

PSYCHOLÓGIA PRÁCE A ORGANIZÁCIE 2010

Zborník príspevkov z medzinárodnej odbornej
konferencie

Editori:

Eva Letovancová

Eva Vavráková

ISBN 978-80-223-2970-5

© Univerzita Komenského v Bratislave

Bratislava

2010

Recenzent:
PhDr. Peter Obdržálek, CSc.

Publikácia neprešla jazykovou ani autorskou korektúrou.

V dňoch v dňoch 26. – 28. 5. 2010 sa v Kongresovom centre v Modra - Harmónia uskutočnil v poradí desiaty ročník medzinárodnej konferencie „Psychológia práce a organizácie 2010“.

Spoluorganizátormi podujatia boli Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK Bratislava, Spoločenskovedný ústav SAV, Ústav experimentálnej psychológie SAV Bratislava a Generálne riaditeľstvo ZVJS.

V rámci tradičného zamerania konferencie, ktorým je základný a aplikovaný výskum v oblasti psychológie práce a organizácie, bolo prezentovaných 62 príspevkov (5 vyžiadanych prednášok, 42 referátov a 15 posterov).

Podstatná časť plenárnych vystúpení, referátov a posterov tvorí obsah tohto zborníka.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| POTREBUJE EKONÓMIA PSYCHOLÓGIU?..... | 10 |
| prof. PhDr. Viera Bačová, DrSc. | |
| AKO RIADIŤ VLASTNÚ KARIÉRU? | 18 |
| Mgr. Milena Bobeková, Mgr. Drahomíra Polakovičová | |
| ÚLOHA MANAŽÉRA PRI RIADENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE, JEJ ÚTVAROV A ZAMESTNANCOV..... | 23 |
| Ing. Andrea Csenkeyová | |
| HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ ŽELEZNIČNEJ PSYCHOLÓGIE..... | 31 |
| PhDr. Agnesa Číková | |
| POSTOJE „HIGH POTENTIALS“ MANAŽÉROV K SOCIÁLNEJ ATMOSFÉRE EFEKTÍVNEHO TÍMU..... | 42 |
| Mgr. Beáta Dopjerová | |
| TOLERANCIA/AVERZIA MANAŽÉROV VOČI RIZIKU AKO SÚČASŤ MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA..... | 53 |
| Mgr. Eva Drobná | |
| POČÍTAČOVÁ PSYCHODIAGNOSTIKA..... | 62 |
| Mgr. Rastislav Duriš, PhDr. Tomáš Rodný | |
| ZDROJE STRESU ZAMESTNANÝCH ŽIEN..... | 68 |
| Mgr. Denisa Fedáková, PhD. | |
| WORK LIFE BALANS AKO DETERMINANT CELKOVEJ SPOKOJNOSTI V ŽIVOTE | 79 |
| Mgr. Ľudmila Filipková | |
| SOCIÁLNA INTELIGENCIA V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI | 90 |
| doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc. | |

| | |
|---|------------|
| VZŤAH MEDZI VYBRANNÝMI TYPMI INTERPERSONÁLNEHO SPRÁVANIA A POSTOJOVÝMI KVALITAMI PCA | 99 |
| PaedDr. Ivana Gallová, PhD. | |
| PROFESNÍ PŮSOBNÍ UČITELE, PODMÍNKY A MOŽNOSTI JEHO EVALUACE..... | 108 |
| doc. PhDr. Ilona Gillernová, CSc. | |
| PREDMET „KARIÉROVÉ PORADENSTVO" V ŠTRUKTÚRE ŠTUDIJNÉHO PROGRAMU SOCIÁLNA A PRACOVNÁ PSYCHOLÓGIA NA FSEV UK V BRATISLAVE..... | 120 |
| PhDr. Štefan Grajcár | |
| SDÍLENÍ A ROZVOJ TACITNÍCH ZNALOSTÍ MANAŽERŮ | 125 |
| doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., Ing. Jana Matošková, PhD. | |
| Prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc. | |
| ANALÝZA SPOKOJNOSTI U PRACOVNÍKOV V POĽNOHOSPODÁRSTVE..... | 135 |
| Mgr. Eva Halačová | |
| DIAGNOSTIKA SCHOPNOSTÍ A OSOBNOSTNÝCH DIMENZIÍ V PROCESSE KARIÉROVÉHO PORADENSTVA..... | 143 |
| PhDr. Katarína Hannelová, PhD., doc. Elena Lisá, PhD. | |
| STRATÉGIE RIEŠENIA KONFLIKTOV U KONKURZNEJ POPULÁCIE | 151 |
| PhDr. Martin Jakubek, PhD., Mgr. Katarína Pirohová | |
| SÚVISLOSTI SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE V KONTEXTE INTERPERSONÁLNYCH ČŔT | 164 |
| PhDr. Anna Janovská, PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. | |
| SOCIÁLNA INTELIGENCIA A HODNOTOVÉ PREFERENCIE V PRAXI..... | 174 |
| PhDr. Lucia Ištvaníková, PhD. , PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. | |
| PhDr. Anna Janovská | |

| | |
|--|------------|
| STANDARDY VZDĚLÁVÁNÍ A SPECIALIZACE PSYCHOLOGŮ | 182 |
| PhDr. Václav Jiříčka, Mgr. Jitka Eva Růžková | |
| SÚVISLOSTI MEDZI OSOBNOSTNÝMI DIMENZIAMI HIGH – POTENTIAL (HP) MANAŽÉRA A KVALITOU SOCIÁLNEJ ATMOSFÉRY V PRACOVNEJ SKUPINE..... | 188 |
| Mgr. Desana Kanderová | |
| MERANIE VÝKONOVÉHO POTENCIÁLU TÍMU | 199 |
| PhDr. Mojmír Kališ | |
| KARIÉRA A KARIÉRNÍ PORADENSTVÍ V KONTEXTU SOUČASNOSTI | 207 |
| PhDr. Iva Kirovová, PhD. | |
| NEZAMESTNANOSŤ A DISTRES U VYSOKOŠKOLSKÝCH ABSOLVENTOV | 215 |
| Mgr. Pavla Kolátorová | |
| SOCIÁLNA PSYCHOLÓGIA + PSYCHOLÓGIA PRÁCE = SOCIÁLNA PSYCHOLÓGIA PRÁCE? | 224 |
| Prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc. | |
| ZAMESTNÁVANIE ZDRAVOTNE ZNEVÝHODNENÝCH ĽUDÍ NA SLOVENSKU (PREHĽADOVÁ ŠTÚDIA)..... | 246 |
| PhDr. Elena Kopicová, PhD. | |
| PREHĽAD AKTUÁLNYCH TRENDOV A DISKUTOVANÝCH OTÁZOK PERSONÁLNEHO VÝBERU..... | 255 |
| Mgr. Katarína Kozová | |
| STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO NEDÍLNÁ SOUČÁST KARIÉRY | 263 |
| Mgr. Katarína Krahulová | |

| | |
|---|------------|
| HODNOTENIE ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI AKO UKAZOVATEĽA KVALITY ŽIVOTA U ZAMESTNANÝCH A NEZAMESTNANÝCH V KOŠICKOM KRAJI..... | 272 |
| PhDr. Alena Ľapinová, PhD., Mgr. Michal Kentoš, PhD. | |
| NOVÁ TYPOVÁ POZÍCIA – VÝPRAVCA DOT..... | 284 |
| Mgr. Nina Letková | |
| MOTIVÁCIA K VÝKONU A JEJ SÚVISLOSTI S OSOBNOSTNÝMI DIMENZIAMI NEO FFI U ŠTUDENTOV IT | 290 |
| doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD. | |
| OSOBNOSTNÉ A DEMOGRAFICKÉ SÚVISLOSTI ZVLÁDANIA ZÁŤAŽE – EFEKTÍVNOSŤ A NEEFEKTÍVNOSŤ STRATÉGIÍ ZVLÁDANIA ZÁŤAŽE | 302 |
| doc. Elena Lisá, PhD., PhDr. Katarína Hannelová, PhD. | |
| AGRESIA V PRÁCI A SEBAKONTROLA | 316 |
| prof. PhDr. Ladislav Lovaš, CSc., Ivana Sabolová | |
| VÝKONOVÁ PRIEMERNOSŤ NÁŠ ÚDEL ALEBO PRÍLEŽITOSŤ?. | 323 |
| PhDr. Libor Lubelec, CSc. | |
| PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ A ORGANIZAČNÁ ZAVIAZANOSŤ VYSOKOŠKOLSKÝCH UČITEĽOV..... | 328 |
| Mgr. Jana Lukáčová, doc. PhDr. Tatjana Búgelová, CSc. | |
| ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEDINEC V ORGANIZACI | 339 |
| doc. PhDr. Lukášová Růžena, CSc. | |
| POROZUMENIE POJMU KARIÉRA V MEDZINÁRODNOM KONTEXTE | 347 |
| Mgr. Zuzana Navrátilová | |
| MOTIVÁCIA K STABILIZÁCII MLADÝCH NADANÝCH MANAŽÉROV | 356 |
| Mgr. Natália Matkovčíková | |

| | |
|--|------------|
| PRACOVNÍŠTĚ TYPU OPEN SPACE V PRAXI..... | 367 |
| PhDr. David Michalík, Ph.D. | |
| OSOBNOST A PRACOVNÍ SPOKOJENOST MUŽŮ A ŽEN | 377 |
| prof. PhDr. Karel Paulík, CSc., Mgr. Alina Kubicová, PhD. | |
| ČTYRI POHLEDY NA EFEKTIVNÍHO LEADRA..... | 388 |
| Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ing. Petr Smutný, Ph.D. | |
| SÚČASNÉ METODOLOGICKÉ PROBLÉMY PSYCHOLÓGIE PRÁCE | |
| doc. PhDr. A. Ritomský, PhD..... | 398 |
| PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA AKO NÁSTROJ ROZVOJA | |
| ORGANIZÁCIE..... | 409 |
| PhDr. Eva Rošková, PhD. | |
| POČÍTAČOVÉ METODY VÝBĚRU A ZDOKONALOVÁNÍ ODBORNÉ | |
| ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČŮ | 419 |
| prof. UO Dr. hab. Tadeusz Rotter | |
| | 419 |
| ČLOVĚK V PODMÍNKÁCH ORGANIZAČNÍCH ZMĚN – | |
| PSYCHOLOGICKÉ A ETICKÉ ASPEKTY ZMĚN..... | 432 |
| doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc. | |
| VPLYV (NE)ZAMESTNANOSTI NA SEBAÚCTU | |
| A SEBAHODNOTENIE | 441 |
| PhDr. Milica Schraggeová, CSc. | |
| NĚKTERÉ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY HROMADNÝCH | |
| VYSTOUPENÍ VĚZNĚNÝCH OSOB..... | 454 |
| PhDr. Jan Sochůrek, PhD. | |
| PROMĚNY OBSAHU A SMYSLU LIDSKÉ PRÁCE..... | 467 |
| doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc. | |
| SEBAKONTROLA A AGRESÍVNE SPRÁVANIE U ODSÚDENÝCH V | |
| KONTEXTE PARTNERSKÉHO NÁSILIA..... | 473 |
| Mgr. Jana Tokarčíková | |

| | |
|--|------------|
| NAVIGÁCIA V POVOLANÍ – INOVATÍVNE KARIÉROVÉ PORADENSTVO | 483 |
| Mgr. Eva Uhríková | |
| ZÁCVIK POSUZOVATEĽŮ – PŘEDPOKLAD VALIDITY VÝSLEDKŮ ASSESSMENT CENTRA..... | 489 |
| Doc. PhDr. Martin Vaculík, PhD. | |
| META-ANALÝZA VČERA A DNES | 498 |
| Mgr. Ivana Vasiľová | |
| MODÁLNA OSOBNOSŤ V ORGANIZÁCIH..... | 505 |
| Mgr. Eva Vavráková, MSc. | |
| SVET PRÁCE OPTIKOU EURÓPSKÝCH ŽIEN A MUŽOV. | 512 |
| prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc. | |
| PORADENSTVO NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH A KARIÉROVÝ ROZVOJ | 529 |
| PhDr. Mária Zvariková | |
| KOMUNIKACE MOBILNÍM TELEFONEM – POTENCIÁLNÍ ZÁVISLOST | 541 |
| Ing. Václav Ždímal, PhD. | |

POTREBUJE EKONÓMIA PSYCHOLÓGIU?

prof. PhDr. Viera Bačová, DrSc.

Ústav experimentálnej psychológie SAV, Ústav aplikovanej psychológie FSEV UK,
Bratislava, viera.bacova@savba.sk

Abstrakt

Ekonómia a psychológia sa stretávajú v záujme o správanie ľudí, no prístupujú k jeho skúmaniu odlišne. Rozdiel medzi týmito dvomi disciplínami pregnantne vyjadrili Gul a Pesendorfer v práci z roku 2005. Konštatujú, že ekonomické a psychologické spôsoby myslenia a ich pracovné modely sa diametrálne odlišujú v cieľoch, druhu správania, ktoré skúmajú, premenných výskumu, empirickej evidencii, terapeutických ambíciách, vytváraných abstrakciách a špecializovaným a špecifickým slovníkom. Z toho vyvodzujú, že ekonomické modely by mali ostať „mindless“, t. j. bez zapojenia psychologických vysvetlení. Zosilnenie záujmu o skúmanie procesov rozhodovania však opäť nastolilo otázku na strane (niektorých) ekonómov a psychológov, či sa skúmanie rozhodovania môže obísť bez zapojenia psychológie. Behaviorálni ekonómovia, neuroekonómovia a psychológovia silne argumentujú za uvedenie psychologických a fyziologických aspektov rozhodovania („mindful“ rozhodovanie). Príspevok stručne uvádza argumenty oboch strán.

1. Úvod

Cieľom tohto príspevku je prezentovať, porovnať a diskutovať **dva súčasné protikladné názory v ekonomickej teórii**. Na jednej strane stojí stanovisko, že ekonómia nepotrebuje psychologické vysvetlenia ekonomických javov, pretože jej ciele sú odlišné od psychológie. Veľmi pregnantne to vyjadrili vo svojej práci z roku 2005 Gul a Pesendorfer: jestvujú dobré dôvody na to, aby ekonómia poskytovala vysvetlenia bez zapojenia psychiky jednotlivca (ich práca má názov „The case for **mindless** economics“). Na strane druhej stoja názory niektorých súčasných ekonómov a psychológov, ktorí argumentujú, že sofistikovanejšie psychologické vysvetlenia ekonomického správania sú nutné, pretože „opravujú“ predstavu ekonómie o človeku ako efektívnom maximizérovi svojich sebeckých záujmov (Loewenstein, Rick, Cohen, 2008).

Tieto dva stanoviská sa sformovali ako vyhranené a protikladné v dôsledku vzniku neuroekonómie. Inak nadväzujú a sú výsledkom viacročných umiernenějších diskusií o vzťahu ekonómie (neoklasickej aj behaviorálnej) a psychológie. Bolo publikovaných mnoho

prác časopiseckých aj knižných monografií (za všetky napr. De Cremer, Zeelenberg, Murnighan, Eds., 2006; Riegel, 2007), ktoré ľutujú, že vedy, ktoré majú tak mnoho spoločné, spolupracujú tak málo. Cieľom mnohých autorov bolo hľadanie a nájdenie odpovedí na otázku, ako sú napríklad:

- Je prepojenie psychológie a ekonómie v skúmaní ekonomického správania možné alebo sa vylučuje?
- Akými cestami by bolo možné prepojenie a obohatenie (jedno alebo lepšie obojstranné) týchto disciplín?
- Čo by to znamenalo, a aké dôsledky malo pre obe disciplíny?
- Aké sú základné argumenty – pre a proti –vysvetleniam ekonomického správania ľudí pomocou psychologických a fyziologických procesov a mentálnych reprezentácií?

Zo všetkých oblastí ľudského správania, v ktorých sa psychológia a ekonómia stretávajú, tieto rozdielne názory o ich vzájomnom vzťahu sa najviac intenzívne prejavujú v skúmaní usudzovania a rozhodovania (JDM). Skúmanie JDM začalo v ekonómii. V ekonomickom skúmaní od samého začiatku dominovali logicko-matematicko-štatistické teórie a modely rozhodovania. Postupom času sa však začala prejavovať nedostatočnosť na logike založených modelov rozhodovania, ktoré brali do úvahy len racionálne a kognitívne dimenzie rozhodovania (podrobnejšie o tomto vývoji pozri Bačová, 2008). Psychológovia v súčasnosti usilujú „doplniť“ skúmanie rozhodovania o psychologické procesy a vysvetlenia: usilujú o „mindful judgment a decision making“ (Weber, Johnson, 2009).

2. Z histórie vzťahu ekonómie a psychológie

Ako to dokumentujú všetky učebnice ekonómie, zakladatelia a mnohí významní ekonómovia v obsahu svojich ekonomických teórií psychológiu zohľadňovali, prejavili značný cit a aj rešpekt pre psychologické fungovanie ľudí. To však celkom neplatí pre vzťah ďalších predstaviteľov ekonómie, ani pre vzťah dvoch vedných disciplín. Psychológia a ekonómia sa historicky vyvíjali odlišne, čoho dôsledkom bolo, že usilovali porozumieť správaniu ľudí rôznym spôsobom. Psychológia ako moderná veda -- presnejšie hlavný prúd psychológie -- usilovala byť od samého začiatku vedou empirickou.¹ Ilustráciou tohto vývoja je, že časopis zameraný na publikovanie výsledkov experimentu (so súčasným názvom *Journal of Experimental Psychology*) vznikol v roku 1916, to jest pomerne krátko po oficiálnom vzniku modernej psychológie. Napriek oveľa dlhšej histórii ekonómia bola dlho

¹ Iným dôsledkom tohto vývoja bolo a je, že psychológia musela čeliť a doteraz čelí kritike, že nedeceňuje teóriu.

formálnou teóriou – analogický časopis venovaný experimentálnemu výskumu v ekonómii (*Experimental Economics*) vznikol až v roku 1998.² Súčasné rozdielne praktiky ekonómie a psychológie v experimentovaní, ktoré vznikli v dôsledku tohto odlišného vývoja veľmi výstižne analyzujú Hertwig a Ortmann (2001).

Takmer storočný oddelený vývoj ekonómie a psychológie začali len nedávno prepájať úsilia o ich „premostenie“. Prvé takéto úsilie predstavuje **behaviorálna ekonómia**, ktorá sa začala rozvíjať v 70. rokoch 20. storočia. Usiluje využiť výsledky psychologických výskumov a psychologického poznania s cieľom zvýšiť explanačnú a prediktívnu silu ekonomickej teórie (Baláž, 2006; Baláž, 2008; Loewenstein, Rick, Cohen, 2008).

Druhé úsilie o „premostenie“ psychológie a ekonómie predstavuje **neuroekonómia**, ktorá vznikla vďaka pokroku v medicínskych technológiách v 90. rokoch 20. storočia. Neuroekonómia okrem skúmania správania využíva technologický pokrok v neurovedách, najmä možnosti zobrazovať prácu mozgu v priebehu „ekonomického správania“ (napr. rozhodovania). Zástancovia neuroekonómie uprednostňujú v skúmaní neurálne údaje, t. j. údaje o práci mozgu, pred údajmi o správaní.

Z histórie vzťahu ekonómie a psychológie vyplýva, že v súčasnosti nie celá psychológia a nie celá ekonómia sa o otázky vzájomného prepojenia zaujíma. Je to agenda nových – viac ekonomických ako psychologických – smerov, ktoré vznikli/vznikajú v rámci ekonómie, ale pôsobia na hraniciach viacerých vedných disciplín. Ďalej je to záujem tých, ktorí bádajú v problematike spoločnej, resp. hraničnej pre obe disciplíny. Potrebne je tiež uviesť, že tak behaviorálna ekonómia ako aj neuroekonómia sú v „štandardnej“ ekonómii marginálnymi smermi.

Z histórie vzťahu ekonómie a psychológie vyplýva aj to, prečo otázka znie len jednostranne: „potrebuje ekonómia psychológiu“ a nie opačne, t. j. či „psychológia potrebuje ekonómiu“. Loewenstein, Rick, Cohen (2008) k tomu píše, že neuroekonómia mohla začať prepájať ekonómiu a psychológiu predovšetkým v dôsledku zmien v ekonómii. Ďalšou ich argumentáciou je, že ekonómia sa otvára zložitejšiemu modelu človeka po tom, čo v nej dlho prevládal príliš jednoduchý model ekonomického človeka (a z neho vyplývajúci model unitárneho procesu rozhodovania).

Nie je preto žiadnym prekvapením, že reakcie štandardných ekonómov na neuroekonómiu nie sú pozitívne. Prejavuje sa tu všeobecný poznatok, že prijímanie nových (hoci aj komplexnejších a zložitejších modelov), či už ľudskej bytosti alebo aj modelov

² Ekonómia dlho musela a musí čeliť kritike, že preceňuje teóriu a nedoceňuje údaje, t. j. empiriu.

(ekonomického) správania, nie je ľahké pre zástancov modelov starších, klasických či štandardných. Niektorí neoklasickí ekonómovia, zastávajúci štandardnú ekonomickú teóriu, píšú o neuroekonómii, že je „novou frenológiou“, resp. namietajú, že neurálne údaje nemajú nič spoločné s ekonomickými modelmi.

Na druhej strane neuroekonómovia, resp. psychológovia a kognitívni vedci, ktorí skúmajú rozhodovanie aj z hľadiska neurovedy, tvrdia o klasických ekonómoch, že ich snaha o udržanie simplicity a koherentnosti svojho teoretického rámca sa javí ako „rozsudok intelektuálneho solipsizmu a politickej irelevantnosti“ (Weber, Johnson, 2009, s. 77). Neuroekonómovia ešte dodávajú, že tento „rozsudok“ si klasickí ekonómovia vyniesli sami nad sebou.

Z uvedených reakcií ako aj z nasledujúcich odborných stanovísk je zrejmé, že v diskusii zástancov oboch protikladných táborov ide súčasne o viacero rovín. Problematika zahŕňa:

- filozofické otázky, najmä otázky poznávania,
- metodologické stanoviská a východiská,
- spôsoby modelovania javov a komparabilitu modelov,
- otázky jazyka a terminológie,
- charakter a druh relevantných údajov.

Tieto roviny problému vzájomného vzťahu neoklasickej ekonómie, behaviorálnej ekonómie, neuroekonómie a psychológie by sa mali analyzovať osobitne a súčasne premýšľať ich dôsledky, ktoré idú do väčšej šírky. Súčasné nerozlišovanie a preplietanie úvah o rozdielnych rovinách problému veľmi nepomôže ujasneniu vzájomného vzťahu.

3. Neuroekonómia – východiská a prínosy

Hlavný ťah útoku na klasickú ekonómiu vychádza v súčasnosti zo strany neuroekonómie. Opisne možno neuroekonómiu vymedziť ako taký výskum v ekonómii a psychológii, ktorý vychádza a odvoláva sa na metódy neurovied a zistenia získané metódami neurovied.

Hlavným argumentom neuroekonómov patrí, že mozog, ktorý robí ekonomické rozhodnutia, je ten istý mozog, v ktorom prebiehajú psychologické procesy. Neuroekonómovia z toho vyvodzujú závery, že psychologické a fyziologické zistenia (napr. opisy afektívnych a poznávacích stavov a zobrazenia týchto príslušných procesov v mozgu) sú pre ekonomické teórie relevantné. Najmä k skúmaniu rozhodovania sa neuroekonómovia cítia oprávnení zaujímať rozhodné a rozhodujúce stanoviská, lebo – ako dôvodí --

psychológia a neuroekonómia môžu poskytnúť iné modely človeka než ekonómia, ktorá predkladá pasívne modely rozhodovania, napr. model človeka ako rozhodovateľa, ktorý sa adaptuje na vonkajšie podmienky a zadania rozhodovacej úlohy.

Hlavné prínosy neuroekonómie k štandardným ekonomickým modelom, ku ktorým ekonomické modely nemohli dospieť, sumarizujú neuroekonómovia nasledovne:

- Pri rozličných problémoch mozog kombinuje rozdielne špecializované procesy.
- Mozog možno modelovať ako operujúci buď v „cold“ alebo „hot“ mode.
- Je potrebné rozlíšiť a zohľadňovať rozdiel medzi automatickými a kontrolovanými psychologickými procesmi.
- Správanie je výsledkom interakcie medzi systémami uvažovania a emócií.

Ako uvádzajú neuroekonómovia, zistenia získané pomocou metódy neurovedy, nie sú v súlade so štandardnými ekonomickými modelmi a vysvetleniami (Camerer, Loewenstein, Prelec, 2005).

Okrem prínosov neuroekonómie k procesom rozhodovania prispievali a prispievajú k objasneniu rozhodovania aj **psychologické vysvetlenia javov** procesov rozhodovania, ktoré môžu objasniť, čo je „skryté v tieni štatistického prístupu k rozhodovaniu“, hoci nie všetky z týchto vysvetlení sú postavené na evidencii z neurovied. Weber a Johnson uvádzajú nasledovné prínosy vysvetlení rozhodovania, ktoré sú založené na psychologických procesoch:

- odlišenie dynamického rizika od statického,
- „zrovnoprávnenie“ emočných procesov s kognitívnymi,
- vysvetlenie kontextu a predchádzajúceho rozhodovania selektívnou pozornosťou a selektívnymi informáciami,
- model rozhodovania ako boj medzi hráčom na „dlhé trate“ a hráčom na „krátke trate“,
- rozpoznanie, že preferencie pri rozhodovaní sú konštruované, nielen uskladňované a privolávané z pamäti (Weber a Johnson, 2009, s. 55)

4. Kritika neuroekonómie

Ako už bolo uvedené, argumenty hlavného prúdu ekonómie na kritiku zo strany neuroekonómie hutne prezentuje článok Gula a Pesendorfera (2005). Gul a Pesendorfer uvádzajú, že kritika ekonómie zo strany neuroekonómov nerozumie metodológii ekonómie a podceňuje flexibilitu jej štandardných modelov. Konštatujú, že ekonomické modely neobsahujú žiadne predpoklady a nerobia žiadne závery o fyziológii mozgu, preto ich neurovedy nemôžu vyvrátiť. Veda o mozgu nemôže revolucionizovať ekonómiu, pretože

nemá žiadny prostriedok na riešenie ekonomických problémov. Ak by na to neuroveda ašpirovala, potom vychádza z (chybného) predpokladu, že pre všetky vedné disciplíny jestvuje jediný súbor konštruktov, ktoré opisujú, aký človek je.

Ku kritickým argumentom voči neuroekonómii pridávajú Gul a Pesendorfer svoje ďalšie výhrady:

- Neuroekonómovia chápu štandardné modely ekonómie ako modely mozgu a hovoria, že nie sú adekvátne.
- Neuroekonómovia chápu ekonómiu ako amatérsku vedu o mozgu a ako takú ju vyvracajú – alebo zistenia o mozgu chápu ako ekonomické dôkazy na odmietnutie modelov ekonómie.
- Ekonomickú definíciu blahobytu neuroekonómia chápe ako teóriu šťastia a hľadá proti nej argumenty.

Najviac však podľa Gula a Pesendorfera zavážia rozdiely medzi oboma vednými disciplínami. Ekonómia a psychológia, ekonomické a psychologické myslenie a modely sa odlišujú:

- cieľmi, o ktoré usilujú,
- druhmi správania, ktoré skúmajú,
- v premenných výskumu,
- empirickej evidencii,
- terapeutických ambíciách,
- vytváraných abstrakciách,
- špecializovaným a špecifickým slovníkom.

Z rozdielov medzi vednými disciplínami vyplýva, že každá vedná disciplína používa špecializované abstrakcie, ktoré sa ukázali pre ňu užitočné. Napríklad predpoklady a abstrakcie užitočné pre overenie vzťahu viscerálnych podnetov a správania môžu byť menej užitočné pre overenie vzťahu správania a premenných trhu. Niektoré javy v ekonomickom správaní, ktoré psychológia považuje za rovnaké, pretože v nich pôsobia procesy psychologicky rovnaké, nie sú rovnaké pre ekonómiu a vice versa. Podobne je tomu s údajmi: údaje zobrazujúce mozog sú radikálne odlišné od typických ekonomických údajov. Preto nedáva veľký zmysel tvrdiť, že ekonomická predstava averzie voči riziku je nesprávna, ale psychologická predstava je pravdivá.

5. Záver

Stručne načrtnutá súčasná diskusia o tzv. „mindful“ verzus „mindless“ teóriách rozhodovania presahuje túto vecnú oblasť tým, že môže ovplyvniť chápanie, teoretizovanie a skúmanie človeka v sociálnych vedách. Táto diskusia okrem vyjasňovania vzťahu medzi ekonómiou a psychológiou vypovedá aj o súčasných nedoriešených stanoviskách o rešpektovaní výskumných paradigiem v jednotlivých vedných disciplínach, a tiež o proklamovanej potrebe inter-, multi- či transdisciplinarity.

Súčasná diskusia, ktorá niekedy obsahuje aj veľmi silné výpady voči druhej strane, veľmi ilustratívne ukazuje, že vedecké diskusie obsahujú mnoho zdôvodňovania moralistického charakteru a zdôvodňovania, ktoré je poplatné duchu doby (alebo jednoduchšie efektu novosti a módy). Rétorike a všetkým jej prvkom a dimenziám sa nemožno vyhnúť ani vo vede – ide len o to, ktorý typ rétoriky si vyberieme a či a ako svoju rétoriku reflektujeme.

Najväčší praktický dosah majú však súčasné vyostrené protikladné stanoviská prepájania disciplín ekonómie a psychológie pri uskutočňovaní konkrétnych výskumných štúdií, najmä v oblasti rozhodovania. Pred výskumníkov a výskumníčky kladú jednoznačnú požiadavku vyjasniť si explicitne a do dôsledkov uplatňovať prijaté alebo svoje vlastné stanoviská pri príprave výskumu, od jeho projektu až k interpretácii výsledkov.

Literatúra

- BAČOVÁ, V., Klasické normatívne teórie rozhodovania – psychologické dimenzie. In RUISEL, I. a kol., *Myslenie–osobnosť–múdrosť*. Bratislava, SAP 2008, s. 77–96.
- BALÁŽ, V., *Rozum a cit na finančných trhoch*. Bratislava, VEDA 2006.
- BALÁŽ, V., *Riziko a neistota. Úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava, VEDA 2008.
- CAMERER, C., LOEWENSTEIN, G., PRELEC, D., *Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics*. *Journal of Economic Literature*, 2005, XLIII, 9–64.
- DE CREMER, D., ZEELLENBERG, M., MURNIGHAN J.K. (EDS.): *Social Psychology and Economics*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates 2006.
- GUL, F., PESENDORFER, W., *The Case for Mindless Economics*. Princeton, NJ, Princeton University Press 2005.
- HERTWIG, R., ORTMANN, A., *Experimental practices in economics: A methodological challenge for psychologists?* *Behavioral and brain sciences*, 2001, 24, 383-403.

- LOEWENSTEIN, G., RICK, S., COHEN, J. D., Neuroeconomics. Annual Review of Psychology, 2008, 59, 647-672.
- RIEGEL, K., Ekonomická psychologie. Praha, Grada 2007.
- WEBER, E. U., JOHNSON, E. J., Mindful Judgment and Decision Making. Annual Review of Psychology, 2009, 60, 53-85.

AKO RIADIŤ VLASTNÚ KARIÉRU?

Mgr. Milena Bobeková

Trnavská univerzita v Trnave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Trnava,
alpe@alpe.sk

Mgr. Drahomíra Polakovičová

Trnavská univerzita v Trnave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Trnava,
erasmus@stonline.sk

Abstrakt

V príspevku sa autorky zaoberajú problematikou významu rekvalifikácií, celoživotného vzdelávania, dimenziou využitia a aplikovania doteraz získaných poznatkov, návykov a zručností v snahe získať nové zamestnanie. Témou článku je spôsob a forma sebaaprezentácie pri uplatnení sa na trhu práce. Načrtávame perspektívy a hľadáme východiská zvyšovania perspektívy uspieť pri pracovných pohovoroch.

Kľúčové slová

Životopis, pracovný pohovor, komunikácia, celoživotné vzdelávanie, sebaaprezentácia, imidž, rekvalifikácia

Predmetom nášho záujmu je sebarealizácia, úspešné presadenie sa na pracovnom trhu, v pracovnom procese, s akcentom na individualitu osobnosti, na rozvoj a uplatnenie pozitívnych stránok osobnosti. Úspešnému uplatneniu sa na pracovnom poli podľa nášho názoru, napomáha zdravé sebavedomie a pozitívny sebaobraz. „Všetci máme svoj obraz o svete a svojom mieste v ňom. Naše jednanie smeruje z veľkej časti k tomu, aby sme si tento obraz potvrdili“ (Honzák, Novotná, 2006, s.181).

Máme záujem vyzdvihnúť dôležitosť a efektivitu pozitívneho prístupu k sebe, čo sa odráža i v komunikácii s inými a v medziľudských vzťahoch vôbec. Byť úspešný a dlhodobo sa udržať v „mentálnej kondícii“, dokázať si udržať svoje postavenie, znamená byť aktívny, neustále pracovať na rozvoji svojej osobnosti, vedieť o svojich kvalitách a veriť v svoje schopnosti a tým byť prospešný i pre iných. „Hlboká vnútorná sebadôvera umožňuje pracovať spôsobom, ktorý zaručuje trvale vysoký výkon“ (Jones, Moorhouse, 2010).

Ako tvrdí Kusin (1984) človek sám zo seba vytvoril to, čo ho definuje ako človeka, vypracoval sa na úroveň vlastnej špecifickosti tak, že vyzbrojený biologicko-fyziologickými dispozíciami a zodpovedajúcou telesnou organizáciou – svojou prácou, prekračuje hranice pôvodnej prírodnosti a stanovuje si hranice vlastnej ľudskosti a spoločenskosti. Od ľudskej podstaty neoddeliteľnou bytostnou silou (definujúcou človeka ako prakticko-pretvárajúcu, cieľavedomú, a už aj spoločenskú bytosť) je jeho schopnosť združovania sa, vzájomnej kooperácie slovom, schopnosť cieľavedome vstupovať do vzťahu. Autor konštatuje, že je to dané nevyhnutnosťou kolektívneho pôsobenia na svet prírody, nevyhnutným spoločenským charakterom práce a napokon nevyhnutnou „spoločenskou povahou“ vedomia a reči. Tak, ako tvrdí autor, podmieňuje to aj sama ľudská povaha človeka, konštituovať svoje bytie pre bytie druhého, produkovať pre seba – teda produkovať vzťahy a prostredníctvom nich sa navzájom uvedomovať a komunikovať. Sformovaná ľudská potreba prejavovať sa v mnohorakých súvislostiach a vzťahoch spôsobuje dejinný prevrat vo vývine človeka vo sfére materiálnej produkcie, vo sfére spoločenskej práce (Kusin, 1984).

Človek sám seba rozvíja práve tým, že sa sebarealizuje. Znamená to, že aktivita v tom zmysle nie je iba činnosťou zameranou na istý vonkajší účelný výkon, ale sa nesie v znamení jednoty s rozvíjaním svojej vlastnej bytosti (Kusin, 1984). Ľudská aktivita sa prejavuje ako určitá autonómnosť, motívom aktivity subjektu je v tomto prípade potreba, určená interštruktúrnou danosťou subjektu prejavíť sa ľudsky (subjektívne) a utvrdiť sa ako ľudská bytosť. Celú svoju aktivitu podriaďuje vlastnému subjektívnemu zámeru, ktorý ako zákon určuje jeho konanie. Všeobecne možno povedať, že miera aktivity je určovaná stupňom ľudských potrieb, pričom do tejto kategórie patria potreby: ľudsky ovládnuť prírodu a sociálne vzťahy, resp. ich produkty, a potreba ľudského sebauplatnenia, ktorej zdrojom je rodová podstata človeka (Kusin, 1984). V aktivite vypovedá človek o sebe. Prejavuje sa v nej miera predmetno-duchovnej potenciality (tvorivej energie) a v princípe ju zameriava do budúcnosti.

Vzťah k sebe, vnímanie seba, **sebahodnotenie**, **self-koncept** je hypotetický konštrukt, ktorý zohráva integrujúcu, organizujúcu rolu v duševnom živote človeka, resp. osobnosti. Chápeme ho aj ako vedomé sebaopoznávanie, poznatky o vlastnom „ja“ organizované v podobe schém, ktoré majú podobu hierarchického usporiadania podľa dôležitosti, ktorú jednotliviec poznatkom prikladá (mienka o svojom vzhľade, schopnostiach, sociálnych zručnostiach, sociálnom statuse). Keď sa hodnotíme týmto spôsobom, máme pocit, že hovoríme o našom vnútri, o našich skutočných, pravých a pravdivých črtách, o skutočnej kauzalite nášho správania (Výrost, Slaměník, 1996). Hodnota samého seba, ktorá okrem

zložky poznávacej zahŕňa i zložku emočnú, vyjadruje uspokojenie, či nespokojnosť so sebou samým v porovnaní s inými ľuďmi, alebo s tým, aký by som chcel byť. Ako tvrdia autori, utváranie „ja“ pokračuje kontinuálne po celý život, aj keď niektoré charakteristiky sú pomerne stále. Rozpor medzi aktuálnym „ja“ a vlastným ideálom sa prežíva ako sklamanie, rozčarovanie, frustrácia. Pri nenaplnení očakávania druhých ľudí sa objavujú depresívne pocity a obava zo straty ich priazne. Bežne, keď ľudia hodnotia sami seba, popisujú a oceňujú sa prostredníctvom vedomých kognitívnych procesov (Výrost, Slaměník, 1996).

James W. Vander Zanden (1977) charakterizuje *self-perception* ako proces, pri ktorom sa dozvedáme a rozmyšľame o sebe, o svojich kvalitách, ktoré prisudzujeme sami sebe. Počas sociálnej interakcie formujeme sebakoncepciu, ktorá stabilizuje, robí predpovedateľným naše správanie, uľahčuje náš pohľad na seba. Spôsob, akým vnímame sami seba, nie je nevyhnutne spôsob, akým nás vnímajú iní. *Seba-image* chápe autor ako mentálny obraz alebo koncept, ktorý jednotlivec má o sebe, a ktorý je relatívne dočasný, je predmetom zmeny z jednej situácie do druhej. Sebakoncepcia je dominantnejší pohľad na seba, vnímanie seba v čase, „skutočné ja“ („the real me“), alebo „ja, aký v skutočnosti som“ („I myself as I really am“). Pojem „vedomie vlastnej hodnoty“ je úzko viazaný na morálku, hodnotovú orientáciu a zmysel života. Na utváraní obrazu seba sa podieľa niekoľko činiteľov (Výrost, Slaměník, 1996). Popri dispozičných charakteristikách (temperament, intelekt) ide predovšetkým o vzťahy k sociálnemu prostrediu, o skúsenosti zo sociálneho prostredia - ako sa jedinec vníma vo vzťahoch k iným ľuďom a naopak, čo je správne, preberanie sociálnych rolí a pod.

Skúsenosti a výskum ukazujú, že sú rôzne spôsoby a možnosti ako sa ľudia môžu zdokonaľovať, učiť, myslieť a rozvíjať. Je veľmi dôležité vybrať si taký prístup, ktorý bude pre nich najlepší a nadväzujúci na aktuálnu úroveň vedomostí a schopností, ktoré ovplyvňujú nielen výber povolania, ale neskôr i pracovný výkon (Boothman, 2004). V súčasnosti sa používajú rôzne metódy rozvoja (odlišne v jednotlivých odvetviach a profesiách). Mnohé poznáme hlavne z oblasti marketingu a investícií, ale o oblasti plánovania vlastnej profesionálnej kariéry a osobnostného rastu sa v nich takmer nehovorí. Sociologické a psychologické výskumy a štúdie skôr zohľadňujú osobnú analýzu, ktorá výrazne prispieva k prehľadnosti a zvýšeniu osobnej efektívnosti a individuálnym možnostiam. Snahou každého človeka, ktorý má záujem byť úspešný, by mal byť akýsi „plán“ možností a reálnych individuálnych cieľov. Naučiť sa plánovať a riadiť svoju kariéru, osobný a profesný rozvoj, vedieť efektívne využívať a prezentovať svoj potenciál a kompetencie je súčasťou udržania a budovania si zdravého sebavedomia a úspešného uplatnenia sa na trhu práce. Je dôležité:

- stanoviť si a naplňovať náročné ciele,
- prijímať kritiku a poučiť sa z nej,
- objektívne zvážiť silné a slabé stránky,
- riskovať,
- rozhodovať sa bez obáv, že urobím chybu,
- ovládať strach,
- zabudnúť na neúspechy a poučiť sa z nich,
- utvárať optimistickú budúcnosť (Jones, Moorhouse, 2010).

Tak, ako tvrdia Lipczinsky a Boerner (2008) pre pocit sebahodnoty a sebadôvery je dôležité mať pocit, že máme život pod kontrolou, že zvládame jeho nároky. Z vyššie uvedeného vyplýva, že cez dôkladné spoznanie svojho „ja“ má človek vyššie šance pri uchádzaní sa o prácu a spôsob sebareprezentácie od toho odvodzovať. V súčasnej situácii, aká je na trhu práce, pokladáme za dôležité nepodceňovať seba samého a vychádzať pri pracovných pohovoroch, v snahe uspieť z odporúčaní, ktoré uvádza Bolles R.N.: (2004)

1. Vždy uvádzajte najvyššiu kvalifikáciu, ktorú ste legálne dosiahli v predchádzajúcom období.
2. Čím vyššia je vaša kvalifikácia, tým väčšiu voľnosť budete mať v práci, na rozdiel od menej kvalifikovaných, ktorí dostanú inštrukcie, čo majú robiť a musia sa podľa toho správať.
3. Čím vyššia bude vaša kvalifikácia, tým menej konkurentov stretnete pri hľadaní práce, pretože miesta s vysokou kvalifikáciou sa iba zriedka inzerujú.
4. Nezamieňajte si vedomosti a zručnosti s povahovými vlastnosťami ako napr.: je plný energie, venuje pozornosť detailom, je rozhodný, dynamický, dokáže pracovať v stresových situáciách a pod.

„Úspešná kariéra (v zmysle udržania si zamestnania a služobného postupu) nebude ďalej možná bez toho, aby ste ju plánovali, pristupovali k nej dostatočne pružne a priebežne vyhodnocovali svoj postup.“ (Best, J., 1997, s.12).

V odbornej a manažérskej literatúre sa často stretávame s konštatovaním, že pre úspech v zamestnaní je rozhodujúcich zo 60% to, akých ľudí poznáme, z 30% aký dojem dokážeme vzbudiť a iba 10% to, akí dobrí vo svojej práci skutočne sme, čo vieme, aké je naše individuálne know-how. (Vymětal, J., 2008).

Literatúra

- BEST, J., Vezměte svou kariéru do vlastních rukou aneb jak najít to pravé zaměstnání. Praha: MANAGEMENT PRESS. Ringier ČR a.s., 1997. s. 12.
- BOOTHMAN, N., Trénink obchodní komunikace. Praha: PORTÁL, 2004.
- BOLLES, R. N., Ako si nájsť dobrý džob doma i v zahraničí. Bratislava: Motýľ, 2004.
- HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V., Jak se asetivně prosadit. Praha: GRADA, 2006.
- JONES, G., MOORHOUSE, A., Jak získat psychickou odolnost. Praha: GRADA, 2010.
- KUSIN, V., Človek a jeho seberealizácia. Bratislava: Smena, 1984, SÚKK 375/I-82, 73-041-84 02, s.14 – 19, 44.
- LIPCZINSKY, M., BOERNER, H., Úspěch a sebepoznání. Praha: GRADA, 2008.
- PONĚŠICKÝ, J., Neurózy, psychosomatická onemocnění a psychoterapie. Praha: TRITON, 2004.
- VYMETAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.
- VÝROST, J., SLAMENIK, I., Aplikovaná sociální psychologie II, Praha: Grada, 2001, s.113-128.
- ZANDEN, W. VANDEN J., Social Psychology, 1977, McGraw-Hill, Inc.

ÚLOHA MANAŽÉRA PRI RIADENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE, JEJ ÚTVAROV A ZAMESTNANCOV

Ing. Andrea Csenkeyová

Centrum ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského, andrea.csenkeyova@cdv.uniba.sk

Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.

Tomáš Baťa

Úspěch každého díla, kterého se zúčastňuje větší množství lidí, záleží na moudrém vedení. Nerozvážní, pošetlí nebo slabí vůdcové mohou rozházeti ovoce práce i těch nejpilnějších a obratných pracovníků a nejdokonalejších strojů. Teprve pod schopnými vůdci vydá práce lidí a strojů svoji úrodu, která je tak veliká, jak veliké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.

Tomáš Baťa

Abstrakt

Cieľom príspevku je poukázať na možnosti zvyšovania výkonnosti organizácie, jej útvarov a zamestnancov z pohľadu realizovaných krokov v minulosti, v súčasnosti a odporúčaní do budúcnosti. Ďalším z cieľov je zdieľanie poznatkov a ich zavádzanie do praxe.

Kľúčové slová

Manažment, manažér, výkon, riadenie pracovného výkonu, riadenie výkonnosti organizácie, T. Baťa, výskum, psychológia, personálna stratégia

1. Úvod

V súčasnom období sa väčšina podnikov usiluje o zvyšovanie svojej výkonnosti a konkurenčnej schopnosti. Vynakladajú veľké finančné prostriedky na nové technológie, zmeny v oblasti výrobkov, obchodu, logistiky, výroby, organizácie procesov a pod. veľmi často sa však podceňuje alebo nesprávne rieši ten najdôležitejší prvok podniku – ľudia. V skutočnosti, však manažéri a pracovníci podniku rozhodujú v najväčšej miere o schopnosti podniku riadiť potrebné zmeny vo svojom vnútri, prispôbovať sa zmenám v okolí, inovovať a realizovať stratégie.

Problém, jak docílití levných cen dobrého výrobku, vysokých mezd a ještě dobrého zisku záleží mnoho v tom, pojistiti se na zisk u těch lidí, kteří jej mají v rukou. O výši čistého zisku závodu nerozhoduje pouze chef, ředitel, nebo správcové. O tom rozhoduje v každém podniku tisíce lidí.³

To je dôvod, prečo je nevyhnuté pozrieť sa na rôznorodé prístupy riadenia výkonnosti, cez prístup k manažmentu a osobu manažéra (z oblasti psychológie práce, ale aj poznatkov jedného najväčších manažérov minulého storočia – Tomáša Baťu).

V tomto príspevku sa chcem túto problematiku „otvoriť“ z troch uhlov pohľadu:

- prvým uhlom pohľadu bude „Pohľad do histórie manažmentu z hľadiska riadenia výkonnosti“,
- druhým uhlom pohľadu bude „Prieskum výkonnej a motivačnej atmosféry v súčasných podnikoch“,
- a tretím uhlom bude praktické uplatnenie týchto poznatkov vo forme „Odporúčaní pre ďalšie kroky zvyšovania výkonnosti v praxi“.

2. Pohľad do histórie manažmentu z hľadiska riadenia výkonnosti

Predmetom záujmu teórie i praxe manažmentu je už po niekoľko desaťročí človek v pracovnom procese a okolnosti jeho výkonnosti. Sú hľadané spôsoby správneho manažmentu ľudských zdrojov z pohľadu rastu a využitia ich potenciálu pre rozvoj výkonnosti. Je ale potrebné zdôrazniť, že neexistuje jediný správny prístup k manažmentu, ten ovplyvňujú rôzne historické okolnosti, prostredie, zameranie organizácie, súlad medzi predstavami manažmentu o pracovníkoch a ich reálnymi charakteristikami a na tomto základe postavenie a rola človeka v pracovnom procese. Uhol pohľadu, ktorý som rozpracovala je zameraný na úlohu manažéra pri riadení výkonnosti organizácie, jej útvarov a zamestnancov a jeho prepojenie na personálnu prácu.

Na pochopenie šírky danej témy je optimálne si najskôr zadefinovať pojem – manažment. Tento pojem je v odbornej literatúre vnímaný vo viacerých významoch. Manažment vo význame procesu, profesie a vednej disciplíny. Vymedzenie pojmu manažment, manažér, výkon a riadenie pracovného výkonu Spoločným znakom všetkých definícií manažmentu je to, že manažment je vnímaný ako proces, že manažment je manažmentom ľudí a že manažment je vždy spojený s efektívnym dosahovaním cieľa.

³ BAŤA, Myšlenky, činy, život a práce – napsal A.Cekota, 1929, str. 44,45

Je nevyhnuté si zadefinovať nielen pojem manažment, ale aj manažéra, ako osoby realizujúcej manažment. Všeobecnou definíciou manažéra je definícia, ktorú uvádza DuBrin: „Manažér je osoba, zodpovedná za pracovný výkon členov skupiny (podriadených)“ (DuBrin, 1997, s.2). Má formálnu autoritu narábať s organizačnými zdrojmi a prostredníctvom plnenia riadiacich funkcií (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola) dosahovať organizačné ciele.

Z pohľadu psychológie môžeme manažéra definovať ako človeka, ktorého práca vyžaduje určité špecifické vedomosti, schopnosti a zručnosti, pretože svojim pôsobením zabezpečuje dosahovanie cieľov riadeného organizačného útvaru. Pod pojmom pôsobenie rozumieme formálne aj neformálne aktivity a vplyvy, ktoré sú konkrétne determinované jednak materiálnymi a sociálnymi podmienkami v organizácii, jednak samotným manažérom (Letovancová, 2002, s.9, 10).

Pre úplnosť nášho uhlu pohľadu, je treba pokračovať v definovaní pojmov – riadenie pracovného výkonu a výkon. Riadenie pracovného výkonu môžeme vnímať, ako strategický a integrovaný prístup k zabezpečovaniu trvalej úspešnosti organizácie pomocou zlepšovania pracovného výkonu ľudí, ktorí v nej pracujú a rozvíjania schopností tímov a jednotlivcov (Armstrong a Baron, 1998).

Výkon, ako tvrdí Kane (1996) je „niečo, čo osoba necháva za sebou a čo existuje nezávisle od účelu“ avšak Bernadin a kol. (1995) uvádzajú, že: „výkon by mal byť definovaný ako výsledky práce, pretože tie sú najsilnejšie spojené so strategickými cieľmi organizácie, spokojnosťou zákazníkov a s prepojením na hospodárske výsledky“. Ako ale v praxi prebiehal vývoj vnímania, definovania týchto pojmov, jeho uplatňovanie v personálnej práci a pri riadení výkonu zamestnancov?

Vývoj manažmentu z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnanca v priebehu 20. storočia možno rozčleniť do troch období, do ktorých sa zvyčajne člení i vývoj teórie manažmentu.

Ide o klasické obdobie (do tridsiatych rokov), rozvojové obdobie (od štyridsiatych do sedemdesiatych rokov) a súčasnosť (od osemdesiatych rokov). Všetky obdobia sa vyznačujú odlišnosťami aj v predstavách o človeku v pracovnom procese.

2.1 Klasické obdobie

Problematika človeka v pracovnom procese sa do pozornosti dostáva na začiatku 20. storočia. Na predstave o racionálno-ekonomickom človeku je založená Taylorova koncepcia manažmentu. Ide o človeka, ktorý prácu vykonáva výlučne kvôli zabezpečeniu základných

potrieb. Je považovaný za nespoľahlivého, pasívneho, poslušne vykonávajúceho pracovné úlohy, odmieta zodpovednosť a očakáva finančný profit.

Takejto predstave zodpovedá McGregorova teória X. Predmetom záujmu bola produktivita práce robotníkov. Predpokladalo sa, že k jej zvýšeniu dôjde na základe zjednodušenia práce, po zacvičení pracovnej sily na výkon jednoduchých, stále sa opakujúcich úloh a za neustálej kontroly. Od pracovníka bola požadovaná disciplína a jeho odmena bola podmienená plnením normy. Motivácia bola ovplyvňovaná prostredníctvom cukru (odmena) a biča (sankcia), čo je síce jednoduché, no nepostihuje zložitosť ľudského správania. Pod vplyvom hawthornských experimentov a ako reakcia na príliš technokratickú koncepciu, dochádza v tridsiatych rokoch v personálnej práci k významnej zmene. Formuje sa prístup z hľadiska ľudských vzťahov. Zo záverov experimentov vyplynulo, že v dôsledku racionalizácie stratila práca pre človeka zmysel, a ten preto hľadá uspokojenie v interpersonálnych vzťahoch.

Vplyv skupiny sa považoval za silnejší ako vplyv finančného stimulu a tzv. kontrolného manažmentu. Ide o charakteristiky spoločenského človeka, ktorý usiluje o redukciu sociálnych potrieb a potrieb uznania a úcty. Za účinný nástroj ovplyvňovania pracovnej motivácie sa považuje sociálna starostlivosť. Výsledkom tohto prístupu je poznanie, že pracovníka treba vnímať ako ľudskú bytosť, nie stroj. Dôležité bolo aj zistenie, že výkon pracovníkov neovplyvňuje len materiálno-technické zabezpečenie práce, ale významnou mierou sa na ňom podieľajú aj interpersonálne vzťahy a sociálna atmosféra.

2.2 Rozvojové obdobie

Koncom štyridsiatych rokov sa začína formovať behaviorálny prístup k personálnej práci, ktorý sa zameriava na štúdium ľudského správania v organizácii. Do pozornosti sa dostáva jedinec. Psychológovia skúmajú vnútro človeka, jeho potreby a príčiny vedúce ku konaniu a správaniu. O vysvetlenie usilujú teórie pracovnej motivácie. Prístup sa zameriava aj na problematiku pracovných skupín a na problematiku vedenia. Výskumníci zisťujú vplyv správania manažérov na výkon pracovníkov. Sú realizované výskumy na Ohio State University (1945). Za ideálneho vedúceho je považovaný ten, ktorý rešpektuje a dôveruje pracovníkom (dimenzia úcty) a súčasne, ktorý vykazuje vysokú mieru štruktúry, tzn. organizuje prácu so zámerom dosiahnuť maximálny výkon.

K podobným záverom dospeli aj výskumy na Michiganskej univerzite. Začiatkom šesťdesiatych rokov Blake a Moutonová skonštruovali tzv. manažérsku mriežku a definovali

ideálneho manažéra, orientovaného rovnakou mierou na podriadených a rovnakou mierou na prácu – tímový štýl vedenia.

V tomto období sa formuje humanistický model manažmentu, v ktorom pracovník dostáva príležitosť realizovať svoj potenciál v prospech organizácie pri výkone práce, ktorá má byť rozmanitá, zmysluplná, ucelená, významná a adekvátne autonómna.

3. Súčasnosť

V osemdesiatych rokoch 20. storočia sa pod vplyvom zmien vo vnímaní zamestnancov presadzuje prístup k manažmentu z hľadiska ľudských zdrojov. Pracovníci sú považovaní za kľúčový podnikový zdroj práce, nápadov, prosperity, konkurenčnosti. Manažment – v zmysle McGregorovej teórie Y – ich vníma pozitívne, tzn. ako ľudí, ktorí majú k práci kladný vzťah a jednotlivé úlohy radi riešia samostatne, zodpovedne a tvorivo. Manažment participuje na rozvoji pracovníkov, podporuje sebaaktualizáciu, diskutuje o význame realizovanej práce a podporuje sebakontrolu s cieľom dosiahnuť excelentný výkon. Na základe diagnostiky sa hľadajú spôsoby a možnosti, aby pracovnú motiváciu ovplyvňovali akceptované vnútorné i vonkajšie odmeny. Prístup k manažmentu z hľadiska ľudských zdrojov možno považovať za progresívny, ktorý profesionálne využíva doterajšie zistenia.

Za najnovšie trendy v rozvoji teórie manažmentu možno považovať:

- Japonský manažment
- Inovácie a zmeny
- Hľadanie dokonalosti
- Teória chaosu a komplexity
- Reinžiniering
- Benchmarking
- Štíhly manažment a štíhla výroba.

Hlavní predstavitelia: P. F. Drucker, A. D. Chandler, R. C. Davis, E. Dale, H. Mintzberg, K. Blanchard, S. Johnson, J. P. Kotler, T. J. Peters, R. H. Waterman. Uvedené smery riadenia výkonnosti využívané v manažmente ľudských zdrojov je vhodné pre objektivitu navrhovaných ďalších krokov, doplniť o zistenia z realizovaného prieskumu výkonnej a motivačnej atmosféry v súčasných podnikoch.

3. Prieskum výkonovej a motivačnej atmosféry v súčasných podnikoch

3.1 Výsledky z výskumu výkonovej atmosféry organizácie v súčasnosti

Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou na vzorke zamestnancov celého podniku. Návratnosť bola 55%, v štruktúre zodpovedajúcej štruktúre vybraných znakov triedenia, t.j. robotnícke profesie, TH-profesie, radoví a vedúci zamestnanci a štruktúre zamestnancov podľa jednotlivých úsekov organizácie. Riešiteľ: PhDr. Libor Lubelec, CSc.

3.2 Zistenia empirického výskumu

Výkonová a motivačná atmosféra podniku

→ Veľké rezervy v dosahovaní vyššieho pracovného výkonu

Pre lepšiu výpovednú schopnosť zistení prikladám ukážku z realizovaného výskumu:

Otázka:

Myslíte, že by vaše pracovisko mohlo podávať aj vyšší pracovný výkon ?

Otázka bola zameraná na vnímanie zamestnancami možnosti podávať vyšší pracovný výkon v ich útvare, ako aj na ich vnímanie predpokladov zvyšovania výkonnosti.

Odpovede :

- 71,1 % pracovisko by mohlo podávať vyšší pracovný výkon,
- 21,1 % je názoru, že nie, nakoľko ich výkon je vysoký a
- 7,8 % nevie, resp. nerozmýšľalo nad tým.

V rámci tých čo odpovedali „áno“ (možné boli 4 odpovede z ponúkaných siedmich variantov odpovede)

- áno, ak by výkonní boli výraznejšie odmenení - 46,6 %
- áno, pri lepšej organizácii práce - 33,6 %
- áno, ak by sa pracovníkom venovalo viac pozornosti zo strany vedúcich - 21,6%
- áno, ak by sme sa mohli zbaviť lajdákov - 14,7 %.

Z analýzy výsledkov za uvedenú otázku je jednoznačne signalizovaná vysoká miera odpovedí hovoriacich o možnostiach zvyšovania výkonnosti, inými slovami, značná výkonová priemernosť vnímaná zamestnancami organizácie. V ďalšom sa ukazuje, čo vnímajú zamestnanci ako predpoklad záujmu o zvyšovanie výkonnosti. Jednoznačne prioritným faktorom je požiadavka výraznejšieho odmeňovania za výkon a požiadavka lepšej

organizácie práce. Za silnú možno považovať aj zamestnancami vnímanú potrebu výkonnej spätnej väzby zo strany vedúcich zamestnancom.

Druhou otázkou zameranou na výkonovú orientáciu zamestnancov firmy bola otázka, či sa v organizácii vyplatí podávanie vysokého výkonu a celkovo aktivita. Zistenie za uvedenú otázku je jednoznačné: **Podávať vysoký výkon a byť aktívny sa v organizácii nevyplatí !**

Otázka:

Vyplatí sa podľa Vášho názoru vo vašej firme podávanie vysokého výkonu a celkovo aktivita ?

Odpovede:

- 55,5 % - len zriedka ich niekto ocení
- 26,2 % - nevyplatí
- 9,2 % - vyplatí
- 5,7 %- rozhodne vyplatí
- 3,4% - neviem, nerozmýšľal som nad tým

Ako ďalej pracovať s týmito poznatkami? Ako ich aplikovať v praxi? Na tieto otázky sa pokúsím dať odpoveď v nasledovnej časti zameranej na uplatnenie v personálnej stratégii podniku.

4. Odporúčania pre ďalšie kroky zvyšovania výkonnosti v praxi

Uvedené zistenia pokiaľ ide o výkonnosť si vyžadujú reflektovať podmienky výkonnosti v personálnej stratégii podniku. Konkrétne rozhodnutia podniku sa v súčasnosti nezaobídu bez opory v personálnej stratégii. Väčšina firiem ju považuje za chrbticu spoločnosti a majú ju prepracovanú do najmenších detailov. Na druhej strane mnohé malé firmy ani netušia, čo to je a odvolávajú sa len na ustanovenia Zákonníka práce. Lenže situácia na trhu práce sa zmenila.

Ako by mala vyzeráť personálna stratégia podniku? „Jednotný recept na tvorbu tej najvhodnejšej či najsprávnejšej nejestvuje. Musí byť šitá na mieru v danom vo vývojom období podniku,“ zdôrazňujú odborníci i manažéri ľudských zdrojov

V čase hospodárskej a finančnej krízy to znamená oprieť sa predovšetkým o podnikovú stratégiu a ľudí, ktorých firma má na plnenie biznis cieľov.

