pracovišť) a nesou viditelný image organizace. Kromě těchto symbolů též zahrnuje tzv. *symbolická jednání, rituály* (podoba firemních večírků, oslavy svátků, vizitky, služební automobily, sportovní hry či obyčeje v podobě způsobu chování ke kolegům či nadřízeným).

Střední úroveň organizační kultury tvoří *sociální hodnoty a normy,* které vznikají buď v rámci přirozeného vývoje kultury nebo jsou cíleně formulovány managementem organizace (pravidla společenského styku, zásady pracovní morálky, loajalita k organizaci, chování k zákazníkům). *Hodnoty* nebývají ve většině případů přímo formulovány, projevují se spíše v konkrétních situacích v jednání konkrétních zaměstnanců. Pokud však formulovány jsou, objevují se v podobě dokumentů a pamfletů, jež popisují hodnoty, slogany, principy, etiku a vizi organizace. *Normy* ve společnosti představují neformální návody chování, předávají se ústně nebo prostřednictvím chování ostatních členů skupiny.

Nejhlubší úroveň organizační kultury (tzv. základní předpoklady) tvoří *podvědomá přesvědčení* ovlivňující jednání a rozhodování zaměstnanců organizace (nikoliv vnějšně proklamované jednání). Jedná se o představy, které si jedinci utvářejí o chodu organizace a to jak rozumově, tak i emočně. Jedná se o vztah k okolnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, kdo je nositelem pravdy, obecné *pojetí dobra a zla* ve firmě, *důvěru či nedůvěru* mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, důrazu na týmovou spolupráci či naopak individualismus.

Každou kulturu charakterizuje její *síla* nebo slabost, jež se odráží ve více či méně intenzivním tlaku na zaměstnance, aby se ztotožnili jak s posláním a cíli organizace, tak proklamovanými způsoby jednání. Bedrnová, Nový (2007, s.456-7) uvádí následující typy možné identifikace:

- *přirozená*– jedinec je plně identifikován s cíli organizace, posláním, organizační kulturou
- *selektivní* – jedinec je identifikován pouze s některými cíli a prvky organizační kultury
- *usměrňovaná* – ovlivňovaná managementem a cílenými aktivitami podporujícími identifikaci zaměstnanců
- proklamovaná – jedinec není identifikován a pouze navenek proklamuje tuto identifikaci

Nadnárodní společnosti působí po celém světě, potřeba unifikace a pevné silné organizační kultury je zapotřebí k udržení vnitřních standardů. Od manažerské populace se očekává maximální možná míra sladění s očekáváním organizace, zároveň se stávají nositeli této kultury směrem ke svým týmům, podřízeným i interním a externím zákazníkům.

Sebeřízení manažera

Z předchozích informací zjevně vyplývá, že činnost manažera je mimořádně náročná; požadavky na úspěšnost v roli a celkové působení v organizaci se zvyšují. Osobnost manažera a jeho hodnotový systém je vystaven tlaku ztotožnit se s požadavky role, očekávanými způsoby chování, výkonovými standardy, rozvojem vlastních schopností a dovedností. Toto probíhá v kontextu celé organizační kultury, se kterou je jedinec v každodenním kontaktu jak v podobě formálních či neformálních vztahů, vzorů, ale i dokumentů a písemných materiálů a jejich standardů. Jakým způsobem tedy tyto nároky efektivně zvládnout a udržet si pevné duševní zdraví? Centrem naší pozornosti se stává nutnost sebeřízení a efektivního životního

stylu, který vede k integritě ....“ *„vzít život do svých rukou a vlastními silami si s ním poradit je charakteristické pro dospělé, zralé subjekty, které pak mohou bez problémů ovlivňovat jiné* (Bedrnová, Nový 2007).

Sebeřízení nůžeme definovat jako *„proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“* (Provázník 2003, s. 380) Jedná se o jednu ze základních dovedností manažera, která mu napomáhá udržet rovnováhu, zvládat stres a zároveň se směřovat tak, aby vlastní výkon práce a působení v pracovní organizaci přinášelo vnitřní uspokojení. Sebeřízení se během života učíme v procesu *socializace* a *individuace* od útlého dětství v sociálních interakcích, které nás obklopují. Pro život dospělého zralého jedince je optimální výchova vedoucí od stimulace k procesu vnitřní regulace, ne však každý jedinec toto ve svém životě zažívá; o to těžší je poté pro něj právě proces sebeřízení jak v emoční (regulace emocí), sociální (sociální interakce), tak i technické (např. time management). V kontextu manažerské praxe považujeme za důležitou především schopnost sebepoznání a zároveň zvládání stresu (stress management); jejichž charakteristikám se věnujeme v následujících kapitolách.

Sebepoznání

Čím vyšší úrovně sebepoznání jedinec dosahuje, tím přesněji je schopen určit směr vlastního vývoje a také posílit vlastní duševní zdraví. K metodám sebepoznávání se vyjadřuje např. Míček (1988, s. 16–30) uvádí pravidelnou registraci vlastního jednání a chování, pravidelnou reflexi, sebepoznání prostřednictvím druhých lidí, deníky a současné sebepozorování. Výsledkem sebepoznávání je vědomí vlastních vnitřních procesů, motivů, přání a především silných a slabých stránek. Bishof (2003) uvádí následující analýzu v kontextu sebepoznávání:

- *bilance radostí a strastí* – vědomí toho, co dělá daného člověka šťasným a co mu působí starosti
- *bilance výkonů* – vědomí toho, čeho je jedinec schopen vlastními silami dosáhnout; také vědomí minulých výkonů
- *analýza silných a slabých stránek* – poznání vlastních silných kvalit a také potřeb rozvoje
- *posouzení kompetencí* – vědomí způsobilosti v různých oblastech (komunikační, manažerská, odborná)

Strategie zvládání zátěže, psychohygiena

Pojem stres (angl.) znamená pnutí, zátěž a je v odborné i populární literatuře často citovanou kvalitou, která se váže na úspěšné působení v roli manažera. Křivohlavý definuje stres jako *„vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován nebo ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná“* (Křivohlavý 1994, s. 10). Stresor je podnět, který spouští stresovou reakci, snižuje se subjektivní pocit kontroly. Prožívání stresorů je tak doprovázeno napětím, úzkostí, obavami či mobilizací rezervoáru energie, která slouží ke zvládání konkrétního stresoru. Vnímání stresorů se u jedinců liší, pro někoho je konkrétní situace nezvladatelnou zátěží, někoho tato situace naopak motivuje k podávání vyššího výkonu. Za nejčastější pracovní stresory manažerské práce považují Bedrnová, Nový (2008) nepřiměřené úkoly na které nemá manažer předpoklady, vnitřní a vnější konflikty, překážky, problémové situace, časový tlak. Ke zvládání výše zmíněných oblastí přispívá efektivní hospodaření s časem (time management), jež zahrnuje stanovování krátkodobých i dlouhodobých cílů a určování priorit, plánování času, rozlišování důležitého

od naléhavého, snížená prokrastinace a delegování. Samotné zvládání zátěže zahrnuje jak prevenci, tak i plánování života a práce.

Bedrnová, Nový (2007, s. 299) uvádějí:

- rozpoznání náročné či problémové situace
- dohledání příčin a zdrojů zátěže
- překonání emocionálních aspektů situace
- přiměřená motivace k řešení stresové situace
- vlastní řešení (aktivní jednání nebo trpělivé odolávání)
- následné posílení odolnosti vůči konkrétní situaci

V kontextu stress managementu se nabízí zároveň nutnost *duševní hygieny,* která na jedné straně zahrnuje preventivní aktivity podporující zdravý životní styl, na druhé straně cílevědomou koncepci života a práce (Bedrnová, Nový 2007). Jedná se o interdisciplinární obor definující životní rytmy, zdravou výživu, režim práce a odpočinku. Toto vše snižuje riziko jak fyzických, tak i psychických poruch či onemocnění. Moderní podoba duševní hygieny zahrnuje nejen prevenci nepříznivých jevů, ale i individualitu každého člověka a jeho cílevědomé plánování životních aktivit. V kontextu psychohygieny se objevuje pojem well-being.

Well-being

Dle Světové zdravotnické organizace WHOQOL Group (1995) je well-being významným ukazatelem kvality života. V českém prostředí se well-beingem zabývá např. J.Křivohlavý, který nachází český ekvivalent „*životní pohoda*“ či „*pohoda*“ (2004). V. Kebza definuje tento pojem ve spojitosti s duševní, tělesnou, sociální i spirituální dimenzí (Kebza 2005).

Šolcová, I., Kebza, V. (2004) ve svých výzkumech shrnují a řadí well-being z psychologického hlediska na pomezí mezi afekty, nálady a osobnostní rysy; osobní pohoda obsahuje z jejich pohledu i komponentu postojovou. Dle nich je tento dobrý pocit tvořen především 4mi složkami:

1. *psychickou osobní pohodou* (pozitivní a negativní afektivita, životní spokojenost, absence či přítomnost psychosomatických symptomů)
2. *sebeúctou* (self-esteem)
3. *vědomím vlastní účinnosti* (self-efficacy)
4. *osobním zvládáním* (personal mastery)

Výzkumy Blatného a Osecké mapují faktory, které nejvíce ovlivňují míru osobní pohody; výsledky vypovídají o nízké úrovni neuroticismu, vysoké úrovni dominance a pozitivním přístupu k sociálnímu okolí. Slezáčková uvádí, že osobní pohodu neovlivňuje věk ani pohlaví a tento prožitek je ovlivněn úrovní self-efficacy, místem lokalizace kontroly (locus of control), úrovní vzdělání a subjektivním hodnocením vlastního zdravotního stavu (Slezáčková 2012). E. Deci a R.Ryan definují *dimenze psychologické pohody* (psychologický well-being):

1. *Sebepřijetí* (pozitivní postoj k sobě, přijetí všech stránek, srozumění s vlastní minulostí)
2. *Osobní rozvoj* (otevřenost novým zkušenostem, realizace vlastního potenciálu, neustálý růst)
3. *Smysl života* (smysluplnost současného i dřívějšího života, životní cíle)
4. *Zvládání prostředí* (pocit kompetence, přehled o tom, co se děje kolem, efektivní využívání schopností, volba či vytvoření vhodného prostředí pro uspokojení vlastních potřeb a dosažení hodnot)
5. *Autonomie* (nezávislost a sebeurčení, odolávání sociálním tlakům, nezávislost na posuzování druhých, zachování vlastních způsobů myšlení

6. *Pozitivní vztahy s lidmi* (důvěrné, uspokojující vztahy, intimita, blaho druhých, empatie, vzájemnost)

Kromě psychologického well-beingu se v literatuře objevuje definice *emočního* a *sociálního well-beingu* (Keyes, 2007).

Emoční well-being dle něj zahrnuje:

1. *Pozitivní emoce* (obvykle radostná nálady, klid, vitalita)
2. *Štěstí* (pocit štěstí v současnosti, uplynulých letech)
3. *Životní spokojenost* (v současnosti, uplynulých letech)

Sociální well-being zahrnuje *:*

1. *Sociální akceptaci* (kladný postoj k lidem, uznání druhých)
2. *Sociální aktualizaci* (zájem o společenské dění, víra v dobrou společnost, vidění potenciálu společnosti, možnost rozvoje)
3. *Sociální přínos* (pocit vlastní hodnoty pro společnost, ocenění vlastních aktivit ze strany společnosti)
4. *Sociální soudržnost* (zájem a péče o dění ve společnosti)
5. *Sociální integraci* (pocit podpory a sounáležitosti, sdílení)

V rámci well-beingu rozlišujeme 2 základní přístupy (Ryan, Deci 2001):

1. *eudaimonický***,** který vyzdvihuje osobní rozvoj, seberealizaci, konání dobrých skutků (tedy především mravní jednání); měří nakolik si jedinec „vede dobře" spíše než zda se cítí dobře; zahrnuje konstrukty jako je např. záměr, smysl, flow
2. *hédonický***,** jež definuje well-being ve spojitosti s příjemnými a radostnými stránkami života (slast jako motiv jednání); zkoumá subjektivní well-being (subjektivní evaluace kvality života zahrnující měření jak pozitivních, tak i negativních emocí, zároveň kognitivního zhodnocení životní spokojenosti).

„Flourish"

Pojem „flourish" (angl.) je společným jmenovatelem mnoha koncepcí well-beingu. V českém ekvivalentu se používá pojem „vzkvétání", který však považujeme za příliš metaforický. Ve své specifikaci se jedná se o celkové úspěšné prožívání osobnosti, stav pozitivního mentálního zdraví člověka, který netrpí duševními poruchami, je převážně pozitivně emočně naladěn, má úspěchy v osobní i sociální sféře. Slezáčková nabízí český ekvivalent *optimální prospívání.* Optimálně prospívat znamená žít s optimální šíří lidského fungování, zahrnuje laskavost, generativitu[2] a pružnost. Křivohlavý nabízí pojem *„totální blaho,-dozrát" ... vrchol stupně zrání osobnosti člověka* (Křivohlavý 2013, s. 87). V našem pojetí flourish představuje kombinaci *vysoké úrovně emočního, psychologického a sociálního well-beingu.*

Flourishing také velmi úzce souvisí s definicí duševního zdraví, např. U.S. Department of Health and Human Services (1999) definuje duševní zdraví jako *„Stav kvalitního výkonu a mentálního fungování vedoucí k produktivním aktivitám, naplňujícím vztahům s lidmi a schopnosti adaptovat se na změnu a zvládání nepříznivých situací".* Duševní zdraví bylo desítky let definováno především jako absence duševního onemocnění, obecně duševní zdraví

[2] Generativita je snaha tvořit něco, co není egocentrické; tendence obohacovat druhé lidi, tvořit něco, co daného jedince přežije. Může se jednat o dobrovolnou snahu pomáhat druhým lidem, tvořivou práci např. v podobě politické či prosociální činnosti.

však označuje úroveň psychologické pohody; subjektivní pocit jedince, že žije spokojeným, naplněným a kvalitním životem.

Keysovo pojetí jevu „flourish“

Komplexní pohled na lidské štěstí a duševní zdraví vytvořil C. Keyes (2007), který rozšířil koncept psychologického well-beingu C. D. Ryffové o sociální a emoční well being. Dle Keyse jedinec není buď duševně zdravý nebo nemocný, ale zaujímá určité místo na pomyslném kontinuu od strádajících, depresivně laděných jedinců (ang. languishing) přes neprospívající (angl.nonflourishing) až po prospívající jedince (angl. flourishing). Keyes se zaměřil na studium celé škály (od strádání po optimální prospívání); upozornil na fakt, že zaměření se na pozitivní jevy je významné jak pro jedince, tak i pro celou společnost. Kladné emoce také zlepšují fyzické zdraví, mají dobrý vliv na kardiovaskulární systém, krevní tlak, dlouhověkost. Lidé s vysokou mírou prospívání jsou více motivovaní k produktivitě, novým cílům v životě a jejich dosahování.

Seligmanovo pojetí flourish

Na Keysovy studie navázal americký psycholog M. Seligman. Ten se nejdříve zabýval studiem depresí a naučené bezmocnosti [3], to ho dovedlo ke studiu štěstí (authentic happiness) a dobrého životního pocitu.

V roce 2011 rozšířil svůj koncept; odklonil se od studia štěstí a zaměřil se na studium duševní pohody a optimálního prospívání (koncept flourish), které definoval jako „*žít v optimálním rozsahu lidského fungování*“ (Seligman, 2011). Kategorizoval osobní pohodu dle časového horizontu: wellbeing a spokojenost se životem pro popis prožitků vztahujících se k minulosti (contentment, satisfaction), pocit štěsti (happiness) a momentálni extatické nadšeni (flow) se vztahuje k současnosti; k budoucnosti pak naděje (hope), optimismus a víra. Uvedené kategorie zastřešil do tzv. PERMA modelu.

PERMA model

Název modelu je akronymem, složeninou z počátečních písmen jednotlivých jeho částí:
P – positive emotions (pozitivní emocionalita)
E – engagement (angažované zaujetí, tzv.flow)
R – relationships (kladné mezilidské vztahy)
M – meaningulness (smysl)
A – accomplishment (úspěšný výkon)

1. Pozitivní emoce

Osobní pohodu navyšuje dle Seligmana zažívání pozitivních emocí jako je např. mír, vděčnost, spokojenost, radost, inspirace, naděje, zvědavost, láska. Emocím jako je např. naděje a optimismus se lze v životě naučit; vedou ke snížení deprese (M. Seligman 1991, 2002).

[3] Naučená bezmocnost – jedná se o neadekvátní zobecnění vlastní negativní zkušenosti, člověk má pocit, že nemá kontrolu nad událostmi ve svém životě, propadá bezmoci

2. Angažované zaujetí

Jedná se o psychický stav, kdy je jedinec plně ponořen do aktivit a činností, které právě dělá (koníčky, práce). M. Seligman se inspiroval v konceptu „flow" (M. Csikszentmihalyi, 1996). Dle Csikszentmihalyiho je vysoká úroveň angažovaného zaujetí charakterizovaná jasnými cíli, které si jedinec stanovil a je k nim vnitřně motivován.

3. Pozitivní vztahy

Kvalitní dobré vztahy vždy přinášejí benefity v podobě příjemných pocitů (např. potřeba být milován, zažívat blízkost, být vlídný), nebo prožitku smyslu. Tyto potřeby jsou dány evolučně na neuronové bázi, nelze je oddělit od následujících dvou faktorů (smysl a úspěšný výkon).

4. Smysl

Jedná se o zážitek něčeho, co nás přesahuje, v co věříme (náboženství, víra, spiritualita jako základní dimenze), smysluplnost života a práce. Tato dimenze zahrnuje i silné stránky jedince (charakteristické aktivity, ve kterých je daný jedinec „dobrý"), jeho talenty.

5. Úspěšný výkon

Úspěšný výkon se pojí k potřebě uplatňovat vlastní dovednosti; jedná se o dosahování cílů, úspěchu. V některých oblastech se může jednat o dosažení standardů či ocenění (např. ve sportu medaile, ve vzdělání titulu); v osobní rovině o dosahování vysněných cílů, osobních met.

Souhrn

Duševní pohoda je významným ukazatelem životní spokojenosti a rovnováhy v životě, považujeme je tedy za integrativní prvky a to nejen v kontextu manažerské role. Očekávání na výkon role manažera se stále navyšují, jedinec je vystaven komplikovaným vlivům a nutnosti sladit svoje osobní hodnoty a preference s rámcem dané společnosti, ocitá se tak často pod velkým tlakem. Koncepce flourish v pojetí Martina Seligmana upozorňuje na základní oblasti, které vypovídají o míře a kvalitě well-beingu, zároveň může být nástrojem, který manažerské populaci pomáhá vědomě vytvářet podmínky pro vlastní sebeřízení, podpořit vlastní adaptivitu v podobě hledání takových strategií a způsobů chování v životě, které napomáhají k udržení nejen vlastní rovnováhy, ale i stability celého týmu, potažmo celé společnosti.

Literatura

Antonovsky, A. (1979): Health, stress and coping. San Francisco, Jossey-Bass

Antonovsky, A. 1987): Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well. *San Francisco, Jossey-Bass*

The Arbinger Institute (2007): Leadership and self-deception. London,Penguin Books

Armstrong, M. (2008): Management a leadership. Praha, Grada

Arnold, A. a kol. (2007): Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno, Computer Press

Arrienová, A. (2000): Archetypy šamanské tradice. Praha, Portál

Atkinson, R. (2003): Psychologie. Portál, Praha

Avolio, J. Bruce, Gardner, William, Walumbwa, Fred O.(2005): Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development. Bingley, Emerald Group Publishing Limited

Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control. *New York, Freeman*

Becker, Ch. (2004): Individuace jako etický proces. Brno, Chiron Publications

Bedrnová, E. a kol. (2009): Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha, Management Press

Bedrnová, E., Nový I. a kol. (2007): Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press

Bishof, A. (2003): Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací. Praha, Grada

Blatný, M., Dosedlová, J., Kebza, V., Šolcová, I. (2005) : Psychosociální souvislosti osobní pohody. Brno, Vydavatelství MSD

Branham, L. (2009): 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha, Grada

Cakirpaloglu, P. (2009): Psychologie hodnot. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci

Csikszentmihalyi, M. (1990): Flow.New York, Harper &Row

Csikszentmihalyi, M. (1996): O štěstí a smyslu života.: Praha, Lidové noviny

Covey, S. (2003): Bez zásad nemůžeme vést. Praha, Pragma

Covey, S. (2009): Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha, Management Press

Covey, S. (2002): Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Návrat etiky charakteru. Praha, Pragma

Erikson, E. H. (2000): Dětství a společnost. Praha, Argo

Evangelu, J. E. (2008): Diagnostické metody v personalistice. Praha, Grada

Farková, M. (2009): Dospělost a její variabilita. Praha, Grada

Ferjenčík, J. (2000): Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha, Portál

George, B. (2003): Authentic Leadership. San Francisco, Jossey-Bass

George, B. (2007): True North. San Francisco, Jossey-Bass

Goffee, R., Jones, G. (2008): Jak se stát autentickým lídrem. Praha, Management Press

Goldsmith, M., Lyons L. S. (2006): Coaching for leadership. San Francisco, Pfeiffer ass, A.(1999): Morální inteligence. Jak rozvíjet a kultivovat dobro v nás. Praha, Columbus

Halama, P. (2007): Zmysel života z pohľadu psychologie.Bratislava, SAP

Hendl, J. (2004): Přehled statistických metod zpracování dat. Praha, Portál

Hošek, V. (2003): Psychologie odolnosti.Praha, Karolinum

Hroník, F. (2008): Manažerská integrita. Brno, MotivPress

Kebza, V., Šolcová, I. (2003): Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. Československá psychologie, 47, 4, 333–345

Kebza, V. (2004): Psychosociální determinanty zdraví. Praha, Academia

Keyes, C. L. M. (2002).: Mental Health Continuum: From languishing to flourishing in life. Journal of Health and Social behavior. Vo. 43, No 2, Selecting outcomes for the sociology of mental health.: Issues of Measurement and Dimensionality, pp. 207–222

Keyes, C. L.,Simoes, J. E. (2012): To flourish or not: Positive Mental Health and All-Cause Mortality. American Journal of Public Health, Vol. 102, No.11

Keyes, C. L. M. (2002): The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. Journal of Health and Behavior Research, 43, 207–222

Kluge, H. (2000): Optimisté žijí déle. Liberec, Dialog

Kofman, F. (2010): Vědomý business. Integrita, úspěch a štěstí. Praha ,Portál

Křivohlavý, J. (2007): Čemu slouží pozitivní emoce. Dostupné na: http://jaro.krivohlavy.cz/cemu-slouzi-pozitivni-emoce-0
Křivohlavý, J. (1994): Jak zládat stres. Praha, Grada
Křivohlavý, J. (2007): Kdy je člověku dobře. Dostupné na: http://jaro.krivohlavy.cz/kdy-je-clo veku-dobre-0
Křivohlavý, J. (2009): Kdy je člověk šťastný. Dostupné na: http://jaro.krivohlavy.cz/node/92
Křivohlavý, J. (2004): Pozitivní psychologie. Praha, Portál
Křivohlavý, J. (2007): Problematika smysluplnosti života v psychologii. Dostupné na: http://jaro.krivohlavy.cz/problematika-smysluplnosti-zivota-v-psychologii
Křivohlavý, J. (2009): Psychologie moudrosti a dobrého života. Praha, Grada Publishing
K*řivohlavý, J.* (2006): Psychologie smysluplnosti existence. Praha, Grada Publishing
Křivohlavý, J. (2001): Psychologie zdraví. Praha, Portál
Langmajer, J., Krejčířová D. (1998): Vývojová psychologie. Praha, Grada
Míček, L. (1988): Sebevýchova a duševní zdraví. Praha, SPN
Mikuláštík, M. (2007): Manažerská psychologie. Praha, Grada
Miňová, N. (2011): Pozitivní afektivita jako významná součást duševní pohody. Diplomová práce. Praha, FFUK
Miovský, M. (2006): Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha, Grada
Nakonečný, M. (2005).: Sociální psychologie organizace. Praha, Grada
Nakonečný, M. (1998): Psychologie osobnosti. Praha, Academia
Owen, J. (2008): Tři pilíře úspěšného manažera. Praha, Grada
Pauknerová, D. (2006): Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Grada
Pavlica, K. Jarošová, E., Kaiser, R. B. (2010).: Verzatilní vedení. Praha, Management Press
Prokopenko, J., Kubr, M. a kol. (1996):Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha, Grada
Provázník, J. (2003): Celostní management: pilíře kompetence řízení. Bratislava, Sprint
Putnová, A., Seknička, P., Uhlář, P. (2006): Etické řízení ve firmě. Praha, Grada
Rogers, C. R. (1998): Způsob bytí. Praha, Portál
Řezanková, H. (2007): Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha, Professional Publishing
Říčan, P. (2007): Psychologie osobnosti. Praha, Grada
Seligman, M. E. P. (2011): Flourish: A visionary new understanding of happiness and well -being.: New York, Free Press
Slezáčková, A. (2012): Průvodce pozitivní psychologií. Praha, Grada Publishing
Smékal, V. (2004): Pozvání do psychologie osobnosti. Praha, Barrister and Principál
Šnýdrová, I. (2008): Psychodiagnostika. Praha, Grada
Šuleř, O. (2008): 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha, Computer Press
Vosoba, P. (2008): Dokonalá manažerská selhání. Praha, Grada
West, K. G. (2002): Dobrodružství psychického vývoje. Praha, Portál
White, J. B. (2008): Fail or flourish? Cognitive appraisal moderates the effect of solo status on performance. Hanover, Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 34(9), pp. 1171–1184.

Situačné koreláty organizačného občianskeho správania: leader-member exchange (LMX), autonómia a pracovný status[1]
Situational correlates of organizational citizenship behavior: Leder –Member Exchange (LMX), autonomy and job status

Rošková Eva, Schraggeová Milica
Katedra psychológie, Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Bratislava
eva.roskova@uniba.sk

Abstrakt
Tendencia jednotlivca /zamestnanca angažovať sa v organizačnom občianstve – extra rolovom správaní podporujúcom individuálne a organizačné ciele – závisí od individuálnych, osobnostných charakteristík človeka, motivácie a môže byť posilňovaná alebo zoslabovaná rôznymi environmentálnymi faktormi. Cieľom prezentovanej štúdie je overiť vplyv situačných antecedentov na výskyt organizačného občianskeho správania: vzťah leader – podriadený (koncept LMX), autonómia, pracovný status (typ pracovného kontraktu). Teoretickým východiskom štúdie je teória rolí, teória sociálnej výmeny a teória pracovného designu. Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou na výbere zamestnaných respondentov/respondentiek (N = 214). Výsledky potvrdili významný súvis medzi kvalitou výmenných vzťahov medzi leadrom a podriadeným (LMX), pracovnou autonómiou, a výskytom organizačného občianstva. Vzťah premennej pracovný status (trvalý vs. limitovaný pracovný kontrakt) a organizačné občianstvo bol identifikovaný ako nevýznamný.
Kľučové slová: Leader - Member Exchange, autonómia, pracovný status, organizačné občianske správanie

Abstract
Tendency of the individual / employee to engage in organizational citizenship – extra role behavior depends on the individual, personal characteristics, his/her motivations and can be strengthened or weakened by various environmental factors. The aim of the present study is to verify the influence of situational antecedents on the incidence of organizational citizenship behavior: Leader -Member Exchange (LMX), autonomy, job status / type of work contract. The theoretical basis of the study is the role theory, social exchange theory and the theory of work design. The research was conducted by questionnaire method on the sample of employed respondents (N = 214). The results showed a significant correlation between the quality of the exchange relationship between the leader and subordinates (LMX), autonomy and the occurrence of organizational citizenship behavior. Relationship between job status (permanent vs. limited employment contract) and organizational citizenship behavior has not been identified as significant.
Key words: Leder - Member Exchange, autonomy, job status, organizational citizenship behavior

[1] Grantová podpora: VEGA 1/0952/14.

Úvod

Organizačné občianske správanie

Ľudia v zamestnaní každodenne vykonávajú množstvo úloh a činností, niektoré z týchto činností sú od zamestnancov formálne požadované, sú zakotvené v profile pracovnej pozície alebo v pracovnej zmluve. Súčasťou vykonávanej práce sú však aj aktivity, ktoré prekračujú rámec formálnych povinností, nie sú od zamestnancov formálne požadované a vykonávajú ich dobrovoľne. Organ (1988) prvý krát popísal takýto typ správania ako organizačné občianske správanie (OCB), označil ho ako mimorolové správanie, ktoré nie je od zamestnancov formálne požadované, očakávané ani odmeňované formalizovanými odmenami; podporuje sociálne a psychologické prostredie, v ktorom sú realizované pracovné úlohy a priamo napomáha organizáciám v napĺňaní ich cieľov, k ich rastu a úspechu. Príkladom občianskeho správania je napr. šírenie dobrého mena spoločnosti, vytváranie a udržiavanie priateľských alebo aspoň neutrálnych vzťahov na pracovisku, vzájomná podpora a povzbudzovanie sa medzi zamestnancami, ochota byť nápomocný. Podsakoff et al. (2000) uvádza, že organizačné občianstvo významne prispieva ku kvalite, kvantite pracovného výkonu, finančnej efektívnosti firiem a tiež k spokojnosti zákazníkov danej organizácie.

Organova definícia OCB úzko korešponduje s termínom „kontextuálny výkon", ktorý Rotundo a Sackett, (2002) prezentujú ako integrálnu súčasť trojdimenzionálneho modelu pracovného výkonu pozostávajúceho z vlastného vykonávania úloh (task performance) vyplývajúcich z popisu práce (Job Profile), kontextuálneho výkonu alebo organizačného občianstva a kontraproduktívneho správania.

Organizačné občianske správanie je v odbornej literatúre špecifikované ako multidimenzionálny koncept (podobne ako pracovná spokojnosť). V realizovaných výskumoch bolo identifikovaných niekoľko modelov a dimenzií OCB. Napr. Smith et al. (1983) na základe štruktúrovaných interview s manažérmi identifikoval dve dimenzie OCB: altruizmus, vzťahujúci sa na interpersonálne pomáhajúce správanie a všeobecná konformita, dodržiavanie princípov (generalized compliance), reflektujúce „im-personálne" správanie. Organ (1988) navrhol taxonómiu piatich dimenzií OCB: altruizmus (altruism); zdvorilosť (courtesy); „športový duch" (sportsmanship); svedomitosť (conscientiousness); občianskosť alebo občianska cnosť (civic virtue). Následne k týmto piatim faktorom pridal Organ (1990) ďalšie dva: udržiavanie pohody a kľudu na pracovisku (peacekeeping) a udržiavanie, povzbudzovanie dobrej nálady (cheerleading). Williams a Anderson (1991) vytvorili model diferencujúci OCB na správanie zamerané na jednotlivca (OCBI), napr. altruizmus a správanie zamerané na organizáciu (OCBO), napr. svedomitosť, občianskosť. Podsakoff, MacKenzie, Paine a Bachrach (2000) vo svojej metaanalýze vykonaných štúdií k OCB upozorňujú na rôzne názory expertov na množstvo a obsah existujúcich dimenzií organizačného občianstva a usporiadali koncepty do siedmich skupín: pomáhajúce správanie, sportmanship (športový duch), lojalita k organizácii, konformita/súlad s organizáciou (organization compliance), individuálna iniciatíva, občianskosť (civic virtue) a sebarozvoj.

Antecedenty organizačného občianstva. Podsakoff et. al (2000) kategorizoval premenné podporujúce výskyt OCB do štyroch skupín: a) individuálne charakteristiky zamestnanca – postoje (záväzok k organizácii, pracovná spokojnosť, vnímanie férovosti), dispozičné premenné (prívetivosť, svedomitosť, pozitívna afektivita), vek, schopnosti, skúsenosti, zručnosti zamestnanca, potreba nezávislosti; b) charakteristiky práce úlohy - spätná väzba, pracovná autonómia, rutinizácia úloh; c) organizačné charakteristiky – firemná kultúra, pracovný tím, organizačná spravodlivosť, typ pracovného kontraktu/pracovný status; d) správanie lídra –

transformačný leadership, jasná artikulácia vízie, podpora skupinových cieľov, očakávanie vysokého výkonu, intelektuálna stimulácia, leader-member exchange. Výskyt občianskeho správania podporujú aj individuálne motívy jednotlivca, reflektujúce napríklad potrebu pomáhať druhým (prosocial motives), potrebu „páčiť sa druhým" (impression management) alebo záujem o podporu fungovania, rastu, blahobytu firmy (organizational concern). V nadväznosti na cieľ štúdie sa ďalej zameriame na tri kategórie faktorov podporujúcich výskyt OCB – Leader-member exchange, autonómia a pracovný status.

Leader Member Exchange

Leader Member Exchange (LMX) reprezentuje jednu z teórií leadershipu zdôrazňujúcu dôležitosť kongruencie, súladu, kvality tzv. výmenných vzťahov medzi lídrom/nadriadeným a jeho nasledovníkmi (Graen & Cashman, 1975). Vzájomné výmeny sa môžu pohybovať od presne určených a definovaných v pracovnej zmluve, ktoré majú spravidla ekonomický charakter a reprezentujú nízke LMX, sú charakterizované nedôverou, neúctou, nízkou úrovňou zodpovednosti až po tie, ktoré prekračujú rámce pracovných kontraktov a dochádza pri nich k výmene prevažne neekonomických, sociálnych stimulov - vzájomná úcta, dôvera, chuť, motivácia, angažovanosť, lojalita, zanietenie (Graen & Uhl-Bien, 1995); táto úroveň predstavuje vysoké LMX. Základným princípom konceptu LMX je, že lídri vytvárajú rôzne typy výmen so svojim podriadenými a že kvalita týchto výmen významne ovplyvňuje pracovné postoje (angažovanosť, spokojnosť, lojalita) a následne pracovné správanie (výkon, OCB) lídrov aj podriadených (Hackett & Lapiere, 2004; Ilies et al., 2007).

Koncept LMX je možné interpretovať v kontexte teórie rolí (Role theory) (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), podľa ktorej v závislosti od toho, do akej miery podriadení konajú v súlade s rolovými očakávaniami svojho nadriadeného, do tej miery im nadriadený „vracia" toto správanie napríklad tým, že im poskytne väčšiu autonómiu, samostatnosť, zdroje, náročnejšie úlohy a pod. (Graen & Scandura,1987). V súlade s vyššie uvedeným konceptom Liden et al. (2006) popisujú tri základné úrovne vzťahu líder-nasledovník, ktorými v rámci formovania dyadického výmenného vzťahu prechádza každý jeden vzťah. Prvú úroveň predstavuje tzv. "preberanie role" (role taking). V prípade nového zamestnanca alebo člena tímu líder najprv na základe konkrétnych prejavov správania hodnotí schopnosti, zručnosti, talent zamestnanca. V tejto fáze líder potrebuje zistiť, čo vie člen tímu najlepšie. Druhá úroveň znamená „vytváranie role" (role making) a je charakterizovaná vzájomnou neformálnou výmenou medzi lídrom a nasledovníkom (vymieňať sa môže napríklad obetavosť, nadšenie, lojalita na strane člena tímu, za dôveru, vyššiu autonómiu, možnosti rozhodovania na strane lídra) a tiež rozdelením členov tímu do dvoch kategórií: „in-group" a „out-group". Tí členovia tímu, ktorí preukazujú dôveryhodnosť, lojalitu, schopnosti sú spravidla zaradení do kategórie „in-group". Lídri venujú tejto skupine väčšinu pozornosť, členom môžu ponúknuť zaujímavejšiu, zodpovednejšiu prácu, príležitosti pre ďalšie vzdelávanie a rast. Poslednou fázou je „rutinizácia" (routinization), v ktorej dochádza k etablovaniu vzorcov sociálnej výmeny v dyadických vzťahoch medzi „in-group" členmi tímu a lídrom. V zrelých vzťahoch medzi lídrami a ich nasledovníkmi dochádza k výmene záväzkov a očakávaní a tieto vzťahy sú charakterizované vzájomnou dôverou, ovplyvňovaním a vzájomným rešpektom.

Podobné vysvetlenie konceptu LMX poskytuje tiež teória sociálnej výmeny (Social exchange theory) (Blau, 1964), ktorej základným postulátom je norma reciprocity, zaväzujúca ľudí k tomu, aby pomohli tým, ktorí pomohli im. V kontexte teórie sociálnej výmeny (nie ekonomickej) jednotlivec dobrovoľne vstupuje do „výmenných vzťahov" s očakávaním, že

druhá strana opätuje (vráti mu) jeho správanie v budúcnosti. V nadväznosti na LMX teóriu to znamená, že ak počet sociálnych výmen v dyadickom vzťahu medzi lídrom a nasledovníkom rastie, kvalita vzťahu medzi účastníkmi výmeny sa posilňuje.

Čo sa týka vzťahu LMX s výkonom jednotlivca, tímu a organizácie Gerstner a Day (1997) poukazujú na súvis medzi kvalitnými LMX vzťahmi a vyšším pracovným výkonom, vyššou motiváciou, spokojnosťou, záväzkom k organizácii, menším konfliktom rolí a nižšou úrovňou zámeru opustiť organizáciu. Podobné zistenia dokumentujú autori Hackett a Lapiere (2004), ktorí mediačnými analýzami overovali vplyv aj pracovných postojov – pracovnej spokojnosti a afektívneho záväzku k organizácii na LMX a OCB. Zistili, že oba postoje mediujú súvis medzi LMX a OCB a taktiež poukazujú na mediačný, vzájomne recipročný vplyv spokojnosti a afektívneho záväzku na tieto dva konštrukty (LMX, OCB).