Treba si uvedomiť, že to čo nás robí úspešnými pri manažmente ľudí a pri tvorbe stratégie ľudských zdrojov v rôznych obdobiach, je:

- Dostatok informácií
- Prijímanie správnych rozhodnutí
- Vzťah k ľuďom

V praxi to znamená, že motivačne k vyššiemu výkonu na zamestnancov vplýva prostredie, ktoré je charakterizované:

- dôverou vyjadrovanou zamestnancovi počas komunikácie s ním;
- firemným možnostiam zodpovedajúcim adekvátnym požiadavky kladeným na zamestnanca;
- prístupom zamestnanca k informáciám, ktoré potrebuje;
- dôrazom na silné stránky zamestnanca;
- vysokou etickou úrovňou riadenia;
- vzájomným rešpektom medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

5. Záver

Riadenie ľudí nie je ľahká záležitosť, ukazujú nám to štúdie, výskumy, poznatky z praxe, postrehy renomovaných psychológov, ekonómov, ale aj majiteľov firiem a ľudí, od ktorých sa tieto zručností „už roky učíme“ - napr. T. Baťa. Na záver uvediem myšlienku a zároveň skúsenosť p. Baťu, myslím, že netreba k nemu nič povedať, len si zaželať, aby bolo viac tých, ktorí sú „schopnými vůdci“ a zároveň „psychológovia.“

Psychologie, umění jak hráti na tak nesmírně jemňoučký nástroj, jakým je lidská duše, ta je pro vás a pro vaši práci to nejdůležitější.⁴

⁴ BAŤA, Myšlenky, činy, život a práce – napsal A.Cekota, 1929, str. 127

HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ ŽELEZNIČNEJ PSYCHOLÓGIE

PhDr. Agnesa Číková

Železnice Slovenskej republiky, Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie, Bratislava,
cikova.agnesa@zsr.sk

Abstrakt

V príspevku venujeme pozornosť histórii a súčasnosti psychológie v železničnej doprave. Prierezovo mapujeme rozhodujúce medzníky aplikácie psychologických poznatkov v rezorte železničnej dopravy od 20. rokov minulého storočia, upozorňujeme na dôležité legislatívne zmeny s nimi súvisiace. Informujeme o aktuálnom statuse železničnej psychológie v rámci ŽSR, certifikácii psychologických služieb a kvalifikačných požiadavkách. Dovoľujeme si vyzdvihnúť okruhy odborných činností, ktorým sa železničná psychológia venuje v súčasnosti.

Kľúčové slová:

Železničná psychológia, história železničnej psychológie.

1. Úvod

Tak ako v živote človeka je päťdesiatka príležitosťou na obzretie sa dozadu, príležitosťou bilancovať a pomenovať určité medzníky, tak aj v tomto príspevku predkladáme prierezovo tie, ktoré sa stali rozhodujúcimi najmä po roku 1959, v ktorom sa „inštitucionalizovalo“ pôsobenie psychológie v železničnej doprave.

2. História

Koncom 19. storočia v prvých smerniciach Rakúsko – uhorských železníc sa definovali určité podmienky pre prijatie k železnici (dobrý telesný stav, primeraný vek, predpísané vzdelanie podľa stupňa zaradenia, ale aj „duchaprítomnosť“, striedmosť, poslušnosť“, atď.). Základné podmienky pri prijímaní pracovníkov sa v jednotlivých obdobiach vývoja železnice veľmi nelíšili. Menili sa požiadavky na personál v nadväznosti na technický rozvoj, prevádzku, a tým sa menil spôsob a systém výberu i vzdelávania. V prvom organizačnom predpise štátnej železničnej správy z roku 1896 sa nachádzala oficiálna organizačná citácia o železničnom zdravotníctve - Predpisy o lekársko-administratívnej službe, ktorou sa zriaďovali železničné lekárske okrsky. Z hľadiska posudkovej služby bol spomínaný predpis významný v tom, že zdôrazňoval telesnú a zmyslovú spôsobilosť (vyšetrovanie zraku a sluchu).

Pred prvou svetovou vojnou sa využívali pri výbere zamestnancov praktické psychologické skúsenosti .V 20. rokoch sa psychotechnické ústavy zaoberajú okrem odborných psychologických otázok aj výberom zamestnancov pre rizikové povolania. Prostredníctvom týchto ústavov využívala psychológiu medzi prvými práve rozvíjajúca sa doprava. Pre Ministerstvo železníc v roku 1923 bolo vyšetrených 400 uchádzačov o dopravnú a komerčnú službu a 600 kandidátov rušnovodiča v roku 1925. Tieto psychotechnické skúšky sa osvedčili tak, že sa zaviedli povinne.

Po 2. svetovej vojne začali vznikať základy nového systému špecializovanej odbornej prípravy železničiarov so stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním a interné vzdelávacie inštitúcie (závodné školy práce, v r. 1954 ústavy podnikovej výchovy). V r. 1951 sa v Československu zrušilo rezortné zdravotníctvo. Po vážnych nehodách a úrazoch na železnici, keď na železnicu nastúpili zamestnanci, ktorí nespĺňali kritériá a špecifické požiadavky pre prácu, vláda nariadila vykonať opakované zdravotné prehliadky rušnovodičov, neskôr aj dopravného personálu. Od r.1955 zdravotníctvo z ministerstva zdravotníctva znovu prechádza pod ministerstvo železníc. Od tohto roku sa začala rozvíjať sieť železničných lekárskejších staníc, stredísk, odborných ambulancií aj na Slovensku.

V 50-tych rokoch sa začal rozpracovávať nový prístup k výberu na železnici. Vo Výskumnom ústave dopravnom (VÚD) a neskôr v Ústrednom ústave železničného zdravotníctva (ÚÚŽZ) sa pripravil nový systém a metodika psychologického výberu pod vedením J. Doležala, vedúceho katedry psychológie FF UK v Prahe. Vychádzalo sa z rozboru príčin nehodovosti, skúseností a viacerých výskumov, vytvorili sa profesiogramy povolaní, železničné testy, atď. V roku 1956 boli vydané dve základné metodické príručky pre výber rušnovodičov (J. Melzer) a výpravcov (J. Kalivoda) za spolupráce ďalších psychológov – J. Zadražila, Z. Bureša, J. Mencla. Železniční psychológovia disponovali odvtedy vlastnými výberovými metodikami, ktoré sa ďalej rozpracovávali, doplňovali a overovali v praxi.

Od roku 1959 Výnosom Ministerstva dopravy (*Vestník Ministerstva dopravy ČR č.5*) vstúpila do platnosti smernica o „*Zavedení povinného psychologického vyšetřování* “ pre profesie rušnovodič a výpravca pred nástupom do zamestnania, pred zaradením do kurzu alebo zácviku, po zavinení nehody a pre žiakov 1. ročníkov železničných a ostatných škôl, ktoré pripravovali žiakov pre povolanie rušnovodič a výpravca.

Smernica uvádzala aj dôvod - pre skvalitňovanie výberu a rozmiestňovania zamestnancov do funkcií dôležitých pre bezpečnosť železničnej dopravy. Vymedzovala kompetencie interných psychológov železničných dráh, organizáciu a postup pri zabezpečovaní vyšetřovania a používanie výhradne metód vypracovaných a schválených

VÚD. K uvedenej smernici boli vydané podrobné usmernenia vo veci organizačného zabezpečenia psychologických vyšetrení ako aj manipulácie so psychologickými posudkami (dôverný materiál, súčasť osobného spisu).

Koncom roka 1958 dochádza k vytváraniu prvých psychologických pracovísk v sieti ČSD v Bratislave, Plzni, Prahe a Olomouci. Od roku 1963 sa psychologické pracoviská z personálnych odborov začlenili do ústavov železničného zdravotníctva, ktoré metodicky viedol Ústredný ústav železničného zdravotníctví Praha (ÚÚŽZ). Menovaný bol ústredný metodik aj pre psychológiu. Štúdiá o možnostiach zavedenia psychologického výberu pre ďalšie profesie ČSD bola vypracovaná v roku 1967. Jednalo sa o povolania: signalista, dozorca výhybiek, vedúci, vlakvedúci, závorár, vozmajster, prevádzkový technik, pomocník rušnovodiča, úpravca trate a traťmajster.

Rozširovanie pôsobnosti na Slovensku nastalo vznikom nových psychologických pracovísk v Košiciach (1974), Zvolene a v Žiline (1976). Okrem posudzovania psychickej spôsobilosti na výkon práce a prevencie nehodovosti a úrazovosti sa rozšírili odborné činnosti aj v oblasti expertíznej, výskumnej a oblasti poradenskej, najmä pre dopravné priemyselky a železničné učilišťa.

Problematiku spôsobilosti v nadväznosti na zákon č. 51/1964 Zb. o dráhach riešila Úprava Federálneho ministerstva dopravy č.5095/85 ÚÚŽZ z 20.6.1985, registrovaná v Zbierke zákonov č.16/1985 Smernica o zdravotnej spôsobilosti pracovníkov železníc. K tejto smernici boli vydané „Odborné pokyny pre posudzovanie psychickej spôsobilosti na výkon práce na železnici“ (predpis ČSD- Op 4/22), oznámené vo Vestníku dopravy č.12/1986 s platnosťou od roku 1987. Rozdiel oproti predchádzajúcej norme bol v záväznosti zaraďovania zamestnancov na takú pracovnú činnosť, na ktorú boli podľa psychologického posudku spôsobilí a v podrobnom riešení postupu pri odvolacom konaní na železnici. Od roku 1986 sa používali nové výberové metodiky (batérie) a podľa jednotného informačného systému sa zrealizovala rozsiahla štandardizácia na ÚÚŽZ v rámci celej republiky.

Významným vedúcim pracoviskom bol ÚÚŽZ, ktorý zastrešoval výskum a aplikáciu v oblasti zdravotníckej, hygieny, fyziológie práce, psychológie práce, klinickej psychológie, inžinierskej psychológie, technických zložiek dopravných povolaní. Na rozsiahlych výskumoch spolupracovali odborníci z radov lekárov, sociológov, psychológov a technikov. Výsledky boli prezentované na konferenciách, seminároch, školeniach a publikované aj v odbornom bulettine pre otázky zdravotníckej starostlivosti „Železniční zdravotníctví“(od r.1958).

Okruh zamestnancov s povinným psychologickým vyšetrením, sa rozšíril o ďalšie profesie v roku 1992 na základe poznatkov špeciálneho oddelenia k sledovaniu a hodnoteniu nehodovosti a úrazovosti v celej sieti ČSD. Išlo o profesie posunovač, sprievodca nákladných vlakov, signalista, traťový strojník.

Do rozpadu Československa železničná psychológia pôsobila na ČSD (1964 – 1992) v kontexte ústavov železničného zdravotníctva štyroch dráh – Severozápadnej, Juhozápadnej, Strednej dráhy a v Čechách a Východnej dráhy na Slovensku.

V roku 1993 vznikom Slovenskej republiky a vznikom Železníc Slovenskej republiky (ďalej ŽSR) sa oddelenie psychológie práce vyčlenilo z Ústavu železničného zdravotníctva Bratislava a vytvorilo sa oddelenie psychológie a sociológie na odbore personálnom Generálneho riaditeľstva ŽSR. Odborne a metodicky sa nadviazalo na predchádzajúci systém a skúsenosti a pokračovalo sa v nových podmienkach.

V roku 1997 psychologické pracoviská prešli na Inštitúty vzdelávania, psychológie a sociológie (IVPaS), ktoré sa zlúčili do Ústredného inštitútu vzdelávania a psychológie (ďalej ÚIVP) Bratislava. Vytvorila sa funkcia hlavného psychológa ŽSR.

Predpis ŽSR- Ok 1 „Posudzovanie psychologickej spôsobilosti“ s platnosťou od r.2000 upravoval kompetenčné, odborné a organizačné záležitosti pre overovanie psychologickej spôsobilosti na železnici. Obsahoval ustanovenia o posudzovaní psychologickej spôsobilosti, určoval okruh osôb, ktoré podliehali posudzovaniu ako aj rozsah, postup a spôsob posudzovania spôsobilosti k *zákonu č. 164/1996 Z.z. o dráhach*. Zákon stanovil povinnosť pre prevádzkovateľa a dopravcov zabezpečiť, aby osoby spĺňali predpísanú odbornú, zdravotnú, zmyslovú a psychologickú spôsobilosť.

Koncom r. 2007 nadobudla účinnosť *vyhláška MDPT SR č.499/2007 o zdravotnej, zmyslovej a psychologickej spôsobilosti osôb pri prevádzkovaní dráhy a prevádzkovaní dopravy na dráhe*. V nadväznosti na ňu bola spracovaná nová metodika pri periodických psychologických vyšetreniach ako aj zmena pri vstupných vyšetreniach.

V novembri 2009 bol schválený nový zákon *č.513/2009 Z.z. o dráhach* a nový zákon *č.514/2009 Z.z. o doprave na dráhach* s účinnosťou od 1.1.2010.

Najnovšia informácia: Od júna 2010 platí *vyhláška MDPT SR č. 245/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti, zdravotnej spôsobilosti a psychickej spôsobilosti osôb pri prevádzkovaní dráhy a dopravy na dráhe* a *smernica MDPT č.59/2010 o preukaze nevedenie dráhového vozidla, podrobnostiach pre vydanie poverenia pre právnické osoby, o odbornej príprave a skúške skúšobného komisára*. Táto smernica určuje podmienky poverenia pre právnické osoby na vykonávanie posudzovania psychickej spôsobilosti. Okrem právnych a

odborných požiadaviek je stanovená požiadavka zvlášť pre železničnú dráhu, a to poučovanie posudzujúcich psychológov z problematiky práce na železnici, pracovného prostredia, rizík a zlyhaní v železničnej doprave, odborne spôsobilou osobou a zabezpečenie praktického oboznámenia so železničnou prevádzkou.

2. Súčasnosť

Psychologické pracovisko je v štruktúre ŽSR začlenené do ÚIVP s regionálnym zastúpením v Bratislave, Zvolene a Košiciach. ÚIVP má poverenie MDPT SR na overovanie odbornej spôsobilosti a posudzovanie psychickej spôsobilosti zamestnancov prevádzkovateľov dráh a dopravy na dráhe. ÚIVP je certifikovaný podľa ISO 9001:2008 pre Navrhovanie a realizáciu vzdelávacích a psychologických služieb. Pre oblasť psychologickéj činnosti je platná smernica „Poskytovanie psychologických služieb“ a pre všetky odborné aktivity sú spracované plány kvality (t. č. v počte 18).

ÚIVP pre psychologické pracovisko má povolenie MZ SR na prevádzkovanie zdravotníckeho zariadenia ambulantnej zdravotníckej starostlivosti – ambulancie psychológie, psychológie práce a organizácie, poradenskej psychológie a dopravnej psychológie.

Hlavný psychológ ŽSR je odborným garantom a zástupcom pre poskytované činnosti v odbore, psychológovia majú príslušné licencie. Psychológovia sú zaradení do typovej pozície „železničný psychológ“ podľa typových pozícií ŽSR a Kartotéky typových pozícií MPSVaR SR. T. č. pôsobí 7 železničných psychológov. Pre prijímanie nových psychológov sú spracované kvalifikačné požiadavky:

- vzdelanie - VŠ magisterské štúdium psychológie
- odborná prax- 1rok pod supervíziou železničného psychológa
- odborná spôsobilosť – skúška BOZP B/D dopravná prevádzka
 - a. Osvedčenie o oprávnení vykonávať psychologickú činnosť v železničnej doprave
 - b. špecializačný odbor psychológia práce a organizácie
 - c. certifikačné štúdium dopravná psychológia
 - d. osvedčenie o odbornej spôsobilosti dopravného psychológa na železničných dráhach
- špeciálna príprava - teoretická a praktická
 - a. znalosť pracovných podmienok, prostredia, práce, pracovných činností v železničnej doprave, nformatívna znalosť predpisov prevádzky

a dopravy, znalosť systému posudzovania a metodík, posudzovanie pod supervíziou.

3. Špecifické podmienky železničnej dopravy

Železničná doprava, na rozdiel od ostatných oblastí priemyslu, ale aj iných dopravných systémov, sa realizuje za odlišných podmienok. Mimoriadne nároky sa kladú predovšetkým na:

- bezpečnosť a spoľahlivosť celého dopravného systému
- požadovanú sústavnú kvalitu pracovného výkonu zamestnancov v prevádzke
- spoločenský dosah prípadných dôsledkov zlyhania.

Tieto špecifiká kladú vysoké nároky na organizačné a personálne zabezpečenie dopravného procesu a súčinnosť rôznych zložiek, ktoré sú nositeľmi dopravného procesu.

4. Aplikácia psychológie v železničnej doprave

Z vyššie uvedených špecifik vyplýva aj uplatňovanie psychológie v železničnej doprave. Vychádza z teoretických poznatkov a využíva aplikované poznatky z disciplín psychológie práce a organizácie (dopravnej, personálnej, ekonomickej, manažérskej psychológie), ďalej aj sociálnej, inžinierskej, klinickej a pedagogickej psychológie.

4.1 Posudzovanie psychickej spôsobilosti

Posudzovanie psychickej spôsobilosti osôb na výkon pracovných činností podľa právnych noriem a požiadaviek železnice je profilujúcou odbornou činnosťou. Má kontinuálne pokračovanie v systéme posudzovania na železnici od r.1959 (tradícia, skúsenosti, poznatkový systém). Špecifická odbornosť sa vytvárala vlastným know-how (výberové metodiky, výskumne overované kritériá, testy a priebežné normy pre konkrétne pracovné činnosti, praktická znalosť prostredia železníc). Momentálne sú spracované výberové metodiky pre 10 súborov pracovných činností.

Posudzovanie prebieha v štandardných priestoroch, materiálno-technickom vybavení pre skupinové a individuálne posudzovanie, vrátane prístrojového vybavenia a Viedenského testového systému. Je vytvorená databáza a archív na každom pracovisku a centrálna databáza psychologicky vyšetrených osôb v Bratislave od r. 1959.

Kompetentnosť je zabezpečovaná špeciálnou prípravou psychológov pre železničnú dopravu a supervíziou. Požaduje sa okrem sústavného vzdelávania aj interné vzdelávanie. Uplatňuje sa jednotné metodické vedenie a kontrola hlavným psychológom ŽSR.

K základným metodologickým princípom železničnej psychodiagnostiky patria:

1 Predikcia meniacej sa osobnosti do premenlivého sveta, prostredia.

Zmeny jednotlivca, či už fyziologické či patologické, ale tiež zmeny v technológii dopravy, nevyhnutne vedú k relatívne odlišnému chápaniu požadovaných predpokladov.

2 Posudzovanie psychickej spôsobilosti je súčasťou posudzovania celkovej pracovnej spôsobilosti.__ Prebieha tímová spolupráca medzi zainteresovanými odborníkmi a zložkami.

3 Posudzovanie vhodnosti pre povolanie nemožno obmedzovať na výber v negatívnom zmysle, ale je potrebné využiť ho pre pozitívne poradenstvo. Je to nielen v záujme jednotlivca, ale i železnice, aby si uchádzača dokázala udržať a preorientovať na inú profesiu, kde by mohol nájsť svoje vhodné uplatnenie a budúcnosť (podľa Kostolanský, 1985).

4.2 Psychologická diagnostika

Psychologická diagnostika sa používala okrem povinných psychologických vyšetrení prevádzkových zamestnancov v širokej škále:

- pri orientačných psychologických vyšetreniach študentov 1.ročníkov dopravných priemysloviek a železničných učilíšť
- pri výberových a konkurzných konaniach pre rôzne manažérske pozície, neskôr pre vytvárajúce sa nové organizačné zložky (oddelenia), kedy sa vyberali pozície špecialistov
- pri kariérom rozvoji a osobnom rozvoji zamestnancov
- pri výbere účastníkov do vzdelávacích programov financovaných z EÚ.

Napr. v medzinárodnom projekte RESTART 2001 (r. 2001-2002) nazvaný „Druhá šanca“ pre prepúšťaných zamestnancov sme vyberali do rekvalifikačného programu „Podnikanie a vedenie vlastnej firmy“ a v rámci reštrukturalizácie ŽSR sme posudzovali zaradenie manažérov do programu „Manažér - líder“. V projekte Európskeho sociálneho fondu (r. 2005 -2006) „Manažérska príprava“ sme navrhli a zrealizovali program „šitý na mieru“ pre 50 manažérov (posúdenie manažérskych predpokladov a manažérsky profil, návrh na sebarozvoj, vybrané témy formou prednášky a workshopu, tréning vybraných zručností v skupine).

4.3 Personálne poradenstvo

Personálne poradenstvo využívajú riadiaci zamestnanci a personalisti:

- pri personálnom rozhodovaní (prijímanie, výber, rozmiestňovanie prevádzkových zamestnancov), výberové a konkurzné konanie manažérov a špecialistov (psychologické posúdenie, účasť v komisii)
- pri vedení zamestnancov (zácvik a adaptačný proces, hodnotenie, stimulácia a motivácia, ďalšie vhodné vzdelávanie pre kariérny a osobný rozvoj, riešenie interpersonálnych vzťahov, konfliktov a pod.)

4.4 Psychologické poradenstvo

Psychologické poradenstvo poskytujeme v rámci Sociálneho programu ŽSR zdarma pre zamestnancov a rodinných príslušníkov pri riešení osobných problémov, pri ťažkostiach spojených s výkonom práce, pre voľbu profesijnej dráhy, pre uvoľňovaných zamestnancov a pod.

4.5 Participácia na riadení a rozvoji ľudských zdrojov

Participácia na riadení a rozvoji ľudských zdrojov v oblasti tvorby a realizácie projektov – napr. koncepcia a stratégia, projekty personálneho výberu, hodnotenie zamestnancov, motivačný program, projekt v rámci transformácie a reštrukturalizácie, spolupráca pri tvorbe štandardov správania.

4.6 Prevencia nehodovosti a úrazovosti

Prevencia nehodovosti a úrazovosti zahŕňa účasť psychológa na rozboroch nehôd, mimoriadne posúdenie po zlyhaní alebo účasti na nehode, analýza príčin nehodových udalostí s návrhom opatrení z aspektu zhodnotenia špecifických podmienok ako porušenia predpisov a technológie výkonu činnosti tak aj analýzy príčin porušenia predpisov, analýza úrazového deja pri smrteľných a ťažkých úrazoch.

4.7 Poradenská a konzultačná činnosť

Poradenská a konzultačná činnosť v oblasti optimalizácie pracovného prostredia a pracovných podmienok, dopravného systému, analýza problémov organizácie práce, pracovnej doby, režimu práce a odpočinku a ich vplyvu na kvalitu výkonu (napr. posúdenie pracovného miesta – kabíny rušňovodiča pri konštrukčných úpravách z hľadiska ergonómie,

posúdenie vlakového zabezpečovača Mirel v kontrole bdelosti, posúdenie projektu stavby žst. Petržalka, vyjadrenie k pracovnému miestu Centra riadenia dopravy).

4.8 Prieskumy a analýzy v oblasti sociálneho systému (klímy)

Zisťujú príčiny a zdroje pracovnej spokojnosti, zisťovanie postojov, názorov, atď. (napr. reprezentatívny sociálno – psychologický prieskum ŽSR, prieskum sociálnych výhod, prieskumy sociálnej klímy).

4.9 Lektorská a tréningová činnosť

- napr. zaradenie psychologických poznatkov do kurzov odbornej prípravy výpravcov, rušňovodičov, vozmajstrov atď.
- projekt Európskeho sociálneho fondu (ESF) – školenia s názvami Manažérska príprava, Zvládanie stresu, Psychologická prevencia
- tréningové a výcvikové programy podľa požiadaviek:
Príprava hodnotiteľov na systematické Hodnotenie zamestnancov ŽSR
Komunikácia v procese zmeny
Komunikácia pri vedení náročných pohovorov
Komunikácia v personálnej práci
Komunikácia v profesionalizácii správania v styku s cestujúcou verejnosťou, k zákazníkom Štandardy správania.

4.10. Psychologický výskum

Psychologický výskum pre oblasť posudzovania psychickej spôsobilosti, tvorba nových, resp. úprava profesiogramov, noriem podľa pracovných činností, výskumná a expertízna činnosť v dopravnej psychológii (napr. zapojenie do medzinárodného prieskumu SARTRE).

5. Implementácia smerníc EÚ

Aj v železničnej doprave prebieha preberanie právnych aktov Európskych spoločenstiev a Európskej únie. Uvádzame niektoré zo smerníc EÚ, ktoré sa prebrali do zákonov regulujúcich železničnú dopravu SR a ktoré v rámci vytvárania súladu s danými požiadavkami v budúcich rokoch ovplyvnia aj oblasť psychologickéj činnosti:

- Smernica Európskeho parlamentu Rady 2004/49/ES o bezpečnosti železníc Spoločenstva

- 2008/57/ES o interoperabilite systému železníc Spoločenstva
- 2007/58/ES o rozvoji železníc Spoločenstva
- 2007/59/ES o certifikácii rušňovodičov rušňov a vlakov v železničnom systéme v Spoločenstve
- 2006/920/ES o technickej špecifikácii pre interoperabilitu subsystému „Prevádzka a riadenie dopravy“ transeurópskej konvenčnej železničnej sústavy.

Posledne uvedená smernica (v skratke TSI) obsahuje funkčné, technické, špecifické aspekty, atď., ale aj záležitosti týkajúce sa personálu - personálu vo vzťahu k jeho posudzovaniu a zaradovaniu na výkon práce, k odbornej príprave, monitorovaniu a starostlivosti. Význam smernice je v pomenovaní kritérií, pravidiel a požiadaviek aj pre psychologické posudzovanie na prácu.

Literatúra

- BRADA, M., Vyhodnotenie nehodového jednania pracovníkov ČSD (PO Zvolen) v exponovenej dopravnej profesii výpravca. Záverečná postgraduálna práca, Praha UK, 1988.
- BUREŠ, Z., Psychologie spolehlivosti výkonu. Praha, UK, 1979.
- ČÍKOVÁ, A., Sociálno – psychologická analýza úrazovosti a nehodovosti v ČSD. Záverečná práca postgraduálneho štúdia psychológie práce, Bratislava, UK, 1982.
- ČÍKOVÁ, A., Legislatíva psychologickej činnosti v železničnej doprave. Zborník Psychológia práce v roku 2000, SÚ SAV a VSŽ VaPC, Košice, 2000.
- ČÍKOVÁ, A., LAZORČÁK, E., Posudzovanie psychickej pracovnej spôsobilosti vybraných exponovaných profesií v železničnej doprave. ŽSR, Odbor riadenia ľudských zdrojov, ÚIVP, Bratislava, 1999.
- ČÍKOVÁ, A. a kol., Sociálno – psychologický prieskum ŽSR. ŽSR, Odbor riadenia ľudských zdrojov, Bratislava, 1997.
- ČÍKOVÁ, A., LETKOVÁ, N., Pilotný projekt Restart 2001. Psychológia na rázcestí. Zborník príspevkov X. zjazdu slovenských psychológov, Bratislava, 2002.
- ČURILLOVÁ, D., Záťažové faktory v profesii rušňovodiča. Záverečná práca, Bratislava, UK, 1997.
- DEKOJ, S., Nehodové chování pracovníku ČSD. Psychologie v ekonomické praxi, 16, 1981, 4: 187-194.

- DEKOJ, S., Perspektivy psychologicky orientovaného výzkumu podmínek bezpečnosti a spolehlivosti železniční dopravy. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, 40, 1-2, 77-81.
- HARAKSIMOVÁ, L., Stres a jeho vplyv na správanie rušňovodiča. Závěrečná práce, Bratislava, UK, 1997.
- JAMNICKÁ, R., Niektoré možnosti využitia písma v diagnostike exponovaných dopravných profesií. Závěrečná práce, Bratislava, UK, 1997.
- JANČÁROVÁ, S., K hlbším príčinám zlyhania človeka v dopravnom systéme. Závěrečná práce, Bratislava, UK, 1997.
- KOLÁR, V., Špecifiká psychológie v železničnej doprave. Závěrečná práce, Bratislava, UK, 1999.
- KOLEKTÍV PSYCHOLÓGOV, Konceptia vzdelávania ŽSR, modul: Psychológia. Bratislava, ÚIVP ŽSR, 2001.
- KOSTOLANSKÝ, R., Psychologická diagnostika v železničnej doprave. *Železniční zdravotnictví*, 1985, 28,1-2, 29-34.
- KUBÁČEK, J. A KOL., Dejiny železníc na území Slovenska. Bratislava, 1999.
- LETKOVÁ, N., Komunikácia s cestujúcou verejnosťou na železnici. Závěrečná práce, Bratislava, UK, 1998.
- MAYEROVÁ, M., VELEHRADSKÝ, A., MENCL, J., INDRA, V., LAZORČÁK, E., Vznik a vývoj železniční psychologie, *Železniční zdravotnictví*, 1984, 27, 1-2, 7-15.
- MAYEROVÁ, M., MIŠÍK, O., BŘICHÁČEK, V., Psychické zatížení a spolehlivost člověka v dopravě. Praha, Nadas, 1990.
- MAYEROVÁ, M., Stres, motivace a výkonnost. Praha, Grada, 1997.
- MLEZIVA, E., DEKOJ, S., Bezpečnost v dopravě, Výskumní správa, VÚD Praha, 1974.
- PAULIČKOVÁ, M., Proces adaptácie u sprievodcov vlakov osobnej dopravy. Závěrečná práce. Bratislava, UK, 1999.
- ŠTIKAR, J., HOSKOVEC, J., Přehled dopravní psychologie, UK, Praha, 1995.
- ŠTIKAR, J., HOSKOVEC, J., ŠMOLÍKOVÁ, J., Psychologická prevence nehod. Praha, Karolinum, 2006.
- VELEHRADSKÝ, A., Základní směry rozvoje železniční psychologie, Sborník Společenské vědy, jejich postavení a užití v železniční dopravě, VÚD Praha, 1989.
- Vybrané výskumné správy, články ÚÚŽZ, VÚD, *Železniční zdravotnictví*, ŽSR Interné predpisy.

POSTOJE „HIGH POTENTIALS“ MANAŽÉROV K SOCIÁLNEJ ATMOSFÉRE EFEKTÍVNEHO TÍMU

Mgr. Beáta Dopjerová

Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, Bratislava, dopjerova@fses.uniba.sk

Abstrakt

Cieľom príspevku je vyzdvihnúť dôležitosť potreby poznania postojov „high potentials“ manažérov, ktorí predstavujú vysoký potenciál pre budovanie efektívnej organizácie a jej zložiek (skupín, tímov). Potreba poznania postojov manažérov spočíva v cielenom konaní a vytváraní kvalitnejšieho manažmentu organizácie. Na meranie postojov manažérov boli použité metódy ako je *Škála sociálnej atmosféry*, *Škála na meranie štýlu vedenia*, *Dotazník skupinovej dynamiky*, *Dotazník efektívnosti tímu*. Výskumom sa zistilo, že „high potentials“ manažéri sociálnu atmosféru vo vzťahu k efektívnosti tímu vnímajú ako dôležitú. Potvrdilo sa i tvrdenia, že sociálna atmosféra je vo významnom vzťahu so skupinovou dynamikou a efektívnosťou tímu. Súčasťou príspevku sú predovšetkým teoretické a vedecké prínosy danej problematiky. Teoretické vďaka pokusu o redefinovanie koncepcie sociálnej atmosféry, skupinovej dynamiky a efektívnosti tímu, vedecké vďaka skonštruovaniu, overeniu reliability a potvrdeniu vzťahov s teoretickými konštruktmi v prípade novovytvorených originálnych dotazníkov na meranie skupinovej dynamiky a efektívnosti tímu.

1. Úvod

Analýzu kvality sociálnej atmosféry organizácie je možné vykonať až na základe poznania všetkých jej zložiek. Najdôležitejším faktorom produktivity, efektivity a výkonnosti organizácie je práve sociálne prostredie. Vhodné sociálne prostredie a pozitívna sociálna atmosféra sú významným predpokladom pre efektívne fungovanie každej organizácie. Sociálna atmosféra organizácie a jej zložiek (tímy, skupiny) je dôležitá hlavne pre kvalitatívny rozvoj aktuálneho sociálneho prostredia. V pracovnej oblasti rámec sociálneho prostredia tvorí sociálny systém, ktorého súčasťou sú organizácie, firmy, podniky, ale i pracovné skupiny a tímy. „Organizácie, podniky a firmy sú dôležitou súčasťou štruktúry spoločnosti, pretože súčasný svet je svetom organizácií“ (Kollárik, 2002, s. 21). Každý manažér je osobnosť a preto neexistuje jeden objektívny názor. Hodnoty, postoje manažérov

k organizácii, k práci, vzťahy a ochota poskytnúť organizácii „kus seba“ sú subjektívne ukazovatele.

Pri postojoch neexistuje správna, alebo nesprávna odpoveď. Existuje len fakt, pochopenie, že nie sme všetci rovnakí. Dôvod prečo sa výskum venuje tejto problematike je, že v minulosti sa na postoje zamestnancov k organizácii a jej zložkám nekládol veľký význam, tak ako sa práca málo vykonávala v pracovných skupinách a tímoch. Dôležitý bol hlavne výsledok práce, bez prihliadania na spokojnosť zamestnancov v organizácii. V súčasnosti sa ale organizácie, čím ďalej tým viac začínajú zaujímať o názory, pocity, vzťahy zamestnancov na pracovisku.

Dôvodom je, že takýto prieskum postojov zamestnancov poskytne organizácii kvalitnejší pohľad na efektívne, alebo neefektívne fungovanie svojich zložiek. Vedenie organizácie potrebuje poznať postoje, aby mohlo cielene konať a v prípade nedostatku prijímať potrebné opatrenia. Cieľom našej dizertačnej práce bolo teda zistiť, aké postoje majú high potentials manažéri k sociálnej atmosfére efektívneho tímu. V úvode našej práce sa venujeme analýze sociálneho prostredia, kde popisujeme jednotlivé zložky sociálneho prostredia vrátane sociálnej atmosféry, ktorá je jeho dôležitou súčasťou a ovplyvňujúcim faktorom. Ďalej sa v práci venujeme pojmom ako je pracovná skupina a tím. Rozoberáme aký je rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom, pretože mnohokrát v praktickej rovine dochádza k ich terminologickej zámene.

V súvislosti s efektívnym tímom venujeme pozornosť jednotlivým sociálnopsychologickým zložkám sociálnej atmosféry, ktoré sú vnímané i ako zdroje zrelosti, efektívnosti tímu. Na základe získaných poznatkov sme si stanovili i čiastkové ciele, ktoré možno zhrnúť do troch bodov:

1. Chceli sme zistiť, či celková sociálna atmosféra bude vnímaná „high potentials manažérmi“ ako pozitívna v súvislosti s efektívnym fungovaním tímu.
2. Ktoré sociálnopsychologické zložky sociálnej atmosféry vnímajú „high potentials manažéri“ ako dôležitejšie pre efektívne fungovanie tímu.
3. Ktorý štýl vedenia bude vnímaný ako dôležitejší z hľadiska efektívnosti.
4. Či majú „high potentials manažéri“ predstavu o tom čo je to zrelá pracovná skupina a čo efektívny tím.

Výskumný súbor tvorilo celkovo 157 participantov. Prvú skupinu tvorili vysokoškolskí študenti počtom 85, 3.-5. ročníka dennej formy štúdia v odbore sociálna a pracovná psychológia Fakulty sociálnych a ekonomických vied UK v Bratislave. Druhú skupinu tvorili participantí na manažérskych pozíciách v počte 72 z viacerých nemenovaných

organizácií zameraných na bankovníctvo. Dotazníky boli respondentami vyplňané osobitne a anonymne. Úvod batérie metód tvorili otázky týkajúce sa socio-demografických údajov o respondentoch (pohlavie, vek, vzdelanie, jazyková znalosť, u študentov ročník štúdia a u manažérov dosiahnutá manažérska úroveň). Súčasťou metodologickej batérie boli dotazníky na meranie sociálnej atmosféry *Škála sociálnej atmosféry* (T.Kollárik), na meranie štýlu vedenia *Škála na meranie štýlu vedenia* (T.Kollárik, J.Mullner), na meranie skupinovej dynamiky *Dotazník skupinovej dynamiky* (T.Kollárik, B.Dopjjerová), na meranie efektívnosti tímu *Dotazník efektívnosti tímu* (T.Kollárik, B.Dopjjerová). Výskum bol realizovaný v priebehu troch rokov od roku 2008 – 2010 v troch etapách. Na základe stanoveného cieľa a čiastkových cieľov sme si sformulovali tri okruhy výskumných otázok a hypotéz.

2. Výskumné otázky a hypotézy

I. okruh výskumných otázok a hypotéz

Výskumne otázky a hypotézy sa obsahovo orientujú na sociálnu atmosféru tímu, ktorej súčasťou sú sociálno-psychologické zložky tímu:

1. výkonová (komunikácia, kooperácia, štýl vedenia)
2. vzťahová (spokojnosť, úspech, vzťah k práci)
3. interakčná (medzilidské vzťahy, psych.atmosféra, sociálna začlenenosť).

V spojitosti s touto problematikou sme použili metódu: *Škála sociálnej atmosféry*.

O1.1: Existujú rozdiely medzi študentmi a manažérmi v hodnotení sociálnej atmosféry (celkovej a jej jednotlivých zložiek)?

H1.1: Predpokladáme, že existujú rozdiely v zložkách sociálnej atmosféry v prospech:

- a) výkonovej
- b) interakčnej
- c) vzťahovej.

H1.2: Predpokladáme, že pri hodnotení efektívneho tímu budú participanti tímu prisudzovať pozitívnu sociálnu atmosféru.

II. okruh výskumných otázok a hypotéz

Druhý okruh výskumných otázok a hypotéz sa obsahovo orientuje na štýl vedenia. Ide o dva typy štýlu vedenia podľa Fiedlera:

1. zameraný na vzťahy,

2. zameraný na prácu.

Použili sme metódu Škála na meranie štýlu vedenia. V tomto okruhu sme sa snažili prepojiť štýl vedenia so zložkami sociálnej atmosféry (výkonová, interakčná, vzťahová).

O2.1: Aký je prevažujúci štýl vedenia v skupine manažérov a študentov?

O2.2: Budú manažéri a študenti preferovať vedenie orientované na prácu alebo na vzťahy?

H2.1 Predpokladáme, že štýl vedenia orientovaný na vzťahy bude výraznejšie súvisieť so vzťahovou a interakčnou zložkou a štýl vedenia orientovaný na prácu s výkonovou zložkou tímu.

Vychádzali sme z Fiedlerovej teórie o štýle vedenia, ktorý štýl vedenia delí na dva typy (zameraný na vzťahy, zameraný na prácu, výsledok) a z novej koncepcie sociálnej atmosféry, ktorej obsahom sú sociálnopsychologické zložky tímu (výkonová, vzťahová, interakčná). Obsahom výkonovej zložky je (komunikácia, štýl vedenia, kooperácia), interakčnej zložky (psychologická atmosféra, sociálna začlenenosť, vzťahy medzi členmi), vzťahovej (spokojnosť, vzťah k práci, úspech).

III. okruh výskumných otázok a hypotéz

Tretí okruh výskumných otázok a hypotéz sa týka vzťahu medzi sociálnou atmosférou, skupinovú dynamikou a efektívnosťou tímu. Použili sme metódy: Škála sociálnej atmosféry, Dotazník skupinovej dynamiky a Dotazník efektívnosti tímu.

H3.1: Predpokladáme, že hodnotenie sociálnej atmosféry bude súvisieť s hodnotením skupinovej dynamiky a efektívnosti tímu.

H3.2: Predpokladáme, že výkonová zložka tímu bude výrazne súvisieť s efektívnosťou tímu a vzťahová, interakčná so skupinovú dynamikou.

H3.3: Predpokladáme, že zrelosť tímu bude výrazne súvisieť so skupinovú dynamikou a efektívnosťou tímu.

Pri formulovaní tretieho okruhu výskumných otázok a hypotéz sme sa snažili prepojiť sociálnu atmosféru so skupinovú dynamikou a efektívnosťou tímu. Vychádzali sme z teoretických východísk o skupinovej dynamike, ktoré hovoria, že pozitívna sociálna atmosféra sa podieľa na rozvoji a zrelosti pracovnej skupiny. Zrelá pracovná skupina je výsledkom dobre uskutočnenej skupinovej dynamiky. Pri prepájaní sociálnej atmosféry s

efektívnosťou tímu sme vychádzali z nami vytvorenej novej koncepcie o sociálnej atmosfére, ktorá predpokladá, že sociálna atmosféra bude determinovať efektívnosť sociálnopsychologických zložiek tímu (výkonová, vzťahová, interakčná), čím mu zabezpečí tímovú efektívnosť. Pri prepájaní skupinovej dynamiky s efektívnosťou tímu sme vychádzali z teoretických východísk, ktoré stavajú na predpoklade, že zrelú pracovnú skupinu, ktorá úspešne prešla skupinovú dynamiku možno nazývať tímom a predpokladom efektívnosti tímu je práve zrelý/rozvinutý pracovný tím s dobrou štruktúrou, organizáciou a pod.

V prvom okruhu našich výskumných otázok a hypotéz sme chceli zistiť, či celková sociálna atmosféra bude študentami a manažérmi hodnotená skôr pozitívne alebo negatívne v súvislosti s efektívnosťou tímu. Zaujímalo nás i to, ktorá zo zložiek sociálnej atmosféry (výkonová, vzťahová, interakčná) bude vnímaná ako dôležitejšia v súvislosti s efektívnym vytváraním, fungovaním tímu. Ďalej sme chceli vedieť, či budú existovať rozdiely medzi skupinou študentov a manažérov pri hodnotení sociálnej atmosféry a jej zložiek (výkonová, interakčná, vzťahová). Výskumom sa nám v prvom okruhu výskumných otázok a hypotéz potvrdila väčšina. Hypotéza (H1.1) týkajúca sa rozdielov medzi zložkami sociálnej atmosféry (výkonová, interakčná, vzťahová) sa nám potvrdila len čiastočne. Zistili sme, že rozdiely boli prítomné iba medzi interakčnou zložkou (medzil'udské vzťahy, psychologická atmosféra, sociálna začlenenosť) a vzťahovou zložkou (spokojnosť, úspech, vzťah k práci), pričom interakčná zložka bola hodnotená pozitívnejšie ako vzťahová. Nemožno ale vo všeobecnosti hovoriť o rozdieloch medzi zložkami sociálnej atmosféry. To že participanti hodnotili interakčnú zložku pozitívnejšie môže znamenať, že vzťahy na pracovisku a dobrá psychologická atmosféra, ako i pocit začlenenia sa do skupiny, tímu je pre nich dôležitejšia ako úspech, vzťah k práci.

Výsledky sa zhodujú čiastočne s tvrdeniami viacerých autorov. Vzťah medzi interakčnou zložkou (vzťahy, psychologická atmosféra, soc.začlenenosť) a vzťahovou zložkou (spokojnosť, úspech, vzťah k práci) podkládáme teoretickými tvrdeniami. „Dvomi možnými konečnými výsledkami či dôsledkami členstva v tíme je spokojnosť členov v tíme“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.448). Porovnanie 37 výskumných prác ukázalo, že na miere spokojnosti členov tímu sa podieľajú skutočnosti ako vnímanie dosiahnutého cieľa a postavenie člena v tíme (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Na vytváranie a charakter psychologickéj atmosféry pôsobí rada faktorov. Sú to normy skupiny, spôsoby ich presadzovania, miera úspešnosti. Pre mnohé skupiny sú charakteristické priateľské, kolegiálne vzťahy. Pracovníci si vzájomne pomáhajú, sú voči sebe ohľaduplní a tolerantní. Ľudia v takýchto skupinách obvykle ľahko spolupracujú a dosahujú vo svojej práci dobré výsledky a

úspešnosť (Pauknerová a kol., 2007). Dôvod prečo neexistujú rozdiely medzi zložkami sociálnej atmosféry bol pravdepodobne aj ten- ako sa ukáže v ďalšej hypotéze, že všetky zložky boli vnímané pozitívne a ich miera navzájom súvisela pozitívne lineárne. K týmto zisteniam sa dostaneme v ďalších bodoch diskusie.

Hypotéza (H1.2), ktorá predpokladala pozitívnu sociálnu atmosféru v súvislosti s efektívnosťou tímu sa nám potvrdila, nakoľo participanti celkovú sociálnu atmosféru i jej zložky (výkonová, vzťahová, interakčnú) hodnotili pozitívne. Výsledkom je tvrdenie, že ak je v tíme pozitívna sociálna atmosféra a sú pozitívne hodnotené i sociálnopsychologické zložky sociálnej atmosféry, pozitívna sociálna atmosféra sa bude podieľať na efektívnosti, zrelosti tímu (Kollarik, 2002). Zaujímalo nás i či existujú rozdiely v hodnotení sociálnej atmosféry a jej zložiek (výkonová, vzťahová, interakčná) u študentov a manažérov (O1.1). Zistili sme, že študenti hodnotia sociálnu atmosféru a jej zložky (výkonovú, vzťahovú a interakčnú) pozitívnejšie ako manažéri. Dôvodom môže byť fakt, že študenti ešte nie sú celkom začlenení do každodennej pracovnej oblasti a majú tendenciu mať zidealizované predstavy o pracovnom prostredí. Študenti sú počas vysokoškolského štúdia v čase, ktorý väčšina ľudí označuje za najkrajšie roky v živote. Študenti väčšinu energie venujú do osobného rastu, sebarozvoja, obzvyčajne su zodpovední len sami za seba. Oproti tomu manažéri nesú zodpovednosť i za iných. Majú na starosti nie len život iných, ale i profit spoločnosti ako takej. Navyše ich rozhodnutia nemusia byť vždy prijímané pozitívne. Ako neskôr poukážeme manažéri zo vzorky boli orientovaný viac na výkon čo môže spôsobiť nevôľu v rade zamestnancov a to sa spätne vracia naspäť k manažérovi.

V druhom okruhu výskumných otázok a hypotéz sme sa zamerali na štýl vedenia a jeho preferencie u študentov a manažérov, a štýl vedenia vo vzťahu k sociálnej atmosfére a jej zložkám (výkonová, interakčná, vzťahová). Vo výskumných otázkách nás zaujímalo, či budú existovať rozdiely v štýle vedenia medzi skupinami a v skupine. Vychádzali sme zo zahraničnej štúdie s názvom *Leaderships styles and effectiveness* (Rejas, E.R.Ponce, J.R.Ponce, 2006) kde cieľovou skupinou bolo 126 manažérov. Výskumom sa zistilo, že manažéri najčastejšie volili **štýl vedenia zameraný na vzťahy** a ako najmenej efektívny bol štýl vedenia založený na príkazoch a kontrole. Zistili sme, že neexistuje rozdiel v štýle vedenia medzi študentami a manažérmi (O2.1), ale že existuje rozdiel v štýle vedenia vo vnútri skupiny študentov a manažérov (O2.2). Študenti uprednostňovali skôr štýl vedenia orientovaný na prácu ako na vzťahy a manažéri takisto skôr uprednostňovali štýl vedenia zameraný na prácu ako na vzťahy. Vysvetlením môže byť, že študenti i manažéri majú rovnaké predstavy o efektívnom štýle vedenia. Študenti sa zosobňujú s predstavou, predania

zodpovednosti autorite tak ako sú zvyknutí počas štúdia na vysokej škole. Manažéri sú naopak skôr tí, ktorí preferujú preberanie zodpovednosti za iných. Napríklad výskum domácich vedúcich pracovníkov v plynárenskom priemysle preukázal, že manažéri sa v interpersonálnych preferenciách odlišovali od svojich zamestnancov zvýšenou potrebou kontroly (Lisa, Hennelova, 2007). Ak by sme sociálnu atmosféru prirovnali k skupinovej atmosfére Fiedlera (Kollárik, Mullner, 1976), ktorého teória efektívnosti hovorí o tom, že v pozitívnej atmosfére je efektívne uplatňovať štýl vedenia orientovaný na úlohu. Mohli by sme povedať, že u manažérov výskumnej vzorky prevláda efektívna stratégia uplatňovaného štýlu vedenia.

Nepotvrdila sa nám hypotéza (H2.1), kde sme predpokladali súvis medzi štýlom vedenia (na prácu, na vzťahy) a sociálnou atmosférou a jej zložkami. Napriek tomu, že kvalita štýlu vedenia je súčasťou škály sociálnej atmosféry (Slováková, 2009), ako jedna z jej zložiek, vzťah medzi skupinovú atmosférou a škálou na meranie štýlu vedenia ako takou sa nepreukázal. Tieto zistenia nie sú v rozpore s predpokladmi teórie podľa Fiedlera (Kollárik, Mullner a kol, 1983), ktorá hovorí o tom, že efektívnosť vedúceho štýlu manažéra sa odvíja od miery skupinovej atmosféry, pričom táto môže byť negatívna, priemerná, alebo pozitívna. Vedúci štýl orientovaný na úlohu je efektívny pri pozitívnej alebo negatívnej atmosfére. Štýl vedenia na vzťahy je efektívny pri strednej miere skupinovej atmosféry. Miera atmosféry, teda nesúvisí s mierou štýlu vedenia, alebo orientáciou štýlu vedenia, pretože môže byť rôzna.

V treťom okruhu výskumných hypotéz sme sa snažili prepojiť, alebo nájsť vzťah medzi sociálnou atmosférou, skupinovú dynamikou a efektívnosťou tímu (H3.1). Predpoklad sa nám potvrdil. Opierali sme sa o teoretické poznatky, že pozitívna sociálna atmosféra sa bude podieľať na zrelosti/rozvoji pracovnej skupiny. Každá pracovná skupina prechádza určitými vývojovými fázami, ktoré nazývame skupinovú dynamikou a ktorej výsledkom je zrelá pracovná skupina-tím. Sociálna atmosféra bude determinovať efektívnosť sociálnopsychologických zložiek skupiny (výkonová, interakčná, vzťahová) a tým zabezpečí jej efektívnosť (Kollárik, 2002).

Hypotéza (H3.2), ktorá sa nám potvrdila, predpokladala, že bude existovať vzťah medzi zložkami sociálnej atmosféry (výkonová, interakčná a vzťahová) a skupinovú dynamikou a efektívnosťou. Predpokladali sme, že výkonová zložka sociálnej atmosféry (kooperácia, komunikácia, štýl vedenia) bude vo vzťahu s efektívnosťou tímu. Vychádzali sme zo štúdie s názvom *How successful leaders and managers win cooperation in the workplace?* (Mitchell, 2009), ktorá rozlíšila dve skupiny manažérov. Takých s ktorými mali vzájomný rešpekt, spolupracovali s nimi a oni kooperovali spätne a dôverovali si. A druhá

skupina, ktorým sa vyhýbali, nemali ich radi, nemali s nimi vzťah, nerešpektovali sa a vzájomne nekooperovali. Výsledkom štúdie je, že na efektívnosti kooperácie sa vo veľkej miere podieľa i štýl vedenia. A zo štúdie Stohla a Schnella (1991, in Staudinger, 2005), ktorý skúmali správanie v komunikácii v pracovných tímoch, ktoré sú neefektívne, zistili, že ľudia v týchto tímoch vôbec nevyužívali komunikačné stratégie. Výsledky tejto práce potvrdili výsledky spomínaných zahraničných štúdií. Pri predpokladanom vzťahu medzi interakčnou zložkou, vzťahovou zložkou a skupinovú dynamikou sme chceli overiť teoretické tvrdenia o skupinovej dynamike a efektívnosti tímu, na základe ktorých sme vytvorili i dotazníky (Dotazník skupinovej dynamiky, Dotazník efektívnosti tímu). Výsledkom skupinovej dynamiky je zrelá pracovná skupina, ktorú už možno nazývať tím (Kollárik, 2002), a preto sme chceli zistiť či tie isté subjektívne i objektívne ukazovatele možno použiť pri hodnotení efektívnosti tímu. Išlo vlastne o testovanie nových dotazníkov. Na základe toho sme predpokladali, že sa nám potvrdí i hypotéza (H3.3), kde sme zisťovali vzťah medzi položkou v Škále sociálnej atmosféry (položka č.3-rozvoj/zrelosť tímu) a skupinovú dynamikou a efektívnosťou tímu.

Výsledky ukázali, že vytvorené dotazníky sa vyznačovali vynikajúcimi hodnotami vnútornej konzistencie. Získané výsledky možno považovať za veľmi presné dokonca i na individuálnej úrovni a nie len skupinovej úrovni porovnávania. Obsahová validita ošetrená konzultáciou so špecialistom v odbore bola potvrdená aj ďalšími výpočtami. Regresná analýza ukázala, že skupinová dynamika je determinovaná takmer v 50 percentách vzťahovou zložkou sociálnej atmosféry. Ďalej sa zistilo, že efektívnosť tímu je opäť takmer v 50 percentách determinovaná zložkou sociálnej atmosféry, v tomto prípade výkonovou. Takže môžeme povedať, že od spokojnosti, úspechu a vzťahu k práci závisí skupinová dynamika a od kooperácie, komunikácie a štýlu vedenia závisí efektívnosť tímu. Na záver diskusie nášho výskumu dizertačnej práce možno konštatovať, že väčšina výskumných otázok a hypotéz bola overená, alebo potvrdená.

Sociálna atmosféra je vnímaná „high potentials manažérmi“ ako pozitívna v súvislosti s efektívnosťou tímu. Zložky sociálnej atmosféry nie sú vnímané odlišne. Manažéri považujú vzťahovú, interakčnú i výkonovú zložku za rovnako dôležité. Napriek tomu, že manažéri vedome neuprednostňujú žiadnu zo zložiek sociálnej atmosféry, miera ich postojov svedčí o tom, že k skupinovej dynamike najviac prispieva vzťahová zložka a k efektívnosti najviac zložka výkonová. High potentials manažéri uprednostňujú skôr štýl vedenia orientovaný na prácu a sú si vedomí pojmov čo je to zrelá pracovná skupina a čo efektívny tím.

Za najväčšie prínosy tohto výskumu považujeme zistenia o determinácii skupinovej dynamiky a efektívnosti tímu sociálnou atmosférou a skonštruovanie psychologicky reliabilných škál na meranie skupinovej dynamiky a efektívnosti tímu.

Literatúra

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION., Standardy pro pedagogické a psychologické testování, Praha, Testcentrum, 2001.
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing, 2002.
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů.: nejnovější trendy a postupy. Praha, Grada Publishing, 2006.
- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B., Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno, Computer Press, 2007.
- BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2004.
- BERRYOVÁ, L.M., Psychológia v práci. Bratislava, Ikar, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., Management. Brno, Computer Press, 2006.
- BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E., ŽIVČICOVÁ, E., Psychológia. Bratislava: Iris, 1999.
- BOROŠ, J., Základy sociálnej psychológie. Bratislava, Iris, 2001.
- BROOKS, I., Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003.
- CEHUĽOVÁ, K., Analýza organizačnej kultúry a individuálny prístup vo vedení pracovných kolektívov. International scientific days 2006. Fakulta ekonómie a manažmentu SAU, Nitra, 2006.
- CLARK, M. S., Team success factors. The TRB Performance Measurement Committee, 2003, roč.2, č.1,s. 6-7.
- ČERNÝ, V., KOLLÁRIK, T.,KOLLÁROVÁ, E., POLIAKOVÁ, E., RITOMSKÝ, A., Škála sociálnej atmosféry v skupine. Bratislava, Psychodiagnostika.
- DEDINA, J. A., CEJTHAMR, V., Management a organizační chování. Praha, Grada Publishing, 2005.
- DONNELLY J. H. , GIBSON J. L., IVANCEVICH, J.M., Management. Praha, Grada Publishing, 1997.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G., Manažment pracovnej motivácie. Bratislava, Iris, 2004.
- GORDON, J., A perspective on team building. Journal of American Academy of Business, 2002, roč.2, č. 1, s. 185- 188.

- GRIFFIN, M.A., Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behaviour*, 2001, roč.22, s. 537-550.
- HALAMA, P., Princípy psychologickéj diagnostiky. Filozofická fakulta Trnavskej univerzity, Trnava, 2005.
- HAYES, N., Psychologie týmové práce. Praha, Portál, 2005.
- HAYES, N., *Základy sociální psychologie*. Praha, Portál, 2002.
- HERETIK, A., jr., Validita a reliabilita merania úzkostlivosti v epidemiologickom výskume. In *Metódy empirickej psychológie I*, 2005.
- JONES, G.R., GEORGE, J.M., The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 1998, roč.23, č. 3, s.531-546.
- JUNGER, S., PESTINGER, M., ELSNER, F., KRUMM, F., RADBRUCH, L., Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*, 2007, roč.21, s.347-254.
- JUSKO, S., FAZEKAŠOVÁ, M., BECÍK, B., Tímová práca. International scientific days, Faculty of Economic and Management SAU in Nitra, Competitiveness in the EU – Challenge for the V4 countries, Nitra, 2006.
- KHELEROVÁ, V., Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha, Grada Publishing, 2006.
- KLIMENT, P., Sociální psychologie. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc, 2005.
- KOLLÁRIK, T. a kol., Sociálna psychológia. Bratislava, Univerzita Komenského, 2008.
- KOLLÁRIK, T., Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava, Práca, 1983.
- KOLLÁRIK, T., Koncepcia a meranie sociálnej atmosféry v triede. *Psychologica* (53- 61). Bratislava, Univerzita Komenského, 1999.
- KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia práce. Bratislava, Univerzita Komenského, 2002.
- KOLLÁRIK, T., Prednášky na predmet Manažment sociálnych systémov. Bratislava, Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, 2008.
- KOLLÁRIK, T., Mladí manažéri typu „high potentials“ a psychológia. Múdrosť-Inteligencia-Osobnosť. Bratislava, Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2006.
- KOLLÁRIK, T., & SOLLÁROVÁ, E., Metódy sociálnopsychologickej praxe. Bratislava, Ikar, 2004.
- KOLLÁRIK, T., MULLNER, J., Škála na meranie štýlu vedenia. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy n.p, 1976.

- KOLLÁRIK, T., MUULLNER, J. a kol., Škála sociálnej atmosféry. Bratislava, Psychodiagnostika, 1983.
- KOLLÁRIK, T., RITOMSKÝ, A., POLIAKOVÁ, E., ČERNÝ, V., Škála sociálnej atmosféry v skupine. Bratislava, Psychodiagnostika.
- KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha, Management Press, 2002.
- KREITNER, R., KINICKI, R., Organizational Behaviour. McGraw- Hill, 1998.
- LENCIONI, P., The five dysfunctions of a team. San Francisco, USA: Jossey- Bass, 2005
- LETOVANCOVÁ, E., Psychológia v manažmente. Bratislava, Univerzita Komenského, 2002.
- LISÁ, E., HENNELOVÁ, K., Psychická pracovná spôsobilosť zamestnancov s rozdielnou úrovňou zodpovednosti. Odborný referát odprezentovaný na konferencii 25. Psychologické dni: Meatanoja-harmónie človeka. Trenčín. 7.9.2007.
- MITCHELL, P.L. (2009, December 15), How successful leaders and managers win cooperation in the workplace. Retrieved April 12, 2010, (<http://ezinearticles.com/?How-Successful-Leaders-and-Managers-Win-Cooperation-in-the-Workplace&id=3432743>).
- NÁKONEČNÝ, M., Sociální psychologie organizace. Praha, Grada Publishing, 2005.
- NÁKONEČNÝ, M., Sociální psychologie. Praha, Academia, 1999.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Grada Publishing, 2007.

TOLERANCIA/AVERZIA MANAŽÉROV VOČI RIZIKU AKO SÚČASŤ MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA⁵

Mgr. Eva Drobná

Ústav experimentálnej psychológie SAV, Dúbravská cesta 9, 813 64, Bratislava;
edrobna@gmail.com

Abstrakt

Práca sa zaoberá aplikáciou teoretických poznatkov z oblasti psychológie rozhodovania na rozhodovací proces manažérov priamo v praktických pracovných podmienkach. Ťažisko práce tvorí problematika vyhľadávania rizika a averzie voči riziku ako súčasti manažérskeho rozhodovania, ktorá vychádza z prospektivej teórie rozhodovania Kahnemana a Tverskeho. V prvej časti práce je prezentovaný pohľad na vývoj teórií rozhodovania. Ide o dve najvýznamnejšie teórie v tejto oblasti. Prvou je teória očakávaného úžitku a druhou prospektová teória. Pri oboch teóriách sú vysvetlené prvky rozhodovacieho procesu – vyhľadávanie rizika a averzia voči riziku. Druhá časť práce sa zaoberá procesom rozhodovania sa v práci manažérov, pri ktorom ako jedna individuálnych charakteristík osobnosti manažéra do popredia vystupuje problematika vyhľadávania a averzie voči riziku. V záverečnej časti práce je uvedený prehľad výskumných tém a prác z oblasti manažérskeho rozhodovania, ktoré sa zaoberajú vnímaním a hodnotením rizika zo strany manažérov. Sumarizujú sa zistenia uvedených výskumov a stanovujú sa ich možné implikácie pre manažérsku prax v oblasti procesu rozhodovania sa z pohľadu psychológie.

1. Rozhodovanie a tolerancia/averzia voči riziku v teóriách rozhodovania

V úvodnej časti našej práce poskytujeme výťah z dvoch kapitol renomovaných slovenských autorov, zaoberajúcich sa problematikou rozhodovania (Bačová, 2008, s. 77 – 95 a Baláž, 2009, s. 36 – 83), ktoré poskytujú výklad teórií a modelov rozhodovania z pohľadu psychológie a ekonómie. Považujeme ich za adekvátny teoretický rámec pre nami skúmanú problematiku tolerancie/averzie manažérov voči riziku.