Pracovná autonómia

V kontexte motivačnej teórie pracovného designu (work design theory) (Hackman & Oldham, 1975) reflektujúcej päť charakteristík práce vo vzťahu k pracovnému správaniu, patrí autonómia k motivačným charakteristikám práce a má kľúčový význam pri utváraní tzv. kritických psychických stavov zamestnancov, konkrétne vplýva na prežívanie pocitu zodpovednosti za pracovné výsledky, prežívanie zmysluplnosti práce, čo následne vedie k pozitívnym výstupom na úrovni pracovných postojov (pracovná spokojnosť, motivácia, angažovanosť, oddanosť) a správania (kvalitný pracovný výkon, nízka miera absentizmu, fluktuácie, vyššia častosť OCB). Spočiatku bola autonómia vnímaná z pohľadu množstva slobody a nezávislosti, ktorú jedinec má pri vykonávaní svojej práce (Hackman & Oldham, 1976). Nedávne výskumy rozšírili tento pojem na samostatnosť odrážajúcu rozsah, v akom vykonávaná práca umožňuje slobodu, nezávislosť, možnosť „tvarovania" úloh, určenie poradia a tempa, v ktorom budú úlohy vykonávané (napr. Xanthopoulou, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2007). Autonómia zahŕňa tri vzájomne prepojené aspekty: (a) časové plánovanie práce, (b) rozhodovanie, (c) výber metód práce. Hackam a Oldham (1980; podľa Chiu & Chen, 2005) dokumentujú mechanizmus vplyvu pracovnej autonómie na výskyt OCB tým, že autonómia ako motivačná charakteristika práce je schopná u zamestnanca stimulovať potreby vyššej úrovne, vedie k vyššiemu výkonu, k vyššej pracovnej spokojnosti a následne aj k prejaveniu pozitívneho pracovného správania, napr. formou OCB. Tento mechanizmus by pravdepodobne v prípade iba externých stimulačných vplyvov (odmeny, pracovné podmienky) nefungoval (Chiu & Chen, 2005). Farh et al. (1990) uvádzajú, že pracovné charakteristiky pozitívne ovplyvňujú OCB najmä prostredníctvom dvoch psychologických procesov – prežívaného pocitu zodpovednosti a významnosti samotnej práce, pričom oba tieto procesy umožňujú zamestnancovi viac porozumieť pracovnému prostrediu a zohľadňovať vzájomne závislé vzťahy medzi zamestnancami. V nadväznosti na teóriu pracovného designu Cappelli a Rogovsky (1998) dokumentujú pozitívny súvis pracovnej autonómie, rôznorodosti a významnosti práce s OCB, identita práce a spätná väzba nepreukázala vzťah s OCB. K podobným zisteniam dospeli aj Chiu a Chen (2005), avšak pracovná autonómiu v ich štúdii nepreukázala významný súvis s OCB. Autori tento výsledok vysvetľujú tým, že vyššia autonómia sa u zamestnancov môže prejaviť nižšou potrebou závislosti od druhých (kolegov), čo na druhej strane recipročne môže viesť k redukovaniu prejavov OCB voči druhým ľuďom (kolegom).

Pracovný status

Pre účel prezentovanej štúdie pracovným statusom (job status) rozumieme typ pracovného kontraktu, konkrétne pracovnú zmluvu zamestnanca uzatvorenú na dobu určitú alebo neurčitú. Čo sa týka vzťahu pracovného statusu a výskytu OCB, výskumných štúdií existuje pomerne málo a ich výsledky sú kontradiktórne. Napr. Van Dyne a Ang (1998) vo výskume realizovanom v Singapure na vzorke zamestnancov bánk a nemocníc zistili, že respondenti zamestnaní na dobu určitú sa v organizačnom občianstve angažovali menej a reportovali tiež nižší afektívny záväzok voči svojej organizácii oproti respondentom zamestnaným na trvalý pracovný pomer. Zistenia argumentovali tým, že zamestnanci v limitovaných kontraktoch dostávajú menej hmotných aj nehmotných benefitov a tým pádov pociťujú aj menší „tlak" zo strany organizácie alebo záväzok voči organizácii angažovať sa v OCB. Autori upozorňujú, že významným regulátorom v takýchto situáciách je aj samotný trh práce, v tomto prípade dostatok pracovných príležitostí a že sa s vysokou pravdepodobnosťou jednalo o dobrovoľné uzatvorenie pracovného pomeru na dobu určitú. Na druhej strane, v prípade, že by sa jednalo o nedobrovoľné uzatvorenie zmluvy na dobu určitú (pracovné možnosti na trhu práce sú značne limitované resp. nie sú) dá sa predpokladať vyššia angažovanosť zamestnancov v OCB v očakávaní, že vylepšia svoj image v očiach zamestnávateľa (impression management), zvýšia pre neho svoju hodnotu a tým aj svoje šance na permanentnú prácu (Feather & Rauter, 2004).

V nadväznosti na vyššie citované teoretické východiská a výskumy predpokladáme, že tendencia/ochota jednotlivca (zamestnanca) angažovať sa v organizačnom občianstve, správaní podporujúcom individuálne a organizačné ciele, závisí od individuálnych, osobnostných charakteristík človeka, jeho motivácie a môže byť posilňovaná alebo zoslabovaná rôznymi environmentálnymi faktormi. Pri formulovaní konceptuálneho modelu nášho výskumu reflektujeme výsledky meta-analytickej štúdie Hackett a Lapiere (2004), ktorá poukazuje na relevanciu predpokladu významného vzťahu medzi LMX a OCB prostredníctvom mediujúcich postojových premenných – pracovná spokojnosť a afektívny organizačný záväzok. Významný súvis medzi afektívnym organizačným záväzkom a OCB sme potvrdili aj v našej štúdii zaoberajúcej sa modelmi vzťahovej väzby a organizačného občianstva (Schraggeová & Rošková, 2015). Cieľom prezentovanej štúdie je overiť, ako budú situačné faktory – LMX, autonómia a pracovný status vo vzájomnej súčinnosti súvisieť s výskytom organizačného občianskeho správania zamestnaných respondentov.

Metóda

Výskumná vzorka a procedúra výskumu

Výskumu sa zúčastnilo 214 zamestnaných respondentov (106 mužov a 108 žien). Podmienkou pre účasť vo výskume bol produktívny vek respondentov (do 62 rokov), tri roky pracovnej praxe v rôznych sférach hospodárstva, minimálne stredoškolské vzdelanie s maturitou. Štruktúru výskumnej vzorky uvádzame v tabuľke 1. Výskum sme realizovali formou ceruza-papier v spolupráci s vyškolenými študentami – anketármi formou kvótneho výberu. Základnými kvótnymi znakmi boli pohlavie a vek respondentov.

Tabuľka 1: Demografická štruktúra výskumnej vzorky

Počet respondentov	214 (muži=106, ženy=108)
Priemerný vek	40,05
Typ organizácie	
súkromná slovenská	36%
súkromná zahraničná	30,40%
štátna	33,20%
Veľkosť organizácie	
malá (do 150 zam.)	47,70%
stredná (151-1000 zam.)	25,20%
veľká (nad 1001 zam.)	25,70%
Tpy pracovnej zmluvy	
doba určitá	11,20%
doba neurčitá	84,60%
Priemerný počet odpracovaných rokov	8,6
Vzdelanie	
stredná škola s mautritou	37,40%
vysoká škola	60,70%

Metodiky

Dotazník OCB. Na meranie organizačného občianskeho správania sme použili 20 položkový dotazník OCB prebratý z výskumu Podsakoff et al. (1990) reprezentujúci 5 základných facetov OCB: Altruizmus (napr. Som ochotný/á pomôcť kolegom riešiť rôzne pracovné problémy); Svedomitosť (napr. Často prichádzam do práce zavčasu a ihneď začnem pracovať); Občianskosť (napr. Som pripravený/á chrániť dobré meno spoločnosti, v ktorej pracujem); Zdvorilosť (napr. Vyhýbam sa tomu, aby som kolegom spôsoboval problémy); „Športové správanie" (napr. Vyhýbam sa mrhaniu času diskusiami o nepodstatných záležitostiach). Respondenti označovali svoje odpovede zakrúžkovaním stupňa súhlasu/nesúhlasu s daným tvrdením na 5 stupňovej Likertovej škále (1 = úplne nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím).

Škála LMX-7. Vnímanie a hodnotenie vzťahu líder-podriadený (konštrukt LMX) sme merali pomocou 7 položkovej škály LMX-7 (Janssen & Van Yperen, 2004) (napr. Môj nadriadený/á je schopný rozpoznať môj potenciál). Respondenti odpovedali zakrúžkovaním stupňa súhlasu/nesúhlasu s jednotlivými tvrdeniami na 5 stupňovej Likertovej škále (1 = úplne nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím).

Autonómia. Pracovnú autonómiu (časové plánovanie práce, možnosť rozhodovať) sme zisťovali troma položkami prebratými z metodiky The Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) (napr. Práca/pracovná pozícia mi dáva značný priestor pre nezávislosť a slobodu v tom, ako budem robiť svoju prácu). Respondenti odpovedali na 5 stupňovej Likertovej škále (1 = úplne nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím).

Položky vyššie uvedených troch dotazníkov (OCB, LMX-7, Autonómia) boli preložené z originálu do slovenského jazyka psychológom a následne korigované spätným prekladom do anglického jazyka.

Pracovný status. Pre účel prezentovanej štúdie pracovným statusom rozumieme pracovnú zmluvu zamestnanca uzatvorenú na dobu určitú alebo neurčitú. Respondenti na túto otázku odpovedali v demografickej časti dotazníka zakrúžkovaním jednej z dvoch vyššie uvedených možností.

Štatistické procedúry

V prvom kroku sme overovali vnútornú konzistenciu/reliabilitu použitých nástrojov pomocou Cronbachovho koeficienta Alfa. Vzťahy medzi konštruktom LMX, autonómiou, pracovným statusom a organizačným občianskym správaním sme najprv testovali korelačnou analýzou, kombináciu vplyvu signifikantných nezávislých premenných na závislú premennú (organizačné občianstvo) sme následne overovali lineárnou regresnou analýzou.

Výsledky

Výsledky testu reliability vykazujú veľmi dobré hodnoty pre všetky aplikované metodiky: OCB = 0,862; LMX-7 = 0,933; Autonómia = 0,903. V korelačnej matici (tabuľka 2) uvádzame priemery, štandardné odchýlky a Spearmanove korelačné koeficienty medzi testovanými premennými. Výsledky korelačnej analýzy ukázali, že s výskytom organizačného občianstva na úrovni celkového skóre významne korelovali premenná LMX a pracovná autonómia. Na úrovni jednotlivých facetov OCB autonómia korelovala so všetkými škálami OCB okrem zdvorilosti, premenná LMX vykazovala významný súvis s altruizmom a svedomitosťou. V praxi to znamená, že čím respondenti hodnotili vyššie svoju pracovnú autonómiu a kvalitu vzťahu s nadriadeným založenú na sociálnej a psychologickej výmene, teda na vzájomnej dôvere a rešpekte, tým títo respondenti vykazovali vyššiu úroveň mimo - rolového organizačného občianskeho správania. Pracovný status s celkovým skóre OCB nesúvisel, „hraničný“ významný vzťah sme identifikovali len na úrovni pracovný status – altruizmus v prospech zamestnancov, ktorí mali uzatvorený pracovný pomer na dobu určitú.

Tabuľka 2: Priemery, štandardné odchýlky, korelačné koeficienty

	Premenné	Priemer	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Pohlavie	1.5	0.5						
2.	Vek	40.05	9.61	.045					
3	Pracovný status	1.88	0.32	-.082	.171**				
4	LMX	3.57	0.95	-.082	-.186**	.093			
5	Autonómia	3,36	1,13	-.046	-.030	-.080	.149*		
6	OCB_All	4,06	0.54	.059	.026	.066	.263**	.329**	
7	OCB_Altruizmus	4.45	0.66	.136*	.009	.140*	.181**	.150*	.696**
8	OCB_Svedomitosť	3.85	0.76	-.088	-.032	.026	.326**	.467**	.776**
9	OCB_Občianskosť	3.86	0.78	.074	.083	.012	.135	.187**	.607**
10	OCB_Zdvorilosť	3.99	0.91	.113	-.049	.075	.124	.053	.595**
11	OCB_Sportsmanship	3.74	0.88	.094	.150*	.038	.062	.222**	.606**

Súčinnosť vplyvu identifikovaných nezávislých premenných na incidenciu organizačného občianstva sme testovali lineárnou regresiou. Vytvorili sme dva signifikantné regresné

modely, jeden vo vzťahu k celkovému OCB, druhý vo vzťahu k altruistickému správaniu (facet OCB). Oba modely sme testovali v dvoch krokoch. V prvom kroku sme do modelu vložili premenné vek a pohlavie, aby sme kontrolovali ich potenciálny vplyv, v druhom kroku sme vkladali do modelu tie nezávislé premenné, ktoré signifikantne korelovali so závislými premennými. Výsledky sú znázornené v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Hierarchická regresná analýza na OCB a altruizmus (facet OCB)

OCB				
Prediktory/premenné	R^2	F	Beta	Sig.
Pohlavie	0,20	9,70	0,06	0,32
Vek			0,10	0,12
Pracovný status			0,06	0,39
Autonómia			0,31	0,00
LMX			0,28	0,00
Altruizmus				
Prediktory/premenné	R^2	F	Beta	Sig.
Pohlavie	0,12	5,61	0,12	0,09
Vek			0,09	0,20
Pracovný status			0,07	0,33
Autonómia			0,21	0,00
LMX			0,22	0,00

Legenda: LMX = leader-member exchange; R^2, F = koeficienty regresie

V prvom modeli lineárna kombinácia premenných LMX, autonómia a pracovný status na výskyt celkového OCB vysvetľuje 20 % variability závislej premennej (OCB); v druhom regresnom modeli na závislú premennú altruizmus (facet OCB) sme identifikovali pomerne nízke percento vysvetliteľnosti závislej premennej (12,4 %). Premenná pracovný status, napriek svojím signifikatným koreláciám v kombinácii s ďalšími premennými (LMX, autonómia) stratila na svojej sile a bola identifikovaná ako nevýznamná. Záverom môžeme konštatovať, že zo skúmaných situačných premenných na výskyt OCB najkonzistentnejšie vplývala premenná autonómia, teda možnosť samostatne rozhodovať, samostatne plánovať a mať slobodu v tom, ako bude práca vykonávaná. Premenná pracovný status nepreukázala významný vplyv na výskyt OCB.

Diskusia

V predloženej štúdii sme očakávali, že čím viac bude pracovné prostredie respondentmi vnímané ako prostredie s vyššou úrovňou nezávislosti, autonómie (téoria pracovného designu) a kvality vzťahu leader – podriadený (teória sociálnej výmeny), tým významnejšie bude toto prostredie vplývať na výskyt organizačného občianskeho správania. V súvislosti s aktuálnou situáciou na trhu práce (vysoká nezamestnanosť, nedostatok pracovných príležitostí) sme predpokladali, že pracovný status, konkrétne pracovná zmluva na dobu určitú

bude pozitívne vplývať na výskyt OCB, vychádzajúc z predpokladu, že vykonávané občianske správanie významne zvýši šance zamestnanca na permanentnú prácu (impression management).

Naše zistenia ohľadom kvality vzťahu leader – podriadený potvrdzujú pozitívny súvis medzi vnímanou kvalitou vzťahu medzi zamestnancom a jeho nadriadeným a výskytom občianskeho správania, teda, že ak zamestnanci vnímajú vzťah so svojím nadriadeným ako vzťah založený na vzájomnom rešpekte a dôvere (vysoké LMX) pravdepodobne recipročne „vrátia" tento vzťah formou angažovania sa v správaní a aktivitách prospešných pre celú organizáciu. V súlade so zisteniami realizovaných štúdií (Runhaar, Konermann & Sanders, 2013; Hackett &Lapiere, 2004) vyslovujeme podporu predpokladu, že OCB do určitej predstavuje vyjadrenie vďačnosti a reciprocity za vysokú kvalitu vzťahu zamestnanca s jeho nadriadeným.

V súlade s teóriou pracovného designu a niektorých realizovaných štúdií (napr. Cappelli & Rogovsky, 1998) konštatujeme, že pracovná autonómia sa v našom výskume preukázala ako premenná, ktorá konzistentne ovplyvňuje výskyt OCB celkovo aj na úrovni jednotlivých facetov. Potvrdzujeme teda relevantnosť tejto motivačnej charakteristiky práce pri angažovaní sa v mimo rolovom občianskom správaní.

Čo sa týka implikácií našich výskumných zistení do praxe považujeme za zmysluplné posilňovať vzájomný vzťah medzi leadrom a podriadeným (LMX) prostredníctvom delegovania čo najväčšieho množstva zodpovedností z nadriadených na zamestnancov, týkajúcich sa plánovania, organizovania vlastnej práce (pokiaľ to typ práce dovoľuje), ale aj samostatného riadenia svojho profesionálneho rozvoja, formou napr. angažovania sa a manažovania rôznych teamových aktivít, formálnych a neformálnych stretnutí zameraných napr. na zdieľanie know-how, knowledge management, s predpokladom, že okrem autonómie tieto aktivity prispejú k posilneniu ďalších premenných (napr. variability zručností, možnosť uplatniť svoje vedomosti, a pod.) relevantných jednak pre OCB, ale aj pre formovanie želateľných pracovných postojov, najmä pracovnej spokojnosti, afektívneho záväzku k organizácii a aj samotného výkonového správania (Hackman & Oldham, 1976; Runhaar, Konermann & Sanders, 2013; Hackett & Lapiere, 2004). Za relevantný považujeme tiež tréning samotných leadrov v stratégiách LMX, čo následne môže viesť k vyššej zamestnaneckej spokojnosti, k vyššiemu výkonu i k angažovanosti sa v OCB (Hackett & Lapiere, 2004).

Predpoklad o významnom vplyve pracovného statusu na OCB v zmysle častejšieho výskytu OCB u respondentov s pracovnou zmluvou na dobu určitú sa na našom výskumnom súbore nepotvrdil, vzťah bol nevýznamný, čiže premenná pracovný status nepreukázala vo vzťahu k OCB svoju motivačnú funkciu.

Limity štúdie. V realizovanej štúdii sme si vedomí viacerých obmedzení súvisiacich s výskumami v behaviorálnych vedách, ktoré mohli ovplyvniť prezentované výsledky (Podsakoff et al., 2003). Design nášho výskumu bol založený výlučne na sebaposudzovacej metodológii. Prediktorové a kritériové premenné boli merané rovnakými nástrojmi (sebaposudzovacie Likertove škály) v rovnakom čase a na rovnakom mieste, čo mohlo byť zdrojom „falošnej" kovariancie nezávislej od obsahu konštruktov samotných. Vo výskume sme zisťovali „pozitívne, organizačne želateľné správanie" (OCB), čo mohlo viesť respondentov, v snahe javiť sa „v pozitívnom svetle", k sociálne žiaducim odpovediam, napriek tomu, že sme ich ubezpečili o anonymite a dôvernosti získaných údajov. Ďalej, získané dáta mohli byť ovplyvnené aktuálnou náladou, stavom, afektivitou účastníkov výskumu (Podsakoff et al., 2003). Výskumný súbor nepredstavoval reprezentatívnu vzorku zamestnaných respondentov na Slovensku jed-

nak čo sa týka veľkosti vzorky, rovnomernej distribúcie niektorých skúmaných premenných (napr. nízky počet respondentov s limitovaným pracovným kontraktom (N = 11) oproti respondentom zamestnaným na trvalý pracovný pomer) a tiež z pohľadu obsiahnutia segmentov hospodárstva.

Záver

Výsledky štúdie naznačujú, že v kontexte teórie sociálnej výmeny, nadriadení prostredníctvom svojich vzťahov s podriadenými významne a priamo podporujú výskyt a vykonávanie občianskeho správania. Potvrdený vzťah medzi pracovnou autonómiou (možnosťou relatívne nezávisle rozhodovať o tom, ako budem pracovať) a výskytom OCB, vrátane jednotlivých facetov podporuje kľúčový vplyv tejto motivačnej charakteristiky práce na výskyt extra rolového správania.

Literatúra

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Jossey-Bass.

Cappelli, P. & Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and lean production. *Industrial and Labor Relations Review,*51, 633–653.

Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004).Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identifcation, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.

Farh, J., Posdakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management,* 16, 705–721.

Graen, G. & Cashman, J. F. (1975*). A role making model in formal organizations: A developmental approach.* In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership frontiers, 143–165. Kent, OH: Kent State Press.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly,* 6, 219–247.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Motivation through the design of work: Test of atheory. *Organizational Behavior and Human Performance,16,* 250–279.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Chiu, S.-F. & Chen, H.-L.(2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Social behavior and personality,* 33, 6, 523–540.

Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal,* 47, 3, 368–384.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, N, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity.* New York: Wiley, 1964.

Hackett, R. D. & Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between LMX and OCB. Academy of Management Proceedings (August 2004) (Meeting abstract suplement), T1–T6.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 6, 1321–1339.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior,the good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000). Contingent and marginal employment, commitment, and discretionary contributions. *Research in the Sociology of Work, 9*, 253–270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, 513–563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B, Lee, J.-I. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biasis in behavioral research: A critical review of the literature. *Journal of Applied Psychology,* 88, 5, 879–903.

Runhaar, P., Konermann, J. & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader -member exchange. *Teaching and Teacher Education* 30, 99–108.

Schraggeová, M. & Rošková, E. (2015). Modely vzťahovej väzby v kontexte organizačného spávania. Psychologie práce a organizace 2015. Praha (v tlači).

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology,* 68, 653–663.

Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692–703.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behaviors. *Journal of Management,* 17, 601–617.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management,* 14, 121–141.

Modely vzťahovej väzby v kontexte organizačného spávania[1]
Attachment models in the context of organizational behavior

Schraggeová Milica, Rošková Eva
Katedra psychológie, Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Bratislava
milica.schraggeova@uniba.sk

Abstrakt
Hoci teória vzťahovej väzby vznikla s cieľom objasniť vývinové procesy osobnosti, dnes sa jej aplikačné možnosti rozširujú aj na vysvetlenie interpersonálneho správania dospelých. Aktuálne štúdie potvrdzujú, že pracovný kolektív a samotná organizácia môžu predstavovať objekty, ku ktorým sa jedinec správa v závislosti od svojho vnútorného vzťahového modelu. Predkladaný príspevok si kladie za cieľ overiť súvislosti vzťahovej väzby v dospelosti s postojovými (záväzok ku organizácii) a behaviorálnymi charakteristikami (organizačné občianske správanie) v pracovnom kontexte. Výsledky podporujú predpoklad, že významnými prediktormi postojov k organizácii a prosociálneho organizačného správania sú vnútorné modely interpersonálneho správania manifestované ako dimenzie vzťahových štýlov. Nízka miera vyhýbavej väzby mala prediktívnu hodnotu pre afektívny záväzok k organizácii. Nízka miera dimenzie vyhýbania bola prediktorom organizačného občianskeho správania. Naznačené sú ďalšie smerovania výskumu v oblasti štýlov vzťahovej väzby v rámci organizačného kontextu.
Kľúčové slová: Vzťahová väzba; záväzok k organizácii; organizačné občianske správanie

Abstract
Although attachment theory was created to clarify the developmental processes of personality, actually its application possibilities are extending to explanation of interpersonal behavior of adults. Recent studies confirmed that the workteam and the organization itself may represent objects, the individual exhibits behavior corresponding to his interanal attachment model. The aim of this study is to verify relationships of adults attachment models, organiazational commitment and organizational citezenship behavior. The results support the assumption, that the attachment dimenzions are significant predictors of organizational attitudes and organizational behavior. Low rates of avoidant attachment dimenzion predicted afactive organizational commitment. Low rates of avoidant attachment dimenzion predicted organizational citizenship behavior. Future reaserach in this field are suggested.
Key words: Attachment; Organizational commitment; Organizational citezenship behavior

Bowlbyho teória vzťahovej väzby (attachment) je v súčasnosti jedným z najuznávanejších konceptov v oblasti vývinovej psychológie. Podstatou teórie je, že dieťa si v interakcii s opatrovateľom (najčastejšie s matkou) vytvára „vnútorný pracovný model" uložený v implicitnej pamäti, ktorý je základom budúceho utvárania vzťahu k sebe a k druhým (Hašto, 2005). V oblasti výskumu správania jedinca v pracovnom prostredí sa venovala teórii attachmentu

[1] Štúdia vznikla s podporou grantového projektu Vega č. 1/0952/14

zatiaľ len malá pozornosť. Väzbové štýly v dospelosti sa sústredili prevažne na oblasť partnerských vzťahov. Však za posledné dve dekády sa objavili prvé štúdie, ktoré sa pokúsili skúmať možnú súvislosť modelov vzťahovej väzby v dospelosti s postojmi a správaním na pracovisku (Harms, 2011; Mikulincer, Shaver, 2007; Popper, Amit, 2009).

Vzťahová väzba v dospelosti

Základom Bowlbyho teórie vzťahovej väzby je poznanie, že ranné skúsenosti so vzťahovou figúrou (matkou alebo iným opatrovateľom) sa transformujú do vnútorných pracovných modelov, ktoré predstavujú neskôr prototypické osobnostné črty (Bowlby, 2010). Primárne attachmentové štýly boli popísané na základe výskumov Ainsworthovej ako bezpečný, neistý-úzkostný a neistý - vyhýbavý (Bowlby, 2010). Centrálnou témou vo výskume attachmentu sa stala otázka, či v detstve vytvorené vzťahové modely sú stabilné a či ich môžeme pokladať za determinanty správania v dospelosti (Pinquart, Feussner, Ahnert, 2013). Sroufe (2005) na základe longitudinálneho tridsaťročného výskumu prináša podporu Bowlbyho hypotéze, že variácie v kvalite vzťahovej väzby v detstve sú základom pre ďalšie individuálne rozdiely v osobnosti. Hoci Sroufe (2005) vývin osobnosti nijako neredukuje len na priamočiary prenos raných skúseností do dospelosti, ale naopak, uvedomuje si rolu mnohých vplyvov zo strany rodičov, súrodencov, priateľov, ktoré nie sú súčasťou attachmentového systému, pripisuje vzťahovej väzbe zásadný význam kvôli jeho primárnosti v hierarchii vývinu. Objavuje sa na začiatku vývinu a je spájaný s mnohými dôležitými funkciami ako sú sociálne vzťahy, emocionálna regulácia, zvedavosť a predstavuje jadro osobnosti, okolo ktorého sa organizujú všetky ďalšie skúsenosti. 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.

Odpoveď na otázku stability vzťahových modelov sa snažil nájsť Fraley (2002) vo svojej metaanalytickej štúdii. Fraley (2002) uvádza dve možné perspektívy na stabilitu vzťahových modelov počas života. Prvá, prototypická, predpokladá implicitné zachovanie vzťahového modelu z detstva, druhá, revizionistická nepredpokladá stabilitu medzi detstvom a dospelosťou. Autor spracoval výskumné dáta longitudinálnych štúdií zahrňujúcich 27 výskumných súborov s údajmi o vývine attachmantu od prvého roku života až do 21 rokov a zistil priemernú mieru stability bezpečnej - neistej väzby na úrovni korelačného indexu 0,39. Pinquart, Feussner a Ahnert (2013) sa zamerali na štúdie zachytávajúce jedincov až do veku 29 rokov a zistili, že pre interval dlhší ako 15 rokov nie je významná korelácia stability a tiež, že stabilita variuje podľa veku respondentov, v ktorom bola prvý krát zisťovaná vzťahová väzba a podľa použitej meracej metódy (dotazník, interview, priame pozorovanie správania). Celkovo longitudinálne štúdie podporili vyššiu stabilitu attachmentu u nízko rizikových jedincov oproti vysoko rizikovým (napr. chudoba, zlé zaobchádzanie s deťmi, rozvod rodičov, nízky socioekonomický status) (Pinquart, Feussner & Ahnert, 2013; Sroufe, 2005; Weinfield, Sroufe & Egeland, 2000).

Časť relevantných výskumov sa opiera o konceptualizáciu vzťahovej väzby v rámci dvoch dimenzií: vzťahová úzkosť a vzťahové vyhýbanie (Brennan &Shaver, 1995; Mikulincer & Shaver, 2007). Brennan a Shaver (1995) odvodzujú z kombinácie týchto dvoch dimenzií štyri štýly vzťahovej väzby v dospelosti. Ak sú obe dimenzie, nízke môžeme hovoriť o bezpečnom štýle – jedinec je spokojný s blízkosťou a vzájomnou závislosťou, spolieha sa na podporu. Úzkostný štýl (vysoká anxieta a nízke vyhýbanie) predstavuje nedostatok bezpečia a silnú

potrebu blízkosti, obavy o vzťahy a strach z odmietnutia. Vyhýbavý štýl znamená nedostatok bezpečia, kompulzívne spoliehanie sa na seba, preferovanie emocionálneho dištancovania sa od druhých. A napokon dezorganizovaný štýl tvorí vysoká miera úzkosti aj vyhýbania (Brennan &Shaver, 1995). Bartholomew a Horowitz (1991) navrhli štvorkategoriálny prístup, kde jednotlivé diskrétne kategórie odpovedajú kombinácii seba-obrazu a obrazu nešpecifických druhých. Výsledné kategórie typov väzby sú: bezpečná, príliš sa zaoberajúca (preoccupied), úzkostná a dištancovaná. Bartholomew (1994) upozorňuje, že spôsoby merania attachmentových štýlov predstavujú ďalší moment, ktorý sťažuje integráciu výskumných zistení. Napríklad metódy výpovede o sebe sa spoliehajú na schopnosť správne uvádzať očakávania a skúsenosti v intímnych vzťahoch, zatiaľ čo projektívne metódy alebo interview nepredpokladajú rovnakú mieru vedomej reflexie týchto skúseností.

Attachment a organizačné správanie

Pokiaľ je všeobecne akceptovaný predpoklad, že attachmentový model sa aktivuje v partnerských vzťahoch, je opodstatnený predpoklad, že sa aktivuje aj v iných typoch vzťahov, napríklad v pracovných. Z perspektívy teórie vzťahovej väzby sa môžeme pozerať na pracovnú skupinu ako aj na organizáciu (reprezentovanú predovšetkým ľuďmi v nej pôsobiacimi), ako na miesto, ktoré môže poskytovať bezpečie a pocit blízkosti. Mikulincer a Shaver (2007) uvádzajú, že skupina istým spôsobom môže reprezentovať attachmentovú figúru a poskytovať priestor na projekciu vzťahových modelov. V súlade s ich tvrdeniami predpokladáme, že dospelí s bezpečnou vzťahovou väzbou dôverujú podpore skupiny, sú emocionálne otvorení a angažujú sa v skupinových aktivitách. Menej vzťahovo bezpeční jedinci môžu vykazovať správanie do ktorého projikujú nedôveru, úzkosť, vyhýbanie a pod. Prvé výskumné výsledky v oblasti attachmentu a správania na pracovisku priniesli Hazanová a Shaver (1990). Zistili, že jedinci s bezpečnou vzťahovou väzbou boli viac orientovaní na vzťahy so spolupracovníkmi a vykazovali vyššiu pracovnú spokojnosť. Barkham a Hardy (1994) zistili, že úzkostní/ambivalentní jedinci vykazovali vyššiu mieru úzkosti na pracovisku vo vzťahu k výkonu, obavy z odmietnutia, neprijatia, neuznania a pod. Vyhýbaví jedinci boli všeobecne nespokojnejší, mali problémy so vzťahmi, boli viac nedôverčiví a zdržanliví.

Vzťahová väzba a organizačné občianske správanie (OCB)

Organizačné občianske správanie (Organizational citizenship behavior – OCB) je typom dobrovoľného správania na pracovisku, ktoré má silný vzťahový prvok a preto oprávňuje k predpokladu významných súvislosti s modelmi vzťahovej väzby. Organ (1988) definuje OCB ako pozitívne, dobrovoľné, mimorolové správanie, ktoré nie je od zamestnancov organizácie priamo vyžadované, ani nie je nijako odmeňované. Aspekt dobrovoľnosti znamená, že ak sa zamestnanec nebude v takomto správaní angažovať, nie je možné ho sankcionovať. Podobné konštrukty ako OCB sú organizačná spontaneita, prosociálne správanie (Borman & Motowidlo, 1997). Podskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., a Bachrach, (2000) rozdelili antecedenty OCB do štyroch kategórií: 1. individuálne charakteristiky zamestnanca (postoje, dispozičné premenné, demografické premenné, schopnosti/skills); 2. charakteristiky práce (spätná väzba, rutina, identita úloh, dôležitosť práce; 3. organizačné charakteristiky (formalizovanosť organizácie, vnímaná organizačná podpora, kohézia skupiny); 4. správanie leadra/manažéra. Modely vzťahovej väzby môžeme zahrnúť medzi dispozičné individuálne antecedenty OCB. Desivilya, Sabag a Ashton (2007) zistili že miera OCB negatívne súvisí s výškou skóre vyhýbavého a úzkostného štýlu väzby.

Vzťahová väzba a záväzok k organizácii

Záväzok k organizácii (Organizational commitment) je ďalší koncept, o ktorom predpokladáme, že súvisí s modelmi vzťahovej väzby. Záväzok k organizácii chápeme ako aktívny vzťah a vôľu prispievať v prospech organizácie (Mowday, Steers & Porter, 1979). Záväzok je aj postojová charakteristika, odráža vzťah zamestnanca k organizácii a vedie k správaniu, ktoré môže byť v protiklade s inými motívmi. Najvplyvnejším modelom v oblasti výskumu záväzku k organizácii je v súčasnosti trojdimenzionálny model Meyera a Allenovej. Meyer a Allenová (1991) vychádzajú z chápania záväzku ako stavu mysle, ktorý môže odrážať želanie, potrebu alebo povinnosť zostať členom organizácie, čo zároveň predstavuje tri dimenzie záväzku: afektívny, kontinuálny a normatívny. Viaceré štúdie odhalili, že afektívny záväzok je v najsilnejšom vzťahu so správaním prospešným pre organizáciu, ako je napríklad tendencia zotrvať, občianske správanie, akceptácia zmien (Landerer & Riketta, 2002; Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002). Mikulincer a Shaver (2007) vidia možnosť pozerať sa na organizáciu ako na určitý variant vzťahovej osoby. Domnievame sa, že väzba na organizáciu môže evokovať primárne alebo sekundárne stratégie vzťahového správania a odrážať interný vzťahový model. Mikulincer a Shaver (2007) uvádzajú, že jedinci s vyššou úzkostnou a vyhýbavou väzbou skórovali nižšie v organizačnom záväzku. Navyše, vyhýbavý štýl sa spájal s úmyslom odísť z organizácie. Zistili tiež, že zamestnanci s neistou väzbou boli rezistentnejší voči zmene, zatiaľ čo jedinci s bezpečnou väzbou mali vyššiu úroveň self- efficacy a efektívnejšie sa prispôsobovali podmienkam zmeny.

Výskumný cieľ a hypotézy

Cieľom nášho výskumu je overiť súvislosti dimenzií vzťahovej väzby v dospelosti s postojovými (záväzok ku organizácii) a behaviorálnymi charakteristikami (OCB) v pracovnom prostredí. Predpokladáme, že štýly vzťahovej väzby v dospelosti predstavujú osobnostné antecedenty ovplyvňujúce utváranie vzťahu k organizácii.

Vychádzame z vyššie uvedených teoretických východísk, predovšetkým z práce Mikulincera a Shavera (2007), z konceptu afektívneho organizačného záväzku Meyera a Allenovej a z konceptu organizačného občianstva (OCB) Organa (1988). Predpokladáme, že afektívny organizačný záväzok má najbližšie k bezpečnému štýlu väzby. Je založený na pozitívnej emocionalite, prináša benefity pre organizáciu a odráža pozitívny stav mysle. Jedinci s bezpečným modelom väzby sú sociálne kompetentní, nemajú problémy udržiavať dobré vzťahy s druhými, sú otvorení, sebestační a preto je predpoklad, že si vytvoria pozitívny vzťah aj k spolupracovníkom, ktorí reprezentujú organizáciu a aj k organizácii samotnej.

Na základe vyššie uvedených poznatkov a predpokladov formulujeme nasledujúce hypotézy:

H1a) Nízka miera v dimenzii vyhýbania bude v pozitívnom vzťahu s afektívnym záväzkom k organizácii.

H1b) Nízka miera v dimenzii úzkosti bude v pozitívnom vzťahu s afektívnym a záväzkom k organizácii.

V nadväznosti na zistenia Desivilya, Sabag a Ashton (2007) podľa ktorých miera OCB negatívne súvisí s mierou vyhýbavého a úzkostného štýlu väzby predpokladáme, že vzťahová väzba predstavuje individuálny antecedent OCB a formulujeme nasledovné výskumné hypotézy:

H2a) Nízka miera v dimenzii vyhýbania bude v pozitívnom vzťahu s organizačným občianskym správaním.

H2b) Nízka miera v dimenzii úzkosti bude v pozitívnom vzťahu s organizačným občianskym správaním.

Výskumný výber a metódy

Výskumu sa zúčastnilo 214 respondentov (106 mužov a 108 žien). Podmienkou pre účasť vo výskume bol produktívny vek respondentov a minimálne tri roky pracovnej praxe v rôznych sférach hospodárstva. V rámci zbierania demografických dát respondenti odpovedali na nasledovné otázky: vek, pohlavie, typ organizácie, veľkosť organizácie, počet odpracovaných rokov (pracovná prax), vzdelanie. Detailnejšiu štruktúru výskumnej vzorky uvádzame v tabuľke 1. Výskum sme realizovali formou ceruza – papier v spolupráci s vyškolenými študentmi – anketármi.

Tabuľka 1: Výskumný výber

Počet respondentov N=214	
Priemerný vek	40,05
Rodinný stav:	
Ženatý/vydatá	51%
Slobodný/á	37,40%
iné	11,70%
Veľkosť organizácie:	
Malá (do 150 zamestnancov)	47,70%
Stredná (151-1000 zam.)	25,20%
Veľká (1001 zam.)	25,70%
Doba vo firme - priemer	8,6 roka
Vzdelanie:	
Vysoká škola	60,70%
Stredná škola s maturitou	37,40%
Typ organizácie:	
Slovenská súkromná	36%
Zahraničná súkromná	30,40%
Štátna	33,20%

Metódy

Prežívanie blízkych vzťahov (Experiences in Close Relationships, ECR). Autormi škály ECR sú Brennan, Clark a Shaver (1998 podľa Mikulincer & Shaver, 2007). ECR sebaposudzovacia škála sa stala jednou z najrozšírenejších metód na zisťovanie typu vzťahovej väzby u dospelej populácie. Je tvorená dvoma subškálami po 18 položiek, pričom prvá predstavuje dimenziu úzkosti vo vzťahoch a druhá dimenziu vyhýbavosti vo vzťahoch. Položky sa hodnotia na sedembodovej Likertovej stupnici (1 – úplne nesúhlasím, 7 – úplne súhlasím). Skóre niektorých položiek je reverzné. Škála, ktorá sa vzťahuje k úzkosti obsahuje položky ako napríklad „Robí mi starosti, že by som mohol/mohla byť odmietnutá alebo opustený/á“. Škálu vyhýbavosti tvorí napríklad položka: „Radšej neukazujem druhým ľuďom ako sa naozaj cítim“. Položky vykazujú vysokú vnútornú konzistenciu, existuje rozsiahla evidencia konštruktovej validity. Ako narastal záujem o škálu ECR, tak sa objavoval narastajúci počet

prekladov. Nakoľko neexistuje slovenský preklad, tak sme si škálu ECR preložili z anglického jazyka a preklad sme konfrontovali aj s verziou českého jazyka (Lečbych & Pospíšiliková, 2012). Vnútorná reliabilita škály úzkosti bola na úrovni Cronbach α = 0,877, škála vyhýbania mala Cronbach α = 0,744. Pri hlbšej analýzy sme však pristúpili k vylúčeniu dvoch položiek zo škály vyhýbania, ktoré vykazovali zápornú koreláciu s celkovým položkovým skóre. Išlo o položku 25 – „Svojim blízkym osobám hovorím skoro o všetkom" a položku 29 – „Cítim sa dobre, keď som závislý na druhých". Po ich vylúčení sa upravila Cronbachova α na hodnotu 0,812.

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. Po prvých skúsenostiach s dotazníkom TCM (Schraggeová & Bakancová, 2014) sme pristúpili k presnejšej a jednoznačnejšej formulácii niektorých položiek. Interná reliabilta škály, dosiahla hodnotu Cronbach α = 0,842.

Na meranie organizačného občianskeho správania sme použili 20 položkový dotazník OCB (Organizational Citizenship Behavior) prebratý z výskumov Podsakoff et al. (2000), reprezentujúci 5 základných facetov OCB: Altruizmus, Conscientiousness, Civic virtue, Courtesy, a Sportsmanship. Položky dotazníka sme preložili z originálu do slovenského jazyka a následne boli korigované spätným prekladom do anglického jazyka. Respondenti označovali svoje odpovede zakrúžkovaním stupňa súhlasu/nesúhlasu s daným tvrdením na 5 stupňovej Likertovej škále (1 = úplne nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím). Pre účely nášho výskumu sme v tejto fáze počítali celkové skóre OCB ako priemernú hodnotu z 18 položiek, po vylúčení dvoch položiek (16, 20), ktoré znižovali internú reliabilitu dotazníka. Vypočítali sme hodnotu Cronbach α = 0.862 (18 položiek).

Výsledky

Štatistickú analýzu sem realizovali pomocou programu SPSS. Po testovaní rozloženia dát sme použili Pearsonove korelačné koeficienty a lineárnu regresiu. V tabuľke 2 uvádzame základnú deskriptívnu štatistiku skúmaných premenných. Korelačná analýza poukázala na významný vzťah medzi dimenziou vyhýbania a afektívnym záväzkom k organizácii ($r = -0{,}184$, $p < 0{,}01$) ako aj medzi vyhýbaním a mierou OCB ($r = -0{,}212$, $p < 0{,}01$). Úzkostná dimenzia vzťahovej väzby korelovala s afektívnym organizačným záväzkom pozitívne, nedosiahla však hladinu významnosti. Potvrdila sa nám teda len hypotéza H1a. Predpoklad súvislosti nízkej miery úzkosti s afektívneho záväzku sa nepotvrdil. Miera OCB súvisela s nízkou mierou vyhýbania, čím sa potvrdila H2a. Nepotvrdila sa však predpokladaná súvislosť medzi nízkou mierou úzkostnosti a mierou OCB.

Okrem korelačnej analýzy sme realizovali regresnú lineárnu analýzu s cieľom zistiť podiel vzťahovej vyhýbavosti na vysvetlení variancie afektívneho záväzku k organizácii (AC) a organizačného občianskeho správania (OCB). Do regresnej analýzy sme ako nezávislé premenné vložili aj demografické charakteristiky osobné a pracovné, ktoré pozitívne korelovali s AC (doba v organizácii, veľkosť organizácie) a OCB (veľkosť organizácie). Regresný model naznačil, že takmer 12 % premennej afektívny záväzok k organizácii je predikovaný nízkou mierou vyhýbania, veľkosťou firmy v negatívnom smere a rokmi, ktoré jedinec strávil v organizácii. Regresný koeficient R^2 pre OCB je menší, 6% variancie je vysvetlených nízkou mierou vyhýbavej väzby a veľkosťou organizácie.

Tabuľka 2: Priemery, smerodajné odchýlky a vzájomné korelácie premenných

		M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Vek	40,05	9,62							
2.	Doba v organizacii	8,60	7,85	0,542**						
3.	Typ organizacie	1,97	0,83	0,245**	0,253**					
4.	Veľkosť organizácie	1,76	0,84	0,108	0,074	-0,359**				
5.	Väzba úzkostná	3,69	0,98	0,009	0,084	0,028	0,069			
6.	Väzba vyhýbavá	3,27	0,83	0,083	0,09	0,041	0,096	0,021		
7.	AC	4,39	1,26	0,043	0,144*	-0,094	-0,273**	0,126	-0,184**	
8.	OCB	4,06	0,54	0,049	0,016	-0,018	-0,156*	0,029	-0,212**	0,452**

*p < 0,05; **p < 0,01; AC – afektívny záväzok k organizácii; OCB –organizačné občianske správanie

Tabuľka 3: Regresná analýzy pre závislú premennú Afektívny organizačný záväzok

R square	Adj R square	F	Prediktory	Beta	Sig.	VIF
0,128	0,115	9,72	Väzba vyhýbavá	-0,164	0,015	1,017
			Veľkosť firmy	-0,277	0,001	1,016
			Doba v organizaácii	0,173	0,011	1,016

Tabuľka 4 Regresná analýzy pre závislú premennú OCB

R square	Adj R square	F	Prediktory	Beta	Sig.	VIF
0,069	0,060	7,384	Veľkosť organizácie	-0,148	0,033	1,008
			Väzba vyhýbavá	-0,206	0,003	1,008

Diskusia

Teória vzťahovej väzby predstavuje osobnostný dispozičný koncept, ktorý sa ukazuje ako sľubný pre vysvetlenie správania aj v širších sociálnych kontextoch. Doteraz bola skúmaná predovšetkým v oblasti romantických partnerských vzťahov, kde je paralela medzi rodičom a partnerom ako vzťahovou figúrou zjavná (Hazan & Shaver, 1987). V zhode s viacerými autormi (Harms, 2011; Mikulincer & Shaver, 2007) sa domnievame, že teóriu vzťahovej väzby je možné aplikovať aj v pracovnom kontexte. Svedčí o tom narastajúci výskumný záujem hlavne v oblasti líderstva a pracovnej spokojnosti. Mikulincer a Shaver (2007) načrtli charakteristiky príslušnosti k organizácii, kde môžeme vidieť prepojenie s attachmentom. Ide o komunikáciu, koordináciu a negociáciu s ostatnými členmi, vzájomnú závislosť, angažovanie sa v aktivitách pracovných aj voľno časových, pri zachovaní potrieb autonómie, súkromia a osobného priestoru. Vzťahová bezpečnosť sa podľa nich spája s pozitívnymi postojmi voči organizácii, naopak neisto viazaní jedinci majúci deficit v interpersonálnej koordinácii, v prosociálnej orientácii sú menej zaviazanými členmi organizácie.

Cieľom nášho výskumu bolo overiť súvislosti dimenzií vzťahovej väzby v dospelosti s postojovými (záväzok k organizácii) a behaviorálnymi pracovnými charakteristikami

(OCB). Potvrdila sa nám hypotéza H1a, v ktorej sme predpokladali negatívny vzťah medzi mierou vzťahovej vyhýbavosti a afektívnym organizačným záväzkom. Hypotéza H1b sa nepotvrdila, teda naše výsledky nepodporili predpoklad o negatívnom vzťahu vzťahovej úzkosti s afektívnym záväzkom k organizácii. Naše výsledky naznačujú, že zamestnanci vysoko skórujúci v dimenzii vyhýbavosti sú zdržanliví pri vytváraní silnejšieho puta všeobecne, teda aj s organizáciou a spolupracovníkmi, viac oceňujú nezávislosť. Nízke skóre v dimenzii vyhýbania môže indikovať bezpečný typ vzťahovej väzby. Podobne ako uvádzajú Hazanová a Shaver (1990), Mikulincer a Shaver (2007) môžeme u bezpečne pripútaných jedincov predpokladať aj vyššiu celkovú pracovnú spokojnosť, menej problémov na pracovisku. Hypotéza H1b nenašla podporu v našich zisteniach, miera v dimenzii úzkosti nesúvisí s veľkosťou afektívneho záväzku k organizácii. Interpretáciu tohto výsledku ponúka predpoklad, že jedinci s úzkostnou väzbou majú potrebu vyhľadávať blízke vzťahy a neustále si ich potvrdzovať. Navyše sa obávajú kritizovania a odmietnutia a preto si preventívne vytvárajú podobnú väzbu na organizáciu ako jedinci nízko skórujúci v dimenzii úzkosti.

V rámci druhej dvojice hypotéz, predpokladajúcich vzťah medzi dimenziami vzťahovej väzby a organizačným občianskym správaním sa nám potvrdila len hypotéza (H2a), v ktorej sme predpokladali negatívny vzťah dimenzie vyhýbania s OCB. Nepotvrdil sa negatívny vzťah OCB s dimenziou úzkosti. Vysvetlenie tohto výsledku vidíme v tom, že jedinci s úzkostnou väzbou vynakladajú veľa úsilia na získanie priazne kolegov a preto sú ochotní pomáhať a angažovať sa, aby získali pozitívne odozvy. Jedinci s vyhýbavou väzbou si udržujú dištanc a ich miera dobrovoľnej angažovanosti v záujme o druhých je nižšia. Predpokladáme, že zatiaľ čo pre jedincov s bezpečnou väzbou je dobrovoľná prosociálnosť podložená pozitívnou emocionalitou, sebadôverou, u jedincov s úzkostnou väzbou sa zakladá skôr na negatívnej emocionalite, neistote, strachu z odmietnutia. Ako ďalšie možné vysvetlenie nepotvrdenia negatívneho vzťahu medzi vzťahovou úzkosťou a afektívnym záväzkom k organizácii ako aj OCB vidíme v spôsobe zisťovania ich miery. OCB aj afektívny záväzok sme zisťovali metódou výpovede o sebe, a už samotné odpovede respondentov mohli byť ovplyvnené dynamikou úzkostného vnútorného vzťahového modelu, čo sa mohlo prejaviť vo vyššej miere skreslenia výpovedí o sebe v smere sociálnej žiaducinosti, čo mohlo skresliť výsledky vzájomnej korelácie. Barkham a Hardy (1994) zistili, že úzkostní/ambivalentní jedinci vykazovali vyššiu mieru úzkosti na pracovisku vo vzťahu k výkonu, obavy z odmietnutia, neprijatia, neuznania a pod. Vyhýbaví jedinci boli všeobecne nespokojnejší, mali problémy so vzťahmi, boli viac nedôverčiví a zdržanliví.

Pri interpretácii našich výsledkov sa odvolávame aj na štúdie, ktoré skúmali faktory osobnostného modelu Big Five ako osobnostné antecedenty postojov a správania v organizácii. V rámci modelu „veľkej päťky" Panaccio a Vandenberghe (2012) poukázali na pozitívny vzťah Extraverzie a Prívetivosti k afektívnemu záväzku, a Neurotizmus naopak vykazoval negatívnu súvislosť s afektívnym záväzkom. Extraverzia korelovala aj v iných výskumoch významne pozitívne s afektívnym záväzkom (Erdheim,Wang & Zickar, 2006). Všetci spomínaní autori nachádzajú vysvetlenie svojich zistení v tom, že jadrom extraverzie je pozitívna emocionalita, veľa sociálnych kontaktov, sociálna trúfalosť, a teda extraverti si vďaka svojej pozitívnej emocionalite vytvárajú afektívnu väzbu na pracovisko. Shaver a Brennan (1992) zistili, že bezpečná väzba sa spájala najviac s extraverziou, prívetivosťou a nízkym neurotizmom. Charakteristiky jedinca vysoko skórujúceho v miere extraverzie a prívetivosti tak inklinujú k popisu jedincov s bezpečným attachmentom. I keď zdôrazňujeme v zhode s Harmsom (2011), že vzťahová väzba predstavuje osobnostnú dimenziu na inej, hlbšej, úrovni ako faktory Big Five, porovnanie výsledkov je inšpirujúce.

Ďalej sme overovali prediktívnu hodnotu dimenzií väzbových štýlov spolu s demografickými a pracovnými charakteristikami. Takmer 12 % variancie afektívneho záväzku k organizácii vysvetľujú tri premenné: vyhýbavosť v štýle väzby, veľkosť organizácie a doba v organizácii. Popri bezpečnom attachmente to naznačuje, že čím je organizácia menšia a čím viac rokov v nej zamestnanec strávil, tým vyšší afektívny záväzok môžeme u neho predpokladať. Regresná analýza OCB naznačila, že 6 % OCB môžeme vysvetliť prdiktormi nízkej miery vyhýbania a veľkosťou firmy. Obe regresné analýzy naznačili, že malé organizácie (v našom prípade do 150 zamestnancov) sú významným prediktorm utvárania pre firmu prospešných postojov a správania. Menšia firma dáva zamestnancom priestor pre vytvorenie blízkych vzťahov so spolupracovníkmi ako aj s nadriadenými, znižuje pocit anonymity a pozitívne zaväzuje zamestnancov.

Limity výskumu

Jedným z limitov nášho výskumu, ktorého sme si vedomí je pomerne malá výskumná vzorka, preto sme opatrní pri zovšeobecňovaní výsledkov. Ďalšie riziko vidíme v posúdení organizačného záväzku a občianskeho správania len na základe seba-výpovedných metód. Domnievame sa, že posúdenie organizačného správania na základe výpovede druhého (napr. spolupracovník, nadriadený) by poskytlo cenné údaje pre lepšie overenie vzťahu medzi osobnostnými prediktormi (vzťahová väzba) a organizačným správaním. Tiež reflektujeme metodologický problém zisťovania vzťahovej väzby v dospelosti. Položky dotazníkov sú formulované na všeobecnejšej úrovni vzťahov s partnerom a druhými ľuďmi vôbec a nie sú zamerané špeciálne na pracovné vzťahy. Uvedomujeme si, že variácie v skupinovej kohézii môžu ovplyvňovať projekciu vzťahového modelu do skupiny i celej organizácie, kohezívna skupina môže podporiť pozitívnu väzbu k skupine, napriek tomu, že niektorí členovia majú neistý vlastný vnútorný model väzby, čo môže do istej miery ovplyvňovať kognície, emócie i správanie. Do budúcnosti plánujeme zahrnúť do výskumného modelu viac situačných vplyvov, ako je charakteristika práce, vzťahy s nadriadeným, atmosféra na pracovisku a poskytnúť komplexnejší model vplyvov vzťahovej väzby na pracovné správanie.

Literatúra

Barkham, M. & Hardy, G. (1994). The relationship between interpersonal attachment style and work difficulties. *Human Relations*, 47 (3), 263–281.

Bartholomew, K. (1994). Assessment of individual differences in adult attachment. *Psychological Inquiry*, 5, 23–67.

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, 226–244.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

Bowlby, J. (2010). Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem. Vyd. 1. Praha: Portál.

Brennan, K. A. & Shaver, P.R. (1995). Dimensions of adult attachment, affect regulation and romantic relationship functioning. *Personal and Social Psychology*, 21, 267–283.

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.

Erdheim, J. Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.

Fraley, R. Ch. (2002). Attachment stability from Infancy to adulthood: Meta-analysis and dynamic modeling of developmental mechanisms. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 123–151.

Hašto, J. (2005). Vzťahová väzba. Ku koreňom lásky a úzkosti. Trenčín: Vydavateľstvo F, Pro mente sana s. r. o., 2005.

Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review,* 21, 285–296.

Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment –theortical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270–280.

Lečbych, M. & Pospíšiliková, K. (2012). Česká verze škály experiences in close relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. E-psychologie, 6 (3), Dostupné: http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf

Landerer, A. & Riketta, M. (2002). Organizational commitment, accountability and work behavior: a correlational study. *Social Behavior and Personality*, 30 (7), 653–660.

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., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.(2002). Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide University of Western Ontario.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Mikulincer, M & Shaver, P. R. (2007). Attachment in adulthood. Strucuture, dynamics and change. NY, London, The Guilford press.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Panaccio, A. & Vandenberghe, Ch. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658.

Pinquart, M. C., Feussner, Ch. & Ahnert, L. (2013). Meta-analytic evidence for stability in attachments from infancy to early adulthood. *Attachment and Human Development*, 15, 189–218.

Podskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Popper, M. & Amit, K. (2009). Influence of attachment style on major psychological capacities to lead. *The Journal of Genetic Psychology*, 170 (3), 244–267.

Schraggeová, M. & Bakancová, E. (2014). Organizačný záväzok učiteľov verejných a súkromných škôl a úmysel odísť. *Psychológia práce a organizácie 2014*, Košice : Spoločenskovedný ústav, 2014, 255–263 [online]

Shaver, P. & Brennan, K. A. (1992). Attachment styles and the Big Five personality traits: Their connections with each other and with romantic relationships outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 18, 536–545.

Sroufe, L. A. (2005). Attachment and development: A prospective, longitudinal study from birth to adulthood. *Attachment & Human Development*, 7 (4), 349–367.

Weinfield, N. C., Sroufe, L. A. & Engeland, B. (2000). Attachment from infancy to early adulthood in a high-risk sample: continuity, discontinuity, and their correlates. *Child Development*, 71 (3), 695–702.

Stresom indukovaný rozvoj z pohľadu štýlu uvažovania a výskytu psychosomatických ochorení u nezamestnaných[1]
Stress-related growth from the perspective of explanatory style and psychosomatic disorders in unemployment

Zaťková Marta, Sollárová Eva
Katedra psychologických vied FSVaZ UKF v Nitre

Abstrakt
Hlavnou ideou príspevku je zistenie diferencií medzi rastom indukovaným stresom, štýlmi uvažovania (optimizmus, pesimizmus) s následnou manifestáciu psychosomatických ochorení u nezamestnaných. Rast indukovaný stresom predstavuje v našom ponímaní pozitívne zmeny ako výsledok stretu so stresorom a zahŕňa zotavenie a rozvoj adaptívneho fungovania na vyššej úrovni ako pred negatívnou udalosťou. Výskumnú vzorku tvorí 74 nezamestnaných evidovaných na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny v Košiciach, Prešove a Humennom. Zaznamenali sme významné diferencie v stresom indukovanom rozvoji u nezamestnaných s optimistickým štýlom uvažovania v porovnaní s pesimisticky uvažujúcimi nezamestnanými, diferencie v stresom indukovanom rozvoji u nezamestnaných bez psychosomatických ochorení a zaznamenali sme, že nezamestnaní vykazujúci beznádej v komparácii s nezamestnanými vykazujúcimi nádej sa výrazne líšili v miere stresom indukovaného rozvoja (v prospech beznádej reflektujúcich nezamestnaných).
Kľúčové slová: stres, rast indukovaný stresom, štýly uvažovania, psychosomatické ochorenia

Abstract
The main purpose of submitted article is to present findings related differences between stress-induced growth, thinking styles (optimism, pessimism), followed by psychosomatic disorders manifestation in unemployed people. Stress-induced growth can be described as a positive change that results from the encounter with a stressor and it includes recovery and development of adaptive functioning on a higher level than before the negative situation occurred. The research sample consists of 74 unemployed people registered at the Office of Labour, Social Affairs and Family in Košice, Prešov and Humenné. We identified significant differences in stress-induced growth between the unemployed with optimistic thinking style when comparing them with the unemployed with pessimistic thinking style, differences in stress-induced growth in the unemployed without psychosomatic disorders and we noticed that unemployed people who exhibited hopelessness scored differently in the level of stress-induced growth when comparing them with the unemployed who exhibited hope.
Key words: Stress, stress-induced growth, thinking style, psychosomatic disorders

[1] Štúdia je riešená v rámci výskumného projektu APVV12-0540- Psychometrická kvalita psychodiagnostických nástrojov v kariérovom poradenstve.

Úvod

V kontexte filozofických či náboženských úvah o zmysle utrpenia sa s témou rastu stretávame pomerne často. Pozoruhodný Nietzscheho výrok: „Čo ma nezabije, to ma posilní," naznačuje, že stresujúce a náročné životné udalosti nemusia mať iba negatívny dopad na život človeka. Táto myšlienka sa neskôr niesla v psychológii v duchu existenciálnej a humanistickej tradícii v polovici dvadsiateho storočia. Frankl písal o vôli a zmysle k významu udalostí po vlastných skúsenosiach z koncentračného tábora. Maslow poznamenal, že konfrontácia s tragédiou je často predchodca k sebaaktualizácii (Butler, Joseph, 2010). Utrpenia, bolesť, prekážky a ich prekonávanie môžu viesť k posilneniu, transformácii vnútorného sveta človeka a k prekročeniu vlastného tieňa smerom k osobnostnému rastu (Slezáčková, 2009). Ľudia dokážu rásť psychicky, emocionálne a spirituálne ako výsledok skúsenosti so stresujúcimi a negatívnymi udalosťami (Gencöz, Göral, Kesimci, 2005).

Hlavným cieľom našej výskumnej štúdie je zachytenie stresom indukovaného rozvoja s následným komparatívnym prístupom k manifestovanému štýlu uvažovania (optimizmus, pesimizmus), výskytu psychosomatických ochorení a percepcii prežívania nádeje a beznádeje v situácii nezamestnanosti. Predpokláme, že situácia nezamestnanosti obsahuje vo svojej charakteristike dôsledkov na človeka kvality, ktoré sú v súlade s označením „silno stresujúce" .V škále stresových situácií Holmesa a Raha (1967) (Social readjustment Rating Scale) sa strata práce nachádza na poprednom ôsmom mieste zo štyridsiatich.

Stresom indukovaný rozvoj

V dostupnej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými nejednotnými pojmami vyjadrujúcimi rast. Podľa Mareša (2008) sa najvhodnejšie označenie v poslednej dobe zužuje na tri termíny: rozvoj iniciovaný nebezpečím – adversial growth (Joseph, Linley, 2004), rast navodený stresom - stress-related growth (Cohen, Murch, Park, 1996) a posttraumatický rozvoj – posttraumatic growth (Calhoun, Tedeschi, 1996).

Calhoun a Tedeschi (1996) upozorňujú, že rast by sme mali chápať ako viacrozmerný proces podmienený mnohými faktormi. Môže prebiehať rozličnými spôsobmi, neslúži iba jednej funkcii (zlepšeniu psychického komfortu), ale zahŕňa osobné transformatívne zmeny. V určitých fázach procesu vie koexistovať s prežívaným distresom. To neznamená, že ľudia vykazujúci pozitívne zmeny v niektorých oblastiach života netrpia, ani že prosperujú vo všetkých sférach svojho života. Aj napriek tomu, niekoľko štúdií (napr. Caserta, Lundt, Vries, Utz, 2008) uvádza presvedčivé dôkazy, že mnohým ľuďom sa darí v dôležitých oblastiach a majú skúsenosť so skutočným rastom po stresujúcej udalosti. Charakteristiky týchto ľudí zahŕňajú osobnosť, ich zdroje, vieru a z toho vyplývajúce kognície a správanie. Spolu so situačnými faktormi môžu determinovať rozsah, v ktorom ľudia prosperujú a zaznamenávajú rast ako odpoveď a zvládajú stresujúce a traumatizujúce zážitky (Park et. al, 1996). Vo všeobecnosti, dimenzie rastu súvisiaceho so stresom môžeme klasifikovať do troch nasledujúcich kategórií:

1. zmeny vnímania seba
2. zmena vzťahu s ostatnými
3. zmena životnej filozofie (Dolbier, Jaggars, Steinhardt, 2009).

Idea vedeckého skúmania rozvoja a rastu je pomerne mladá. Štúdie zaoberajúce sa rastom navodeným stresom sa venujú najmä osobnostným charakteristikám jedincov, ktorí hlásia rast. Čo sa týka osobnostných predpokladov z Big Five konštelácie, extraverzia, otvorenosť voči skúsenosti, svedomitosť a prívetivosť boli pozitívne asociované s rastom. Neurotizmus je spojený s rastom negatívne (Vishnevsky et al., 2010). Evers et al. (2001, in Vishnevsky et

al., 2010) potvrdili spojenie extraverzie s rastom u ľudí, ktorí trpeli reumatoidnou artritídou a sklerózou multiplex, ale nepotvrdili negatívny vzťah s neurotizmom. Medzi ďalšie osobnostné zdroje napomáhajúce rastu spôsobeného stresom, prípadne ich vplyv na procesy zvládania náročnej situácie, patrí kontrola alebo ovládanie situácie (Armeli et al., 2001, in Fenster, Park, 2004), spiritualita a religiozita (Lieberman et al., 2003). Tieto zdroje môžu mať vplyv na hodnotiace a zvládacie procesy. Napríklad, vyššia religiozita môže zmeniť hodnotenie situácie a pomáha používať coping s ňou spojený (Fenster, Park, 2004).

Optimizmus je pomerne často považovaný ako jeden z hlavných facilitátorov rastu. Využívanie adaptívnych copingových stratégií, pozitívne emócie a hľadanie sociálnej opory sú charakteristiky často spájané s optimistickými osobami a tie môžu zvyšovať vnímanie pozitívnych zmien po traume (Pietrantoni, Prati, 2009, in Leal, Ramos, 2013).

Za dôležitý faktor sa považuje aj doba, ktorá uplynula od negatívnej udalosti. Nejde iba o samotné uplynutie času, ale aj dynamiku psychických zmien a pôsobenie intervenujúcich premenných. Davis a Nolen-Hoeksema (2004) vo svojom výskume dokázali, že rast nastáva 13 mesiacov po traumatickej udalosti, u onkologických pacientiek sa rast dostavil až 18 mesiacov po diagnostikovaní rakoviny (Manne, Ostroff, Winkel, 2004, in Mareš, 2008).

Štýly uvažovania- optimizmus a pesimizmus

Snaha zaoberať sa dichotómiou optimizmu – pesimizmu viedla k ceste za poznaním, kde v centre záujmu stojí otázka, ako ľudia vnímajú budúcnosť. Optimisti očakávajú dobré udalosti, naopak je tomu u pesimistov. Optimisti aj pesimisti sa odlišujú spôsobom, akým pristupujú k problémom, rozdielnym vystupovaním a mierou úspechu, akým zvládajú svoj osud. Optimizmus a pesimizmus má širokú podobu, od dôvery po pochybnosti, a zahŕňa množstvo rozdielnych situácií v živote. Optimisti majú tendenciu byť sebaistí a vytrvalí v situáciách, v ktorých sú konfrontovaní s výzvou (aj vtedy, keď je pokrok ťažký a pomalý). Pesimisti sú plní pochybností a nerozhodností v tých istých situáciách. Napriek dlhoročnému výskumu optimizmu a pesimizmu, existuje stále určitá nesúdržnosť a doteraz nedisponujeme všeobecne akceptovanou definíciou týchto pojmov. My sme sa rozhodli zaoberať sa optimizmom a pesimizmom ako štýlom uvažovania podľa Seligmana. Seligman (2006) vo svojom koncepte štýlov uvažovania opisuje dva hlavné typy, pesimistický štýl a optimistický štýl. Dané štýly uvažovania môžeme demonštrovať na príklade nezamestnaného jednotlivca. Citové prežívanie situácie a reakcie správania budú ovplyvňované tým, či príčinu svojej nezamestnanosti považuje jedinec za internú alebo externú, stabilnú alebo dočasnú, globálnu alebo špecifickú a či sú výsledky považované za ovplyvniteľné reakciami jednotlivca alebo či jednotlivec chápe výsledky nezávisle od svojho konania (Slaměník, Výrost, 2001). Pokiaľ je nezamestnanosť mimo vlastnú kontrolu, môže sa objaviť hnev a bezmocnosť. Najmä prevaha externého vysvetľujúceho štýlu u nezamestnaných vedie k zvýšenej depresivite a strate emocionálnej kontroly (Schraggeová, 2011). Ak akákoľvek snaha jedinca nájsť si prácu končí neúspechom, môže na základe tejto skúsenosti nastať presun do situácie bezmocnosti a nezamestnaný jednotlivec prichádza k presvedčeniu, že získať nové zamestnanie je nezávisle na jeho osobe (Slaměník, Výrost, 2001). Optimizmus patrí medzi významné faktory, ktoré facilitujú rast indukovaný stresom. Považujeme ho za jeden z významných prediktorov vnímanej schopnosti riadiť požiadavky potenciálnej traumatickej udalosti, ktorý slúži na podporu centrálnej a protektívnej viery vo vlastnú schopnosť mať určitú mieru kontroly nad traumatickými udalosťami (Bandura, Benight, 2004). Optimistický štýl uvažovania je ochranným faktorom pred depresiou (Seligman, 2006, in Hirsch at al., 2009) a telesnými

ochoreniami (Model, 2006 in Bates, Liu, 2014). Pesimistický štýl sa spája so zlým zdravotným stavom (Jackson, Peterson, Sellers, 2002) a zlyhávaním imunitného systému (Brennan, Charnetski, 2000).

Psychosomatické ochorenia u nezamestnaných

Psychosomatické poruchy zahŕňajú širokú paletu ochorení, kde dôležitú úlohu zohráva práve spolupôsobenie medzi psychologickými faktormi a fyziologickou dispozíciou k ochoreniu. Výskumy (napr. Thomson, 1997) poukázali na negatívny dopad nezamestnanosti na zdravie. Aj v súčasnosti sa problematika komplexného výskumu vzťahu nezamestnanosti a psychiky človeka javí rovnako aktuálnou. Moser a Paul (2009) zistili, že nezamestnaní majú zhoršené mentálne zdravie oproti jedincom, ktorí majú zamestnanie. Častejšie sa u nich objavujú symptómy depresie, distresu, anxiety, psychosomatické symptómy a nižšia sebaúcta. Nezamestnanosť bola identifikovaná ako prediktor recidívy vredovej choroby žalúdka a dvanástnika (Fallone et al., 1999). Abeni a Picardi (2001, in Buchtová et al., 2013) došli k záveru o úlohe stresujúcich udalostí na vznik alebo zhoršenie dermatologických ochorení.

Výskumná optika nazerania na problematiku stresom indukovaného rozvoja reflektuje nasledovné predpoklady:

- Predpokladáme príklon k stresom indukovanému rozvoju u nezamestnaných s optimistickým štýlom uvažovania v porovnaní s nezamestnanými s pesimistickým štýlom uvažovania.
- Predpokladáme, že nezamestnaní vykazujúci nádej v komparácii s nezamestnanými vykazujúcimi beznádej sa budú výrazne líšiť v miere stresom indukovaného rozvoja v prospech nádej reflektujúcich nezamestnaných.
- Predpokladáme výskyt a manifestáciu psychosomatických ochorení vzniknutých v priebehu nezamestnanosti.
- Predpokladáme, že nezamestnaní s psychosomatickými potiažami (ktoré sa manifestovali v období nezamestnanosti) budú vykazovať nižšiu mieru stresom indukovaného rozvoja v porovnaní s nezamestnanými bez psychosomatických potiaží.

Metódy

Stress-related growth scale, vyvinutá C. L. Parkovou, L. H. Cohenom a R. L. Murchom (1996; in Halama, Záhorová, 2010) – Škála rastu spojeného so stresom. Dotazník pozostáva z 50 položiek, ktorých vytvorenie bolo ovplyvnené teóriou Schaeferovej a Moosa zaoberajúcich sa životnými krízami v súvislosti s osobným rastom.

Ide o tieto nasledujúce faktory:

1. rast v smere k iným ľuďom, pod ktorým môžeme rozumieť prijatie, rešpekt, pomoc atď.
2. zmeny vo vzťahu k problému, kde autori zaradzujú schopnosť nevzdať sa, zmierenie sa so svojimi nedokonalosťami a nemať problém s požiadaním druhých o pomoc
3. zmeny v oblasti afektívneho postoja k životným situáciám – optimizmus, pokoj, nadhľad
4. zmeny v existencionálno-spirituálnej oblasti – zmysel života a viera v Boha
5. zmeny v oblasti pocit vlastnej kompetencie a sebapresadenie – sloboda robiť vlastné rozhodnutia, pocit vlastnej sily a sebavedomie.

Odpovede na otázky sú formulované uzavretou formou, položky sú hodnotené na Likertovej škále od 1 – vôbec nie, 2 – trochu a 3 – veľmi. Škála vykazuje vysokú vnútornú konzis-

tenciu – Cronbachovo alfa dosahuje hodnotu 0,949 a je možné ju používať ako jeden z nástrojov pre kvantitatívne skúmanie daného fenoménu (Halama, Záhorová, 2010).

Na zistenie výkladového štýlu u jednotlivcov sme použili *Attributional Style Questionnaire* vytvorenú Petersonom a kolektívom v roku 1982, ktorí stoja aj za vznikom príslušnej teórie a teda dotazník bol vytvorený v priamej náväznosti na formulované teoretické východiská konštruktu naučeného vysvetľujúceho štýlu. V dotazníku sa prekladá participantom séria štandardizovaných príbehov a vyžaduje sa zaznačenie odpovede, ktorá vyjadruje reakciu danej osoby v hypotetickej situácii – čo by povedala, urobila a pod. Predkladané príbehy sa týkajú pozitívnych i negatívnych udalostí, ktoré sa niekomu stali (Peterson, Steen, 2004, in Křivohlavý, 2012). Dotazník ASQ umožňuje vypočítať aj hope score, čo je ukazovateľ nádeje v nepriaznivých situáciách. Hodnoty pri tomto skóre sa pohybujú od 0-16, pričom hodnoty do 6 znamenajú nádej, 7–8 priemer a 9–16 beznádejnosť (Křivohlavý, 2012).

ASQ je podľa tvorcov dotazníka validnou a reliabilnou metódou. Psychometrické vlastnosti boli overované na vysokoškolských študentov, vnútorná konzistencia pre položky súvisiace s pozitívnymi udalosťami ($\alpha = 0,75$) a pre negatívne udalosti ($\alpha = 0,72$). Stabilita overovaná testom-retestom v intervale 5 týždňov je pre položky viažúce sa na pozitívne udalosti ($r = 0,70$) a negatívne ($r = 0,64$) je dostačujúca (Peterson et al., 1982).

Dotazník manifestácie psychosomatických ochorení v priebehu nezamestnanosti - za kritérium výskytu psychosomatického ochorenia sme považovali subjektívne hodnotenie nezamestnaného a jeho príklon k psychosomatickému ochoreniu (predlohe definované psychosomatické ochorenie), vznik počas nezamestnanosti a trvanie potiaží v súvislosti s ochorením dlhšie ako 3 mesiace.

Výskumná vzorka

Výskumná vzorka pozostávala zo 74 nezamestnaných evidovaných na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny v Humennom, Prešove a Košiciach. 42 respondentov bolo mužského pohlavia, 32 ženského. Priemerný vek respondentov bol 26. 29 roka. Dĺžka nezamestnanosti sa pohybovala od 6 mesiacov po 48 mesiacov. Priemerná dĺžka bola 13. 10 mesiaca. Výber skúmaných osôb bol zámerný, participanti spĺňali nasledujúce kritéria.