⁵ Práca je súčasťou riešenia grantového výskumného projektu VEGA č. 2/0121/10 a Centra excelentnosti SAV - CEVKOG

1.1 Vývoj teórií rozhodovania

Už v 17. storočí, dávno predtým, ako sa problematika rozhodovania stala centrom záujmu psychológie, sa ňou zaoberali viaceré vedné disciplíny ako napríklad matematika či ekonómia. Matematicko-štatistickými metódami sa snažili vyjadriť, ako by racionálne rozhodnutie malo vyzeráť. Dospeli k záveru, že „modelom pre rozhodovanie ľudí by mali byť exaktné výpočty zložiek a postupu rozhodovania“ (Bačová, 2008, s. 77).

Vývin prvých matematicko-štatistických modelov rozhodovania začal úvahou o tom, že „základom rozhodovania [...] je kombinovanie informácií o vlastných záujmoch [...] s presvedčením o pravdepodobnosti ich dosiahnutia“ (Bačová, 2008, s. 78). Neskôr boli „záujem“ a „presvedčenie“ nahradené formálnejšími pojmami „hodnota“ a „pravdepodobnosť“, ktoré ako dva základné prvky rozhodovania zostali základom ďalších normatívnych modelov.

Pocit neistoty nebol v prvých klasických teóriách rozhodovania braný do úvahy. Samotné rozhodovanie je oveľa komplexnejšie, je spojené s neurčitou (uncertainty). „Pri neurčitosti musí človek, ktorý sa rozhoduje, sám odhadnúť [...] jemu neznámu pravdepodobnosť alebo pravdepodobnosť budúceho výskytu javu [...]“ (Bačová, 2008, s. 83). Neskoršie teórie rozhodovania, ktoré vyšli z kritiky klasických normatívnych modelov, sa teda snažili poskytovať opis toho, akým spôsobom proces rozhodovania v prirodzenom prostredí u ľudí prebieha. Jedným z prvých matematických modelov rozhodovania bol model očakávanej hodnoty (expected value), v ktorom očakávanú hodnotu V možno vyjadriť ako súčin pravdepodobnosti (získania hodnoty) p a hodnoty očakávanej veci x .

Už Daniel Bernoulli v 18. storočí si však uvedomil, že pojem hodnoty je veľmi relatívny. Uviedol pojem „morálna hodnota peňazí“, ktorý vyjadroval skutočnosť, že „rôzne sumy peňazí môžu mať pre ľudí rôzne úrovne užitočnosti. Túto myšlienku neskôr rozvinul Jeremy Bentham a celá škola utilitaristov a pojem „morálna hodnota“ nahradil pojmom „úžitok“, ktorý oveľa výstižnejšie vyjadruje „žiadúcnosť“ výsledku rozhodnutia (Baláž, 2009, s. 40).

V tejto súvislosti sa najmä ekonómovia zaoberali i otázkou vzťahu hodnoty a ceny. Bol zavedený pojem tzv. klesajúceho marginálneho úžitku, podľa ktorého „je každá dodatočná jednotka nejakého tovaru alebo služby určená na uspokojovanie menej dôležitej a menej urgentnej potreby, ako bola predchádzajúca potreba“ (Baláž, 2009, s. 41). Tvar funkcie úžitku u jednotlivých osôb možno presne vypočítať a tak zistiť postoj osoby voči riziku v istých oblastiach hodnôt v presnom numerickom vyjadrení [...]“ (Bačová, 2008, s. 82).

1.2 Tolerancia/averzia voči riziku v teórii očakávaného úžitku

V roku 1947 vznikla teória očakávaného úžitku (TOÚ, expected utility theory) autorov Johna von Neumanna a Oskara Morgensterna, ktorí „spojili pojem úžitok s predpokladmi teórie hier“ (Baláž, 2009, s. 41). Základnou myšlienkou tejto teórie je, že „ľudia sa pri výbere a prijatí rozhodnutí orientujú podľa dvoch princípov. Prvým je *veľkosť úžitku*, ktorý im vyplynie z nejakej alternatívy rozhodnutia, druhým zas *pravdepodobnosť*, s ktorou sa takáto alternatíva vyskytuje. V TOÚ je pravdepodobnosť číslo medzi 0 a 1 a [...] pravdepodobnosť všetkých možných udalostí, vzťahujúcich sa na určitý jav, sa rovná 1“ (Baláž, 2009, s. 42).

Podľa ekonomickej teórie je „očakávaná hodnota priemerný výsledok opakovanej hry. Už spomínaný Daniel Bernoulli však upozornil na skutočnosť, že „ľudia neposudzujú výsledky hry podľa nominálneho objemu peňazí, ale priradujú týmto výsledkom subjektívne hodnoty, čiže úžitky. A namiesto toho, aby ľudia pri rozhodovaní maximalizovali hodnoty, usilujú sa maximalizovať úžitky“ (Baláž, 2009, s. 43).

Väčšina expertov z oblasti rozhodovania sa zhoduje na predpoklade, že vo všeobecnosti sú ľudia voči riziku averzní. Ak pripodobníme ekonomické správanie sa ľudí k hazardnej hre, „z klesajúceho marginálneho úžitku vyplýva, že úžitok z istého majetku je vyšší ako z majetku získaného riskantným spôsobom. Objem majetku ovplyvňuje preferencie ľudí k riziku. Existujú však aj ľudia, ktorí sú voči riziku neutrálni. Neutralita voči riziku znamená, že funkcia úžitku k majetku je lineárna a má podobu priamky“ (Baláž, 2009, s. 44).

TOÚ utvorila na opis ekonomickej reality systém založený na relatívne malom počte základných axióm, ktoré boli považované za také logické, že o ich pravdivosti niet pochýb a nie je nutné ich ani dokazovať. TOÚ možno považovať za normatívnu teóriu rozhodovania napriek tomu, že pracuje aj so subjektívnymi komponentmi rozhodovania – subjektívne očakávaným úžitkom a subjektívnou pravdepodobnosťou. Vyžaduje však, aby sa ľudia správali v súlade s pravidlami logiky. Evidencia ďalších autorov poukázala na skutočnosť, že „ľudia neberú pravdepodobnosti v ich objektívnej výške, ale si ich transformujú. Malé pravdepodobnosti nadhodnocujú a tie veľké podhodnocujú“ (Baláž, 2009, s. 54). V 50. a 60. rokoch 20. storočia sa vynorili dva problémy, ktoré spochybnili samotné základy TOÚ – Allaisov a Ellsbergov paradox (bližšie pozri Baláž, 2009, s. 55), ktoré porušili viaceré z jej uvedených, dovtedy nespochybniteľných axióm. Neschopnosť vyriešiť ich v súlade s predpokladmi TOÚ znamenala ďalšiu podporu v prospech toho, že ľudia sa v reálnom svete rozhodujú inak, ako to od nich vyžadovala táto normatívna teória.

1.3 Tolerancia/averzia voči riziku v prospektovej teórii

V ponímaní TOÚ sú ľudia racionálni ekonomickí agenti, ktorí sa snažia o maximalizáciu vlastných úžitkov. Prospektová teória (PT) autorov Daniela Kahnemana a Amosa Tverskeho tieto snahy nespochybnila, iba ich výpočet definuje iným spôsobom a predpoklad racionality ekonomických agentov nahrádza predpokladom tzv. podmienenej racionality (podľa Baláž, 2009). Táto teória, ktorej vznik sa datuje do roku 1979, bola novou verziou normatívno- prediktívnej teórie rozhodovania. Samotní autori ju však označujú ako deskriptívnu, pretože nahradila racionálne, resp. logické pravidlá rozhodovania psychologickými, pričom ale zachovala matematickú presnosť.

V PT je pojem „úžitok“ nahradený pojmom „prospekt.“ Úžitok je definovaný odlišným spôsobom ako v TOÚ – nie je to celkový majetok osoby, ale zmena v majetku smerom nahor, resp. nadol od psychologicky neutrálneho referenčného bodu, ktorým je spravidla status quo. Pojem „prospekt“ je chápaný v zmysle „vyhliadka“, „nádej“, „potenciálny výsledok“, aby „sa zdôraznil pravdepodobnostný charakter výsledku, ktorého voľba je, navyše podfarbená psychologickými faktormi“ (Baláž, 2009, s. 57). Podľa Kahnemana a Tverskeho ľudia stanovujú hodnotu v súvislosti s jej pravdepodobnosťou – radšej uprednostnia menšiu, ale istú výhru pred vyššou, ale menej istou. Pritom však záleží i na veľkosti výhry, pretože tá taktiež ovplyvňuje subjektívne vnímanie pravdepodobnosti.

Podľa PT majú na ľudí straty výraznejší vplyv ako zisky rovnakej veľkosti, čo sa prejavuje v zvláštnom tvare funkcie hodnoty, ktorá namiesto priamky vytvára šikmé písmeno S (je konkávna pre zisky a konvexná pre straty). Kahneman a Tversky ďalej hovoria o tzv. *efekte reflexie* – pri ziskoch sú ľudia voči riziku averzní, pri stratách naopak riziko uprednostňujú. Efekt reflexie vyjadruje, že averzia voči riziku v oblasti ziskov je sprevádzaná vyhľadávaním rizika v oblasti strát (podľa Kahneman & Tversky, 1979). Novým prvkom PT oproti predchádzajúcim teóriám rozhodovania je odlišný prístup k pravdepodobnosti. V tejto teórii nie je pravdepodobnosť chápaná ako „číslo, ktoré by označovalo objektívnu, resp. subjektívnu pravdepodobnosť“ (Bačová, 2008, s. 90). Autori pravdepodobnosť chápu ako subjektívnu, resp. rozhodovaciu váhu π , do ktorej zapracovali psychologické procesy pri rozhodovaní.

Ako už bolo spomenuté, TOÚ nebola schopná vysvetliť, ako je možné, že tolerancia a vyhľadávanie rizika sa môžu súčasne vyskytovať u jedného človeka. „V PT spočíva vysvetlenie postojov voči riziku v súčasnom pôsobení aj funkcie hodnoty, aj funkcie váh pravdepodobností – súčasný nákup poisťky a lotérie sú vysvetlené nadhodnocovaním malých pravdepodobností“ (Bačová, 2008, s. 91).

2. Manažérske rozhodovanie a tolerancia/averzia manažérov voči riziku

Rozhodovanie je vo všeobecnosti možné charakterizovať ako „proces výberu jednej alternatívy zo súboru racionálnych alternatív, ktorý prebieha za určitým cieľom v určitom kontexte. [...] Rozhodovanie a riešenie problémov sú činnosti, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých aktivít manažéra v rámci procesu riadenia“ (Letovancová, 2002, s. 38 a 37). Tieto úvahy plne korešpondujú s predpokladmi uvedených teórií.

Ako uvádzajú Goodwin a Wright (2004) v úvode svojej knihy, je podivné, že hoci patrí schopnosť prijímať rozhodnutia k najdôležitejším atribútom úspešnosti v manažmente, manažéri sú zvyčajne ochotní tráviť len málo času vylepšovaním tejto zručnosti. [...] Výskum v tejto oblasti za posledných tridsať rokov odhalil, že proces rozhodovania manažérov je v mnohých prípadoch neadekvátny, pričom príčiny tejto neadekvátnosti často ostávajú neodhalené.

Ak hovoríme o rozhodovaní v kontexte práce manažéra, musíme brať do úvahy dôležitý fakt, že manažér nie je sám vojak v poli, jeho rozhodnutia neovplyvňujú len jeho ako jednotlivca, ale môžu mať ďalekosiahly dopad na iných ľuďoch, napríklad jeho kolegov i na celú organizáciu a jej fungovanie. „Manažérske rozhodovanie je [teda] individuálny proces, ktorý sa uskutočňuje v organizačnom kontexte“ (Letovancová, 2002, s. 38). A preto, výslednú kvalitu manažérskeho rozhodovania „určujú jednak individuálne charakteristiky rozhodovateľa a jednak kontext, v ktorom a pre ktorý má rozhodnutie urobiť“ (Letovancová, 2002, s. 41). Ten tvoria viaceré prvky ako napríklad priami účastníci rozhodovacieho procesu (nadriadení, podriadení, kolegovia), hmotné i nehmotné podmienky v organizácii (financie, informačné zdroje, technológie, firemná kultúra i atmosféra) či objektívne prostredie, v ktorom organizácia pôsobí (legislatíva, ekonomické a sociokultúrne podmienky) (podľa Letovancová, 2002, s. 46).

Uvedené prvky môžu byť častokrát premenlivé, nestále a zo strany manažéra v prípade potreby len ťažko ovplyvniteľné. Na druhej strane, individuálne charakteristiky je možné z tohto pohľadu vnímať ako flexibilnejšie, pretože do značnej miery závisí od samotného jednotlivca, jeho vôle a snahy, či sa bude osobne i profesijne zdokonaľovať. Medzi individuálne charakteristiky možno zaradiť inteligenciu, aspirácie, hodnoty, intuíciu, kognitívny štýl, osobnosť a v neposlednom rade postoje voči riziku, ktoré sú i jednou z nosných tém prospektivej teórie (podľa Letovancová, 2002, s. 42).

Rozhodovanie je nevyhnutne spojené s postojom voči riziku, pretože „rozhodnutie sa pre niečo je zároveň akceptovaním rizika, ktoré je s tým spojené a osobným prevzatím zodpovednosti za voľbu a jej dôsledky“ (Letovancová, 2002, s. 45).

2.1 Prehľad výskumov a výskumných tém v oblasti manažérskeho rozhodovania a tolerancie/averzie voči riziku u manažérov

V nasledujúcej časti našej práce priblížime prehľad svetových výskumných prác, týkajúcich sa postojov manažérov voči riziku od 80. rokov 20. storočia až po súčasnosť. Tejto problematike sa venujú najmä ekonómovia, ale výsledky výskumov sú v mnohých ohľadoch zaujímavé a podnetné i pre pracovnú psychológiu. Medzi témy, na ktoré sa výskumníci v tejto oblasti najčastejšie sústreďujú, možno zaradiť:

- porovnávanie postojov voči riziku medzi manažérmi navzájom
- vnímanie rizikových situácií zo strany manažérov (kedy riziko uprednostňujú a kedy sa mu naopak snažia vyhnúť a akým spôsobom)
- interkultúrne rozdiely vo vnímaní rizika u manažérov z rôznych krajín a kultúr.

2.1.1 Dickson, G. C. A. (1981). A comparison of attitudes toward risk among business managers

Štúdia z roku 1981 s názvom *Porovnanie postojov voči riziku medzi obchodnými manažérmi* prezentuje experimentálny výskum porovnania postojov voči riziku medzi riskujúcimi a neriskujúcimi manažérmi. Tzv. riskujúceho manažéra autor charakterizuje ako osobu, ktorá sa okrem iného stará o manažment poisťného programu organizácie, čo môže zahŕňať napríklad nákup poisťiek pre organizáciu alebo organizáciu vlastného poisťného fondu spoločnosti. Takýto manažér je neustále konfrontovaný s problémami týkajúcimi sa možnej straty a iba zriedkakedy sa stretáva s udalosťami, ktorých výsledkom môže byť zisk firmy. Na druhej strane, tzv. neriskujúci manažéri sa zaoberajú úlohami, pri ktorých je atribútom miery efektívnosti firemný profit.

Uvedené dve skupiny manažérov vo výskume riešili hypotetické obchodné rozhodnutia. Päťdesiat percent použitých rozhodnutí zahŕňalo prospekt profitu (vyhliadku zisku) alebo bez profitu, druhá polovica rozhodnutí zahŕňala prospekt straty alebo bez straty.

Bol zistený signifikantný rozdiel v postojoch manažérov v každej skupine. Bola pozorovateľná veľká podobnosť medzi subjektmi pri rozhodnutiach zahŕňajúcich profit, ale *pri rozhodnutiach, ktoré zahŕňali potenciálne straty, boli riskujúci manažéri omnoho viac*

averzní voči riziku. Zdá sa, že riskujúci manažéri dôverne poznali situácie vedúce k možnej strate, a to ich viedlo k vyššiemu stupňu ostražitosťi.

Vo svojej tradičnej formulácii teória očakávaného úžitku predpokladá averziu voči riziku pre straty. Väčšina autorov sa zhoduje na tom, že postoje voči riziku pri stratách a výnosoch nie sú identické. Nedávna evidencia z výskumov v tejto oblasti naznačuje, že ľudia nepristupujú k potenciálnym stratám rovnako ako k potenciálnym ziskom. Zistenia naznačujú, že ľudia, ktorí sa neustále zaoberajú rizikovými voľbami, môžu konať rizikovo averznejšie ako ľudia, ktorým rizikové situácie nie sú tak dôverne známe.

Autor si na základe uvedeného stanovil nasledujúce hypotézy:

- Manažéri, ktorí sa často stretávajú so stratami, budú vykazovať odlišné postoje voči riziku ako manažéri, ktorí sa primárne zaoberajú ziskami.
- Manažéri, ktorí sa v prvom rade zaoberajú stratami, budú v situáciách straty viac averzní voči riziku ako manažéri, ktorí robia väčšinu rozhodnutí týkajúcich sa ziskov.

Autori rozposlali 51 dotazníkov, vrátilo sa im však len 29, z ktorých 15 bolo od rizikových a 14 od nerizikových manažérov. 25 respondentov malo viac ako 10-ročné a z nich 17 malo dokonca viac ako 20-ročné pracovné skúsenosti. Boli to vyspelí obchodní manažéri, zamestnaní na manažérskych pozíciách s veľkou zodpovednosťou. 15 z nich bolo starších ako 40 rokov.

Rizikovní manažéri sa ukázali ako značne rizikovo averznejší ako nerizikovní manažéri. Objavili sa štatisticky signifikantné rozdiely v rizikovom správaní medzi dvoma skúmanými skupinami manažérov. Medzi dvoma sledovanými skupinami manažérov boli zistené signifikantné rozdiely v postojoch voči riziku. Zdroj týchto rozdielov možno hľadať v rozhodnutiach skrývajúcich prospech zo straty. Pri takýchto rozhodnutiach boli rizikovní manažéri oveľa viac rizikovo averzní ako nerizikovní manažéri, ktorí navyše vo svojich postojoch ako skupina vykazovali slabú homogenitu. V skupine rizikových manažérov sa ukázali iba malé alebo žiadne rozdiely v postojoch, keď rozhodnutia skrývali prospekt z profitu. Oboznámenosť s rizikom vedie k väčšej opatrnosti a nie naopak.

2.1.2 Orpen, Ch. (1983). Risk-taking attitudes among Indian, United States, and Japanese managers

Ďalšou výskumnou prácou na tému vnímania rizika je štúdia Ch. Orpena z roku 1983 s názvom *Postoje voči riziku medzi indickými, americkými a japonskými manažérmi*. Podľa McClellanda (1961, in Orpen, 1983, s. 283) je ekonomický rast krajiny v úzkom vzťahu

k potrebe dosahovať úspech medzi poprednými obchodníkmi a podnikateľmi. K zložkám tejto potreby patrí i ochota riskovať v situáciách neistoty. Ak vezmeme do úvahy tieto argumenty, je pravdepodobné, že manažéri z krajín, ktorých ekonomický rast bol v posledných dvoch desaťročiach relatívne rýchly, by mali byť signifikantne viac ochotní riskovať v situáciách neistoty ako manažéri z krajín, ktorých ekonomický rast bol pomalší.

Na skúmanie tohto predpokladu autori využili 31 indických manažérov (pomaly rastúca ekonomika), 36 manažérov zo Spojených štátov amerických (stredne rýchlo rastúca ekonomika) a 40 japonských manažérov (rýchlo rastúca ekonomika), účastníkov Medzinárodnej obchodnej konferencie, ktorí vyplňali verziu Dicksonovej škály postojov voči riziku (Dickson's Attitude to Risk Scale), ktorá poskytuje oddelené skóre pre tendenciu riskovať v situáciách možných strát i v situáciách možných výnosov. Okrem toho každý manažér vyplňal 5- položkovú škálu potreby dosahovať úspech (Need for Achievement Scale) vytvorenú Steerom a Braunsteinom (1976, in Orpen, 1983, s. 283) pre použitie v pracovnom prostredí. Dicksonova škála postojov voči riziku pozostávala z 24 bežných obchodných problémov – v dvanástich z nich sa skrýval prospekt z profítu alebo z rovnovážneho stavu (situácia výnosov) a v ďalších dvanástich prospekt zo straty alebo z rovnovážneho stavu (situácia straty). Pri každom probléme existovala jedna alternatíva, ktorá bola charakterizovaná ako vedúca k istým výnosom a druhá, ktorá poskytovala šancu 50/50 rovnováhy alebo výnosu alebo rovnováhy a straty. V situácii výnosov, S označuje minimálne množstvo, ktoré by participanti museli dostať predtým, ako by uprednostnili alternatívu s vyšším rizikom. V situácii straty museli indikovať maximálne množstvo, ktoré by museli zaplatiť, aby sa vyhli alternatíve s vyšším rizikom. Tendencia riskovať bola v každej situácii daná rozdielmi medzi sumami a očakávanou hodnotou možných výnosov alebo strát. V súlade s McClellandovou teóriou, v každej skupine boli pozorované *signifikantné pozitívne korelácie medzi potrebou úspechu a tendenciou riskovať v situáciách ziskov*. Avšak signifikantná nebola ani jedna korelácia medzi potrebou úspechu a tendenciou riskovať v situáciách strát. Priemerné skóre potreby úspechu japonských manažérov bolo signifikantne vyššie ako u manažérov zo Spojených štátov a z Indie. Priemerné skóre rizika japonských a amerických manažérov v situáciách zisku bolo signifikantne vyššie ako u indických manažérov. V každom prípade však neboli zistené rozdiely priemerného skóre v situáciách strát. Tieto zistenia naznačujú, že *ekonomický rast krajiny môže byť vo vzťahu k ochote manažérov v danej krajine riskovať v situáciách potenciálneho zisku, avšak nie v situáciách potenciálnych strát*.

2.1.3 Neumes, W., and Neumes M. J. (1994). A Comparison of Values and Attitudes Toward Risk of Greek and American Entrepreneurs

Porovnanie postojov voči riziku skúma práca W. a M. J Neumesovcov z roku 1994 s názvom *Porovnanie hodnôt a postojov voči riziku u gréckych a amerických manažérov*. Táto štúdia sa zaoberá podobnosťami a odlišnosťami medzi manažérmi z dvoch odlišných kultúr – zo Spojených štátov amerických a z Grécka. Hodnoty a hodnotenie rizika sú kľúčovými zložkami procesu plánovania. Ak sa v jednotlivých krajinách odlišujú, americký výskum rozhodovania bude podľa autora v iných krajinách sotva aplikovateľný. Grécki a americkí manažéri boli porovnávaní Allport-Vernon-Lindzeyovou štúdiou hodnôt (Study of Values) a dotazníkom dilemy voľby (Choice Dilemmas Questionnaire). Zistenia autorov indikujú silné podobnosti medzi gréckymi a americkými manažérmi v postojoch voči riziku.

3. Záver

Poznatky z výskumov manažérskej praxe naznačujú, že manažéri sa v ochote riskovať od iných ľudí výrazne nelíšia. Existujú však faktory (napr. skúsenosť s rizikovými situáciami), ktoré ochotu manažérov riskovať ovplyvňujú.

Literatúra

- BAČOVÁ, V., Klasické normatívne teórie rozhodovania – psychologické dimenzie. In RUISEL, I. (Eds.), *Myslenie – osobnosť – múdrosť*. Bratislava, Slovak Academic Press 2008, s. 77-96
- BALÁŽ, V., *Riziko a neistota*, Bratislava, SAV 2009
- DICKSON, G. C. A., A comparison of attitudes toward risk among business managers, *Journal of Occupational Psychology*, 1981, Vol. 54, s. 157-164
- GOODWIN, P., & WRIGHT, G., *Decision Analysis for Management Judgement*, 3rd Edition, England, John Wiley & Sons Ltd 2004
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A., Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 1979, Vol. 47, No. 2, s. 263-292.
- LETOVANCOVÁ, E., *Psychológia v manažmente*, Bratislava, Univerzita Komenského 2002.
- NEUMES, W., & NEUMES, M. J., A Comparison of Values and Attitudes Toward Risk of Greek and American Entrepreneurs, *International Journal of Value-Based Management*, 1994, Vol. 7, s. 3-12.

POČÍTAČOVÁ PSYCHODIAGNOSTIKA

Mgr. Rastislav Duriš

CASSYS Psychodiagnostika, Assessment Systems Slovakia, s.r.o., duris@cassys.sk

PhDr. Tomáš Rodný

CASSYS Psychodiagnostika, Assessment Systems, s.r.o., Česká republika, rodny@cassys.cz

Abstrakt

Počítače a internet čoraz viac zasahujú každú oblasť ľudského života. Jednou z inovácií, ktorú prinášajú do psychodiagnostiky, je možnosť psychologického merania elektronicky či online. V pracovnej psychológii sa dnes už štandardne administrujú testy cez počítač či cez internet. Cieľom príspevku je zodpovedať aktuálne otázky spojené s počítačovou a špecificky online psychodiagnostikou v praxi pracovnej psychológie. Príspevok sa venuje najmä spôsobu administrácie počítačovej psychodiagnostiky, jej výhodám a úskaliam, ako aj role pracovného psychológa v nej, a to na základe teoretického pozadia i rozsiahlych praktických skúseností autorov.

Médiom psychologického testovania je dodnes papier. Technický pokrok v 20. storočí, najmä v oblasti elektrotechniky, však zároveň umožnil nástup prístrojovej diagnostiky a neskôr počítačovej diagnostiky. V súčasnosti sú mnohé z tradičných testov papier – ceruzka k dispozícii aj v počítačovej forme, mnohé z testov dokonca existujú len na počítači a cez počítač zároveň funguje väčšina kedysi samostatných prístrojových metód. Okrem prístrojovej psychodiagnostiky rozlišujeme ešte zvlášť offline a online testovanie. Základný rozdiel spočíva v skutočnosti, že pri online testovaní musí byť počítač pripojený na internet a diagnostiku, vyhodnotenie, resp. i interpretáciu zabezpečuje vzdialený server, zatiaľ čo pri offline testovaní tieto procesy zabezpečuje program nainštalovaný na počítači bez ohľadu na to, či je alebo nie je na internetovú sieť pripojený.

V súvislosti s počítačovou diagnostikou si zasluhuje pozornosť spôsob administrácie. Zatiaľ čo pri klasickej diagnostike je klient v kontakte priamo so psychológom alebo jeho asistentom, pri testovaní cez počítač tomu tak byť nemusí. Medzinárodná testová komisia (International Test Commission, ITC) rozlišuje vo svojich smerniciach International

Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing⁶ štyri spôsoby administrácie testu cez počítač, a to na základe miery supervízie. Spôsob administrácie, resp. kontrola nad týmto procesom je úzko previazaná so štandardizáciou testového prostredia, a preto treba poznamenať, že zjednotený a ustálený postup testovania nie je možný v rámci dvoch spôsobov administrácie uvádzaných v tomto dokumente. Táto téma otvára vôbec širšiu diskusiu o výhodách a úskaliach počítačovej psychodiagnostiky. Aké teda sú?

Medzi prednosti môžeme jednoznačne zaradiť (Halama 2005, doplnené autormi):

- Ekonomickosť – časová, personálna a materiálna úspora v rámci administrácie, vyhodnocovania a interpretácie testu;
- Objektivita – eliminácia chýb použitia testu pochádzajúca z ľudského činiteľa;
- Štandardnosť – jednotný postup administrácie a vyhodnotenia;
- Časová flexibilita – možnosť použitia testu v rôznych časových obdobiach v rámci dňa;
- Adaptívne testovanie – koncepcia vychádzajúca z teórie odpovede na položku (IRT), ktorá znižuje čas testovania, zabezpečuje rovnakú presnosť merania pri každom testovaní a obmedzuje zapamätateľnosť testových položiek;
- Umelé neurónové siete – nelineárny, štatistický, adaptívny postup na komplexné spracovanie a vyhodnotenie vstupných dát z viacerých zdrojov;
- Interaktivita – možnosť komunikácie človek – počítač v rámci testovania;
- Multimediálnosť – možnosť prezentácie testového materiálu prostredníctvom dvoch alebo viacerých médií (napr. text + obraz, text + zvuk a pod.);
- Automatická interpretácia a generovanie správ – možnosť získať výstupy testu vo forme rôznych preddefinovaných správ;
- Meranie reakčného času odpovedí – možnosť presne zaznamenať dobu odpovede na testovú položku;
- Komfortný hromadný zber (normatívnych) dát;
- Administrácia testu u osôb so špeciálnymi potrebami;
- Ochrana metódy – skórovací kľúč nie je verejne dostupný;
- Jednoduchá aktualizácia testov – najmä v prípade online metód.

Ako riziká môžeme označiť (Halama 2005, doplnené autormi):

⁶ Na dokument sa vzťahujú autorské práva a bez predchádzajúcej konzultácie s ITC ho nemožno reprodukovat', citovat' ani prekladat'. Autori požiadali ITC o povolenie na citáciu, keďže sa ho však do uzávierky termínu na odovzdanie príspevku nepodarilo získať, v texte uvádzajú len základné informácie.

- Bezpečnosť dát a testového materiálu;
- Počítačová negramotnosť, resp. interindividuálne rozdiely v počítačovej gramotnosti;
- Slabá alebo žiadna supervízia zo strany psychológa alebo kvalifikovanej osoby;
- Ekvivalencia testových foriem na počítači vs. papier – ceruzka;
- Nekompatibilita/nekonzistentnosť hardvéru a iné technické obmedzenia (napr. rozlíšenie obrazovky, lesk/matnosť obrazovky, rôznosť zvukových a grafických kariet, pomalé pripojenie na internet a pod.);
- Vyššie finančné náklady pri vývoji adaptívnych testov a výpočtových algoritmov.

Tieto úskalia dnes, samozrejme, možno primerane alebo úplne eliminovať. Pokiaľ ide o bezpečnosť dát a testového materiálu, existuje niekoľko spôsobov, ako ju optimalizovať. Pri online diagnostike vo Viedenskom testovacom systéme napríklad test beží výlučne na vzdialenom serveri. Tento server pritom posiela na počítač klienta výhradne obsah obrazovky, ktorý má klient vidieť, pričom klientov počítač zase odosiela späť len odpoveďové správanie (napr. klik myšou). Vyhodnotenie testu pritom celé prebieha na serveri. Okrem toho stále vzrastá počet adaptívnych počítačových metód; to znamená, že z celkového súboru položiek vidí respondent len tie, ktoré sú primerané jeho schopnostiam. Aj keby sa respondent pokúšal položky si zapamätať, neovplyvní to výsledok nasledujúceho testovania, pretože adaptívny test disponuje rôznymi položkami rovnakej obťažnosti a tie sú vždy zadávané v inom, jedinečnom poradí. Niektoré počítačové metódy ďalej neumožňujú klientovi pracovať s počítačom počas samotného testovania, pretože sa spustia v režime celej obrazovky a klávesové kombinácie, ktoré by klientovi vrátili kontrolu nad počítačom (napr. Ctrl + Alt + Del), sú blokované. I keď možno namietat, že proband stále môže obsah testu nafotiť, nahrat' na video či inak zaznamenať (napr. mobilné zariadenia tieto funkcie bežne obsahujú), táto výhrada platí aj pre testy papier – ceruzka (napr. niekto odcudzí testový zošit alebo si úlohy z neho namnoží, odfotí a pod.).

Pokiaľ ide o interindividuálne rozdiely v počítačovej gramotnosti, opäť existuje niekoľko možností riešenia alebo kompenzácie. Po prvé, mnoho z počítačových metód nevyžaduje „skutočnú“ počítačovú gramotnosť, keďže počítač (resp. jeho monitor) je len médiom, odpovede sa zadávajú jednoduchým spôsobom (napr. klávesa A vs. klávesa B, označenie odpovede klikom myši, označenie odpovede číslom na klávesnici) a respondent nepotrebuje poznať iné, zložitejšie operácie. Okrem toho namiesto nutnosti zadávať odpovede prostredníctvom počítačovej myši či klávesnice, existuje pri niektorých testoch možnosť

použiť špeciálne usporiadaný odpoveďový panel či najnovšie aj dotykové monitory, čo procedúru ešte zjednodušuje. V prípade potreby tiež možno zopakovať zručnú fázu ešte raz, na čo niektoré testy aj samé upozornia.

Supervízia alebo dohľad psychológa počas testovania patrí medzi silno diskutované otázky. Počítačové testovanie ako také nevyklučuje supervíziu, pretože psychológ môže použiť počítač len ako testové médium na vlastnom pracovisku (napr. dopravní psychológovia v rámci striktnejšieho spôsobu administrácie). Je to testovanie cez internet, ktoré väčšinou prebieha bez jeho prítomnosti alebo kontroly. Pri testovaní cez internet bez supervízie treba uznať, že psychológ prichádza o podnety, ktoré by potenciálne mohol získať z pozorovania klienta pri práci. Na druhej strane túto skutočnosť vyvažuje efektívnosť takéhoto spôsobu testovania, na ktorú v dnešnej dobe vzrastajú požiadavky.

Ďalšie informácie o kandidátovi okrem toho psychológ zväčša aj tak napokon dostane, keďže psychodiagnostiku môže doplniť o iné metódy vyžadujúce osobné stretnutie (napr. v oblasti pracovnej psychológie často psychodiagnostika cez internet predstavuje len prvý krok, za ktorým nasleduje štruktúrované interview, pozorovanie počas Assessment alebo Development Centra a pod.). Supervíziu si však určite v menšej miere vyžadujú osobnostné metódy (dotazníkové, objektívne, semi-projektívne), zatiaľ čo vo väčšej miere výkonové metódy. Práve pri nich totiž riziko ovplyvnenia zo strany cudzích osôb vzrastá na relevantnosť. V tomto prípade niektorí vydavatelia počítačových testov odporúčajú administrovať štandardnú alebo dlhú formu výkonovej metódy cez internet a krátku alebo skrútenú formu administrovať osobne – v prípade, že sú výsledky výrazne odlišné, existuje podozrenie, že administrácia cez internet neprebehla korektne.

Ekvivalencia testových foriem rovnakého testu administrovaného v papierovej a počítačovej forme je vskutku principiálne otázna. Vydavatelia testov ani akademická a psychologická komunita neodporúčajú automaticky používať normy z papierovej verzie na vyhodnocovanie a interpretáciu výsledkov z počítačovej verzie. Každá metóda, ktorá sa prevádza z papierovej do elektronickej podoby, by mala mať k dispozícii vlastné normy, resp. štúdiu dokazujúcu ekvivalenciu oboch foriem. To, samozrejme, neplatí pre testy od začiatku skonštruované elektronicke, pri ktorých je dôležitá len dostupnosť noriem ako takých.

Nekompatibilita alebo nekonzistentnosť hardvéru je riziko, ktoré dokáže plne eliminovať uvedomelý používateľ. Vydavatelia počítačových testov alebo testových platforiem zverejňujú a pravidelne aktualizujú systémové, ako aj ďalšie požiadavky nutné na primeranú funkčnosť a štandardnosť testovania. Okrem hardvérových požiadaviek stojí za zmienku (najmä pri prístrojových metódach) aj samotná ergonómia počítačového

psychologického pracoviska (napr. typ sedenia, svetelnosť atď.) – rešpektovanie technických zásad totiž automaticky nezaručuje vhodné podmienky testovania.

Ďalšou otázkou, ktorá sa natíska pri diskusii o úskaliach počítačovej psychodiagnostiky, sú typy testov prístupných elektronicky. Na počítači možno administrovať tieto metódy:

- Výkonové;
- Osobnostné dotazníkové;
- Osobnostné objektívne;
- Osobnostné projektívne, resp. semi-projektívne;
- Pôvodné prístrojové a psychofyziologické;
- Performančné skúšky (čiastočne).

Na počítači teda možno administrovať prakticky všetky typy testov. Performančné skúšky alebo iné testy vyžadujúce manipuláciu so špecifickým materiálom sa dajú administrovať tiež, a to v prípade, že existuje špeciálny pripojiteľný hardvér umožňujúci skúšku previesť a zaznamenať. Spomeňme v tejto súvislosti napríklad na trhu dostupné zariadenie na skúšku jemnej motoriky cez počítač. Ďalšie perspektívy v tomto smere môže do budúcnosti ponúknuť počítačom sprostredkované modelovanie virtuálnej reality.

V rámci diskusie o úskaliach počítačovej psychodiagnostiky ešte ostáva pristaviť sa pri zvýšených finančných nákladoch na vývoj adaptívnych testov a výpočtových algoritmov. I keď je toto konštatovanie plne pravdivé, je prakticky irelevantné sa ním hlbšie zaoberať. Zodpovednosť za časovú a finančnú náročnosť vývoja novej metódy totiž od začiatku spočíva na autoroch – či už je nimi súkromná alebo akademická komunita. Vývoj najmodernejších počítačových metód dokonca zväčša prebieha synergickým spojením oboch (univerzitné/vedecké pracovisko spolupracujúce s vydavateľom testov) a prax zjavne dokazuje, že finančné prostriedky sa cez grantové alebo privátne schémy získať dajú. Na druhej strane, už vyvinuté počítačové metódy môžu autorom priniesť úspory v inom smere – napríklad len zber dát na normy či ich spracovanie je jednoduchší, rýchlejší a v konečnom dôsledku lacnejší proces v porovnaní s testami ceruzka – papier.

Nakoniec ostáva opísať aj rolu psychológa v celom procese – často totiž vzniká otázka, či je v dobe počítačovej psychodiagnostiky ešte vôbec psychológ potrebný? Najjednoduchšia odpoveď znie: áno, je a vždy bude. Počítačová psychodiagnostika zostane aj pri svojej najväčšej komplexnosti len nástrojom, ktorý potrebuje na využitie svojho potenciálu experta. Psychológ je v prvom rade dôležitý pri zadefinovaní diagnostickej otázky, teda toho, čo sa bude merať a s akým cieľom. Jeho následná úloha je zvoliť vhodný test alebo batériu, ktorá je

pre zadaný účel vhodná. Zatiaľ čo jeho rola pri administrácii a vyhodnocovaní ustupuje do úzadia, pri komplexnej interpretácii a komunikácii výsledkov je nenahraditeľná. V neposlednom rade je kvalifikovaná osoba garantom celého procesu, t. j. že diagnostika bude použitá podľa platných národných a medzinárodných profesijných štandardov vrátane zachovania etických noriem.

Literatúra

HALAMA, P., Princípy psychologickéj diagnostiky. Trnava, Trnavská univerzita, 2005.

INTERNATIONAL TEST COMMISSION, International Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing,

http://www.intestcom.org/_guidelines/guidelines/index.html, 11. 5. 2010

SCHUHFRIED, GmbH, Vienna test System – VTS Online – More info,

<http://www.schuhfried.at/en/products/vienna-test-system-vts/vts-online/vts-online-more-info.html#security>, 11. 5. 2010

SCHUHFRIED, GmbH, Vienna test System – Input devices – More info

<http://www.schuhfried.at/en/products/vienna-test-system-vts/input-devices/input-devices-more-info.html>, 11. 5. 2010

ZDROJE STRESU ZAMESTNANÝCH ŽIEN⁷

Mgr. Denisa Fedáková, PhD.

Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, dfedak@saske.sk

Abstrakt

V teoretickom príspevku syntetizujem poznatky a zistenia štúdií s cieľom popísať stresory pracovného a rodinného prostredia zamestnaných žien. Za stresory pracovného prostredia sa považujú najmä: stagnácia v kariérnom postupe, diskriminácia, stereotypizácia, pracovná doba, príjem, neistota pracovného miesta.

Zo sociálneho a rodinného prostredia sa ako zdroje stresu javia byť: inštitucionálna starostlivosť o dieťa, domáce práce, rodinné povinnosti, rolový konflikt.

Kľúčové slová:

Stresory, prostredie práce a rodiny

1. Úvod

V odbornej literatúre sa v súvislosti s pracovným a rodinným prostredím používajú termíny ako „balance“ – „rovnováha“ či „reconciliation“ – „zosúladowanie“ indikujúce, že pracovné a rodinné prostredie kladú na jednotlivca nároky, s ktorými sa musí vyrovnávať.

V prekladanej štúdií sa venujem najmä doterajším zisteniam súvisiacim so zamestnanými ženami, čo je podmienené témou grantu VEGA, pre ktorý je štúdia pripravovaná.

Cieľom štúdie je zhrnúť doterajšie zistenia a závery vedeckých prác zmiňujúcich sa o stresoroch zamestnaných žien, keďže som sa v odbornej literatúre so štúdiou tohto zamerania nestretla.

Výskumy v oblasti prepojenia rodiny a práce sa v posledných rokoch sústreďujú na konflikty a stresové situácie v živote zamestnaných žien/matiek (Hill, 2005). Výskum v oblasti práca-rodina venuje málo pozornosti pracujúcim otcom a ak aj áno, nerieši sa otázka do akej miery zažívajú pracovno-rodinný konflikt (Hill, 2005).

V odbornej literatúre sa ozývajú hlasy, že výskumníkom trvalo dlhšie kým si uvedomili, že zamestnaní otcovia by mohli (podobne ako zamestnané matky) prežívať podobné pracovno-

⁷ Príspevok vznikol ako súčasť grantu VEGA 2/0139/09 „Zamestnané ženy v prostredí práce a rodiny“

rodinné konflikty, prípadne že by vôbec pripustili, že otázky práce a rodiny by sa týkali aj zamestnaných otcov.

Som si plne vedomá toho, že zosúlad'ovanie rodinných a pracovných povinností predstavuje celý komplex rozhodnutí oboch partnerov resp. rodičov o ich pracovnej vyťažnosti, rozdelení domácich prác, o zabezpečení starostlivosti o deti a o mnohých ďalších úlohách pracovného a rodinného života.

Výsledky výskumov nepodávajú jednoznačnú odpoveď na to, ktoré stresory sú vnímané ako najvýraznejšie pri zosúlad'ovaní pracovných a rodinných úloh. V každom prípade ide ako o stresory z prostredia práce, tak o stresory z prostredia rodiny a jej každodenného fungovania, ktoré komplikujú zamestnaným plnenie si každodenných úloh. Zistenia potvrdzujú, že konflikt práca-rodina súvisí s viacerými psychologickými problémami vrátane vyhorenia, zmeny nálad, zníženej rodinnej aj pracovnej subjektívnej pohody, pracovnej a životnej nespokojnosti (Greenglass, 2002).

2. Zdroje stresu – pracovné

2.1 Diskriminácia

Podľa prieskumu IVO (2005), viac ako 77% slovenských respondentov sa domnieva, že ženy sú na trhu práce znevýhodňované z dôvodu tehotenstva a materstva.

Marošiová, Šumšalová, Kadlečíková a Gallová-Kriggerová (2006) výskumom potvrdzujú vyššie uvedený trend, keď takmer 92% respondentov súhlasí s tvrdením, že zamestnávateľa sa vyhýbajú zamestnávaniu matiek s malými deťmi.

Ďalej sa 68% slovenských respondentov zhoduje v názore, že matky po návrate z materskej dovolenky nie sú primerane odmeňované.

86% respondentov podľa spomínaného prieskumu zhodne konštatuje, že „spoločnosť nevytvára vhodné podmienky pre tie matky s malými deťmi, ktoré chcú pracovať“.

Aj napriek mnohým zmenám na pracovnom trhu, stále platí že pracovné pozície žien sú menej prestížne ako pozície mužov a že príjem žien je v porovnaní s mužmi rovnakého vzdelania a skúseností nižší (Tower, Alkadry, 2008; Nyberg, 2004; Wiley, 1991).

2.2 Stereotypy

Zamestnané ženy, obzvlášť tie, v odborných a manažérskych pozíciách sú pod tlakom spoločenských tradícií keď v práci sa od nich očakáva dosiahnutie maskulínných štandardov,

zatiaľ čo doma by si mali zachovať svoju ženskú rolu spojenú so starostlivosťou o deti a domácnosť (Tower, Alkadry, 2008).

V zisteniach analýzy diskurzu fokusových skupín na Slovensku, ktorá je podrobne popísaná v publikácii „Na ceste k rodovej rovnosti: ženy a muži v akademickom prostredí“ autor uvádza, že ženy stresuje ak spoločnosť vníma zle ich rozhodnutie venovať sa viac práci ako rodine (Masaryk, 2009).

Tower a Alkadry (2008) zdôrazňujú prevahu spoločensko-kultúrnych trendov pripisujúcich zodpovednosť za rodinu zamestnaným ženám. Popísaná skutočnosť vedie k tomu, že ženy oveľa častejšie ako muži prerušujú prácu keď sú deti choré a podstatne dlhšie zostávajú na rodičovskej dovolenke v porovnaní s mužmi.

Zrejme k danému stavu prispieva pohľad verejnosti na muža - otca na rodičovskej dovolenke. Podľa prieskumu, ktorý popisujú Marošiová, Šumšalová, Kadlečíková a Gallová-Krigerová (2006) sa 62% opýtaných slovenských respondentov stotožňuje s názorom, že „otec, ktorý sa rozhodne zostať s dieťaťom na rodičovskej dovolenke, sa stretáva s nepochopením“. Ako ďalej autorky uvádzajú, otec na rodičovskej dovolenke predstavuje jav, ktorý si ľudia v sociokultúrnom prostredí Slovenska môžu vysvetľovať ako zlyhanie matky, ale aj ako zlyhanie otca ako živiteľa.

2.3 Stagnácia alebo pomalý pracovný postup

Ženy fungujúce v pracovnom a rodinnom prostredí sa nevyhnú rozhodnutiu, kedy si musia vybrať medzi orientáciou na prácu, pričom čiastočne obmedzia venovanie sa rodine a orientáciou na rodinu, pričom sa obmedzí kariérny postup. Rozhodnutie sa pre rodinu spomaľuje napredovanie v práci a rozhodnutie sa pre prácu spôsobuje odklon od bežných demografických trendov (odklad manželstva, odklad materstva, menej detí a iné) (Schwartz, 1989).

2.4 Pracovné povinnosti

Pracovná a rodinná rola u žien sa zvyčajne neprekrývajú a intenzívnosť pracovného záväzku a práci pripisovaný význam pôsobia častokrát ako spúšťače stresu.

Wileyová (1991) uvádza, že ženy, ktoré chcú (sebavyjadrenie) pracovať prežívajú stres vo väčšej miere v porovnaní s tými, ktoré pracovať musia (inštrumentálny dôvod).

Čím viac žena do svojho zamestnania investovala a má svoju prácu rada, tým väčší je potenciál pre prežívanie stresu.

Podľa výsledkov štúdie Hilla (2005) zamestnané matky uvádzali vyššiu mieru konfliktu práca - rodina aj rodina - práca v porovnaní so zamestnanými otcami. Celkovo zamestnané matky uvádzali nižšiu mieru rodinnej, manželskej a životnej spokojnosti a vyššiu mieru individuálneho stresu ako zamestnaní otcovia.

Napätie a tlak v zamestnaní je v pozitívnom vzťahu s konfliktom práca - rodina, rodina - práca a s individuálnou úrovňou stresu (Hill, 2005).

2.5 Pracovný čas

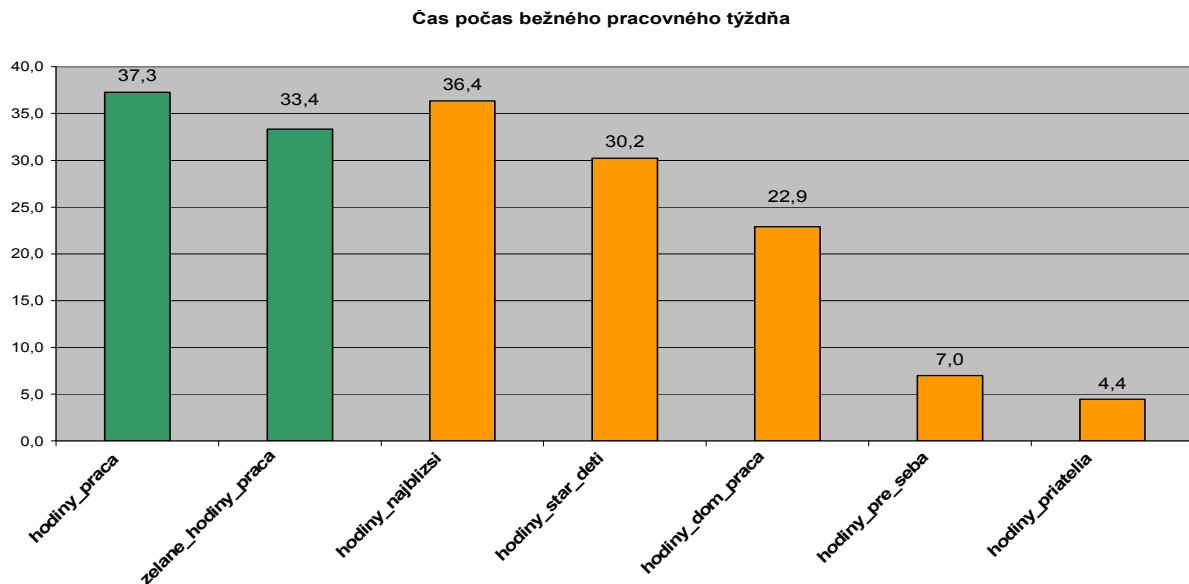
Do popredia vystupuje otázka času – na jednej strane vnímaný nedostatok času pre isté aktivity, na druhej strane uvedomovanie si časovej náročnosti niektorých činností.

Psychologická štúdia venovaná pracovnému času poukazuje na fakt, že dlhý pracovný čas súvisí s konfliktom práca - rodina a rovnako aj s psychologickým distresom (Major, Klein, Ehrhart, 2002). Viacerí autori sa zhodujú v tom, že ľudia pracujú viac ak: ich identita je pevne zviazaná s kariérou, majú príliš veľa pracovných povinností, pociťujú tlak, že ich nadriadený očakáva, že strávia v práci viac času – aj nad rámec pracovných hodín, majú menej povinností mimo práce alebo je to podmienené ich zlou finančnou situáciou (Fedáková, Stangl, Veira, 2008; Major, Klein, Ehrhart, 2002).

Ďalej je potrebné zdôrazniť, že „vdďaka“ napredujúcej technike a moderným komunikačným prostriedkom sa pracovný čas čoraz častejšie prelieva do osobného času (Vuckovic, 2000). Kvalita života je tak znižovaná obmedzením voľného času, čo má nepriaznivý dopad na fyzické i psychické zdravie zamestnaných jednotlivcov.

Výsledky nášho prieskumu (respondentky: zamestnané matky s vyšším vzdelaním (SŠ s maturitou a VŠ), N=31, priemerný vek: 37 rokov, priemerný vek najmladšieho dieťaťa: 7,2 rokov) znázornené grafom č.1 vypovedajú o tom, že priemerný týždenný pracovný čas žien-matiek, ktorý je okolo 37 hodín, by si ženy želali skrátiť v priemere o 4 hodiny. Najbližšej rodine venujú zamestnané matky týždenne takmer toľko času koľko práci a veľký podiel z tohto času je venovaný starostlivosti o deti. Domáce práce zaberú matkám približne 23 hodín z bežného týždňa. Neformálnym stretnutiam s priateľmi zvyčajne venujú zamestnané matky si 4 hodiny týždenne a 7 hodín z týždňa je vyhradených pre ich osobné záujmy.

Graf č.1: Reálny a želaný čas venovaný aktivitám počas bežného pracovného týždňa – zamestnané matky.



2.6 Atypické pracovné hodiny

Pracovné hodiny mimo bežného pracovného času spôsobujú ženám problémy pri zosúladovaní pracovných a rodinných úloh. Dva aspekty, ktoré v tomto ohľade vystupujú ako problémové sú: rôznorodosť a nepravidelnosť pracovných hodín.

Fagan a Burchell (2002) popisujú, že atypické pracovné hodiny môžu byť síce pre organizácie ekonomicky výhodné, ale zamestnancom prinášajú stres a môžu mať negatívny dopad na sociálne vzťahy a narúšať bežnú prevádzku rodiny.

3. Zdroje stresu – rodinné

3.1 Prílišné vytázenie

Identifikáciou ženy s rolou matky, zamestnankyne, manželky narastá vnímaná zodpovednosť za všetky jej úlohy a to vedie k nárastu každodennej práce (Rossi, 2006).

Torresová (2006) pripomína, že pokiaľ chce žena znížiť časový podiel domácich prác v jej dennom harmonograme, musí jednoducho skrátiť čas, ktorý jednotlivým úlohám venuje, respektíve vykonávať ich rýchlejšie. Dodáva, že úbytok času venovanému domácim prácam nastáva tak, že im žena venuje menej času, nie, že by niektoré z domácich prác prevzal muž (pričom hovorí o bežných portugalských domácnostiach). Medzi ďalšie úlohy, ktoré žena v domácnosti plní patrí aj jej pozícia tvorcu a udržiavateľa neformálnych sociálnych sietí,

d'alej rozhodnutia o nákupoch, dávkovanie liekov, starostlivosť o choré dieťa (Rossi, 2006; Hochschild, 2001). Hoci ženy pracujú menej hodín v zamestnaní ako muži, starostlivosť o deti venujú takmer trikrát toľko času ako muži a platí to rôzne kombinácie pracovných modelov rodiny, aj v prípade, že obaja rodičia pracujú na plný úväzok (Widener, 2006). A hoci sa muži väčšou mierou podieľajú na domácich prácach, na ženách zostáva takmer všetka starostlivosť o domácnosť a deti v kombinácii so zamestnaním.

Väčšina mužov a žien každodenne kombinuje svoje pracovné a rodinné roly a je preto na mieste sledovať vzťah medzi týmito rolami ako aj stres z toho prameniaca (Wiley, 1991). „Self“ mužov a žien sú budované na odlišných spoločenských rolách. Práca bola považovaná za centrálny životný záujem a identitu definujúcu rolu mužov a rodina zohrávala rovnakú funkciu u žien. V Taliansku sa používa pojem „dvojitá prítomnosť“ (existencia) na popis situácie žien, ktorých sa týka zladzovanie práce a rodiny (Bimbi, 1989). Rossiová (2006) podotýka, že tento pojem nie je v dnešnej dobe postačujúci a navrhuje pojem „trojitá prítomnosť“ (existencia), ktorý by zahŕňal aj rolu ženy v jej pôvodnej rodine (napr. dcéra, starajúca sa o rodičov).

3.2 Nedostatok voľného času

Ako uvádzajú Lee a Bhargava (2004), ženatí respondenti a vydaté respondentky žijúce s deťmi do 18 rokov majú denne o 30 minút menej voľného času ako respondenti bez detí. Celkovo ale upozorňujú na to, že množstvo voľného času je výrazne prepojené s ekonomickou situáciou rodiny a jednotlivci so zlou finančnou situáciou pracujú ešte viac tak im zostáva len málo voľného času.

Čo sa týka rodových rozdielov, ženatí muži majú k dispozícii denne o 48 minút voľného času viac ako vydaté ženy (ostatné sociodemografické charakteristiky zrovnocenené).

3.3 Založenie rodiny

Vo väčšine európskych krajín sa v posledných rokoch posúva vek matiek pri narodení prvého dieťaťa smerom nahor. Vyšší vek matiek prvorodičiek súvisí s predlžovaním doby štúdia (Duvander, Ferrarini, Thalberg, 2006).

Na základe analýz diskurzov focusových skupín univerzitných pedagógov a pedagogičiek, Masaryk (2009) uvádza fakt, že založenie rodiny a materská dovolenka sú ženami vnímané ako prerušenie kariéry a že po návrate z materskej dovolenky do práce je ťažké udržať tempo s kolegami.

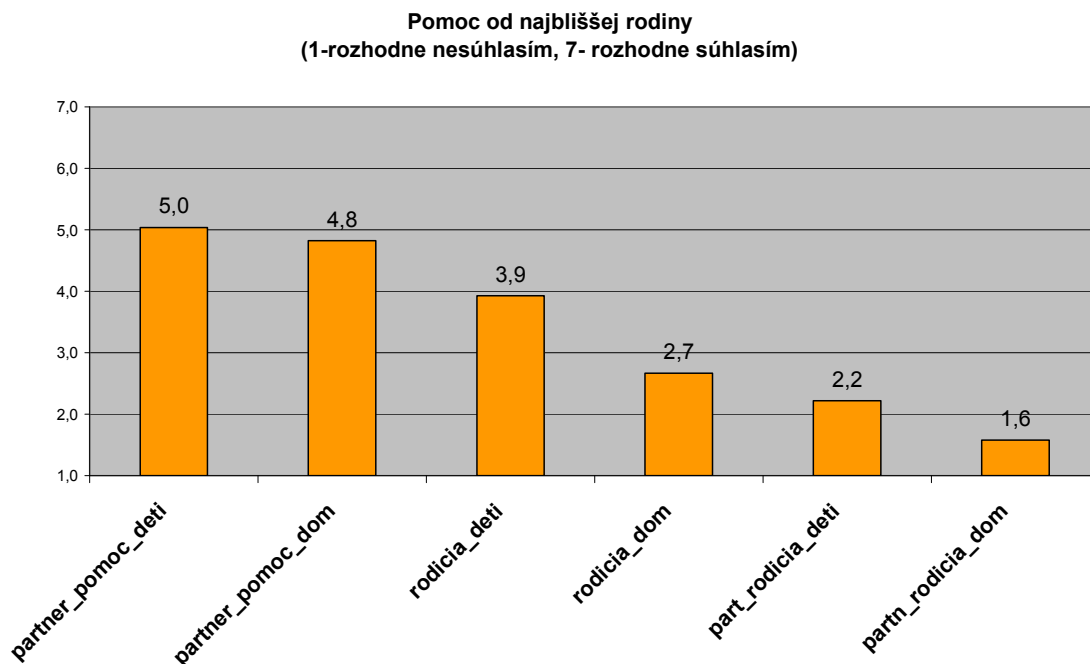
3.4 Starostlivosť o deti

Domnievam sa, že v porovnaní s distribúciou domácich prác je starostlivosť o deti medzi partnermi rozdelená rovnomernejšie, hoci ako poznamenávajú Richardson a Rush (2006) iba veľmi málo mužov preberá všetku zodpovednosť za deti.

Dovolenku alebo flexibilné pracovné možnosti si častejšie vyberajú ženy, aj keď sú tieto možnosti všeobecne označované ako kariéru obmedzujúce (Lewis, den Dulk, 2006).

Výsledky nášho prieskumu o hodnotení pomoci od najbližších (respondentky: zamestnané matky s vyšším vzdelaním (SŠ s maturitou a VŠ), N=31, priemerný vek: 37 rokov, priemerný vek najmladšieho dieťaťa: 7,2 rokov) zobrazuje graf č.2. Zistenia potvrdzujú už popisované trendy, že partneri v domácnosti viac inklinujú k pomoci s deťmi ako s domácimi prácami. Respondentky to potvrdili aj v otvorených odpovediach, keď zoznam úloh, ktoré si s partnermi delia bol obsiahlejší pri popisovaní starostlivosti o deti ako pri deľbe domácich prác.

Graf č.2: Posudzovanie pomoci od najbližších – zamestnané matky.

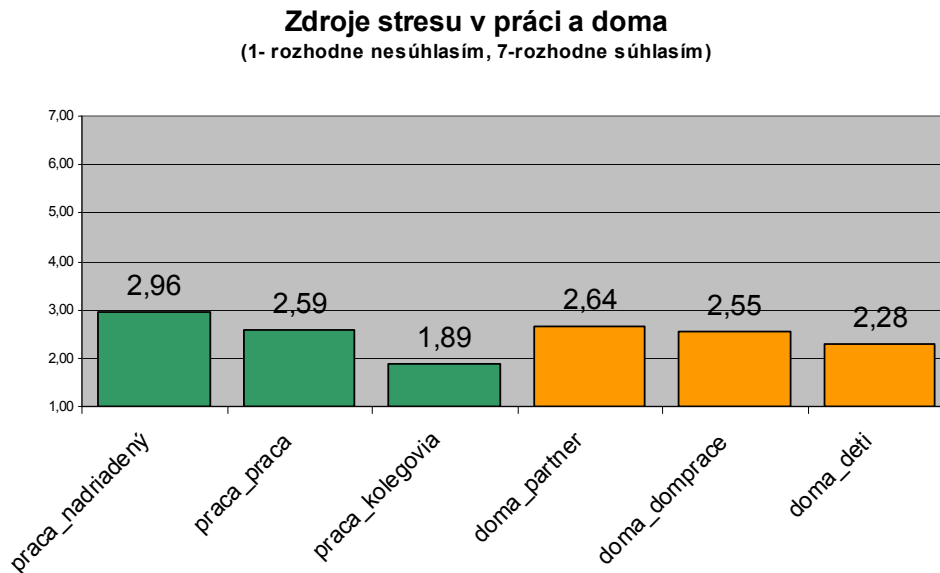


4. Stresory v práci a doma

Malý prieskum nám umožnil zmapovať vnímané stresory zamestnaných matiek s vyšším vzdelaním (SŠ s maturitou a VŠ). Počet respondentiek 31, priemerný vek: 37 rokov, priemerný vek najmladšieho dieťaťa: 7,2 rokov. Výsledky zobrazené v grafe č.3 poukazujú na odlišné vnímanie intenzity stresorov v práci i doma. V práci je za najstresujúcejší element

považovaný nadriadený, ako menej stresujúca je vnímaná samotná práca a najnižšia miera stresu zo sledovaných troch stresorov bola zaznamenaná pri posudzovaní kolegov a kolegýň v zamestnaní.