Základné kritérium:

1. Nezamestnanosť vnímaná ako stresujúca udalosť v živote (zo 124 oslovených participantov výskumu označilo nezamestnanosť ako stresujúcu udalosť 74 participantov, ktorí následne tvorili výskumný súbor).
2. vek (25–30 rokov)
3. dĺžka nezamestnanosti (minimálne 6 mesiacov a maximálne 48 mesiacov)
4. vzdelanie (vysokoškolské)
5. miesto bydliska (východoslovenský kraj)

Výsledky

Tab. 1: Komparácia optimistického a pesimistického štýlu uvažovania v stresom indukovanom rozvoji

	optimistický štýl uvažovania			pesimistický štýl uvažovania							
	n1	M1	SD1	n2	M2	SD2	t	df	p	d	r
F1	35	46,625	4,381	39	31,949	6,448	–9,827	61,000	**0,000**	–2,516	0,783
F2	35	21,667	2,665	39	15,359	3,248	–7,994	61,000	**0,000**	–2,047	0,715
F3	35	16,000	3,007	39	11,077	2,639	–6,816	61,000	**0,000**	–1,745	0,658
F4	35	13,625	3,373	39	9,410	2,124	–5,489	34,358	**0,000**	–1,873	0,684
F5	35	21,458	2,340	39	15,103	3,648	–8,423	60,854	**0,000**	–2,159	0,734
SRG	35	119,375	13,377	39	82,897	16,078	–9,301	61,000	**0,000**	–2,382	0,766

Legenda: n – počet respondentov; M – priemer; SD – štandartná *odchýlka; t – testovacie kritérium; df – stupne voľnosti; p – signifikancia; d – Cohenovo d; r – effect size; F1 – vzťahy s inými ľuďmi; F2 – vzťah k problému; F3 – afektívny postoj; F4 – existenciálno – spirituálna oblasť; F5 – pocit vlastnej kompetencie; SRG – celkový rast indukovaný stresom.*

Optimisticky a pesimisticky uvažujúcich nezamestnaných sme do skupín roztriedili na základe celkového skóre Dotazníka meriaceho štýl výkladu (ASQ). Dosiahnuté hodnoty do 2 sme prisúdili pesimistom, 3–5 tvorí priemer a optimisti dosahujú hodnoty 6 a viac (podľa Křivohlavý, 2012). Vzhľadom k tomu, že v našom súbore sa nevyskytlo priemerné skóre (hodnoty 3–5), ponechali sme v našom súbore všetkých 74 respondentov. Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali vo všetkých faktoroch a v celkovom raste navodenom stresom ($p = 0.000$). Počet respondentov s optimistickým štýlom uvažovania bolo 35, zatiaľ čo s pesimistickým štýlom uvažovania 39.

Komparovali sme v prežívaní nádeje a beznádeje nezamestnaných vykazujúcich 2 opozitné póly jedného kontinua. Respondentov sme do skupín zaraďovali na základe hope score – skóre nádeje. Hodnoty v hope score sa pohybujú od 0–16, pričom hodnoty od 0–6 znamenajú nádej, 7–8 priemer a 9–16 beznádejnosť. Respondentov s priemernými hodnotami sme zo súboru vylúčili a ďalej pracovali iba s kategóriami beznádejnosť a nádejnosť. Počet nezamestnaných s vykazujúcou beznádejnosťou bolo 31, zatiaľ čo nádej vykazovali 23 respondenti. Na základe výsledkov môžeme vysloviť záver, že beznádejnosť je spojená s rastom indukovaným stresom a preto nezamestnaní, ktorí dosahujú v našom súbore dimenziu beznádeje vykazujú vyššiu mieru rozvoja ako nezamestnaní s percepciou nádeje.

Tab. 2: Komparácia v stresom indukovanom rozvoji u nezamestnaných percipujúcich nádej a beznádej

	beznádej			nádej							
	n1	M1	SD1	n2	M2	SD2	t	df	**p**	d	r
F1: vzťahy k iným ľuďom	31	42.258	8.695	23	32.636	8.947	2.480	40	**0.017**	0.784	0.365
F2: vzťah k problému	31	19.871	4.303	23	15.364	4.081	3.023	40	**0.004**	0.956	0.431
F3: afektívna oblasť	31	14.839	3.698	23	11.455	3.078	2.714	40	**0.010**	0.858	0.394
F4: existenciálno – spirituálna	31	12.645	3.656	23	10.364	2.656	1.893	40	0.066	0.599	0.287
F5: pocit vlastnej kompetencie	31	19.613	4.303	23	15.727	3.901	2.633	40	**0.012**	0.833	0.384
SRG: celkové skóre	31	109.226	22.848	23	87.546	21.496	2.743	40	**0.009**	0.867	0.398

Legenda: n – počet respondentov; M – priemer; SD – štandartná *odchýlka; t – testovacie kritérium; df – stupne voľnosti; p – signifikancia; d – Cohenovo d; r – effect size; F1 – vzťahy s inými ľuďmi; F2 – vzťah k problému; F3 – afektívny postoj; F4 – existenciálno – spirituálna oblasť; F5 – pocit vlastnej kompetencie; SRG – celkový rast indukovaný stresom.*

Tab. 3: Prehľad psychosomatických ochorení u nezamestnaných.

Psychosomatické ochorenie:	**n**	**%**
bolesť hlavy	12	60
poruchy spánku	7	35
iné	6	30
kožné ochorenia	5	25
vysoký krvný tlak	4	20
vredová choroba žalúdka	3	15
nechutenstvo	1	5
Spolu	**20**	**100**

Tab. 4: Komparácia nezamestnaných s psychosomatickými problémami a bez nich v stresom indukovanom rozvoji

	so psychosomatickými príznakmi			bez psychosomatických príznakov							
	n1	M1	SD1	n2	M2	SD2	t	df	**p**	d	r
F1	20	31,100	6,561	43	40,535	8,713	4,767	48,267	**0,000**	1,372	0,566
F2	20	15,050	3,017	43	19,023	4,273	4,236	50,937	**0,000**	1,187	0,510
F3	20	10,750	2,845	43	13,977	3,576	3,543	61,000	**0,000**	0,907	0,413
F4	20	82,850	1,755	43	12,023	3,454	4,831	60,414	**0,000**	1,243	0,528
F5	20	14,350	3,376	43	19,000	4,140	4,385	61,000	**0,000**	1,123	0,490
SRG	20	80,100	15,300	43	104,558	22,411	5,058	52,287	**0,000**	1,399	0,573

Legenda: n – počet respondentov; M – priemer; SD – štandartná *odchýlka; t – testovacie kritérium; df – stupne voľnosti; p – signifikancia; d – Cohenovo d; r – effect size; F1 – vzťahy s inými ľuďmi; F2 – vzťah k problému; F3 – afektívny postoj; F4 – existenciálno – spirituálna oblasť; F5 – pocit vlastnej kompetencie; SRG – celkový rast indukovaný stresom*

K nezamestnaným s psychosomatickými ochoreniami sme zaradili respondentov, ktorí spĺňali kritéria: samotné ochorenie, vznik počas stavu nezamestnanosti a trvanie ochorenia dlhšie ako 3 mesiace. Počet respondentov s pesimistickým štýlom uvažovania bez psychosomatických ochorení bol 22, zatiaľ čo 21 nezamestnaných s optimistickým štýlom uvažovania neudali psychosomatické ochorenia. 17 respondentov s pesimistickým štýlom uvažovania zaznamenalo prítomnosť psychosomatického ochorenia a s optimistickým štýlom uvažovania sme zaznamenali psychosomatické problémy u 3 respondentov.

Komparáciou nezamestnaných s manifestáciou psychosomatických ochorení a bez nich v tab. 4 zaznamenávame významné diferencie v stresom indukovanom rozvoji vo všetkých 5 faktoroch i v globálom sumárnom skóre SRG.

Diskusia a záver

Na základe uvedených výsledkov konštatujeme v našom výskumnom súbore nezamestnaných zhodu s výstupmi výskumných štúdií (napr. Bandura, Benight, 2004; Ho, Chu, Yiu, 2008), ktoré výskumne potvrdili optimizmus ako dôležitý facilitátor stresom indukovaného rastu. V súlade s výsledkami iných autorov zhodne koštatujeme, že optimisti sú vo väčšej miere schopní premeniť negatívne skúsenosti na priaznivejšie a tým je u nich väčšia pravdepodobnosť stresom indukovaného rastu (Danoff-Burg, Sears, Stanton, 2003, in Park et al., 2011). Z celkového počtu (74) respondentov nám 20 nezamestnaných uviedlo, že trpia psychosomatickými problémami. Z toho 17 respondentov s pesimistickým štýlom uvažovania. Na základe toho môžeme usudzovať, že pesimizmus je častejšie spojený s manifestáciou psychosomatických ochorení. Ľudia s pesimistickým štýlom uvažovania sú viac vulnerabilní na infekčné ochorenia a pesimizmus má negatívny súvis s imúnnymi faktormi (Brennan, Charnetski, 2000). Ahmadi, Kia a Manshaee (2014) podporujú záver, že bezmocný vysvetľujúci štýl spôsobuje nevhodné atribúcie a tak napomáha vzniku a rozvoju psychosomatických symptómov. Za najčastejšie zdravotné problémy, ktoré uvádzali naši participanti, boli bolesti hlavy a poruchy spánku. Bolesť hlavy sme zistili u 12 respondentov z 20 a poruchy spánku u 7 nezamestnaných. Ahmadi, Kia a Manshaee (2014) zistili vzťah medzi pesimis-

tickým štýlom uvažovania a migrénou. Treťou najčastejšou skupinou ochorení boli iné, kde nám respondenti najčastejšie písali bolesti žalúdka a brucha. Môžeme súhlasiť so zisteniami iných výskumníkov (napr. Afolabi, 2013), že ľudia s pesimistickým štýlom uvažovania sú viac náchylní na psychosomatické ochorenia ako ľudia s optimistickým štýlom.

V komparovaní nezamestnaných v závislosti na percipovaní beznádejnosti a nádeje v stresom indukovanom rozvoji sme zistili intenzívnejší rozvoj u nezamestnaných, ktorí vykazovali beznádej. Traumatický zážitok môže znamenať pre jednotlivca množstvo negatívnych okolností vedúcich k úzkosti, pocitu zraniteľnosti, nepredvídateľnosti situácie a nedostatku kontroly nad životom. Napriek tomu môže vďaka tomu jednotlivec vnímať výhody ako výsledok snahy vyrovnať sa s nepriaznivými udalosťami (Calhoun, Tedeschi, 1996). Prikláňame sa k názorom výskumných zistení Dekela a Solomona (2007), ktorí konštatujú, že beznádejnosť nemusí nutne znamenať neschopnosť vyrovnať sa s požiadavkami sveta práce. Rozvoj indukovaný stresom vedie k zmene vnímania situácie, čo zahŕňa prístup k životným udalostiam, lepšie interpersonálne vzťahy, kladnejší prístup k sebe, či existenciálno-spirituálne zmeny. Tieto faktory môžu sekundárne prispievať k lepšiemu zdraviu. Helgeson, Tomich a Reich (2006) zistili, že vnímanie výhod zo stresujúcich udalostí je asociované s dlhotrvajúcejším duševným zdravím, well-beingom a menšou mierou depresie. Z výsledkov nášho výskumu môžeme tvrdiť, že existuje vzťah medzi pozitívnym vnímaním výhod z negatívnej udalosti a lepším zdravotným stavom.

Považujeme za potrebné poukázať aj na obmedzenia, ktoré sprevádzajú našu štúdiu. Jedným z limitov je nepostačujúca vzorka, ktorá je z hľadiska reprezentatívnosti malá. Ďalšie obmedzenie týkajúce sa výskumu sa spája s faktom, že náš výskumný súbor pozostával z participantov, ktorí museli spĺňať vekové kritéria, vzdelanostnú úroveň, miesto bydliska a požadovanú dĺžku nezamestnanosti. Schraggeová (2011) konštatuje, že nezamestnanosť a jej špecifiká sa výrazne líšia aj v regionálnom kontexte Slovenska. Touto úzko ohraničenou vzorkou sme mohli prispieť k pochopeniu súvislostí sprevádzajúcich vysokoškolsky vzdelaných ľudí a poukázať na vplyv atribúcií k vnímaniu svojho stavu nezamestnanosti a k náchylnosti, či naopak, vulnerabilite k psychosomatickým problémom.

Za obmedzenie môžeme považovať aj kvantitatívnu a retrospektívnu povahu nášho výskumu. Calhoun a Tedeschi (2006) upozorňujú na dôležitosť kvalitatívnych metód, zvlášť longitudinálneho výskumu, ktoré lepšie zachycujú pozitívne zmeny po určitej stresujúcej udalosti. Poukazujú na to, že používanie kvalitatívnej metódy zohráva dôležitú úlohu pri opisovaní detailov, lepšom pochopení skúsenosti jednotlivca, ktorý čelí životnej kríze a tendencii popisovať udalosti s väčšou dôveryhodnosťou, čo v kvantitatívnom výskume nie je možné. Naše výsledky prispievajú k objasneniu možných vzťahov medzi premennými a k pochopeniu toho, ako ľudia prisudzujú atribúcie na stresujúcu udalosť akou je nezamestnanosť, ako samotné štýly uvažovania prispievajú k vyrovnávaniu sa s týmto stavom a akú úlohu zohrávajú vo vnímaní a manifestácii na psychickom a fyzickom zdraví jednotlivca.

Literatúra

Ahmadi, H., Kia, H. M. S. & Manshaee, G.(2014). Comparing Attributional Style between Iranians Suffering from Gastric Ulcer, Type 2 Diabetes, Migraine and Healthy individuals. In International Journal of Psychology and Behavioral Research. ISSN 2322-4102, vol. 3, 5, 451–460.

Bandura, A., Benight, C. C. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: The role of perceived self-efficacy. In Behaviour Research and Therapy. ISSN 1129-1148, vol. 42, 1129–1148.

Bates, T. C., Liu, C. (2014). The structure of attributional style: Cognitive styles and optimism–pessimism bias in the Attributional Style Questionnaire. In Personality and Individual Differences. ISSN 0191-8869, vol. 66, no. 7, 79–85.

Brennan, F. X., Charnetski, C. J. (2000). Explanatory Style and Immunoglobulin A (IgA). In Journal of Integrative Physiological and Behavioral Science. ISSN 1936-3567, vol. 35, no. 4, 251–255.

Buchtová, B. a kol. (2013). Nezaměstnanost. 2. prepracované a aktualizované vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4282-3, 193.

Butler, D. L., Joseph, S. (2010). Positive Changes Following Adversity. In Journal of PTSD Research Quarterly. ISSN 1050-1835, vol. 21, 3, 2–8.

Calhoun C. G., Tedeschi R. G. (1996). The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma. In Journal of Traumatic Stress. ISSN 0894-9867, vol. 9, 3, 455–471.

Caserta, M., Lund, D., Uzta, R. & Vries, B. (2008). Stress-related growth among recently bereaved. In Journal of Aging and Mental Health. ISSN 1364-6915, vol. 13, 3, 463–476.

Cohen, H. C., Murch, R. L. & Park, C. L. (1996). Assessment and Prediction of Stress-Related Growth. In Journal of Personality. ISSN 1467-6494, vol. 64, no. 1, p. 71–105.

Dekel, R., Solomon, Z. (2007). Posttraumatic Stress Disorder and Posttraumatic Growth Among Isreali Ex-POWs. In Journal of Traumatic Stress, ISSN 1573-6598, vol. 20, 3, 303–312.

Dolbier, Ch. L., Jaggars, S. S. & Steinhardt, M. A. (2009). Stress-Related Growth: Pre-Intervention Correlates and Change Following a Resilience Intervention. In Journal of Stress and Health, ISSN 1532-2998, vol. 6, 2,135–147.

Fallone, C. A. et al. (1999). Predictors of failure of Helicobacter pylori eradication and predictors of ulcer recurrence: a randomized controlled trial. In Journal of Clinical and Investigative Medicine. ISSN 0147-958X, vol. 22, 5, 185–194.

Fenster, J. R. , Park, L. C. (2004). Stress-related growth: Predictors of occurence and correlates with psychological adjustment. In Journal of Social and Clinical Psychology, ISSN 0736-7236, vol. 23, 2, 195–215.

Gencöz, T., Göral, F. S. & Kesimci, A. (2005). Determinants of Stress-Related Growth: Gender, Stressfulness of the Event, and Coping Strategies. In Journal of Current Psychology. ISSN 1936-4733, vol. 24, 1, 68–75.

Halama, P., Záhorová, S. (2010). Psychometrická analýza a faktorová štruktúra škály rastu spojeného so stresom. In Československa psychologie. ISSN 0009-062X, roč. 54, 6, 576–590.

Hirsch, J. K. et al. (2009). Optimistic Explanatory Style as a Moderator of the Association Between Negative Life Events and Suicide Ideation. In Journal of Suicide and Life-Threatening Behaviour. ISSN 1943-278X, vol. 30, 6, 661–669.

Helgson, V. S., Reynolds, K. A. & Tomich, P. L. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. In Journal of Consulting and Clinical Psychology [online], vol. 74, 5 [cit. 2015-03-07]. Dostupné na internete: <http://www.scie-socialcareonline.org.uk/a-meta-analytic-review-of-benefit-finding-and-growth/r/a1CG0000000GOriMAG>. ISSN 0022-006X.

Holmes, T., Rahe, R. (1967). Social readjustment rating scale. Journal of Psychosomatic Research, vol. 12., 213–233.

Ho, S. M. Y., Chu, K. W. & YIU, J. (2008). The Relationship between explanatory style and posttraumatic growth after bereavement in a non-clinical sample. In Journal of Death Studies. ISSN 0748-1187, vol. 32, 5, 461–478.

Jackson, B., Peterson, Ch. & Sellers, R. M. (2002). Pessimistic explanatory style moderates the effect of stress on physical illness. In Journal of Personality and Individual Differences. ISSN 0919-8869, vol. 32, 3, 567–573.

Joseph, S., Linley, P. A. (2004). Positive Change Following Trauma and Adversity. In Journal of Traumatic Stress, ISSN 1573-6598, vol. 17, 1, 11–21.

Joseph, S., Williams, R. & Yule, W. (1993). Changes in outlook following disaster: the preliminary development of a measureto assess positive and negative responses. In Journal of Traumatic Stress. ISSN 0894-9867, vol. 6, 2, 271–279.

Křivohlavý, J. (2012). Optimizmus, pesimizmus a prevence voči deprese. Praha: Grada Publishing. 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4007-2.

LE, H. et al. (2011). Association between migraine, lifestyle and socioeconomic factors: a population-based cross-sectional study. In Headache: The Journal of Head and Face Pain. ISSN 1526-4610, vol. 12, 2, 157–172.

Leal, I., Ramos, C. (2013). Posttraumatic Growth in the Aftermath of Trauma: A Literature Review About Related Factors and Application Contexts. In Journal of Psychology, Community & Health. ISSN 2182-438X, vol. 2, 1, 43–54.

Lieberman, M. A. et al. (2003). Electronic Support Groups for Breast Carcinoma: A Clinical Trial of Effectiveness. In Journal of Cancer. ISSN 1097-0142, vol. 97, 4, 920–925.

Mareš, J. (2008). Posttraumatický rozvoj : nové pohledy, nové teórie a pohledy. In Československá psychologie. ISSN 009-032X, roč. 52, 6, 4–20.

Park, C. L., Cohen, L. H. & Murch, R. L. (1996). Assessment and prediction of stress-related growth. In Journal of Personality [online]. vol. 64, 1 [cit. 2013-10-16]. Dostupné na internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00815.x/abstract>.

Peterson, CH. et al., (1982). The Attributional Style Questionnaire. In Journal of Cognitive Therapy and Research. ISSN 1573-2819, vol. 6, 3, 287–300.

Seligman, M. E. P. (2006). Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your USA: Vintage Books, ISBN 10: 1400078393, ISBN 13: 978-1400078394, 309

Schraggeová, M. (2011). Nezamestnanosť v psychologických súvislostiach. Nové Zámky: Psychoprof. 2011. 115 s. ISBN 978-80-89322-08-4.

Schut, H., Stroebe, M. & Stroebe, W. (2003). Bereavement research: methodological issues and ethical concerns. In Journal of Paliative Medicine, ISSN 1096-6218, vol. 17, 3, 235–240.

Slaměník, I., Výrost, J. (2001). Aplikovaná sociálni psychologie II. Praha: Grada, ISBN 80-249-0042-5, 206 s.

Slezáčková, A. (2009). Posttraumatický rozvoj osobnosti v kontextu pozitivní psychologie. In Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. Brno : Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-4893-5, 45–59.

Thomson N. F. (1997). Coping with job loss: An attributional model. In Journal of Psychology. ISSN 1940-1019, vol. 131, 1, 73–80.

Vishnevsky, T. et al. (2010). Gender differences in self-reported posttraumatic growth: A meta-analysis. In Journal of Psychology of Woman Quarterly, ISSN 1471-6402, vol. 34, 1, 110–120.

Adaptace škály vnitřní a vnější pracovní motivace a možnosti jejího využití z pohledu teorie sebeurčení
Adaptation Of Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale and The Possibility Of Its Use From View Of Self-deterimination Theory

Šmahaj Jan, Cakirpaloglu Panajotis
Katedra psychologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého
jan.smahaj@upol.cz[1]

Abstrakt
Příspěvek je teoreticky zakotven v teorii sebeurčení (SDT) profesorů Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana. V oblasti psychologie práce a organizace je pracovní motivace předmětem více teorií, než jakékoli jiné téma. V mnoha případech se u akademických pracovníků jedná o otázky pracovní motivace, vnímání osobní účinnosti pro výuku, výzkum a publikační činnost se zaměřením na optimální fungování v organizaci, které zahrnuje i zvládání stresu a kvalitu pracovního života. Se svolením autorů jsme pracovali se škálou vnitřní a vnější pracovní motivace (WEIMS). Data byla sbírána elektronickou formou. Pilotní ověření v českých podmínkách bylo realizováno během výzkumného kvantitativního šetření zaměřeného na akademické prostředí. Cílem šetření bylo podrobit faktorovou strukturu škály konfirmační faktorovou analýzou, věnovat pozornost vnitřní konzistenci šesti motivačních subškál a zaměřit se na vnitřní validitu mezi položkami a mezi jednotlivými škálami. Výsledky, vyplývající z analýzy dat souboru 260 akademických pracovníků Univerzity Palackého Olomouc, podporují schopnost adaptovaného nástroje predikovat pozitivní a negativní dimenzi pracovní motivace ve smyslu SDT.
Klíčová slova: Pracovní motivace; Osobnost; Seberealizace; Teorie sebeurčení; Životní spokojenost

Abstract
The paper is theoretically grounded in self-determination theory of professors Edward L. Deci and Richard M. Ryan. Work motivation has been the subject of more theories than any other topic in organizational research. Organizational researchers see employee motivation as a fundamental building block in the development of effective theories.
In many cases it is the question of motivation of academic staff, perceptions of self-efficacy for teaching, research and publication activities focusing on the optimal functioning in the organization, which includes stress management and the quality of working life.
With the permission of the authors we translated and used the work extrinsic and intrinsic motivation scale (WEIMS). The purpose of the present research was to assess the applicability of this scale by testing its factorial structure and its psychometric properties in the Czech work conditions. Data were collected electronically. Pilot test in Czech conditions were

[1] Podpora: Příspěvek vznikl v rámci projektu Podpora vytváření excelentních výzkumných týmů a intersektorální mobility na Univerzitě Palackého v Olomouci II (POST-UP II CZ.1.07/2.3.00/30.0041).

implemented during the research quantitative investigation focused on academic environments. The aim of the survey was to subject the factor structure scale confirmatory factor analysis, pay attention to the internal consistency of the six subscales of motivation and focus on internal validity between items and between different scales. The results from the analysis of 260 academic staff Palacký University Olomouc support the ability of adapted tools to predict positive and negative dimensions work motivation in terms of SDT.
Key words: Work motivation, Personality, Self-realization, Self-determination Theory, Life Satisfaction

Teoretická východiska

Motivaci chápeme jako jednu ze základních osobnostních subkultur. Tuto osobnostní substrukturu můžeme považovat za nejzajímavější a zároveň za nejkomplikovanější. Psychologické úvahy o příčinách lidského jednání nalézáme již v 6. a 5 století před naším letopočtem v antice, která je označována za vrcholné údobí řecké filosofie a jejího rozvoje. Na poli psychologie však nemá motivace jednotné vymezení a je v různých psychologických přístupech popisována odlišným způsobem. Podle Plhákové (2004, 328) lze motivaci definovat jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního". Mezi základní charakteristiky motivace můžeme dále zařadit její funkci, kterou rozumíme odstranění vzniklé nerovnováhy a to na poli fyzickém či sociálním. Dále je to její schopnost regulace postupu k dosažení cíle a v neposlední řadě i jisté formy učení, kde dochází ke zpevňování vystupující ve formě odměn a trestů, které se týkají motivace s ohledem na jedince. V tomto smyslu je tedy motivace klíčový psychologický fenomén. Chování ale i postoje lidí se organizují kolem určitých motivů, které tak propůjčují chování psychologický smysl (Nakonečný, 1996).

Téma pracovní motivace je z pohledu psychologie práce a organizace jedno z nejzajímavějších témat (Deci, Connell & Ryan, 1989; Latham, 2012). Pinder (2008, 11) pracovní motivaci definuje jako „soubor energetických sil, které pochází jak, tak i mimo bytí jedince. Tyto síly se podílejí na pracovním chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání."

Ve smyslu ekonomického rozvoje je v pracovním prostředí motivovaná pracovní síla velmi strategickou a konkurenční výhodou. Podle některých autorů (Baron, 1991; Latham, 2012) byla pracovní motivace výzkumným tématem než kterékoliv jiné téma a zároveň je motivace zaměstnanců vnímána jako základní jednotka řady organizačně vývojových a efektivních teorií (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

V rámci výzkumu zaměřeného na motivaci se vyskytuje řada problémů, které především souvisejí s volbou metody a možnostmi měření příslušného konstruktu (viz dále). Samotné měření či posouzení pracovní motivace zaměstnanců vyžaduje praktický, rychlý a flexibilní nástroj. Mezi další potřeby proměnlivého organizačního prostředí je nutnost využívat nástroje podložené ověřeným teoretickým konstruktem. Příspěvek se zaměřuje na adaptaci škály vnitřní a vnější pracovní motivace a možnosti jejího využití v českém prostředí. Příspěvek je teoreticky zakotven v teorii sebeurčení (Self-determination theory, dále SDT) autorů Edwarda Deciho a Richarda Ryana.

Specifika a možnosti měření motivace

Většina výzkumů zaměřených na individuální faktory pracovní motivace v současné době využívá sebeposuzovací škály (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). V odborné literatuře zaměřené na psychologii práce a organizace nacházíme čtyři hlavní přístupy k posouzení pracovní motivace, které zahrnují projektivní, objektivní, implicitní/explicitní a subjektivní meření. Každý z přístupů má své výhody i nevýhody. *Projektivní přístup* se maximálně zaměřuje na individuální motivy, potřeby a osobnostní rysy. Často se však jedná pouze o doplňkové měření a je zde problematická otázka validity použitých metod. Zatímco *objektivní metody měření* mají poměrně vysokou reliabilitu, tak ne vždy měří to nejpodstatnější. Zaměřují se na měření volby, úsilí a vytrvalost. V rámci řady problematických otázek nalézáme externí vlivy, nedostatečná kritéria a jejich citlivost. *Implicitní a explicitní* přístupy bývají v prvním případě vhodné pro sociálně nepopulární, citlivé či kontroverzní témata. *Subjektivní metody* zahrnují sebeposuzovací a sebehodnotící otázky nejčastěji formou dotazníku a jsou nejčastěji využívány pro měření pracovní motivace zaměstnanců. Tento přístup opakovaně využívají i výzkumníci, kteří vycházejí z teorie SDT Deciho a Ryana (Ryan & Deci, 2002).

Teorie sebeurčení – STD

Teorie sebeurčení profesorů Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana se zaměřuje na podstatu motivace se snahou vysvětlit chování. Hlavním předpokladem je, že lidé jsou aktivní a na růst orientovaní jedinci, kteří se přirozeně pokoušejí integrovat jednotlivé části jejich psychiky do smysluplného celku *self* a začlenit se do větších sociálních struktur (Deci & Ryan,1985; Deci & Ryan, 2000). Přestože jsou psychologický růst a integrační tendence přirozené, jsou citlivé k sociálnímu a životnímu prostředí, které jej může podpořit nebo tyto tendence k sebeurčení narušit (Ryan & Deci, 2002). Teorie obecně odlišuje vnitřní a vnější motivaci. Vymezuje a podrobně popisuje motivační kontinuum mezi vnitřní motivací (intrinsic motivation), integrovanou regulací (integrated regulation), identifikovanou regulací (identified regulation), introjektivní regulací (introjected regulation), externí regulací (external regulation) a mezi nemotivovaným chováním (amotivation). Podle autorů Ryan & Deci (ibid.) existují různé druhy externí motivace, které mohou být relativně autonomní (např. i v rámci získaných individuálních cílů či hodnot).

Metodologie a výzkumné metody

Hlavním cílem realizované studie bylo ověřit využití adaptace škály vnější a vnitřní pracovní motivace a zaměřit se na psychometrické vlastnosti v českých podmínkách. Dílčí cíle studie bylo:

- podrobit faktorovou strukturu škály vnější a vnitřní pracovní motivace konfirmační faktorovou analýzou;
- věnovat pozornost vnitřní konzistenci šesti motivačních subškál ve smyslu SDT;
- zaměřit se na konstruktovou validitu v rámci korelací mezi položkami jednotlivých škál s porovnáním s pracovním self-determinačním indexem (W-SDI).

Popis výzkumného souboru

Výzkum byl realizován u oslovené skupiny 333 akademických pracovníků zaměstnaných na Univerzitě Palackého v Olomouci. Šetření byl anonymní a dobrovolné. Návratnost dotazníku byla 85,59 %. Z těchto 285 dotazníku však muselo být po logické a formální kontrole 15 dotazníku vyřazeno. Základní soubor tedy tvořilo 260 akademických pracovníků (odbor-

ných asistentů, docentů a profesorů), kteří v době sběru dat byli v zaměstnaneckém poměru déle než pět let. V celkovém počtu validních dotázaných bylo zastoupeno 223 (85,78 %) mužů a 37 (14,23 %) žen. Průměrný věk byl 39 let. Základní soubor (N = 260) tvořili akademičtí pracovníci (odborní asistenti, docenti a profesoři).

Metody výzkumu

Škála vnější a vnitřní pracovní motivace (Work extrinsic and Intrinsic motivation Scale – WEIMS). Pro zachycení formy pracovní motivace bylo využito škály WEIMS (Trembaly, Blanchard, Taylor & Pelletier, 2009). Dotazník tvoří celkem osmnáct sebeposuzovacích položek na které respondent odpovídá v rámci sedmi nebo pěti bodové likertovy škály. Dotazník byl před použitím přeložen. Bylo využito metody zpětného překladu. Jednotlivé verze překladu byly porovnány s ohledem na jazykovou a kulturní odlišnost.

Anamnestický dotazník vlastní konstrukce zachycuje základní socio-demografické údaje dotazovaných ve vztahu k pohlaví, věku, zaměstnání, pozici v pracovním kolektivu, místu bydliště a kraji v ČR.

Postup šetření

Sběr dat byl realizován prostřednictvím on-line výzkumu. Přeložený dotazník byl převeden do elektronické podoby pomocí systému SurveyMoneky, který byl zvolen na základě stanovených metodologických, výzkumných a bezpečnostních kritérií. Na celkem osmnáct položek rozdělených do šesti typů motivace dle SDT bylo možné odpovídat na pěti stupňové Likertově škále. Nejdříve byla provedena konfirmační faktorová analýza. Následně byla provedena vnitřní konzistence jednotlivých škál. V závěru byl porovnán pracovní self-determinační index a kriteriální validita. Pro zpracování dat bylo využito programů Statistika 12 CZ a SPSS ver.14.

Výsledky

Konfirmační faktorová analýza

Konfirmační faktorová analýza byla použita jako vhodný nástroj pro vyhodnocování měření jednotlivých modelů, který výzkumníkům umožňuje testovat hypotetickou faktorovou strukturu u souboru položek. V prezentované studii jsou také zahrnuty regulační konstrukty. Konfirmační faktorová analýza zahrnovala všech 18 položek, které byly rozděleny po třech indikátorech v rámci šestí typů motivace. V tabulce níže jsou uvedeny popisné statistiky pro každou z osmnácti položek stejně jako korelace mezi jednotlivou položkou a celkem.

Vnitřní konzistence

V souladu s popisnou statistikou uvedenou v tabulce 2 výsledky ukazují na silnou vnější regulaci (M + 3,72) u akademických pracovní v zapojení do jejich práce. V diagonální části tabulky jsou prezentovány hodnoty Cronbachova alfa v rámci posouzení vnitřní konzistence šesti škálách vnější a vnitřní pracovní motivace. Hodnoty se nachází v rozmezí 0,62 do 0,86, což naznačuje, přiměřenou spolehlivost (VM 0,84; INTEGR 0,86; IDENR 0,62; INTROR 0,71; EXTR 0,81; NMOTCH 0,66). Vzhledem k tomu, že se tyto subškály skládají z pouhých tří indikátorů, vykazují adekvátní vnitřní konzistence.

Tabulka 1: Střední hodnoty, směrodatné odchylky, šikmost a korelace pro jednotlivé položky

Proměnné	Popisná statistika			
	M	SD	Šikmost	r
Vnitřní motivace				
VM4	3,69	1,13	–0,472	0,76
VM4	3,82	1,52	–0,465	0,82
VM15	3,48	1,56	–0,452	0,87
Integrovaná regulace				
INTEGR5	3,12	1,32	–0,213	0,86
INTEGR10	3,52	1,28	–0,261	0,88
INTEGR18	3,18	1,20	–0,121	0,85
Identifikovaná regulace				
IDENR1	2,87	1,25	–0,006	0,72
IDENR7	3,09	1,32	–0,169	0,81
IDENR4	3,01	1,11	–0,073	0,81
Introjektivní regulace				
INTROR6	3,52	1,34	–0,497	0,82
INTROR11	3,49	1,26	–0,472	0,87
INTROR13	3,19	1,33	–0,161	0,78
Externí regulace				
EXTR2	3,59	1,09	–0,502	0,81
EXTR9	3,79	1,36	–0,759	0,78
EXTR16	3,81	1,18	–0,496	0,89
Nemotivované chování				
NMOTCH3	1,53	0,87	1,392	0,61
NMOTCH12	2,59	1,34	0,579	0,84
NMOTCH17	2,22	1,11	4,086	0,79

Tabulka 2: Vnitřní konzistence škál vnější a vnitřní pracovní motivace

Proměnná	Statistika		Jednotlivé škály					
	M	SD	VM	INTEGR	IDENR	INTROR	EXTR	NMOTCH
INTEGR	3,27	1,27		(0,86)	0,62	0,58	0,16	–0,26
INTEGR	3,26	1,22			(0,62)	0,46	0,13	–0,19
INTROR	3,40	1,31				(0,71)	0,13	–0,09
EXTR	3,72	1,13					(0,81)	0,06
NMOTCH	2,11	1,11						(0,66)

N = 260. VM = vnitřní motivace; INTEGR = integrovaná regulace; IDENR = identifikovaná regulace; INTROR = Introjektivní regulace; EXTR = externí regulace; MMOTCH = nemotivované chování.

Pracovní self-determinační index – W-SDI

Přestože většina výzkumníků dává přednost více rozměrnému přístupu k měření pracovní motivace, může se použití jednoduchého skórování, jako je například pracovní self-determinační index od Valleranda (1997), jevit jako žádoucí v případě pokud chtějí výzkumníci odlišit jedince, kteří dosahují spíše self-determinačního profilu (ve smyslu +) od těch, kteří dosahují na této škále spíše nízkého sebe-determinačního profilu (ve smyslu –).

V rámci pracovního self-determinačního indexu byla provedeno ověření normálního rozdělení pro všechny proměnné. V tabulce tři prezentujeme získané hodnoty v porovnání s hodnotami naměřených i pro pracovní self-determinační index (W-SDI), kde bylo dosaženo průměrné hodnoty 2,23, což odpovídá spíše nižšímu self-determinačnímu indexu u skupinu akademických pracovníků. Naměřená hodnota Crombach alfa v rámci vnitřní konzistence u W-SDI dosáhla 0,86.

Tabulka 3: Pracovní self-determinační index

Proměnná	Popisná statistika			
	M	SD	Šikmost	α
VM	3,27	1,27	–0,46	0,84
INTEGR	3,26	1,22	–0,19	0,86
IDENR	3,40	1,31	0,01	0,62
INTROR	3,72	1,13	–0,25	0,71
EXTR	2,11	1,11	–0,56	0,81
NMOTCH	3,27	1,27	–0,60	0,66
W-SDI	2,23	5,19	–0,04	0,86

N = 260. VM = vnitřní motivace; INTEGR = integrovaná regulace; IDENR = identifikovaná regulace; INTROR = Introjektivní regulace; EXTR = externí regulace; MMOTCH = nemotivované chování; W-SDI = pracovní self-determinační index.

Diskuse

Účelem tohoto výzkumu bylo stanovit použitelnost škály vnější a vnitřní pracovní motivace ve smyslu testováním její faktoriální struktury, tak jak ji zamýšleli autoři (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). V popředí pozornosti byly v rámci tohoto příspěvku vybrané psychometrické vlastnosti v rámci realizovaného sběru dat v akademickém prostředí. Opakovaně realizované předchozí korelační studie podporují použití pracovního self-determinačního indexu (Frey & Osterloh, Eds., 2002), který ve smyslu SDT potvrzuje jasné určení příslušného profilu, který lépe umožní rozlišovat mezi zaměstnanci, kteří dosahují spíše pozitivního self-determinačního indexu od těch, kteří dosahují na této škále spíše nízkého sebe-determinačního indexu.

Mezi limity realizované studie je nutné zmínit především nevyrovnanost souboru v zastoupení mužů a žen či velkosti základního souboru. Je nutné podotknout, že získané výsledky nelze generalizovat a je nutné ověření použitého adaptovaného nástroje systematicky ověřit v různých pracovních prostředích. V rámci statistických analýz se nabízejí hlubší statistické postupy, které by pomohly řešit některé z dosažených psychometrických hodnot.

V rámci možnosti porovnání aktuálních výsledků již realizovaných studií, by bylo do budoucna vhodné zaměřit pozornost na osobní charakteristiky ovlivňující různorodost motivační orientace či souvislost s osobními hodnotami.