Graf č. 3: Vybrané zdroje stresu v zamestnaní a doma – zamestnané matky.



V domácnosti ženy uviedli najčastejšie za pôvodcu stresov svojich partnerov, ďalej domáce práce a napokon starostlivosť o deti. Je ale potrebné zdôrazniť, že priemerné hodnoty skóre sa pohybujú okolo hodnoty 2-3 a to znamená, že opýtané ženy celkovo nevnímajú prezentované subjekty a povinnosti ako nadmerne stresujúce. Mieru ich reakcií pripisujem vo veľkej miere ich vzdelaniu (VŠ), statusu v zamestnaní a domácich podmienkach (vzdelanie partnera, rodinný stav). Výrost (2009) vo svojej štúdii uvádza, že obdobie prvých troch rokov opatery dieťaťa vo vnímaní európskych žien - matiek patrí z hľadiska prejavenej miery subjektívnej pohody a životnej spokojnosti k „najsľušnejším“ obdobiam ich života.

5. Záver

Príspevok sa venuje problematike zdrojov stresu zamestnaných žien. Uvedomujem si, že je veľmi náročné popísať všetky zdroje stresu, s ktorými sa žena/matka pri zosúladovaní pracovných a rodinných povinností a úloh stretáva. Mnohé stresory sú totiž výrazne situačne podmienené a významnú úlohu pri ich vnímaní zohrávajú aj demografické charakteristiky ako napr. vzdelanie, rodinný stav, počet detí v rodine, príjem rodiny, pracovná doba a iné.

V prípade, že zmienená participácia v oboch oblastiach nie je konfliktná, prepojenie práce a rodiny je vnímané jednotlivcom pozitívne. Pozitívnymi príkladmi z literatúry sú: pracovno-rodinná facilitácia, definovaná ako miera využívania skúseností, zručností nadobudnutých v oblasti práce (rodiny) pri plnení úloh v rodine (práci) alebo pracovno-rodinné obohacovanie (Frone, 2003). Uvedené pozitívne dôsledky skĺbenia pracovných a rodinných povinností sú v odbornej literatúre popisované ojedinele a v našich podmienkach rozpracovanie tejto témy tiež absentuje.

V závere príspevku by som chcela zdôrazniť fakt, že podiel žien – matiek na pracovnom trhu má stále stúpajúci trend a vytvorenie priaznivých podmienok pre ich pôsobenie môže byť len prínosom. Ako poznamenávajú editorky štúdie „Matky na trhu (práce a života)“ Marošiová a Šumšalová (2006), matky na trhu práce predstavujú model pro-rodinne založených žien s potenciálom výkonnej pracovnej sily, motivácie, lojálnosti k zamestnávateľovi, zdokonaľovania svojich odborných poznatkov a zručností. Okrem toho, starostlivosť o malé deti a ich výchovu so sebou prináša aj zodpovednosť, vytrvalosť a vynaliezavosť, ktoré sa stávajú charakteristikami osobnostnej výbavy matiek.

Literatúra

- BIMBI, F., “The double presence”: A complex model of Italian Women’s labour. In: BOH, K., SGRITTA, G., SUSSMAN, M.B. (eds.) Cross-cultural Perspectives on Families, Work and Change. Haworth Press, London, p. 81-106, 1989.
- DUVANDER, A.Z., FERRARINI, T., THALBERG, S., Swedish parental leave: achievements and reform challenges. In: ROSSI G., ed.: Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe. FrancoAngeli, Milano, Italy, 2006, p. 217-238.
- FAGAN, C., BURCHELL, C., Gender, jobs and working conditions in the European Union. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2002.
- FEDÁKOVÁ, D., STANGL, A., VEIRA, A., Determinants of Female Labour Supply in Europe. Evidences from the ESS Round 2 Data. Sociological Problems, Special Issue, 2008, p. 113-130.
- FRONE, M.R., Work-family balance. In: QUICK, J.C., TETRICK, L.E. (Eds.): Handbook of occupational health psychology. Washington, APA, 2003, s.143-162.
- GREENGLASS, E.R., Work stress, coping, and social support: Implications for women’s occupational well-being. In: NELSON, D.L., BURKE, D.J. (Eds.) Gender, work stress and health. Washington DC, APA, 2002, s. 85-96.

- HILL, E.J., Work-family conflict, working fathers and mothers and support. *Journal of family issues*, 26, 2005, s.793-819.
- HOCHSCHILD, A.R., *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York. Metropolitan books, 2001.
- LEE, Y.G., BHARGAVA, V., Leisure Time: Do Married and Single Individuals Spend It Differently?. *Family and Consumer Science Research Journal*. 2004, 32, 3, s. 254-274.
- LEWIS, S., DEN DULK, L., Parents experiences of flexible work arrangements in changing European workplaces: a multi-layer contextual approach. *Sociological Problems*, Special Issue, 2008, 5-28.
- MAJOR, V.S., KLEIN, K.J., EHRHART, M.G., Work Time, Work Interference With Family, and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*. 2002, 87, 3, s.427-436.
- MAROŠIOVÁ, L., ŠUMŠALOVÁ, S., KADLEČÍKOVÁ, J., GALLOVÁ-KRIGEROVÁ, E., Názory verejnosti na situáciu matiek a otcov v priesečníku rodinnej a pracovnej sféry. In: MAROŠIOVÁ, L., ŠUMŠALOVÁ, S. (Eds.): *Matky na trhu (práce a života)*. IVO, Bratislava, 2006, s. 7-17.
- NYBERG, A., Parental leave, public child care and the dual-earner/dual-carer model in Sweden. Peer review, *Parental Insurance and childcare*, 2004, <http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/sweden04/disspapSWE04.pdf>
- RICHARDSON, V., RUSH, M., Family and work in Ireland. In: ROSSI G., ed.: *Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe*. FrancoAngeli, Milano, Italy. 2006, p.199-216.
- ROSSI, G., Work and family between idealism and reality: trends and choices of men and women in Italy. In: ROSSI G., ed.: *Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe*. FrancoAngeli, Milano, Italy, 2006, p. 59-100.
- SCHWARTZ, F.N. , *Management Women and the New Facts of Life*. Harvard Business Review, 67, 1 s. 65-76, 1989.
- TORRES, A., Work and family in Portugal. In: ROSSI G., ed.: *Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe*. FrancoAngeli, Milano, Italy, 2006, p. 9-36.
- TOWER, L.E., ALKADRY, M.G. , *The Social Costs of Career Success for Women*. *Review of Public Personnel Administration*, 2008, 28, s.144-165.
- VÝROST, J., Vnímanie sféry rodiny a práce u žien - matiek detí v predškolskom veku. In: *Zborník z konferencie Sociálne procesy a osobnosť 2009, Třešť. Zadané do tlače*.

- WIDENER, A.J., "Doing it Together": mothers and fathers integrating employment with family life in the Netherlands. In: ROSSI G., ed.: Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe. FrancoAngeli, Milano, Italy, 2006, p.162-182.
- WILEY, M.G., Gender, work and stress: The Potential Impact of Role-Identity Salience and Commitment. *The Sociological Quarterly*, 1991, 32, 4, s. 495-510.

WORK LIFE BALANS AKO DETERMINANT CELKOVEJ SPOKOJNOSTI V ŽIVOTE

Mgr. Ľudmila Filipková

Fakulta Sociálnych a ekonomických vied UK, Bratislava, ludmila.filipkova@gmail.com

Abstrakt

Príspevok prináša informácie o work-life balanse, ktorý je determinantom celkovej životnej spokojnosti. Sústreďujeme sa najmä na work-life balans v kontexte kvality života.

Definujeme, čo je to práca a mimopracovný život z hľadiska work-life balansu s dôrazom na neplatenú prácu a negatívne aspekty vyplývajúce z nezvládnutia nárokov práce a mimopracovného života. Predstavujeme rôzne modely vzťahu medzi pracovným a mimopracovným životom a poukazujeme na vzťah medzi celkovou životnou spokojnosťou a work-life balansom.

Kľúčové slová:

Work-life balans, work-life konflikt, kvalita života, práca, neplatená práca, mimopracovný život, spokojnosť v živote, spokojnosť v práci, coping.

1. Úvod

Krátko pred svetovou ekonomickou a hospodárskou krízou sme mali možnosť vidieť dramatický rast trhu práce, ktorý bol následkom ekonomického rastu a rozvoja v 90-tych rokoch. Predikátom ekonomickej úspešnosti sa v tomto období stalo efektívne využívanie zdrojov, čo samozrejme neobišlo ani ľudské zdroje. Dôsledkom týchto vážnych personálnych zmien už v dnešnej dobe nikto nepochybuje o tom, že rovnako muži ako aj ženy majú právo na naplnený život v práci aj v mimopracovnej sfére (Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004; Russell, Gannon, 2002; Bouchet, Patterson, 2006; Hughes, 2002).

Work-life balans bol a stále je atraktívnou témou pre všetkých, ktorí sa zaoberajú otázkou kvality života. Je veľmi dôležitý pre výber aj retention management, ako aj pre zníženie fluktuácie pracovníkov (Jones, 2003; Guest, 2001; Rau, Hyland, 2002). Téma work-life balans sa dostala do popredia z mnohých dôvodov. Ide napríklad o demografické a sociálno-ekonomické zmeny, ktoré spôsobili, že viac žien vstúpilo na trh práce, pracujúce matky sa stali pravidlom a nie len výnimkou (Galinsky, Aumann, Bond, 2009).

Industrializácia priniesla oddelenie pracovného života od mimopracovného a tak sa v mnohých firmách vytvorili nové pracovné kultúry, ktoré sa predovšetkým zameriavajú na výkon jednotlivcov, schopnosť prispôbovať sa zmenám a.i. Tieto nové pracovné kultúry definovali nové požiadavky na pracovníkov, ktorí sa chcú stať dobrými zamestnancami (Kirkegaard, 2006; ODorchai, 2007). Táto dichotómia pracovných návykov je len výsledkom súčasných socio-ekonomických trendov. Inými slovami posun od klasicky vnímanej rodiny (nuclear type), kde jadro tvoril manželský pár s deťmi a muž bol ten, ktorý prinášal príjem do domácnosti ku rodine s dvoma pracujúcimi rodičmi, jedným rodičom alebo slobodným jednotlivcom (Drew, Humphreys, Murphy, 2003; Rau, Hyland, 2002; McGinnity, Russell, 2008; Sorj, 2004; Hogarth, Hasluck, Gaele, 2001; Reingardiene, Tereskinas, 2006).

2. Kvalita života

Medzi predpoklady kvalitného života nepatria len uspokojené základné potreby. Vplýva naň množstvo determinantov, buď na strane psychologických daností jednotlivcov (osobné vlastnosti, schopnosti, kognitívne procesy, motivácia, postoje, hodnoty...), biologických parametrov (pohlavie, vek, zdravotný stav...), sociálno-ekonomických parametrov (pôvod, vzdelanie, majetok...) a psychických a duchovných dimenzií a charakteristík životného prostredia. (Kováč, Učeň, 2006; Kováč 2001 in: Koubeková 2006). Medzi determinanty patrí aj funkčná rodina, možnosť a schopnosť nájsť si zamestnanie, riešenie každodenných ale aj náročných životných situácií, možnosť vzdelávať sa, slobodný prístup k informáciám, životná spokojnosť, subjektívna pohoda (well-being) a mnoho ďalších premenných.

Kvalita práce je neoddeliteľnou súčasťou kvality života pracujúcich ľudí. To, čo je pre kvalitu života jednotlivcov relevantné, zahŕňa obsah práce, fyzikálne pracovné prostredie, sociálne prostredie v organizácii, systém administratívy a vzťah medzi životom v práci a mimo práce. (Raduan, LooSee, Jegak, Khairuddin, 2006). V súvislosti s kvalitou života sa zaoberáme otázkou spokojnosti v živote a v práci.

3. Spokojnosť v živote

Spokojnosť v živote je jedným z faktorov všeobecnejšieho konštruktú subjektívnej pohody. (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985; Corrigan, 2000). Všeobecne môžeme spokojnosť v živote považovať za celkové zhodnotenie kvality života na základe vopred stanovených kritérií (Shin, Johnson, 1978 in Diener et al. 1985).

Spokojnosť je miera osobného vyrovnania sa so samým sebou, osobného šťastia a prežívania vlastného zaradenia v sociálnej sfére (Kollárik, 2002). Je merateľná, subjektívna a spojená s otázkami prežívania a vnímania. Referuje o kognitívnom procese tvorenia úsudkov (Diener et al., 1985). Spokojnosť v práci je neoddeliteľnou zložkou spokojnosti v živote.

4. Spokojnosť v práci

„Pracovná spokojnosť predstavuje individuálny zážitkový obraz vlastného pôsobenia v organizácii, ktorý sa vzťahuje k jednotlivým pracovným podmienkam, k cieľom, ambíciám a očakávaniam pracovníka“ (Štikar, Rimeš, Hoskovec, 2003, s. 327). Je to subjektívna stránka pracovnej činnosti, ktorá odráža prácu a podmienky práce (Štikar, Rimeš, Hoskovec, 2003). K najčastejšie uvádzaným faktorom pracovnej spokojnosti patrí vlastná práca (mentálne stimulujúca, fyzicky primeraná a zaujímavá pre jednotlivca, ktorý ju vykonáva), jej obsah a charakteristika, pracovné podmienky (fyzikálne a uľahčujúce dosiahnutie cieľov), sociálne prostredie (kolegovia, nadriadení a podriadení) a ekonomické faktory, odmena za prácu, možnosť kariérneho rozvoja ako aj plánovanie spojené s kariérou, prostredie v práci a organizácia práce, systém riadenia a štýl vedenia, sociálne prostredie v práci, firemná kultúra a politika vedenia organizácie, sociálne prestíž práce, sebaúcta (selfesteem) (Kubáni, Kandík, 2004; Kollárik, 2002; Landy, Conte, 2008).

5. Práca

Koncepcie práce sa opierajú o niekoľko definícií. ILO definuje zamestnanie ako akúkoľvek prácu za peniaze alebo profit, ktorá bola vykonaná za posledných sedem dní, v trvaní najmenej jednej hodiny (Russell, 2002). Definícia práce z hľadiska work-life balansu je značne problematická. Práca môže byť definovaná ako platené zamestnanie. Avšak táto definícia nie je mnoho krát postačujúca, keď sa zaoberáme otázkou work-life balansu. Neberie totiž do úvahy ďalšie činnosti, mimo platenej práce, ktoré sú ale napr. viazané na pracovné miesto (neplatené nadčasy, čas strávený cestovaním za prácou, a v prípade podnikateľov sa jednoznačná hranica medzi platenou a neplatenou prácou určiť rovnako nedá). (Guest, 2001). Niektoré definície práce sa vyhli explicitnému pomenovaniu práce z hľadiska odmien za prácu. Napr. Armstrong (2007, s. 185) definuje prácu ako „účelové vynakladanie úsilia a aplikácia vedomostí a zručností (Armstrong, 2007, s. 185). Ďalšie definície sa zamerali skôr na charakteristiku pracovnej činnosti ako na pojem „práca“ ako taký. Štikar, Rimeš, Riegel a Hoskovec (2003) definujú pracovnú činnosť na základe jej objektívnej

a subjektívnej stránky. Spokojnosť v práci odráža subjektívne vnímanú prácu a podmienky práce a tvorí teda subjektívnu stránku pracovnej činnosti.

6. Kultúra dlhých hodín

Kultúra dlhých pracovných hodín môže byť jedným z kľúčových faktorov súvisiacich s WLB. Práca na nadčasy, ale aj práca nad rámec želaného pracovného času, môže spôsobiť problémy pri manažovaní WLB a v interakcii medzi prácou a mimopracovným životom. Kultúra dlhých hodín je často spájaná s oddanosťou v práci. To vedie k názoru, že byť v práci, aj keď už nie je reálne čo robiť, je spôsob ako preukázať oddanosť a lojalitu (Watts, 2007; Franks, 1999 in: Watts, 2007; Centre for Labour Market Research, 2004).

Hlavným dôvodom, prečo sú ľudia nútení pracovať na nadčasy, je dočasné zvýšenie nárokov práce a meškanie s dokončením úlohy, ako aj potreby podnikania, buď spojené s povahou práce, alebo ako odpoveď na krátkodobu zvýšené požiadavky práce. (Hogarth, Hasluck, Gaele, 2001). Kompenzácie, ktoré zamestnávateľia ponúkali za prácu na nadčasy, boli vo forme platených nadčasov alebo náhradného voľna. Väčšina participantov výskumu tvrdila, že práca na nadčasy pomáha zvýšiť šance na pracovný postup (Drew, Humphreys, Murphyy, 2003).

Kultúra dlhých pracovných hodín je jedným z faktorov, s ktorým sú ľudia nespokojní. Počet hodín strávených v práci sa zdá byť kľúčovým faktorom úrovne spokojnosti s WLB. To znamená, že počet hodín strávených v práci je kľúčom k dosahovaniu balansu medzi požiadavkami práce a mimopracovného života (Centre for Labour Market Research, 2004).

7. Starostlivosť o domácnosť a členov rodiny

Pokiaľ sa zaoberáme otázkou rodovej nerovnosti, nemôžeme sa zaoberať len platenou prácou. Hodiny strávené v platenej práci sú starostlivo kvantifikované a odmeňované. Starostlivosť o domácnosť a členov rodiny je nemeraná a neplatená. Nárast žien na trhu práce (Hogarth, Hasluck, Gaele, 2001; Sorj, 2004; Russell, Gannon, 2002; Hughes, 2002, McGinnity, Russell, 2008, Bútorová a kol. 2008) priniesol aj otázku, či sa zmenilo tradičné delenie povinností v domácnosti, alebo či majú ženy druhé zamestnanie po tom, ako sa zavrú dvere domácnosti. Vo všeobecnosti, ženy zredukovujú čas trávený v domácnosti, keď majú platené zamestnanie. Avšak tento pomer nie je jedna k jednej (McGinnity, Russell, 2008, Bútorová a kol. 2008). Zredukovanie rozdielu platov medzi mužmi a ženami je čím ďalej dôležitejším elementom Európskej stratégie zamestnanosti (Russell, Gannon, 2002a; Reingardiene, Tereskinas, 2006).

8. Stres, burn-out, coping

Najčastejším problémom každodenného života nielen v práci ale aj mimo nej môže byť stres a len niekoľko jednotlivcov nesúhlasí s tým, že práve za stres a s ním spojené psycho-somatické ochorenia sa tvrdo platí (Matteson, Ivanicevich, 1987 in: Turniansky, Hare, 1998). Stres spojený s prácou je dôležitým elementom work-life konfliktu. Stres je podľa Kollárika (2002, s. 94) definovaný ako „nadmerná záťaž pôsobiaca na človeka.“ Pracovné podmienky, ako ťažká pracovná náplň, nedostatok účasti na rozhodovaní, zdravotné a bezpečnostné riziká, pracovná neistota a tesné termíny sú spojené s pracovným stresom. Dlhodobý stres v práci spôsobuje stratu energie, narastanie odcudzenia sa práci a, čo je najmä dôležité pre zamestnávateľa, pokles výkonu (Kollárik, 2002). Stres je jedným z najzávažnejších faktorov, ktoré môžu spôsobiť konflikt medzi vnímaním seba v práci a mimo nej (Todd, 2004). Výskum Kirkengatovej (2006) preukázal priame spojenie medzi pracovnými podmienkami a psycho-somatickými ochoreniami, ktorých príčinou bol stres v práci.

Burnout môžeme charakterizovať na základe jeho trojstupňového modelu:

1. Burnout ako emocionálne vyčerpanie je pocit nedostatku energie a pocit, že emocionálne zdroje jednotlivca sú vyčerpané.
2. Burnout ako depersonalizácia, kde jednotlivec zaobchádza s ľuďmi okolo seba ako s objektmi.
3. Burn-out ako podceňovanie osobných schopností je tendenciou hodnotiť sám seba negatívne a nedôvera v svoje pracovné schopnosti, kompetencie a dosiahnuté úspechy. (Turniansky, Hare, 1998).

Burnout je súbor odpovedí na chronicky vysoké pracovné požiadavky, ktoré spôsobujú vážne interpersonálne problémy. (Turniansky, Hare, 1998)

Coping je komplexná kombinácia činností, ktoré môže jednotlivec urobiť, aby sa dokázal vyrovnat' so stresom. (Turniansky, Hare, 1998). Tieto činnosti môžu byť adaptívne (efektívne) alebo maladaptívne. Efektívne odpovede redukujú nebezpečný dopad stresu na jednotlivca a zlepšujú well-being. Maladaptívne stratégie dočasne zmierňujú stres, ale sú len krátkodobé (napr. prejedanie, pitie alkoholu, ...). Z dlhodobej perspektívy však môžu byť škodlivé. (Turniansky, Hare, 1998).

9. Work-life balans

Z hľadiska pracovnej psychológie je prioritou práve problematika toho, či, akým spôsobom, do akej miery a prečo charakteristiky práce spôsobujú nerovnováhu medzi

pracovným a mimopracovným životom alebo inými slovami work-life konflikt. „Work-life konflikt eroduje duševnú a fyzickú pohodu pracovníkov, ovplyvňuje kvalitu ich pracovných vzťahov mimo práce a zvyšuje náklady spoločnosti. Zamestnanci, ktorí zažívajú work-life konflikt sú náchylnejší na zdravotné problémy. Work-life konflikt má negatívny dopad na vzťahy s deťmi a s partnerom.“ (Todd, 2004; Furnham 1997). Ak problémy spojené s pracovným životom a s ním spojená zodpovednosť začnú interferovať s mimopracovnými povinnosťami a obmedzovať ich plnenie, môže to spôsobiť problémy v každodennom fungovaní v práci (Fronte et al., 1992, in Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004). Zredukovanie pracovných ciest a flexibilita v tom, kde a kedy je práca vykonaná, jednak významne zmierni work-family konflikt, a rovnako ako jednotlivец profituje z toho celá organizácia (Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004; Watts, 2007; Houston, Waumsley, 2003; Jones, 2003; Centre for Labour Market Research, 2004).

Z WLB politik profituje každý, či už zamestnávateľ, zamestnanec, ekonomika, rodina... Zamestnávateľ cez ľahší recruitment, zlepšenie udržateľnosti zamestnancov a služieb. Ekonomika profituje z WLB cez rast trhu práce. Viac skúsených a zručných ľudí je pripravených pracovať, pokiaľ sú im vytvorené potrebné podmienky. Rodičia a opatrovatelia môžu zase kvalitnejšie stráviť čas doma, ako aj poskytnúť finančnú podporu domácnosti pomocou odmien za prácu. Ľudia s handicapmi cez zlepšený prístup k práci. A celá pracovná sila, keďže pracujúci ľudia sú schopní lepšie balansovať prácu s inými aspektmi života. (Hogarth, Hasluck, Gaele, 2001). Ako komplex pracovných a mimopracovných aktivít môžeme WLB definovať ako „rovnováhu medzi pracovným a mimopracovným životom, ktorá je determinantom celkovej spokojnosti v živote, pozitívne pôsobí na výkonnosť človeka v práci a podporuje jeho psychické zdravie.“ (Filipková, 2009, s.137)

Niekoľko demografických faktorov indikuje, že work-life balans je a zostane stále dôležitým. Viac a viac mladých ľudí trvá na jeho dosiahnutí a čím ďalej tým viac žien vstupuje do pracovného pomeru a spoločnosti budú musieť nájsť cestu ako si udržať starších a skúsených pracovníkov (Jones, 2003). Výskum Altieri, Como a DiNunzio, Basile (2006) poukázal, že prijateľnejšia organizácia práce alebo zredukovanie pracovného času vedú k lepšiemu manažovaniu pracovného a mimopracovného života, ale aj k rovnomernejšiemu rozdeleniu mimopracovných povinností medzi mužom a ženou. Najväčším problémom, ktorý sa vyskytne pri využívaní niektorej z politik WLB, je komunikácia s kolegami a manažérom. Najmä v prípade, keď je pracovník súčasťou tímu. Technológie vo forme e-mailov, zdieľaných elektronických denníkov a plánovačov môžu hrať významnú úlohu pri zvládaní aj tejto prekážky (Drew, Humphreys, Murphy, 2003).

Výskumníci na vzťah medzi prácou a mimopracovným životom pozerajú rôzne. Preto vzniklo aj niekoľko modelov work-life balansu, ktoré vychádzajú z tohto vzťahu. Model segmentácie (segmentation) hovorí, že práca a mimopracovný život sú dve rozdielne oblasti života, ktoré každý prežíva nezávisle od seba a jedna druhú neovplyvňujú (Zedeck, Mosier 1990 in: Guest, 2001; O'Driscoll, 1996 in: Guest, 2001; Kanter, 1977 in Rau, Hyland, 2002). Spillover (Houston, Waumsley, 2003, Wedeck, Mosier 1990 in: Guest, 2001, O'Driscoll, 1996 in: Guest, 2001) alebo model prelínania hovorí, že práca a mimopracovný život sa môžu vzájomne ovplyvňovať buď v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Kompenzačný (compensation) model hovorí, že nedostatky v jednej sfére v zmysle požiadaviek alebo spokojnosti môžu byť kompenzované v druhej sfére. Inštrumentálny (instrumental) model je založený na princípe, že aktivity v jednej sfére uľahčujú úspech v druhej sfére. Posledný model konfliktný (conflict) hovorí, že prílišné požiadavky práce a mimopracovného života nútia jednotlivcov urobiť niektoré náročné rozhodnutia a z toho môžu vyplynúť konflikty (interpersonálne aj intrapersonálneho charakteru) a objaviť sa významné preťaženie. (Guest, 2001; Rau, Hyland, 2002)

Práve na tento posledný, konfliktný, model sa upriamuje v psychológii práce najväčšia pozornosť. Dôvodov je hneď niekoľko. Spoločnosť už prešla a stále prechádza niekoľkými markantnými zmenami, ktoré sa týkajú najrozmanitejších oblastí života človeka a tieto zmeny významne zasahujú do pracovnej aj mimopracovnej oblasti. Sú to najmä ekonomické zmeny a s nimi spojená globalizácia, ktorá má významný efekt na pracovníkov, rodiny a kultúru kdekoľvek na svete, deregulácia a nedostatok kvalifikovaných pracovníkov (Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004). Ďalej ide o zmeny v rodine a demografické zmeny. Mení sa aj zloženie pracovnej sily všade na svete. Proporcne je oveľa viac zarábajúcich párov, z ktorých obaja majú zodpovednosť starať sa o deti alebo starších ľudí. V neposlednom rade je problémom starnúca pracovná sila a neskorý odchod do dôchodku (Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004, Galinsky, Aumann, Bond, 2009). Ďalšou oblasťou, ktorá prešla zmenami, je samotná organizácia práce. Nárast pracovných povinností a ich rôznorodosť zvyšujú tlak na pracovníka a prispievajú tým k zvýšenému počtu stresových situácií. Požadovaná flexibilita a teleworking zase podstatne predlžujú čas strávený prácou (aj keď v správnom množstve sa považujú za nástroj politiky WLB). Aby zamestnanci splnili potreby organizácie sú často vybavení mobilnými telefónmi, pagermi, faxom, laptopmi s pripojením na internet a inými technológiami, vďaka ktorým sú neustále prístupní pre svojich zamestnávateľov (Hill, Yang, Hawkins, Ferris, 2004; Hogarth, Hasluck, Gaele, 2001). V súvislosti s prácou sa zmeny dotkli aj zamestnaneckých vzťahov, nárast pracovníkov na čiastočný úväzok, podnikateľov a

outsourcovania ponúka ich užívateľom okrem výhod aj určité nevýhody, týkajúce sa ich schopnosti prerozdeľovať čas a úsilie medzi pracovné a mimopracovné záležitosti (<http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/awlbc/images/awlbc3-en.gif>).

Hlavným determinantom toho, akým spôsobom sú rodina, práca a sociálny systém v štáte prepojené, je spôsob akým si štát, trh a spoločnosť delí zodpovednosť (ODorchai, 2007). S feminizáciou pracovného trhu a s meniacim sa významom, štruktúrou a rytmom platenej práce (Taylor, 2001 in Glorieux, Koelet, 2002) sa stáva balansovanie medzi prácou a mimopracovným životom zložité. Muži a ženy majú rozdielne priority, ktoré vedú nielen z rozdielnemu využívaniu času, ale sú tiež premietané do rozličných situácií v rámci zamestnania.

Literatúra

- ALTIERI, G., COMO, E., DINUNZIO, D., BASILE, R., Modern Women and Men: Going Beyond the Housewife and Working Man Stereotype in Italy. In: REINGARDIENE, J. Between Paid and Unpaid Work: Family Friendly Policies and Gender Equality in Europe. Vilnius: Social Research Center of Vyntantas Magnus University, 2006.
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů (10. vydanie). Praha: Grada publishing, 2007.
- BÚTOROVÁ, Z. A KOL., Ona a on na Slovecknsku: Zaoštréné na rod a vek. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2008.
- CENTRE FOR LABOUR MARKET RESEARCH, Work-Life Balance Survey 2004: A Snapshot of Western Australian Workplaces. Austrália: Department of Consumer and Employment Protection, 2004.
- DIENER, E., EMMONS, R.A., LARSEN, R.J., GRIFFIN, S., The Satisfaction With Life Scale. Journal of Personality Assessment. 49/1, 1985.
- DREW, E., HUMPHREYS, P., MURPHY, C., Of the treadmill: Achieving Work/Life Balance. Ireland: National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003.
- FILIPKOVÁ, L., Work-life balans high potential žien do 35 rokov. In: Kolektív autorov Psychologické aspekty pôsobenia mladých nadaných manažérov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2009.
- GALINSKY, E., AUMANN, K., BOND, J.T., Times are changing. USA: Families and Work Institute, 2009.
- GLORIEUX, I., KOELET, S. Gendered prioritie: Differences Between Men and Women in Balancing Between Paid Work, Unpaid Work and Leisure. Canada: University of Waterloo, 2002.

- GUEST, D.E., Perspectives on the Study of Work-Life Balance. (discussion paper). London: The Management Centre, 2001.
- HILL, J.E., YANG, CH., HAWKINS, A.J., A Cross-cultural Test of the Work-Family Interdace in 48 Countries. *Journal of Marriage and Family*, 2004, 66.
- HOGARTH, T., HASLUCK, CH., GAELLE, P. ,Work-Life Balance 2000: Results from the Baseline Study. UK: Institute for Employment Research, 2001.
- HOUSTON, D.M. AND WAUMSLEY, J.A., Attitudes to flexible working and family life. UK: Joseph Rowntree Foundation, 2009.
<http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/awlbc/images/awlbc3-en.gif>
- HUGHES, G., Employment and Occupational Segregation. In RUSSELL, H., GANNON B. The Male/Female Wage Gap in Ireland. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment, 2002.
- IFF RESEARCH MANAGEMENT, Flexible working practices (research report). UK, 2005.
Dostupné
na:http://83.137.212.42/sitearchive/eoc/PDF/Flexible_working_practices.pdf?page=17663
- JANCAITYTE, R., Family Friendly Policies and Welfare State: A Comparative. Analysis. In: REINGARDIENE, J., Between Paid and Unpaid Work: Family Friendly Policies and Gender Equality in Europe. Vilnius: Social Research Center of Vyntantas Magnus University, 2006.
- KIRKEGAAT, CH., Does Welfare State Guarantee Gender Equality? In: REINGARDIENE J., Between Paid and Unpaid Work: Family Friendly Policies and Gender Equality in Europe. Vilnius: Social Research Center of Vyntantas Magnus University, 2006.
- KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002.
- KOUBEKOVÁ, E., Osobnostné determinanty kvality života adolescentov s telesným hendikapom. In: KOVÁČ, T., UČEŇ, I., Kvalita života intaktiných a hendikepovaných detí a adolescentov na Slovensku. Bratislava: VÚDPaP, 2006.
- KOVÁČ, T., Rodina ako základný kameň kvality života detí. In: KOVÁČ, T., UČEŇ I., Kvalita života intaktiných a hendikepovaných detí a adolescentov na Slovensku. Bratislava: VÚDPaP, 2006.
- KOVÁČ ,T., UČEŇ I., Kvalita života intaktiných a hendikepovaných detí a adolescentov na Slovensku. Bratislava: VÚDPaP, 2006.
- LANDY, F. & CONTE, J., Work in the 21. century: an introduction to industrial and organizational psychology (2nd edition). USA: Blackwell Publishing, 2002.

- MCGINNITY, F., RUSSELL, H. Gender Inequalities in Time Use. Dublin: Brunswick Press, 2008.
- O'CONNELL, P.J. & RUSSELL, H., Equality at work? Workplace equality policies, flexible working arrangements and the quality of work (research). Írsko, 2005. Dostupné na: http://www.csmb.unimo.it/adapt/bdoc/2005/30_05/114.equality.ireland.pdf
- O'CONNELL, P.J., Adaptability – Flexible Working Arrangements. In RUSSELL, H., GANNON, B., The Male/Female Wage Gap in Ireland. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment, 2002.
- ODORCHAI, S., Family, Work and Welfare States in Europe: Women's Juggling With Multiple Roles. Brusel: Solvary Business School, 2007.
- RADUAN, C.R., LOOSEE, B., JEGAK, U., KHAIRUDDIN, I., Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. Journal of Social Sciences, 2006, 2 (2): s. 61-67.
- RAU, B.L., HYLAND, M.M. Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction. Personnel Psychology 2002:55.
- REINGARDIENE, J., TERESKINAS, A., Reconciliation of Work and Family Life in Lithuania: Challenges and Opportunities for Gender Equality. In: REINGARDIENE, J., Between Paid and Unpaid Work: Family Friendly Policies and Gender Equality in Europe. Vilnius: Social Research Center of Vyntas Magnus University, 2006.
- RUSSELL, H., Gender Gaps in Employment and Participation Rates. In RUSSELL H., GANNON B., The Male/Female Wage Gap in Ireland. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment, 2002.
- RUSSELL, H., GANNON, B. Equal Opportunities Between Men and Women. In RUSSELL H., GANNON B., The Male/Female Wage Gap in Ireland. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment, 2002.
- RUSSELL, H., GANNON, B., The Male/Female Wage Gap in Ireland. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment, 2002.
- SORJ, B., Reconciling Work and Family: Issues and Policies in Brazil. Ženeva: International Labour Organization, 2004.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003.
- TODD, S., Improving work-life balance – What are other countries doing? (research) Kanada, 2004. Dostupné na: www.hecol.ualberta.ca/.../%5B%20Presentations%20%5D%20Improving-work-life-balance,%20other%20countries.pdf

TURNIANSKY, B. & HARE, A.P., *Individuals and Groups in Organizations*. London: Sage Publications, 1998.

WATTS, J.H., *Allowed into a Man's World. Meanings of Work-Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as Minority Workers in Construction*. *Gender, Work and Organization* (16/1). Blackwell Publishing, 2007.

SOCIÁLNA INTELIGENCIA V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI⁸

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, franky@unipo.sk

Abstrakt

Efektívnosť manažérskej práce je podmienená mnohými kompetenciami. V rámci týchto kompetencií zaujímajú významné miesto aj sociálne kompetencie. Jedným z reprezentantov týchto sociálnych kompetencií je aj sociálne inteligencia. V príspevku venujeme pozornosť analýze postaveniu sociálnej inteligencie v kontexte ďalších manažérskych kompetencií a možnostiam jej zisťovania na báze behaviorálno-situačného prístupu.

Nájsť a vybrať správnych ľudí na manažérske pozície je snahou každej firmy a organizácie vôbec. Naplniť toto úsilie však nie je ani ľahké ani jednoduché. Zadefinovať a následne vedieť aj diagnostikovať podstatné predpoklady pre manažérsku prácu je multidisciplinárny problém, riešenie ktorého predpokladá spoluprácu odborníkov viacerých vedných disciplín.

Manažéri vykonávajú svoju prácu v rôznych kontextoch a riešia problémy v rôznych konkrétnych situáciách. Jednou z takýchto špecifických oblastí v práci manažérov sú interpersonálne situácie a správanie sa ľudí v týchto situáciách, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu. Aj keď predpokladáme, že každé správanie človeka a teda aj manažéra je sociálne determinované, predsa však existujú situácie, v ktorých aspekt sociálnej interakcie, sociálneho kontextu zohráva dominantnú úlohu. Vo všetkých týchto situáciách je zdôraznený aspekt interakcie jedinca a sociálneho prostredia, prítomnosť vzájomných vzťahov sociálnych objektov (osôb, skupín, sociálnych objektov). Akcentuje sa teda sociálny rozmer týchto situácií.

Je zrejmé, že spôsob riešenia interpersonálnych situácií je podmienený celou osobnosťou manažéra. Manažéri sa preto v týchto situáciách správajú individuálne rozdielne. Niektorí sa cítia príjemne, správanie v týchto situáciách im nerobí problém, dokonca tieto situácie vyhľadávajú. Iní sa zase, pokiaľ je to možné, týmto situáciám vyhýbajú, necítia sa v nich príjemne, nevedia zvoliť v takejto situácii vhodné spôsoby správania. Príčiny týchto

⁸ Príspevok bol publikovaný v rámci realizácie grantového projektu VEGA 1/0831/10 a Centra excelentnosti CEVKOG.

rozdielov je možné hľadať vo viacerých oblastiach a analyzovať ich z rôznych uhlov pohľadu. Je zrejme, že špecifiká správania v týchto situáciách môžu byť spôsobené charakteristikami na individuálnej úrovni každého manažéra (temperament, osobnostné charakteristiky), ale aj na úrovni obsahu konkrétnej situácie (konflikt, priateľská atmosféra, ohrozenie, spor s nadriadeným alebo podriadeným a pod.). Analýza súvislostí medzi správaním manažéra v interpersonálnej situácii a možnými prediktormi tohto správania je preto reprezentovaná pestrou paletou faktorov tak na strane konkrétneho človeka, ako aj na strane konkrétnej interpersonálnej situácie.

Pri riešení problémov, nie len interpersonálnych, manažér nemôže prijímať rozhodnutia bez zohľadnenia sociálneho kontextu. Prijímať efektívne riešenia a riadiť môže len ak pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov a takto následne ich dokáže vhodne ovplyvňovať a zapojiť ich do plnenia úloh (Pauknerová, 2006).

Sociálnu inteligenciu v tomto kontexte považujeme za jednu z podstatných psychologických charakteristík správania manažéra v sociálnej situácii, jeho predikcie a interpretácie výsledkov tohto správania.

Táto skutočnosť sa prejavuje aj tým, že takmer v každej špecifikácii manažérskych kompetencií, aj keď sa priamo sociálna inteligencia ako pojem nevyskytuje, sa vo väčšej alebo menšej miere stretávame aj s charakteristikami, ktoré súvisia so sociálnou oblasťou manažérskej práce. Pauknerová (2006) napríklad uvádza:

- predpoklady pre organizačnú prácu,
- účasť na spoločenskom dianí,
- vstupy do sociálnych interakcií,
- väčšia dominantnosť,
- určitý nadhľad a zmysel pre humor.

Hančovská (2010) z hľadiska sociálneho kontextu vystupovania manažérov zase sústredila pozornosť na nasledovné oblasti:

- schopnosť uspokojovať potreby členov riadenej skupiny,
- presadzovanie sa ako osobnosti v interpersonálnych vzťahoch na pracovisku,
- zvládanie spoločenských stránok riadiacej funkcie,
- zvládanie spoločenského postavenia vedúceho pracovníka.

Na premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu personálnych systémov a porozumenie ľuďom v organizácii poukázali aj Henry a Pettigrewa (Armstrong, 1999).

S problematikou sociálnej inteligencie sa najčastejšie stretávame v manažmente ľudských zdrojov (napr. riešenie konfliktov v medziľudských vzťahoch, odmeňovanie, motivovanie zamestnancov a pod.). Je potrebné však upozorniť, že aj v iných manažérskych činnostiach (rokovanie o dôležitých rozhodnutiach, obchodné rokovania a pod.) sú výrazne ovplyvnené sociálnou inteligenciou.

Možnosť špecifikovať a poznať sociálnu inteligenciu ako jednu z dôležitých kompetencií efektívneho správania manažérov umožňuje:

- už pri výbere ľudí urobiť rozhodnutia s vyššou mierou pravdepodobnosti úspešného zvládnutia manažérskych pozícií,
- realizovať prípravu a výcvik manažérov v oblasti sociálnych kompetencií.

Sociálna inteligencia je reálnou individuálnou charakteristikou a počiatky snáh o jej meranie siahajú až k Thorndikeovi (Kihlstrom, Cantor, 2000). Napriek tomu, pri úsilí o jej presnejšie vymedzenie narážame na určité ťažkosti (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001).

Thorndike (Weisová, Süß, 2007) ju definoval ako schopnosť chápať a zvládať mužov a ženy, chlapcov a dievčat a konať múdro v medziľudských vzťahoch. Uvedený autor vo svojej definícii priklonil k dvoj-faktorovej štruktúre vymedzenia sociálnej inteligencie a v rámci tejto štruktúry rozlišuje kognitívne prvky (porozumenie druhým ľuďom, napr. spolupracovníkom, obchodným partnerom) a behaviorálne prvky (múdre správanie v medziľudských vzťahoch) sociálnej inteligencie. Podobne definuje sociálnu inteligenciu Marlowe (1986). Chápe ju ako schopnosť porozumieť iným ľuďom a sociálnym interakciám a uplatniť tieto poznatky vo vedení a ovplyvňovaní iných ľudí pre vzájomnú spokojnosť. Už z uvedených vymedzení je zrejmé, že sociálna inteligencia má úzky vzťah aj k manažérskej práci.

Konceptualizácia pojmu sociálna inteligencia poukazuje na jednu z podstatných otázok diskutovaných vo vzťahu k tejto problematike už od jej zrodu, a to je rozlíšenie sociálnej inteligencie od iných podobných konštruktov (akademická inteligencia, emocionálna inteligencia, praktická inteligencia, ale napr. aj komunikácia, sociálny vplyv) a v návaznosti na túto skutočnosť aj zadefinovanie možností a postupov jej zisťovania. Z podobným problémom sa stretávame aj pri diagnostikovaní psychologických a sociálnych kompetencií manažérov.

Vo vzťahu k tomuto problému je potrebné upozorniť opäť na skutočnosť, že všetky postupy ľudí pri riešení problémov sú chápané ako sociálne podmienené. Z hľadiska sociálnej inteligencie však je pozornosť sústredená na obsahový kontext týchto problémov, ktorý je

dominantne podmienený konkrétnym sociálnym kontextom (napr. vzťahy ľudí na pracovisku, medziľudské konflikty a pod.).

Existenciu sociálnej inteligencie podporuje aj Gardnerov (1993) názor, podľa ktorého nie je možné uvažovať len o jednej inteligencii, ale práve naopak je potrebné špecifikovať jednotlivé druhy inteligencie. Aj keď niektoré výskumy nepotvrdili existenciu rozdielov medzi sociálnou a akademickou inteligenciou, predsa však sú aj výskumy (Ford, Tisak, 1983), ktoré tieto rozdiely zachytili, resp. špecifikovali tie dimenzie sociálnej a akademickej inteligencie, kde bola zistená súvislosť, na rozdiel od tých dimenzií, kde takáto súvislosť nebola potvrdená (Makovská, Kentoš, 2006). Je zrejmé, že koncept sociálnej inteligencie sa svojím obsahom veľmi blíži aj k chápaniu emocionálnej inteligencie (Bar-On, 2006). Práve manažéri sú v porovnaní s ostatnou populáciou v značnom popredí práve v tom, vedia zosúladiť svoje hodnoty, ciele a aktivity (Birknerová, 2010).

Možno viac z hľadiska riešenia konkrétnych problémov v živote ľudí je potrebné v tejto súvislosti upozorniť aj na skutočnosť, že emocionálna inteligencia sa nemusí dotýkať bezprostredne situácií, v ktorých majú dominantné postavenie aspekty reálneho sociálneho kontextu. Môže ísť napr. o riešenie emocionálnych stavov, ktoré sú individuálnymi problémami konkrétneho človeka, a v ktorých je sociálny kontext zahrnutý len sekundárne, ako individuálna vývinová charakteristika. Túto skutočnosť popisuje Goleman (2006) ako self management, oproti vzťahovému manažmentu, ktorý je typický pre sociálnu inteligenciu.

Vo všetkých týchto prístupoch viac alebo menej rezonuje aj druhá veľmi často diskutovaná otázka vo vzťahu k sociálnej inteligencie, ktorá súvisí s vymedzením štrukturálnych aspektov tohto pojmu. Táto otázka navodzuje diskusiu v kontexte toho čo má vstúpiť ako multidimenzionálna charakteristika do vymedzenia kategórie sociálna inteligencia.

Diskusia o mozaike aspektov štruktúry obsahu pojmu sociálna inteligencia vyúsťuje v konečnom dôsledku v akcentovaní buď kognitívneho rozmeru chápania tohto pojmu, t.j. schopnosti porozumieť iným ľuďom (Barnes, Sternberg, 1989) alebo sústredení sa na správanie, čiže riešenie interpersonálnej situácie (Ford, Tisak, 1983) a zdôraznenie behaviorálneho aspektu danej problematiky. Charakterizovanie týchto dvoch aspektov štruktúry konštruktu sociálnej inteligencie súvisí, ako sme uviedli, už s Thorndikeovým prístupom k sociálnej inteligencii.

Zdôraznenie kognitívneho prístupu pri vymedzení sociálnej inteligencie sa opiera o skutočnosť, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie a správanie sa iných ľudí a tiež, ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie. Silvera, Martinussen a Dahl (2001) uvádzajú, že sociálna inteligencia sa skladá z týchto

komponentov: vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, využívanie sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi, sociálna príťažlivosť (čaro) a sociálna adaptácia.

Behaviorálne orientované prístupy sa viac sústreďujú na správanie, čiže schopnosť úspešne pôsobiť na iných ľudí (Ford, Tisak, 1983). Špecifikácia psychometrického a osobnostného prístupu ako dvoch základných línií štúdia sociálnej inteligencie (Kihlstrom, Cantor, 2000) predstavujú ďalší, v poradí tretí, diskutovaný problém v tejto oblasti poznania. Psychometrický prístup konceptualizuje a operacionalizuje sociálnu inteligenciu ako vlastnosť alebo skupinu vlastností, pričom ľudia môžu byť porovnávaní na dimenzii nízka, vs. vysoká a v tomto prípade rozdielnosť oproti štúdiu akademickej inteligencie spočíva vlastne jedine v zameraní na sociálnu sféru. Naproti tomu predstavitelia osobnostného prístupu uvažujú o sociálnej inteligencii na základe správania v rôznych interpersonálnych situáciách, ktoré sa nehodnotí striktno na dimenzii výkonnosti. Značná pozornosť sa sústreďuje na aspekt subjektívneho posudzovania situácie.

Ďalšou, z hľadiska frekvencie výskytu nie tak často diskutovanou otázkou je problematika, ktorá súvisí s prosociálnym, resp. antisociálnym kontextom sociálnej inteligencie. V bežnom, každodennom jazyku je „sociálne inteligentné správanie“ viac menej automaticky hodnotené ako prosociálne, morálne, etické. Domnievame sa, že konštrukt sociálna inteligencia má v tomto zmysle neutrálny náboj. Uplatnenie sociálnej inteligencie môže byť preto uskutočnené tak v prosociálne charakterizovanom správaní, ako aj v antisociálnom nasmerovaní správania. Podobný prístup majú k sociálnej inteligencii aj Birknerová, Janovská, Ištvániková (2009), podľa ktorých je sociálna inteligencia konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v prosociálnom, ako aj antisociálnom kontexte.

Jedným z možných koncepcných prístupov k vymedzeniu a skúmaniu sociálnej inteligencie, ktorý je vhodný aj z hľadiska včlenenia sociálnej inteligencie do manažérskych kompetencií, je behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie. Tento koncept vychádza z uplatnenia situačného prístupu, pričom akcentovaný je aspekt správania v sociálnej situácii. Vo vzťahu vybraných antecedentov a konzekventov situačný prístup vychádza z predpokladu, že správanie manažéra nie je vo vzťahu k jednotlivým situáciám homogénne. Naopak, považuje situácie, alebo typ situácií za jednu z možných príčin modifikácie správania (Ruiselová, 1994). Zároveň koncipovanie behaviorálno-situačný prístupu k sociálnej inteligencie je inšpirované niektorými koncepciami vypracovanými v kontexte štúdia sociálnej inteligencie a metodikami, ktoré vznikli na báze podobných prístupov. Išlo konkrétne o koncepciu Gettera a Nowiskeho

(Lorr, Youniss, Stefic, 1991) venovanú zisťovaniu interpersonálnych zručností, koncepciu Van der Maesen de Sombreffa (2000) zameranú na problém zaznamenávania sociálneho vhl'adu, ďalej koncepciu Greshama a Elliotta (Lorr, Youniss, Stefic, 1991), v ktorej sa pozornosť sústreďuje na posudzovanie a sebauposudzovanie sociálneho správania a napokon koncepciu Lorra, Younissa a Stefica (1991) orientovanú na štúdium sociálnych vzťahov. Hlavne sme sa však opierali o prístup Forda a Tisaka (1983), ktorí na základe svojich výskumov dospeli k záveru, že meranie sociálnej inteligencie je efektívnejšie na základe zisťovania behaviorálnej efektívnosti v sociálnych situáciách, než pomocou kognitívneho porozumenia sociálnym situáciám.

V rámci rozpracovania a overovania behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie bola navrhnutá pôvodná metodiku zisťovania sociálnej inteligencie RIPS (Riešenie interpersonálnych problémových situácií) (Baumgartner, Frankovský, 2004), ktorú považujeme za jeden z vhodných prístupov aj v prípade diagnostiky sociálnej inteligencie ako manažérskej kompetencie.

Z metodologického hľadiska dotazník RIPS vychádza, ako sme už uviedli, zo situačného prístupu a z posudzovania správania. Respondentom sa písomne prezentuje konkrétna sociálna situácia a zároveň 18 foriem možného správania v tejto situácii. Tie respondent posudzuje v zmysle prijímania alebo odmietania na 6 – bodovej škále intervalového typu (rozhodne áno, áno, skôr áno ako nie, skôr nie ako áno, nie, rozhodne nie).

Obsah navrhovanej situácie bol zvolený z hľadiska jej univerzálnosti a predpokladu, že každý človek sa vo svojom živote stretol s takouto situáciou.

Popis situácie:

Na ulici pozdravíte dobrého známeho(u), ktorého ste dlhšie nevideli. On(a) vám neodzdraví. Čo urobíte?

Príklady foriem správania:

zastavím ho (ju) a spýtam sa ho (jej), čo mu (jej) je,
nebudem si to všímať a pokračujem v chôdzi,
post'aužujem sa naňho našim spoločným známym.

Overovanie uvedenej metodiky v prezentovanej štúdiu, bolo realizované vo výskume, ktorého zúčastnilo 564 respondentov, z toho 96 mužov a 468 žien. Ich priemerný vek bol 24.9 rokov (vekové rozpätie od 19 rokov do 53 rokov). Faktorová analýza (metóda Principal components s Varimax rotáciou) na báze získaných údajov umožnila špecifikovať štyri faktory, ktoré celkovo vysvetľovali 55,9% variancie.

Zistené faktory reprezentujú v podstate troj-zložkovú štruktúru behaviorálno-situačného modelu sociálnej inteligencie, v rámci ktorej môžeme špecifikovať behaviorálne, sociálno-emocionálnu a kognitívnu zložku, so špecifikáciou behaviorálnej zložky na dva samostatné faktory (súčasné a budúce správanie). Tieto faktory reprezentujú nasledovné obsahové kontexty:

F1 – behaviorálne riešenie v budúcnosti – respondenti, ktorí nízko skórujú v uvedenom faktore uprednostňujú negatívnu behaviorálnu reakciu na situáciu, nazlostia sa na túto osobu, druhýkrát ju ako prvý nezdravia, resp. pri stretnutí sa budú tváriť, že ju nevidia alebo na jej pozdrav neodzdravia. Nízke skóre reprezentuje výbušné typy manažérov, ktorí agresívne riešia situácie a táto reakcia negatívne ovplyvňuje aj ich správanie v budúcnosti. Vytvárajú si svojich nepriateľov, čo výrazne ovplyvňuje ich manažérsku prácu.

F2 – behaviorálne riešenie aktuálne – respondenti, ktorí nízko skórujú v uvedenom faktore neponechajú situáciu bez povšimnutia, ešte raz kontaktujú osobu a to tak, že ju opätovne pozdravia, resp. zisťujú priamo od nej dôvody prečo neodpovedala na pozdrav. Z hľadiska manažérov ich správanie bude ústretové, neponechajú problémy bez povšimnutia, aj v nepríjemnej situácii sa snažia hľadať riešenie.

F3 – kognitívne spracovanie – respondenti, ktorí nízko skórujú v tomto faktore sa zamyslia nad tým, či osobe nejako neublížili, resp. čo sa asi mohlo jej prihodiť a v tomto zmysle budú získavať informácie aj od svojich známych. Tento faktor reprezentuje postup manažérov, ktorí skôr než sa rozhodnú pre určité správanie si získajú pokiaľ možno čo najviac informácií, premyslia si postup, oslovia napr. svojich spolupracovníkov.

F4 – emocionálne uvoľnenie – respondenti, ktorí nízko skórujú v tomto faktore bezprostredne na situáciu nereagujú, ale porozprávajú o tejto príhode svojim priateľom alebo sa postávajú svojim známym. V prípade manažérov ide skôr o prehládanie problémov, odkladanie riešenia, resp. o snahu, pokiaľ je to možné, vyhnúť sa tomuto riešeniu.

Domnievame sa, že navrhnutá štruktúra metodiky umožní efektívne a zmysluplne postihnúť sociálnu inteligenciu. V prípade manažérov, ako jednu z mnohých kompetencií úspešnosti ich manažérskej práce. Je zrejmé, že vo vzťahu k validizácii tejto metodiky bude potrebné zrealizovať ďalšie výskumy a analýzy, ktoré by mali potvrdiť podstatné psychometrické parametre vyvíjanej metodiky. Zároveň bude nevyhnutné aplikovať, z hľadiska overovania metodiky RIPS pre praktické potreby v manažérskej diagnostike, túto metodiku v rôznych manažérsky kontextoch z dôvodu potvrdenia úrovne generalizácie jej možného použitia v konkrétnej praxi.

Na záver chceme upozorniť, že všetky manažérske kompetencie (samozrejme aj sociálna inteligencia) je nevyhnutné chápať a aj ich interpretovať v celkovom kontexte osobnosti manažéra. Osobnosť manažéra, ako sme to už uviedli, je tou integrujúcou zložkou, ktorá spája všetky kompetencie do jednotného, integrujúceho celku a zároveň ich konfrontuje a uplatňuje v konkrétnej situácii riadenie.

Literatúra

ARMSTRONG, M., *Persoální management*. Praha, Grada Publishing, 1999.

BARNES, M. L., STERNBERG, R. J., Social intelligence and decoding of nonverbal cues. *Intelligence*, 1989, 13, 263-287.

BAR-ON, R., The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 2006, 18, 13-25.

BAUMGARTNER, F., FRANKOVSKÝ, M., Possibilities of a situational approach to social intelligence research. *Studia Psychologica*, 2004, 46, 4, 273-277.

BIRKNEROVÁ, Z., *Aspekty sociálnej a emocionálnej inteligencie v praxi*. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*, vedecko-odborný časopis, Bratislava, Slovenská akadémia manažmentu, 2010, 5, 12, 7-18.

BIRKNEROVÁ, Z., IŠTVÁNIKOVÁ, L., JANOVSÁ A., *Osobnostné charakteristiky a hodnotové orientácie študentov manažmentu v kontexte sociálnej inteligencie*. In *Sympóziu Manažment '09*. Žilina, Inštitút manažmentu ŽU, 2009, 32-38.

FORD, M. E., TISAK, M. S., A further search for social intelligence. *Journal of Education Psychology*, 1983, 75, 196-206.

GARDNER, H., *Multiple Intelligences: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, Basic Books, 1983.

GOLEMAN, D., *Emoční intelligence*. Praha, Columbus, 1997.

HANČOVSKÁ, E., *Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente*. Dizertačná práca, Prešov, Prešovská univerzita, 2010.

KIHLSTROM, J. F., CANTOR, N., *Social Intelligence*. http://ist-socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm, 26.6.2010.

LORR, M., YOUNISS, R. P., STEFIC, E. C., An Inventory of Social Skills. *Journal of Personality Assessment*, 1991, 57, 506-520.

MARLOWE, H. A., *Social Intelligence: Evidence for Miltidimensionality and Construct Indepedence*. *Journal of Educational Psychology*, 1986, 78, 52-58.

- MAKOVSKÁ, Z., KENTOŠ, M., Correlates of Social and Abstract Intelligence. *Studia Psychologica*, 2006, 48, 3, 259-264.
- PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada Publishing, 2006.
- RUISELOVÁ, Z., Charakteristiky situácie a zvládanie. In RUISELOVÁ, Z., FICKOVÁ, E. (Eds.), *Poznávanie a zvládanie záťažových situácií*. Bratislava, Ústav experimentálnej psychológie, 1994, 3-16.
- SILVERA, D. H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T. I., The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2001, 42, 313-319.
- VAN DER MAESEN DE SOMBREFFA, P., SQ-test: Social Quotient Test. <http://www.ou.nl/open/wpo-psy/ACpresentaties/Sqtest.ppt>, 2000, 26.6.2010
- WEIS, S., SÜß, H., M., Reviving the Search for Social Intelligence. A Multitrait – multimethod Study of its Structure and Construct Validity. *Personality and Individual Differences*, 2007, 42, 3-14.

VZŤAH MEDZI VYBRANNÝMI TYPMI INTERPERSONÁLNEHO SPRÁVANIA A POSTOJOVÝMI KVALITAMI PCA

PaedDr. Ivana Gallová, PhD.

Katedra psychologických vied, FSVaZ, UKF v Nitre, igallova@ukf.sk

Abstrakt

Príspevok prezentuje vzťah medzi vybranými typmi interpersonálneho správania - nezávislosťou a sebadôverou (BC), afiliáciou (LM), protektívnosťou (NO) v sebahodnotení vedúcich pracovníkov a v hodnotení expertov a úrovňou postojových kvalít Prístupu zameraného na človeka (PCA) – kongruenciou, empatiou a akceptáciou na začiatku výcviku, na konci výcviku a vo veľkosti posunu v kvalitách. Pri skúmaní vzťahu medzi zvolenými typmi interpersonálneho správania a úrovňou postojových kvalít – experti identifikovali perspektívu rozvoja a zvnútornenia kvalít u vedúcich pracovníkov bez obmedzení podmienených osobnosťou, respektíve charakteristickým typom interpersonálneho správania.

1. Úvod

Vyspelá materiálna a technologická úroveň organizácie spojená s odbornými kompetenciami pracovníkov nie sú dostatočnou zárukou dosiahnutia výsledkov. Výskumy posledných troch desaťročí v oblasti manažmentu uvádzajú údaje, v ktorých vedúci pracovníci sú zdanlivo šikovní, ale manažérsky nekompetentní. Osobnostné a charakterové vlastnosti spôsobujú, že sa v niektorých manažérskych situáciách správajú netypicky a neefektívne (Sternberg, 2004). Podoba pracovných vzťahov zásadne ovplyvní prítomnosť stresu, či nedorozumení na pracovisku, alebo naopak prítomnosť podpory a uspokojenia (Arnold a kol., 2007). Podľa Hertzberga (1966, 1968) 60-75% pracovníkov označuje priameho nadriadeného za najhorší alebo najstresujúcejší aspekt svojej práce. Faktory odlišujúce úspešných a neúspešných manažérov identifikované Lombardom, Rudermanom a McCauleym (1988), podľa ktorých s výnimkou jednej položky (prílišná ambicióznosť) úspešnosť manažéra podporuje práve kompetentnosť v interpersonálnych vzťahov (in Sternberg, 2004).

Vedúci pracovníci nie sú izolovaní. Naopak fungujú ako jedinci v sociálnych vzťahoch. Neustále vstupujú do medziľudských vzťahov, pričom si nemôžu byť celkom istý

o efektívite zvoleného prístupu. Ak si uvedomíme, že interpersonálne správanie je pozorovateľné a vnímané ako jeden z dôležitých aspektov osobnosti, je potrebné aby si svoje správanie uvedomovali a korigovali. Správanie uplatňované v kontakte s okolím je vysoko-produktívne vtedy, ak vedúci pracovníci disponujú schopnosťou byť nezávislí, dôverujú si, spoliehajú sa na vlastné hodnotenie, sú ochotní spolupracovať, udeľovať plnú zodpovednosť a akceptujúcim správaním budia rešpekt (Rogers, 1999). Ich interpersonálna kompetencia sa následne prejavuje efektívnosťou v sociálnych interakciách a efektívnosťou v sociálnom styku s prostredím (Perlaki, 1998).