Závěr

Cílem výzkumného šetření bylo zaměření na možnosti využití adaptované škály vnější a vnitřní pracovní motivace. Přestože výsledky provedených analýz se zaměřením na psychometrické vlastnosti, u souboru 260 akademických pracovníků, podporují schopnost adaptovaného nástroje předikovat pozitivní a negativní dimenzi pracovním motivace ve smyslu teorie sebeurčení. I přes výše uvedené limity a omezení lze konstatovat, že škála vnější a vnitřní pracovní motivace nabízí uplatnění i v českém prostředí. Na pracovní motivaci by mělo být i nadále nahlíženo jako na multidimenzionální koncept zahrnující šest typů motivace rozprostřených ve smyslu kontinua SDT.

Literatura

Baron, R. A. (1990). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1–8.

Deci. E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74, 580–590.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New Yourk: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Frey, S. B., Osterloh, M. Eds. (2002). Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin: Springer-Verlag.

Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. In R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 601–631). New York: Taylor & Francis.

Latham, G. P. (2012). Work motivation: history, theory, research, and practice 2nd ed. USA: Sage Publications.

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior 2nd ed.* New Yourk: Psychology Press.

Plháková, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Mnagement Review*, 29, 379–387.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp. 271–360). San Diego, CA: Academic.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226. doi:10.1037/a0015167.

Hodnoty personální psychologie, popř. psychologie práce a organizace a hodnoty tržní ekonomiky[1]

Values of personnel psychology, resp. work and organizational psychology and values of market economy

Uhlář Pavel
Katedra psychologie FF UK v Praze
pavel.uhlar@ff.cuni.cz

Abstrakt
Zkoumání hodnot tržního ekonomického systému vyjevilo, že se člení do tří segmentů; prvního – základních hodnot demokracie: svobody a spravedlnosti; druhého – hodnotového základu trhu – odpovědnosti a důvěry; třetího – hodnot spjatých s ekonomickým rozvojem a růstem – pokroku, prosperity a racionality. Tržní selhání, distorze a zádrhele signalizují, že pro prosperitu, kvalitu života a udržitelný rozvoj sledování hodnot v této rovině poskytuje nutný nepostačující základ. Nezbytná je hodnotová kultivace v podnikové praxi, která v čtyřstěnu hotových perspektiv zahrnuje ke společenským hodnotám, podnikovým hodnotám a osobním hodnotám i profesní hodnoty. A to proto, že tato oblast je zčásti ve vleku vlivu hodnot trhu (včetně jeho „neviditelné ruky"). Konkretizace od kvality života (ve společnosti s tržní ekonomikou) ke kvalitě pracovního života je jen prvním krokem. Zmapování universálních hodnot např. v Schwartzově verzi je pomocný obecný rámec. Vymanit se z vleku vlivů trhu v hodnotové oblasti rozvíjením profesních hodnot spjatých s personální psychologií a trsem věd psychologie práce a organizace (a popř. obecněji psychologií) lze naznačit klíčovými slovy: pracovní šance, pracovní podmínky; efektivní pracovní činnost, loajální pracovní chování a osobní angažovanost zaměstnance, profesně kariérová dráha s pracovní seberealizací k organizačnímu rozvoji; pracovní zátěž neohrožující prosperitu podniku i zvládnutelnost; rovnováha pracovní a rodinné existence.
Klíčová slova: hodnoty, hodnoty personální psychologie, hodnoty tržní ekonomiky

Abstract
The contribution is devoted to values of personnel psychology on the background of values of market economy and democratic society, values of business firm and individual values. The analysis shows that profesional personnel psychology values are in the shadow of especially market system values. It is useful both from the point of market economy system and psychological, social and moral point of view correct this unbalance and gradually develop profesional personnel psychology values in systematic form.
Key words: values, values of personnel psychology, values of market economy

[1] Příspěvek vznikl v rámci dílčího úkolu „Hodnotové a konativní determinanty životního stylu osob", který je součástí výzkumu katedry psychologie FF UK v Praze PRVOUK „Psychosociální aspekty kvality života" (P 07).

Úvod

Obsahová osa sledovaného tématu hodnot v tomto příspěvku se dá nastínit zejména pojmy modernita – tržní hospodářství, jež tvoří určující základ a profesní hodnoty personální psychologie na pozadí hodnot psychologie práce a organizace, které tvoří figuru zájmu.

Modernita. Lidské společenství se zdá se vyvíjet směrem k modernitě. Tuto falzifikovatelnou hypotézu soustavně zastává např. F. Fukuyama (2002, 1989). Dle ní je těžké nalézt nějakou životaschopnou alternativní formu civilizace, v níž by lidé chtěli žít, než je ta moderní. A modernita se svými jádrovými institucemi má dle jejích zastánců nadále expandovat jako rozhodující organizační princip či forma lidské civilizace. Díky funkčnosti svých institucí by se měla rozvinout v převažujících částech světa. Pro nás, zemi s tranzitivní ekonomikou a společností vůbec, to má své konsekvence; přitom nelze ze zřetele pustit aspekt chyby v prognóze (Taleb, 2011).

Modernita se vyznačuje určitými institucemi a jejími základními institucemi jsou demokracie a *tržní hospodářství*. Tyto instituce modernity mají své zakotvení. Ekonomická složka modernity je spjata ve skutečnosti, že produktivní činnosti vyžadují zdroje a jejich efektivní alokaci. Tržní ekonomický systém se jeví být efektivním mechanismem, dle koncepce modernity nejefektivnějším mechanismem alokace zdrojů. Míra jeho blízkosti k či vzdálenosti od ideálu je otevřenou otázkou a praktickým problémem.

Modernita jako komplexní forma, jako společenský makrosystém, spočívá na kulturním základu. Instituce modernity - liberální demokracie a volný trh fungují nejlépe za určitých podmínek, a to ve společnostech vyznávajících určité *hodnoty*. Tyto hodnoty ovlivňují ekonomickou složku i politickou podobu modernity. Lidské hodnoty a další motivy od pudů, instinktů, sklonů a tužeb, přes přání, potřeby, zájmy, postoje, po cíle, aspirace, ambice a ideály, nalézají nejlepší naplnění a prostor pro realizaci, byť spjatou s činným či trpným překonáváním rozporů a efektivní tvorbou hodnotných produktů, v rámci legitimních a stabilních liberálních a demokratických státních institucí. Hodnoty díky své povaze, umístění, roli a funkcím prostupují lidskou společnost i její ekonomický systém (Cakirpaloglu, 2004). Hodnoty tržního ekonomického systému tvoří nezbytný nosný základ udržování a rozvoje produktivní společnosti. Díky změnám a vývoji této oblasti tyto hodnoty vyžadují reflexi a rozvíjení (Ferguson, 2014), obdobně jako na ně navazující hodnotové subystémy jak celospolečenské, tak firemní, až po profesní včetně hodnot personální psychologie. Uvedené trsy hodnot se vyznačují určitou celostností, přitom při zachování jejich geštalt kvality jsou vzájemně rozčleněné a přecházejí v určitém rozsahu až do rozpornosti.

Hodnoty tržního ekonomického systému

Praxe tržních ekonomik vyspělých zemí umožňuje mapovat a ověřovat soustavu hodnot stojících v jejich základu. Začleněny jsou v něm především tyto hodnoty: *svoboda, spravedlnost, odpovědnost, důvěra, pokrok, prosperita a racionalita* (Putnová, Seknička, 2007, zejména kap. 2.3, str. 51–63). Hodnoty se vyznačují určitými souvztažnostmi. Trsově jsou seskupeny do tří klastrů. První trs obsahuje *svobodu* a *spravedlnost* a tato hodnotová dyáda vytváří prostředí demokratické společnosti podporující podnikání. Nutný je určitý soulad mezi svobodou a spravedlností. Tento soulad je součástí ideálu demokracie a v reálném podnikání se mu do určité míry blíží, více či méně – míra souladu v čase kolísá, pouze vyspělé tržní ekonomiky. Běžně zde dochází ke kolizím díky působení rozporů mezi svobodou a spravedlností a nalézání harmonie vyžaduje činné úsilí jak v rovině ekonomické, tak politické až po roviny etickou a psychologickou. Proces vytušení a poznání významu a smyslu svobody

jako ústřední ekonomické a politické hodnoty je pozoruhodně dlouhý (viz např. Gorfunkel, 1987, zvl. str. 19–26; Dante, 1989, s. 370) a stále není ukončen. Nepochybně již je na čem stavět (viz např. Mill, 2001/1859; Ferguson, 2014).

Druhý segment zahrnuje hodnoty nutné pro existenci tržní ekonomiky – *odpovědnost* a *důvěru*. Smluvní vztahy jako konstitutivní prvek tržního hospodářství se neobejdou bez důvěry a odpovědnosti. Spoluvytvářejí také základ pro férovou konkurenci, jež je klíčovým aspektem tržního systému. Přímo do popředí vystupují tyto hodnoty zejména u obchodních společností, kde je využíván princip omezeného ručení a tak pro efektivní správu a řízení podniků je odpovědnost zakládající důvěru nepostradatelná. Silná je také vazba odpovědnosti na právní stránku podnikatelských aktivit.

Třetí segment tvoří trs hodnot *pokrok*, *prosperita* a *racionalita*. Tyto hodnoty jsou spjaté s dynamikou růstu a rozvoje ekonomiky. V globální ekonomice je již po nějakou dobu cílem zajistit trvale udržitelný rozvoj. Konsekvencí jsou značné nároky na konkurenceschopnost firem, zesílené tlakem na jejich dbalost na sociální (Černohorská, Putnová, 2012; Etzioni, 1995) a ekologickou odpovědnost. Orientace na pokrok založený na inovacích je tak existenční nutností pro podnikatele, firmy a podnikání vůbec. Pozitivní změny v oblasti výrobků, technologické inovace nestačí a musí být provázány s procesními inovacemi zejména v oblasti řízení. Změnový management, cílové řízení a projektový management nutně propojené racionalitou jedině zvyšují pravděpodobnost posunů k prosperitě jako nevyhnutelné hodnotě. S lidským činitelem je přitom do produkčních procesů s racionalitou vnášena i emocionalita (Akerlof, Shiller, 2009) a nevyhnutelně celé spektrum aspektů motivace.

Zaměřenost na hodnoty volného trhu společně s orientací na společenské hodnoty či dokonce hodnoty aspirující na univerzální platnost, kde je dobrým příkladem Schwartzova koncepce, je nezbytná a po právu oceňovaná, přitom unikajícím nežádoucím vedlejším efektem je, že téma těchto hodnot zastiňuje oblast personálně psychologických hodnot.

Hodnoty personální psychologie a pracovního a personálně psychologického poradenství

Příspěvek začněme úvahou se zaměřením na první skupinu článků personálně psychologických činností v tom duchu, že management organizace jako rámcové prostředí má své určující vlivy a tak jako vlastnosti živočichů jsou někdy až obdivuhodně vztaženy k prostředí jejich existence, tak hodnoty personální psychologie a její působení včetně poradenského musí jít reflektivně vstříc převažujícímu pojetí a praxi managementu a určujícím teoriím a faktickým charakteristikám organizací a prostředí jejich působení. Jakmile je v teoriích a faktickém chodu organizací například více akcentován organizační rozvoj, pak je nutné toto promítnou do analýzy a designu pracovních pozic. K tomu se to musí objevit v nárocích na pracovní činnosti a pracovní chování včetně jim nutně odpovídajících osobnostních vlastností a vůbec psychických charakteristik. S ohledem na ně návazná podoba získávání a výběru zaměstnanců zahrnující vstřícnost k potenciálním novým zaměstnancům, kteří budou vnášet do zavedeného prostředí a chodu podniku inovace a skrze ně přispívat k žádoucímu organizačnímu rozvoji je nevyhnutelností. Působení úvodní orientace a adaptace nemůže snižovat či přímo blokovat a ubíjet inovační potenciál nového zaměstnance v rámci navozování jak pracovní adaptace, tak adaptace sociální, firemně kulturní a provozní – cílem je přece dosavadní provozní slepotu v organizaci záměrně snížit. Souběžně k tomu nelze ze zřetele pustit zkušenost, že změny v organizaci způsobují odpor a inovace v organizaci také „bolí“, u organizačního rozvoje o to více. S inovacemi a organizačním rozvojem spjatými emocemi, postoji, úvahami, záměry, reakcemi a kontrakcemi lze proaktivně počítat a per-

sonální psychologie si považuje, že může přispět k jejich náležitému zužitkování a zvládnutí s ohledem na prosperitu i humanitu.

V dalším kroku se lze v obdobném duchu zaměřit na příklad práce se stabilizovanými zaměstnanci/pracovníky. Dospět od identifikace potřeby pracovní pozice v struktuře organizace a s ní spjaté funkcionální soustavě pracovních rolí k jejímu obsazení odpovídajícím zaměstnancem zapadajícím do osazenstva, který se k zaměstnanci stal i stabilizovaným pracovníkem, tj. po většinu času věnuje převážnou část svého úsilí a angažovanosti patřičným pracovním činnostem a pracovnímu chování, nevyznačuje se fluktuačními tendencemi, vyznačuje se loajalitou vůči zaměstnavateli a je signifikantně odolný vůči lanaření konkurenčních organizací je pro personální psychologii dosažením dílčího ne snadného cíle, který si může považovat. Uvedený řetězec činností přitom v části případů jakoby zastiňuje význam práce se stabilizovanými pracovníky. Zde nutnost hodnocení v návaznosti na výkonnost a především výkon a spjatost odměňování s hodnocením jsou teoreticky mimo diskusi. Stejně tak nezpochybnitelná je i vazba na stimulaci pracovníků a jejich motivování s přesahy, v časovém výhledu, k zaměstnaneckému rozvoji včetně rozvoje kariérového v rámci umisťování zaměstnanců. V těchto článcích personálně psychologických činností stále je co zlepšovat, rozvíjet, vyvíjet a pilovat; o tom není sporu. Paradoxně nejvíce do očí bijícím nesouladem mezi hodnocením podle výkonnosti a výkonu a s tím spjatým odměňováním jsou distorze na vysokých a supervysokých úrovních. Tušené je stále lépe dokumentováno. Empiricky dosud jedno z nejlépe založených, ne-li k datu zveřejnění nejlepší, zmapování co do délky časového záběru, rozsahu dat jak co do zahrnutých vyspělých zemí tak propracovanosti rozboru přináší T. Piketty v Kapitálu 21. století (2015, viz zejména třetí část Struktura nerovnosti). Zjištění z modelových zemí jsou příznačná s dosavadním ekonomickým hegemonem (byť na ústupu – dočasném (?)) v čele – proměna nerovnosti ve Spojených státech je označena jako „komplikovanější případ" (str. 326), je konstatována exploze americké nerovnosti (str. 329) a s ní spjatý nárůst supermezd (str. 335). Je kladena otázka „Způsobil nárůst nerovnosti finanční krizi?" (str. 333). Jádro distorze včetně personálně psychologické komponenty je pozoruhodně právě v rozvolnění či odtržení odměňování od výkonu a nejspíše i výkonnosti na vysokých úrovních a super úrovních. I v případech vedení mamutího podniku ke ztrátě nebo dokonce udržování řízené společnosti ve ztrátě po několik let až do stavu bankrotu se tato výkonnost a předvedený výkon jen rozvolněně popřípadě vůbec nepromítají do tomu odpovídajícího odměňování. V případě řízení privátní společnosti k zisku jsou tyto zisky privátní a nedotknutelné mimo jiné jako „zákonitá" velmi výrazná odměna za úsilí a za riziko. Odměna až závratná. Tak zní argumentace. V případě ztrát či dlouhodobých ztrát „zákonitá" vazba výkon – odměna slábne či mizí. I taková je praxe. Privátní společnost je dokonce v určité míře nacionalizována či etatizována, „dočasně", nedotknutelnosti privátního navzdory, čímž dojte k menší či větší redistribuci ztrát ve smyslu jejich rozšíření a přenesení mimo privátní vlastníky dokonce na široký okruh osob, které nemají s privátní společností/firmou přímo nic společného ani jako majitelé či menšinoví až marginální podílníci, ani jako jedinci v managementu a dokonce ani jako zaměstnanci. Mají tu smůlu, že jsou např. daňoví poplatníci v oblasti působnosti dané privátní firmy – státu, kde tato sídlí a uplatňuje ze své velikosti svůj ekonomický, politický a další více či méně legitimní a legální vliv či vlivy (Urban, 2014). Personální psychologie na jednu stranu nemůže nejít reflektivně vstříc charakteristikám společenského makroprostředí včetně hodnot, tj. společenských hodnot a hodnot prostředí přímé působnosti – managementu organizace, tj. podnikových hodnot a jako psychologie musí zohledňovat dokonce i hodnoty individuální. Je nutné rozlišovat, zde zjevně mají

nejvyšší váhu individuální hodnoty nejvýše postavených osob, které např. zakládají firemní kulturu atd. Na druhou stranu při uvedené vstřícnosti se může hodnotově personální psychologie dostávat do vleku: „Koho chleba jíš, toho píseň zpívej." či na scestí. Uvedená distorze jde za rámec personálně psychologické argumentace a hodnotové koncepce a narušuje sám princip efektivní alokace zdrojů, který stojí v základu praktického chodu tržního ekonomického systému jako jedné z hlavních institucí modernity. Analýza ukazuje dvoustrannost vzájemného působení sledovaných oblastí a hodnotových rovin. Spolu s nezbytnou stránkou vstřícnosti osvětluje i stránku udržení vlastní identity a profesního hodnotového odstupu včetně zohledňování minimálně legálnosti a legitimity. Alternativou k tomu je zapletení se a diskreditace; koroze profesních hodnot personální psychologie a jejich eroze. V konci konců při dlouhodobém zanedbávání zpětných vazeb z příkladu uvedeného typu (vztah výkonnost – výkon, odměňování) je podkopáván základ legitimnosti koncepčního a poradenského působení personální psychologie.

Oblast pracovní angažovanosti a pracovní zátěže a napětí je třetí oblastí hodnotové explorace. Naše společnost je výkonová společnost (McClelland, 1961). Pracovní výkon má nepochybně hodnotu a je analogicky ceněn jako ekonomický růst. V lidské motivaci mu v naší kultuře odpovídá potřeba výkonu. Je překvapivé a vlastně až paradoxní, že poprvé byla odhalena s pomocí projektivní techniky a ne v rámci výkonových testů. V hospodářské sféře se po delších zkušenostech ukázalo, že ekonomický růst má své meze a nosnou se ukazuje koncepce trvale udržitelného růstu, která právě s ohledem na trvalou udržitelnost musí zohledňovat různé podmínky a zákonitosti včetně mezních a omezujících. Komplementárně pro personální psychologii je hodnotou pracovní angažovanost zaměstnance, skrze ni se zaměstnanec stává pracovníkem a přes ni spolu s jinými individuálními charakteristikami přispívá k prosperitě podniku a díky tomu i své – za splnění dalších podmínek na straně pracovníka, podniku, v rámci jejich vzájemného působení a dalších. Přiměřená míra náročnosti pracovních úkolů a situací včetně zátěže teoreticky může přispívat a v praxi v části případů přispívá k rozvoji a růstu zaměstnanců, dokonce i jejich pocitů hrdosti a případně pracovní seberealizace. V povaze zátěže je, že je jako dvousečná zbraň. Personální psychologie nemůže pustit ze zřetele hledisko zvládnutelnosti zátěže v různých časových perspektivách, ve vztahu k např. k výběru, výcviku, umisťování, kariérovému rozvoji, zaměstnaneckým vztahům, skupinovému vyjednávání a vztahům k odborům, vztahům k veřejnosti a zvuku organizace. Rámec, metaforicky řečeno „protivník" je zde hrozivý jako Everest – zisk, zejména krátkodobý či okamžitý, odosobnělý, v některých případech po pravdě řečeno - bezohledný.

*Čtvrtou oblastí našich hodnotových pátrání je r*ovnováha pracovního a rodinného života. Empirické údaje z dlouhodobých sledování v nejrozvinutějších zemích ukazují nerovnováhu v neprospěch rodinného života způsobující demografickou stagnaci či dokonce pokles. Nedostatek pracovní síly, lépe řečeno lidských zdrojů, je jedním z efektů. Už ten sám o sobě z dlouhodobého hlediska zapříčiňuje hospodářská omezení. Řešení bývá většinou přijato v migraci. Volný pohyb osob je jednou z veřejně deklarovaných hodnot moderní společnosti a volného trhu a pracovní migrace tvoří jeho nemalou část. Elity z vyspělých společností migrují ve větším měřítku jen výjimečně. Příkladem je početný přesun kultivovaných vrstev z Německa a částí Evropy do USA od 30. let 20. století. Povětšinou se přesouvají i z ekonomických důvodů obyvatelé z méně a nejméně rozvinutých zemí mnohdy s odlišným kulturním a civilizačním zázemím a mezi nimi tvoří příslušníci kultivovaných vrstev početně málo patrnou menšinu. Záleží i na rozsahu migrace a po překročení kritické hranice nastává při styku kultur a nemluvě civilizací napětí či přímo střet (Huntington, 2001). V rámci globál-

ního trhu a v mondiálním světě vůbec snadnost a rozsah pohybu narůstají a civilizační napětí a střety hrozí o to více. K tomu samostatnou otázkou je, zda žijeme, abychom pracovali, nebo pracujeme také, abychom žili. To druhé nevylučuje seberealizaci i v rámci pracovního života, která může být značná. Je tu otázka jednostrannosti a mnohostrannosti rozvoje osobnosti. Je workoholik ideál? Je-li jedinou společenskou odpovědností byznysu maximalizovat zisk vlastníků, pak jsou de facto workoholici tím nejlepším? Identifikovat hodnotu rovnováhy pracovního a rodinného života se již zřejmě zdařilo. Průběžně ji respektovat a nalézat její přiměřené místo a váhu v hodnotovém systému je přetrvávající výzvou. Zvažovat přitom neuzavřenou množinu činitelů, důvodů a hledisek je nutností a personální psychologie při tom nemůže chybět včetně své poradenské stránky, svého zázemí v psychologii práce a organizace a popřípadě i v psychologii.

Sociální kapitál, *neviditelná aktiva* je asi dobré tematické zastřešení dílčích hodnotových úvah a explorací tohoto příspěvku. Respektování i profesních hodnot personální psychologie a jejich vyvážené uplatnění s firemními hodnotami, hodnotami trhu a individuálními hodnotami (diverzita jako zdroj včetně organizačního rozvoje a inovací – při kultivovaných hodnotových orientacích jedince, resp. jedinců) zvyšuje sociální kapitál podniku a jeho neviditelná aktiva. Nalézání nastíněného souladu, jeho docílení a udržování vůbec není snadné. Vynaložené úsilí se přitom neztrácí a krystalizuje v sociálním kapitálu a neviditelných aktivech. Nabízí se pěkná analogie s Fukuyamovou charakteristikou vztahu legitimity a vlády, kdy „Legitimita někdy bývá přirovnávána k finanční rezervě v hotovosti. Všechny vlády, demokratické i autoritativní, procházejí příznivými i nepříznivými obdobími; ale pouze legitimní vlády mají onu rezervu, z níž mohou čerpat v době krize." (Fukuyama, 2002, s. 56). Stejně tak firmy nevyhnutelně procházejí příznivými i horšími obdobími a podniky s rezervami včetně sociálního kapitálu v zaměstnancích identifikujících se s podnikem mají ono vzácné neviditelné aktivum, jež se může projevit jako cenná pomoc v době krize.

Závěr

Hodnoty personální psychologie a pracovního a personálně psychologického poradenství jsou jednou skupinou profesních hodnot. Náleží do hodnotového čtyřstěnu, kde tvoří jeden z vrcholů. Další vrcholy tvoří hodnoty společenské, podnikové hodnoty a osobní hodnoty. Uvedené hodnotové perspektivy jsou strukturálně vzato ve vzájemných vztazích a z procesuálního hlediska mezi nimi probíhá vzájemné působení. V rámci působení dochází k případům synergického souhlasného působení i k variantám působení antagonistického. Poměr synergických a antagonistických působení se případ od případu mění. Hodnotová působení se tak vyznačují vnitřní rozporuplností. Ta je poznána jen částečně. Hodnoty personální psychologie jako profesní hodnoty jsou z uvedených čtyř hodnotových perspektiv poznány nejméně, protože jsou jednak zastiňovány třemi ostatními perspektivami, a dále jsou ve vleku vlivů zejména podnikových hodnot a hodnot společenských (Sandel, 2012). M. J. Sandel se snaží o seriózní analýzu a návazně na ni se kloní dokonce k názoru, vyžadujícímu nezávislá ověření, že se vyspělé země v pokročilých fázích vývoje globalizace mění ze společností s tržní ekonomikou na tržní společnosti. Zmapovaná nerovnováha ve prospěch tržních hodnot má negativní konsekvence na ostatní hodnotové perspektivy a nepochybně na personální psychologii a pracovní a personální poradenství. Již z hlediska zlepšení efektivity alokace zdrojů v rámci tržních mechanismů je nutná korekce. Bez rozvíjení profesních hodnot personální psychologie a pracovního a personálního poradenství budou lidské zdroje v rámci podniků, mezi podniky, na trhu a v rámci společnosti vůbec alokovány suboptimálně. K těmto ekono-

micko tržním důvodům k rozvíjení profesních hodnot personální psychologie a pracovního a personálního poradenství se přidávají důvody humanity. Pokud usilujeme o společnost s tržní ekonomikou zohledňující sociální a ekologická hlediska a ne o tržní společnost, pak ekonomickým argumentem není za obzor hledisko humanity odsunuto. Skutečnosti humanity jako dobra se sčítají či dokonce násobí s přínosy ekonomického dobra.

Tento příspěvek je pouze dílčí v oblasti čtyř či pěti příkladů s vědomím, že poznávání je společenské povahy jako hodnoty samy.

Literatura

Akerlof G., Shiller R. (2009) Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism. Princeton, Princeton Univ. Press.

Cakirpaloglu P. (2004) Psychologie hodnot. Praha, Votobia.

Černohorská L., Putnová A. (2012) Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit. Brno, Akademické nakladatelství CERM.

Dante Alighieri (1989) Božská komedie. Praha, Odeon.

Etzioni A. (1995) Morální dimenze ekonomiky. Praha, Victoria Publ.

Ferguson N. (2014) Civilizace. Západ a zbytek světa. Praha, Argo.

Fukuyama F. (2002) Konec dějin a poslední člověk. Praha, Rybka Publishers.

Fukuyama F. (1989) The End of History. The National Interest. No. 16. Summer, p. 3–18.

Gorfunkel A. Ch. (1987). Renesanční filozofie. Praha, Svoboda.

Huntington S. (2001) Střet civilizací. Praha, Rybka Publishers.

McClelland D. C. (1961) The Achieving Society. Princeton, Van Nostrand Comp.

Mill J. S. (2001/1859) On Liberty. Kitchener, Batoche Books.

Piketty T. (2015). Kapitál v 21. století. Praha, Euromedia Group – Universum.

Putnová A., Seknička, P. (2007) Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit. Praha, Grada.

Sandel M. J. (2012) What Money Can't Buy. The Moral Limits of Markets. London, Penguin Books.

Taleb N. N. (2011) Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí. Praha – Litomyšl, Paseka.

Urban J. (2014) Ekonomie bez mýtů a iluzí. Co říká pravice a levice a jak je to doopravdy. Praha, Grada.

Individuálna adaptabilita a kariérový úspech mladých manažérov[1]
Individual Adaptability and Career Success of Young Managers

Urbašek Martina
Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied,
Ústav aplikovanej psychológie
martina@tinkie.sk

Abstrakt
Cieľom tohto výskumu bolo identifikovať vzťah medzi individuálnou adaptabilitou ako črtou osobnosti a úspechom v kariére u mladých manažérov. Motiváciou k realizácii výskumu bol medzinárodnými organizáciami deklarovaný nedostatok talentov a kvalitných lídrov schopných viesť najrôznejšie tímy v rýchlo sa meniacom prostredí. Otázkou teda bolo, či by miera individuálnej adaptability mohla byť vhodným nástrojom na identifikáciu potenciálnych budúcich úspešných manažérov či lídrov. Participantmi výskumu boli mladí manažéri vo veku do 30 rokov a vysokoškolskí študenti ako vzorka potenciálnych budúcich pracovníkov medzinárodných spoločností. Mieru individuálnej adaptability sme u participantov zisťovali prostredníctvom skráteného dotazníka I-ADAPT-M obsahujúceho 8 dimenzií adaptability. Výsledky výskumu u mladých manažérov v porovnaní so študentmi potvrdili významnú mieru individuálnej adaptability, a to hlavne v dimenziách kreativita, učenie, neistota a stres. Podľa toho usudzujeme, že pre úspešných mladých manažérov je typické a od ostatných ich odlišuje schopnosť tvorivo riešiť rôzne situácie, efektívne sa učiť zo skúseností, prispôsobiť sa neočakávaným a nejasným podmienkam a zvládať pracovný stres. Navyše, korešponduje to s tým, čo organizácie hľadajú a chcú rozvíjať u svojich budúcich lídrov, preto považujeme mieru individuálnej adaptability za možný vhodný nástroj identifikácie budúcich úspešných manažérov.
Kľúčové slová: Individuálna adaptabilita, úspech, kariéra, mladí manažéri

Abstract
The aim of this research was to identify the relationship between individual adaptability as a personality-like trait, and career success of young managers. The motivation to conduct was, whether the level of individual adaptability could be the the research was the lack of talents and high quality leaders capable to lead and manage a variety of teams in a rapidly changing environment, declared by international organizations. Therefore, the question appropriate tool to identify the potential future successful managers and leaders. The participants of the research were young managers under the age of 30 years and university students as a sample of future potential employees of international companies. The level of individual adaptability of participants was measured by the shortened questionnaire I-ADAPT-M containing 8 dimensions of adaptability. The results of young managers compared to university students confirmed a significant level of individual adaptability, especially in the dimensions of creativity, learning, uncertainty and stress. According to this, we conclude that it is typical

[1] Grantová podpora: VEGA 1/0899/15

for the successful young managers and they can be distinguished from others by their creative skills to deal with various situations, effective learning from experience, capability to adapt to an unexpected and unclear conditions and to deal with work-related stress. Moreover, it corresponds to what organizations are looking for and want to develop in their future leaders. Therefore, we consider the level of individual adaptability to be a potential appropriate tool and measure for identifying future successful managers.
Key words: Individual adaptability, success, career, young managers

Úvod

V minulosti bol svet a prostredie, v ktorom organizácie fungovali, stabilnejší a zmeny prichádzali pomalšie. Aktuálne však najrôznejšie technológie všetko urýchľujú a procesy, vzťahy, interakcie organizácií aj jednotlivcov sú omnoho komplexnejšie a rýchlejšie sa meniace. Prostredie plné neustálych zmien vyžaduje aj od pracovníkov pohotovejšie reakcie, schopnosť vyrovnať sa s neočakávanými a novými podnetmi a priniesť primerané riešenia komplexných problémov, často vo veľmi krátkom čase. Navyše, takmer vo všetkých odvetviach je veľký konkurenčný boj, čo od firiem vyžaduje správať sa na trhu flexibilne a hľadať cesty, ako si udržať a ideálne zlepšiť svoju konkurenčnú výhodu a pozíciu na trhu. Môžu ísť rôznymi smermi a dominovať nízkymi nákladmi, kreatívnou marketingovou stratégiou, efektívnymi internými procesmi, ale veľká časť úspechu stojí na ľudskom kapitáli a potenciáli, ktorý firma získa, drží a rozvíja. A tak, ako kedysi firmám stačilo mať skúsených expertov vo svojom odbore, a manažérov znalých zaužívaných postupov a procesov riadenia organizácie, dnešné rýchle zmeny vyžadujú, aby pracovníci vo vedúcich pozíciách, aj v pozíciách špecialistov, boli zároveň lídrami schopnými flexibilne reagovať na nové situácie, viesť a motivovať svojich podriadených a kolegov a podporovať rozvoj potenciálu svojich budúcich nástupcov.

Aj Bersin (2013) zdôrazňuje, že zmeny v externom prostredí firiem (komplexnosť prostredia, rýchlosť zmien) bezpochyby vyžadujú nové schopnosti a rozvoj talentov, navyše upriamuje pozornosť aj na proces globalizácie, ktorý zvyšuje konkurenciu medzi organizáciami aj jednotlivcami a tiež prispieva k väčšej potrebe včasnej identifikácie a rozvoja potenciálnych úspešných pracovníkov.

V takomto prostredí v posledných rokoch teda veľké množstvo organizácií rieši stále aktuálny problém, ktorým je nedostatok talentov nielen prítomných vo firmách, ale aj dostupných na trhu. Dnešný trh s talentami je veľmi konkurenčný – je ťažké nájsť a získať ľudí so žiadanými schopnosťami (Bersin, 2013). Zároveň však, firmy, ktorým sa podarí včas identifikovať a rozvíjať talenty, dosahujú až dvojnásobne vyššie výnosy na zamestnanca ako konkurencia, ktorá sa tejto oblasti nevenuje (Deloitte, 2013; Bersin, 2013). Stáva sa preto stále kľúčovejším a naliehavejším zisťovať, čo je pre úspešné talenty typické a charakteristické.

Podľa výsledkov prieskumu Talent Edge 2020 zrealizovaného spoločnosťou Deloitte (2010) existuje v prostredí tzv. talentový paradox. Na jednej strane bola zistená vysoká miera nezamestnanosti medzi mladými potenciálnymi pracovníkmi, na strane druhej významný nedostatok ľudí s potrebnými schopnosťami. Až 72% organizácií vníma nedostatok talentov v oblasti výskumu a rozvoja a 56% v oblasti výkonného vedenia a riadenia (Deloitte, 2010), ale aj v mnohých iných špecializovaných oblastiach v organizáciách, i keď v o niečo menšej miere. Neexistuje však sfére, kde by bol prísun talentov dostatočný.

Okrem toho, až 54 % organizácií sa vyjadrilo, že medzery v príleve lídrov v rôznych špecializovaných oblastiach v rámci fungovania organizácií sú kritickou prekážkou rastu

(Bersin, 2013). Ak by boli talenty identifikované skôr a rozvíjané systematicky čiastočne už pred vstupom do pracovného života, mohlo by to pozitívne ovplyvniť situáciu vo firmách aj úspešné uplatnenie mladých pracovníkov. Usudzujeme tak aj preto, lebo aj organizácie stále viac kladú dôraz už pri nábore a výbere na tých správnych ľudí a vysokú kvalitu ich schopností (Bersin, 2015).

Manažér verzus líder

Definícií a charakteristík manažérov a lídrov dokážeme nájsť v literatúre veľké množstvo. Vo všeobecnosti však, manažérom v organizácii je človek, ktorý by mal mať určité vedomosti, zručnosti a schopnosti na zabezpečenie dosahovania cieľov organizácie (Letovancová, 2010). Líder alebo vodca je zasa všeobecne povedané niekto, kto ovplyvňuje iných ľudí spôsobom, ktorý je pre nich viac či menej akceptovateľný a pri tom berie do úvahy aktuálne okolnosti týkajúce sa skupiny či celej organizácie (The Open University, 2007). Vieme teda, že manažment a líderstvo, inak povedané aj vodcovstvo či vedenie, sa vo svojich významoch odlišujú, no ani jedno nie je dôležitejšie, ako to druhé. Manažment a vedenie je možné, a dnes pre dosiahnutie úspechu dokonca nutné kombinovať (Turk, 2007).

Komplexné organizácie sa bez dobrého manažmentu stávajú chaotické, čo môže ohroziť ich existenciu, preto je veľmi dôležité, aby manažéri mali znalosti a schopnosti koordinovať, tvoriť a riadiť štruktúry, vyberať kvalitných zamestnancov, komunikovať plány a stratégie podriadeným, delegovať zodpovednosti, implementovať a vyhodnocovať plnenie plánov – manažment je o stanovovaní, dosahovaní a prebratí zodpovednosti za vedenie (Teleşpan & Halmaghi, 2012). Tak ako manažment súvisí so zložitosťou organizácií, líderstvo zasa súvisí so zmenou. Prostredie, v ktorom organizácie fungujú, vyžaduje veľmi flexibilné reagovanie. Práve technologické zmeny, intenzívna globálna konkurencia, demografické zmeny a rôznorodosť a rozmanitosť pracovníkov robia líderstvo nevyhnutným. Viac ako kedykoľvek predtým je v súčasnosti pre organizácie dôležité mať lídrov schopných nastaviť smer, víziu a stratégie, ktoré budú dostatočne rýchlo reagovať na zmeny v prostredí, a zároveň schopných ovplyvňovať a viesť ľudí tým správnym smerom (Teleşpan & Halmaghi, 2007). V dôsledku komplexnosti organizácií a rýchlo sa meniaceho prostredia je ideálne a najlepšie mať dobrého manažéra a dobrého lídra v jednej osobe. Okrem toho, že líder reaguje na zmeny a určuje smerovanie, je to človek, ktorý si získava stúpencov. Líder dáva ľuďom pocit, že sú dôležití a cenení, vytvára príležitosti, aby sa jeho ľudia mohli ukázať v dobrom svetle a byť verejne odmenení (Turk, 2007). Aby organizácie dokázali byť v budúcnosti konkurencieschopné, potrebujú získavať, udržať si a rozvíjať čo najviac lídrov s dostatočnými manažérskymi znalosťami a zručnosťami, alebo efektívnych manažérov s adekvátnymi líderskými schopnosťami pre lepšie riešenie neočakávaných problémov a fungovanie tímov (Toor & Ofori, 2008).