Kompetencie disponujú potenciálom pre **akciu a rozvoj** v dôsledku čoho sa v procesoch vzdelávania a učenia môžu rozvíjať (Veteška, Tureckiova, 2008). Prostredníctvom výcviku možno u vedúcich pracovníkov podporiť zmeny v smere posilnenia slobody vo vyjadrovaní osobnej mienky, ochoty prijímať protikladné názory a schopnosti prípadné negatívne zvraty v situáciách neprežívať demotivujúco, ale s odstupom.

Jedným z modelov rozvoja interpersonálnych kompetencií je Prístup zameraný na človeka (PCA) kreovaným Rogersom a aplikovaný s cieľom rozvinúť osobnostné a sociálne kompetencie. Rogersove zistenia sa týkajú základných aspektov spôsobu, akým možno uvoľniť vnútorné kapacity človeka pre zmenu a spôsob, akým sa môžu podporovať a posilniť vzťahy, alebo naopak mariť takúto sebariadiacu zmenu (Sollárová, Sollár, 2006, 2007).

Rogers (2000) v práci facilitátorov zameraných na človeka objavil postojové kvality, ktoré podporujú konštruktívne zmeny v osobnosti jednotlivcov. Ak je vo vzťahu prítomná **akceptácia, empatia a kongruencia** zlepšuje sa kvalita komunikácie, vzájomné vzťahy, čo spôsobuje konštruktívnu zmenu v osobnosti. Rogers uvedené vysvetľuje prítomnosťou **aktualizačnej tendencie** v ľuďoch, ktorá tvorí filozofický základ prístupu. Ak ľudia fungujú v podmienkach, kde sú základné kvality prítomné prejavujú viac sebadôvery a väčšiu schopnosť zvoliť efektívne správanie (Sollárová, 2005).

Premennou, ktorou do vzťahu vnáša jedinec najviac zo seba, ponúka medziľudské stretnutie, nezraňuje, ale naopak stáva sa nezávislým je **kongruencia**. Kongruencia je komplexná premenná vysoko korelujúca s osobnostnou zrelosťou človeka a jeho vnútornou stabilitou (Vymětal, Rezková, 2001). Kongruentný vedúci vystupuje sám za seba, nie je záhadný, jeho sila je v rozhodnutí a manifestovaní vlastného prežívania, nie vo vysvetľovaní a manipulácii.

Ďalšou z podmienok je nehodnotiace chápanie prezentované **empatiou**. Rogers (2000) uvádza, že pri monitorovaní práce v skupinách bolo evidentné ako málo ľudí venujú pozornosť tomu, čo hovoria ostatní. Zmyslom empatie je snaha porozumieť pocitom

a významom, ktoré človek tlmočí. V pracovných podmienkach empatiou môže vedúci pracovník napomáhať k snahe, čo najpresnejšie zachytiť aktuálne prežívanie človeka a tým získať plnšie fungujúce člena tímu.

Prejavovanie úcty možno dosiahnuť **akceptovaním**. Rogers (1992) akceptáciu vníma ako starostlivosť („caring“) o druhého človeka, nie však majetníckym spôsobom. Akceptácia vytvára atmosféru pozitívneho prijatia, bezpečia a istoty. Vďaka nej sú ľudia vnímaní ako plnohodnotné, rovnocenné bytosti, ktoré sú rešpektované, majú právo na svoje prežívanie a skúsenosti a dokážu robiť osobné rozhodnutia.

Príspevok prezentuje zistenia vzťahujúce sa k interpersonálnemu správaniu, konkrétne posúdenie Rogersových kvalít a premenných interpersonálneho správania u vedúcich pracovníkov. Prezentuje:

- vzťah medzi nezávislosťou (BC), afiliáciou (LM), protektívnosťou (NO) ako typmi interpersonálneho správania a kvalitami prístupu zameraného na človeka (PCA)
- vzťah medzi PCA kvalitami a interpersonálnymi premennými na začiatku výcviku, na konci výcviku a veľkosť posunu pôsobením výcviku
- vzťah medzi nezávislosťou (BC), afiliáciou (LM), protektívnosťou (NO) a úrovňou PCA kvalít v posudzovaní účastníkov a v hodnotení expertov.

2. Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 165 vedúcich pracovníkov pôsobiacich v štátnej správe z územia celej SR. Zámerom výcviku bolo osvojenie postojových kvalít PCA kongruencie, empatie a akceptácie ako súčasť sociálnych kompetencií. Cieľom výcviku vedúcich pracovníkov bolo podporiť ich osobnostný rast, rozvíjať schopnosť efektívnych interpersonálnych pracovných vzťahov a osvojiť si postoj facilitujúci proces zmeny v skupine. Dizajn výcviku predstavoval 48 hodín sústredných do 6 dní rozložených do 2x3 dni s 2-mesačným odstupom v 11 skupinách, čo predstavovalo spolu 528 hodín intervencie.

3. Metodika

S cieľom zistiť zmeny v osvojovaní Rogersom definovaných postojových kvalít - akceptácie, empatie a kongruencie sme využili metódu Sebahodnotiaca / hodnotiaca škála po výcviku a Dotazník interpersonálnej diagnózy ICL (Leary, LaForge, Suczek, 1976).

Sebahodnotiacu / hodnotiacu škálu tvorilo 15 položiek, ktoré popisovali možné prejavy správania charakteristické postojovými kvalitami PCA. Pri 15 položkách vedúci pracovníci spätne zhodnotili vlastnú subjektívnu úroveň Rogersových kvalít v okamihu, keď

vstupovali do výcviku. Následne zhodnotili dosiahnutú úroveň PCA kvalít na konci výcviku a napokon zhodnotili posun v kvalitách pôsobením výcviku. Posúdenie úrovne PCA kvalít realizované až v závere výcviku bolo podmienené skutočnosťou, že pred a po výcviku sa chápanie PCA kvalít mení.

Rovnako expertky (absolventky dlhodobého PCA výcviku) posudzovali úroveň kvalít u vedúcich pracovníkov na začiatku výcviku, na konci výcviku a tiež hodnotili posun kvalít pôsobením výcviku.

Dotazník interpersonálnej diagnózy ICL (Laery, LaForge, Suczek, 1976) zachytáva interpersonálne charakteristiky osobnosti. Cieľom interpersonálnej diagnózy je určenie typu a súčasne intenzity mechanizmov, ktoré jednotlivec používa pri kontakte s okolitým sociálnym prostredím s cieľom zabezpečiť pre seba optimálne podmienky života. V centre našej pozornosti boli diagnostické kategórie BC (nezávislosť a sebadôvera), LM (afiliácia), NO (protektívnosť).

- 1. Egocentrická osobnosť** – ide o interpersonálne správanie umiestnené do ťažiska BC. V adaptívnej forme sa uvedený spôsob správania prejavuje nezávislosťou a sebadôverou.
- 2. Hyperfiliantná osobnosť** – reprezentuje interpersonálne správania zapadajúce do oktantu LM. Reprezentantom uvedeného typu sú osoby extrovertné priateľské, zakladajúce si na konvenciách.
- 3. Hyperprotektívna osobnosť** – títo ľudia sa javia ako zrelí, samostatní, ohľaduplní ľudia, budiaci rešpekt a závislosť. V diagnostickom kruhovom kontinuu patria do sektoru NO.

4. Výsledky

4.1 Vzťah medzi typmi interpersonálneho správania a postojovými kvalitami v sebahodnotení vedúcich pracovníkov

Medzi počiatočnou úrovňou PCA kvalít (kongruenciou, empatiou, akceptáciou) a sledovanými typmi interpersonálneho správania nezávislosťou (BC), afiliáciou (LM) a protektívnosťou (NO) v sebahodnotení vedúcich pracovníkov **na začiatku výcviku** (tab.č.1) a **na konci výcviku** (tab.č.2) sme nezistili štatisticky významný vzťah.

Tabuľka č.1

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|-------------------|----------|----------------|----------|--------------------|----------|
| | r | p | r | p | r | p |
| BC | 0,006 | 0,581 | 0,195 | 0,078 | 0,169 | 0,127 |
| LM | -0,037 | 0,736 | 0,153 | 0,17 | -0,082 | 0,46 |
| NO | 0,086 | 0,431 | -0,036 | 0,745 | 0,002 | 0,987 |

Tabuľka č.2

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|-------------------|----------|----------------|----------|--------------------|----------|
| | r | p | r | p | r | p |
| BC | 0,019 | 0,864 | 0,022 | 0,843 | 0,173 | 0,118 |
| LM | -0,007 | 0,95 | 0,067 | 0,55 | 0,046 | 0,677 |
| NO | 0,003 | 0,976 | 0,123 | 0,273 | 0,117 | 0,29 |

Pri skúmaní vzťahu **posunu** medzi nezávislosťou a sebadôverou (BC) a empatiou v sebahodnotení vedúcich pracovníkov sme zistili štatisticky významný vzťah (tab.č.3).

Tabuľka č.3

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|-------------------|----------|----------------|----------|--------------------|----------|
| | R | p | r | p | r | p |
| BC | -0,056 | 0,611 | -0,25 | 0,024 | -0,049 | 0,657 |
| LM | 0,038 | 0,728 | 0,212 | 0,057 | 0,143 | 0,198 |
| NO | 0,106 | 0,331 | 0,135 | 0,231 | 0,109 | 0,327 |

4.2 Vzťah medzi typmi interpersonálneho správania a postojovými kvalitami v hodnotení expertiek

Pri hodnotení vedúcich pracovníkov expertkami sme zistili štatisticky významný vzťah medzi nezávislosťou (BC) a úrovňou kongruencie **na začiatku** a **na konci** výcviku (tab.č.4, č.5). Štatisticky významný vzťah sa pri hodnotení vedúcich pracovníkov expertkami

potvrdil medzi typmi interpersonálneho správania afiliáciou (LM), protektívnosťou (NO) a úrovňou akceptácie **na začiatku a na konci výcviku** (tab.č.4, č.5). Pri sledovaní protektívnosti (NO) a úrovne empatie sme v hodnotení expertiek **na konci výcviku** zistili štatisticky významný vzťah (tab.č.5).

Tabuľka č.4

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|------------|-------|---------|-------|-------------|-------|
| | r | p | r | p | r | p |
| BC | 0,173 | 0,094 | 0,276 | 0,007 | 0,363 | 0,001 |
| LM | 0,287 | 0,005 | 0,123 | 0,232 | 0,177 | 0,085 |
| NO | 0,274 | 0,007 | 0,121 | 0,241 | 0,166 | 0,105 |

Tabuľka č.5

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|------------|-------|---------|-------|-------------|-------|
| | r | p | r | p | r | p |
| BC | 0,118 | 0,256 | 0,196 | 0,056 | 0,268 | 0,008 |
| LM | 0,232 | 0,024 | 0,122 | 0,237 | 0,095 | 0,357 |
| NO | 0,274 | 0,007 | 0,205 | 0,045 | 0,118 | 0,25 |

Medzi typmi interpersonálneho správania nezávislosťou (BC), afiliáciou (LM), protektívnosťou (NO) a **v posunoch** PCA kvalít v hodnotení expertiek sme nezistili štatisticky významný vzťah (tab.č.6).

Tabuľka č.6

| | Akceptácia | | Empatia | | Kongruencia | |
|-----------|------------|-------|---------|-------|-------------|-------|
| | r | p | r | p | r | p |
| BC | -0,1 | 0,336 | -0,096 | 0,351 | -0,169 | 0,1 |
| LM | 0,082 | 0,431 | 0,017 | 0,867 | -0,151 | 0,143 |
| NO | 0,04 | 0,699 | 0,167 | 0,103 | -0,085 | 0,41 |

5. Diskusia

5.1 Vzťah medzi typmi interpersonálneho správania a postojovými kvalitami v sebahodnotení vedúcich pracovníkov

Manažéri rastú, nerodia sa a ani nevytvárajú, ale v podmienkach praxe sa zdokonaľujú (McGregor, 1960). Úroveň dosiahnutej kongruencie, empatie a akceptácie **na začiatku a na konci** výcviku nezáleží od skúmaných typov interpersonálneho správania (BC, LM, NO). Uvedené potvrdzuje možnosť rozvoja vedúcich pracovníkov bez výrazných limitov podmienených ich osobnosťou. Charakteristiky osobnosti nemajú samé o sebe vplyv na efektivitu vedúceho. Dôležité je ako osobnosť správanie vedúceho pracovníka ovplyvňuje a ako ho vnímajú tí, ktorých vedie (Arnold a kol. 2007). Goleman (1997) v úvahách o zdokonaľovaní riadiacich kompetencií zdôrazňuje u vedúcich pracovníkov potenciál disponovať vedomím seba samého, vďaka čomu chápe svoj vplyv na ostatných. Rovnako Rogers (1999) zdôrazňuje koncept seba-aktualizovaného vedúceho, ktorý na rozdiel od ideálneho vedúceho je okrem iného charakteristický tým, že vyjadruje sám seba a pozná vlastné motívy a správanie.

Pri skúmaní vzťahu posunu medzi nezávislosťou (BC) a empatiou v sebahodnotení vedúcich sa domnievame, že čím je vedúci pracovník nezávislejší, viac orientovaný na vlastnú osobnosť, spokojný sám so sebou, menej venuje pozornosť podobe emočného vzťahu s vedeným tímom. Interpersonálne správanie vedúceho pracovníka umiestneného do oktantu BC sa vyznačuje spokojnosťou, nadradenosťou a sebadôverou. Predpokladáme, že vedúci pracovníci s takýmto nastavením primárne posilňovali svoju kongruenciu a nie empatiu, respektíve vo vnímaní vlastného posunu v empatii nevnímali výrazné posuny.

5.2 Vzťah medzi typmi interpersonálneho správania a postojovými kvalitami v hodnotení expertiek

Vzťah medzi nezávislosťou (BC) a kongruenciou **na začiatku a na konci** výcviku v hodnotení expertiek ukazuje, že expertky vnímali nezávislejších vedúcich pracovníkov ako kongruentnejších. Vysvetľujeme to obsahovou a významovou blízkosťou typu interpersonálneho správania nezávislosť a sebadôvera a postojovej kvality kongruencia. Ak vychádzame z Rogersových Poznámok o vodcovstve (1999) kongruentný vedúci je charakteristický potenciálom vyjadrovať vlastné myšlienky a pocity, udeľovať plnú zodpovednosť, ponúka spätnú väzbu a spolieha sa na vlastné hodnotenie. Uvedené správanie je v súlade s charakteristikou interpersonálneho správania nezávislosť a sebadôvera v adaptívnej forme, ktorá sa považuje za jednu z najúspešnejších sociálnych techník (Leary, LaForge, Suczek, in Kožený, Ganický, 1976).

Expertky vnímali afiliatívnych a protektívnych vedúcich pracovníkov **na začiatku** a **na konci** výcviku ako akceptujúcejších a empatickejších. Priateľské správanie, ochota kooperovať, snaha zachovať si pozitívne vzťahy s ostatnými sú črty LM (hyperafiliatívna osobnosť) vedúceho pracovníka v adaptívnej forme. Zodpovednosť, ohľaduplné správanie, ochota pomáhať, ako aj zrelosť sú črty NO (hyperprotektívna osobnosť) vedúceho v adaptívnej forme (Leary, LaForge, Suczek 1954, in Kožený, Ganický, 1976). Predpokladáme, že významný vzťah medzi akceptáciou na jednej strane a afiliáciou a protektívnosťou na strane druhej je podmienený typickými adaptívnymi prejavmi týchto typov, ktoré sú nastavené voči druhým k zodpovednému správaniu, tolerovaniu odlišných názorov, prejavom bez obrán, či útokov, teda k prijatiu druhých takých, akí sú.

Štatisticky významné vzťahy medzi protektívnosťou a úrovňou empatie na konci výcviku a nezávislosťou a sebadôverou (BC) a úrovňou empatie na začiatku výcviku v hodnotení expertiek vysvetľujeme holistickým vnímaním expertiek, ktoré vnímali celostne interpersonálne správanie a úroveň PCA kvalít.

6. Záver

V závere skúmania vzťahov medzi vybranými typmi interpersonálneho správania a úrovňou PCA kvalít - kongruencie, empatie a akceptácie možno konštatovať:

- perspektívu rozvoja a zvnútornenia kvalít u vedúcich pracovníkov bez obmedzení podmienených osobnosťou, respektíve vybraným typom interpersonálneho správania
- nezávislosť a sebadôvera sa prepájajú s kongruenciou
- afiliácia a protektívnosť sa prepájajú s akceptáciou a empatiou.

Sebahodnotenie účastníkov a hodnotenie expertov sa odlišovalo v tom, že subjektívne vnímanie vedúcich pracovníkov a vnímanie expertiek bolo iné. Predpokladáme, že u expertiek bolo posudzovanie ovplyvnené objektívnejším a reálnejším poznaním obsahového významu a praktického naplnenia postojových kvalít kongruencie, empatie a akceptácie.

Zistenia prezentované v príspevku možno hodnotiť pozitívne v perspektíve rozvoja osobnostnej a interpersonálnej kompetencie vedúcich pracovníkov.

Literatúra

ARNOLD, J. a kol., Psychológia práce. Praha, Grada, 2007.

GOLEMAN, D., Emoční inteligence. Praha, Columbus, 1997.

LEARY, T., LA FORGE, R.L., SUCZEK, R.F., Dotazník interpersonálnej orientácie ICL. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, 1976.

- MC GREGOR,D., The Human Side of Enterprise. New York, McGrawHillCo, 1960.
- PERLAKI,I., Psychológia riadenia pracovných kolektívov. Bratislava, Práca, 1988.
- ROGERS,C.R., The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1992, 60, 6, s.872-832.
- ROGERS,C.R., O osobnej moci. Modra, Persona, 1999.
- ROGERS,C.R., Klientom centrovaná terapia. Jej súčasná prax, aplikácia a teória. Modra, Persona, 2000.
- SOLLÁROVÁ,E., Aplikácia na človeka zameraného prístupu (PCA) vo vzťahoch. Bratislava, Pegas, 2005.
- SOLLÁROVÁ,E., SOLLÁR,T., The Potential of Empathy in Supporting. In: School and Health 21 (2). – Brno: Masarykova Univerzita, 2007, s. 291-296.
- SOLLÁROVÁ,E., SOLLÁR,T., Charakteristika zmien interpersonálneho správania v rôznych typoch výcvikov. In: Zážitkové učenie a podpora rozvoja osobnosti: vedecký zborník vedeckých štúdií, Nitra: UKF, 2007, s. 116-122.
- STERNBERG,R. J., Prečo robia múdri ľudia hlúposti? Bratislava, Pegas, 2004.
- VETEŠKA,J., TURECKIOVÁ,M., Kompetence ve vzdělávání. Praha, Grada, 2008.
- VYMĚTAL,J., REZKOVÁ,V., Rogersovský přístup k dospělým a dětem. Praha, Portál, 2001.

PROFESNÍ PŮSOBNÍ UČITELE, PODMÍNKY A MOŽNOSTI JEHO EVALUACE⁹

doc. PhDr. Ilona Gillernová, CSc.

Filosofická fakulta, Universita Komenského v Praze, Katedra psychologie

ilona.gillernova@ff.cuni.cz

Abstrakt

Profesní působení učitele je naplňováno různými aktivitami ve spleťtí síti sociálních vztahů a edukačních i socializačních procesů. Škola rovněž představuje specifický svět práce. Profesní kompetence učitele je tvořena několika skupinami dovedností (oborovými, didaktickými, diagnostickými a sociálními), které se podílejí na efektivitě práce učitele. Hodnocení učitele lze uskutečnit různými přístupy, nevylučuje evaluaci samotnými žáky. Příspěvek nabízí výsledky výzkumu evaluace učitelů, které vyjadřují reflexi působení učitele pohledem žáků 2. stupně škol základních a různých typů škol středních. Žáci pozitivně oceňují kladný vztah a zároveň vyšší míru požadavků kladených ze strany učitele. Výsledky představují inspiraci pro současnou školu, pro aktuální práci učitele – jak ve smyslu evaluace, tak intervence.

Klíčová slova:

Profese učitele, interakce učitele a žáka, evaluace učitele v reflexi žáků

1. Úvod

Úvahy o efektivitě fungování současné školy mohou vycházet z různých paradigmat. Často se setkáváme s problematikou různě nahlížené interakce učitele a žáka, procesy osvojování a rozvíjení vědomostí a dovedností žáků, zabýváme se školní úspěšností, klimatem školní třídy či školy, spoluprací rodiny a školy, možnostmi naplňování kompetencí žáků v souvislosti s novými školskými vzdělávacími dokumenty apod. Pevně méně často nahlížíme školu jako specifický svět práce, který je inspirativní ve vztahu k žádoucímu rozvoji profesní kompetence učitele ve prospěch fungování školy jako společenské instituce i rozvoje žáka.

⁹ Uvedený výzkum byl realizován v souvislosti s řešením dílčího úkolu výzkumného záměru MŠMT 0021620841

Hodnocení práce učitele je dosud obecně věnována poměrně malá pozornost, což zřejmě do jisté míry odráží skutečnost, že hodnocení pracovníků v této profesní sféře jen málo může přímo souviset s jejich odměňováním (Armstrong, 2009). Hodnocení práce učitelů nemá ucelený a obecně využívaný systém. Avšak v současné době školy přijímají novou koncepci školního vzdělávání, která přesouvá dosud realizované „předmětové zaměření“ na potřeby rozvoje žáků a osvojení celé řady kompetencí a otevírá prostor alespoň pro systematickou evaluaci edukačního působení učitelů .

2. Škola jako specifický svět práce

V uplynulých dvou desetiletích došlo k zásadním společenským a ekonomickým **změnám**, které se podstatně dotkly a výrazně proměnily svět práce ve smyslu strukturálním, funkčním i z hlediska zaměstnaneckého chování a nároků na pracovníky. Zdrojem těchto změn jsou transformační změny, globální ekonomické vlivy a trendy související se změnami chování organizací. Transformační změny souvisely se změnami politickými a převažovaly především v první polovině 90. let minulého století. Směřovaly k budování tržního hospodářství, k privatizaci a k ekonomické restrukturalizaci. Dalším vývojem se stal svět práce značně dynamickým, proměnlivým, propojeným, kladoucím nové požadavky na jedince. Nabízí četné šance, ale přináší i značná rizika, mění tradiční vztahy zaměstnanec – organizace. Současně s úpravou pracovněprávních forem těchto vztahů, se mění pohled na pojetí pracovní kariéry jedince a „velkým tématem“ se stává problematika zaměstnatelnosti člověka v podmínkách proměnlivosti organizací, změn pracovního zařazení a výkyvů na trhu práce (Rymeš, 2010). Změny v pojetí pracovní kariéry odrážejí působení tohoto období, které je označováno jako proměnlivé až chaotické, turbulentní apod. (Stewart, Knowles, 1999).

Školství a školy tradičně patří k více **konzervativnímu** rezortu a organizacím, ale jsou z hlediska svého vývoje stabilnějšími organizačními útvary, jejich změny jsou spíše evoluční povahy. Přesto se škol různého stupně a zaměření dotkly nebývalé proměny. Došlo k proměně chování **škol jakožto organizací**. Jsou více aktivní k vnějšímu prostředí, aby posílily svou pozici při získávání žáků a studentů v konkurenčním prostředí podobných škol, více se profilují a hledají svou atraktivnější podobu ve vztahu ke společnosti, rodině i samotnému žákovi. Musí vykazovat větší pružnost a akceschopnost při získávání různých dotací či sponzorů pro své projekty a programy. Dochází k větší diferenciaci škol (např. státní školy versus školy soukromé) a k diverzifikaci vzdělání (např. odlišné přístupy v metodice vzdělávání). Výraznější je autonomie škol a jejich konkrétních vzdělávacích programů. Rámcové vzdělávací programy přinesly zásadní posun zaměření a v přístupu (ústup od oboru

s větším akcentem na jedince, od předmětu směrem k žákovi a jeho vzdělávacím potřebám a možnostem) (Gillernová, Rymeš, 2010).

Změny se týkají také požadavků kladených na učitele. Učitelé mají více volnosti v koncipování a prezentaci výuky svého předmětu. Uplatňuje se hloubka znalostí, didaktická tvořivost a větší pestrost výuky. Současně dochází ke zvyšování požadavků z hlediska některých specifických znalostí, sociálních dovedností a dalších požadavků. Od učitelů se očekává, že kvalifikovaně zvládnou nejen obsah výuky, ale také např. nepříznivé sociální projevy mezi žáky v podobě šikany, že si poradí s agresí mezi žáky apod. (Podrobněji např. Mertin, 2010; Štětovská, 2010.)

Změny spíše nepříznivé povahy se týkají učitelů jako členů středního stavu společnosti s jejich hmotným zabezpečením, životním standardem a (ne)atraktivitou povolání. V postmoderní společnosti, kdy značnou váhu má hmotné zajištění a životní standard, nepatří učitelé mezi profesní skupinu, která by se těšila takto definované společenské prestiži. Získaná autorita učitele je spíše odrazem respektu jeho osobnosti, než výrazem úcty k učitelskému stavu. Uvedená skutečnost je spojena s kumulací navazujících sociálních problémů (častá nestabilita a odchody ze školství, vedlejší výdělečná činnost učitelů apod.). Učitelství jako povolání je v současné době charakteristické řadou proměn (Kot'a, 2007).

3. Základní podmínky interakce učitele a žáka a jejího poznávání a hodnocení

Profesní kompetence učitele vyjadřuje základní atributy edukačních charakteristik školních interakcí a zároveň odráží i změny školy jako organizace a proměny jejich vzdělávacích cílů i postupů. Adekvátní osvojení a možnost dalšího rozvíjení profesní kompetence učitele směřuje k **učiteli „expertovi“**, který ovládá svůj předmět a příslušné souvislosti s jinými předměty i praxí, zná množství strategií a postupů vyučování, rozvíjí vztahy mezi žáky, dobře plánuje a organizuje svůj i žákův čas, prokazuje vysokou flexibilitu ve vztahu ke rozličným školním situacím i individuálním diferencím žáků aj. (Sternberg, Williams, 2002).

Při realizaci své profese učitel ve škole vykonává celou škálu **rozmanitých činností**. Jsou zastoupené činnosti spojené s obsahem předávaných oborových poznatků (např. výklad), s jejich didaktickým zpracováním (např. příprava pomůcek na vyučovací hodinu), zahrnuje množství činností učitele, které souvisejí s reflektováním, naplňováním i rozvíjením pedagogických interakcí se žáky a školní třídou a všech sociálních vztahů ve škole (např. rozhovory se žáky i jejich rodiči, zjišťování a podpora sociálního klimatu ve školní třídě aj.). Pro profesní působení učitele je charakteristické, že se uskutečňuje v neobyčejně rozsáhlé síti

vztahů náročných na efektivní zvládnutí. **Sít' sociálních vztahů** je specifická intenzitou svého působení a dlouhodobostí setrvání v těchto vztazích, je spleť a komplikovaná. Sociální vztahy ve škole zdaleka netvoří jen učitelé a jejich žáci. Do školních vztahů vstupují a na jejich podobě se také podílejí vztahy mezi učiteli navzájem, mezi rodiči a učiteli, mezi dětmi samotnými, mezi dětmi, rodiči a ostatními dospělými.

Činnosti učitele, vztahy, do kterých ve světě školy vstupuje a další osobnostní i sociální proměnné vedou k vymezení potřebných profesních dovedností i možných cest k jejich osvojování a rozvíjení (Gillernová, 1998; Kyriacou, 1996, Švec, 2002 aj.). Různým druhům činností učitele odpovídají jisté dovednosti, které přispívají k jejich přiměřené realizaci ve složitém a specifickém sociálním světě školy. Přijmeme-li předpoklad, že efektivní realizaci různých činností usnadňují dobře rozvinuté dovednosti, lze uvést, že profesní kompetenci učitele podporují následující okruhy **profesních dovedností**:

- dovednosti spjaté s **obsahem** vyučování a jednotlivých vyučovacích předmětů, související s tím, co učitel vyučuje, co žákům předkládá (vyučovací předmět, učební látku, téma),
- **didaktické** dovednosti, které vyjadřují didaktickou a metodickou připravenost učitele, dovednosti spojené s tím, jak učitel vyučuje, jak předkládá obsah vyučování,
- **diagnostické** dovednosti vztahující se k obsahu, k jednotlivému žákovi či k celé školní třídě a napomáhající adekvátnímu využití předcházejících skupin profesních dovedností,
- **sociální** dovednosti učitele, které „zajišťují“ rovinu rozvoje interakce mezi učitelem a žáky i žáky navzájem; výrazně podporují efektivní působení dovedností zejména okruhu diagnostického, ale též didaktického, a často i obsahového.

Sociální dovednosti netvoří pouze doplněk profesních dovedností oborových či didaktických, ale jsou hlavním předpokladem jejich efektivního naplňování. Kromě toho zajišťují adekvátní realizaci řady aktivit spojených se sítí školních sociálních a edukačních vztahů, výrazně podporují implementaci změn do práce školy jako celku (např. Cangelosi, 1994; Krejčová, 2009).

Profesní dovednosti učitele se promítají do edukačních charakteristik interakce učitelů a žáků, projevují se v nich a zároveň se v nich utvářejí a rozvíjejí. Základní edukační charakteristiky lze dobře operacionalizovat dvěma dimenzemi – jde o **dimenzi vztahu** (edukačního vztahu) a **dimenze řízení** (edukačního řízení či vedení). Školní prostředí je do značné míry výkonové, ale vztahy vzájemného porozumění, akceptace, empatie do interakce učitele a žáka nepochybně patří. Dimenze vztahu je charakterizována projevy kladné a

záporné komponenty a může tak nabývat podob od kladného vztahu s převažujícími projevy porozumění, pochopení, pomoci a podpory až po vztah záporný, ve kterém výše uvedené charakteristiky chybí nebo se objevují jen v minimální míře. Podle převažující míry požadavků a volnosti výchovné řízení ve školních podmínkách může být silné či střední s množstvím požadavků, přísnou kontrolou, poskytující málo volnosti, slabé s minimem požadavků a kontroly a značnou mírou volnosti nebo rozporné s množstvím požadavků, ale bez jejich kontroly nebo jen chaotickou a příležitostnou kontrolou (Gillernová, 2005).

Uvedené edukační charakteristiky a jejich kvalitu může hodnotit učitel sám, jeho žáci nebo kolegové. Evaluace zaměřená na interakci učitele a žáka vypovídá o edukačních procesech, do jisté míry lze od ní odvinout další komplexněji pojaté profesní hodnocení učitele.

4. Evaluace edukačního působení učitele žáky základních a středních škol

Uvedené edukační charakteristiky interakce učitele a žáka vyjádřené pomocí dimenze edukačního vztahu a řízení jsme využili jako základní východisko **výzkumu**. Byl vytvořen dotazník (Žák o učiteli), který předkládáme žákovi, zajímá nás, jak na žáka ten který učitel působí, jak reflektuje jeho edukační působení ve vztahu k sobě samému. Sestavení dotazníku předcházela šetření mezi žáky základních a středních škol a jejich učiteli. Výsledky kvalitativní analýzy pomohly pojmenovat projevy či charakteristiky chování učitele, jak je reflektují žáci a zařadit je jako určité projevy kladné a záporné komponenty v dimenzi vztahu a komponenty požadavků a volnosti v dimenzi výchovného řízení.

Dotazník Žák o učiteli byl postupně distribuován více jak 2000 žákům druhého stupně ZŠ, studentům gymnázií a různých typů SŠ (11 – 18 let) v letech 2005 – 2008. Cílem dotazování bylo přispět k možnostem evaluace školních interakcí. Výsledky slouží nejvíce samotným učitelům, kteří získají „strukturovanou“ a konkrétní představu o tom, jak na konkrétní žáky působí. Ostatně i učitel sám může odpovědět na jednotlivé položky dotazníku a všimnout si odlišností svého vidění a reflexe jednotlivými žáky (modifikace dotazníku – Učitel o sobě).

Těžiště dotazníků tvoří soubor 60 tvrzení, která popisují určitou charakteristiku interakce učitele a žáka (první úkol); pokračují úkoly, které přispívají k hlubšímu poznání interakce konkrétního žáka a konkrétního učitele (druhý a třetí úkol). Je důležité, aby se žák zamyslel nad tím, jak přispívá k této interakci (čtvrtý úkol). Stručné doplnění, jak žák může popsat

svého „oblíbeného učitele“ (poslední úkol) je důležitou informací o tom, v jakém rámci své hodnocení žák předložil, co je pro něj „ideálem“, jaké jsou jeho obecnější postoje k učitelům¹⁰.

5. Z výsledků výzkumů

5.1 Vybrané výsledky k dimenzi edukačního vztahu

- Při posuzování edukačního vztahu reflektují dívky vztah učitelů k nim jako příznivější než chlapci (55 % ze souboru dospívajících dívek oproti 45 % chlapců).
- Edukační vztah s převažujícími charakteristikami kladné komponenty uvádějí nejčastěji nejmladší respondenti (58 % chlapců a dívek ve věku 11-13 let). Naopak ve věkové kategorii osmnáctiletých 59 % respondentů reflektuje projevy záporného či středního vztahu učitelů.
- Výsledky analýzy závislosti edukačního vztahu na typu a druhu školy ukázaly, že se častěji objevuje kladný vztah učitelů v percepci žáků gymnázií (53 %) a nejméně u žáků středních integrovaných škol (43 %).
- Statisticky vysoce významně byla shledána souvislost mezi edukačním vztahem učitele k žákům a předmětem, kterému je vyučuje (tab. 1).

Vztah mezi učitelem a žákem lze chápat jako **stabilizující prvek** edukačních interakcí. Pro učitele a žáky představuje projevy vzájemného přijímání a porozumění. Lze se domnívat, že příznivý vztah „unese“ určité výkyvy či problematické projevy chování učitele i žáka. Učitel, který své školní interakce opírá o vztah k žákům, získává příznivější reflexe od žáků než učitel, který vychází především ze své role, respektive z moci, kterou jeho profesní role také zahrnuje.

Vysvětlivky (k Tab. 1.) **Edukační vztah kladný** – vyjadřuje skupinu učitelů, jejichž vztah je žáky reflektován jako kladný. **Edukační vztah non_kladný** – označuje všechny ostatní skupiny reflektovaného vztahu. **MatFyz** - učitelé matematiky a fyziky (19,8%), **Přírod** - učitelé biologie, chemie a zeměpisu (12,0%), **Jazyk** - učitelé českého jazyka i cizích jazyků (22,1%), **Human** - učitelé dějepisu, základů společenských věd a těch, kteří vedle těchto předmětů učili ještě jazyky (16,8%), **Odbor** učitelé odborných předmětů na středních odborných a středních integrovaných školách (21,0%), **TvHvVv** - učitelé tělesné výchovy, výtvarné výchovy, hudební výchovy a učitelů těchto předmětů v kombinaci s jinými předměty (8,2%).

¹⁰ Dotazníky Žák o učiteli a Učitel o sobě jsou k dispozici u autorky příspěvku.

Tabulka 1: Analýza závislosti edukačního vztahu na vyučovaném předmětu

| | | Edukační vztah | | CELKEM |
|----------------|--------|----------------|--------------|--------|
| | | Non_Kladný | Kladný | |
| Předmět | MatFyz | 40,4% | 59,6% | 100% |
| | Přírod | 55,7% | 44,3% | 100% |
| | Jazyk | 62,4% | 37,6% | 100% |
| | Human | 48,7% | 51,3% | 100% |
| | Odbor | 55,8% | 44,2% | 100% |
| | TvHvVv | 43,8% | 56,2% | 100% |

5.2 Informace z výsledků zkoumání edukačního řízení

- U jednotlivých forem řízení jsme neshledali statisticky významný vztah s ohledem na pohlaví respondentů.
- Jednotlivé formy edukačního řízení se poněkud odlišně objevovaly v percepci žáků v závislosti na typu a druhu školy. Silné a střední řízení v hodnocení žáků převažuje na všech školách, dokonce je uvádí 67 % žáků středních integrovaných škol a 64 % žáků středních odborných škol. Slabé a rozporné řízení označilo nejvíce žáků základních škol – 42%.
- Zajímavé výsledky opět přinesla analýza závislosti edukačního řízení a předmětu, který posuzovaný učitel žáka vyučuje (tab. 2).

Požadavky, nároky a míra jejich kontroly ve stylech řízení či vedení učitele lze chápat jako **dynamizující faktor** vzájemné interakce mezi učiteli a žáky. Požadavky i jednotlivé úkoly se ve vztahu k obsahu předmětů pozměňují, modifikují a mohou dynamizovat školní interakce. Nemáme na mysli, že by v průběhu např. školního roku jeden učitel zásadně měnil charakter stylu svého vedení, ale kupříkladu v rámci silného nebo středního řízení může předložit celou škálu úkolů a odpovídajícím způsobem je kontrolovat.

Tabulka 2: Analýza závislosti edukačního řízení a vyučovaného předmětu

| | Edukační řízení | | | | CELKEM | |
|----------------|-----------------|--------------|---------|-------|--------------|--------|
| | slabé | rozporné | střední | silné | | |
| Předmět | MatFyz | 27,5% | 4,4% | 20,1% | 48,0% | 100,0% |
| | Přírod | 49,5% | 4,2% | 18,2% | 28,1% | 100,0% |
| | Jazyk | 37,0% | 3,2% | 17,0% | 42,8% | 100,0% |
| | Human | 28,7% | 2,6% | 15,1% | 53,6% | 100,0% |
| | Odbor | 34,7% | 3,2% | 17,6% | 44,5% | 100,0% |
| | TvHvVv | 38,4% | 8,5% | 15,4% | 37,7% | 100,0% |

5.3 Edukační styly učitelů

Z kombinace obou dimenzí (edukační vztah a edukační řízení) vyplývají kategorie, které lze zařadit do určitého pole, které pak vyjadřuje určitou formu **edukačního stylu učitele**. Rozlišili jsme **šest** edukačních stylů (tab. 3).

Tabulka 3: Edukační styly učitele v reflexi žáků – označení kombinačních kategorií

| Edukační charakteristiky interakce učitele a žáka | Kladný vztah | Záporný, střední a rozporný vztah |
|---|--------------|-----------------------------------|
| Silné řízení | 1 | 2 |
| Rozporné a střední řízení | 3 | 4 |
| Slabé řízení | 5 | 6 |

Statisticky významné vztahy mezi chlapci a dívkami jsme opět neshledali, ale reflexe komplexněji definovaných edukačních stylů učitelů souvisí s věkem dospívajících, do nichž se však promítá typ a druh školy. Výrazněji odlišně jsou opět edukační styly učitelů žáky reflektovány podle toho, který předmět vyučují (tab. 4). Ve výsledcích zaujme edukační styl

charakterizovaný kladným vztahem a silným řízením, který převažuje v reflexi žáků učitelů matematiky a fyziky. Podobně je tomu u hodnocených učitelů humanitních předmětů. Tyto výsledky jsou inspirací a podnětem pro další zkoumání.

Tabulka 4: Edukační styly učitele a vyučovaný předmět

| Jednotlivé formy edukačních stylů ve školních interakcích učitelů a žáků | MatFyz | Přírod | Jazyk | Human | Odbor | TvHvVv |
|--|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| kladný vztah a silné řízení / 1. | 39,2% | 24,0% | 29,0% | 38,9% | 28,0% | 35,4% |
| záporný, střední a rozporný vztah a silné řízení / 2. | 8,8% | 4,2% | 13,8% | 14,7% | 16,5% | 2,3% |
| kladný vztah a rozporné a střední řízení / 3. | 15,0% | 13,0% | 6,6% | 9,4% | 10,1% | 14,6% |
| záporný, střední a rozporný vztah a rozporné a střední řízení / 4. | 9,4% | 9,4% | 13,5% | 8,3% | 10,7% | 9,2% |
| kladný vztah a slabé řízení / 5. | 5,3% | 7,3% | 2,0% | 3,0% | 6,1% | 6,2% |
| záporný, střední a rozporný vztah a slabé řízení / 6. | 22,3% | 42,1% | 35,1% | 25,7% | 28,6% | 32,3% |
| CELKEM | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

$$\chi^2 (df = 25) = 99,0 ; p < 0,001$$

Z dalších analýz výsledků bylo zjištěno, že **edukační vztah hodnocený žáky jako kladný a silné edukační řízení jsou nejlépe hodnocenou formou interakce učitelů a žáků.** Uvedený výsledek dokládá rozbor souvislostí mezi dimenzí vztahu a vedení a vysvědčením, které každý žák učiteli vystavil (*jednotlivé známky udělené žákem hodnocenému učiteli na obvyklé škále od 1 do 5 byly uděleny za chování k žákům, za úsměvy a legraci, za laskavost a pomoc při obtížích, za přípravu na vyučovací hodinu, za vedení a organizaci vyučovací hodiny, za zajímavé vyučování, za spravedlivý přístup k žákům*). Použili jsme průměrnou známku z těchto sedmi položek a umístili v tabulce tak, aby obsadila příslušné pole charakterizované edukačním vztahem a řízením (tab.5).

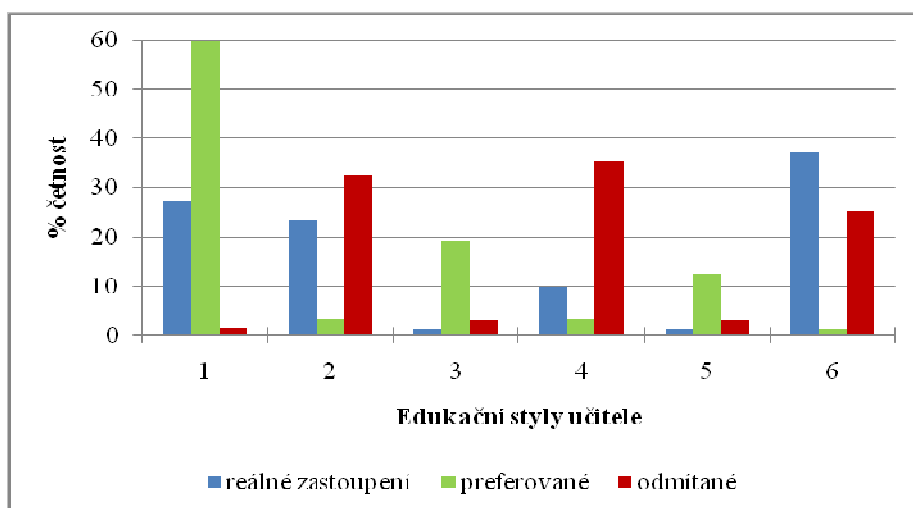
Tabulka 5: Taxonomie edukačních stylů učitelů podle škál „vysvědčení pro učitele“

| EV \ ER | Kladný | Záporný, střední, rozporný |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Silné | 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1 m = 1,0 | 2, 2, 2, 1, 1, 2, 2 m = 1,7 |
| Rozporné a střední | 1, 1, 1, 2, 2, 1, 1 m = 1,3 | 3, 2, 2, 2, 2, 3, 2 m = 2,3 |
| Slabé | 1, 1, 1, 3, 3, 3, 1 m = 1,9 | 4, 3, 3, 3, 4, 4, 3 m = 3,4 |

Samými jedničkami je obsazeno pole tabulky vyjadřující edukační vztah hodnocený žáky jako kladný a silné edukační řízení; trojku nebo čtyřku dostává pole charakterizované zápornou hodnotou edukačního vztahu a slabým řízením. Údaje v jednotlivých polích této tabulky vypovídají více než výmluvně o stylech, které žáci našeho výzkumu oceňují, preferují a považují za příznivé. Lze říci, že žáci a studenti dobře chápou a respektují výkonové prostředí školy.

Také další výzkum, který využil stejný dotazník a byl realizován v roce 2009 (účastnil se 81 žák) potvrdil, že **preferovaný a nejméně odmítaný edukační styl učitele je vyjádřen kladným vztahem a silným vedením; žáky jsou odmítané styly spjaté se záporným, středním nebo rozporným vztahem** (graf 1) (Lidická, 2009).

Graf 1: Zastoupení reálných, preferovaných a odmítaných edukačních stylů



Vzhledem k tomu, že podle našich předchozích zjištění výrazně přibývá rodin se slabým výchovným řízením (Gillernová, 2009), pro školní prostředí platí, že kladení přiměřených požadavků a jejich laskavá kontrola je jak optimálním edukačním stylem s ohledem na rozvoj žáka, tak stylem, který je pro žáky příjemný a preferovaný. Působení dospělého v rodinném prostředí (tj. otce a matky), které je často charakterizované slabým výchovným řízením a kladným emočním vztahem, je vhodně kompenzováno předkládáním požadavků a jejich důslednou kontrolou v prostředí školním (učiteli). Domnívám se, že děti i dospívající potřebují zkušenosti pevných citových vztahů, ale stejně tak jsou pro ně cenné jasná hranice a pravidla. Rodiče a učitelé se v tomto ohledu edukačního působení mohou vhodně doplňovat.

6. Stručně závěrem

Hodnocení učitele, různé přístupy k evaluaci školních aktivit a edukační interakce učitelů a žáků mohou na jedné straně přispívat k efektivitě edukačních procesů, na straně druhé mohou podpořit profesní sebereflexi učitelů a rovněž mohou přispívat k hodnocení učitelů s ohledem na jejich specifický svět práce.

Literatura

- ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2009.
- CANGELOSI, J. S., Strategie řízení třídy. Praha, Portál, 1994.
- GILLERNOVÁ, I., Edukační interakce rodičů a dětí a její proměny v reflexi dospívajících. *Československá psychologie*, 2009, 53, 3, s. 209-223.
- GILLERNOVÁ, I., Základní charakteristiky interakce dospělých a dětí v rodinném a školním prostředí. In: VALIŠOVÁ, A., BRATSKÁ, M., SLIWERSKI, B. a kol.: *Relativizace autority a její dopady na současnou mládež*. Praha, ISV 2005, s. 185 – 198 s.
- GILLERNOVÁ, I., Sociální psychologie školy. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (eds.): *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha, Portál, 1998.
- GILLERNOVÁ, I., RYMEŠ, M., Škola jako specifický svět práce. In KREJCOVA, L., MERTIN, V. (eds.) *Škola jako místo setkávání 2010. Sborník příspěvků z konference*. FF UK v Praze, 2010, s. 58-70.
- KOŤA, J., Učitelství jako povolání. In VALISOVA, A., KASIKOVA, H. (eds.) *Pedagogika pro učitele*. Praha, Grada, 2007, s. 15-26.

- KREJČOVÁ, L., Možnosti rozvoje sociálních dovedností dospívajících ve středních školách. Praha, Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2009. Školitelka disertační práce Doc.PhDr. Ilona Gillernová,CSc.
- KYRIACOU, Ch., Klíčové dovednosti učitele. Praha, Portál, 1996.
- LIDICKÁ, J., Psychologické charakteristiky edukačního prostředí dospívajících. Praha, Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2009. Vedoucí diplomové práce Doc.PhDr. Ilona Gillernová,CSc.
- MERTIN, V., Individualizace ve vzdělávání. In GILLERNOVA, I., KEBZA,V., RYMES, M (eds.) et al. Psychologické aspekty změn v životě české společnosti. Praha, Grada (2010, v tisku).
- RYMEŠ, M., Současný svět práce – příležitosti a rizika. BLATNÝ, M., VOBOŘIL, D., KVĚTOŇ, P., JELÍNEK, M., BALAŠTIKOVÁ, V., KOUŘILOVÁ, S. (eds.) Sociální procesy a osobnost 2009. Člověk na cestě životem:rizika, výzvy, příležitosti. Sborník příspěvků z konference. (CD-ROM). Brno: Masarykova Univerzita. Filozofická fakulta. Psychologický ústav. 2010 (v tisku).
- STEWART, J., KNOWLES, V., The Changing Nature of Graduate Careers. Career Development International,1999, 2, 7, 370-383.
- STERNBERG, R.J., WILLIAMS, W.M., Educational Psychology. Boston, Allyn and Bacon, 2002.
- ŠTĚTOVSKÁ, I., Proměny světa školy. In: GILLERNOVÁ,I., KEBZA,V., RYMES, M (eds.) et al. Psychologické aspekty změn v životě české společnosti. Praha: Grada (2010, v tisku).
- ŠVEC, V. a kol., Cesty k učitelské profesi: utváření a rozvíjení pedagogických dovedností. Brno: Paido, 2002.

PREDMET „KARIÉROVÉ PORADENSTVO" V ŠTRUKTÚRE ŠTUDIJNÉHO PROGRAMU SOCIÁLNA A PRACOVNÁ PSYCHOLÓGIA NA FSEV UK V BRATISLAVE

PhDr. Štefan Grajčár

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, Bratislava, stefan.grajcar@gmail.com

Abstrakt

Príspevok oboznamuje s cieľmi a obsahom predmetu „kariérové poradenstvo" a jeho zaradení v štruktúre študijného programu sociálna a pracovná psychológia na FSEV UK v Bratislave. Približuje krátku históriu, doterajšie skúsenosti ako aj možné perspektívy jeho ďalšej výučby. Obsahom príspevku je aj prezentácia skúseností z vedenia záverečných diplomových prác tematicky orientovaných na problematiku kariérového poradenstva.

Kľúčové slová:

Kariérové poradenstvo, študijný program sociálna a pracovná psychológia.

1. História

Ešte niekedy na jeseň roku 2002 nás v Centre profesijných informácií Výskumného ústavu práce, sociálnych vecí a rodiny oslovila doc. Letovancová s ponukou participovať na obsahu tzv. certifikačného štúdia pracovnej a organizačnej psychológie, ktoré v tom čase iniciovala Slovenská komora psychológov a jej sekcia psychológie práce, organizácie a personálneho rozvoja. „Poradenstvo v kariérovom vývine“ tam dostalo priestor spolu s ďalšími predmetmi, celkový rozsah štúdia bol plánovaný na štyri semestre, priama výučba predstavovala z toho 160 vyučovacích hodín. Vtedy navrhovaný obsah „nášho“ predmetu mal nasledovnú štruktúru:

- Ekonomický prínos kariérového poradenstva
- Kariérové poradenstvo u nás a v zahraničí
- Rozvoj kariérového poradenstva v kontexte medzinárodnej spolupráce
- Základné postuláty teórií kariérového vývinu
- Profesijné informácie, ich tvorba a formy poskytovania rôznym cieľovým skupinám
- Psychodiagnostické metódy posudzovania individuálnych predpokladov pre výkon skupín povolání / zamestnaní

- Poznanie sveta práce, požiadaviek trhu práce, využívanie profesiografických analýz, štandardov zamestnaní/povolání, vzdelávacích štandardov
- Párovanie uchádzačov o zamestnanie s množinou zodpovedajúcich zamestnaní
- Individuálne a skupinové kariérové poradenstvo.

Nasledujúce dva roky sa však neudialo nič, čo by nasvedčovalo o realizácii predmetného štúdia v navrhovanej podobe, až v marci 2005 prišla priama požiadavka z Ústavu aplikovanej psychológie najmladšej fakulty UK, Fakulty sociálnych a ekonomických vied, na spracovanie informačného listu pre predmet „kariérové poradenstvo“, ktorý bol zaradený do 2. ročníka magisterského stupňa štúdia sociálnej a pracovnej psychológie, a to v dennej i externej forme. Samotná výučba začala potom v zimnom semestri v školskom roku 2006/2007 ako povinne voliteľný predmet s časovou dotáciou 3 hodiny týždenne.

2. Ciele predmetu

Ciele predmetu „kariérové poradenstvo“ sú definované nasledovne:

- oboznámiť študentov s históriou a teóriami kariérového poradenstva, koncepciami a systémami služieb poskytujúcich kariérové poradenstvo u nás a v zahraničí;
- zorientovať študentov v problematike informácií v kariérovom poradenstve;
- poskytnúť prehľad nástrojov a metód využívaných v kariérovom poradenstve vrátane nástrojov na báze IKT;
- predstaviť úlohy kariérového poradenstva v kontexte životnej cesty, celoživotného vzdelávania, programov a projektov na jeho podporu

3. Stručná osnova predmetu

Parciálne ciele sú následne podrobnejšie rozpracované do štyroch oblastí:

1. Kariérové poradenstvo v 20. a 21. storočí – kontexty, výzvy, koncepcie (kariérové poradenstvo a jeho fázy v práci s klientom; teórie a prístupy v kariérovom poradenstve; formy poskytovania služieb kariérového poradenstva; špecifiká kariérového poradenstva z hľadiska rôznych cieľových skupín klientov);
2. Informácie v procese kariérového poradenstva (informácie o svete práce; študijné a profesijné informácie, ich tvorba a formy poskytovania z hľadiska potrieb klientov; profesiografia, štandardy povolání/zamestnaní, vzdelávacie štandardy a možnosti ich využitia v kariérovom poradenstve);
3. Diagnostika kariérového vývinu – prehľad nástrojov a techník (psychodiagnostické metódy posudzovania individuálnych predpokladov pre

výkon povolania/skupiny povolání; počítačové programy používané v kariérovom poradenstve);

4. Aktuálne trendy rozvoja teórie a praxe kariérového poradenstva (programy a projekty v oblasti služieb kariérového poradenstva podporované z prostriedkov Európskej únie; Iniciatívy Európskej komisie, OECD, Medzinárodnej asociácie študijného a profesijného poradenstva [IAEVG] a ďalších na podporu rozvoja služieb kariérového poradenstva).

4. Praktická realizácia

Výučba v dennej forme štúdia prebieha každý týždeň, už druhý školský rok sú to štyri hodiny, za semester teda celkom 56 vyučovacích hodín. Až na ojedinelé výnimky stretnutia prebiehajú klasicky formou prednášky – prezentácie jednotlivých tém, vyskúšali sme však už aj sledovanie inštruktážneho videa, či ukážku metód skupinovej práce v kariérovom poradenstve. Organickou súčasťou výučby boli doteraz zakaždým aj návštevy praktických pracovísk, na ktorých sa služby kariérového poradenstva reálne poskytujú – navštevujeme tu jednak úrady práce, sociálnych vecí a rodiny a ich pracoviská orientované na poradenské služby, jednak poradenské zariadenia rezortu školstva (pedagogicko-psychologické poradne, resp. centrá pedagogicko-psychologického poradenstva a prevencie). Prostredníctvom spolupráce s externou poradenskou inštitúciou sa nám opakovane podarilo zabezpečiť simulované skupinové psychologické vyšetrenie zamerané na kariérové poradenstvo, v ktorom si študenti majú možnosť jednak oboznámiť sa s vybranými psychodiagnostickými metódami, jednak sa priamo „otestovať“ a dozvedieť sa čosi aj o sebe a o svojom kariérovom smerovaní.

V externej forme štúdia sa klasická výučba nerealizuje, prostredníctvom dvoch skupinových konzultácií v priebehu semestra sa však študentom poskytne základná orientácia v problematike. Hodnotenie študentov prebiehalo doteraz formou písomných prác, ktorých obsahom bolo či už kriticky zhodnotiť niektorú z absolvovaných návštev praktických pracovísk, alebo napísať recenziu vybranej internetovej stránky zameranej na kariérové poradenstvo.

5. Počty študentov

Za uplynulé štyri roky absolvovalo predmet „kariérové poradenstvo“ celkom 155 študentov denného i externého štúdia, ich počty v jednotlivých ročníkoch a forme štúdia sú uvedené v nasledujúcej tabuľke, za zmienku tu stojí, že tento predmet si vybralo už aj

niekoľko študentov iných študijných programov či už z FSEV UK, alebo z iných fakúlt UK, v jednom prípade dokonca z inej vysokej školy (Fakulta architektúry STU v Bratislave).

| Školský rok | Denné štúdium | Externé štúdium | Spolu |
|-------------|---------------|-----------------|-------|
| 2006/2007 | 17 | 8 | 25 |
| 2007/2008 | 17 | 19 | 36 |
| 2008/2009 | 45* | - | 45 |
| 2009/2010 | 33** | 16 | 49 |
| Spolu | 112 | 43 | 155 |

* Z toho 7 študentov sociálnej antropológie FSEV UK (4. ročník) a 5 študentov politológie FF UK (5. ročník)

** Z toho 1 študentka architektúry FA STU

6. Doterajšie skúsenosti

Zo skúseností získaných za štyri roky výučby môžeme usudzovať, že predmet „kariérové poradenstvo“ sa u študentov stretol s celkom priaznovou odozvou, čo sa prejavuje nielen v počte študentov, ktorí si predmet vybrali, ale aj v samotnej návštevnosti jednotlivých prednášok, i anonymnom hodnotení predmetov a ich vyučujúcich, ktoré sa na pôde fakulty uskutočňuje pravidelne po každom semestri.

Vysoko pozitívne študenti hodnotia aj návštevy praktických pracovísk, oceňujú tu najmä možnosť vidieť kariérové poradenstvo priamo v praxi, rozprávať sa s ľuďmi, pre ktorých je poskytovanie služieb kariérového poradenstva každodenným chlebičkom. V prospech priaznivej odozvy predmetu u študentov hovorí aj síce nesmelý, ale predsa len zvyšujúci sa záujem o spracovanie diplomových prác na niektorú z vypísaných tém z tejto oblasti (v školskom roku 2007/2008 dve, v školskom roku 2009/2010 už päť).

7. Možné zmeny v budúcnosti

V spolupráci s vedením ÚAP zvažujeme presunutie predmetu do 4. ročníka štúdia, teda presnejšie, do 1. ročníka magisterského stupňa (zimný alebo letný semester), a to najmä kvôli možným záujemcom o spracovanie tém záverečných diplomových prác z tejto oblasti – ukazuje sa totiž, že v čase, keď si vyberajú témy svojich diplomoviek, o kariérovom poradenstve, z ktorého sú témy prác na zozname tiež, vedia toho veľmi málo, častejšie však vôbec nič. Prijatie takéhoto rozhodnutia by síce znamenalo, že v jednom školskom roku budú

mať predmet „kariérové poradenstvo“ študenti 1. aj 2. ročníka magisterského stupňa štúdia a zabezpečiť výučbu v takomto režime bude dosť náročné, na druhej strane táto zmena môže priniesť zvýšený záujem o diplomové práce tematicky orientované na kariérové poradenstvo, čo pri chronickej absencii vedeckého výskumu v tejto oblasti na Slovensku nie je zanedbateľné.

8. Záver

Téma kariérového poradenstva je dnes v Európe veľmi silná, objavuje sa v mnohých dokumentoch, iniciatívach, projektoch, za obdobie posledných šiestich rokov boli na úrovni Európskej komisie prijaté dve rezolúcie zaoberajúce sa výlučne celoživotným kariérovým poradenstvom (2004, 2008). V apríli 2007 vláda Slovenskej republiky schválila *Stratégiu celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva*, základného dokumentu, ktorý určí ďalšie smerovanie rozvoja tejto problematiky u nás – tu si však musíme priznať, že v reále sa toho zatiaľ u nás veľa nedeje, kariérové poradenstvo je mimo väčšieho záujmu oficiálnych štruktúr, a to v oboch kľúčových rezortoch (školsťva a práce).

Výučba predmetu „kariérové poradenstvo“ na ÚAP FSEV UK je však určite výnimočným krokom, ktorý predbieha „našu“ dobu i naše slovenské pomery o niekoľko rokov a v kontexte posilňovania významu „kariérového poradenstva“ ako služby dostupnej všetkým ľuďom v priebehu celého ich života si výnimočnosť zaradenia tohto predmetu do štruktúry študijného programu sociálna a pracovná psychológia uvedomíme ešte viac.

Celkom na záver si dovoľím vysloviť jedno želanie – aby sme sa o niekoľko rokov mohli z dnešnej úrovne solitéru (= predmetu „kariérové poradenstvo“) prepracovať k samostatnému študijnému programu s identickým názvom, ba i so samostatným ústavom či katedrou. Ukazuje sa totiž, že kvalita služieb kariérového poradenstva bude močť byť plne garantovaná len odbornými pracovníkmi, kariérovými poradcami pripravenými v samostatnom pregraduálnom štúdiu.

SDÍLENÍ A ROZVOJ TACITNÍCH ZNALOSTÍ MANAŽERŮ¹¹

doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ČR,
gregar@fame.utb.cz

Ing. Jana Matošková, PhD.

Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ČR,
matosková@fame.utb.cz

Prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.

Fakulta humanitních studií, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ČR, svec@fhs.utb.cz

Abstrakt

Tacitní (skryté) znalosti jsou vnitřním potenciálem rozvoje profesionality odborníků v různých profesích. Vytvářejí se řešením praktických situací. Jde o určitou formu zkušenostního učení, jehož výsledkem jsou reflektované zkušenosti. Tyto zkušenosti tvoří zřejmě jádro tacitních znalostí. Tacitní znalosti souvisí s explicitními znalostmi, které jsou pozorovatelné. Příspěvek přináší dílčí informaci o výsledcích řešení projektu GAČR, reg. č. 406/08/0459 Rozvoj tacitních znalostí manažerů. Projekt je zaměřen na zkoumání osobnostních a situačních faktorů, které ovlivňují formování tacitních znalostí manažerů. Manažerskými tacitními znalostmi rozumíme praktické poznání, které existuje v manažerově mysli, manažer je používá ve své práci (pomáhá mu úspěšně zastávat svěřenou funkci a dosahovat jeho cílů). Manažer je získal na základě zkušeností, a to buď vlastních či zprostředkovaných. Při řešení projektu byly pro sběr dat využity tři typy rozhovorů s manažery a diskusní skupiny. Příspěvek specifikuje problémy výzkumu tacitních znalostí manažerů, konkretizuje metody sběru dat a zkušenosti s jejich použitím.

1. Manažerské tacitní znalosti

Zájem o téma tacitních znalostí ve vztahu k profesi manažera a řízení organizací roste v souvislosti s orientací na hledání vnitřních a nehmotných zdrojů pro zvyšování výkonnosti a

¹¹ Tento příspěvek byl zpracován v rámci řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů.

konkurenční schopnosti organizací. Vedle tradičního zájmu manažerů o řízení materiálních procesů a finančních toků se dostává do centra jejich zájmu i řízení potenciálu, který je spojen s tokem informací a znalostí lidí, kteří v organizaci pracují. Moderní koncepce řízení se výrazně orientují na potenciál, zdroj, který je spojen s přítomností člověka v pracovním procesu. Nejde už jen o jeho fyzickou přítomnost, ale zadání, které moderní řízení vnímá, je zaměřeno na jeho přítomnost intelektuální (tj. znalosti, dovednosti, schopnosti, kvalifikace, profesionalita), ale také emocionální (tj. cítění, postoje, vztahy, loajalita).

Moderní řízení se zaměřuje na efektivní zhodnocení výkonového potenciálu, který je spojen s lidskými zdroji organizace, s jejich znalostmi a emocemi. Pracuje s pojmy jako intelektuální kapitál podniku, lidský kapitál, strukturální kapitál, znalosti, schopnosti, dovednosti, kompetence, postoje, vztahy, emoce, loajalita, organizační kultura apod. V této souvislosti se zájem manažerů orientuje na požadavek vědět jak, jak řídit tento potenciál? Samostatná pozornost je věnována oblasti znalostí a řízení toku znalostí ve firmě. Při tom nestačí se zaměřit jenom na strukturální, systémovou, technickou a technologickou stránku řízení toku informací a znalostí ve firmě. Konečný výkonový efekt pro firmu přináší teprve spojení strukturálního kapitálu a lidským kapitálem. Klíčovou roli hrají manažeři, kteří vědí jak, jak pracovat s lidským kapitálem, jak řídit lidské zdroje organizace, jak řídit znalosti a postoje pracovníků, jak zhodnocovat intelektuální a emocionální potenciál lidí v organizaci.

Bishop [2] vymezuje tacitní znalosti jako to, co víme o tom, co děláme (what we know about what we do). Choi [10] je chápe jako automatickou, často intuitivní, činnost nebo reakci na konkrétní podmínky. Často (např. Brockmann a Simmonds [3], Bennett [1], Mládková [13]) bývají tacitní znalosti označovány jako praktické know-how (či vědomosti „pro jednání“, know-how o skutečném světě, praktické porozumění nebo praktická inteligence). Toto know-how se v mysli člověka formuje v průběhu let na základě zkušeností (ať již vlastních či zprostředkovaných) a vlivem interakcí s prostředím. Sternberg [15] přitom upozorňuje, že sice množství tacitních znalostí má tendenci růst se zkušenostmi s danou činností, ale podstatné není ani tak množství času či množství zkušeností, jako spíše schopnost učit se z nich a používat je. Autoři (např. Howells [9], Wagner [18]) se shodují v tom, že toto know-how je získáno většinou prostřednictvím implicitního a neformálního učení, a to právě na základě zkušeností, pokusů a omylů, kontaktu s činností, osobou, zařízením, postupy či operacemi, na základě pozorování, napodobování, diskusí či na základě sebereflexe. Klíčovými prvky při jejich získávání je tedy učení děláním, učení používáním a učení se učit. Laická veřejnost běžně v komunikaci k označení tohoto fenoménu používá termíny jako selský rozum, praktické zkušenosti, šestý smysl, intuice, cit pro něco.

V literatuře se uvádí, že tacitní znalosti mají procedurální povahu (týkají se tedy např. našeho jednání v profesních situacích), regulují naše chování, avšak jsou obtížně přístupné introspekci (Sternberg, [20]). Tacitní znalosti jsou – s určitým zjednodušením řečeno – důkazem skutečnosti, že známe mnohem více, než dovedeme říci. Mají charakter osobních znalostí, neboť jsou hluboce zakotveny v naší zkušenosti (Horvath, [20]).

Tacitní znalosti se projevují tehdy, kdy buď řešíme méně standardní situace (ať již pracovní nebo životní) nebo situace, které vyžadují poměrně rychlé rozhodování a jednání. Řešení situací druhým subjektem, jeho jednání můžeme pozorovat i posuzovat. To znamená, že tacitní znalosti se projevují v explicitním jednání, říkáme také, že se zexplicitňují a stávají se explicitními znalostmi.

Bylo zjištěno, že tacitní znalosti se nejlépe osvojují v prostředí, které podporuje zkoumání, v prostředí, které je podnětné pro kritické posuzování idejí a hypotéz. Profesionálové, kteří pracují v izolaci, mají často omezené příležitosti k osvojení tacitních znalostí (Sternberg, [20]). Tacitní znalosti jsou součástí expertních znalostí, jejichž rozvoj lze stimulovat metodami, které podněcují myšlení a sebereflexi subjektu, např. otázkou, *co a proč dělám* a vyvolávají diskusi s ostatními subjekty. Toto se děje zejména v neformálních profesních komunitách, které spojují odborníky k výměně znalostí a zkušeností ve sdílené oblasti jejich zájmu. V neformální komunitě dochází k rozvoji expertních znalostí prostřednictvím sdílení tacitních znalostí (Cianciolo, Matthew, Sternberg, Wagner, [21]).

Práci v odborných komunitách lze uskutečňovat i ve vysokoškolské výuce, např. v seminářích nebo workshopech, jichž se vedle studentů a jejich učitele účastní experti z oblasti, která je vyučována. Studenti řeší odborné problémy a do jeho procesu se zapojují také pozvaní experti. Takovéto diskuse jsou zdrojem zkušeností a tedy i tacitních znalostí.

Manažerskými tacitními znalostmi rozumíme praktické poznání, které existuje v manažerově mysli a manažer je používá ve své práci (pomáhá mu úspěšně zastávat svěřenou funkci a dosahovat jeho cílů). Manažer jej získal na základě zkušeností, a to buď vlastních či zprostředkovaných. (Matošková [12]) Manažerské tacitní znalosti jsou ve velké míře spojeny s interakcemi s lidmi (podřízenými, kolegy, nadřízenými, obchodními partnery). Ke konkrétním příkladům manažerských tacitních znalostí můžeme zařadit např. znalost, jak přesvědčit druhé o hodnotě naší myšlenky či produktu, znalost, jak úspěšně dojednat obchodní kontrakt, jak úspěšně vést tým, jak motivovat své podřízené.

2. Výzkum manažerských tacitních znalostí

Jedním z problémů při výzkumu tacitních znalostí je jejich obtížná převoditelnost do explicitní podoby, některé do podoby slov, čísel či jiných symbolů nelze převést vůbec. Vyjádření tacitních znalostí může zkomplikovat také nedostatečná motivace subjektu pro její sdílení (může mu např. zajišťovat určitou „konkurenční výhodu“ nad ostatními). Problémem také může být, že kódy, které pro vyjádření tacitní znalosti člověk použije, druhý vnímá odlišným způsobem, přisoudí jim jiný význam.

Wagner se Sternbergem [16] navrhli pro měření tacitních znalostí metodu prezentujících scénářů. Ty popisují problémy, kterým čelí lidé v dané profesi. (Sternberg a kol. [17]) Např. Wagnerovo měření manažerských tacitních znalostí (Wagner [18]) bylo založeno na prezentování 12 situací spojených s prací a nabídce možných reakcí v dané situaci. Pro každou situaci bylo respondentům nabídnuto přibližně 10 strategií pro její zvládnutí. Celkem bylo v dotazníku prezentováno 120 strategií. Subjekty hodnotily skutečnou (jak důležitá nebo dobrá je daná reakce v realitě podnikatelského světa, jak jej znají) a ideální (jak důležitá nebo dobrá by daná reakce byla v ideální společnosti) kvalitu každé nabízené reakce. Šest situací souviselo s lokálním, krátkodobým, kontextem a šest mělo globální, dlouhodobý kontext. Každá situace byla zaměřena na jeden z 3 obsahů tacitních znalostí – řízení sebe (39 položek), řízení úkolů (40 položek) a řízení jiných (41 položek). Každý obsah byl tedy ve 4 z 12 situací. (Kerr [11], Wagner [18], s. 51) Výsledek měření tacitních znalostí byl určen jako směrodatná odchylka jedincova ohodnocení od průměrného ohodnocení expertní skupinou. Tu představovalo 13 odborníků, kteří a) byli zaměstnaní ve společnostech na seznamu Fortune 500, b) měli titul vyšší v prestiži a odpovědnosti než Vice-President (např. výkonný viceprezident, prezident, předseda) a nejméně tři roky zkušeností na současné pozici a c) napsali, že mají roční plat 100 000 USD či více. Nižší skóre představovalo vyšší úroveň tacitních znalostí, protože naznačovalo nižší neshodu s expertní skupinou, tj. nižší směrodatná odchylka znamenala vyšší úroveň tacitních znalostí. (Wagner [18], Kerr [11]) Obdobný test využili i Choi a Howard [10] či Willner-Colonia [19].

Haldin-Herrgård ([6]) pro zmapování tacitních znalostí navrhuje využít interview s pracovníky. Rozhovorům dává přednost před dotazníky, protože rozhovory nabízejí lepší příležitost pro vysvětlování a diskusi. Jako „spouštěč“ diskuse při mapování tacitních znalostí využívá 92 karet s pojmy týkajícími se tacitních znalostí. Tyto pojmy vplynuly ze zkoumání vědecké literatury o tacitních znalostech. (Haldin-Herrgård [5]) Všechny karty s pojmy jsou tazatelem předány respondentovi a ten je požádán, aby vybral karty, které souvisejí s jeho prací. Vybrané karty pak tvoří základ rozhovoru. Tazatel postupně podává zvolené karty

respondentovi a respondent vypráví o jejich využití v jeho práci (např. o využití intuice), o jejich významu a ohodnocuje jejich vliv na konečný výsledek jeho práce na Likertově škále se stupni 1-5. Tazatel může klást dodatečné otázky, aby se ujistil, že porozuměl stanovisku respondenta či podpořil diskusi. (Haldin-Herrgård [6], [7])

Obdobně jako Haldin-Herrgård ([6], [7]) využívá karty při rozhovorech s respondenty Österåker ([14]). Její karty obsahují nejen neutrální, abstraktní slova, ale i obrázky. Během rozhovoru jsou karty ukazovány respondentovi jedna po druhé. Respondent vysvětluje jejich význam a vypráví příběhy, které jsou s nimi spojené. Respondent má právo odmítnout interpretovat předloženou kartu a přejít tak k další. Respondent také může mluvit o kartě v souvislosti s jinou kartou. Interview končí kartou s otazníkem. Respondentovi je řečeno, že toto je poslední karta, ale pokud cítí, že ještě neměl příležitost o něčem hovořit, může tak udělat nyní. (Haldin-Herrgård, Österåker [8], Österåker [14])

Österåker ([14]) uvádí, že tzv. technika rozhovoru s kartami s obrázky a slovy je příkladem techniky, kde názory respondentů jsou jen minimálně ovlivněny výzkumníkem. Tazatel sice určí, o čem bude respondent vyprávět, ale už ne co konkrétně respondent řekne. Respondenti mají možnost interpretovat karty svým vlastním způsobem, podle svých zkušeností. Prvotní porozumění výzkumníka je prezentováno v kartách, ale pokud jej respondent nepochopí, kartu interpretuje jiným způsobem, podle své životní situace.

Při použití karet jako stimulů v interview kombinujeme silné stránky jak strukturovaných, tak nestrukturovaných hloubkových rozhovorů. Interview je strukturované, protože každý respondent je konfrontován s těmi stejnými kartami, ale protože karty jsou abstraktní svou povahou, respondenti je interpretují svými vlastními termíny a dodávají nestrukturované odpovědi. Tímto způsobem je v rozhovorech uchována jak rozmanitost, tak jedinečnost. (Haldin-Herrgård, Österåker [8])

Na základě zkušeností získaných v průběhu řešení projektu lze říci, že do jisté míry specifickými obtížemi výzkumu tacitních znalostí manažerů jsou:

- malá ochota manažerů zapojit se do výzkumu – jen malá část oslovených svolila k zapojení do výzkumu, nejčastějším důvodem odmítnutí byla časová vytíženost manažerů,
- časová vytíženost manažerů - k časové vytíženosti manažerů musí být přihlédnuto při zvažování počtu otázek, karet, délky rozhovoru apod. Ukázalo se, že i v případě, že manažera zaujme téma výzkumu, není schopen (ani ochoten) věnovat výzkumníkovi více než hodinu svého času,

- obavy z psychologického testování – ten se projevuje především nedůvěrou k určitým metodám sběru dat.

Zaznamenán byl i strach ze zneužití záznamů rozhovorů.

3. Metody sběru dat použité při řešení projektu

Metody uvedené v předchozí kapitole byly východiskem pro návrh metod sběru dat využitých při řešení našeho projektu. Ke klíčovým metodám sběru dat patřily rozhovory s manažery a diskusní skupiny. Celkem bylo v rámci projektu uskutečněno 32 rozhovorů. Rozhovory byly trojího typu.

Prvních 10 rozhovorů bylo zaměřeno na „synonyma“ pojmu tacitní znalosti. Samotný termín tacitní znalosti není běžně užíván, a proto byly místo něj využity obdobné pojmy, které se k označení tohoto fenoménu užívají. Sledovalo se pak chápání jejich významu v práci manažera. Východiskem pro určení „synonym“ byla práce Haldin-Herrgård [5]. Do výzkumu byly zařazeny následující termíny: podvědomí, emoce, intuice, zkušenost, selský rozum, talent, tvořivost, zvědavost, schopnosti a dovednosti, vnímavost, přesvědčení/filozofie. Tyto pojmy byly doplněny o některé faktory, které mohou mít vliv na formování tacitních znalostí – organizační kultura, učení se z chyb a omylů, životní příklady a vzory, sdílení znalostí, sebeřízení, mentor/učitel. Uvedené faktory byly určeny na základě závěrů z předchozího výzkumu v této oblasti (viz Matošková [12]). Postup při rozhovorech do jisté míry kopíroval návrh Haldin-Herrgård [7]. Bylo připraveno 17 kartiček, na každé byl uveden jeden pojem. Respondent měl za úkol nejprve kartičky vytřídit a ponechat jen ty, které mají podle něj v práci manažera význam. Následně mu byly k ponechaným pojmům kladeny dodatečné otázky, např. jak pojmu rozumí, zda tento faktor ovlivňuje rozhodování manažera apod. Průměrná délka tohoto rozhovoru byla 45 minut. Tento typ rozhovorů lze hodnotit jako přínosný. Byl vnímán poměrně pozitivně i respondenty.

Druhý typ rozhovorů se zaměřil na život manažera (uzlové body profesní kariéry, profesní cíle, existenci a vliv vzoru, největší problém, s nímž se musel vypořádat) a jeho postřehy ohledně vlivu intuice na práci manažera. Samotný rozhovor lze označit za polostrukturovaný, neboť tazatel měl sice k dispozici baterii otázek, ale kladl je (eventuálně modifikoval) v závislosti na konkrétní situaci a reakcích respondenta. Tohoto typu rozhovoru se zúčastnilo celkem 12 manažerů. Rozhovor trval v průměru 36 minut. Výhodami tohoto rozhovoru z pohledu respondentů pravděpodobně bylo, že byl relativně krátký (v 7 případech trval 30 minut či méně) a že se zaměřil jen na jejich postřehy a zkušenosti, čili jim blízkou oblast.

Třetí typ rozhovoru byl založen na využití projektivní techniky – interpretace obrázků. Při přípravě této metody byl inspirací postup Österåker [14]. Bylo určeno 24 abstraktních pojmů spojených s prací manažera (např. organizační kultura, sdílení znalostí, učení děláním, učení z chyb, intuice, podvědomí, zpětná vazba) a následně byl každému z pojmů přiřazen obrázek, který měl daný pojem vyjádřit. Tyto pojmy byly po vzoru Österåker [14] doplněny kartou s otazníkem. Respondentům bylo tedy postupně předloženo 25 obrázků. Měli za úkol je interpretovat ve vztahu k manažerské práci. Do těchto rozhovorů se zapojilo 10 manažerů. Průměrná délka tohoto typu rozhovoru byla necelých 27 minut. Rozhovor byl tedy opět relativně krátký. K tomu ovšem v tomto případě přispěly pravděpodobně obavy respondentů z psychologického testování a s tím spojená nedůvěra k tomuto typu sběru dat.

Kromě rozhovorů byly v rámci projektu realizovány dvě diskusní skupiny. První se zúčastnilo celkem 10 osob, z toho 4 z řad manažerů a 6 akademických pracovníků. Zaměřila se na rozvoj a sdílení tacitních znalostí ve firmách. Druhé diskusní skupiny se zúčastnilo 7 zástupců organizací a dva akademičtí pracovníci. Soustředila se na znalostní pracovníky a práci s nimi. Výhodou této metody je možnost pozorovat v omezeném časovém úseku velké množství interakcí týkajících se předmětu výzkumu, sledování podobností a rozdílů názorů a zkušeností účastníků.

V předchozí kapitole byl zmíněn také Wagnerův situační dotazník. I ten byl v rámci výzkumu ověřován. Dostali jej za úkol vyplnit studenti kombinované formy studia Fakulty multimediálních komunikací. Zúčastnilo se celkem 28 osob. Na základě tohoto ověření byl dotazník z dalšího použití vyřazen. Byl hodnocen jako příliš dlouhý a situace v něm uváděné byly označeny jako příliš obecné. Měl-li by být dotazník využit, muselo by dojít k jeho zkrácení, zjednodušení, obměně některých situací a doplnění kontextu u situací. Řešitelský tým také narazil na problém spojený s tzv. expertní skupinou. Vzhledem k specifčnosti tacitních znalostí (jejich ovlivnění kulturními specifiky) nelze srovnávat odpovědi respondentů s původní americkou expertní skupinou a otázkou je, kdo by měl tvořit českou expertní skupinu, a hlavně jak potenciální členy této skupiny motivovat k zapojení do výzkumu.

4. Závěr

Lze konstatovat, že výzkumy tacitních znalostí jsou teprve na začátku. Před výzkumníky stojí řada otázek, např.:

- jaká je povaha tacitních znalostí? S jakými dalšími složkami osobnosti je rozvoj tacitních znalostí spojený?

- jaké jsou mechanismy rozvinutí tacitních znalostí při řešení úkolů a problémů? Jak se ze souboru tacitních znalostí aktivují ty znalosti, které subjekt právě potřebuje při řešení úkolu nebo problému?
- jak lze rozvíjení tacitních znalostí facilitovat?

Tyto a další otázky se stávají předmětem zájmu psychologů, pedagogů, lingvistů, pracovníků znalostního managementu a dalších expertů. V blízké budoucnosti by mělo jít o interdisciplinární výzkumy tacitních znalostí. Výzkum tacitních znalostí pokračuje a je naší snahou získané poznatky sdílet a předat je těm, kdo s nimi chtějí a mohou pracovat. Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně se zaměřujeme jednak na přípravu rozvojových aktivit určených pro manažery v praxi a jednak na využití poznatků získaných o sdílení, rozvoji a formování tacitních znalostí v odborné přípravě studentů manažerských studijních programů. Vedle tohoto tématu se zabýváme a budeme se i dále zabývat třemi specifickými tématy ve vztahu ke sdílení a rozvoji tacitních znalostí: nové formy personálního řízení ve vztahu ke skupině pracovníků 50+ a sdílení tacitních znalostí, vztah organizační kultury a sdílení tacitních znalostí, podpora rozvoje inovační aktivity a sdílení tacitních znalostí. Rádi budeme spolupracovat s pracovišti a pracovníky, kteří o tuto tematiku zajímají.

POUŽITÁ LITTERATURA

1. BENNETT, R. H. The importance of tacit knowledge in strategic deliberations and decisions. *Management Decision*. 1998, roč. 36, č. 9., s. 589-597.
2. BISHOP, Karen. *Can tacit knowledge really be managed?* [online]. [cit. 2003-05-13]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <<http://www.libjobs.com.au/reports/knowledge/tails.html>>.
3. BROCKMANN, E., SIMMONDS, P. G. Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of Tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*. 1997, roč. 9, č. 4., s. 454 – 467.
4. GUINIPERO, L., DAWLEY, D., ANTHONY, W. P. The impact of tacit knowledge on purchasing decisions. *Journal of Supply Chain Management*. 1999, roč. 35, č. 1, s. 42 – 49.
5. HALDIN-HERRGÄRD, Tua. *Diving under the surface of Tacit Knowledge*. In Conferenceproceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. Duben 2004, Innsbruck, Austria.

6. Haldin-Herrgård, Tua. *Epitomes of Tacit Knowledge*. In Conference proceedings of the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Canada. 2001. 11 stran. ISBN 0-9688213-2-4.
7. HALDIN-HERRGÄRD, Tua. *Mapping Tacit Knowledge with „Epitomes“*. *Systèmes D' Information Et Management*. 2003, vol. 8., s. 93-109.
8. HALDIN-HERRGÄRD, Tua; OSTERAKER, Maria. *Turning murderers into midwives – using cards in interviews*. In Conference proceedings of EURAM 2002, Stockholm, Sweden.
9. HOWELLS, Jeremy. *Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. Technology Analysis & Strategic Management*. 1996, roč. 8, č. 2. s. 91 -106.
10. CHOI, Max. *Assessing Tacit Knowledge – Why and How?* 2001. [cit. 2005-02-07]. Dostupné na WWW: <http://www.questpartnership.co.uk/HTML/Resource/Managerial_tacit_knowledge.html>.
11. KERR, Marjory R. *Tacit Knowledge as a Predictor of Managerial Success: A Field Study*. [cit. 2008-07-22]. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Jan 1995. Dostupné na WWW: <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3717/is_199501/ai_n8726801>.
12. MATOŠKOVÁ, Jana. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Zlín, 2008. 203 s. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí disertační práce Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
13. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
14. ÖSTERÅKER, Maria. To put your cards on the table – collection of data through silent interviews. *Management Decision*, 2001, Vol. 39, No. 7, p. 578-582.
15. STERNBERG, Robert J. Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence. *Zeitschrift für Psychologie*. 1995. roč. 203, č. 4, s. 319-334.
16. STERNBERG, Robert J., WAGNER, Richard K. *Tacit knowledge: An Unspoken Key to Managerial Success*. *Creativity and Innovation Management*. 1992, vol. 1, n. 1, s. 5-13.
17. STERNBERG, R. J., WAGNER, R. K., OKAGAKI, L. *Practical Intelligence: The Nature and Role of Tacit Knowledge in Work and at School*. In H. Reese & J. Puckett [Eds.], *Advances in lifespan development* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. s. 205–227.

18. WAGNER, Richard K. *Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior*. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Yale University in Candidacy for the Degree of Doctor of Philosophy. Yale University, May, 1985.
19. WILLNER-COLONIA, Regina. *Investing in Practical Intelligence: Ageing and Cognitive Efficiency among Executives*. International Journal of Behavioral Development, 1999, roč. 23, č. 3, s. 591-614.
20. STERNBERG, R. J., HORVATH, J. A. (eds.) *Tacit Knowledge in Professional Practice*. London, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
21. CIANCIOLO, A. T., MATTHEW, C., STERNBERG, R. J., Wagner, R. K. Tacit Knowledge, Practical Intelligence, and Expertise. In ERICSSON, K. A., CHARNESSE, N., FELTOVICH, P. J., HOFFMAN, R. R. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006, pp. 613-632.

ANALÝZA SPOKOJNOSTI U PRACOVNÍKOV V POĽNOHOSPODÁRSTVE

Mgr. Eva Halačová

Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, Bratislava, eva.halacova@gmail.com

Abstrakt

Cieľom komparačno-korelačného výskumu bolo zistiť úroveň spokojnosti u pracovníkov v poľnohospodárstve. Prvotne sme sa zaoberali vzájomnými vzťahmi medzi nami použitými metódami na meranie spokojnosti. Ďalej sme sledovali úroveň spokojnosti z hľadiska pohlavia, veku, vzdelania, funkcie a odboru. Následne sme venovali pozornosť osobnosti a jej vzťahu k spokojnosti. A na záver sme sa sústredili na skupinu manažérov, u ktorých sme zisťovali taktiež úroveň spokojnosti. V našom výskume sme použili dva typy dotazníkov na meranie spokojnosti, pričom jeden z nich obsahoval tri rôzne dotazníky na meranie spokojnosti, a dotazník pracovnej spokojnosti, ktorých autorom je T. Kollárik. Pre výskum osobnosti sme použili osobnostný dotazník, ktorý zostavili Fahrenberg, Selg, Hampel. Našu výskumnú vzorku tvorilo 177 respondentov, ktorí boli zamestnancami skúmaného poľnohospodárskeho podniku. Z výsledkov nám vyplynulo, že existujú vysoko pozitívne vzťahy medzi použitými metódami na meranie spokojnosti. Spokojnosť dosahovala u pracovníkov v poľnohospodárstve vysokú úroveň, nevyskytli sa rozdiely v miere spokojnosti z hľadiska pohlavia, veku, vzdelania, funkcie a odboru. Jediný rozdiel sa prejavil pri hodnotení jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti, kedy vznikli odlišnosti z pohľadu jednotlivých odborov. V prípade osobnosti sa prejavili vysoko pozitívne vzťahy so spokojnosťou. Skupina manažérov dosahovala vysokú úroveň spokojnosti.

Kľúčové slová:

Spokojnosť, práca, osobnosť.

1. Úvod

Na úvod považujeme za potrebné zdefinovať základné pojmy, s ktorými budeme narábať, spokojnosť, práca a osobnosť. Termínu spokojnosť a jeho definícii sa venovalo množstvo autorov. Kačáni (In: Kačáni, Hauser, Smetanová, Križanová, 2008) definuje

spokojnosť ako „pozitívne prežívanie úspešnej činnosti vôbec a zvládnutie osobných a medziľudských konfliktov“ (s. 56).

Berryová (2009) hovorí, že „pracovná spokojnosť sa definuje ako postoj k práci a skúma sa spoločne s inými konceptmi, napríklad s morálkou, zaangažovanosťou v práci a oddanosťou podniku“ (s. 310). Vo všeobecnosti sa v literatúre rozlišujú dva termíny, spokojnosť v práci a spokojnosť s prácou. (Kollárik, 2002)

- *Spokojnosť v práci* predstavuje všetky komponenty pôsobiace v činnosti, vrátane osobnostných kritérií a hodnôt či fyzikálnych podmienok na pracovisku. Je to dynamický jav, ktorý je v blízkom súvisi s motiváciou človeka a jeho hybnými silami.
- *Spokojnosť s prácou* ako s činnosťou, ktorú pracovník vykonáva.

Pojem práca definujú Hartl a Hartlová (2000) ako „telesnú alebo duševnú činnosť zameranú na zárobok, výživu, uspokojenie potrieb“ (s. 446).

Podľa Kollárika (2002) je práca „cieľavedomá a sociálne sformovaná činnosť, ktorou sa vytvára nielen materiálna a ekonomická báza, ale prináša aj mnohé psychologické (individuálne i sociálne) komponenty“ (s. 124). Autor ďalej tvrdí, že práca ako taká obsahuje množstvo čiastkových charakteristík (monotónnosť, nadväznosť), ktoré v celkovom meradle utvárajú jej podstatu z pohľadu samotnej vykonávanej činnosti. Práca poskytuje človeku možnosť zdolať vyššie ciele a uspokojovať vyššie potreby. Ide o proces súvislý a dlhodobý. Jeho cesta však nie je priamočiara a rovnomerná, obsahuje množstvo prekážok, ktoré bránia jedincovi v dosiahnutí jeho cieľa.

Podľa Oravcovej (2004) neexistuje jednota v psychológii pri definovaní pojmu osobnosť. „Niektoré prístupy definujú osobnosť ako súbor osobnostných vlastností – čít a viacmenej nechávajú bokom jej charakteristiky z hľadiska spoločenskej funkcie osobnosti, iné naopak zdôrazňujú sociálne charakteristiky a definujú osobnosť vymenovaním jej sociálnych úloh, definujú osobnosť systémom rolí.“ (s. 72)

Mikuláščík (2007) definuje osobnosť ako „integrovateľný celok telesných a duševných vlastností, vnútorne organizovaný, dynamický, premenlivý, adaptabilný a neopakovateľný“ (s. 109).

Hlavným cieľom nášho výskumu bolo zistiť úroveň spokojnosti v skúmanom prostredí, teda v poľnohospodárstve, na základe čoho sme si stanovili aj nasledovné výskumné predpoklady.

- predpokladali sme, že existuje vzťah medzi nami použitými metódami na meranie spokojnosti, teda jednoduchou a súhrnnou mierou spokojnosti, a jednotlivými faktormi spokojnosti v skúmanom prostredí

- predpokladali sme, že sa nevyskytne rozdiel v spokojnosti z hľadiska pohlavia a odborov, v ktorých respondenti pracujú, ale očakávali sme, že respondenti s ukončeným vysokoškolským vzdelaním budú najspokojnejší a vekovo najmladší respondenti budú najmenej spokojní
- očakávali sme, že respondenti vykonávajúci duševnú prácu budú spokojnejší, teda aj manažéri budú vykazovať vyššiu mieru spokojnosti
- predpokladali sme rôznorodosť vzťahov medzi jednotlivými dimenziami osobnosti a použitými mierami spokojnosti

2. Metódy

Výskum bol realizovaný v poľnohospodárskom podniku na Západnom Slovensku. Výskumnú vzorku tvorilo 177 respondentov zastávajúcich rôzne posty v hierarchickej štruktúre, od najnižšie postavených (dojiči, vrátnici) až po generálneho riaditeľa. Z celkového počtu zamestnancov zastávalo 28 respondentov manažérske posty, t. j. mali pod sebou dvoch alebo viacerých podriadených. S výskumnou vzorkou sme pracovali na celkovej úrovni, t. j. s celkovým počtom respondentov a samostatne so skupinou manažérov. Celý výberový súbor sme skúmali z hľadiska pohlavia, veku, odboru, vzdelania, funkcie vo firme a osobnostných dimenzií a ich vzťahu k mieram spokojnosti.

Vo výskume sme narábali s dvomi typmi dotazníkov spokojnosti, pričom jeden z nich sa skladal z 3 jednotlivých dotazníkov spokojnosti, a jedným osobnostným dotazníkom:

1. Dotazník spokojnosti v práci – T. Kollárik
 - a) Dotazník Spokojnosti 1 (Dotazník merajúci súhrnnú mieru spokojnosti)
 - b) Dotazník Spokojnosti 2 (Dotazník merajúci jednoduchú mieru spokojnosti)
 - c) Dotazník spokojnosti v práci u vedúcich pracovníkov
2. Dotazník pracovnej spokojnosti – T. Kollárik a kol.
3. Freiburský osobnostný dotazník Forma K – J. Fahrenberg, H. Selg, R. Hampel

3. Výsledky

Pri skúmaní spokojnosti v poľnohospodárstve sme sa v prvom rade zamerali na vzťah medzi nami použitými metódami na meranie spokojnosti, jednoduchou mierou a súhrnnou mierou spokojnosti, kde sa nám preukázal vysoko pozitívny vzťah (0, 490**). Ďalej sme venovali pozornosť jednotlivým faktorom pracovnej spokojnosti a ich vzťahu s jednoduchou a súhrnnou mierou spokojnosti. Potvrдил sa vzájomný vysoko pozitívny vzťah u väčšiny faktorov. Čo sa týka jednotlivých položiek, najvyššia hodnota korelačného koeficientu bola

dosiahnutá medzi jednoduchou mierou spokojnosti (Spokojnosť 2) a prvými dvomi faktormi pracovnej spokojnosti (Ako ste spokojný na terajšom pracovisku? a Máte radi prácu, ktorú vykonávate?). A naopak, najnižšiu hodnotu dosahoval korelačný koeficient medzi súhrnnou mierou spokojnosti (Spokojnosť 1) a faktorom č. 7 (Ako sa k vám správa váš vedúci?), čo hovorí o minimálnom vzťahu medzi uvedenými premennými.

3.1 Analýza miery spokojnosti vzhľadom na pohlavie

Pri bližšom skúmaní spokojnosti vzhľadom na pohlavie sme zistili, že pri oboch mierach spokojnosti, teda jednoduchej aj súhrnnej, dosahujú vyššie priemerové hodnoty muži, avšak, výsledky sa ukázali ako štatisticky nesignifikantné, teda môžeme tvrdiť, že vzhľadom na pociťovanie spokojnosti sa neprejavili rozdiely medzi mužmi a ženami.

V prípade jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti sa rozdiel medzi mužmi a ženami vyskytol len v položke č. 3, kedy muži vykazovali nižšiu hodnotu, teda podľa ich predstáv zarábali na svojom pracovisku pomerne málo. Čo sa týka žien, hodnotili správanie vedúceho pozitívnejšie ako muži a boli nespokojnejšie v prípade predstavy o zamestnaní, ktorú mali v mladosti. Výsledky sa nám ukázali ako štatisticky nesignifikantné, čo znamená, že je zanedbateľný rozdiel medzi mužmi a ženami v hodnotení jednotlivých faktorov spokojnosti na pracovisku.

3.2 Analýza miery spokojnosti vzhľadom na vek

Pre lepšiu prehľadnosť sme celkový súbor rozdelili do troch vekových skupín nasledovne: do 34 rokov, 35 – 50 rokov, nad 51 rokov. Ako v predchádzajúcom prípade sa nám nevyskytli štatisticky významné rozdiely vo vnímaní spokojnosti vzhľadom na vek u oboch použitých metód na meranie spokojnosti, súhrnnej a jednoduchej. Čo sa týka priemerových hodnôt, najvyššiu mieru spokojnosti dosahovali respondenti vo veku nad 51 rokov, avšak, zo zanedbateľným rozdielom v porovnaní s ostatnými vekovými skupinami.

Ani u jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti sa nám nevyskytli významnejšie rozdiely, teda štatisticky signifikantné. Jediný rozdiel v hodnote sa vyskytol v treťom faktore, kedy mali mladší pracovníci patriaci do prvej vekovej skupiny do 34 rokov, rozdielny názor čo sa týka platového ohodnotenia, a teda boli spokojnejší ako ich starší kolegovia. Najvyššie hodnoty sa nám vyskytli v prípade položky č. 7 (Ako sa k vám správa váš vedúci?) vo všetkých vekových skupinách rovnako.

3.3 Analýza miery spokojnosti vzhľadom na vzdelanie

Vo výskume sme narábali so štyrmi vzdelanostnými skupinami, teda respondentmi s ukončeným základným vzdelaním, stredným odborným učilišťom, strednou školou a vysokou školou. Z hľadiska vzdelanostných skupín sa nevyskytli markantné rozdiely vo vnímaní spokojnosti v oboch použitých metódach, teda jednoduchej a súhrnnej miere spokojnosti. Čo sa týka priemerových hodnôt, najvyššie skóre dosiahli v oboch prípadoch vysokoškolsky vzdelaní respondenti, avšak so zanedbateľným rozdielom vzhľadom na ostatné vzdelanostné skupiny. Po hlbšom skúmaní môžeme tvrdiť, že nie je rozdiel vo vnímaní spokojnosti u respondentov s rôznym dosiahnutým vzdelaním.

Pri sledovaní jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti sa nám opäť nepreukázali štatisticky významné rozdiely v ich hodnotení z pohľadu respondentov s odlišným ukončeným vzdelaním. Z podrobnejšieho skúmania usudzujeme, že najpozitívnejšie hodnotia pracovný kolektív účastníci so základným vzdelaním. Správanie vedúceho je najmenej pozitívne hodnotené vysokoškolsky vzdelanými respondentmi, ostatné skupiny ho hodnotili vysoko pozitívne. Najnižšie hodnoty boli dosiahnuté v položke platového ohodnotenia, kedy respondenti so základným vzdelaním a Stredným odborným učilišťom konštatovali, že zarábajú pomerne málo. Najspokojnejší v tejto oblasti boli vysokoškolsky vzdelaní respondenti.

3.4 Analýza miery spokojnosti vzhľadom na odbor

Pracovníci v nami skúmanej oblasti, teda v poľnohospodárstve, spadali pod šesť jednotlivých odborov: Rastlinná výroba, Živočíšna výroba, Ekonomický útvar, Závod služieb, Riaditeľstvo a Personálno-právny útvar. Ani v prípade hodnotenia spokojnosti z hľadiska odborov sa nepreukázali markantnejšie rozdiely u oboch použitých metód, jednoduchej a súhrnnej metódy na meranie spokojnosti. V tomto prípade sa vyskytlo odlišné poradie odborov pri hodnotení spokojnosti. U súhrnnej miery spokojnosti dosiahlo najvyššie priemerné hodnoty Riaditeľstvo a najnižšie Živočíšna výroba. Personálno-právny útvar dosiahol mínusovú hodnotu, z čoho usudzujeme vysokú nespokojnosť. V prípade jednoduchej miery spokojnosti najvyššiu hodnotu dosiahol Závod služieb a najnižšiu Personálno-právny útvar, čo sa nám zhoduje so súhrnnou mierou spokojnosti, avšak s rozdielom, že v tomto prípade nebola dosiahnutá mínusová hodnota. Tesne pod Závodom služieb sa hodnotovo umiestnila skupina Rastlinnej výroby a až po nej nasledovalo Riaditeľstvo. V celkovom meradle sa nevyskytli štatisticky významné rozdiely v hodnotení spokojnosti u jednotlivých odborov.

Zmena sa ukázala v hodnotení jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti z pohľadu odborov, kedy výsledky vyšli štatisticky signifikantné, a teda sú preukázateľné rozdiely vo vnímaní jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti vzhľadom na odbory. Ak vezmeme v úvahu konkrétne faktory, tak pracovný kolektív najpozitívnejšie hodnotí Závod služieb v oboch položkách, aj v č. 4 (Aký je kolektív, v ktorom pracujete?) aj v č. 6 (Ako vychádzate so svojimi spolupracovníkmi?). Správanie vedúceho je vysoko priaznivo hodnotené v odbore Rastlinnej a Živočíšnej výroby, ako aj na Riaditeľstve. Čo sa týka faktora finančného ohodnotenia, skupina Živočíšnej výroby a Personálno-právny útvar si myslia, že zarábajú pomerne málo. Najpozitívnejšie vníma platové ohodnotenie skupina Riaditeľstvo. Celkovo najnižšia hodnota sa vyskytla v poslednom faktore (Súhlasí vaše terajšie zamestnanie s tým, čo ste chceli robiť, v súlade s vašimi plánmi do budúcnosti ešte v mladosti?) u skupiny Personálno-právny útvar.

3.5 Analýza miery spokojnosti vzhľadom na funkciu

V spoločnosti, v ktorej sme realizovali výskum sa nachádza veľké množstvo funkcií. Z dôvodu lepšej prehľadnosti sme si ich rozdelili na pracovníkov vykonávajúcich manuálnu prácu a duševnú prácu. Výsledky ukázali, že respondenti pracujúci duševne vykazujú vyššie priemerové hodnoty vo vnímaní spokojnosti u oboch použitých metód, jednoduchej a súhrnej, avšak zo zanedbateľným rozdielom, ktorý je štatisticky nevýznamný.

V prípade jednotlivých faktorov pracovnej spokojnosti sa opäť nevyskytli štatisticky signifikantné odlišnosti vzhľadom na funkciu. U manuálne pracujúcich participantov sa hodnotové rozdiely vyskytli vo vnímaní finančného ohodnotenia, kedy tvrdili že zarábajú pomerne málo. Opačným protipólom v prípade manuálne pracujúcich bola položka č. 7 (Ako sa k vám správa váš vedúci), ktoré ohodnotili ako vysoko pozitívne.

3.6 Vzájomné vzťahy osobnostných charakteristík s jednotlivými použitými metódami spokojnosti

Z celkového pohľadu sa nevyskytli vysoké hodnoty korelačných koeficientov medzi jednotlivými dimenziami osobnosti a mierami spokojnosti, teda jednoduchou mierou, súhrnnou mierou a jednotlivými faktormi pracovnej spokojnosti. Vyskytlo sa množstvo mínusových korelácií, čo vypovedá o tom, že ak jedna premenná rastie, tak následne druhá klesá.

Vysoko pozitívny vzťah sa prejavil medzi súhrnnou mierou spokojnosti (Spokojnosť 1) a dimenziou maskulinita, z čoho môžeme usúdiť, že jedinec spokojnejší v prípade, že je

pohotovejší, sebaistejší a vyrovnanejší. Ďalší vysoko pozitívny vzťah sa nám vyskytol medzi položkou č. 4 Aký je kolektív, v ktorom pracujete? a dimenziou maskulinita, čo hovorí o tom, že čím je jedinec aktívnejší, sebaistejší a vyrovnanejší, tým pozitívnejšie hodnotí kolektív, v ktorom pracuje. Priaznivý vzťah sa prejavil aj medzi položkou č. 6 Ako vychádzate so svojimi spolupracovníkmi? a dimenziou spoločnosť, čo vypovedá o tom, že čím je jedinec družnejší, čulejší a podnikavejší, tým lepšie vychádza so svojimi spolupracovníkmi.

Čo sa týka korelačných koeficientov, ktoré nadobudli mínusovú hodnotu, vyskytlo sa ich niekoľko. Vzájomný vzťah sa prejavil medzi súhrnnou mierou spokojnosti (Spokojnosť 1) a dimenziami zdržanlivosť a otvorenosť, z čoho usudzujeme, že čím viac je jedinec hanblivejší a plachý, a v prípade otvorenosti sebakritický a otvorený, tým menej je spokojný. Vzájomný vzťah sa potvrdil aj medzi položkou č. 2 Máte radi prácu, ktorú vykonávate? a dimenziou otvorenosť, čo nám hovorí, že čím otvorenejší a sebakritickejší sú pracovníci, tým menej majú radi svoju prácu. Ďalej je preukázateľný vzťah medzi položkou č. 4 Aký je kolektív, v ktorom pracujete? a dimenziou reaktívna agresivita, teda čím je jedinec agresívnejší, presadzujúci sa, egocentrický a nedôverčivý, tým negatívnejšie hodnotí kolektív, v ktorom pracuje. Vzájomný vzťah sa potvrdil aj medzi položkou č. 5 Ako ste spokojný so svojim postavením na terajšom pracovisku? a dimenziou nervozita, z čoho môžeme vyvodit', že čím je jedinec spokojnejší so svojim postavením na pracovisku, tým menej je nervózny, precitlivený a podráždený. Medzi položkou č. 6 Ako vychádzate so svojimi spolupracovníkmi? a dimenziami reaktívna agresivita a otvorenosť sa nám taktiež preukázal vzájomný vzťah, z čoho vyvodzujeme, že čím je jedinec agresívnejší, presadzujúci sa, otvorenejší a sebakritickejší, tým horšie vychádza so svojimi spolupracovníkmi.

3.7 Analýza spokojnosti u manažérov

Skupinu manažérov tvorilo 28 respondentov, ktorí vo firme zastávali vedúcu funkciu, tzn. mali pod sebou minimálne dvoch a viac podriadených. Pri vyhodnocovaní sme pracovali s ôsmimi kategóriami z hľadiska troch aspektov. Hodnoty u všetkých troch premenných sa pohybujú v rozpätí od 5 po 9, pričom škála obsahovala hodnoty od 1 po 9. Čo sa týka jednotlivých premenných, aspekt dôležitosti (Je pre mňa dôležitý) dosahoval najvyššie hodnoty spomedzi výskytu (Vyskytuje sa) a spokojnosti (Som s ňou spokojný), z čoho môžeme usúdiť, že pre každého jedinca sú jednotlivé kategórie v práci dôležité, avšak z hľadiska reálneho výskytu nastáva problém. Ak vezmeme do úvahy jednotlivé kategórie, v prípade kategórie č. 6 Finančná odmena sa vyskytol najvýraznejší rozdiel medzi aspektom dôležitosti, výskytu a spokojnosti, kde dôležitosť dosiahla vysokú hodnotu, naproti tomu,

výskyt a spokojnosť priemernú hodnotu. Z celkového pohľadu najvyššie priemerové hodnoty všetkých troch aspektov sa nám vyskytli v položke č. 4 Sociálne potreby. Z globálneho hľadiska dosahovali priemerové hodnoty vysoké čísla v prípade všetkých troch aspektov.

4. Diskusia

Výskum realizovaný v oblasti poľnohospodárstva preukázal vysoko pozitívne vzťahy medzi jednoduchou a súhrnnou mierou spokojnosti, ako aj jednotlivými faktormi pracovnej spokojnosti. V prípade pohlavia, veku, vzdelania a funkcie sa nevyskytli štatisticky významné rozdiely vo vnímaní spokojnosti meranej oboma metódami, jednoduchou a súhrnnou mierou, ako aj v jednotlivých faktoroch pracovnej spokojnosti. Štatisticky významné sa ukázali rozdiely vo vnímaní faktorov pracovnej spokojnosti z hľadiska jednotlivých odborov. Z výsledkov výskumu nám vyplynuli rôznorodé vzťahy medzi dimenziami osobnosti a použitými metódami na meranie spokojnosti. V prípade manažérov sa nám potvrdilo, že budú vykazovať vyššiu mieru spokojnosti vo všetkých troch aspektoch.

Literatúra

- BERRYOVÁ, L.M., Psychológia v práci. Bratislava, Ikar 2009.
- HARTL, P. & HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník. Praha, Portál 2000.
- KAČÁNI, V. a kol., Psychológia práce a trhu. Bratislava, SPN - Mladé léta 2008.
- KOLLÁRIK, T. a kol., Dotazník pracovnej spokojnosti. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy 1984.
- KOLLÁRIK, T. & ČERNÝ, V. & KUBALÁK, M., Dotazníky na meranie spokojnosti vedúcich pracovníkov. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy 1988.
- KOLLÁRIK, T. & POLIAKOVÁ, E. & RITOMSKÝ, A., Freiburský osobnostný dotazník. Bratislava, Psychodiagnostika 1992.
- KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia práce. Bratislava, Vydavateľstvo UK 2002.
- MIKULÁŠTÍK, M., Manažerská psychologie. Praha, Grada 2007.
- ORAVCOVÁ, J., Sociálna psychológia. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied 2004.

DIAGNOSTIKA SCHOPNOSTÍ A OSOBNOSTNÝCH DIMENZIÍ V PROCESE KARIÉROVÉHO PORADENSTVA¹²

PhDr. Katarína Hannelová, PhD., doc. Elena Lisá, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, FSEV UK, Bratislava,

katarina.hannelova@fses.uniba.sk , elena.lisa@fses.uniba.sk

Abstrakt

V rámci kariérového poradenstva pre študentov vysokých škôl boli administrované metódy zamerané na psychodiagnostiku schopností a osobnostných vlastností. Údaje o ukazovateľoch diagnostikovaných dimenzií na vzorke vysokoškolských študentov boli ďalej štatisticky spracované a poskytli možnosť interpretovať súvislosti medzi úrovňou neverbálnych schopností zisťovaných jednodimenzionálnym testom a osobnostnými vlastnosťami. Výsledky potvrdili, že úroveň neverbálnych schopností nesúvisí s osobnostnými vlastnosťami. Výnimkou je negatívna korelácia schopností s extravertiou a s preferovaním tímovej práce. Čím vyšší výkon dosiahli študenti v teste schopností, tým nižšie skórovali v dimenzii extravertizácie a teda nepreferovali sociálny kontakt. V dimenzii chuť pracovať v tíme sa potvrdilo, že študenti s vyššou úrovňou schopností neuprednostňujú prácu v tíme a väčší význam má pre nich autonómia a samostatnosť pri práci. Uvedené zistenia môžu byť impulzom k ďalšiemu skúmaniu a overovaniu hypotézy, že jednotlivci s nižšou úrovňou neverbálnych schopností sa vyznačujú vyššou kooperatívnosťou a zvýšenou tendenciou k vyhľadávaniu sociálnych kontaktov.

Kľúčové slová: kariérové poradenstvo, schopnosti, osobnostné dimenzie, extravertizácia, tímová práca

Úvod

Proces kariérového poradenstva chápeme ako systém služieb, ktoré môže klient využívať v rôznych životných situáciách, či už ide o voľbu vzdelávania a odbornej prípravy, výber profesie alebo riadenie profesionálnej kariéry, vrátane rozvoja schopnosti celoživotnej zamestnateľnosti. K dôležitým predpokladom úspešnosti kariérového poradenstva patrí

¹² Príspevok vznikol v rámci riešenia úlohy KEGA 3/7297/09

poznávanie klienta prostredníctvom diagnostiky schopností a osobnosti. Najmä rozumové schopnosti sa považujú za dôležitý prediktor úspešnosti v pracovnej činnosti v rôznych profesiách. Význam inteligencie pre pracovný výkon potvrdili v meta-analýze Ones, Viswesvaran a Dilchert (in Furnham, Crump, Chamorro-Premuzic, 2007), pričom ho odôvodnili vzťahom schopností a kvantitatívneho i kvalitatívneho aspektu učenia, ako aj vzťahom inteligencie, adaptability a schopnosti riešiť problém. K podobnému záveru prišli v meta-analýze aj Bertua, Anderson a Salgado (2005), ktorí uvádzajú, že vzťah medzi výsledkami v testoch inteligencie a pracovnou úspešnosťou bol vyšší u osôb, ktoré vykonávali zložitejšiu pracovnú činnosť a zastávali v hierarchii pracovných miest vyššiu pozíciu.

V procese kariérového poradenstva sa uplatňuje najmä komplexná diagnostika, v rámci ktorej sa administrujú inteligenčné testy aj testy osobnosti. Furnham, Crump a Chamorro-Premuzic (2007) potvrdili význam vzťahu pracovnej pozície a konkrétneho profilu osobnosti a schopností. Pri spracovaní údajov z komplexnej diagnostiky schopností a osobnosti a ich interpretácii sa psychológ nemôže vyhnúť aj analýze vzťahu schopností a osobnosti klienta, teda hľadaniu odpovede na otázku, v akom vzťahu je inteligentné správanie, prejavy schopnosti riešiť problém s osobnostnými premennými v podobe typických prejavov v správaní človeka.

Vzťah medzi osobnosťou a inteligenciou sa pokúšali riešiť viacerí autori v modeloch, ktoré vyjadrujú, čo majú tieto dve premenné spoločné. Chamoro-Premuzic a Furnham (in Furnham, 2008) navrhli koncept intelektovej kompetencie, ktorá je determinovaná schopnosťami, osobnosťou a chápaním seba samého. Podľa uvedených autorov inteligencia aj osobnosť môžu byť prediktormi individuálnych odlišností vo výkonoch v prostredí vzdelávania i práce.

Furnham (2008) vysvetľuje vzťah inteligencie a osobnosti v súvislosti s výsledkom a výkonom v každodenných úlohách vrátane pracovného výkonu. Inteligencia môže byť podľa neho prediktorom výkonu, pričom tento výkon je sprostredkovaný aj vzťahom osobnosti k inteligencii. Rovnako možno podľa Furnhama predpokladať, že osobnosť je prediktorom výkonu, ten je však zároveň sprostredkovaný aj vzájomným vzťahom osobnosti a inteligencie. Vzťah osobnosti k inteligencii je dôležitý napríklad pri neurotických prejavoch, ktoré majú negatívny vzťah k výkonu; v pozitívnom vzťahu k výkonu môžu byť naopak prejavy svedomitosti, ak je úroveň inteligencie nadpriemerná. Furnham pri svojej analýze individuálnych rozdielov v pracovnom výkone rôznych jednotlivcov upozorňuje na to, že

každý priamy vzťah medzi osobnosťou a pracovným výkonom môže byť ovplyvnený inteligenciou, a tiež na to, že rovnako treba rátať s vplyvom osobnosti na vzťah medzi inteligenciou a pracovným výkonom. Takto chápaný model vzťahov vedie jeho autora k záveru, že pre psychológiu práce a organizácie je nevyhnutné venovať pozornosť meraniu oboch premenných, inteligencie aj osobnosti pri vysvetľovaní mechanizmov a procesov, ktoré prispievajú k odlišnostiam v oblasti pracovnej motivácie a produktivity.

Cieľom prezentovaného výskumu bolo hľadanie súvislostí medzi úrovňou neverbálnych schopností a osobnostnými vlastnosťami. Vzhľadom na nejednoznačné a často aj protirečivé závery z korelačných analýz mier inteligencie a osobnostných kvalít sme si položili výskumnú otázku: ako súvisí výkon v jednodimenzionálnom teste neverbálnych schopností a úroveň osobnostných vlastností diagnostikovaných prostredníctvom dvoch dotazníkových metód, ktoré postihujú dimenzie dôležité pre pracovný výkon.

Metóda

Výskumný súbor tvorilo 53 participantov s priemerným vekom 22,5 rokov. Všetci boli študentmi bakalárskeho (N = 14) alebo magisterského – inžinierskeho (N = 39) štúdia na dvoch vysokých školách v Bratislave, a to na Univerzite Komenského a na Slovenskej technickej univerzite. Z hľadiska pohlavia bolo zloženie našej vzorky vyrovnané (24 mužov a 29 žien). Vzhľadom na rok štúdia prevažovali participant z 1. ročníka magisterského stupňa (60 % vzorky). Všetci participant súhlasili s dobrovoľnou účasťou na administrácii psychodiagnostických metód, výsledky ktorých sme im sprostredkovali v individuálnych správach v rámci služieb kariérového poradenstva. Študenti boli zároveň oboznámení s tým, že ich výsledky budú spracované aj pre účely výskumu.

Pre diagnostiku neverbálnych schopností sme zvolili Ravenove progresívne matice pre pokročilých - APM (Raven, Court, Raven, 1991). Ravenove testy progresívnych matíc sú nonverbálne inteligenčné testy. Formu APM sme v súlade s odporúčaním autorov administrovali s časovým limitom. Tým je možné hodnotiť efektívnosť intelektovej práce a spoľahlivejšie rozlíšiť intelektovú výkonnosť v pásme nadpriemeru (Raven et al., 1991). Test má orientačné percentilové normy podľa vzdelania, ktoré sme však vzhľadom na zameranie našej práce použili len pri zostavovaní individuálnych správ pre študentov; pri riešení výskumnej otázky sme vychádzali z hrubého skóre, ktoré študenti dosiahli v Sete II.

Osobnostné dimenzie sme zisťovali dvomi dotazníkmi: Inventárom typológie osobnosti - GPOP a Bochumským inventárom profesijných charakteristík osobnosti (BIP). Dotazník GPOP (Lisá, Letovancová, Pavlíková, v tlači) diagnostikuje osobnosť v kontexte Jungovskej typológie a umožňuje určiť osobnostný typ zo 16 osobnostných kombinácií. Príslušný osobnostný typ bol pre každého participanta opísaný v individuálnej správe. V prezentovanom výskume sme pracovali s hodnotami skóre v desiatich škálach: introverzia, extravergia, intuícia, pociťovanie, myslenie, cítenie, vnímanie, posudzovanie, napätie a pokoj.

Dotazník BIP (Hossiep, Paschen, 2007) je zameraný na zisťovanie 14 dimenzií osobnosti v rámci štyroch oblastí profesijných predpokladov:

1. Profesijná orientácia (motivácia k výkonu, iniciatívnosť a motív viesť iných)
2. Pracovné správanie (svedomitosť, flexibilita a rozhodnosť realizovať svoje názory)
3. Sociálne kompetencie (senzitivita, schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty, sociabilita, orientácia na tímovú prácu a schopnosť presadiť sa)
4. Psychická konštitúcia (emocionálna stabilita, odolnosť voči záťaži a sebavedomie).

Pre potreby výskumu sme opäť pracovali s hrubým skóre v jednotlivých dimenziách dotazníka BIP.

Výsledky

Výsledky z administrovaných metód v podobe hrubého skóre sme podrobili korelačnej analýze. Hodnoty korelačných koeficientov sú v tabuľke č. 1 a č. 2. Výsledky naznačujú, že úroveň neverbálnych schopností diagnostikovaná Ravenovými progresívnymi maticami APM nesúvisí s osobnostnými vlastnosťami meranými dotazníkmi GPOP a BIP. Výnimkou sú dva významné korelačné koeficienty, pričom jeden sa týka vzťahu schopností a dimenzie extravergia z dotazníka GPOP a druhý vzťahu schopností a dimenzie orientácia na tímovú prácu z dotazníka BIP. Obe korelácie sú negatívne, čo znamená, že čím vyšší výkon dosiahli študenti v teste schopností APM, tým nižšie skórovali v dimenzii extravergia v teste GPOP a tým nižšie skóre dosahovali v dimenzii dotazníka BIP orientácia na prácu v tíme.

Tabuľka č. 1

Korelácie výsledkov v teste rozumových schopností APM a v teste GOP (Pearsonove korelačné koeficienty)

| GPOP | introverzia | extraverzia | intuícia | pocitovanie | myslenie |
|----------------|-------------|-------------|----------|-------------|----------|
| r _s | ,160 | -,278 | -,202 | -,014 | ,128 |
| P | ,256 | ,046 | ,148 | ,921 | ,362 |
| Sig. | n.s. | * | n.s. | n.s. | n.s. |

| GPOP | cítanie | vnímanie | posudzovanie | napätie | pokoj |
|----------------|---------|----------|--------------|---------|-------|
| r _s | -,213 | -,156 | ,102 | ,210 | -,244 |
| P | ,126 | ,265 | ,466 | ,131 | ,078 |
| Sig. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |

Tabuľka č. 2

Korelácie výsledkov v teste rozumových schopností APM a v teste BIP (Pearsonove korelačné koeficienty)

| BIP profesijná orientácia | motivácia k výkonu | iniciatívnosť | motív viest' iných |
|---------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| r _s | ,028 | ,119 | -,056 |
| P | ,840 | ,396 | ,690 |
| Sig. | n.s. | n.s. | n.s. |

| BIP pracovné správanie | svedomitosť | flexibilita | rozhodnosť |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|
| r _s | ,026 | -,046 | -,139 |
| P | ,854 | ,745 | ,322 |
| Sig. | n.s. | n.s. | n.s. |

| BIP sociálne kompetencie | senzitivita | kontakty | sociabilita | tímová práca | schopnosť presadiť sa |
|--------------------------------|-------------|----------|-------------|-----------------|--------------------------|
| r _s | -,184 | -,153 | -,032 | -,281 | -,065 |
| P | ,188 | ,274 | ,820 | ,041 | ,644 |
| Sig. | n.s. | n.s. | n.s. | * | n.s. |

| | | | |
|---------------------------------|-----------|----------|-------------|
| BIP psychická konštitúcia | stabilita | odolnosť | sebavedomie |
| r _s | -,131 | -,150 | -,068 |
| P | ,349 | ,285 | ,628 |
| Sig. | n.s. | n.s. | n.s. |

Diskusia

Z predložených výsledkov vyplýva, že sa nepotvrdil vzťah medzi úrovňou inteligencie a osobnostnými dimenziami zisťovanými dotazníkmi GPOP a BIP okrem dvoch dimenzií – extravenzie a preferovania práce v tíme, pričom v oboch prípadoch išlo o negatívne korelácie.

Vzhľadom na to, že údaje v literatúre týkajúce sa vzťahu extravenzie a inteligencie sú nekonzistentné a protirečivé, pribúdajú pokusy spracovať v meta-analýze väčšie počty publikovaných výskumov. Wolf a Ackerman (2005) prostredníctvom meta-analytického skúmania vzťahu extravenzie a inteligencie potvrdili nízke korelácie pričom ich výška súvisela s typom použitého osobnostného testu a s vekom participantov. V uvedenej meta-analýze sa zistilo, že väčšia heterogenita je medzi mierami extravenzie meranými rôznymi osobnostnými testami než medzi mierami schopností meranými rôznymi intelligenčnými testami. Autori to vysvetľujú najmä dvomi aspektmi dimenzie extravenzie, ktoré majú v osobnostných testoch rôzne zastúpenie; ide o sociálnu blízkosť a sociálny vplyv. Vzhľadom na to, že sa preukázal nižší, resp. negatívny vzťah k inteligencii pre sociálnu blízkosť, autori odporúčajú diagnostikovať uvedené dve miery extravenzie samostatne. Výsledky v škálach extravenzie aj introverzie v dotazníku GPOP, ktorý sme administrovali v našom výskume, hovoria o tom, kam osoba zameriava svoju energiu a aj odkiaľ ju čerpá – v prípade škály extravenzie ide o vonkajší zdroj. Extravertovaná osoba je teda v interpretácii výsledkov dotazníka GPOP spoločenská, otvorená a impulzívna, takže jej prejavy majú bližšie k aspektu sociálnej blízkosti než sociálneho vplyvu.