Potreba včasnej identifikácie potenciálnych budúcich úspešných manažérov a lídrov

V medzinárodnom meradle, väčšina CEO a kľúčových lídrov na najvyšších manažérskych postoch sú ľudia, ktorí sa približujú k dôchodkovému veku (Freedman, 2012). Zároveň expanzia mnohých spoločností od roku 2013 pre veľa z nich znamená riziko nedostatku talentov a lídrov napr. pre nové trhy či pobočky (Deloitte, 2013). Narastajúci nedostatok líderského talentu vo firmách znamená veľké obmedzenia pre schopnosť organizácií dosahovať strategické a kľúčové ciele (Bolt & Hagemann, 2009). Proces, kedy sa potenciálny kandidát stáva kvalitným lídrom vyžaduje čas, skúsenosti, veľa úsilia, a často aj asistenciu mentora alebo kouča (Freedman, 2012). Niektorí kandidáti majú na vedenie ľudí talent väčší ako iní,

čo znamená, že naučiť sa byť dobrým lídrom môže byť pre nich jednoduchšie a rýchlejšie realizovateľné. A preto je tak dôležité v prvom rade hľadať tých správnych vysoko potenciálnych budúcich lídrov, aby sme investovali časové aj finančné zdroje do ich rozvoja efektívne. Zároveň je preto podstatné nájsť týchto vysoko potenciálnych jednotlivcov včas, aby bolo možné čo najskôr venovať pozornosť ich rozvoju. Ideálne by bolo objaviť potenciálnych úspešných lídrov ešte pred ich vstupom do pracovného procesu, preto prikladáme takú veľkú dôležitosť nájdeniu vhodného nástroja na ich identifikáciu.

Prečo individuálna adaptabilita?

Pojem individuálnej adaptability reprezentuje „schopnosť, zručnosť, dispozíciu, vôľu a/alebo motiváciu jednotlivca zmeniť alebo prispôsobiť sa rozličným úlohám, sociálnym podmienkam a okolnostiam prostredia" (Ployhart & Bliese, 2006, s. 13). Takto je charakterizovaná v rámci I-ADAPT teórie týchto autorov a rovnako je vhodná aj pre účely nášho výskumu. Je potrebné si uvedomiť, že individuálna adaptabilita je akýmsi konštruktom stabilných osobných odlišností ovplyvňujúcich to, ako jednotlivec chápe a reaguje na rozličné situácie, hovoríme teda o charakteristike človeka, nie situácie. Takisto, adaptabilita nie je výkonnosť ako taká, i keď ju ako súbor istých individuálnych charakteristík môže ovplyvňovať (Ployhart & Bliese, 2006). Ak teda budeme hovoriť o potenciálnych lídroch či manažéroch, individuálna adaptabilita každého z nich môže mať vplyv na jeho výkon, potenciál aj úspech. Navyše, komplexnosť prostredia a rýchlosť zmien vyžaduje práve veľkú flexibilitu a schopnosť prispôsobiť sa, preto predpokladáme, že vysoká miera individuálnej adaptability by mohla byť kľúčová pre skorý úspech v kariére manažéra.

Autori Ployhart a Bliese (2006) ďalej takisto uvádzajú, že u jednotlivcov s vyššou individuálnou adaptabilitou je nižšia potreba tréningov a školení, ale zároveň aj vyššia pripravenosť k tréningom a ďalšiemu vzdelávaniu, ľahšie prechádzajú zmenami v organizácii a prostredí a sú flexibilnejší v spolupráci s ľuďmi odlišnými od nich samých. Práve u takýchto jednotlivcov sa dá predpokladať úspech v aktuálnom prostredí dnešných organizácií.

Teória individuálnej adaptability stojí na 8 dimenziách adaptívnej výkonnosti (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000): *zvládanie núdzových a krízových situácií* ako dimenzia znamená schopnosť robiť rýchle rozhodnutia v čase krízy; *zvládanie stresu na pracovisku* ako dimenzia vypovedá o schopnosti zostať zameraný na danú úlohu pri riešení vysoko náročných zadaní; *kreatívne riešenie problémov* ako dimenzia popisuje schopnosť myslieť mimo zaužívaných hraníc a inovatívne pristupovať k situáciám; *zvládanie neistých a nepredvídateľných situácií* sa ako dimenzia spája so schopnosťou byť produktívny aj napriek prítomnosti niečo neznámeho alebo nejasného; *učenie a využívanie nových technológií a prístupov* ako dimenzia predstavuje schopnosť uplatňovať nové metódy s cieľom splnenia úlohy; *demonštrovanie interpersonálnej adaptability* ako dimenzia súvisí so schopnosťou brať do úvahy aj názory iných pri práci v tíme; *demonštrovanie kulturálnej adaptability* sa ako dimenzia prejavuje schopnosťou rešpektovať rozličné kultúrne zázemia; a *demonštrovanie fyzicky orientovanej adaptability* je dimenziou o schopnosťou fyzicky sa prispôsobiť okolitému prostrediu.

Cieľ výskumu

Hlavným cieľom výskumu bolo overiť existenciu vzťahu medzi úrovňou individuálnej adaptability u jednotlivca a jeho manažérskym úspechom v kariére už v mladom veku a zistiť, či možno považovať meranie individuálnej adaptability za vhodný nástroj na identifikáciu potenciálnych budúcich úspešných manažérov.

Hypotéza: Predpokladáme, že mladí manažéri vykážu celkovo vyššiu mieru individuálnej adaptability ako vysokoškolskí študenti.

Výskumná otázka: Na základe ktorých z dimenzií individuálnej adaptability možno najjednoznačnejšie odlíšiť skupinu mladých manažérov a predikovať tak potenciál k úspechu?

Metódy

Participanti

Výskumné vzorky tvorili dve skupiny participantov. Jednou z nich boli mladí manažéri vo veku do 30 rokov, ktorí teda relatívne rýchlo vo svojej kariére dosiahli úspech v podobe vedúcej pozície. Druhou boli vysokoškolskí študenti rôznych odborov. Výberový súbor bol celkovo zložený zo 105 participantov.

Skupinu mladých manažérov tvorila skupina pracovníkov, ktorí svoju vedúcu pozíciu získali ešte pred dovŕšením 30. roku veku v celkovom počte $N_2 = 44$. Vekové rozpätie skupiny bolo 22–30 rokov, s priemerným vekom $M_2 = 27{,}1$ rokov ($SD_2 = 2{,}59$ roka). Participanti pochádzali z prostredia financií a bankovníctva, informačných technológií, reklamy a consultingu. Zastávajú manažérske pozície v oblasti predaja, zákazníckeho servisu, HR, marketingu, financií, projektového manažmentu, administratívy a vrcholového manažmentu.

Skupina vysokoškolských študentov bola tvorená študentmi posledného ročníka I. stupňa a študentmi II. stupňa vysokoškolského denného štúdia vo celkovom počte $N_1 = 61$. Vekové rozpätie skupiny bolo 20–27 rokov, s priemerným vekom $M_1 = 22{,}8$ rokov ($SD_1 = 1{,}76$ roka). Zameranie štúdia participantov bolo ekonomického (financie, účtovníctvo, národné hospodárstvo), manažérskeho (cestovný ruch, marketing, verejná správa) alebo humanitného smeru (psychológia, diplomacia, kultúra). Skupina študentov bola vybraná preto, lebo ju považujeme za reprezentatívnu vzorku potenciálnych budúcich pracovníkov pre organizácie, v ktorých aktuálne vybraní mladí manažéri pracujú. V podstate reprezentujú populáciu, z ktorej by sme následne mohli identifikovať tých jednotlivcov, ktorí majú potenciál byť úspešnými budúcimi manažérmi a lídrami. Okrem toho, aj oblasti ich štúdia korešpondujú so sférami, kde sa aktuálne naši mladí manažéri pohybujú a kde by mohli študenti týchto smerom štúdia nájsť uplatnenie.

Metodika

Na meranie individuálnej adaptability sme použili skrátenú preloženú verziou dotazníka I-ADAPT-M, ktorý v súvislosti so svojou teóriou vytvorili Ployhart a Bliese (2006). Dotazník pôvodne tvorilo 8 dimenzií celkovo s obsahom 55 položiek. Pre náš výskum sme považovali za relevantné nasledovné dimenzie: učenie, neistota, kríza, kreativita, pracovný stres, interpersonalita a kultúra, z hľadiska manažérskeho úspechu sme fyzické schopnosti nevideli ako kľúčovú dimenziu. Naša verzia dotazníka obsahovala 46 položiek. Participanti vyjadrovali súhlas s položkami vo forme výrokov na 5-stupňovej Likertovej škále. Zber dát bol realizovaný elektronicky aj metódou pero-papier, pričom tieto verzie považujeme z hľadiska nášho výskumu za ekvivalentné.

Pri analýze dát sme použili test reliability prostredníctvom koeficietu Cronbachovo α a následne pre vyhodnotenie dát metódy štatistickej despkripcie (priemery, štandardné odchýlky) a parametrický Studentov t-test pre dva nezávislé súbory.

V rámci analýzy sme teda overili reliabilitu položiek v jednotlivých dimenziách nášho skráteného preloženého dotazníka I-ADAPT-M, pričom Cronbachovo α dosiahlo vo všetkých dimenziách hodnotu väčšiu ako 0,7 a v dimenziách učenie, neistota, kreativita, stres a kríza

až nad 0,8 (tabuľka 1). Na základe dosiahnutých hodnôt považujeme získané dáta za konzistentné a spoľahlivé.

Tabuľka 1: Hodnoty koeficientov reliability pre dimenzie skráteného dotazníka I-ADAPT

Dimenzia	Počet položiek	Cronbachovo α
Učenie	9	0,876
Neistota	9	0,825
Kreativita	5	0,848
Stres	5	0,824
Kríza	6	0,816
Vzťahy	7	0,787
Kultúra	5	0,752

Výsledky

Tabuľka 2 zobrazuje rozdiely medzi skupinou mladých manažérov a skupinou vysokoškolských študentov v jednotlivých dimenziách individuálnej adaptability. Prostredníctvom parametrických t-testov pre dva nezávislé súbory sme identifikovali dimenzie s významnými rozdielmi medzi manažérmi a študentmi.

Manažéri skórovali výrazne vyššie v porovnaní so študentmi v dimenziách učenie $t_U(103) = -4{,}474$; $p_U < 0{,}001$, neistota $t_{NEI}(101{,}776) = -4{,}435$; $p_{NEI} < 0{,}001$ a kreativita $t_{KRE}(103) = -5{,}389$; $p_{KRE} < 0{,}001$. Vo všetkých troch dimenziách bola obojstranná signifikancia menšia ako 0,01, takže tieto rozdiely možno považovať za signifikantné a štatisticky významné.

V ďalších dvoch dimenziách individuálnej adaptability, stres $t_{ST}(101{,}468) = -2{,}489$; $p_{ST} = 0{,}014$ a kríza $t_{KRI}(103) = -1{,}990$; $p_{KRI} = 0{,}049$ tiež manažéri dosahovali vyššie skóre ako študenti, ale už v menšej miere. Stále však, pri signifikanciách, oboch menších ako 0,05, tieto rozdiely považujeme za signifikantné a štatisticky významné.

V ostatných dvoch dimenziách individuálnej adaptability (interpersonalita, kultúra) neboli preukázané signifikantné rozdiely medzi týmito dvoma výberovými súbormi.

Tabuľka 2: Rozdiely medzi študentmi a manažérmi v dimenziách individuálnej adaptability,

Dimenzia	Skupina	N	M	SD	t	df	p
IA **učenie**	**Študenti**	61	33,9344	5,50112	–4,474	103	*0,000*
	Manažéri	44	38,5455	4,77617			
IA neistota	**Študenti**	61	25,8033	5,86464	–4,435	101,776	*0,000*
	Manažéri	44	29,9773	3,76328			
IA kreativita	**Študenti**	61	16,5902	3,48031	–5,389	103	*0,000*
	Manažéri	44	20,1364	3,09982			
IA stres	**Študenti**	61	15,5246	4,89083	–2,489	101,469	*0,014*
	Manažéri	44	17,6818	3,97535			
IA kríza	**Študenti**	61	20,7541	4,36141	–1,990	103	*0,049*
	Manažéri	44	22,3864	3,82900			
IA vzťahy	**Študenti**	61	28,1311	4,18519	–1,256	103	0,212
	Manažéri	44	29,0909	3,36064			
IA kultúra	**Študenti**	61	20,0984	2,90233	0,413	103	0,681
	Manažéri	44	19,8409	3,47712			

N = počet, M = priemer, SD = štandardná odchýlka, p = štatistická signifikancia, t = hodnota t-testu, df = stupeň voľnosti
Rozdiel je signifikantný, ak $p < 0,05$.

Hypotéza, že mladí manažéri dosiahnu celkovo vyššiu mieru individuálnej adaptability ako študenti sa potvrdila, jediná dimenzia, v ktorej sa tento trend neukázal je dimenzia kultúry.

Tabuľka 3 ukazuje rozdiel medzi skupinou študentov a skupinou manažérov v priemernom zvolenom skóre v jednotlivých dimenziách na Likertovej škále s možnosťou voľby od 1 do 5. Pomocou veľkosti rozdielov medzi týmito priemernými hodnotami vieme identifikovať a potvrdiť dôležitosť a významnosť konkrétnych premenných pre potrebu selekcie kľúčových parametrov potrebných pre budúci úspech v pozícii lídra.

Podľa dosiahnutých rozdielov medzi priemernými zvolenými skóre medzi skupinami možno potvrdiť, že najväčšie rozdiely sa preukázali v dimenzii kreativita ($M_M – M_Š = 0,7093$), učenie ($M_M – M_Š = 0,5124$), neistota ($M_M – M_Š = 0,4638$) a stres ($M_M – M_Š = 0,4315$).

Tabuľka 3: Výška priemerného zvoleného skóre na Likertovej škále od 1 do 5 v dimenziách individuálnej adaptability

Dimenzia	Skupina	N	M	Rozdiel priemerov
IA **učenie**	**Študenti**	61	3,7704	*0,5124*
	Manažéri	44	4,2828	
IA neistota	**Študenti**	61	2,8670	*0,4638*
	Manažéri	44	3,3308	
IA kreativita	**Študenti**	61	3,3180	*0,7093*
	Manažéri	44	4,0273	
IA stres	**Študenti**	61	3,1049	*0,4315*
	Manažéri	44	3,5364	
IA kríza	**Študenti**	61	3,4590	0,2720
	Manažéri	44	3,7310	
IA vzťahy	**Študenti**	61	4,0187	0,1371
	Manažéri	44	4,1558	
IA kultúra	**Študenti**	61	4,0197	–0,0515
	Manažéri	44	3,9682	

N = počet, M = priemer

Najvýraznejšie rozdiely v priemeroch medzi skupinami vo voľbe skóre na Likertovej škále sa teda potvrdili v dimenziách *kreativita, učenie, neistota a stres*, takže mieru individuálnej adaptability v týchto dimenziách môžeme považovať za najjednoznačnejšie ukazovatele pre odlíšenie mladých manažérov od bežnej skupiny vysokoškolských študentov, ktorí predstavujú vzorku budúcich pracovníkov dostupných na trhu.

Diskusia

Cieľom tejto štúdie bolo potvrdiť vzťah medzi mierou individuálnej adaptability a kariérovým úspechom manažéra definovaným dosiahnutím vedúcej pozície v organizácii vo veku do 30 rokov. Zároveň bolo cieľom rozhodnúť, či meranie individuálnej adaptability alebo niektorých jej dimenzií možno použiť ako nástroj na identifikáciu potenciálnych budúcich úspešných manažérov a lídrov.

Náš výskum celkovo potvrdil vyššiu mieru individuálnej adaptability u manažérov v porovnaní so skupinou študentov, pričom významné rozdiely odlišujúce manažérov sa

objavili v individuálnej adaptabilite v dimenziách *kreativita, učenie, neistota a stres*. Dimenzie individuálnej adaptability, v ktorých sa prejavili najväčšie odlišnosti sú v súlade s aktuálnymi prístupmi k tomu, čo je dôležité pre úspešného lídra v súčasnom svete aj v budúcnosti. Veľký význam sa prikladá schopnosti učiť sa, učiť sa efektívne, z minulých skúseností – dimenzia učenie; svoje znalosti aplikovať na nové podmienky a okolnosti, teda vedieť sa prispôsobiť aj nečakaným situáciám – dimenzia neistota; k problémom pristupovať otvorene a kreatívne, vedieť modifikovať svoju skúsenosť a pretvoriť svoj prístup – dimenzia kreativita; rovnako ako aj zvládať vysoké nároky práce na psychiku jednotlivca – dimenzia stres (Connor, 2011; DeMeuse, Dai & Hallenbeck, 2010).

Práve na základe jednak našich zistení, jednak názorov iných autorov na súčasné a budúce nároky na úspešných lídrov, za významný ukazovateľ manažérskeho a líderského potenciálu a budúceho úspechu môžeme považovať vyššiu mieru individuálnej adaptability jednotlivca, hlavne v dimenziách kreativita, učenie, neistota a stres, a teda môžeme tvrdiť, že individuálna adaptabilita s kariérovým úspechom mladých manažérov súvisí a je možné jej meraním identifikovať potenciálnych budúcich úspešných manažérov či lídrov.

Limity

Limity výskumu vidíme v súvislosti s výberovým súborom mladých manažérov, konkrétne v jeho rozsahu aj reprezentatívnosti. Naším cieľom bolo zabezpečiť takú vzorku mladých manažérov, ktorí by primerane reprezentovali prostredie veľkých medzinárodných, aj malých až stredných lokálnych spoločností. Na spoluprácu na výskume pri zbere dát sme oslovili viacero veľkých spoločností, ale pozitívnu spätnú väzbu sme dostali a dáta získali len z jednej veľkej spoločnosti s počtom zamestnancov nad 200, presnejšie z oblasti bankovníctva. Rozmanitosť participantov z prostredia veľkých organizácií teda nepovažujeme za dostatočnú, čo mohlo mať určitý vplyv na výsledky výskumu. Tu si zároveň dovolíme spomenúť, že konkrétni mladí manažéri zúčastnenej banky prejavili motiváciu a ochotu zapojiť sa do výskumu, i keď bol zber dát len na dobrovoľnej báze a spoločnosť ich k ničomu nezaviazala. Ako bariéru teda vnímame predovšetkým zástupcov organizácií, ktorí distribúciu dotazníkov a účasť na výskume schvaľujú. Rozmanitosť vzorky z prostredia malých a stredných podnikov vidíme ako akceptovateľnú, v tomto prostredí neprebiehalo oslovovanie cez oddelenia ľudských zdrojov alebo kontakt s účastníkmi bol priamy. Takisto sme očakávali, že veľkosť výberového súboru mladých manažérov bude väčšia. Vzhľadom na minimálnu spoluprácu zo strany HR oddelení veľkých organizácií, tento súbor tvorilo menej participantov, čo tiež mohlo limitovať výsledky výskumu.

Okrem toho, limitom v súvislosti s použitým dotazníkom I-ADAPT-M mohlo byť, že doteraz nebol tento dotazník na naše podmienky štandardizovaný a bol pre účely nášho výskumu prekladaný a skracovaný.

Záver

Teóriu a koncept individuálnej adaptability považujeme za veľmi aktuálny a uplatniteľný v súčasných, rýchlo sa meniacich podmienkach prostredia, v ktorom existujú organizácie a jednotlivci. Využitie merania individuálnej adaptability ako nástroja na identifikáciu potenciálnych budúcich úspešných manažérov či lídrov znamená jednak možnosť pre jednotlivcov byť včas rozpoznaní a rozvíjať schopnosti, ktoré organizácie od svojich manažérov potrebujú a vyžadujú, jednak informáciu pre spoločnosti, že takto identifikovaní jednotlivci

už na začiatku procesu disponujú osobnosťou a schopnosťami, ktoré sú podľa ich kritérií v dnešnom prostredí kľúčové.

Budúci výskum a prax

V rámci budúceho výskumu odporúčame uberať sa dvoma smermi. Jednak ďalej rozvíjať výskum individuálnej adaptability, jednak zamerať sa na mladých úspešných manažérov a pracovníkov nielen v spojení s individuálnou adaptabilitou ako črtou osobnosti, ale aj v inom kontexte.

Pokiaľ by sme zostali vo sfére individuálnej adaptability, za zaujímavé považujeme poznať nielen vzťah individuálnej adaptability a kariérového úspechu mladých manažérov, ale aj jej vzťah s kariérovým úspechom na iných ako vedúcich pozíciách, prípadne s akademickým úspechom vysokoškolských a stredoškolských študentov. Takéto komplexnejšie pochopenie konceptu individuálnej adaptability by mohlo poskytnúť prínosné poznatky pre prácu nielen s mladými pracovníkmi, ale aj s študentmi oveľa skôr, než do pracovného procesu nastúpia. Čo by napríklad znamenalo, ak by sme zistili, že celkovo pre úspech v kariére je individuálna adaptabilita kľúčová, ale náš školský systém ľudí, ktorí ňou disponujú, správne neidentifikuje, nehodnotí, nemotivuje a nerozvíja?

Vo sfére výskumu kariérového úspechu mladých pracovníkov by zasa stálo za to zamerať sa nielen na osobnostné charakteristiky a predpoklady, kam individuálna adaptabilita spadá, ale upriamiť pozornosť aj na externé faktory prostredia, ktoré by mohli zásadne ovplyvniť rozvoj kariérovej dráhy. V tejto línii teda vidíme pokračovanie výskumu smerom k poznaniu rôznych vplyvov pôsobiacich počas života jednotlivca od detstva až po moment dosiahnutia kariérového úspechu a ich významnosti a dôležitosti v súvislosti s úspechom v kariére. Identifikovanie takýchto vplyvov by mohlo pozitívne prispieť k nastaveniu výchovy a vzdelávania takým spôsobom, ktorý má za následok zvyšovanie potenciálu pre úspech v budúcom pracovnom živote a v kariére.

Literatúra

Bersin, J. (2013). *Predictions for 2013: Corporate talent, leadership and HR – Nexus of global forces drives new models for talent. Získané z* http://www.bersin.com/Lib/Rs/ShowDocument.aspx?docid=16164

Bersin, J. (2015). *Predictions for 2015: Redesigning the organization for a rapidly changing world*. Získané z http://www.bersin.com/Lib/Rs/ShowDocument.aspx?docid=18145

Bolt, J. F. & Hagemann, B. (2009). Future leaders: identify and develop them. *Leadership Excellence, 26*(10), 11.

Connor, J. (2011). Deepening the talent pool through Learning agility. *Peoplemanagement.co.uk, december,* 40–43.

Deloitte. (2010). *Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal*. Získané z http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf

Deloitte. (2013). Firmy čaká výzva: Čelia nedostatku talentov a kvalitných lídrov. Získané z http://www2.deloitte.com/sk/sk/misc/press-releases-archive/deloitte-survey-next-generation-leaders.html

De Meuse, K. P., Dai, G. & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: a construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 119–130.

Freedman, E. (2012). Building the talent pipeline for future leaders. *Financial Executive, 28*(9), 89–91.

Letovancová, E. (2010). *Psychológia v manažmente.* Bratislava: Univerzita Komenského.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624.

Ployhart, R. E. & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measures of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce & E. Salas (Eds.). *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments, vol. 6,* (3–39). Amsterdam: Elsevier.

Teleşpan, C. & Halmaghi, E. (2012). Leadership versus management. *Revista academiei forțelorterestre, 1*(65), 70–73.

The Open University. (2007). *Moc, vedenie ľudí a riadenie zmien.* Košice: Open Management Int.

Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are Different, and why. *Leadership and Management in Engineering, 8*(2), 61–71.

Turk, W. (2007). Manager or leader? *Defense AT&L, 36*(4), 20–22.

The theory and usage of mayer-salovey-caruso emotional intelligence test (MSCEIT)

Teorie a užití metody mayer-salovey-caruso emotional intelligence test (MSCEIT)

Vašek Zdeněk
zvasek@volny.cz

Abstract
Currently the abundance of emotional intelligence models is used in the world. The comprehensive instrument MSCEIT has been developed in the framework of ability-based, integrative, four-branch model of emotional intelligence. It includes the ability to reason about and use emotions and knowledge on emotions to enhance thought and problem solving. The aptitudes and skills in this model are divided into four realms: (a) the ability to perceive or identify emotions, (b) the ability to use emotions to facilitate thought, (c) the ability to understand emotions, and (d) the ability to manage one's emotions and the emotions of others. The order of particular branches, from perception up to management of emotions, represents the stage in which those abilities are integrated in the personality of a concrete human being. The principal psychometric properties of the MSCEIT are summarized in this contribution. Furthermore various options of the MSCEIT usage in practice are discussed. The areas of selection, career development, executive couching, leadership development, counselling and eventually trainings, seminars and workshops have been selected from numerous alternatives. The method MSCEIT was standardized on the Czech conditions and it has been serving to the Czech psychological community since 2012.
Key words: emotional intelligence, MSCEIT, practical applications of the MSCEIT

Abstrakt
V současné době je ve světě uplatňována celá řada modelů emoční inteligence. Komplexní metoda MSCEIT byla vyvinuta v rámci schopnostního, integrujícího, čtyřvětvového modelu emoční inteligence, v rámci kterého emoční inteligence zahrnuje schopnost usuzovat o emocích a také využívat emoce a emoční znalosti k vylepšování myšlení a řešení problémů. V tomto modelu jsou schopnosti a dovednosti emoční inteligence rozděleny do čtyř oblastí: do schopností (a) vnímat a identifikovat emoce u sebe a u druhých, (b) využívat emoce k podpoře myšlení, (c) rozumět emocím a (d) řídit emoce. Pořadí jednotlivých větví od percepce až po řízení představuje stupeň, ve kterém jsou tyto schopnosti integrovány v rámci osobnosti člověka. V příspěvku jsou shrnuty a ilustrovány základní psychometrické vlastnosti metody. Následně jsou diskutovány možnosti využití metody MSCEIT v praxi. Z mnoha variant byly vybrány oblasti výběrových řízení, kariérního rozvoje pracovníků, koučování manažerů, případně rozvoje vůdcovství, poradenství a nakonec i vzdělávacích aplikací ve formě školení, tréninků a workshopů. Metoda MSCEIT byla standardizována na české podmínky a je od roku 2012 k dispozici pro českou odbornou psychologickou veřejnost.
Klíčová slova: emoční inteligence, MSCEIT, praktické využití metody MSCEIT

During the last three decades, the topic of emotion has become very popular in psychology (Barsade, Brief & Spataro, 2003). Of all the areas related to the topic, among the most popular has been "the science of happiness" and also "emotional intelligence (EI)". The notion that there is an emotional intelligence began as a tentative proposal (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990; Salovey & Mayer, 1990). EI has been defined as "*the ability to perceive and express emotion, assimilate emotion in thought, understand and reason with emotion, and regulate emotion in the self and others*" (Mayer, Salovey & Caruso, 2000, p. 396). Researchers have examined EI in a variety of contexts, including education, social adjustment, health, personal relationships, and work up to now (Mayer, Roberts & Barsade, 2008).

The concept of EI is based on three essential premises. The first is that emotions play an important role in life. Second, people vary in their ability to perceive, understand, use and manage emotions. And third, these differences affect individual adaptation in a variety of contexts, including the workplace. Although these basic premises seem self-evident, opinion about EI as a construct has varied greatly, especially in industrial-organizational (I-O) psychology (Ashkanasy & Daus, 2005; Daus & Ashkanasy, 2003).

On the other side, according to Spector and Johnson (2006) there is perhaps no construct in the social sciences that has produced more controversy in recent years than emotional intelligence. There are still many conflicting definitions and models of EI. Cherniss (2010) suggests that one way to resolve this issue is to distinguish between definitions and models and it becomes clear that two different constructs are often included under the label of EI. One is *emotional intelligence* and the other is *emotional and social competence*. Distinguishing between these two constructs can help clarify thinking and communication in the field.

The second issue concerns measurement (Maul, 2012). There is currently some research supporting the construct validity of several measures, first of all of MSCEIT (Bracket & Mayer, 2003; Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003; Mayer, Salovey & Caruso, 2004; Mayer, Salovey & Caruso, 2012].

The third issue concerns the significance of EI for important organizational outcomes such as leadership effectiveness and job performance. There is a growing body of research, published in respected, peer-reviewed journals, suggesting that EI does play an important role in work-related processes (Cherniss, 2010).

Definitions, Models, and Measures of EI

Although there are even other models of EI, four models dominate the field at the present time. The first and principal one is based on the work of Mayer, Salovey and Caruso (Mayer & Salovey, 1997; Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Mayer, Salovey & Caruso, 2000). These authors conceptualized EI as a set of interrelated abilities. Their principal claim is that a valid EI concept can be distinguished from other approaches (Mayer, Salovey & Caruso, 2008). Their conception of EI includes the ability to engage in sophisticated information processing about one's own and others' emotions and the ability to use this information as a guide to thinking and behavior. That is, individuals high in EI pay attention to, use, understand, and manage emotions, and these skills serve adaptive functions that potentially benefit themselves and others (Mayer, Salovey & Caruso, 2004; Salovey & Grewal, 2005).They use the term *emotional intelligence* as an instance of a standard intelligence that can enrich the discussion of human capacities (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001). Although several measures have been designed based on the model, the most recent one to be developed by the model's creators is the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). The

MSCEIT is an ability test designed to measure EI by evaluating actual performance on a range of tasks.

Another model is Bar-On's (1988) one of what he now calls "*emotional and social intelligence*", sometimes also marked as a mixed model of EI. That model was intended to answer the question, "Why are some individuals more able to succeed in life than others?" Bar-On reviewed the psychological literature for personality characteristics that appeared related to life success and identified five broad areas of functioning relevant to success. These include intrapersonal skills, interpersonal skills, adaptability, stress management, and general mood (Bar-On, 2000). Each broad area is further subdivided. Bar-On defined EI quite broadly as, "an array of non-cognitive capabilities, competencies, and skills that influence one's ability to succeed in in coping with environmental demands and pressures" (Bar-On, 1997, p. 14). His model is connected with the emotional quotient inventory (EQ-i), a self-report measure developed by the author in the mid-1980s and widely used since the late 1990s (Bar-On, 2004).

A third major model of EI is based on the work of Boyatzis and Goleman (Boyatzis & Sala, 2004). That model originally inspired by the earlier thinking of Mayer and Salovey was designed to include the social and emotional competencies that are linked to outstanding performance in the workplace. The Boyatzis-Goleman model is considerably influenced by the work of McClelland (1973), Boyatzis (1982), and Spencer and Spencer (1993) and sometimes is also marked as a mixed or a journalistic version of EI. That model is frequently criticized for including many personality traits such as persistence, zeal, self-control, character as a whole, and other positive attributes. The model is organized into four basic "clusters": self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management. The measures associated with this model are *the emotional competence inventory (ECI)* and *social competence inventory (ESCI).* Both are multirater or "360 degree" instruments. Recently, Goleman (2006) has distinguished between EI and "social intelligence" (SI), and he has proposed that the last two components in the original model, which he now terms social awareness and social facility, be considered components of SI.

The fourth model is known as "*trait emotional intelligence*". It was designed to include many of the personal qualities involved in earlier models (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007). A trait EI was defined as referring to "a constellation of behavioral dispositions and self-perceptions concerning one's ability to recognize, process, and utilize emotion-laden information (Petrides & Furnham, 2003). The model is based on a content analysis of early EI measures and is meant to include all "personality facets that are specifically related to affect" (Petrides et al., 2007, p. 274). The model consists of four basic components that are further subdivided: well-being, sociability, self-control and emotionality (Petrides et al., 2007). The model is measured with a self-report instrument known as the *trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue)*(Mikolajczak, Luminet, Leroy & Roy, 2007; Petrides, 2009).

Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)

The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) was designed to measure the four-branch model of EI. Evidence of the authors and other researchers supports the idea that EI (operationalized by the MSCEIT) meets classical criteria of a standard intelligence and predicts outcomes of social importance (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001, 2003; Brackett & Mayer, 2003; Bracket & Salovey, 2006; Lopes et al., 2004).

The MSCEIT normative sample is based on data collected from more than 50 research sites amassing 5000 participants. The majority of the data was collected in the United States, with data also collected in the United Kingdom, Canada, Malta, South Africa, Australia, Switzerland, the Philippines, India, Slovenia, and Sri Lanka. Participants ranged in age from 17 to 79 years with a mean age of 24,13 years (SD = 9,89) (Papadogiannis, Logan & Sitarenios, 2009).

The MSCEIT V2.0 is a 141-item scale designed to measure the following four branches (specific skills) of EI: (a) perceiving emotions, (b) using emotions to facilitate thought, (c) understanding emotions, and (d) managing emotions. Each of the four branches is measured with two tasks. Perceiving emotions is measured with the faces a pictures tasks; using emotions is measured with the sensations and facilitation tasks; understanding emotions is measured with blends and changes tasks; and managing emotions is measured with emotion management and emotional relationship tasks (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003). In addition to four branches and total EIQ there are also two area scores, Experential EIQ and Strategic EIQ. The Experential EIQ score assesses a respondent's ability to pereceive, respond and manipulate emotional information without necessarily understanding it. The Strategic EIQ score assesses a respondent's ability to understand and manage emotions without necessarily perceiving feelings well or fully experiencing them (Mayer, Salovey & Caruso, 2012).

The authors have been challenged with three main issues concerning the MSCEIT and more generally even EI itself (e.g. Maul, 2012). The first one is about the criteria for correct answers or about scoring the MSCEIT. The instrument gives the user a choice to use to employ one of two scoring keys for the test, which are very similar: one based on a consensus among 21 experts and the other based on a consensus among 5,000 test takers (Mayer, Salovey & Caruso, 2002, 2012). The correlation between the weights of alternatives calculated based on the experts versus those calculated using the test-taker sample varied from r = 0.88 to 0.91 depending on subsample studied (Mayer, Salovey & Caruso, 2012). Moreover, the two scoring keys generated branch, area, and total scores with rs = 0.96 to 0.98, nearly indistinguishable from one another (Mayer et al., 2002, p. 34; Mayer et al., 2003, Mayer et al., 2012).

The second issue concerns construct representation and reliability. The MSCEIT is designed to sample important skills within each of the theory's four branches rather than to measure them exhaustively. It was designed as a relatively brief assessment so as to encourage its use and thereby accumulate evidence regarding its validity. The fact that the test employs two tasks per branch (rather than more) means that it is less useful for some research purposes than others (Mayer, Salovey & Caruso, 2012). As to reliability, the MSCEIT is a composite of diverse individual tasks (two tasks represent a branch). Although items are homogenous (i.e. of parallel form) within a task, the items are heterogeneous across tasks by design: The diversity of items and response methods was intentionally built into the test so as to maximize the test's overall validity (Mayer, Salovey & Caruso, 2012). Under such conditions, split-half reliability coefficients are the statistic of choice (relative to coefficient alphas), as they involve the orderly allocation of different item types to the two different halves of the test (Nunnaly, 1978, Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003). The test-retest reliability of the total MSCEIT score has been reported as r(60) = 0.86 (Bracket & Mayer, 2003). When the authors reanalyzed the standardization data for the MSCEIT (N = 5,000) and calculated the reliability in the way that split-halves of the data set are equivalent, the reliability was r = 0.93 (Mayer, Salovey & Caruso, 2012). The MSCEIT Task scales have been found to be less reliable and that's why

test administrators should be cautious when interpreting scores at the Task level. Mayer et al (2002) found Task reliabilities ranging from 0.52 to 0.80, while Palmer, Gignac, Manocha and Stough (2005) reported scores ranging from 0.48 to 0.86. Livingstone and Day (2005) found Task reliabilities ranging from 0.52 to 0.80.

As to the third issue, recent evidence (Mayer, Salovey & Caruso, 2012) indicates the MSCEIT correlates well with other EI ability measures. The MSCEIT correlated differently with different groups of criteria. The MSCEIT was least correlated with three measures of emotional perception, vocal I (vocal tone; Roberts et al., 2006), the Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART; Matsumoto et al, 2000), and "facial blends" (Austin, 2010). The MSCEIT did correlate with an apparently similar measure, the Reading the Mind in the Eyes test (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste & Plumb, 2001). The MSCEIT strategic area (Understanding and managing areas) correlated r = 0.56 with that test (Mayer, Salovey & Caruso, 2012). Another pair of criterion measures was developed to measure emotional understanding and management: MacCann and Robert's Situational Test of Emotional Understanding and Situational Test of Emotional Management (STEU and STEM; MacCann & Roberts, 2008). The MSCEIT correlates meaningfully with both of them. The STEU that measures appraising emotions exhibits with the understanding area of r = 0.44 (Austin, 2010). The STEM and MSCEIT management branch are related r = 0.30 and STEM and MSCEIT understanding r = 0.40 (Ferguson & Austin].

Research examining the relationship between the MSCEIT and general personality measures has revealed low to moderate correlations and in some instances no relationship. Bracket & Mayer (2003) found no relationship between the MSCEIT and the personality scales of Extraversion, Conscientiousness, and Neuroticism, but there were moderate associations with Agreeableness and Intellect. Warwick & Nettelbeck (2004) reported that the MSCEIT was not significantly related to the personality characteristics of Openess, Extraversion, Conscientiousness, Neuroticism and Interest in Affiliation. Significant correlations, however, were found for Agreeableness, Emotional Knowledge and Abstract Reasoning.

Empirically, there appears to be sufficient discriminant validity between the MSCEIT and various general intelligence measures (Papadogiannis, Logan & Sitarenios, 2009). Lopes, Salovey & Straus (2005) found that verbal intelligence, as measured by the WAIS-III vocabulary subscale was moderately correlated (r = 0.39) with the Understanding Emotions branch, and was not significantly correlated to the remaining three branches of the MSCEIT. Zeidner, Shani-Zinovich, Matthews & Roberts (2005) found a moderate link between verbal IQ and total MSCEIT. Brackett, Mayer & Warner (2004) demonstrated a modest relationship between MSCEIT Area and Total scores and student Verbal SAT scores.