Druhým dôležitým aspektom pri posudzovaní vzťahu inteligencie a extravenzie, na ktorý poukázala meta-analýza Wolfa a Ackermana (2005), je vek. Tu sa ukázalo, že korelácie inteligencie a extravenzie, ktoré sú skôr nízke, s vekom participantov klesajú a dokonca nadobúdajú opačné znamienko – pozitívna korelácia sa vekom mení na negatívnu. Preto sú podľa uvedených autorov žiaci, ktorí skórujú v extravenzii vyššie, v prvých rokoch školskej

dochádzky vo výhode, ale počas štúdia na strednej a vysokej škole, teda vo vyššom veku sa táto výhoda presúva na tých, ktorí skórujú v tejto dimenzii nízko.

V tejto štúdii prezentovaný výskum bol realizovaný na vzorke študentov vysokých škôl, preto záporný vzťah extravenzie s úrovňou inteligencie by mohol korešpondovať so závermi meta-analýzy Wolfa a Ackermana (2005). Uvedené podporuje aj výskum Furnhama et al (2007), v ktorom sa na vzorke viac ako 3 000 manažérov potvrdil pozitívny vzťah inteligencie a introverzie zisťovanej testom MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), čo je alternatíva dotazníka GPOP.

Negatívnu signifikantnú koreláciu dimenzie orientácia na tímovú prácu v dotazníku BIP s inteligenciou možno interpretovať v kontexte so zistením negatívnych vzťahoch extravenzie a inteligencie ako konzistentný poznatok, ktorý dopĺňa mozaiku špecifických prejavov osobnosti najmä v pracovnej sfére.

V nami administrovaných psychodiagnostických metódach sa potvrdili vzťahy, na základe ktorých možno konštatovať, že študenti, ktorí dosahovali vyššie skóre v teste neverbálnych schopností, skórovali nižšie v dimenzii extravenzie a teda nepreferovali sociálny kontakt. Zároveň títo študenti pri vyššej úrovni inteligencie neuprednostňovali prácu v tíme a pri práci pripisovali väčší význam autonómii a samostatnosti. Tieto zistenia považujeme za možný impulz k ďalšiemu skúmaniu s cieľom overiť hypotézu, že jednotlivci s nižšou úrovňou neverbálnych schopností sa vyznačujú vyššou kooperatívnosťou a zvýšenou tendenciou k vyhľadávaniu sociálnych kontaktov.

Naše výsledky sú dôležité aj pre prax kariérového poradenstva pre vysokoškolákov a týkajú sa v prvom rade výberu psychodiagnostických metód vzhľadom na poskytnutie spätnej väzby. Informácie o intelektovom výkone sú rozhodne nepostačujúce, ak sa pri ich interpretácii nezohľadní osobnosť. Preto odporúčame starostlivo zvažovať výber psychodiagnostických metód tak, aby ich výsledky umožnili pripraviť pre klienta správu, ako čo najefektívnejšie využiť intelektový potenciál s ohľadom na individuálny osobnostný profil. Skúsenejší psychológ dokáže využiť podklady z komplexnej diagnostiky, aby pomohol klientovi k sebareflexii svojich silných stránok, aj k sebareflexii možností, ako rozvíjať osobnostný potenciál vzhľadom na plánovanú profesionálnu orientáciu.

V procese kariérového poradenstva u študentov vysokých škôl považujeme za dôležité zamerať sa najmä na podporu študentov v riadení ich kariéry a v rozvíjaní schopnosti celoživotnej zamestnateľnosti. Poznávanie klienta prostredníctvom komplexnej diagnostiky schopností a osobnosti by malo byť neodmysliteľnou súčasťou efektívneho procesu kariérového poradenstva. Poznatky o prepojeniach jednotlivých aspektov osobnosti sú k tomu nevyhnutné.

Literatúra

BERTUA, C., ANDERSON, N., SALGADO, J. F., The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, Vol. 78, Part 3, pg. 387, 23 pgs.

FURNHAM, A., *Personality and Intelligence at Work*. Psychology Press 2008.

FURNHAM, A., CRUMP, J., CHAMORRO-PREMUZIC, T., Managerial level, personality and intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol. 22, Iss. 8, pg. 805.

FURNHAM, A., DISSOU, G., SLOAN, P., CHAMORRO-PREMUZIC, T., Personality and Intelligence in Business People: A Study of Two Personality and Two Intelligence Measures. *J Bus Psychology*, 2007, 22, 99 – 109.

HOSSIEP, R. – PASCHEN, M., BIP – Bochumský inventár profesijných charakteristík osobnosti. Praha, Hogrefe 2007.

LISÁ, E., LETOVANCOVÁ, E., PAVLÍKOVÁ, K., Inventár typológie osobnosti – GPOP. Praha, Hogrefe v tlači.

RAVEN, J. C., COURT, J. H., RAVEN, J., 1991, Ravenove progresívne matice pre pokročilých (APM). Bratislava, Psychodiagnostika.

STRATÉGIE RIEŠENIA KONFLIKTOV U KONKURZNEJ POPULÁCIE

PhDr. Martin Jakubek, PhD., Mgr. Katarína Pirohová

Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, Bratislava,
jakubek@fphil.uniba.sk

Abstrakt

Cieľom štúdie je identifikovať stratégie riešenia interpersonálnych konfliktov u účastníkov výberových konaní podľa Thomas-Kilmannovho modelu a ich súvislosti s vekom, pohlavím a osobnostnými charakteristikami. Vek ani pohlavie nesúvisia s voľbou použitia tej ktorej stratégie s výnimkou stratégie Súťaženie, pri ktorej dosahujú významne vyššie skóre muži než ženy. Výsledky poukazujú na významné súvislosti osobnostných charakteristík a stratégií riešenia konfliktov a na základe týchto zistení sú vytvorené predikčné modely pre jednotlivé stratégie riešenia konfliktov. V článku zároveň uvádzame percentilové normy pre konkurznú populáciu na Slovensku na vzorke 690 respondentov.

Kľúčové slová:

Interpersonálny konflikt, konkurzná populácia, stratégie riešenia konfliktov, kompromis, prispôsobenie, spolupráca, súťaženie, vyhýbanie sa, TKI, normy.

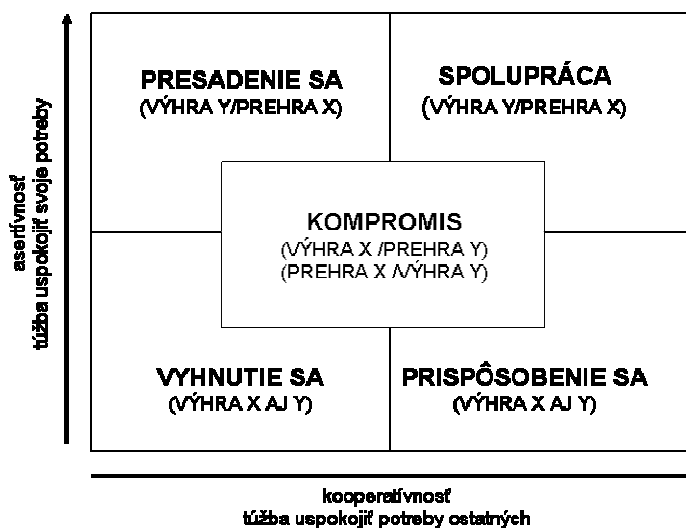
1. Úvod

Spôsob, akým jednotlivci riešia konflikty je jednou z typických na sociálnej interakcii založených osobnostných črt. Konfliktné situácie v zamestnaní vo vysokej miere ovplyvňujú pracovný výkon, pracovné vzťahy a celkovú pracovnú atmosféru, z tohto dôvodu spadajú do prirodzeného okruhu záujmu psychológov zaoberajúcich sa výberom zamestnancov.

Cieľom našej štúdie je predovšetkým identifikovať štýly riešenia konfliktov u konkurznej populácie, vytvoriť normy pre konkurznú populáciu na Slovensku, a taktiež odhaliť súvislosti medzi jednotlivými stratégiami a osobnostnými vlastnosťami účastníkov výberových konaní meranými inými dotazníkmi, prípadne možnosť ich predikovať.

2. Dvojdimenziálny model riešenia konfliktov Thomasa a Kilmanna

Thomasov model riešenia konfliktov vychádza z dvojdimenziálneho modelu konfliktov predstaveného Blakeom a Moutonom (1964, podľa Volkema, Bergmann, 2001), ktorý stále tvorí základ pre mnohé dnešné výskumy týkajúce sa spôsobov riešenia interpersonálnych konfliktov. Tieto dve dimenzie – dimenzia asertivity (záujem o seba samého alebo snaha uspokojiť svoje vlastné záujmy) a kooperatívnosti – spolupráce (záujem o druhú stranu alebo snaha uspokojiť záujmy druhej strany) boli začlenené do mnohých dotazníkov zaoberajúcich sa štýlmi riešenia konfliktov – najznámejšie z nich sú napríklad Hallov *Conflict Management Survey* (1969), Thomas-Kilmannov *Conflict Mode Instrument* (1974) a Rahimov *Organizational Conflict Inventory* (1983, podľa Volkema, Bergmann, 2001). V každom z nich tieto dve dimenzie reprezentujú 5 spôsobov alebo štýlov reagovania v interpersonálnych konfliktoch, a to: spolupráca (vysoká miera asertivity, vysoká miera kooperatívnosti), súťaženie (vysoká miera asertivity, nízka miera kooperatívnosti), prispôsobenie (nízka miera asertivity, vysoká miera kooperatívnosti), vyhýbanie (nízka miera asertivity, nízka miera kooperatívnosti) a kompromis (stredná miera asertivity, stredná miera kooperatívnosti). Každá z týchto stratégií v sebe zahŕňa obidve dimenzie, avšak na rôznych úrovniach.



Štýly súťaženie a spolupráca majú spoločnú vysokú asertivnosť. Ľudia preferujúci tento štýl riešenia konfliktov zväčša nemajú problém svoje túžby zverejňovať a otvorene hovoriť o tom, čo chcú. Naopak, ľudia preferujúci vyhýbanie alebo prispôsobenie, pričom tieto štýly majú spoločnú práve nízku mieru asertivity, svoje želania nezverejňujú, poddávajú sa druhej strane bez boja. Na základe kombinácie týchto štyroch štýlov je taktiež možné

vypočítať indexy asertívnosti a kooperatívnosti to nasledovným spôsobom (Volkema, Bergmann, 1995, podľa Wilmot, Hockerová, 2004):

$$\text{Index asertívnosti} = (\text{Súťaženie} + \text{Spolupráca}) - (\text{Vyhybanie} + \text{Prispôsobenie})$$

$$\text{Index kooperatívnosti} = (\text{Spolupráca} + \text{Prispôsobenie}) - (\text{Súťaženie} + \text{Vyhybanie})$$

Najznámejšou psychodiagnostickou metódou na Slovensku zameranou na postihovanie štýlu riešenia konfliktov je Thomas-Kilmannov Dotazník spôsobov riešenia konfliktu. Dotazníku však chýbajú slovenské normy, takže je možné len relatívne vyhodnotenie viac a menej využívaných stratégií riešenia konfliktu. V tejto súvislosti Kolátorová a Bratská (2009) poznamenávajú, že sa nedá jednoznačne tvrdiť, ktorá stratégia je najviac a najmenej vhodná pre riešenie konfliktov. Každá z nich vedie k vyriešeniu konfliktu, avšak cesta k dosiahnutiu cieľa je vždy rôzna, každá zo stratégií môže byť využívaná účelne ale aj neúčelne. Dotazníkom zisťujeme najsilnejšie zastúpený hlavný (obvyklý) a záložný (požívaný, ak nie je možné použiť hlavný, alebo ak hlavný zlyhá) štýl riešenia konfliktných situácií, toto je možné zistiť buď podľa hrubého skóre, alebo podľa percentilového skóre, toto súčasne považujeme za jednu z najvýraznejších psychometrických slabín testu, percentilové tabuľky, podľa ktorých sa obvykle vyhodnocuje sú evidentne cudzieho pôvodu, so slovenskou populáciou majú spoločné veľmi málo, navyše nie sú triedené podľa veku ani podľa pohlavia, preto sa väčšina psychológov v praxi uspokojuje s „približným“ vyhodnotením podľa hrubého skóre. Na druhej strane koncept štýlu riešenia konfliktu sa javí ako atraktívny pre oblasť výberu zamestnancov, a ako uvádza na základe svojej štúdie Moberg (1998) v prípade takto špecificky definovaných kritérií sa môžu široko koncipované osobnostné črty ako obsahuje Big Five systém javiť ako indiferentné, kým špecifické úzko definované miery osobnosti môžu predpovedať úspešne. Inými slovami, v široko koncipovaných osobnostných čtrách môžu zostať zamaskované a nepostrehnuté konceptuálne vzťahy, vrátane tých, ktoré obsahujú stratégie riešenia konfliktov.

Z hľadiska prepojenia štýlov riešenia konfliktu a osobnostných faktorov Antonioni (1998) na pomerne veľkej vzorke probandov dokázal, že existujú signifikantné vzťahy medzi štýlmi riešenia konfliktu a faktormi koncepcie Big Five:

Tabuľka č. 1: Vzťahy štýlov riešenia konfliktu a faktormi koncepcie Big Five (Antonioni, 1998)

| | Súťaženie | Spolupráca | Komromis | Vyhýbanie | Prispôsobenie |
|-----------------|-----------|------------|----------|-----------|---------------|
| Extraverzia (E) | + | + | | - | |
| Neurotizmus (N) | - | | | + | |
| Otvorenosť (O) | | + | | - | |
| Príjemnosť (P) | - | + | | + | |
| Svedomitosť (S) | | + | | - | |

+ štatisticky signifikantný pozitívny vzťah - štatisticky signifikantný negatívny vzťah

V jedinej nám známej štúdií s Dotazníkom spôsobov riešenia konfliktov v slovenskej psychologickú literatúre Kolátorová a Bratská (2009) na populácii študentiek vysokých škôl potvrdili slabý pozitívny vzťah medzi Neurotizmom a Vyhýbaním a o niečo silnejší negatívny vzťah medzi Príjemnosťou a Súťažou. Ostatné očakávané vzťahy sa autorkám potvrdiť nepodarilo.

Dotazník je v súčasnosti vo svete používaný najmä v pracovnej – manžerskej, ale aj nemanžerskej oblasti. V Severnej Amerike sa zaraďuje medzi najpoužívanejšie dotazníky svojho typu taktiež vo vzdelávacích, zdravotníckych, technických a tiež náboženských organizáciách. Je to aj vďaka jeho nenáročnosti na administráciu a tiež kvôli faktu, že bol navrhnutý tak, aby sa minimalizoval efekt sociálnej dezirability, čo je možné tvrdiť na základe pôvodnej Thomasovej a Kilmannovej štúdie (1977, podľa Morris-Conley, Kern, 2003).

3. Cieľ a metodológia výskumu

Cieľom nášho výskumu bolo zodpovedať nasledovné výskumné otázky:

- Existujú rozdiely vo využívaní jednotlivých stratégií pri riešení konfliktov podľa pohlavia?
- Existuje súvislosť používania jednotlivých stratégií pri riešení konfliktov s vekom?
- Existuje vzájomná súvislosť medzi jednotlivými stratégiami riešenia konfliktov?
- Súvisia osobnostné charakteristiky účastníkov výberových konaní s mierou výskytu jednotlivých stratégií riešenia konfliktov? Ak áno, ktoré to sú a je možné predikovať stratégiu riešenia konfliktov na základe osobnostných charakteristík jedinca?

Zber výskumných údajov bol realizovaný v priebehu rokov 2004 až 2009 počas výberových konaní, ku ktorým sme boli prizývaní. Do výskumu zaradujeme údaje od 690 pokusných osôb, z toho 565 mužov a 125 žien, pričom priemerný vek respondentov bol 32,8 rokov. Z profesionálneho hľadiska pochádzali z viacerých skupín, napr. programátori, pracovníci priemyselného a automobilového závodu, zamestnanci štátnej správy, poisťovacích spoločností, z oblasti bankovníctva a pod. Participanti boli vždy občania so štátnym občianstvom SR, testovaní slovenskými verziami testov a dotazníkov vždy pred obedom.

Vo väčšine prípadov, až na veľmi málo početné výnimky boli účastníci výberových konaní – participanti nášho výskumu testovaní analogickým spôsobom, a to na pôde organizácie, o pozíciu v ktorej sa uchádzali, len výnimočne sa testovanie uskutočnilo v prenajatých priestoroch. Priestory spĺňali bežné požiadavky na odhlučnenie, dostatok svetla a pracovného priestoru pre každého účastníka. Testovanie prebiehalo podľa požiadaviek zadávateľov v skupinách po 1 až 15 účastníkoch, najčastejší počet bol 4. V prípade vyššieho počtu testovaných osôb bolo zamedzené vzájomnému opisovaniu či spolupráci rozsadением účastníkov do väčších vzdialeností.

Uchádzači vyplňali testovú batériu zloženú z viacerých testov, konkrétne:

- Dotazník spôsobov riešenia konfliktov TKI
- Osobnostný dotazník SPIDO – DOZ
- Dotazník interpersonálnej diagnózy ICL
- Dotazník interpersonálnej orientácie FIRO – B
- Test štruktúry inteligencie IST-70

Účastníci boli pred začatím testovania informovaní, že Dotazník spôsobov riešenia konfliktov je do batérie zaradený výhradne z výskumných dôvodov a že jeho vyplnenie nebude mať nijaký vplyv na vyhodnotenie výberovej situácie. S údajmi od testovaných osôb bolo po celý čas zaobchádzané ako s prísne dôvernými, výsledky boli zakódované a pri spracovaní údajov vystupovali osoby pod číselným označením. Rutinnou súčasťou predtestovej inštrukcie bolo aj poučenie o možnosti odmietnuť účasť bez akýchkoľvek následkov, túto možnosť nevyužila počas celého zberu údajov ani jediná osoba.

4. Výsledky výskumu

4.1 Medzipohlavné rozdiely vo využívaní jednotlivých stratégií riešenia konfliktov

Tabuľka č. 2: Interpohlavné rozdiely v jednotlivých stratégií riešenia konfliktov (HS)

| | pohlavie | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|----------|----------|---------------|----------------|-----------------|
| KI_SU | muž | 565,0000 | 4,4602 | 2,5821 | 0,1086 |
| | žena | 125,0000 | 3,9600 | 2,2804 | 0,2040 |
| KI_SP | muž | 565,0000 | 6,1398 | 2,0825 | 0,0876 |
| | žena | 125,0000 | 6,2800 | 1,9033 | 0,1702 |
| KI_KO | muž | 565,0000 | 6,9345 | 2,1736 | 0,0914 |
| | žena | 125,0000 | 7,2880 | 2,1954 | 0,1964 |
| KI_VY | muž | 565,0000 | 7,5664 | 1,9327 | 0,0813 |
| | žena | 125,0000 | 7,5280 | 1,9285 | 0,1725 |
| KI_PR | muž | 565,0000 | 4,8938 | 2,1585 | 0,0908 |
| | žena | 125,0000 | 4,9360 | 2,0070 | 0,1795 |

V tabuľke č. 2 uvádzame priemerné hodnoty hrubého skóre jednotlivých stratégií riešenia konfliktov v závislosti od pohlavia. Keďže výskumnú vzorku tvorilo 690 pokusných osôb, pričom mužov bolo 565 a žien 125, získané údaje môžeme považovať za pomerne dobre zovšeobecniteľné na slovenskú populáciu účastníkov výberových konaní.

Ako môžeme vidieť, u mužov aj u žien sa preukázalo rovnaké poradie v miere výskytu jednotlivých stratégií riešenia konfliktov.

Na základe Levenovho testu pre porovnanie rozptylov môžeme tvrdiť, že rozptyly mužov a žien sa nenáhodne líšia ($F = 4,18$; $p = 0,04$) jedine pre štýl Súťaž, rovnako ako štatisticky významný vychádza aj t-test ($t = 2,16$; $p = 0,03$) pre rozdiel priemerov v tejto vlastnosti. Muži dosahujú významne vyššie skóre v dimenzii Súťaž než ženy. To sú jediné štatisticky významné rozdiely medzi pohlaviami, podľa nášho názoru sú však dostatočným dôvodom pre publikovanie noriem zvlášť pre jednotlivé pohlavia.

4.2 Súvislosť veku a hrubého skóre jednotlivých stratégií riešenia konfliktov

Tabuľka č. 3: Súvislosť veku a hrubého skóre jednotlivých stratégií riešenia konfliktov

| | | KI_SU | KI_SP | KI_KO | KI_VY | KI_PR |
|-----|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VEK | Pearson Correlation | 0,0264 | 0,0435 | 0,0020 | -0,0266 | -0,0543 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,4889 | 0,2544 | 0,9585 | 0,4858 | 0,1544 |
| | N | 689,0000 | 689,0000 | 689,0000 | 689,0000 | 689,0000 |

Ako vyplýva z tabuľky č. 3, vek nesúvisí s voľbou použitia tej ktorej stratégie. Korelácie hrubého skóre jednotlivých stratégií a veku nevyšli v ani jednom prípade štatisticky signifikantné, odpoveď na výskumnú otázku, ktorá zistovala rozdiely vo výskyte jednotlivých stratégií v závislosti od veku, je záporná, a teda súvislosť veku a hrubého skóre jednotlivých stratégií riešenia konfliktov nejestvuje.

4.3 Vzájomná súvislosť medzi jednotlivými stratégiami riešenia konfliktov

V rámci hlbšej analýzy sme sa rozhodli preskúmať vzájomné súvislosti medzi jednotlivými stratégiami riešenia konfliktov. Korelácie sme vypočítali za pomoci Pearsonovho korelačného koeficientu. Výsledky zhŕňame v tabuľke 4.

Z výsledkov uvedených v tabuľke 4 vyplýva, že väčšina stratégií navzájom súvisí významne negatívne, čo sčasti vyplýva z konštrukcie testu. Signifikantne negatívna korelácia sa potvrdila medzi stratégiami kompromis – súťaženie, kompromis – spolupráca, vyhýbanie – súťaženie, vyhýbanie – spolupráca, vyhýbanie – kompromis, ďalej prispôsobenie – súťaživosť, prispôsobenie – spolupráca a taktiež prispôsobenie – kompromis. Znamená to, že čím vyššie skóruje respondent v jednej stratégii, napríklad v kompromise, tým nižšie skóruje vo väčšine iných stratégií.

Významná vzájomná súvislosť sa prekvapivo nepreukázala medzi stratégiami spolupráca – súťaženie, kde sme odhalili pozitívnu, ale nesignifikantnú koreláciu a stratégie prispôsobenie – vyhýbanie spolu nesúvisia vôbec, tieto spôsoby riešenia konfliktu teda možno považovať za vzájomne nezávislé.

Tabuľka č. 4: Vzájomná súvislosť jednotlivých stratégií riešenia konfliktov

| | | KI_SU | KI_SP | KI_KO | KI_VY | KI_PR |
|-------|---------------------|----------|----------|----------------|----------------|----------------|
| KI_SU | Pearson Correlation | 1,0000 | 0,0368 | -0,3981 | -0,4167 | -0,4373 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,3343 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| | N | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 |
| KI_SP | Pearson Correlation | 0,0368 | 1,0000 | -0,3457 | -0,3148 | -0,3667 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,3343 | | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| | N | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 |
| KI_KO | Pearson Correlation | -0,3981 | -0,3457 | 1,0000 | -0,1070 | -0,1219 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0000 | 0,0000 | | 0,0049 | 0,0013 |
| | N | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 |
| KI_VY | Pearson Correlation | -0,4167 | -0,3148 | -0,1070 | 1,0000 | 0,0000 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0000 | 0,0000 | 0,0049 | | 0,9997 |
| | N | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 |
| KI_PR | Pearson Correlation | -0,4373 | -0,3667 | -0,1219 | 0,0000 | 1,0000 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0000 | 0,0000 | 0,0013 | 0,9997 | |
| | N | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 | 690,0000 |

4.4 Obsahová validita – vzťah k iným premenným (dotazník SPIDO-DOZ, ICL, FIRO-B)

Na základe zistení poukazujúcich na súvislosť miery výskytu jednotlivých stratégií riešenia konfliktov a mnohých osobnostných vlastností meraných vyššie uvedenými dotazníkmi (Pirohová, 2010), sme sa rozhodli preskúmať, či je možné kombináciou určitých osobnostných vlastností predikovať tú ktorú stratégiu riešenia konfliktov. Predikcie sme

skúmali pomocou regresnej analýzy a na základe jej výsledkov uvádzame modely predikujúce jednotlivé stratégie.

Tabuľka č. 5: Počet premenných predikujúcich jednotlivé stratégie riešenia konfliktov a množstvo vysvetleného rozptylu

| | Muži | | Ženy | |
|---------------|--|-------------------------|--|-------------------------|
| | Počet premenných najsilnejšieho modelu | Adjusted R ² | Počet premenných najsilnejšieho modelu | Adjusted R ² |
| Súťaženie | 5 | 0,296 | 6 | 0,496 |
| Spolupráca | 5 | 0,101 | 6 | 0,345 |
| Kompromis | 5 | 0,083 | 2 | 0,155 |
| Vyhýbanie | 7 | 0,169 | 4 | 0,297 |
| Prispôsobenie | 8 | 0,174 | 2 | 0,126 |

Na základe regresnej analýzy sme skúmali silu predikcie jednotlivých osobnostných charakteristík pre stratégie riešenia konfliktov. Pre každú stratégiu sa nám podarilo vytvoriť model zložený z dvoch až siedmich osobnostných charakteristík, ktorý v rôznej miere predikuje tú ktorú stratégiu. Pre podrobný popis korelačných a regresných vzťahov odkazujeme na prácu Pirohovej (2010), na tomto mieste podávame len stručný prehľad najvýznamnejších prediktorov jednotlivých spôsobov riešenia konfliktu:

Súťaženie

- Muži
 - pozitívny súvis s dominanciou (DOM, Ce) a samostatnosťou (P2)
 - negatívny súvis s afiliáciou (LOV)
- Ženy
 - pozitívny súvis s vyjadrenou kontrolou (Ce), potrebou aktivity a vzrušenia (SR), nezávislosťou (BC), ale aj skromnosťou (HI), so slovnou kombináciou (IST-AN)
 - negatívny súvis s potrebou emocionálnej výmeny (Ae+w)

Spolupráca

- Muži
 - silný negatívny súvis s ideálnou nezávislosťou a sebaapresadením (BC_I)
 - pozitívny vzťah s ideálnou tvrdosťou a rýznosťou (DE_I), pozitívne vzťahy s dominanciou (DOM), cieľavedomosťou (RA) a vyjadrenými emóciami (Ae)
- Ženy
 - silný pozitívny vzťah s ideálnou vzťahovou ohľaduplnosťou (NO_I), pozitívny vzťah voči aktivite (SR) a odolnosti voči záťaži (IG), negatívny vzťah voči intenzite vžívania sa do situácií (OV)
 - negatívny vzťah s ideálnou priateľskosťou a ochotou spolupracovať (LM_I) – podľa nášho názoru svedčiaci najmä o tom, že konštrukty spolupráce sa môžu navzájom zásadne líšiť aj vo dvoch interakčne orientovaných dotazníkoch (v tomto prípade TKI a ICL).

Kompromis

- Muži
 - negatívny súvis s dominanciou (DOM) a ideálnou vzťahovou ohľaduplnosťou (NO_I)
 - pozitívny súvis s afiliáciou (LOV), ideálnou priateľskosťou (LM_I) a adaptabilitou (AD)
- Ženy
 - pozitívny súvis s prispôsobením sa okoliu v situáciách záťaže (P2)
 - negatívny súvis so zvedavosťou (KO)

Vyhýbanie

- Muži
 - negatívny súvis s potrebou stimulácie a rizika (SR), potrebou ovládania (Ce), ambíciami (KA; PA_I)
 - silný pozitívny súvis so skromnosťou (HI)
- Ženy
 - podobný vzťah v prípade potreby ovládania (Ce), úplne opačný v prípade (PA_I)
 - pozitívny vzťah k vyžadovanej emocionalite (Aw)
 - negatívny vzťah k tolerancii záťaže (IG)

Prispôsobenie

- Muži
 - stredne silné vzťahy k mnohým premenným, najsilnejší je pozitívny k afilácii (LOV) a negatívny k potrebe kontroly (Ce), prediktory sú úplne odlišné od nižšie uvedených prediktorov pre ženy.
- Ženy
 - negatívny vzťah vzťah k uznávanej úspešnosti (PA), negatívny vzťah k ideálnemu samostatnému sebaapresadeniu (BCI), iné prediktory nezistené

5. Diskusia

Prvým skúmaným okruhom bol vzťah pohlavia s jednotlivými stratégiami riešenia konfliktov. Na základe predchádzajúcich výskumov uskutočnených v tejto oblasti sme predpokladali, že sa preukážu interpohlavné rozdiely v miere výskytu jednotlivých stratégií. Ako poukazujú autori Papa a Natalie (1989, podľa Wilmot, Hockerová, 2004), na základe ich výskumu dospeli k záveru, že za určitých okolností je možné postihnúť medzi mužmi a ženami rozdiel v spôsobe riešenia konfliktov. Je to práve pri laboratórnych cvičeniach, kedy je možnú u mužov pozorovať častejšie dominantné a súťaživé správanie, zatiaľ čo ženy preukazujú viac vyhýbajúce sa a kompromisné správanie.

Toto tvrdenie možno podporiť aj výsledkami výskumu interpohlavných rozdielov v konfliktoch Tanneovej (1994, podľa Wilmot, Hockerová, 2004), kde možno predpokladať, že ženy sa budú pravdepodobnejšie vyhýbať konfliktu, zatiaľ čo u mužov bude viac pravdepodobné ako u žien, že prevezmú kontrolu. Na naše prekvapenie, významný rozdiel v miere výskytu medzi mužmi a ženami sa prejavil iba u stratégie súťaženie, kde muži túto stratégiu používajú vo väčšej miere. Je zaujímavé, že sa nám súvislosti ostatných stratégií a pohlavia nepreukázali ako významné. Na základe ďalšieho výskumu uskutočneného Korabikom, Barilom a Watsonom (1993, podľa Wilmot, Hockerová, 2004) možno predpokladať, že interpohlavné rozdiely v riešení konfliktov do istej miery závisia aj od zrelosti a skúsenosti. Ich výskum týkajúci sa preferencií riešenia konfliktov u skúsených manažérov nepoukazuje na žiadne interpohlavné rozdiely v preferovaní jednotlivých stratégií, zatiaľ čo pri účastníkoch bez manažérskych skúseností boli ženy vo vyššej miere prístupnejšie ku kompromisom, viac láskavé a integrujúce. Absencia medzipohlavných rozdielov (s výnimkou Súťaživosti) u konkurznej populácie v našej vzorke dáva za pravdu skôr tomuto názoru.

Ako sme uviedli vyššie, preukázali sa významné súvislosti medzi jednotlivými stratégiami riešenia konfliktov a osobnostnými charakteristikami (Pirohová, 2010). Vo všeobecnosti možno na základe výskumných zistení tvrdiť, že úspešnosť predikcií je veľmi vysoká. Pohybuje sa v rozmedzí od 7,34% do 49,61%, niektoré hodnoty sú na pomery sociálnych vied pomerne vysoké. U žien je však pri všetkých stratégiách úspešnosť predikcie omnoho vyššia v porovnaní s mužmi.

Okrem toho sme dospeli k záveru, že u žien je možné na základe menšieho počtu premenných – jednotlivých osobnostných charakteristík s oveľa vyššou pravdepodobnosťou predikovať skóre stratégií riešenia konfliktov. Je to zaujímavé zistenie a vyvstáva otázka, prečo u mužov je potrebných jednak viac osobnostných charakteristík na predikciu skóre tej ktorej stratégie, a zároveň prečo je napriek väčšiemu počtu týchto charakteristík stále omnoho nižšia pravdepodobnosť úspešnosti predikcie v porovnaní so ženami. Mohlo by to byť do istej miery zapríčinené počtom našich respondentov, pretože vzorku mužov tvorilo 565 jedincov a vzorku žien iba 125. V tomto prípade by sme ale mohli očakávať práve opačné výsledky, a teda že u väčšej výskumnej vzorky by mali byť zistenia presnejšie a vierohodnejšie. Taktiež môžeme toto zistenie považovať za osobitosť ženskej konkurznej populácie. Naše výsledky taktiež po obsahovej stránke čiastočne korešpondujú so zisteniami Antonioniho (1998), avšak na presné popísanie vzťahov by bolo potrebné použiť dotazník priamo postihujúci faktory osobnosti podľa koncepcie Big Five.

6. Záver

Aj napriek tomu, že súvis jednotlivých osobnostných charakteristík so stratégiami riešenia konfliktov je značný a na základe vybraných osobnostných charakteristík je v rôznej miere možné stratégie riešenia konfliktov predikovať, dotazník Thomasa a Kilmanna – Štýly riešenia konfliktov pokrýva samostatnú oblasť javov ktorú iné metódy zachytávajú len v obmedzenej miere a má zmysel ho v procese výberových konaní používať. Navyše, obsahové súvislosti sa výrazne líšia medzi mužmi a ženami. Potrebné sú však ďalšie skúsenosti s prediktívnou validitou dotazníka, až tie definitívne rozhodnú o jeho užitočnosti a prínose. V prílohe uvádzame percentilové normy pre slovenskú populáciu účastníkov výberových konaní, v nádeji že takto prispejeme ku kvalitnejšiemu a hodnovernejšiemu využívaniu dotazníka v našich podmienkach.

Príloha

Tabuľka č.6.: Percentilové normy Dotazníka spôsobov riešenia konfliktov

| pohlavie | hrubé skóre | SÚŤAŽENIE SPOLUPRÁCA KOMPROMIS PRISPŔSOBENIE VYHÝBANIE | | | | |
|--------------------|-------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | percentil | percentil | percentil | percentil | percentil |
| Muži N = 565 | 0 | 4,1 | 0,2 | | 0,9 | |
| | 1 | 13,3 | 0,7 | 0,9 | 3,5 | 0,5 |
| | 2 | 24,2 | 5,0 | 2,8 | 14,2 | 0,7 |
| | 3 | 38,4 | 10,6 | 7,1 | 28,0 | 2,1 |
| | 4 | 53,1 | 22,5 | 13,6 | 45,1 | 6,2 |
| | 5 | 68,1 | 37,5 | 26,2 | 63,5 | 14,2 |
| | 6 | 79,5 | 55,0 | 39,3 | 76,5 | 27,6 |
| | 7 | 87,1 | 72,9 | 57,0 | 86,9 | 46,9 |
| | 8 | 92,7 | 88,0 | 73,8 | 94,3 | 68,1 |
| | 9 | 96,5 | 94,9 | 89,6 | 98,1 | 83,2 |
| | 10 | 97,9 | 98,9 | 97,0 | 99,6 | 94,2 |
| | 11 | 99,1 | 99,8 | 99,3 | 100,0 | 99,6 |
| | 12 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | | 100,0 |
| ženy N = 125 | 0 | 4,8 | | | 0,8 | |
| | 1 | 12,8 | 1,6 | 0,8 | 1,6 | |
| | 2 | 26,4 | 3,2 | 5,6 | 12,0 | 0,8 |
| | 3 | 47,2 | 6,4 | 8,0 | 26,4 | 3,2 |
| | 4 | 64,8 | 17,6 | 10,4 | 46,4 | 7,2 |
| | 5 | 78,4 | 34,4 | 16,0 | 57,6 | 14,4 |
| | 6 | 84,0 | 49,6 | 28,0 | 76,8 | 26,4 |
| | 7 | 89,6 | 73,6 | 51,2 | 88,8 | 49,6 |
| | 8 | 97,6 | 88,0 | 71,2 | 96,0 | 65,6 |
| | 9 | 98,4 | 99,2 | 83,2 | 100,0 | 84,0 |
| | 10 | 100,0 | | 97,6 | | 96,0 |
| | 11 | | | 99,2 | | 100,0 |
| | 12 | | 100,0 | 100,0 | | |

Literatúra

- ANTONIONI, D., Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. In The International Journal of Conflict Management [online]. Oct98, Vol. 9, Issue 4, 1998, p. 336 - 355 [cit. 2010-03-13]. Dostupné na: Ebsco Host, Databáza Academic Search Complete, AN 1732905.
- KOLÁTOROVÁ, P., BRATSKÁ, M., Stratégie riešenia konfliktov a zvládania záťažových situácií u vysokoškoláčok. In: Premeny psychológie v európskom priestore. Bratislava: Stimul, 2009 pp. 414-418.
- MOBERG, P. J., Predicting conflict strategy with personality traits: Incremental validity and the five factor model. In The International Journal of Conflict Management [online]. Jul 98, Vol. 9 Issue 3, p. 258-285 [cit. 2010-03-13]. Dostupné na: Ebsco Host, Databáza Academic Search Complete, AN 1359199.
- MORRIS-CONLEY, C. M., KERN, R. M., The relationship between lifestyle and conflict resolution strategy. In Journal of Individual Psychology [online]. Winter 2003. Vol. 59 Issue 4, p. 475-487 [cit. 2010-03-17]. Dostupné na: Ebsco Host, Databáza Academic Search Complete, AN 11605032.
- PIROHOVÁ, K., Stratégie riešenia konfliktov u konkurznej populácie. Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, Katedra psychológie. 2010. Diplomová práca
- VOLKEMA, R. J., BERGMANN, T. J., Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts. In The Journal of Social Psychology [online]. 2010, Feb95, Vol. 135 Issue 1, p5-15 [cit. 2010-03-26]. Dostupné na Ebsco Host, Databáza Academic Search Complete, AN 9504252005.
- WILMOT, W. W., HOCKEROVÁ, J. L., Interpersonálny konflikt. Bratislava: Ikar, 2004, 495 s.

SÚVISLOSTI SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE V KONTEXTE INTERPERSONÁLNYCH ČŔT¹³

PhDr. Anna Janovská

Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove,
janovska@unipo.sk

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove,
zbirknerova@unipo.sk

Abstrakt

Cieľom predkladaného príspevku bolo sústrediť pozornosť na súvislosti sociálnej inteligencie a interpersonálnych čŕt u študentov manažmentu PU v Prešove v externej forme štúdia, ktorí sú zamestnaní v rôznych pracovných odvetviach. Na zisťovanie sociálnej inteligencie sme použili metodiku TSIS (The Tromsø Social Intelligence Scale; Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), ktorá obsahuje tri subškály: spracovanie sociálnych informácií – SP, sociálne spôsobilosti – SS, sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť – SA. Na zistenie interpersonálnych čŕt sme použili slovenský preklad dotazníka vychádzajúceho z kruhového modelu osobnosti – IPQ (Trapnell, Wiggins, 1992). Predpokladané rozdiely v komponentoch sociálnej inteligencie medzi skupinami s vysokým a nízkym skóre v jednotlivých interpersonálnych čŕtách sa v mnohom potvrdili.

Kľúčové slová:

Sociálna inteligencia, interpersonálne čŕty, študenti manažmentu.

1. Úvod

Výskum psychických procesov a správania sa ľudí v interpersonálnych situáciách, ktoré je potrebné určitým spôsobom riešiť, má v psychológii dlhoročnú tradíciu. Je jednou zo základných oblastí záujmu výskumu. Každý z nás sa dostal a ešte aj dostane do interpersonálnych situácií, pri riešení ktorých musel zmobilizovať všetky svoje sily raz

¹³ Príspevok vznikol s podporou grantu VEGA 1/0831/10.

s väčším, inokedy s menším úspechom pri ich zvládnutí. To, ako ľudia riešia tieto situácie, ako sa v nich správajú, je individuálne rozdielne. Podstatná charakteristika, ktorá sa v psychológii používa pri popise tohto správania sa označuje ako sociálna inteligencia. Hoci sociálna inteligencia je reálnou individuálnou charakteristikou a počiatky snáh o jej meranie siahajú až k Thorndikeovi (Kihlstrom, Cantor, 2000), napriek tomu, pri úsilí o jej presnejšie vymedzenie narážame na určité ťažkosti (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001).

Zdroje týchto ťažkostí sú viaceré. Jedným z nich je problém, že pri vymedzovaní sociálnej inteligencie bývajú zdôrazňované rôzne komponenty. Niektoré definície akcentujú kognitívny rozmer, čiže schopnosť porozumieť iným ľuďom (napr. Barnes, Sternberg, 1989). Iné definície sa viac sústreďujú na správanie, čiže schopnosť úspešne pôsobiť na iných ľuďoch (napr. Ford, Tisak, 1983) a zdôrazňujú skôr behaviorálny aspekt. Viacdimenzionálnosť konštruktu sociálnej inteligencie je nespochybniteľná. Pritom, ako na to upozorňujú Silvera, Martinussen a Dahl (2001), niektoré z jej dimenzií úzko súvisia s akademickou inteligenciou, iné však skôr s osobnostnými črtami, ako napr. extravézia.

Sociálna inteligencia má neutrálny náboj, je to konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v prosociálnom, ako aj antisociálnom kontexte. Požiadavky situácie a osobnostné aspekty, determinujú ciele, v mene dosiahnutia ktorých jedinci môžu využívať svoju sociálnu inteligenciu (Kaukiainen, 1999). Silvera, Martinussen a Dahl (2001) uvádzajú, že sociálna inteligencia sa skladá z týchto komponentov: vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, využívanie sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi, sociálna prítťažlivosť (čaro) a sociálna adaptácia.

Sociálna inteligencia patrí ku kompetenciám, ktoré rozlišujú pracovníkov s rôznym výkonom. Patrí tu napríklad uvedomovanie si seba samého, sociálne uvedomenie ako aj riadenie vzťahov. Sociálne kompetencie, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k základnej výbave manažéra.

Záujem o prejavy jedinca v interpersonálnych vzťahoch sa začal okolo 50. rokov minulého storočia. Tento pohľad je založený na predpoklade, že ľudské správanie v sociálnych interakciách je založené na trvalejších osobnostných charakteristikách a teda štúdium interpersonálneho správania umožňuje diagnostikovať osobnosť. Kruhová tradícia v interpersonálnej psychológii bola inšpirovaná interpersonálnou teóriou Harryho Stacka Sullivana (1953, podľa Trobst, 2000), ktorý je zakladateľom nového pohľadu na porozumenie interakcií medzi jednotlivcom spoločnosťou, Sullivanov prístup je zameraný na

medziľudské vzťahy v snahe zmeniť nevhodné vzorce správania, ktoré vznikli na báze súčasných a minulých zážitkov úzkosti, nedostatku pocitu bezpečia a vyhýbania. Sullivan zdôrazňuje v sociálnych vzťahoch poskytovanie lásky a statusu. Váhu získala vďaka prácam Timotyho Learyho (1957), ktorý je autorom kruhového usporiadania črt známeho ako interpersonálny kruh. Na Learyho nadväzuje model J.S. Wigginsa, ktorý v rámci neo-sullivanovskej teórie považuje za základné piliere interpersonálnych vzťahov rovnako ako Sullivan, lásku a status (1979, podľa Výrost, 2003). „Interpersonálny kruh“ môžeme považovať za pojmové zobrazenie interpersonálneho správania, ktoré chápe medziosobné premenné ako vektory v dvojrozmernom priestore (Výrost, 2008). Kruhové modely sú postavené na existencii základných koordinát, ktoré sú určujúce v interpersonálnej výmene. U Learyho je to DOM (dominancia) a LOV (láska) a u Wigginsa (1979) podobne dominancia a starostlivosť (nurturance). V určitom zmysle sa môžeme na súradnice pozerat' ako na reprezentantov poskytovania a odopierania lásky (Sullivanova bezpečnosť) a statusu (Sullivanov self-esteem).

Vzájomné vzťahy medzi interpersonálnymi črtami a sociálnou inteligenciou skúmali aj Výrost a Kysel'ová (2006) a konštatujú, že tieto vzťahy sa nejavia byť priamočiarymi, ale napriek tomu sa dá povedať, že dominancia a extravézia vytvárajú akési pozadie sociálne inteligentného správania. Baumgartner (2009) pri zisťovaní vzťahov medzi sociálnou inteligenciou a interpersonálnym správaním vygeneroval faktorovou analýzou štyri základné interpersonálne faktory uzavretosť, dominancia, tvrdosť a láskavosť. Výsledky daného výskumu poukázali na viaceré signifikantné vzťahy. Uzavretosť negatívne korelovala s komponentmi sociálnej inteligencie, tvrdosť so sociálnou vnímavosťou. Pozitívne korelácie boli namerané medzi dominanciou, láskavosťou a spracovaním sociálnych informácií a sociálnymi spôsobilosťami.

2. Výskum

Cieľom nášho výskumu bolo sa zamerať na súvislosti medzi sociálnou inteligenciou a interpersonálnymi črtami externých študentov manažmentu. Zaujímalo nás, či existujú rozdiely v sociálnej inteligencii z hľadiska interpersonálnych charakteristík. Výskumnú vzorku tvorilo 202 externých študentov manažmentu vo veku od 20 do 53 rokov s priemerným vekom 31,85 roka.

2.1 Hypotézy

1. Predpokladáme, že medzi osobami s vysokým skóre a nízkym skóre v jednotlivých črtách budú zaznamenané rozdiely v hodnotách faktorov sociálnej inteligencie.

1a. Predpokladáme, že osoby vysoko skórujúce v dominantno-priateľskom kvadrante budú vykazovať vyššie skóre v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie, ako osoby skórujúce v tomto kvadrante nízko.

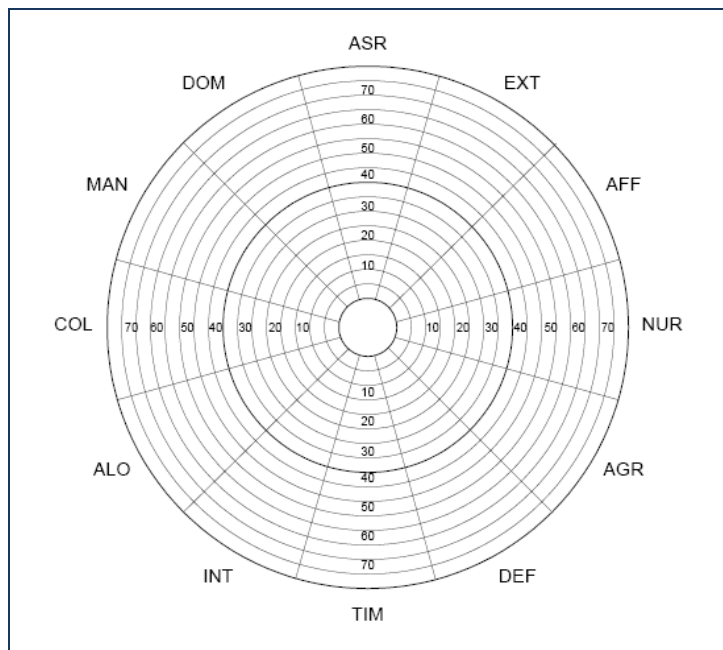
1b. Predpokladáme, že osoby skórujúce nízko v submisívno-opozičnom kvadrante budú vykazovať vyššie skóre v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie, ako osoby skórujúce v tomto kvadrante vysoko.

3. Metodiky

Vo výskume sme sa zaoberali tým, či existujú rozdiely v sociálnej inteligencii z hľadiska interpersonálnych črt, sledovali sme súvislosti sociálnej inteligencie a interpersonálnych črt študentov. V kontexte riešenia týchto otázok sme overovali jestvujúcu metodiku sociálnej inteligencie TSIS – Tromso Social Intelligence Scale (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Metodika TSIS obsahuje 21 sebaopisovacích položiek, na ktoré respondenti odpovedajú na 7-bodovej škále miery súhlasu (1 – vystihuje ma to veľmi slabo, 7 – vystihuje ma to veľmi dobre). Dotazník sa člení na tri subškály a umožňuje špecifikovať 3 faktory:

- SP – spracovanie sociálnych informácií (napr.: Ľahko porozumiem sociálnym situáciám.)
- SS – sociálne spôsobilosti (napr.: Som úspešný pri nadväzovaní nových vzťahov.)
- SA – sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť – (napr.: Často som prekvapený, ako iní ľudia reagujú na moje konanie.)

Obrázok č. 1: Usporiadanie črt interpersonalného správania meraných dotazníkom IPQ v kruhovom modeli



Vnútorňá validita týchto faktorov je uvádzaná nasledovne: SP – 0.79, SS – 0.85 a SA – 0.72 (Silvera, Martinussen a Dahl, 2001). Faktory škály medzi sebou štatisticky významne korelujú. Interpersonálne črty osobnosti boli merané dotazníkom The Interpersonal Questionnaire (IPQ) (Trapnell, Wiggins, 1992, podľa Trapnell, Dostupné na internete: <http://io.uwinnipeg.ca/~ptrapnel/measures/IPQ76.RTF>). Metodika vychádza z rozdelenia kruhu na dvanásť častí, ktoré reprezentujú nasledovné črty interpersonalného správania (obrázok 1): asertívne (ASR), dominantné (DOM), manipulatívne (MAN), chladnokrvné (COL), odmerané (ALO), introvertované (INT), plaché (TIM), úctivé (DEF), prívětivé (AGR), starostlivé (NUR), afiliačné (AFF) a extravertované (EXT) správanie. Jednotlivé typy interpersonalného správania sú v dotazníku zastúpené šiestimi položkami.

Pre potreby našej práce sme dotazník IPQ preložili z anglického do slovenského jazyka, ukazovatele vnútornej konzistencie slovenskej verzie dotazníka sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Ukazovatele vnútornej konzistentnosti slovenskej verzie dotazníka IPQ (Cronbach α)

| | ASR | DOM | MAN | COL | ALO | INT | TIM | DEF | AGR | NUR | AFF | EX |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| α | .696 | .725 | .713 | .635 | .639 | .843 | .607 | .589 | .621 | .736 | .754 | .772 |

4. Výsledky a interpretácia:

Zisťovali sme rozdiely v hodnotách faktorov sociálnej inteligencie medzi skupinami s nízkym a vysokým skóre v jednotlivých interpersonálnych črtách. Štatisticky významné namerané hodnoty sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Signifikantné rozdiely v hodnotách faktorov sociálnej inteligencie medzi skupinami s vysokým a nízkym skóre v interpersonálnych črtách

| | ASR | | DOM | | MAN | | COL | | ALO | | INT | |
|----|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig |
| SP | 556 | .000 | 476 | .014 | 76,5 | .040 | - | - | - | - | - | - |
| SS | 612 | .001 | 534 | .038 | - | - | 213,5 | .002 | 221,5 | .004 | 334,5 | .000 |
| SA | - | - | - | - | - | - | 186,5 | .000 | - | - | 277 | .002 |
| | TIM | | DEF | | AGR | | NUR | | AFF | | EXT | |
| | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig | U-test | sig |
| SP | 100 | .000 | 309,5 | .034 | - | - | - | - | 205 | .001 | - | - |
| SS | 57 | .002 | 297 | .012 | - | - | - | - | 207 | .000 | 276 | .000 |
| SA | - | - | - | - | - | - | - | - | 181 | .013 | - | - |

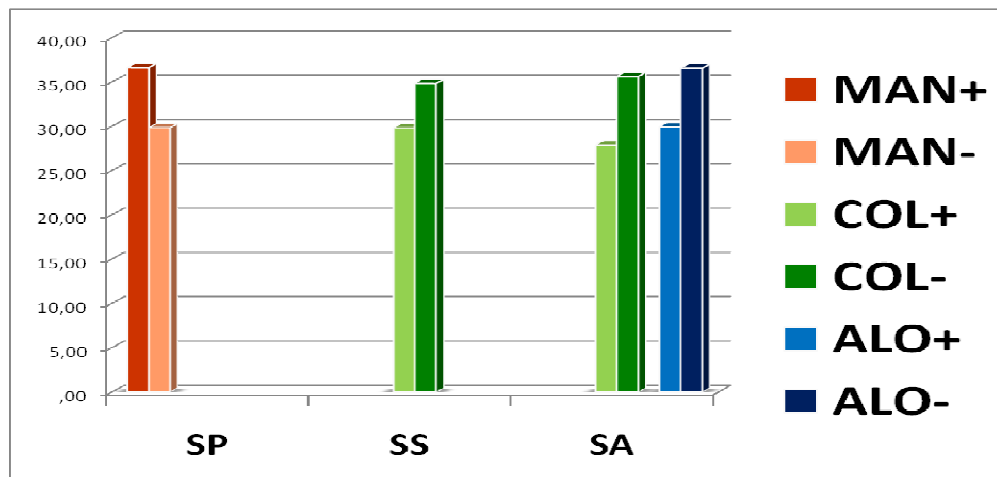
Štatisticky významné rozdiely sme namerali v rámci faktora SP (spracovanie sociálnych informácií) medzi skupinami osôb s vysokým a nízkym skóre v črtách asertivita, dominancia, manipulatívnosť a afiliantnosť v prospech jedincov s vysokým skóre a v črtách plachosť a úctivosť v prospech jedincov s nízkym skóre.

Rozdiely sme zaznamenali aj v rámci faktora SS (sociálne spôsobilosti) medzi skupinami osôb s vysokým a nízkym skóre v črtách asertivita, dominancia, afiliantnosť a extravertovanosť v prospech jedincov s vysokým skóre a v črtách chladnokrvnosť, odmeranosť, introvertovanosť, plachosť a úctivosť v prospech jedincov s nízkym skóre.

Štatisticky významné rozdiely sme namerali aj v hodnotách faktora SA (sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť) medzi skupinami osôb s vysokým a nízkym skóre v črte afiliantnosť v prospech jedincov s vysokým skóre a v črtách chladnokrvnosť a introvertovanosť v prospech jedincov s nízkym skóre.

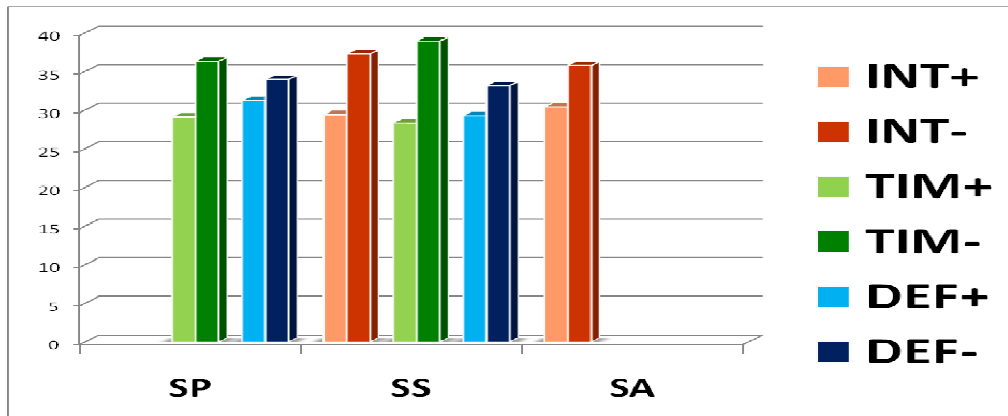
V ďalšom sme sa zamerali na porovnávanie hodnôt sociálnej inteligencie z hľadiska umiestnenia jednotlivých črt v interpersonálnom kruhu. Na obrázku 2 sú graficky znázornené štatisticky významné rozdiely v hodnotách komponentov sociálnej inteligencie medzi respondentmi s nízkym a vysokým skóre v interpersonálnych črtách, ktoré sa vyznačujú nízkou mierou afiliácie a zároveň vyššou alebo priemernou mierou dominancie. Na obrázku 3 sú graficky znázornené štatisticky významné rozdiely v hodnotách komponentov sociálnej inteligencie medzi respondentmi s nízkym a vysokým skóre v interpersonálnych črtách, ktoré sa vyznačujú nízkou mierou dominancie a zároveň priemernou mierou afiliácie.

Obrázok 2: Rozdiely medzi skupinami respondentov s vysokou a nízkou mierou manipulatívnosti, chladnokrvnosti a odmeranosti z hľadiska faktorov SP, SS, SA

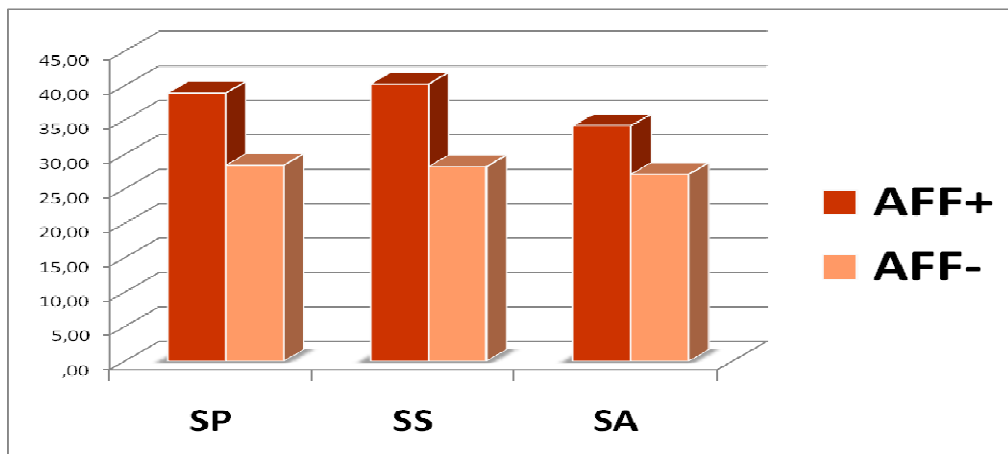


U interpersonálnych črt vyznačujúcich sa vysokou mierou afiliácie a priemernou a vyššou mierou dominancie sme našli rozdiely v rámci afiliantnosti vo všetkých faktoroch sociálnej inteligencie (obrázok 4) a v rámci extavertovanosti v sociálnych spôsobilostiach. Na obrázku 5 sú graficky znázornené štatisticky významné rozdiely v spracovaní sociálnych informácií a v sociálnych spôsobilostiach medzi respondentmi s nízkym a vysokým skóre v interpersonálnych črtách vyznačujúcich sa vysokou mierou dominancie a priemernou až vyššou mierou afiliácie.

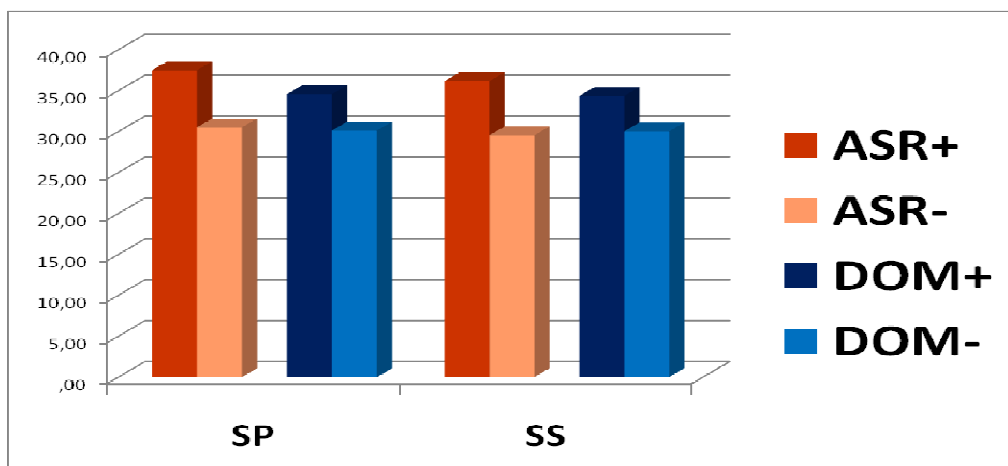
Obrázok 3: Rozdiely medzi skupinami respondentov s vysokou a nízkou mierou introvertovanosti, plachosti a úctivosti z hľadiska faktorov SP, SS a SA



Obrázok 4: Rozdiely medzi skupinami respondentov s vysokou a nízkou mierou afiliantnosti z hľadiska faktorov SP, SS, SA



Obrázok 5: Rozdiely medzi skupinami respondentov s vysokou a nízkou mierou asertívnosti a dominantnosti z hľadiska faktorov SP a SS



Osoby vysoko dominantné a málo submisívne v sociálnej interakcii sa javia byť spôsobilejšie v porozumení sociálnym situáciám. Sociálne situácie však dokážu rovnako dobre „prečítať“ jedinci manipulatívni ako jedinci afiliantní. Úspešnejšie v sociálnych kontaktoch, disponujúce rozvinutejšími sociálnymi spôsobilosťami sú osoby vysoko dominantné, priateľské, ale aj jedinci málo submisívni, málo nesmelí, málo odmeraní a málo opoziční v sociálnych interakciách. Sociálne uvedomelejšími sú osoby afiliantné a ústretové, zároveň sú sociálne vnímavejšími tí, ktorí sú málo intorvertovaní a chladnokrvní.