Application of the MSCEIT in Organizational Settings

In a study of 38 supervisors within a large manufacturing organization, Kerr, Garvin, Heaton & Boyle (2006) assessed the relationship between MSCEIT scores and leadership effectiveness as measured by subordinate ratings. Their results indicate that MSCEIT scores predict leadership effectiveness, particularly the branches within the Experiential EI area. In another study, 30 senior pastors participated in a leadership development experience program. Kanne (2006) examined the relationship between emotional intelligence and transformational leadership with the pastor sample and found the link between the MSCEIT and the transformational leadership scales (Multifactor Leadership Questionnaire). The results demonstrate that a leader's ability to identify and use emotional content is crucial in garner-

ing follower respect, support, and trust. In a study of 41 Australian public service managers exploring the relationship between the MSCEIT, personality (16PF), cognitive intelligence (WASI), and leadership effectiveness, Rosete and Ciarrochi (2005) found that higher MSCEIT scores were associated with higher leadership effectiveness. Giles (2001) found a positive relationship between aspects of managers EI (above others the Managing Emotions and Understanding Emotions branches) and commitment to the organization among their subordinates. Rosete (2007) studied 122 Public service managers' business and leadership performance and found that the MSCEIT correlated 0.26 with a supervisor's appraisal of a manager's effective business performance and 0.52 with an appraisal of a manager's effective interpersonal behavior. In a small-sample study of employees in the finance division of an insurance company, higher MSCEIT scores were associated with positive ratings of work behavior by peers and supervisors as well as with recommendations for greater year-end salary increases (Lopes et al., 2006).

Due to great effort and care of Hogrefe – Testcentrum the method MSCEIT was standardized on the Czech conditions and it has been serving to the Czech psychological community since 2012.

MSCEIT Practical Applications

We can use the MSCEIT in many ways. We propose some examples of some common MSCEIT applications with which we have some experience:

- Recruitment and Selection
- Career Development
- Executive Coaching and Leadership Development
- Education

Using the MSCEIT in Recruitment and Selection

We need to have in our mind that the MSCEIT is an ability test. We are not dependent on the views of respondents or on their desire to look better than they are in fact. This means that a candidate cannot "fake" their performance. The MSCEIT measures abilities that only very few tests can detect and no one so comprehensively for the time being. However, as with any test that is used for selection purposes, a Job Analysis is of a key importance. There will be the instances in practice when emotional intelligence (EI) is not so important and there may be certain of the EI abilities that are differently related to performing a given job. It is also necessary to take into consideration that the MSCEIT must never be used as the sole criterion by which a job-related decision is made. It can be one of more assessment tools and it can bring useful additional information besides possible job performance ratings and other proceedings. Anyway the profile of the MSCEIT scores provides a wide scope of information that can be of great value making our decision in a selection process.

Using the MSCEIT in Career Development

It is possible to recommend using the MSCEIT as part of a test battery which can include motivation, special interests, values, management style and other tests. The MSCEIT can ideally be used not to replace other measures, but to enhance our understanding of a client's skill set. In comparison with typical interest or motivation inventories, which include skill self-ratings, the MSCEIT offers the career counsellor a comparatively more objective means of gauging a client's knowledge and skills as to coping with people. The profile of MSCEIT

scores can provide the orientation and direction towards further client's development. One of the best aspects of the MSCEIT is the ability model that can serve as a guideline (sometimes called an *Emotional Blueprint*). Specifically, we can show a client e.g. if they pick up on subtle cues when interviewing (in the area of perceiving emotions), if they are able to establish rapport with others, to generate alternative plans and ideas or to make a change in their mood to be closer to their partners (in the area of using emotions), if they can project how they will feel about a specific job, and predict their emotional reactions as a job situation or process proceeds (in the area of understanding emotions), and if they are able to make a decision that regards all of the facts or events, no matter how uncomfortable they may be (in the area of managing emotions).

Using the MSCEIT in Executive Coaching

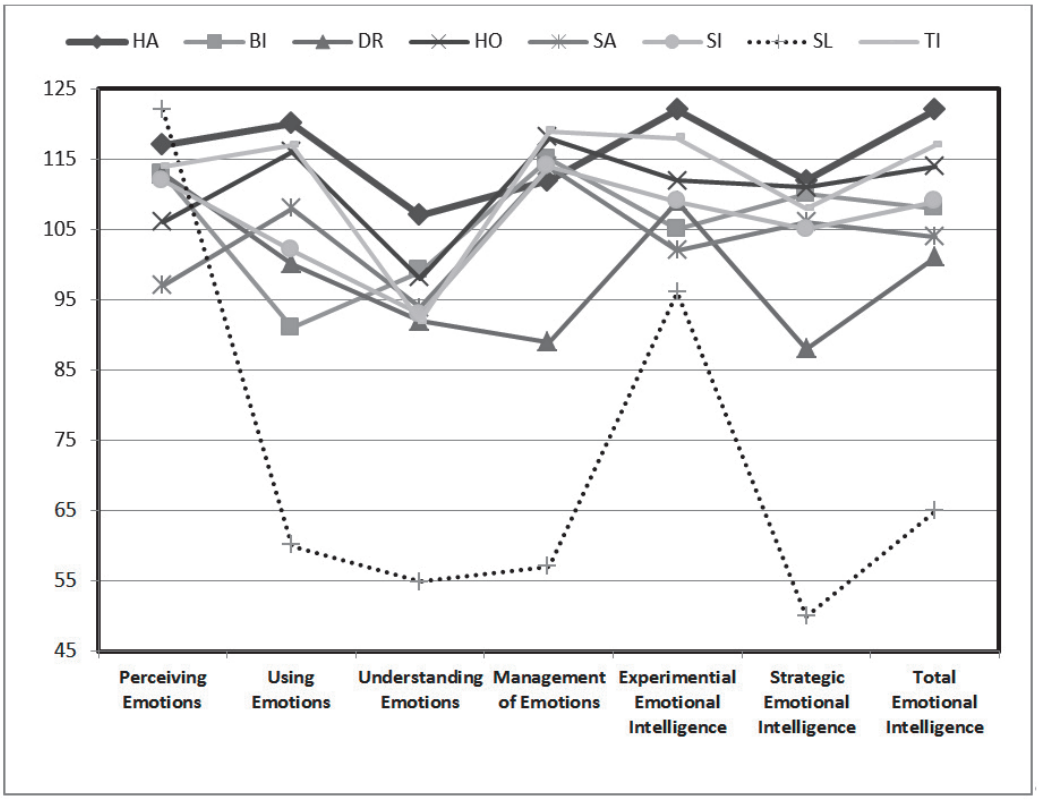
The MSCEIT provides a unique look at a client's management and leadership skills among others. What can be valuable, it has the potential to help us to develop questions, or hypotheses, about a client. Each of the four, key MSCEIT scores can generate discussion around key coaching objectives. In the MSCEIT score aimed at perceiving emotions we can search for an answer of the question: Does the person read others well? Similarly in the MSCEIT score focused on using emotions we can ask: Does the client emotionally connect? In the MSCEIT score concerning understanding emotions a possible question could be: Does the client perform adequate what-if analyses regarding people? And eventually in the MSCEIT score aimed at managing emotions we may try to find out if the client is an effective decision maker. The MSCEIT results as well as ability model can provide a client with the deep insight and can help them enhance their leadership styles.

Using the MSCEIT in Education

The MSCEIT provides training or workshop participants with objective information on their emotional skill set. First of all It is a sort of the comprehensive test which can help people better and deeper understand the nature of emotional intelligence. The results reached in the MSCEIT can serve as the entrance tool working with the participants in the wider field of emotional intelligence, they can be used in various phases of training or workshop as illustration, explanation or completion of other relevant information or they can be used for the subsequent work with participants (e.g. in couching).

Below in the figure 1 (used as an illustration) it is possible to see the MSCEIT results (profiles) of eight key employees working in one concrete, top-ranking multinational (a family type of a company). The MSCEIT results were broadly used for working with those people in all above-mentioned areas. Over ten-year experience and knowledge of those people in the context of their everyday professional work confronted with the MSCEIT results confirmed that the MSCEIT brings reliable and valid information on them and at the same time the test brings very useful information which enable proper and deeper insight in the particular employees.

Figure 1. The results of eight key employees working in one top-ranking, family-type multinational demonstrating the values reached in various branches and areas of EI.



Note. HA. BI, DR, HO, SA, SI, SL, TI = eight particular employees.

Conclusion

The contribution tries to illustrate some evidence that the MSCEIT is a reliable and valid measure of emotional intelligence and that the ability model of MSCEIT is one of the most promising measures of EI in use nowadays. The MSCEIT is the instrument that is quite distinct from other emotional intelligence instruments and can be used in many ways, in many settings and for many purposes.

References

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. Journal of Organizational Behavior, 26, 441–452.

Austin, E. J. (2010). Measurement of ability emotional intelligence: Results for two new tests. British Journal of Psychology, 101, 563–578.

Bar-On, R. (1988). The development of a concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, Johannesberg, South Africa.

Bar-0n, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory. Technical Manual. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. Insights from Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). Handbook of emotional intelligence (pp. 363–388). New York: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy (pp. 115–145). New York: Nova science.

Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y. & Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" test revised version: A study with normal adults, and adults with Asperger Syndrome or high-functioning autism. Journal of Child Psychology and Psychiatry, 42, 241–251.

Barsade, S. G., Brief, A. P. & Spataro, S.E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science (pp. 3–52). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley and Sons.

Boyatzis, R. E. & Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). In G. Geher (Ed.). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy (pp. 147–180). New York: Nova Science.

Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 1147–1158.

Brackett, M. A., Mayer, J. D. & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. Personality and Individual Differences, 36, 1387–1402.

Brackett, M. A. & Salovey, P. (2004). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). In G. Geher (Ed.). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy (pp. 181–196). New York: Nova Science.

Brackett, M. A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Psicothema, 18, 34–41.

Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. Industrial and Organizational Psychology, 3, 110–126.

Daus, C. S. & Ashkanasy, N. M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstruction the emotional intelligence 'debate'. The Industrial-Organizational Psychologist, 41, 69–72.

Ferguson, F. J. & Austin, E. J. (2010). Associations of trait and ability emotional intelligence with performance on theory of mind tasks in an adult sample. Personality and Individual Differences, 49, 414–418.

Giles, S. J. S. (2001). The role of supervisory emotional intelligence in direct report organizational commitment. Unpublished manuscript. University of New South Wales, Sydney, Australia.

Goleman, D. (2006). Social intelligence. New York: Bantam.

Kanne, D. W. (2006). Emotional intelligence and the transformational learning journey of 30 senior pastors who participated in lead. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. 66 (8-A), 2962.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 27, 265–279.

Livingstone, H. A. & Day, A.L. (2005). Comparing the construct and criterion-related validity of ability-based and mixed-model measures of emotional intelligence. Educational and Psychological Measurement, 65, 757–779.

Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schűtz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. Personality and Social Psychology Bulletin, 30, 1018–1034.

Lopes, P. N., Côté, S., Grewal, D., Salovey, P., Kadis, J. & Gall, M. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance, interpersonal facilitation, affect and attitudes at work, and leadership potential. Psicothema, 18, 132–138.

Lopes, P. N., Salovey, P. & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality,, and the perceived quality of social relationships. Personality and Individual Differences, 35, 641–659

Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Baroque, J., Kooken, K., Ekman, P., Goh, A. (2000). A new test to measure emotion recognition ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART). Journal of Nonverbal Behavior, 24, 179–209.

Maul, A. (2012). The validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of emotional intelligence. Emotion Review, 4, 394–402.

MacCann, C. & Roberts, R.D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence. Theory and data. Emotion, 8, 548–551.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27, 267–298.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). Handbook of emotional Intelligence (pp. 320–342). New York: Jossey-Bass.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. & Salovey, P. (1990). Perceiving affection content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. Journal of Personality Assessment, 54, 772–781.

Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. Annual Review of Psychology, 59, 507–536.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In D.J. Sluyter (Ed.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3–34). New York, NJ: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000a). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 396–420). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and a standard intelligence. . In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). Handbook of emotional intelligence (pp. 92–117). New York: Jossey-Bass.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User Manual. Toronto: Multi-Health Systems.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. Psychological Inquiry, 60, 197–215.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence. New ability or eclectic traits? American Psychologist, 63, 503–517.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2012). The validity of the MSCEIT: Additional analyses and evidence. Emotion Review, 4, 403–408.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. Emotion, 1, 232–242.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0., Emotion, 3, 97–105.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28, 1–14. doi: http://dx.doi.org/10.1037/h0034092

Mikolajczak, M., Laminet, O., Leroy, C. & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct and incremental validity in a French-speaking population. Journal of Personality Assessment, 88, 338–353.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.

Palmer, B., Gignac, G., Manocha, R. & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Version 2.0. Intelligence, 33, 285–305.

Papadogiannis, P. K., Logan, D. & Sitarenios, G. (2009). The ability modell of emotional intelligence: A rationale, description, and application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). In Stough, C., Saklofske, D. H. & Parker, J. D. A. (Eds.). Assessing emotional intelligence. Theory, Research, and Applications (pp. 43–66). NewYork: Springer Science + Business Media.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): In Stough, C., Saklofske, D. H. & Parker, J. D. A. (Eds.). Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications. New York: Springer Science + Business Media.

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. European Journal of Personality, 15, 425–448.

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in Personality factor space. British Journal of Psychology, 98, 273–289

Roberts, R. D., Schulze, R., O'Brien, K., MacCann, C., Reid, J. & Maul, A. (2006). Explaining the validity of he Mayer-Salovey-Caruso Emotional Test (MSCEIT) with established emotions measures. Emotion, 6, 663–669.

Rosete, D. (2007). Does emotional intelligence play an important role in leadership effectiveness? Unpublished doctoral dissertation. University of Wollongong, New South Wales, Australia.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 26, 388–399.

Salovey, P. & Greval, D. (2005). The science of emotional intelligence. Current Directions in Psychological Science, 14, 281–285.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185–211.

Spector, P. E. & Johnson, H. M. (2006). Improving the definition, measurement, and application of emotional intelligence. In K. R. Murphy (Ed.), A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed? (pp. 325–344), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Spencer, L. M., Jr. & Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for superior Performance. New York: John Wiley and Sons.
Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2001). Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an “elusive” intelligence. Emotion, 1, 265–275.

Facilitace zájmu o organizační kulturu v kontextu Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny[1]

Facilitation of interest in organizational culture in the context of Hofstedes' model on strategy, culture and change

Vavrysová Lucie, Seitl Martin, Vtípil Zdeněk
Katedra psychologie Filozofické Fakulty Univerzity Palackého v Olomouci
lucie.vavrysova@upol.cz

Abstrakt
Příspěvek představuje postup, jak facilitovat zájem o organizační kulturu v situaci, kdy se management rozhodne otázku měření a rozvoje kultury otevřít s využitím Hofstedeho modelu. Popíšeme téma otevření otázek organizační kultury u zaměstnanců a zvýšení zájmu řadových zaměstnanců o organizační kulturu i samotné měření kultury. Další část příspěvku pojednává o Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny, jeho možnostech, přínosech a využití v organizacích. Popíšeme 3 typy dotazníků využívaných v modelu, které vyplňuje vrcholový management, vedoucí jednotlivých sekcí a řadoví zaměstnanci. Dále se budeme zabývat 6 nezávislými a 2 částečně nezávislými dimenzemi organizační kultury, skutečným pracovním prostředím a pracovním rájem. Popíšeme i vazby modelu na styly vedení, akceptaci leadera, funkční diverzitu a další. Výběr modelu je v našem případě dán aktuálně probíhajícím překladem modelu do českého jazyka. Současně představíme případovou studii facilitace organizační kultury při použití Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny. Obecně má článek za cíl seznámit s modelem měření organizační kultury a s přístupem k zaměstnancům.
Klíčová slova: organizační kultura, měření organizační kultury, Hofstedeho model

Abstract
This article focuses on the process how to facilitate an interest about the organization culture in the situation when the management decides to open the question of the measurement and the developemnet of the culture wuth the use of Hofstedes' model. We are going to describe the proces of opening the question of organizational culture for employees and increase of interest of the ordinary employees about organization culture and the measurement it self. Next part of the article deals with the Hofstedes'model on strategy, culture and change about it's possibilities, contribution and its usage in the organizations. We are going to describe three types of questionaires used in the model witch are filled in by the top management, the heads od each department and the ordinary employees. Next we are going to concentrate on six autonomous and two semi-autonomous dimensions of organization culture, the real working environment and the working paradise. We are going t odescribe the attachment of the model on the management styles, acceptance of the leader, functional diversity and so on. We have choosen this model because of translation of the model into Czech language. We are

[1] Grantová opora: IGA_FF_2015_22

going to introduse the case study of the facilitation of organization culture with the use of Hofstedes'model on strategy, culture and change.
Key words: organisation culture, measurement of organisation culture, Hofstede's model

Úvod

Článek se zabývá facilitací organizační kultury s využitím Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny. V rámci příspěvku krátce popíšeme co je facilitace, dále teoretické podklady modelu, následně se budeme věnovat jednotlivým dimenzím modelu a na závěr teoretického ukotvení se zaměříme na tři dotazníky, které jsou součástí modelu. Jedná se o Úvod k měření organizační kultury, Dotazník o vazbách a Dotazník k funkční diverzitě. Modelem se zabýváme z důvodu jeho nového překladu a adaptace do českého jazyka. Po představení modelu se budeme věnovat metodologii a poté případové studii, popisující aplikaci modelu v aplikované sféře. V dané studii popíšeme jednotlivé kroky předcházející měření, následně kroky v průběhu měření a postupy po ukončení měření a interpretaci výsledků. U jednotlivých kroků se budeme věnovat práci s managementem, agenty změny, ale i řadovými zaměstnanci organizace. Uvedeme i způsoby přípravy celé organizace na případný rozvoj organizace, daný výsledky organizace v Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny.

Facilitace

Prvním z pojmů, který popíšeme je samotná facilitace. Facilitaci lze překládat jako usnadnění, ulehčení. Podle Plamínka (2013) jde o způsob řešení problémů, čímž se odlišuje od mediace, která řeší spory. Facilitace je způsobem řešení problému za přítomnosti neutrálního odborníka na procesy řešení problému, rozhodování a skupinové komunikace. Facilitátor napomáhá ve stanovování, dosahování a sdílení cílů, v dosahování souhlasu všech zúčastněných nebo v uvědomění si, čím je dán přetrvávající nesouhlas a v neposlední řadě i v dodržování času a pravidel setkání (Matoušek, O. et al., 2012). V rámci příspěvku se budeme zabývat facilitací v průběhu měření za užití Hofstedeho modelu.

Organizační kultura

Organizační kultura je druhým dominantním prvkem našeho příspěvku, z tohoto důvodu v krátkosti představujeme i její obecné teoretické zakotvení. Organizační kulturu můžeme definovat jako „soubor sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, která mají vliv na pojímání rozvoje a vzdělávání v organizaci" (Hroník, 2007, 16) nebo také vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění (Schein, 2010). Organizační kulturu lze pojímat také jako: „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy" (Lukášová, 2010, 18).

Teoretické ukotvení Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny

Hofstede (2001, 391) chápe organizační kulturu jako kolektivní programování lidské mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé. Hofstede také definuje organizační kultury jako „způsob, kterým členové jedné organizace navazují vztah jeden k druhému, ke své práci a k okolnímu světu ve srovnání s jinými organizacemi" (Waisfisz, 2013, 2).

Pro zmíněné definice vychází Hofstede z výzkumu organizační kultury založeném na 20 odděleních deseti různých organizací v Dánsku a Holandsku. Výzkum byl proveden Geertem Hofstedem a jeho výzkumným týmem. Výzkum ukázal, že velká část odlišností mezi 20 zkoumanými odděleními může být vysvětlena pomocí šesti faktorů, které se vztahovaly k pojmům v oblasti organizační sociologie. Součástí výzkumu bylo 180 hloubkových rozhovorů s odborníky v průmyslu a s teoretiky. Druhou částí bylo definování otázek k identifikování rozdílů mezi pracovními postupy. Snahou bylo nalezení co největšího množství rozdílů v pracovních postupech. Třetím krokem bylo testování přibližně 200 otázek k posouzení, zda jsou srozumitelné a dobře diferencují. Z těchto otázek bylo vybráno 100 otázek otestovaných metodou tužka-papír na 1500 respondentech. Na každém z dvaceti oddělení bylo otestováno přibližně 25 manažerů, 25 odborníků a 25 řadových zaměstnanců, všichni respondenti byli vybráni na základě poptávky na odděleních (Hofstede, et al., 1990).

Popis Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny

Model umožňuje měření aktuální kultury ve smyslu, jak ji definuje Hofstede, a nabízí nástroje pro definici optimální kultury. Součástí modelu jsou také postupy zaměřené na rozvoj aktuální kultury směrem k optimální kultuře, která podporuje naplňování mise, dosahování vize a cílů organizace. Model můžeme rozdělit na šest nezávislých dimenzí a dvě částečně nezávislé. Prvních šest dimenzí obsahuje dvoupólové varianty:

1. **Orientace na proces versus orientace na výsledek**

Dimenze je těsně spojená s efektivitou. V procesně orientované kultuře je klíčové, jak je práce prováděna, lidé se identifikují s otázkou „jak". V silně procesní kultuře se lidé vyhýbají riskování a dávají práci jen to, co je nezbytně nutné. Ve výsledkově orientované kultuře jsou lidé zaměřeni na dosažení výsledků i za cenu více riskantního postupu. Identifikují se s otázkou „co".

2. **Interní versus Externí orientace**

Ve vnitřně řízených kulturách jsou lidé přesvědčeni, že jejich mise vůči vnějšímu světu je zcela dána. Hlavní důraz je kladen na obchodní etiku, hrdost a přesvědčení, že zaměstnanci organizace nejlépe vědí, co je pro zákazníka nejlepší. V organizacích řízených vnějšími potřebami je kladen hlavní důraz na přání zákazníka. Mnohem více se uplatňuje pragmatický přístup.

3. **Volná versus striktní pracovní disciplína**

Dimenze věnovaná míře vnitřní struktury, kontroly a disciplíny. V kulturách s volnou disciplínou je minimální interní struktura a kontrola, práci není možné předpovědět. V kulturách se striktní pracovní disciplínou je kladen důraz na pevnou strukturu, kontrolu a plánování práce. Lidé si více uvědomují náklady, jsou přesní a více seriózní.

4. **Lokální versus profesionální orientace**

V lokálních kulturách se zaměstnanci identifikují se svým manažerem nebo oddělením. Jsou obvykle zaměřeni na krátkodobé cíle a jsou tlačení ke konformitě. Častější je tzv. politikaření. V profesionálních kulturách se zaměstnanci identifikují se svojí profesí nebo obsahem práce. Více se soustředí na srovnávání s profesionály mimo organizaci a zaměřují se na samostatné dosahování dlouhodobých cílů.

5. **Uzavřený versus otevřený systém**

Dimenze věnovaná přístupnosti organizace. V otevřených kulturách jsou noví příchozí vítáni a brzy se cítí jako doma. Lidé na různých úrovních organizace před sebou nemají tajemství. Do uzavřených organizací je naopak těžké proniknout, a pokud se to podaří, trvá

dlouhou dobu, než je nový kolega ostatními definitivně přijat. Vytvářejí se uzavřené koalice a lidé před sebou vzájemně tají informace.

6. **Orientace na zaměstnance versus orientace na práci**

Dimenze spojená s manažerskou filozofií. V kulturách orientovaných na zaměstnance cítí jednotlivci, že je věnována pozornost jejich osobním problémům. Organizace přejímá odpovědnost za blaho zaměstnanců, a to i na úkor práce. Chyby jsou tolerovány. V kulturách orientovaných na práci převažuje přesvědčení, že na zaměstnance je nutné vytvářet tlak, aby bylo dosaženo dobrých výsledků. Tlak je vyvíjen i na úkor osobní pohody zaměstnanců, chyby nejsou obvykle tolerovány.

Další dvě dimenze určují na škále od 0 do 100 „Míru akceptace stylu řízení" a „Míru identifikace s organizací".

7. **Míra akceptace stylu řízení**

Míra, do které členové organizace akceptují styl řízení svého manažera a do jaké by preferovali jiný styl.

8. **Míra identifikace s organizací**

Míra, do které se členové organizace identifikují s organizací jako celkem. Otázka hrdosti a pocitu sounáležitosti.

K měření model se využívá tři druhy dotazníků. Prvním z nich je „Úvod k měření organizační kultury", který obsahuje tři části: a) aktuální organizační kulturu, b) otázky na akceptaci stylu řízení a identifikaci s organizací, c) optimální organizační kultura. Dotazník vyplňují všichni zaměstnanci organizace. Část a) a c) mají časově limitovanou odpověď, kdy respondent má na výběr ze tří možností pouze 20 sekund. Při vyplňování dotazníku může být přítomen agent změny daného pracoviště či konzultant, který usnadňuje zaměstnanci vyplnění dotazníku například podáním vysvětlení významu slov. Znovu seznámí účastníka s účelem vyplnění dotazníku a přínosech vyplnění právě pro něj, jako účastníka měření. Každý z těchto kroků zvyšuje motivaci zaměstnanců a přispívá k většímu porozumění samotnému nástroji i účelu měření. Druhým z testů je „Dotazník o vazbách". Tento dotazník vyplňuje pouze osoba nejvýše postavená v hierarchii organizace. Odpověď na jednotlivé položky není časově limitována. Dotazník je vyplňován za organizaci jako celek, jsou zde otázky zaměřené na fungování organizace. Poslední třetí dotazník je „Dotazník k funkční diverzitě". Dotazník je vyplňován pouze vedoucími jednotlivých měřených oddělení. Položky nejsou časově limitovány. Jednotlivé položky může vedoucí konzultovat s členy svého týmu a tím zohlednit jejich názor při vyplňování dotazníku. Otázky se zaměřují na fungování a typ jednotlivých oddělení. Posledním krokem měření jsou workshopy určující optimální organizační kulturu, vysvětlující výsledky měření a nastolení případného rozvoje.

V rámci celého měření organizační kultury ve velké míře pracujeme nejen s motivací zaměstnanců, ale i samotného vedení organizace. V manažerském kontextu je účelem motivace vzbudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy organizace. Přesvědčování a donucování lidí má podobný účel, jako jejich motivování: také jde o to, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace. V případě přesvědčování a donucení, však chybí slůvka „touha a přání ". Chybí zde nadšení, zaujetí, zápal, plná osobní angažovanost, chybí zde emocionální zapojení člověka do dané činnosti (Nakonečný, 1992). Stejně tak ani naše chování není určeno pouze motivací, ale je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. To například znamená, že motivace nezaručuje vysoký výkon, ale zároveň bez motivace není možné dosáhnout vysokého výkonu. Aby manažer dosáhl vysokého výkonu, musí, kromě motivace, zajistit i něco navíc. Výkon je ovlivňován

řadou nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších jsou to například pracovní nástroje, procesy, systémy. Z vnitřních jsou to pak znalosti, dovednosti, přesvědčení, hodnoty (Nakonečný, 2003).

Metodologie

Příspěvek popisuje případovou studii, ve které je zahrnuto kvantitativní měření pomocí dotazníků a kvalitativní měření pomocí workshopu a slovních interpretací. Samotné měření můžeme označit i za akční výzkum, jelikož v rámci celého měření se zároveň snažíme i o edukaci organizace. V daném měření nelze hovořit o výzkumném souboru, ale o jednotlivých případech, kterými jsou subkultury organizace. Do jedné subkultury zahrnujeme alespoň 9 osob, což je minimum pro provedení měření. Jednotlivé subkultury jsou složeny dle zaměření jednotlivých oddělení, například se může jednat o subkulturu servisní, výrobní, obchodní či subkulturu vedení organizace. Subkultury jsou podrobeny měření a následně je proveden workshop k definování optimální kultury a následně interpretační workshopy. Výsledky měření odhalí či naopak neodhalí oblasti, které tvoří rozdíl mezi aktuální a optimální kulturou, tedy to, co organizaci brzdí. Na základě těchto informací vedení zvažuje, zda zahájit rozvoj kultury či nikoliv. Prvním krokem v rozvoji organizace je workshop k nastavení rozvoje organizace. V rámci případové studie ukážeme i další rozměr samotného měření, které již organizaci rozvíjí samo o sobě a to tím, že nutí zaměstnance přemýšlet nad vzájemnými vztahy.

Případová studie

V rámci samotné případové studie popíšeme průběh měření. Od přípravy měření až do samotného konce, kdy bylo měření ukončeno a vedení organizace se rozhodlo pro zahájení rozvoje organizační kultury. Samotné měření můžeme rozdělit na několik fází. Všechny fáze provází možnost facilitace. Facilitátory jsou konzultanti a agenti změny. Je důležité, aby se účastníci měření zaměřili na vzájemné vztahy. Jedná se o vtahy jeden k druhému, ke své práci, ale i k okolnímu světu, což mohou být zákazníci, obchodní partneři, nebo i samotné prostředí, ve kterém se organizace nachází. V těchto vztazích se mohou objevovat aspekty, které mohou podporovat úspěšnost organizace, ale současně i aspekty, které úspěšnost naopak brzdí. Úkolem facilitátorů je zaměřit pozornost účastníků měření právě na oblasti vztahů, a to jak na pozitivní, tak na negativní jevy ve vztazích. Mezi negativní jevy patří například konflikty, nadměrný stres, fámy a pomluvy, ale i nedostatečná komunikace či jednosměrná komunikace, aj. Všechny tyto aspekty v určité míře brzdí úspěšnost a efektivitu organizace, jedním ze způsobů jak lze tyto aspekty řešit je právě budování a rozvíjení organizační kultury se zaměřením se na oblasti vztahů. V následujícím textu se zaměříme na jednotlivé fáze samotného měření.

Přípravná fáze

První z nich je přípravná fáze, ve které vedení organizace seznámeno s modelem a samotným měřením. Je představen model s jeho výhodami pro organizaci a současně i kroky, které budou třeba realizovat ze strany organizace. Při prezentaci se snažíme v malé míře využívat odborná slova nebo také k omezenému použití slova „změna“, které nahrazujeme rozvojem organizace. Jelikož slovo změna je často používáno v souvislosti s restrukturalizací, organizačními změnami, úspornými opatřeními či zásadními změnami organizace zvenku, což v zaměstnancích vyvolává obavy a nejistotu. Již v této fázi zapojujeme vedení

organizace do měření, zjišťujeme od vedení, kolik subkultur by se do měření zapojilo, zda mají v organizaci osobu, která by se stala tzv. projektovým manažerem měření, jaký mají přístup zaměstnanci k počítači s internetem a zda je ze strany organizace možné přístup zaměstnancům zajistit, apod. Po upozornění na technické zajištění měření a zodpovězení otázek od vedení organizace, vstupujeme do finální části přípravné fáze, kterou je rozhodnutí vedení o realizaci měření.

Fáze měření (administrace dotazníků)

Fáze měření nastává v případě, že se vedení organizace rozhodlo nabízené měření zrealizovat. Pro facilitaci zájmu zaměstnanců o měření, získáváme z řad zaměstnanců tzv. „agenty změny". Tito agenti změny jsou doporučeni projektovým manažerem měření, který za pomoci vedoucích jednotlivých oddělení či subkultur vybere motivované a s organizací identifikované zaměstnance, kteří jsou komunikativní a v kolektivu oblíbení či mající vliv na ostatní a pozitivně ovlivňují vztahy na pracovišti. Agentům změny je model představen stejně jako jeho souvislost s rozvojem samotných zaměstnanců a jejich pracovním prostředím. K motivaci zaměstnanců a nastolení rozvoje je důležitá sdílená vize celé subkultury. Pro stanovení vize se můžeme ptát otázkami: „Kam organizace směřuje? Jak k tomu mohou přispět vztahy zaměstnanců k práci, ke svým kolegům a k okolnímu světu?" Po definování sdílené vize organizace, kterou budou v budoucnu všichni považovat za svou vlastní, je tato vize i nadále šířena agenty změny mezi kolegy. Nejdůležitějším úkolem agentů změny je však zaměření pozornosti zaměstnanců právě na vzájemné vztahy na pracovišti. Jedná se o vztahy týkající se spolupracovníků, nadřízených, ale i samotné práce či pracovního prostředí, jelikož na základě těchto vztahů, lze zahájit rozvoj organizace. Sekundárním účelem agentů změny je pomoc kolegům a spolupracovníkům na svém oddělení s vyplněním dotazníku. Je také zdůrazněn význam měření a anonymita, kdy nikdo z vedení se nedozví odpovědi konkrétního jedince. Současně s motivací agentů získáváme i kontakty na jednotlivé zaměstnance, samozřejmě výhodou je sdílená komunikace v podobě intranetu apod., abychom je mohli oslovit s dotazníkem. Po získání kontaktů na všechny zainteresované zaměstnance pro měření je zahájeno rozesílání emailů s odkazem na samotný dotazník. Poté co nejvýše postavený člověk v hierarchii organizace vyplní Dotazník o vazbách a zároveň vedoucí zaměstnanci vyplní Dotazník k funkční diverzitě, je možné domluvit první z workshopů.

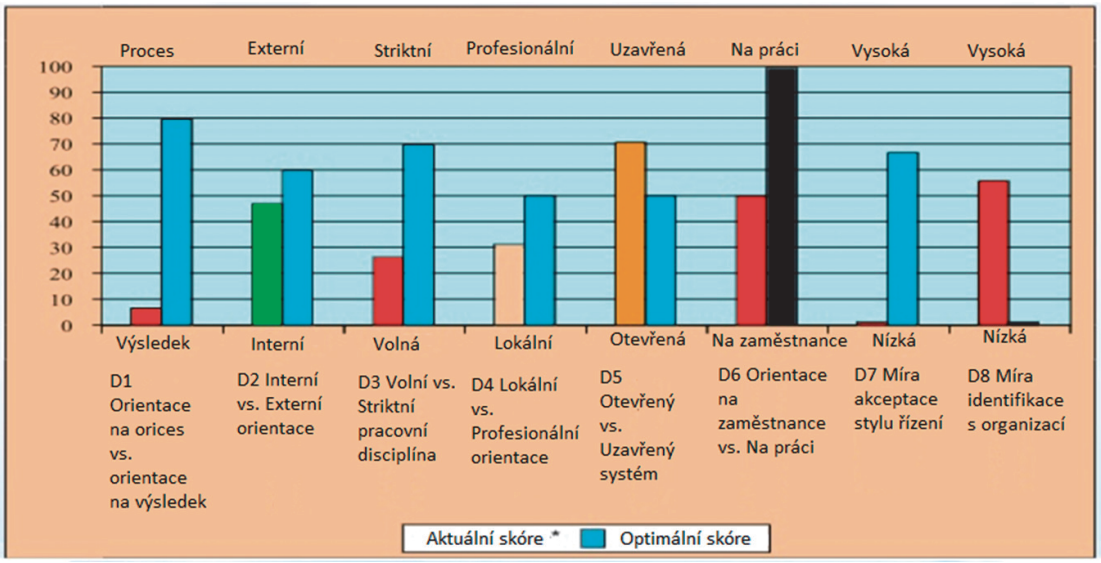
Obr. 1.: Stanovené interní a externí normativní okno pro určení optimální organizační kultury

První workshop je závislý na odpovědích z dotazníků vazby a funkční diverzity, jelikož určují externí normativní okno, které označuje prostor, ve kterém se vedení organizace nechce na jednotlivých dimenzích kultury nacházet. Interní normativní okno je určeno srovnáním organizace s dalšími organizacemi podobného typu. Pokud se tedy jedná o výrobní organizaci, je srovnávána s dalšími výrobními organizacemi, dle původního výzkumu. Stejně tak je tomu u organizací poskytujících služby, u vzdělávacích organizací, aj. Poté co jsou výsledky z těchto dvou dotazníků zpracovány pro každou dimenzi do škál se zapracovanými normativními okny, probíhá v rámci workshopu definování optimální organizační kultury. Tímto krokem i končí fáze měření.

Fáze interpretace výsledků

Jedná se o fázi, kdy sdělujeme výsledky, jak si organizace v očích zaměstnanců stojí. Zkreslení zde předpokládáme minimální, a to z důvodu anonymity odpovědí a motivováním pracovníků ke spolupráci i samotnou facilitací ze strany agentů změny. Pracujeme s informacemi, které vznikly v rámci prvního workshopu a s výsledky od zaměstnanců. Na druhém workshopu probíhá diskuze rozdílů v jednotlivých dimenzích.

Obr. 2.: Ukázka srovnání dosaženého skóre a optimálního skóre



Pozn. * znamená ostatní barvy v grafu, kdy zelená značí minimální prostor pro změnu, kdy danou dimenzi není třeba rozvíjet, červená barva znamená velký prostor pro rozvoj.

Účastníkům workshopu jsou představeny celkové výsledky a následně i jednotlivé srovnání na škálách. Na základě výsledků jsou stanoveny oblasti s největší potřebou rozvoje. Ze kterých účastníci vybírají pro ně ty nejaktuálnější a nejdůležitější. Účastníci se podílí na rozhodování, co udělat pro to, aby organizace dosáhla optimální požadované úrovně. Což je pro ně také motivačním prvkem k dosažení takto stanoveného cíle. Pokud jsou jednotlivé kroky stanoveny přímo zaměstnanci a vedením organizace, je mnohem vyšší pravděpodobnost realizace daných kroků k rozvoji, než kdyby jednotlivá doporučení vzešla pouze od konzultantů.

Konzultanti pouze rozvíjí tyto nápady a navrhují možnosti jak dosáhnout požadovaného rozvoje. Tato fáze může být i poslední v požadovaném měření. V rámci měření můžeme zjistit, že organizace je na místě, kde chce být a další rozvoj není v současnou chvíli potřebný. Další fází, která již není potřebná ve všech organizacích, je nastolení samotného rozvoje a konkrétní kroky vhodné pro rozvoj pomocí nástrojů pro změnu definovaných přímo Hofstedem.

Závěr

Závěrem je třeba konstatovat, že každé měření je individuální a mění se dle organizace a jejího zaměření, požadavků, možností, apod. Prvním velmi důležitým aspektem je důvěra vedení v samotný rozvoj a v to, že model je schopen ukázat prostor pro rozvoj. Stejně tak celý průběh měření závisí na výsledcích celé organizace. Jak je patrné, tak pro jiný typ organizace bude jiný typ výsledků a konzultanti neurčují průběh, pouze podporují diskuzi o nastolení změn a rozvoje organizace. Druhým aspektem jsou samotní agenti změny. Pokud se podaří, aby věřili v možnosti modelu stejně jako vedení organizace, je vysoká pravděpodobnost zajištění úspěchu měření a nastolení rozvoje organizace, jelikož tito zaměstnanci jsou schopni podpořit následný rozvoj organizace i po ukončení měření. Jsou schopni zaměřovat pozornost zaměstnanců na vzájemné vztahy a tím je i posouvat a rozvíjet.

Literatura

Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. & Sanders, D. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases

Administrative Science Quarterly Vol. 35, No. 2 pp. 286–316 Published by: Sage Publications, Inc. Article Stable URL: http://www.jstor.org/stable/2393392

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences. Comparing, values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. vydání. California: Sage Publications

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2006). Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing

Waisfisz, B. (2013). Culture defined. Získáno z: The Hofstede Centre 2012 https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXRpbS5vcmd8aG9mc3RlZGVjZW50cmV8Z3g6MjRlZTYzOTZlMGMzNzhkYw

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing

Matoušek, O., Beaufortová, K., Bednářová, Z., Hartl, P., Havránková, O., Kinkor, M., Koláčková, J., Kovařík, J., Lucká, Y., Nečasová, M., Stóhrová, H., Svobodová, M., Šišková, T., Tomeš. I. (2012). Metody řízení sociální práce. 3. Vydání. Praha: Portál.

Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (2003). Úvod do psychologie. 1. vyd. Praha: Academia.

Plamínek, J. (2013). Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty. Praha: Grada

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. 4. vydání. San Francisco: Jossey--Bass

Inovácie áno, ale bez zmeny? Poznámky k psychológii inovácií.
Innovation yes but without changes? Notes on the psychology of innovation

Výrost Jozef
Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, vyrost@saske.sk
Rymeš Milan
Katedra psychologie Filozofické fakulty UK, Praha, milan.rymes@ff.cuni.cz

Abstrakt
Inovácie sú téma, osobná i spoločenská, aj preto, že prebiehajú neustále – hoci niekedy viac a inokedy menej plánovane a organizovane. Súvislosť medzi mierou inovácií a prosperitou spoločnosti, zvyšujúcou kvalitu života, sa považuje za priamu. Medzi významné faktory, ovplyvňujúce zmeny, patrí miera inovatívnosti prostredia – spoločenská atmosféra. Podľa dostupných údajov skôr objektívnych (Global Innovation Index 2014, Innovation Union Scoreboard 2014) i subjektívnych (Special Eurobatometer 81.5/2014), ČR i SR v komparatívnom pohľade nezaujímajú popredné miesto. Pri utváraní vzťahu spoločnosti k zmenám zohráva dôležitú úlohu aj psychológia – existuje súhrn poznatkov a ich teoretická reflexia, ktorú možno označiť termínom psychológia inovácií. I v ekonomickej sfére psychológia práce a organizácie prináša mnoho relevantných poznatkov o inováciách a ich vplyve na kvalitu pracovného života, vrátane sprievodných javov, ako sú bariéry a rezistencia. V závere príspevku sa akcentuje potreba zmeny/inovácií i v psychológii inovácií.
Kľúčová slová: inovácia, prosperita spoločnosti, postoje k inováciám, psychologické bariéry

Abstract
Innovations are the topic social and personal also because they are permanent – albeit sometimes more and sometimes less planned and organized. The link between the rate of innovations and prosperity of society and increasing the quality of life is considered as direct. To the important factors influencing the changes belong the innovativeness of environment – the social atmosphere. According to the available data rather objective (Global Innovation Index 2014 Innovation Union Scoreboard 2014) and subjective character (Special Eurobatometer 81.5 / 2014), the Czech Republic and Slovakia in comparative view do not hold a prominent place. Psychology plays an important role in formation the relationships of society to changes – there is a summary of the knowledge and its theoretical reflection, which can be designated by the term psychology of innovation. Even in the economic sphere work and organizational psychology brings a lot of relevant knowledge about influence of innovations on the quality of working life, including the accompanying phenomena such as barriers and resistance. The end of the article emphasizes the need also for change / innovation in psychology of innovations.
Key words: innovation, prosperity of society, attitudes to innovations, psychological barriers

Úvodom

Inovácie sú permanentná téma, osobná i spoločenská, aj preto, že prebiehajú neustále, niekedy viac a inokedy menej plánovane a organizovane. Niektoré sú zreteľne viditeľné (spo-

meňme si na pred-počítačové či pred-mobilové obdobie), niektoré sú viditeľné menej (zmeny rodiny, či klimatické zmeny). Pritom platí známa skúsenosť, že náhle zmeny zaregistrujeme skôr ako zmeny pozvoľné. Z hľadiska preberanej témy je dôležité, že súvislosť medzi mierou inovácií a prosperitou spoločnosti, zvyšujúcou o.i. aj kvalitu života, sa považuje za priamu.

O deklarovanom význame inovácií, pripisovaným z pohľadu štátu vypovedá aj skutočnosť, že mnohé krajiny sa ich snažia definovať a fixovať v podobe zákona. Tak je tomu aj v prípade Českej republiky[1] i Slovenskej republiky[2]. Ak abstrahujeme od drobných rozdielov, kritériom inovácie je výsledok/produkt, ktorý musí byť prakticky využiteľný a využitý. Tradične sa vo verejnosti chápe ako záverečné dejstvo procesu výskum – vývoj – inovácia. Nie vždy a nevyhnutne je to tak: inovácia môže byť rovnako dobre produktom reflexie nejakého zlepšenia zaužívanej praxe. Aj známa definícia OECD[3], rozpracovaná v ďalších dokumentoch (Oslo Manual 1992, 1996, 2005) poukazuje na skutočnosť, že inovácia ďaleko presahuje hranice oblasti výskumu a vývoja (research & development, R&D).

Miera inovatívnosti prostredia a spoločenská atmosféra

Pri úvahách o inováciách sa prirodzene vynára otázka, aká je vlastne, v medzinárodnom komparatívnom pohľade, pozícia ČR a SR z hľadiska inovatívnosti prostredia? Odpoveď na túto otázku dáva postavenie ČR a SR v dvoch, pre oblasť inovácií kľúčových indexoch:

Global Innovation Index 2014 na základe hodnotenia dosiahnutých výsledkov 143 štátov sveta v 21 ukazovateľoch (po 3 v 7 skupinách) zaraďuje ČR v poradí krajín v roku 2014 na 26. miesto (v r. 2013 – 28., 2012 – 27., 2011 – 27. miesto poradia) a SR na 37. miesto (v r. 2013 – 36., 2012 – 40., 2011 – 37. miesto).

Innovation Union Scoreboard 2014 na základe hodnotenia dosiahnutých výsledkov členských štátov EÚ v 25 sledovaných ukazovateľoch zaraďuje ČR v poradí 28 krajín na 16. miesto (v r. 2013 – 16., 2011 – 17., 2010 – 17. miesto) a SR na 21. miesto (v r. 2013 – 21., 2011 – 21., 2010 – 22. miesto).

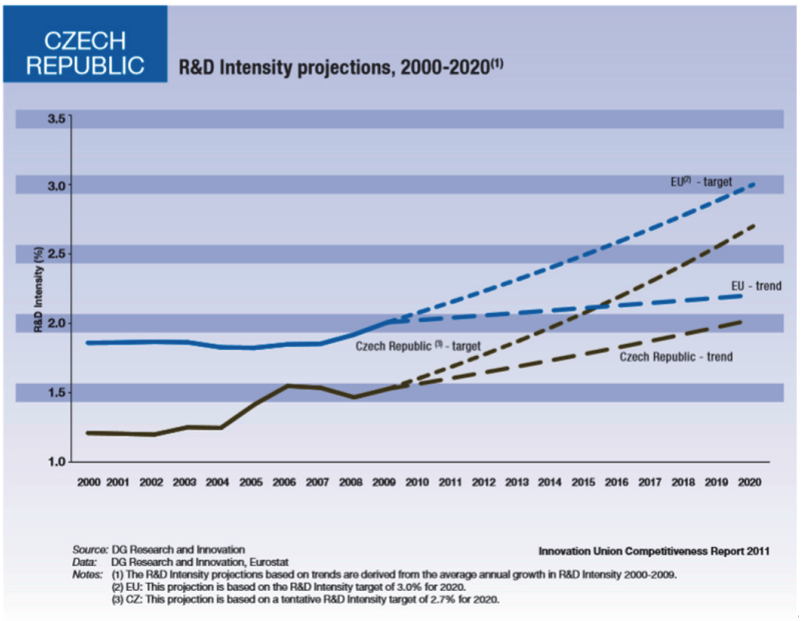
Oblasť výskumu a vývoja (VaV, alebo R&D – Research and Development) sa považuje za „výstavnú skriňu" starostlivosti štátu o oblasť inovácií. Pozrime sa teda na globálne trendy vývoja tejto oblasti, odzrkadľujúce postoje štátneho establishmentu, tak ako ich prezentuje analýza EÚ:(Innovation Union Competitiveness Report, 2011, Annexes, ČR s. 43, SR s.209): Z údajov, uvedených v grafe 1 a 2 vyplýva, že intenzita vývoja oblasti R&D od r. 2000 v ČR

[1] „Pre účely tohto zákona sa inováciami rozumie zavedenie nových alebo podstatne zdokonalených výrobkov, postupov alebo služieb do praxe s tým, že sa rozlišujú 1. inovácie postupov, ktorými sa rozumie realizácie nového alebo podstatne zdokonaleného spôsobu výroby alebo poskytovania služieb, vrátane významných zmien techniky, zariadenia alebo programového vybavenia, 2. organizačné inovácie, ktorými sa rozumie realizácia nového spôsobu organizácie obchodných praktík podnikov, pracovísk, alebo vonkajších vzťahov" Zákon o podpoře výskumu, experimentálního vývoje a inovací, SZ č.211/2009.

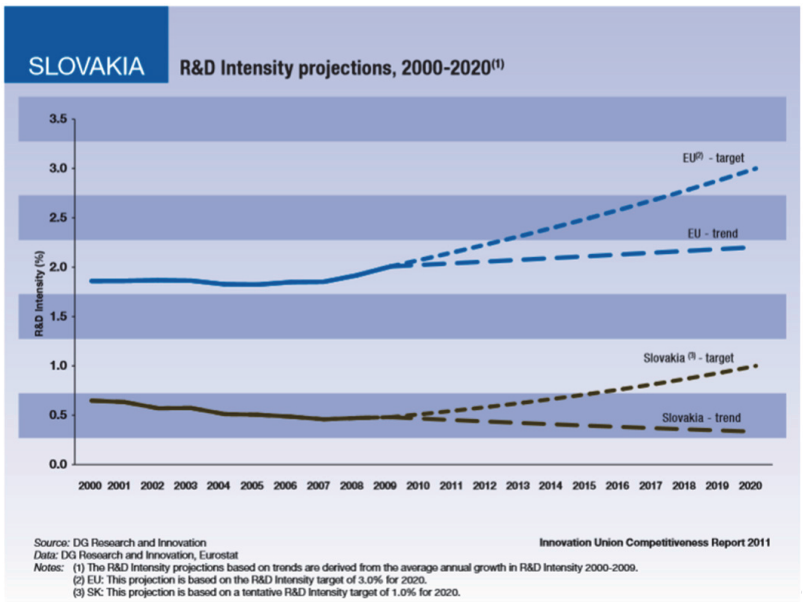
[2] „Inováciou sa rozumie: a) nový alebo zdokonalený výrobok alebo nová alebo zdokonalená služba, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti, b) nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru, c) nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov, d) prenos poznatkov vedy a techniky do praxe, e) nákup súhrnu výrobno-technických a obchodných skúseností (know-how), získavanie a prenájom práv z licenčných zmlúv, f) zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce, g) zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách, h) zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce, i) zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie, j) účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie." Zákon č.172/2005 O organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja

[3] http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm

je nižšia ako v EU a v SR výrazne zaostáva. To isté sa vzťahuje aj na projekcie vývoja do r. 2020, ktoré v oboch krajinách síce majú vzrastajúci trend, ale rozdiel „na štartovej čiare“ nezmenšujú (v prípade ČR) a dokonca prehlbujú (v prípade SR).



Graf 1: Vývoj financovania oblasti výskum a vývoj v ČR a v EU od r.2000 a projekcia do r. 2020 (Innovation Union Competitiveness Report, 2011, Annexes, 43).



Graf 2: Vývoj financovania oblasti výskum a vývoj v SR a v EU od r.2000 a projekcia do r. 2020 (Innovation Union Competitiveness Report, 2011, Annexes, 209).

Okrem týchto tzv. tvrdých, objektívnych ukazovateľov, za významný sa považuje aj pohľad spoločnosti na prínos oblasti výskumu a vývoja, teda vplyv celkovej spoločenskej atmosféry, ktorá môže byť pre invenciu a inovácie prajná, produktívna viac, alebo menej: V tejto 7-ročnej perióde (2014–2020) EÚ vynaloží asi 80 miliárd € na výskum a vývoj, teda o 30% viac ako v predchádzajúcom období. Ponúka sa logicky otázka, ako vníma spoločnosť v európskych krajinách R&D ako lídra, „ťahúňa" inovácií? Na túto otázku sa pokúsil dať odpoveď Špeciálny Eurobarometer 81.5[4] (č. 419)[5]. Zber dát sa uskutočnil v dňoch 14.–24. júna 2014 na reprezentatívnych vzorkách obyvateľov 28 členských krajín EÚ, v celkovom počte 27 910 respondentov.

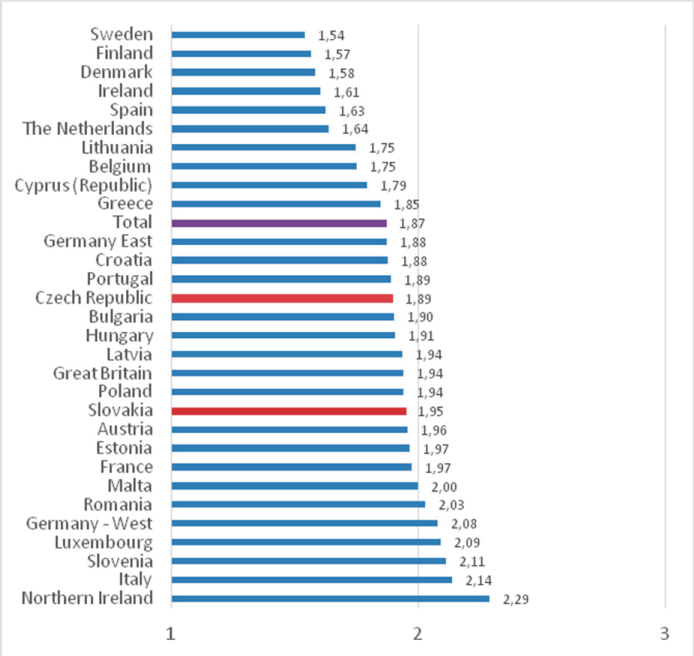
Tabulka 1: Poradie oblastí podľa odpovedí respondentov z ČR, SR a EU28 na otázku QB2: „Čo si myslíte, aký vplyv budú mať o 15 rokov veda a technologické inovácie na nasledujúce oblasti?" (Eurobarometer, 81.5, 2014).

	ČR	SR	EU 28
boj proti klimatickým zmenám	8.	8.	9.
ochrana životného prostredia	5.	7.	4.
bezpečnosť občanov	9.	10.	7.
tvorba pracovných miest	10.	6.	2.
dodávky energií	3.	5.	6.
zdravie a lekárska starostlivosť	1.	2.	1.
ochrana osobných údajov	11.	11.	11.
zníženie nerovností	13.	13.	8.
prispôsobenie spoločnosti starnúcej populácii	12.	12.	10.
dostupnosť a kvalita potravín	6.	9.	5.
doprava a dopravná infraštruktúra	4.	3.	13.
vzdelanie a zručnosti	2.	1.	3.
kvalita bývania	7.	4.	12.

Mierne rozdiely v poradiach, ako možno vidieť v tab. 1, síce existujú, ale pomerne zreteľne sa vyčlenila trojica oblastí, v ktorých verejnosť očakáva najväčší prínos vedy a inovácií: „zdravie a lekárska starostlivosť", „vzdelanie a zručnosti", „dodávky energií". V našich dvoch krajinách sa k týmto trom lídrom pridávajú aj očakávané prínosy v oblasti „doprava a dopravná infraštruktúra" (v EU28 sa umiestnila až na 13. mieste poradia). Na opačnom konci poradia, podľa vyjadrení respondentov, sa ocitli oblasti „zníženie nerovností" (najmä ČR a SR), „prispôsobenie spoločnosti starnúcej populácii" a „ochrana osobných údajov". Z uvedených údajov nemožno vyvodiť záver, že tieto oblasti považujú respondenti pre svoj život za menej významné – hovoria len o tom, že očakávania prínosov vedy a inovácií do týchto oblastí sú v optike respondentov menej optimistické.

[4] https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=5929&db=e&doi=10.4232/1.12158
[5] http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_419_400_en.htm

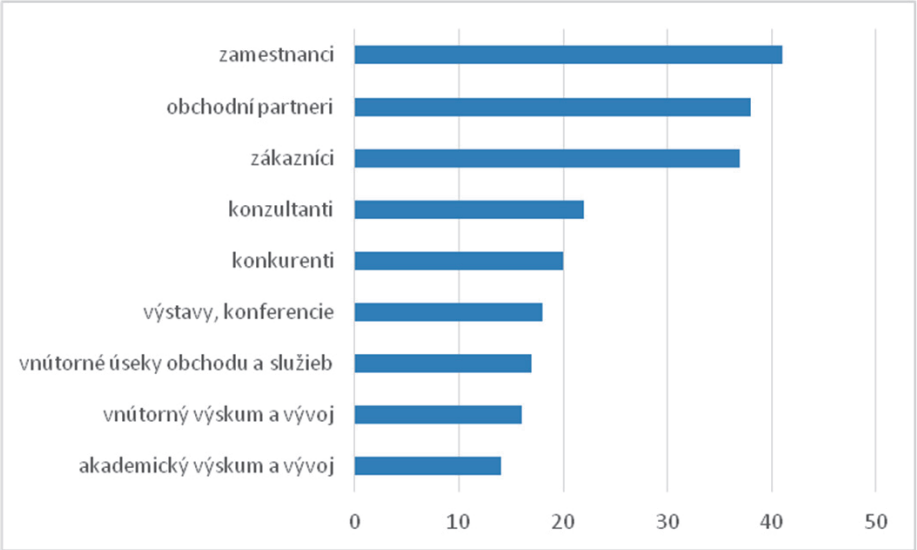
Formát odpovedí na uvedené položky/oblasti (1 – pozitívny vplyv, 2 – žiadny vplyv, 3 – negatívny vplyv) umožnili vytvorenie globálnejšej miery – škály postojov k inováciám (koeficient reliabillity α = 0,957), pomocou ktorej bolo možné uskutočniť orientačné porovnanie odpovedí respondentov podľa krajín, t. j. „pro-inovačnej atmosféry". Výsledky uvádzame v grafe 3:



Graf 3: Poradie respondentov podľa krajín (Nemecko, Západ a Východ i Veľká Británia + Severné Írsko sa vyskytujú v zozname 2×) v odpovediach na položky otázky QB2 – škály postojov k inováciám (rozpätie škály je od 1 do 3, nižšia priemerná hodnota vyjadruje pozitívnejšie, pro-inovačné postoje).

Z porovnania, ktoré ponúkajú údaje uvedené v grafe 3 vyplýva, že nositeľmi pozitívnych očakávaní vo vzťahu k vede a technologickým inováciám sú respondenti v severských krajinách (Švédsku, Fínsku, Dánsku), nasledovaní respondentmi v Írsku, Španielsku a Holandsku. Pesimistickejší pohľad (nad hodnotou 2 škály) prejavili respondenti zo Severného Írska, Talianska, Slovinska, Luxemburska, Západného Nemecka a Rumunska. ČR a SR sa pohybujú v strede distribúcie odpovedí respondentov podľa krajín.

Subjekty, osobitne jednotlivci, pri posudzovaní inovácií sa opierajú skôr o názory a hodnotenia najbližšieho okolia (napr. rodinných príslušníkov, vrstovníkov, spolupracovníkov), než o vyjadrenia expertov, alebo výsledky vedeckých analýz. Týka sa to nielen verejnosti, ale i vysoko postavených manažérov, ako dokumentujú údaje IBM Global CEO Study: prieskumu sa zúčastnilo 765 špičkových manažérov (CEO), z toho 191 z Ameriky (23 z Južnej), 267 z Európy (16 z Východnej), 307 z Ázie (62 z Číny a 49 z Indie). Výsledky potvrdzujú, že hlavným zdrojom inovačných ideí, podľa skúseností vrcholových manažérov, sú zamestnanci, obchodní partneri a zákazníci. Špecializované útvary a formy nasledujú až v druhom slede, pričom výskum a vývoj sa nachádzajú na posledných miestach zoznamu.



Graf 4: Najvýznamnejšie zdroje inovačných ideí (IBM Global CEO Study 2006, 22). Údaje sú %, pričom respondenti mali možnosť uviesť 3 voľby súčasne.

Spoločenská atmosféra pre inovácie je v rôznych krajinách rôzna a i v rámci jednej krajiny môžeme zistiť existujúce rozdiely: rôzne skupiny zaujímajú rôzne postoje voči inováciám. Konkrétne v už spomínaných dátach Špeciálneho Eurobarometra č. 419 vek respondentov súvisí s pro-inovačnými postojmi nepriamo úmerne, teda s pribúdajúcim vekom miera pozitívnosti postojov klesá a tento rozdiel je štatisticky signifikatný (ANOVA, df = 27 910, F = 39,73, p < 0,001). Muži zaujímajú pozitívnejšie postoje ako ženy (ANOVA, df = 27 910, F = 107,63, p < 0,001), miera postojov k inováciám je tým pozitívnejšia, čím viac rokov sa respondenti venovali vzdelávacím aktivitám (ANOVA, df = 27 909, F = 35,81, p < 0,001) a čím intenzívnejšie využívajú internet (ANOVA, df = 27 909, F = 28,57, p < 0,001).

Psychológia inovácií

Psychologické vedy (teda viaceré psychologické disciplíny) majú dlhodobo tiež ambíciu prehovoriť k téme inovácií. A to nielen z pohľadu ich prijímateľov, ale i tvorcov. Vychádza sa tu z faktu, že vo všetkých prípadoch je zdrojom inovácie nepochybne invencia (nápad, myšlienka), čo právom vedie k sústredeniu pozornosti na psychologickú dimenziu inovácií. Keď človek číta príslušné dokumenty týkajúce sa témy inovácií, prijímané na úrovni EÚ alebo národnej úrovni, môže nadobudnúť dojem, že v spoločnosti prirodzene dominujú subjekty „hladné po zmene". V skutočnosti, ako na to upozornil už začiatkom 80-tych rokov Jagdish Sheth (1981, 274) „väčšinu ľudí, ktorá nemá žiadny a priori záujem o zmeny, možno považovať za typickejšiu a racionálnejšiu, ako malú minoritu jednotlivcov, u ktorých hľadanie zmeny pramení skôr z ich vlastného záujmu, než výhradne alebo aspoň čiastočne z vnútornej hodnoty inovácie". Pre uplatnenie psychologického poznania v téme inovácií preto Sheth považuje za dôležitejšie sústrediť pozornosť na pochopenie podstaty a fungovania procesov ľudskej odolnosti (rezistencie) voči zmene.

Z psychologického hľadiska inovácie svojím obsahom i dôsledkami predstavujú vlastne zmenu – lenže, paradoxne, odolnosť voči zmenám je výrazom fungovania základných ľudských

sebaobranných mechanizmov. Toto poznanie, popri psychoanalýze, patrilo k východiskám viacerých psychologických koncepcií: napr. už B. F. Skinner (1938) preukázal, že na navodenie permanentnej zmeny je potrebné pozitívne, nie negatívne posilnenie; A. Bandura (1997) upozorňuje na to, že okrem percepcie pozitívnych dôsledkov zmeny, ktoré musia prevažovať nad uvedomovanými bariérami, tu hrá významnú úlohu vnímaná kapacita jednotlivca prispôsobiť svoje správanie novým podmienkam (sebaúčinnosť, self-efficacy); teória sociálnych praktík (Reckwitz, 2002) vysvetľuje, že ľudské riešenia úloh každodenného života "ako na to" sú amalgámom návodov, rutín ponúkaných materiálnou, technologickou a sociálnou infraštruktúrou, ako aj osobných návykov, pričom „bežná prax" má obvykle určujúcu úlohu; teória seba-afirmácie (Steele, 1988, Sherman, Cohen, 2006) vysvetľuje, že zásadné zmeny v živote človeka narážajú na bariéry preto, lebo ľudia sú motivovaní udržiavať vlastnú integritu – teda sebaobraz, ktorý potom dokáže účelne kontrolovať všetky dôležité oblasti života jedinca.

Za azda najvplyvnejšiu možno považovať teóriu difúzie inovácií (Rogers, 2003), ktorá tým, že považuje za inováciu „ideu, prax, alebo objekt, ktoré sú vnímané ako nové" (2003, 12), teda kladie dôraz na subjektívne, nie objektívne kritériá, je blízka psychologickým pohľadom. Šance inovácie uplatniť sa, sú podľa tejto koncepcie závislé od viacerých faktorov:

- ak inovácia je vnímaná ako lepšia, než doterajšie alternatívy (relatívna výhodnosť)
- ak inovácia je v súlade s hodnotami, skúsenosťami a potrebami potenciálnych prijímateľov (kompatibilita)
- ak inovácia je zrozumiteľná a nekladie extrémne nároky na jej zvládnutie (komplexnosť)
- ak fungovanie inovácie možno overiť (testovateľnosť)
- ak výsledky inovácie sú zjavné a viditeľné (pozorovateľnosť).

Difúzia je proces, ktorým sa inovácia presadzuje v sociálnom systéme, a to prostredníctvom komunikačných kanálov. Prijímateľmi a realizátormi (adopters) inovácií môžu byť rôzne subjekty: jednotlivci, sociálne skupiny, organizácie a inštitúcie, i celé krajiny.

Sprievodné javy inovácií: bariéry, rezistencia a kvalita pracovného života

V súhrne z dostupných časopiseckých publikácií a výskumných správ uvádzajú Arnold a jeho spolupracovníci (2007), že neúspešnosť organizačných zmien sa pohybuje v rozpätí 50–70 percent sledovaných prípadov. Tieto orientačné čísla vypovedajú skôr o kumulovaných problémoch spojených s implementáciou zmien, než o špecifických príčinách ťažkostí. V tejto súvislosti poukazujú Al-Haddad a Kornouc (2014) na určitý, avšak pochopiteľný paradox, že publikácií o úspešných implementáciách je viac a priťahujú väčšiu pozornosť, než o neúspešných, ktoré by na základe rozboru mohli slúžiť k upozorneniu na frekventované problémy a k spracovaniu potrebných typových modelov či metodík postupu implementácie zmien.

Kľúčovými témami v súvislosti s inováciami by sa mali stať aj bariéry v ich zavádzaní a rezistencia v správaní, prejavujúca sa v istej miere u všetkých pracovníkov rôznych kategórií a pozícií. Bariérami sa chápu prekážky objektívnej a subjektívnej povahy, ktoré sťažujú, limitujú či bránia realizácii vytýčených zámerov a cieľov. Objektívne problémy súvisia s celkovou „kondíciou" organizácie z hľadiska jej vnútornej štruktúry, sa schopnosťou dynamických zmien, s finančnou situáciou, s úrovňou manažmentu a pod. V subjektívnej rovine sa jedná prevažne o negatívne postoje k zmenám, formované a priori neochotou zmeniť aktuálny stav, alebo vlastnú či prebranú negatívnu skúsenosť z predchádzajúcich inovačných pokusov. Ako upozornili Conner (1998), Kegan a Lahey (2009), tieto postoje majú často neobvykle výraznú emocionálnu zložku, prejavujúcu sa silným prežívaním novej situácie, najmä v začiatočných fázach implementácie.

Členenie inovačných bariér je veľmi rozmanité a jednotliví autori sa zameriavajú buď na obsahovo kumulované príčiny, nebo na špecifické a detailne pomenované zdroje. Pokus o ilustratívny prehľad inovačných bariér je uvedený v tab. 2.

Tabulka 2: Ilustratívny prehľad bariér organizačných inovácií

Bariéry objektívnej povahy	Nevhodná organizačná štruktúra, neinovatívna organizační kultúra, dlhodobo ustálené pracovné postupy, nekompetentný manažment, mocenské strety, nevhodná alokácia finančných zdrojov, technologické prekážky, nedostatočná komunikácia o pripravovanej zmene, nedostatočné motivovanie zamestnancov, značná komplexnosť zmeny
Bariéry subjektívnej povahy	Existenčné obavy a možné ekonomické dôsledky, narušenie sociálnych vzťahov a doterajších pracovných návykov, ohrozenie vývoja kariéry, nedostatok sebadôvery spojené so zvládnutím nových okolností a požiadaviek, predchádzajúce zlé skúsenosti s implementáciou zmien, neinformovanosť, nedôvera v manažment.

Z dostupných analýz úspešne realizovaných inovácií v organizáciách vyplývajú niektoré okolnosti, ktoré pozitívne ovplyvňujú subjektívne spracovanie a prijatie inováce v organizácii (Conner, 1998, Rymeš, 2006): dostatočné a kvalitné informácie o zmenách umožňujúce vyvážené posúdenie prínosu a rizík, adekvátne vnímanie vývoja v svojom odbore, doterajšie pozitívne skúsenosti so zmenami, dôvera voči manažmentu, niektoré osobnostné vlastnosti a rysy.

Napriek istej variabilite vo vymedzení a charakteristike rezistencie možno nájsť niektoré obecné znaky, typické pre vyjadrenie odporu k inováciám: snaha o udržanie status quo, pokus o zastavenie, spomalenie alebo zvrátenie rozhodnutia inovovať, spojené s ďalšími možnými formami kontraproduktívneho správania. Stratégie rezistencie sú rozmanité – od priameho nesúhlasu, smerujúceho ku konfliktu, cez konanie odôvodňované zástupnými motívmi, až po pasívnu rezistenciu. V danej súvislosti je veľmi ilustratívne zobrazenie „silového poľa“ zamestnancov, ktorí podporujú zmenu (5–10 %), nerozhodných (60–65 %) a blokujúcich zmenu (20–25 %). K uvedeným výsledkom dospela Kittnerová (2004) na základe spracovania výsledkov sociologického výskumu, realizovaného v siedmich českých organizáciách strednej veľkosti. Aj príčin rezistencie voči zmene môže byť viac:

- môže to byť nesúhlas so spôsobom, akým sa potreba zmeny zdôvodňuje
- môže to byť presvedčenie, že zmena nie je nutná resp. že situáciu ešte zhorší
- môže to byť presvedčenie, že dôsledkom zmeny budú určité osobné straty (materiálne, personálne, spoločenské)
- môže to byť nedôvera voči lídrom, presadzujúcim zmenu
- môže to byť nedôvera v sľubované dôsledky zmeny
- môže to byť obava z nadpráce (nutnosť učiť sa novému, osvojiť si nové poznatky a zručnosti, istú dobu bude bežať paralelne starý a nový režim atď.)

- môže to byť celková presýtenosť zmenami.

Niektorí autori (napr. Waddel, Sohal, 1998, Stanz, 2007) vidia v rezistentnom správaní určité pozitíva:

- rezistencia môže podnietiť väčšiu komunikáciu a ozrejmenie nevyhnutnosti inovačnej zmeny, tak môže byť prekonaný súčasný stav,
- rezistencia prináša alternatívne názory a tak zmena môže byť porovnávaná s inými variantami,
- aktívna rezistencia je považovaná za lepšiu, než je situácia všeobecnej apatie alebo pasívneho prijatia zmeny.

Dielčie výskumné štúdie i súhrnné prehľadové práce v oblasti psychológie práce a organizácie prinášajú mnoho zhodných poznatkov, ktoré vystihujú aktuálny vývoj a trendy, prejavujúce sa v svete práce (Arnold a kol.,2007, Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, Peeters, De Jonge, Teris a kol., 2014). Ide tu najmä o požiadavky a nároky, súvisiace so zvyšujúcou sa dynamikou rozvoja organizácií, s meniacimi sa formami a podmienkami pracovnej činnosti a s odlišným spôsobom riadenia pracovných tímov. Súčasná situácia na trhu práce a pracovní aktivity v organizáciách sú ovplyvnené dočasnosťou a nestálosťou (časté organizačné zmeny, krátkodobé pracovní zmluvy, zmeny v požiadavkách na kvalifikáciu, očakávaná poziční flexibilita zamestnancov, práca na čiastočný úväzok, "uvoľnenie" psychologickej zmluvy a pod.), zvýšenie pracovného vyťaženia a intenzity práce (konkurenčné prostredie núti organizácie zvyšovať požiadavky na svojich zamestnancov) a s tým súvisiace časové pracovne zaťaženie.

Záver

História ľudskej civilizácie nás učí, že inovácie sú motorom pokroku – a to nielen v ekonomike ale vo všetkých oblastiach života spoločnosti. Psychológia obvykle stojí na strane progres-stimulujúcich, nie inhibujúcich síl. Očakávajú sa od nej efektívne nástroje ovplyvňovania inovačnej atmosféry.

Téma inovácie a bariér voči zmenám má osobitnú príchuť v európskych krajinách, ktoré prechádzali/jú procesmi transformácie. V oboch našich krajinách sme sa ocitli vo fáze, keď sa naše komparatívne výhody, vyplývajúce z kvalifikovanej a súčasne „lacnej" pracovnej sily, začínajú vytrácať. Možno bude poučné pripomenúť si príbeh automobilového priemyslu v USA a Detroitu slovami Kevina Gaskella, bývalého CEO v automobilkách Porsche a BMW v odpovedi na otázku, ako možno v takejto situácii pomôcť firme/spoločnosti: „Pýtam sa ich, kam sa ich podnikanie posunie za tisíc, dvetisíc a tritisíc dní. Sú prekvapení, prečo hovorím o dňoch. Pretože chcem, aby zvýšili rýchlosť, aby sa nezasekli pri desaťročnom pláne. Myslite v dňoch a už ten zajtrajší musí byť krokom k tomu. Ak sa totiž nepohnete už zajtra, tak ste príliš pomalí. Musíte ostať na čele pretekov. Musíte sa stále pýtať sami seba a motivovať sa. Nemáte prečo prehrať, ak budete stále pracovať na zmenách."

V súvislosti s uvedenými trendmi vystupuje ešte viac do popredia problematika implementácie inovačných zmien ako neuralgický moment: proces prípravy a implementácie zmeny predstavuje značnú záťaž pro všetkých zaangažovaných – realizátorov i užívateľa. Z výskumných štúdií i z praxe je známe, že zmeny vyžadujú enormné úsilie. Je to perióda zvýšenej aktivity, vecných i mocenských stretov, dielčích úspechov, ale tiež chýb a rôznych nedostatkov, ktorých ne/zvládanie ovplyvňuje dĺžku a zložitosť implementácie zmeny. Otvorenosť zmenám, dynamická inovatívnosť a s ňou spojená prosperita vyžaduje špecifickú starostlivosť na všetkých úrovniach: od opatrení štátu, až po medicínskou a psychologickú. Spoločenská atmosféra prajne naklonená zmenám/inováciám dáva šancu významne ovplyvňovať

kvalitu pracovného života, ale aj celkovú kvality ľudského života, teda fyzického a duševného zdravia každého jedinca.

Literatúra

Al-Haddad, S., Kornouc, T. (2014). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change*, 28, 234–262.

Arnold, J. a kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, W.H. Freeman & Co.

Bedrnová, E., Jarošová, E, Nový a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Conner, D. R., (1998). *Managing at the speed of change*. New York: John Wiley and Sons.

Eurobarometer 81.5/2014. European Commission, Brussels (2015). TNS Opinion [producer]. GESIS Data Archive, Cologne. ZA5929 Data file Version 1.0.0, doi:10.4232/1.12158

Innovation Union Competitiveness Report (2011). *Innovation Union. Directorate-General for Research and Innovation,* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Kegan, R., Lahey, L. L. (2009). *Imunity to change*. Boston, HBS Corporation.

Kittnerová, D. (2004). *Model řízení změny: teorie a praxe*. Doktorská disertační práce. Praha: Filozofická fakulta UK.

Managing change. Pocket mentor. (2009). Boston, Harvard Business School Publishing.

Oslo Manual. *The measurement of scientific and technological activities*. (1992). Paris. http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf

Oslo Manual. *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. (1996). OECD, Paris. http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf

Oslo Manual. *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. (2005). OECD, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

Peeters, M. C. W., De Jonge, J., Taris, T. W. (Eds.), (2014)..*An introduction to contemporary work psychology*. Chichestr: John Wiley and Sons.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing.

European Journal of Social Theory, 5, 243–263.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th edition), Free Press

Rymeš, M. (2006). *Člověk a proměny současného světa – možnosti a rizika*. Sborník z konference. Praha: Matfyzpress.

Sherman, D. K., Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: self-affirmation theory. In: Zanna, M. P. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, Academic Press, 38, 183–242.

Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Stanz, K. J. (2007). Barriers-to-change in a governmental service. *Journal of industrial psychology 33, 786–82*.

Steele, C., M. (1988). The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self. In: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 21, 261–302.

Waddel, D., Sohal, A.S. (1998). Resistence. A constructive tool for change management. *Management Decision* 346, 543–548.