6. Záver

Predpokladali sme rozdiely vo faktoroch sociálnej inteligencie z hľadiska jednotlivých interpersonálnych črt. Náš predpoklad sa vo väčšej miere potvrdil. Jedinými črtami, kde neboli namerané rozdiely medzi skupinami s vysokým a nízkym skóre ani v jednom z faktorov sociálnej inteligencie boli prítvetivosť a starostlivosť. Na druhej strane afiliantnosť bola jediným typom interpersonálneho správania, kde boli namerané významné rozdiely vo všetkých faktoroch sociálnej inteligencie v prospech vysoko skórujúcich.

Predpokladali sme, že osoby vysoko skórujúce v dominantno-priateľskom kvadrante budú vykazovať vyššie skóre v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie, ako osoby skórujúce v tomto kvadrante nízko. Tento predpoklad sa potvrdil v prípade asertívnosti vo faktoroch SP a SS, extravertovanosti vo faktore SS a afiliantnosti vo všetkých faktoroch.

Predpokladali sme, že osoby skórujúce nízko v submisívno-opozičnom kvadrante budú vykazovať vyššie skóre v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie, ako osoby skórujúce v tomto kvadrante vysoko. Tento predpoklad sa potvrdil vo všetkých črtách reprezentujúcich daný kvadrant predovšetkým z hľadiska faktora SS a čiastočne z hľadiska faktora SP.

Vo faktore SS – sociálne spôsobilosti bolo nameraných najviac rozdielov z hľadiska interpersonálnych črt, čo by mohlo naznačovať, že osobnostné charakteristiky z pohľadu interpersonálnych teórií sa podieľajú na úspešnosti v sociálnych kontaktoch.

Literatúra

- BARNES, M. L., STERNBERG, R. J., Social intelligence and decoding of nonverbal cues. *Intelligence*, 1989, 13, s. 263-287.
- BAUMGARTNER, F., Sociálna inteligencia vo vzťahu k interpersonálnym črtám. *Československá psychologie*, 2009, 53,2, s. 172-183.

- FORD, M. E., TISAK, M. S., A further search for social intelligence. *Journal of Education psychology*, 1983, 75, s. 196-206.
- KAUKIAINEN, A. et al., The Relationships Between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression. *Aggressive Behavior*, 1999, 25, s. 81-89.
- KIHLSTROM, J. F., CANTOR, N., Social Intelligence, 2000 [online]. [cit. 2010-02-09].
Dostupné na internete:
http://istsocrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm.
- LEARY, T., *Interpersonal diagnosis of personality*. New York. Ronald Press. 1957.
- SILVERA, D. H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T. I., The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2001, 42, s. 313-319.
- TRAPNELL, P. IPQ, The Interpersonal Questionnaire. [online]. [cit. 2010-02-09]. Dostupné na internete. <http://io.uwinnipeg.ca/~ptrapnel/measures/IPQ76.RTF>.
- TROBST, K.K., An interpersonal Conceptualization and Quantification of Social Support Transactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, roč. 26, s. 971-986.
- VÝROST, J., *Interakčný prístup k diagnostike osobnosti*. Košice: SAV, 2003.
- VÝROST, J., Personality correlates of social intelligence. *Studia Psychologia*, 2006, 48, 3, s. 207-212.
- VÝROST, J., Sociální psychologie osobnosti. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (Eds.) *Sociální psychologie*. Praha: Grada. 2008. s. 69-87.
- WIGGINS, J.S., A psychological taxonomy of trait-descriptive terms. The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, roč. 37, s. 395-412.

SOCIÁLNA INTELIGENCIA A HODNOTOVÉ PREFERENCIE V PRAXI¹⁴

PhDr. Lucia Ištvaníková, PhD.

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, istvanik@unipo.sk

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, zbirknerova@unipo.sk

PhDr. Anna Janovská

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, janovska@unipo.sk

Abstrakt

Cieľom predkladaného príspevku bolo sústrediť pozornosť na mieru sociálnej inteligencie a hodnotových preferencií u študentov manažmentu PU v Prešove v externej forme štúdia, ktorí sú zamestnaní v rôznych pracovných odvetviach. Na zisťovanie sociálnej inteligencie sme použili metodiku TSIS (The Tromso Social Intelligence Scale; Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), ktorá obsahuje tri subškály: spracovanie sociálnych informácií – SP, sociálne spôsobilosti – SS, sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť – SA. Na zistenie hodnôt a hodnotovej orientácie skúmanej vzorky sa v dotazníku ako merací nástroj použila škála nazvaná Portrait Values Questionnaire (PVQ), ktorá pozostáva z 21 položiek. Tento nástroj je skrátanou verziou pôvodného meracieho nástroja Schwartz Value Survey (SVS, Schwartz, 2003), ktorý má 56 položiek. *VEGA grant 1/0831/10

Kľúčové slová:

Sociálna inteligencia, hodnotové preferencie, študenti manažmentu.

1. Úvod

Špecifickú oblasť pri predikcii a vysvetľovaní správania človeka tvoria interpersonálne situácie a správanie sa človeka v týchto situáciách, resp. zvládanie a riešenie problémov a konfliktov, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu ľudí. Jednou z podstatných charakteristík, ktorá sa používa pri popise a predikcii tohto správania je sociálna

¹⁴ Príspevok vznikol s podporou grantu VEGA 1/0831/10.

inteligencia. Hoci sociálna inteligencia je reálnou individuálnou charakteristikou (Silvera, et al., 2001) a počiatky snáh o jej meranie siahajú až k Thorndikeovi (Kihlstrom, Cantor, 2000), napriek tomu, pri úsilí o jej presnejšie vymedzenie narážame na určité ťažkosti (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Jedna z príčin týchto ťažkostí súvisí s rozlíšením sociálnej inteligencie od iných podobných konštruktov, ako je napr. akademická inteligencia, emocionálna inteligencia alebo praktická inteligencia.

Pri vymedzení sociálnej inteligencie zdôrazňujeme to, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie a správanie sa iných ľudí a tiež ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie. Rozvíjať sociálne inteligentné správanie jedinca predpokladá zlepšenie sebareflexie, reflexie sociálnych procesov, reflexie subjektívneho zmyslu a interpretácií správania, tréning sociálnych spôsobilostí (Orosová, et al., 2004). Sociálna inteligencia je konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v prosociálnom, ako aj antisociálnom kontexte. Požiadavky situácie a osobnostné aspekty, determinujú ciele, v mene dosiahnutia ktorých jedinci môžu využívať svoju sociálnu inteligenciu (Kaukiainen, 1999).

Pre študentov manažmentu je potrebné rozvíjanie sociálnej inteligencie, pretože v práci manažéra sa od nich očakáva, že budú:

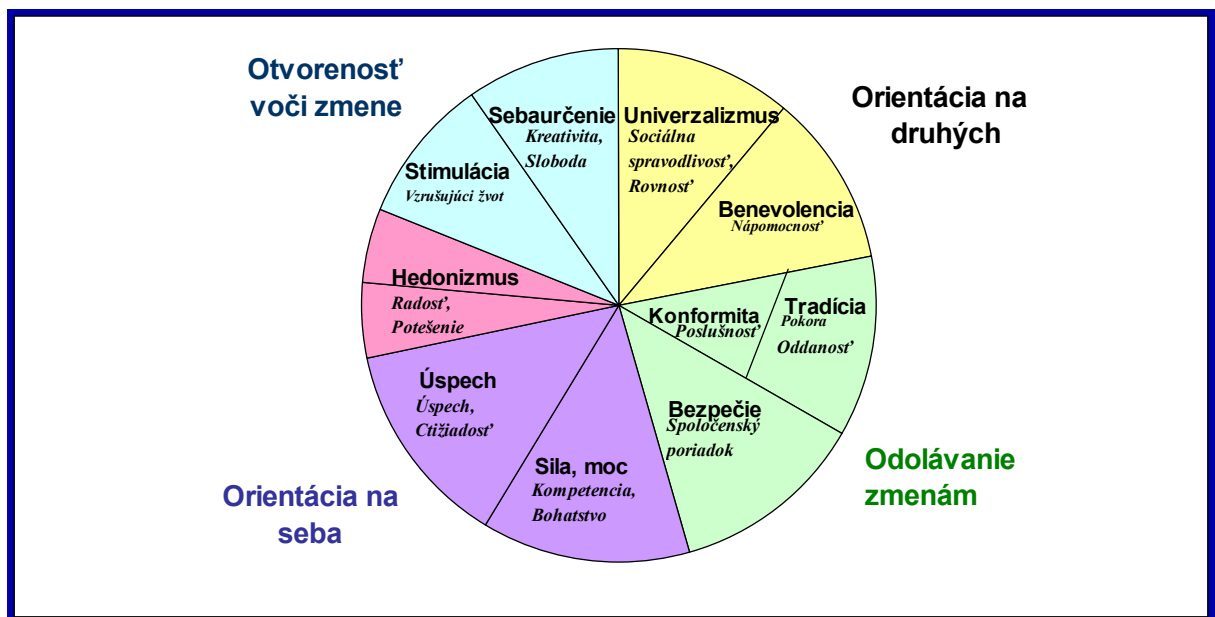
- stimulovať a podporovať výkon,
- racionálne hodnotiť spolupracovníkov,
- brať do úvahy názory a pocity pracovníkov,
- dbať na racionálnu a emocionálnu zložku svojej osobnosti v každodennom styku s pracovníkmi a pod. (Géci, 2003).

Hodnotová preferencia predstavuje určitú os vedomia, s ktorou úzko súvisia myšlienky a city, a z hľadiska ktorej sa rozhodujú mnohé životné otázky. Dotýka sa všetkých stránok existencie človeka a rozvíja sa po celý jeho život v rôznej miere a podobe. Hodnotová preferencia slúži ako regulátor správania umožňujúci možný či pravdepodobný smer aktivity, pôsobiaci najmä v situácii voľby a spredmetňujúci sa v konkrétnej činnosti človeka. Podobne podľa Schwartz (1992) vyjadruje hodnotová orientácia relatívnu dôležitosť jednotlivých hodnôt pre človeka alebo sociálnu skupinu.

Snahou sociálne psychologického prístupu k problematike hodnôt je poznať svet, v ktorom sa odrážajú druhy aj osobné skúsenosti, sociálne väzby a zákonitosti a to ako na úrovni jedinca, tak aj na úrovni sociálnych skupín. Práve hodnoty, ktoré ľudia preferujú sa javia ako jeden z kľúčových aspektov ovplyvňujúci sociálne vzťahy (Kavalíř, 2005).

Všetky teórie hodnotových systémov by sa dali označiť ako hierarchické, no s prácou Schwartza (2003) a jeho spolupracovníkov je spojené kruhové ponímanie hodnôt. Schwartzovo (1992) vysvetlenie vzťahov medzi hodnotovými typmi v jeho kruhovom hodnotovom systéme je nasledovné: hodnoty, ktoré sú na kružnici umiestnené vedľa seba (napríklad úspech a sila), spolu korelujú kladne, kým protiľahlé hodnoty (napríklad úspech a benevolencia) sa teoreticky vylučujú a empiricky spolu korelujú záporne.

Obrázok 1: Kruhový model hodnôt (Schwartz, 2003, upravená slovenská verzia, podľa Ištvániková, Frankovský, 2006)



To znamená, že veľa podobností budú vykazovať hodnotové orientácie dvoch ľudí, ktorí sa orientujú na susediace hodnotové typy a maximum rozdielov bude medzi hodnotovými prezentáciami dvoch jedincov, z ktorých jeden sa orientuje na opačný hodnotový typ ako druhý (Obrázok 1).

2. Výskum

Cieľom nášho výskumu bolo zhodnotiť vzťahy medzi sociálnou inteligenciou a hodnotovými preferenciami externých študentov manažmentu. Výskumnú vzorku respondentov tvorilo 202 externých študentov Fakulty manažmentu vo veku od 20 do 53 rokov, s priemerným vekom 31,85 roka.

3. Metodiky

Vo výskume sme sledovali vzťah sociálnej inteligencie k hodnotovým preferenciám študentov, ktoré ovplyvňujú sociálnu interakciu. V kontexte riešenia týchto otázok sme overovali jestvujúcu metodiku sociálnej inteligencie TSIS - Tromso Social Intelligence Scale (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Metodika TSIS obsahuje 21 sebaopisovacích položiek, na ktoré respondenti odpovedajú na 7 – bodovej škále miery súhlasu (1 – vystihuje ma to veľmi slabo, 7 – vystihuje ma to veľmi dobre).

Dotazník sa člení na tri subškály a umožňuje špecifikovať 3 faktory:

- SP – spracovanie sociálnych informácií – social information processing (napr.: Ľahko porozumiem sociálnym situáciám.)
- SS – sociálne spôsobilosti – social skills (napr.: Som úspešný pri nadväzovaní nových vzťahov.)
- SA – sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť – social awareness (napr.: Často som prekvapený, ako iní ľudia reagujú na moje konanie.)

Vnútoraná validita týchto faktorov je uvádzaná nasledovne: SP – 0.79, SS – 0.85 a SA – 0.72 (Silvera, Martinussen a Dahl, 2001). Faktory škály medzi sebou štatisticky významne korelujú.

Na zistenie preferencie hodnôt a hodnotových orientácií skúmanej vzorky bola použitá metodika nazývaná Portrait Values Questionnaire (PVQ), ktorá pozostáva z 21 položiek (deväť hodnôt: sila, benevolencia, tradícia, konformita, sebaurčenie, hedonizmus, stimulácia, úspech a bezpečie je reprezentovaných dvoma položkami a jedna hodnota – univerzalizmus – je reprezentovaný položkami tromi). Desať uvedených hodnôt sa spája do štyroch hodnotových orientácií: Otvorenosť voči zmene (sebaurčenie, stimulácia), Konzervativizmus (konformita, tradícia, bezpečie), Sebazdôrazňovanie (moc, úspech, hedonizmus) a Sebatranscendencia (univerzalizmus, benevolencia). Tento nástroj je skrátanou verziou pôvodného meracieho nástroja Schwartz Value Survey (SVS, Schwartz, 2003), ktorý má 56 položiek.

4. Interpretácia výsledkov

V tabuľke 1 je uvedený súhrny prehľad korelácií jednotlivých položiek v dotazníku preferovaných hodnotových orientácií (PVQ) externých študentov manažmentu s komponentmi sociálnej inteligencie TSIS (SP, SS, SA) týchto respondentov. Z Tabuľky 1 vidíme, že čím vyššie skórovali respondenti v **spracovaní sociálnych informácií** a zároveň v **sociálnej spôsobilosti**, tým bolo pre nich dôležitejšie:

- byť tvoriví, robiť veci vlastným originálnym spôsobom a zároveň sa venovať množstvu rozličných vecí,
- vyhľadávať nové veci a zažívať prekvapenia,
- mať vzrušujúci život a vyhľadávať dobrodružstvá,
- nebyť skromní a priťahovať na seba pozornosť,
- vyvolávať pozornosť iných ľudí ,
- mať rešpekt iných ľudí,
- byť slobodní a nezávislí,
- zachovávať rovnaké príležitosti pre všetkých,
- porozumieť ľuďom s odlišnými názormi,
- pomáhať blízkym a ľuďom okolo nich.

Tabuľka 1: Korelácie komponentov sociálnej inteligencie s hodnotovými preferenciami

| č. otázky (hodnota) | sociálna inteligencia hodnotové preferencie | SP | SS | SA |
|--------------------------|--|----------------|----------------|------|
| č. 1 (sebaurčenie) | Je preňho dôležité vymýšľať nové veci a byť tvorivý. Rád robí veci vlastným originálnym spôsobom. | ,219** | ,358** | ,153 |
| č. 2 (moc) | Je preňho dôležité byť bohatý. Chce mať veľa peňazi a drahé veci. | ,155 | ,206** | |
| č. 3 (univerzalizmus) | Myslí si, že je dôležité, aby sa s každým človekom na svete zaobchádzalo rovnoprávne. Verí, že každý by mal mať v živote rovnaké príležitosti. | ,259** | ,190* | |
| č. 4 (úspech) | Je preňho dôležité ukázať čo vie. Chce, aby ľudia obdivovali čo robí. | | ,294** | |
| č. 6 (stimulácia) | Má rád prekvapenia a stále vyhľadáva nové veci, čo by robil. Myslí si, že v živote je dôležité robiť veľa rozličných vecí. | ,214** | ,211** | |
| č. 8 (univerzalizmus) | Je preňho dôležité načúvať ľuďom, ktorí sú iní ako on. Aj vtedy, keď s nimi nesúhlasí, im aj tak chce porozumieť. | ,203** | ,228** | |
| č. 9 (tradícia) | Je preňho dôležité byť jednoduchý a skromný. Snaží sa nepriťahovať na seba pozornosť. | -,205** | -,258** | |

| | | | | |
|-------------------------|---|--------|--------|--|
| č. 10 (hedonizmus) | Je preňho dôležité užívať si. Rád sa rozmaznáva. | | ,161* | |
| č. 11 (sebaurčenie) | Je preňho dôležité rozhodovať sám o tom, čo robí. Chce byť slobodný a nezávislý od ostatných. | ,239** | ,360** | |
| č. 12 (benevolencia) | Je preňho veľmi dôležité pomáhať ľuďom okolo neho. Chce sa starať o ich blaho. | ,180** | ,172** | |
| č. 13 (úspech) | Je preňho dôležité byť veľmi úspešný. Dúfa, že ľudia vyjadria uznanie nad tým, čo dosiahol. | ,224** | ,352** | |
| č. 14 (bezpečie) | Je preňho dôležité, aby vláda zabezpečila jeho bezpečnosť pred všetkými ohrozeniami. Chce, aby bol štát silný, tak, aby mohol ochrániť svojich občanov. | | ,160* | |
| č. 15 (stimulácia) | Vyhľadáva dobrodružstvo a rád riskuje. Chce mať vzrušujúci život. | ,229** | ,305** | |
| č. 17 (sila) | Je preňho dôležité získať si rešpekt iných. Chce, aby ľudia robili to, čo povie. | ,218** | ,248** | |
| č. 18 (benevolencia) | Je preňho dôležité byť oddaný svojim priateľom. Chce sa obetovať pre ľudí, ktorí sú mu blízki. | ,217** | | |

Čím vyššie skórovali respondenti v **sociálnej spôsobilosti**, tým bolo pre nich dôležitejšie byť obdivovaní, rozmaznávať sa a užívať si život, žiť v bezpečnom prostredí. Čím vyššie skórovali respondenti v **spracovaní sociálnych informácií**, tým bolo pre nich dôležitejšie starať sa o druhých, byť obetaví voči blízkym.

Respondenti vysoko skórujúci v položkách **sebaurčenie**, **stimulácia**, sýtiacich hodnotovú orientáciu **Otvorenosť voči zmene**, zároveň vysoko skórovali v **spracovaní sociálnych informácií** a v **sociálnej spôsobilosti**. Na druhej strane vzťah medzi hodnotami **konformita**, **tradícia**, **bezpečie**, ktoré vyjadrujú preferenciu Odolávať zmenám a zároveň tvoria hodnotovú orientáciu **Konzervativizmus** a faktormi sociálnej inteligencie nie je jednoznačný. Namerali sme štatisticky významnú negatívnu koreláciu iba medzi položkou č. 9 reprezentujúcou hodnotu **tradícia** a **spracovaním sociálnych informácií** a **sociálnou spôsobilosťou** a tiež štatisticky významnú pozitívnu koreláciu medzi položkou č. 14 reprezentujúcou hodnotu **bezpečie** a **sociálnou spôsobilosťou**. Podobné tendencie sa ukázali aj v rámci hodnôt, ktoré sú orientované na druhých a hodnôt orientovaných na seba. Čím vyššie skórovali respondenti v položkách reprezentujúcich hodnotovú orientáciu

Sebatranscendencia (univerzalizmus, benevolencia), tým vyššie skórovali aj v **spracovaní sociálnych informácií** a v **sociálnej spôsobilosti**. Vzťahy medzi hodnotami **moc, úspech, hedonizmus** reprezentujúcimi hodnotovú orientáciu **Sebazdôrazňovanie** a faktormi sociálnej inteligencie sa ukázali opäť nejednoznačné. Z dvoch položiek zastupujúcich hodnotu **hedonizmus** sme namerali štatisticky významnú pozitívnu koreláciu len medzi položkou č. 10 a **sociálnymi spôsobilosťami**. Preferencia hodnoty **úspech a moc** v oboch položkách štatisticky významne pozitívne koreluje iba so **sociálnou spôsobilosťou**.

Z 21 položiek tvoriacich desať hodnôt, jedine v rámci preferencie položiek reprezentujúcich hodnotu **konformita** neboli zistené pozitívne ani negatívne korelácie s faktormi sociálne vnímanie, sociálna spôsobilosť a spracovanie sociálnych informácií. Čo sa týka faktora sociálnej inteligencie SA – **sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť**, neboli namerané žiadne štatisticky významné korelácie ani s jednou z položiek dotazníka PVQ. V rámci našej vzorky by sa dalo konštatovať, že medzi sociálnym uvedomením/vnímvosťou a hodnotovými preferenciami neexistuje vzťah.

5. Záver

Naš výskum preukázal súvislosti medzi sociálnou inteligenciou a hodnotovými preferenciami u študentov manažmentu. Študenti, ktorí dokážu primerane spracovať sociálne informácie a sú sociálne spôsobilí preferujú zároveň hodnoty reprezentujúce Otvorenosť voči zmene a Orientáciu na druhých (Sebatranscendenciu). Táto kombinácia vysoko rozvinutej sociálnej inteligencie a hodnotových preferencií je pre budúcich manažérov veľmi dôležitá.

Literatúra

- GÉCI, M., Vodcovské vlastnosti mužov a žien v kontexte sociálnej inteligencie. In: Ruisel, I.: *Inteligencia v rôznych kontextoch*. Bratislava: SAV, 2003, s. 83-91. ISBN 80-88910-15-3.
- IŠTVÁNIKOVÁ, L., FRANKOVSKÝ, M., Hodnoty, hodnotová orientácia a sociálna inteligencia maklérov dvoch finančných spoločností pôsobiacich na Slovensku. In: Štefko, R., Frankovský, M., Kireta, Š. (eds.). *Management 2006, teória, trendy a prax*. Nový Smokovec: PU v Prešove, FM, s. 215-223. ISBN 80-8068-512-6.
- KAUKIAINEN, A. et al., The Relationships Between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression. *Aggressive Behavior*, 1999, 25, s. 81-89.
- KAVALÍŘ, P., K problematice výzkumu hodnot a hodnotových orientací. In: *Československá psychologie*, 2005, 49, 4.

- KIHLSTROM, J. F., CANTOR, N., Social Intelligence. [online]. [cit. 2010-02-09]. Dostupné na internete: http://istsocrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm.
- OROSOVÁ, O., et al., Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia– definície a prístupy v ich skúmaní. In: Československá psychologie 2004, ročník XLVIII, číslo 4, s. 306-315.
- SILVERA, D. H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T. I., The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 2001, 42, s. 313-319.
- SCHWARTZ, S. H., Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. 1992. In: Zanna, M. P. (Eds.): Advances in experimental social psychology, 24, 1-65. San Diego: Academic.

STANDARDS VZDĚLÁVÁNÍ A SPECIALIZACE PSYCHOLOGŮ

PhDr. Václav Jiříčka

Psychologické pracoviště Vězeňské služby České republiky, Generální ředitelství,
vjiricka@grvs.justice.cz

Mgr. Jitka Eva Růžková

Psychologické pracoviště Vězeňské služby České republiky, Generální ředitelství,
jruzkova@grvs.justice.cz

Abstrakt

Objem psychologických činností ve Vězeňské službě stoupá ruku v ruce s potřebami společnosti, kterými se v závislosti na její vyspělosti definuje míra její ochrany. Nové potřeby a cíle v oblasti posuzování vězněných osob a zacházení s nimi vedou k výraznější diferenciaci mezi jednotlivými psychologickými činnostmi a postupy. Na vězeňské psychology jsou kladeny stále vyšší kvalifikační nároky, v současné době však vykonávají všechny specializace podle aktuálních potřeb zaměstnavatele, což má dopad na zátěž personálu, stejně jako na jeho motivaci a kvalitu výkonů. Příspěvek se proto zaměřuje na možná personální řešení v podobě zavedení standardů vzdělávání a funkčních specializací.

Fluktuace psychologů ve Vězeňské službě České republiky v posledních letech rostla a za posledních dvanáct měsíců dosáhla 15 procent, což představuje obměnu téměř dvaceti kolegů ročně. Nejde přitom zdaleka pouze o přirozené odchody, např. do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou a podobně. Příčiny relativně častých odchodů mnohdy velmi zkušených odborníků po pěti a více letech úspěšně rozvíjené kariéry se zdají souviset s nedostatečným (i nefinančním) oceňováním nejen standardních odborných činností, ale především specializací (diagnostika uchazečů, psychoterapie, interní supervize, lektorství), stejně jako rostoucí podíl nepsychologických činností v celkové náplni práce. Psychologové překvapivě nejčastěji odcházeli do jiných bezpečnostních sborů nebo do státních institucí, kde nastupovali do podobných pozic, a jen výjimečně přecházeli do soukromého sektoru. Pokud se vyjadřovali k novému pracovišti, oceňovali přístup zaměstnavatele k jejich profesi a větší podíl odborných činností. V případě, že nastoupili v jiném bezpečnostním sboru do

služebního poměru, jim uniforma pomohla k vyššímu platu; většina však nastoupila do zaměstnaneckého poměru. Přesnější informace by bylo možné sebrat např. dotazníkovou metodou, jejíž realizace by však byla problematická.

Rozevírají se tak nůžky, kde si zejména ti zkušení a vysoce kvalifikovaní kladou otázku, zda vězeňská služba dokáže naplnit jejich představy o seberealizaci a spokojenosti v zaměstnání. Pokud tato skupina zůstává, je vzhledem k výše uvedenému jen velmi nesnadné říci, zda tak činí z loajality nebo ze strachu, že na trhu nenajdou lepší uplatnění.

Na druhé straně do českých věznic stále častěji přicházejí mladí, kvalifikačně dobře připravení lidé, které oslovuje téma penitenciární psychologie a chtějí na tomto poli budovat plnohodnotnou kariéru. To je pozitivním znamením a odráží to skutečnost zaznamenávanou od konce roku 2008, že je na trhu více volných kandidátů, z nichž se zaměstnavateli lépe vybírá. V souladu se změnami na trhu práce je při vstupních pohovorech zaznamenáváno méně otázek směřujících ke mzdě, cennou devizou se ukazuje být (dlouhodobě, v době krize však o to silněji) stabilita „státní firmy“, důraz uchazečů je kladen na možnosti dalšího vzdělávání a seberozvoje.

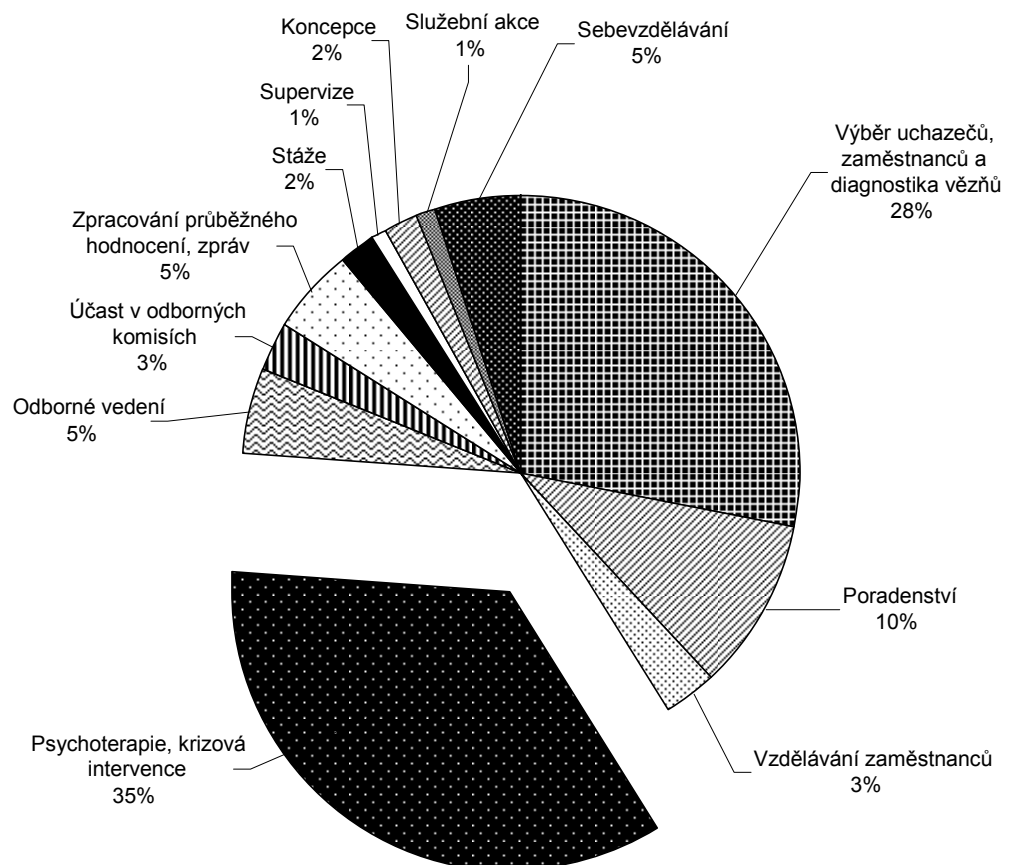
Z obou výše uvedených důvodů soudíme, že je vhodná doba hledat pro popisovanou skupinu zaměstnanců (stejně jako pro mnohé jiné, kteří však nespádají do gesce Psychologického pracoviště) optimální motivační prostředky, které kvalitní zaměstnance ve vězeňské službě udrží nyní i poté, co se ekonomika zotaví a jim se otevřou potenciální nová pole působnosti. Tyto motivátory mohou být přitom dost dobře *nefinančního* rázu.

Do jisté míry jde o otázky laděné do filozofické noty, dříve než přijde ke slovu manažerské rozhodnutí. Jak například ujednotit psychologické činnosti, a současně respektovat kvalifikační specifika a individuální zkušenosti jednotlivých kolegů? Jak upravovat metodické postupy při současném zachování osobní odpovědnosti za rozhodnutí, jež souvisí se specifickou situací, osobou, prostředím? Jak udávat jednotný směr penitenciární péče a současně dávat dostatečný prostor osobním iniciativám, aby se z psychologů nestali jen bezmyšlenkovití a nemotivovaní úředníci?

Jsme přesvědčeni, že součástí vhodné cesty (vedle systému odměňování atp.) je nastavování tzv. *minimálních kritérií*. Minimálními kritérii rozumíme splnění požadavků, které považujeme za nezbytné pro zajištění kvality požadovaných výkonů. V tomto smyslu tvoří minimální kritéria základ pro standardy odborných činností (výkonů), jejichž je vzdělání, kvalifikace a další odborný rozvoj nedílnou součástí. Podobná standardizace proběhla v minulém roce v určitých oblastech zacházení s vězněnými osobami, kdy byla stanovena minimální kritéria např. v oblasti indikací a kontraindikací specifických cílových skupin.

Jiným příkladem může být požadavek na vykonavatele psychoterapie, který se odvíjí od všeobecně uznávaných kritérií Evropské psychoterapeutické asociace na obsah a rozsah výcviku, avšak ponechává volnost ve výběru psychoterapeutického směru a způsobu jeho aplikace. Primárním cílem standardizace tedy není centralizovat, ale zprůhlednit poskytované služby, těm dobrým vtisknout postupným (a jistě ne krátkým) procesem punc kvality a neefektivní výkony eliminovat. Slibujeme si nikoliv nepateticky dosáhnout užitku nejen pro společnost v podobě účinnějšího bránění recidivě u odsouzených, ale právě i pro zaměstnance, kterým jejich práce může dávat větší smysl a míru uspokojení.

Obrázek 1: Podíl jednotlivých vykonávaných činností penitenciárního psychologa dle funkční analýzy práce



S otázkou sdíleného smyslu je dle našeho přesvědčení spojeno společně sdílené know-how. Považujeme za užitečné, ne-li nezbytné, aby odborní zaměstnanci, jejichž práce spočívá v interakci s druhými lidmi, měli možnost bez ohledu na své osobní přesvědčení, světonázor či náboženské vyznání sdílet základní „firemní“ principy a cíle zacházení s vězni, aby věděli,

podle čeho vězněné osoby hodnotit, aby měli kam sáhnout po efektivních intervencích, uměli interpretovat výsledky své práce, srovnávat je s výsledky v souvisejících rezortech nebo jiných zemích a naučili se sebevědomě argumentovat v rámci společnosti i směrem ven. Tyto dovednosti považujeme za součásti kvalifikace, které významně ovlivňují kvalitu odváděné práce, spokojenost, profesní hrdost a loajalitu k zaměstnavateli. Naopak jako nepříznivé se nám jeví ponechat každého zaměstnance pouze jeho vlastním zkušenostem a rezignovat na moderní penologické a kriminologické poznatky.

Psychologie, psychoterapie a doprovodné odborné činnosti aplikované v českém vězeňství mají svá specifika, jež byla blíže popsána v příspěvku z předcházejícího roku (Jiříčka, 2009). Psycholog a vychovatel-terapeut zaměstnaný ve VS ČR musí být vybaven jednak znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které obecně podmiňují správný výkon psychologických a terapeutických činností v jakékoli oblasti aplikace. Nadto ale musí být vybaven rovněž kompetencemi, které podmiňují správný výkon psychologických a terapeutických činností a služeb v kontextu vězeňství. Nedá se očekávat, že by nově přijímaný zaměstnanec byl vybaven všemi těmito kompetencemi. Je proto potřeba zajistit vzdělávání a školení psychologů a vychovatelů terapeutů tak, aby tito pokud možno v co nejkratší době po nástupu do dané funkce získali základní znalosti a dovednosti potřebné pro správný výkon činností souvisejících s vykonávanou funkcí. To je ošetřeno katalogem prací, který pro funkci psycholog a vychovatel-terapeut uvádí jasné a jednotné kvalifikační předpoklady. Tím jsou pro psychologa vysokoškolské vzdělání v jednooborové psychologii a nástupní kurz.

Tyto kompetence je třeba považovat pouze za základní kritéria, která je nutné dále rozvíjet, a to jak vzhledem ke kvalitě a efektivitě (profesionální zdatnosti) vykonávaných činností, tak rovněž k ochraně zaměstnanců v nenadálých, krizových nebo jiným způsobem krátkodobě či dlouhodobě ohrožujících situacích. V rámci koncepce minimálních kritérií k tomu přistupuje ještě požadavek, aby byli psychologové vzdělávání v činnostech, které budou v praxi skutečně vykonávat.

Vězeňská služba od roku 2008 provádí pro jednotlivé pracovní pozice tzv. funkční analýzu práce (angl. Functional Job Analysis), jejímž autorem je Sidney Fine z Milwaukee, USA. FAP je metoda užívaná v oblasti řízení lidských zdrojů, která vede k získávání objektivních informací s vysokou eliminací subjektivních prvků. V České republice ji od roku 1996 používá skupina personálního rozvoje Ministerstva vnitra ČR. Funkční analýza práce provedená na pozici vězeňského psychologa podrobně popsala činnosti, které psycholog ve své praxi skutečně vykonává (schematické vyjádření viz obr. 1). Mezi ně patří zejména psychodiagnostika (28 %) a zacházení s vězněnými osobami, zahrnující speciálně-výchovné

aktivity, krizovou intervencí a individuální či skupinovou psychoterapii (35 %), případně poradenství (10 %). Provedená funkční analýza nerozlišovala mezi psychologem, který pracuje převážně terapeuticky s vysoce rizikovými pachateli závažných trestných činů, a jiným, jehož těžiště spočívá zejména v posuzování uchazečů či krizových intervencích ve výkonu vazby. Formálně tak psychologové ani nejsou rozdělení a zpravidla je od nich vyžadováno celé spektrum specifických činností, jež ne vždy plně zohledňují kvalifikaci daného zaměstnance. To vede na jedné straně k nižší úrovni podávaných výkonů, na druhé straně k nespokojenosti, frustraci a časem v některých případech až k syndromu vyhoření zaměstnance.

Z tohoto důvodu máme právo se domnívat, že specializace psychologů je potřebná. Proto jsme vedle povinného základního vzdělávání navrhli upravit a dát jasná kritéria rovněž nadstavbovým kurzům, a to tak, aby působily buď ve směru zvyšování kvalifikace, nebo jako prostředek psychohygieny.

Nadstavbové vzdělání by mělo psychologovi pomoci získat speciální kompetence, které mu pomohou efektivně působit v dané specifické oblasti. Vzhledem k odlišnostem činnosti psychologa v rámci vězeňství a mimo vězeňskou službu se ukazuje, že je nutné vytvořit interní lektorský tým, který bude zajišťovat výuku některých kurzů či se zčásti na výuce podílet.

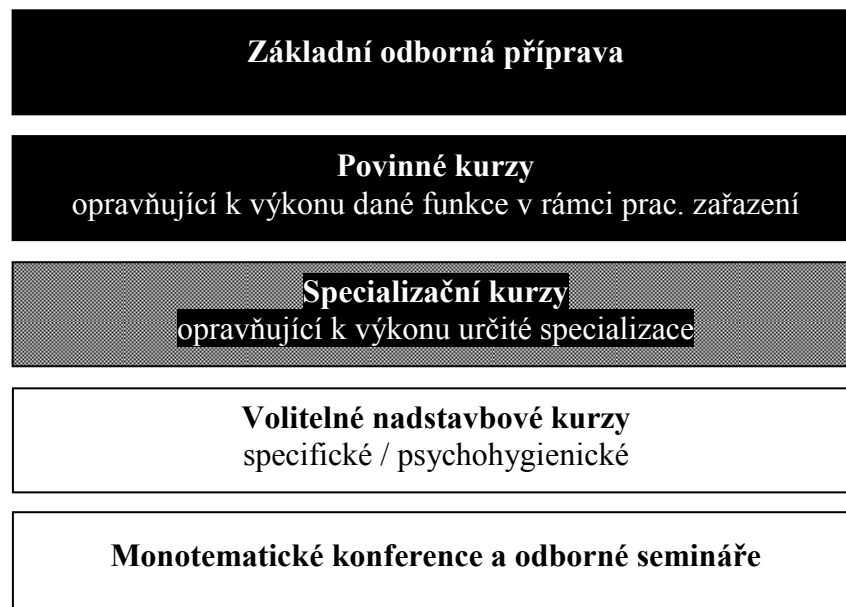
Současnou volnou a nezávaznou nabídku specializačních kurzů je třeba přizpůsobit potřebám praxe tak, aby se na jedné straně dostalo zaměstnancům vzdělání, které v praxi potřebují a efektivně využijí, a současně způsobem, který zamezí navštěvování kurzů zaměstnanci, kteří si obsah kurzu volí bez souvislosti s vykonávanou praxí. Zároveň se zaváděním specializací (akreditovaný psycholog pro výběr uchazečů, garant specializovaného oddělení, supervizor, lektor) je třeba připravit psychology na vykonávání těchto specifických činností.

Navrhovaný systém odborného rozvoje byl ve spolupráci s Institutem vzdělávání Vězeňské služby České republiky rozpracován do struktury, kterou zachycuje obr. 2. Každý psycholog by podle něho měl povinně absolvovat (tak jako doposud) základní odbornou přípravu a nově též povinné kurzy, opravňující k výkonu dané funkce v rámci pracovního zařazení. Jejich obsah je dán běžnou denní praxí vězeňského psychologa a zahrnuje témata, jež na vysokých školách zpravidla nebývají přednášena a psycholog se s nimi nesetká ani v jiných psychologických zaměstnáních. Nepovinnou nadstavbou jsou pak specializační kurzy, bez nichž však zaměstnanec není oprávněn vykonávat jednu ze čtyř uvedených specializací. Každému zaměstnanci je umožněn výběr z volitelných nadstavbových kurzů, které slouží buď

k prohlubování kvalifikace v obecném rámci vykonávané praxe (např. psychodiagnostické metody, specifické formy zacházení s vězni apod.), nebo jako prevence proti syndromu vyhoření. Podobné cíle má i pátá forma odborného rozvoje, kterou je účast na monotematických konferencích a odborných seminářích.

Bylo by zcela jistě přínosné a systémově správné, aby se standardy vzdělávání a odborného rozvoje v jakékoliv společnosti netýkaly pouze úzké skupiny zaměstnanců. Ve Vězeňské službě České republiky by bylo vhodné, aby se podobný záměr týkal přinejmenším všech, jejichž práce má společný cíl v podobě efektivního zacházení s vězňnými osobami. Pokud bude tento záměr na psychologizích odzkoušen a ověřen jako funkční, půjde o důležitý podnět k implementaci do celého systému. V opačném případě je skupina psychologů naštěstí dostatečně malá, než aby musel být případný neúspěch draze zaplacen. Za pokus to snad stojí v každém případě.

Obrázek 2: Schéma navrhovaného odborného rozvoje (v černém poli povinné kurzy, v bílém volitelné)



Literatura

JIŘIČKA, V., Personální psychologie v českém vězeňství: Nové potřeby, nové přístupy. In PPO 2009. Praha: Matfyzpress, 2009, s. 123-134.

SÚVISLOSTI MEDZI OSOBNOSTNÝMI DIMENZIAMI HIGH – POTENTIAL (HP) MANAŽÉRA A KVALITOU SOCIÁLNEJ ATMOSFÉRY V PRACOVNEJ SKUPINE

Mgr. Desana Kanderová

Fakulta sociálnych a ekonomických vied, UK, Bratislava, desanka.kanderova@fses.uniba.sk,
desi@chello.sk

Miroslava Vizváryová, Veronika Prokopová, Júlia Jurčenko

Fakulta sociálnych a ekonomických vied, UK, Bratislava.

Abstrakt

V našom príspevku sa venujeme vzťahu osobnostných dimenzií HP manažéra a sociálnej atmosféry pracovnej skupiny. Z osobnostných dimenzií sledujeme osobnostné vlastnosti, výkonovú motiváciu a úspešnosť u HP manažérov. Vybrali sme si oblasť školstva, zdravotníctva a farmácie. Celkove sa výskumu zúčastnilo (N=169) participantov, z toho 25 HP manažérov. Osobnostné dimenzie HP manažérov súvisia s kvalitou sociálnej atmosféry, pričom najvyššie korelácie sa preukázali s dimenziami svedomitosť, motív výkonu, osobné vlastnosti, schopnosti a kvalifikačné schopnosti, postoje a správanie.

Kľúčové slová:

Osobnostné dimenzie, Big Five, výkonová motivácia, úspešnosť, sociálna atmosféra.

1. Úvod

Pre výskumníkov a pre manažérov je dôležité vedieť, akými prostriedkami a spôsobmi sa docieli dobrá atmosféra v pracovnej skupine. Ak predpokladáme, že manažér je súčasťou pracovnej skupiny, tak aj on prispieva k vytvoreniu atmosféry v nej. Nás zaujíma, nakoľko sa HP manažér svojimi osobnostnými dimenziami podieľa na kvalite sociálnej atmosféry. Vybrali sme si nasledovné osobnostné dimenzie, nakoľko spolu veľmi úzko súvisia.

1.1. Súvislosti medzi osobnostnými vlastnosťami – výkonovou motiváciou – úspešnosťou HP manažéra

Podľa Moody, Pesut (2006) poznanie motivačnej štruktúry manažéra, jeho osobnosti, nám poskytne priestor na vytvorenie si predstavy o úspešnosti manažéra. Výskum v oblasti individuálnych rozdielov vo vzťahu k motivácii a ľudskému výkonu v práci je potrebný na vysvetlenie premenných, ktoré sú prepojené s rozdielmi medzi osobnosťou, teóriou motivácie a vzťahom medzi osobnosťou a inými psycho-sociálnymi premennými.

Ashby et al., Barrick and Ryan, Fiedler, Forgas, Moody (in Moody, Pesut, 2006) uvádzajú, že osobnosť je jedným z dôležitých sprostredkovateľských faktorov pre štúdium ľudskej motivácie, poznania a zároveň ľudského výkonu na základe emocionálnych a motivačných procesov, ktoré ovplyvňujú zručnosti jednotlivca a jeho správanie.

Herzberg (in Branham, 2004) kladie veľký dôraz na riadiacu úlohu manažérov, ktorá sa stáva silným motivátorom či demotivátorom pôsobiacim na pracovisku. Úlohou manažérov je poskytovať výzvy, podporovať výkon zamestnanca a tým aj jeho úspech a prejavovať uznanie a pochvalu, ak sa úspech dostaví.

Podľa Khola (in Kubalák, Černý, Kollárik, Kotzman, Ritomský, 1992) možno „kritériá úspešnosti členiť na osobnostné kritériá a kritériá správania alebo výkonnosti“ (s.8-9). O pracovnej úspešnosti možno hovoriť v súvislosti s rôznymi stránkami výkonnosti, dokonca výkon, je jedným z kritérií pracovnej úspešnosti (Kubalák a kol., 1992). Úspešnosť vedúceho nesúvisí len s jeho výkonnostnou motiváciou, ale aj s motiváciou pracovníkov skupiny, ktorú vedie. Bulák (1980, s.92) tvrdí, že „pracovná výkonnosť skupiny je väčšia, keď má dôveru vo vedenie“.

1.2 Teoretické východiská pre náš výskum

1.2.1 Osobnostné vlastnosti HP manažéra

Osobnosť manažéra je jedným z predpokladov úspešného fungovania organizácie. „Osobnosť chápeme ako určitú jednotu – integritu – celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka. Osobnosť je to, čo určuje správanie sa človeka v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť - individualitu – jedinca (štruktúra osobnosti), ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní (dynamika osobnosti)“ (Mika, 2006, s. 131).

Vlastnosti sú podľa Ruisela „trvalými charakteristikami jednotlivca v rôznych situáciách, ktoré regulujú správanie jednotlivca v menšom alebo väčšom rozsahu“ (2008, s.

18). Stewart (in Armstrong, 2004, s.24) uvádza, že uskutočnené štúdie o vlastnostiach objavujúcich sa u úspešných vrcholových manažérov potvrdzujú výskyt opakujúcich sa vlastností ako sú: ochota tvrdo pracovať, vytrvalosť a odhodlanie, ochota riskovať a schopnosť vzbudzovať nadšenie, húževnatosť.

Ak chcú manažéri dosiahnuť úspech, potrebujú vedieť, čo sa od nich očakáva v každej oblasti, ktorú zastupujú. Patrí sem orientácia na úspech, komunikácia, orientácia na zákazníkov, rozvíjanie ostatných, plánovanie, leadership, tímová práca a iné (Armstrong, 2004). Nie je možné vytvoriť presnú schému vlastností, ktorými by mal manažér disponovať.

K tým potrebným určite patria: inteligencia, sociálna inteligencia, tvorivosť a sebavedomie. Nemala by chýbať schopnosť taktu, otvorenosť, odvaha, ako aj prispôsobivosť, pribojnosť, serióznosť a zmysel pre humor. Manažér je manažérom nie preto, že má uvedené vlastnosti, ale hlavne preto, že ich v rôznych podmienkach dokáže efektívne uplatniť (Stýblo, 1993).

V súčasnosti jednou z najpoužívanějších metód na zisťovanie osobnostných vlastností je osobnostný inventár NEO Big Five, ktorého autormi sú Costa a McCrae. Inventár sleduje 5 osobnostných vlastností: Neurotizmus, Extraverzia, Otvorenosť, Prívetivosť a Svedomitosť (Ruisel, Halama, 2007).

Uvádzame výskumy niektorých autorov, ktorí sledovali súvislosti medzi osobnostnými vlastnosťami (Big Five) a konkrétnymi dimenziami sociálnej atmosféry. Salgado a Rumbo považujú svedomitosť za najspoľahlivejšie kritérium pracovnej výkonnosti, svedomitý jedinec je spoľahlivý, cieľavedomý, so silnou vôľou. Peeters at all. považujú kombináciu svedomitosti a prívetivosti za prediktor úspešnosti ľudí v tímovej práci. Na druhej strane Miu-Chi-Lun, Bond uvádzajú, že svedomitosť môže negatívne súvisieť s celkovým pocitom harmónie v skupine (in Ruisel, Halama, 2007).

Podľa Barricka sú svedomitosť a emocionálna stabilita faktormi osobnosti, ktoré súvisia s výkonom v pracovnom ponímaní (in Moody, Pesut, 2006). Na základe uvedeného predpokladáme H1 negatívnu súvislosť medzi svedomitosťou manažéra a psychologickou atmosférou (pocitom harmónie) v pracovnej skupine (podľa Miu-Chi-Lun, Bond).

Ďalej nás zaujímajú súvislosti medzi:

- O1 svedomitosťou a emocionálnou stabilitou manažéra a zameranosťou na úspech -dosahovaním pracovného výkonu v skupine (podľa Barrick)
- O2 svedomitosťou a prívetivosťou manažéra a úspešnosťou pracovníkov v tímovej práci –kooperácii (podľa Peeters at al.).

1.2.2 Motivácia výkonu u HP manažérov

„Motivácia integruje a organizuje celkovú aktivitu (fyzickú aj psychickú) človeka smerom k vytýčenému cieľu“ (Letovancová, 2007, s. 103). Zložitosť štruktúry výkonovej motivácie a aktualizácia motívu výkonu je závislá od reálnych podmienok, v ktorých k výkonu dochádza. V každej situácii prevláda uplatnenie určitého motívu, ktorý je naviazaný na „príjemný, radostný citový stav“ (Pardel, Maršálová, Hrabovská, 1984).

Pozitívna motivácia posúva človeka k vyšším výkonom. Preto, ak manažér vníma atmosféru ako pozitívnu, bude mať sklon motivovať pracovníkov k vyšším výkonom (Svobodová, 2008). „Samotný vznik manažmentu podnietil vznik otázok o motivácii, ktoré sa týkajú motivačných schopností manažéra, ako zvýšiť produktivitu a kvalitu práce, ako zlepšiť vzťah zamestnancov k práci, firme ako celku“ (Urban, 2003). Špeciálnu oblasť motivácie tvorí motivácia úspešného výkonu. Po prvýkrát ju sformuloval americký autor M.C. McClelland v roku 1953. Motív výkonu definoval ako „relatívne stálu predispozíciu snahy o úspech“ (Páleník, in Kollárik 1993, s. 63).

Podľa McClellanda v oblasti ľudskej motivácie dominujú tri potreby. Potreby sú zoradené do nasledujúcich kategórií: potreba výkonu (the need for achievement, N-Ach), potreba moci (the need for power, N-Pow) a potreba afiliácie (the need for affiliation, N-Affil). Autor ďalej tvrdí, že „k zvýšeniu efektívnosti a celkovému výkonu človeka prispieva prostredie, v ktorom sa človek vyskytuje“ (in Worsam, 2002, s. 147). Manažéri s vysokou motiváciou výkonu sú podľa neho najlepšimi vedúcimi, aj napriek tomu, že vyžadujú príliš od svojich podriadených.

McClelland uvádza, že jednotlivci s vysokou potrebou afiliácie (nAf) sa viac zaujímajú o sociálne interakcie a prichádzajú s nimi do kontaktu omnoho častejšie, ako ľudia s nízkou potrebou afiliácie (in Wiley, 1997). Okrem toho, podľa neho ľudia s vysokou mierou potreby afiliácie vykazujú väčší záujem o pozitívne sociálne vzťahy s inými ľuďmi, preto častejšie komunikujú s ostatnými, ľahšie s nimi nadväzujú kontakty a vzťahy (McClelland in Wigfield, 2001).

Na záver tejto časti je potrebné zdôrazniť vplyv prostredia na motiváciu. Vplyvom sociálneho prostredia sa formujú sociálne motívy, ktoré sú významné hlavne v motivácii pracovnej činnosti (Homola, 1977). Pracovný výkon a to, ako sa ľudia v práci cítia, je dané sociálnou atmosférou, spôsobom riadenia a z toho následne vyplýva skupinový výkon (Klpač, 1994).

Na základe uvedeného predpokladáme H1 pozitívny vzťah medzi motiváciou výkonu manažéra a zameranosťou na úspech u pracovníkov skupiny (podľa McClelland). Ďalej

predpokladáme H2 pozitívne korelácie v dimenziách vzťahu medzi členmi, kooperácia a komunikácia v rámci sociálnej atmosféry pracovníkov skupiny (podľa McClelland). Okrem toho nás zaujíma, O1 ako bude súvisieť pozitívne hodnotenie atmosféry zo strany manažéra so zameranosťou na úspech u jeho pracovníkov (podľa Svobodová).

1.2.3 Úspešnosť HP manažéra

Úspešnosť firiem, podnikov súvisí s úspešnosťou ľudí, ktorí v nich pracujú, či už vedúcich alebo výkonných pracovníkov. Pracovná úspešnosť je viacrozmerný problém a tak ju treba aj posudzovať a merať. Kritériá pracovnej úspešnosti, z hľadiska obsahovej zameranosti, sú štruktúrované do štyroch okruhov: A. Osobné vlastnosti a schopnosti; B. Kvalifikačné schopnosti, postoje a správanie v pracovnej činnosti; C. pracovná výkonnosť a výsledky pracovnej činnosti; D. Štýl a zameranosť práce. O pracovnej úspešnosti možno hovoriť v súvislosti s výkonom, správaním alebo dosiahnutým stavom (Kubalák a kol., 1992).

“Osobnosť je dynamická, pritom stabilná štruktúra vnútorných podmienok osobnosti, ktoré podmieňujú jeho prispôsobenie sa okoliu. Charakteristiky človeka (vlastnosti, schopnosti, zručnosti, záujmy, postoje) predurčujú vedúceho (manažéra) byť úspešným vedúcim “ (Letovancová, 2007, s.86.) Úspešný vedúci by mal byť o niečo inteligentnejší od svojich podriadených, dobre adjustovaný, menej citlivý na negatívnu odpoveď na svoje konanie a menej konzervatívny. Podľa autora má mať úspešný manažér záujem o výsledky práce, no aj o ľudí, má mať zvýšenú citlivosť na vzťahy (Kollárik, Kubalák, 1979). Matoušková a kol. (2008) vo svojom výskume zistili, že úspešný manažér je ten, ktorý dosahuje úspech dlhodobo, nie jednorázovo. Bulák (1980) zdôrazňuje, že „medziľudské vzťahy vo vnútri skupiny alebo členov skupiny k vonkajšiemu spoločenskému prostrediu ovplyvňujú tak pracovné výsledky, ako aj prežívanie práce“ (s.91-92). George a Brief (in Bierhoff a Muller, 2005) zistili negatívnu súvislosť medzi veľkosťou skupiny a jej psychologickou atmosférou.

Z uvedenej teórie vyplýva, že pracovná úspešnosť súvisí s rôznymi stránkami výkonnosti, dokonca výkon je jedným z jej kritérií. Úspešnosť vedúceho nesúvisí len s jeho výkonnosťou a motiváciou, ale aj s motiváciou pracovníkov skupiny, ktorú vedie (Kubalák a kol., 1992). Na základe uvedeného predpokladáme H1 negatívnu súvislosť medzi veľkosťou skupiny a psychologickou atmosférou v nej (podľa George a Brief). Ďalej nás zaujíma, O1 ako bude súvisieť úspešnosť manažéra so zameranosťou na úspech u pracovníkov jeho skupiny (podľa Kubalák a kol.).

1.2.4 Sociálna atmosféra

Podľa Kollárika a kol. (1993, s. 8) je sociálna atmosféra „samostatný reálny fenomén, ktorý sa so svojou kvalitou podieľa na celkovej úrovni každej skupiny, kolektívu, ich kvalitatívnych vlastností i pôsobenia“.

Z obsahovej stránky sa vyznačuje štruktúrou a má 3 roviny:

- Celková sociálna atmosféra
- Faktory sociálnej atmosféry
- Dimenzie sociálnej atmosféry (in Kollárik, 2002, s.44).

Prvú rovinu sociálnej atmosféry tvorí relatívne stabilná charakteristika skupiny.

Druhú rovinu tvoria dva faktory, ktoré vyplývajú z dvoch základných skupinových prvkov: je to činnostno-morálny a emocionálno-sociálny faktor. Treťou rovinou sú dimenzie, ktoré určujú charakter a kvalitu sociálnej atmosféry v skupine (Kollárik & Kollárová, 1990, s. 94).

Ľudia tak v rámci organizácie vytvárajú sociálne prostredie, ktoré sa stáva každodennou súčasťou každého z nich. V tomto prostredí sa človek podľa Kollárika (1993) dostáva do rozličných vzťahov, nadväzuje kontakty, spolupracuje a rieši problémy.

2. Participanti, metódy a proces

2.1 Vzorka, populácia

Prvé dva výskumy sa realizovali v oblasti zdravotníctva a školstva, tretí výskum v oblasti farmácie. V oblasti zdravotníctva sa výskumu zúčastnili 10 HP manažérov (primár, šéflekár, vrchné sestry) a 70 pracovníkov (lekári, zdravotné sestry). Spolu v zdravotníctve je to 80 participantov. V oblasti školstva na výskume participovali 5 HP manažérov (riaditelia gymnázií) a 35 pracovníkov (učitelia). Spolu 40 participantov. Tretí výskum sa realizoval v oblasti farmácie a zúčastnilo sa ho 10 HP manažérov (vedúci lekární) a 39 pracovníkov (zamestnanci lekárne). Spolu 49 participantov. V našom výskume sa realizoval zámerný výber participantov.

2.2 Metódy

Na meranie konceptu osobnostných vlastností sme použili metódu **NEO päťfaktorový osobnostný inventár** (podľa NEO Five –Factor Inventory, P. T. Costu a R. R. McCraeho), v slovenskej verzii Ruisel a Halama (2007). Na meranie konceptu úspešnosti sme

si zvolili dotazník **Hodnotenie úspešnosti vedúcich pracovníkov** od Kubaláka a kol. (1992). Na meranie konceptu výkonovej motivácie používame **Dotazník motivácie výkonu** (Pardel, Maršalová, Hrabovská, 1984). Na meranie konceptu sociálnej atmosféry v pracovnej skupine sme využili **Škálu sociálnej atmosféry v skupine** od Kollárika a kol. (1993) – upravené 2. vydanie.

2.3 Proces a analýza dát

Výskum sa realizoval v období september 2009 –január 2010. Dáta sme analyzovali pomocou štatistického súboru SPSS. Na analýzu dát sme použili deskriptívnu štatistiku (modus, medián, priemery, frekvencie), T skóre, korelácie (Pearsonovu, Spearmanovu), Mann Whitneyho U test.

3. Výsledky výskumu

Vychádzajúc z teoretických poznatkov, tvrdení a výskumov nás zaujímalo, ako budú jednotlivé osobnostné dimenzie súvisieť s kvalitou sociálnej atmosféry. Naše zistenia popíšeme v nasledujúcich troch častiach.

3.1 Vzťah osobnostné vlastnosti – sociálna atmosféra

Naše zistenia preukázali, že najväčšiu pozitívnu súvislosť so sociálnou atmosférou má dimenzia svedomitosť ($r_s = 0,584$). Najvýraznejší pozitívny vzťah so svedomitosťou sa preukázal pri spokojnosti ($r_s = 0,767$) a kooperácii ($r_s = 0,777$) pri $p < 0,01$ a sociálnej začlenenosti ($r_s = 0,645$) pri $p < 0,05$. Zistili sme pozitívny vzťah medzi svedomitosťou a psychologickou atmosférou ($r_s = 0,354$), čím sme vyvrátili tvrdenie Miu-Chi-Lun, Bond.

Ďalej sme zistili, že emocionálna stabilita HP manažéra má nízky ($r_s = 0,271$) a svedomitosť takmer žiadny súvis ($r_s = 0,185$) so zameranosťou na úspech u pracovníkov skupiny, čím sme nepotvrdili tvrdenie Baricka. Naše zistenia preukázali, že vysoká miera prívetivosti u HP manažéra nemá žiaden súvis s kooperáciou v skupine a naopak, vysoká miera svedomitosti u HP manažéra priaznivo súvisí s kooperáciou v skupine ($r_s = 0,777$) pri $p < 0,01$, čím sme vyvrátili tvrdenie Peeters et al..

3.2 Vzťah motivácia výkonu – sociálna atmosféra

Pri analýze vzťahu medzi motívom výkonu (MV) a celkovou sociálnou atmosférou (SA) sme prišli k záveru, že tieto dva koncepty spolu pozitívne súvisia.

Pri zisťovaní vzťahu medzi škálou MV a dimenziami sociálnej atmosféry sa preukázal pozitívny vzťah medzi MV a medziľudskými vzťahmi ($r_s = 0,706$) pri $p < 0,05$, spokojnosťou ($r_s = 0,481$) a štýlom vedenia ($r_s = 0,863$) pri $p < 0,01$. Zistili sme pozitívny vzťah medzi motiváciou výkonu a zameranosťou na úspech ($r_s = 0,442$) u pracovníkov skupiny. Okrem toho, predpoklad pozitívnej súvislosti medzi dimenziami medziľudské vzťahy, kooperácia a komunikácia sa nám potvrdil. Týmto sme potvrdili aj tvrdenie McClellanda. Pozitívne hodnotenie atmosféry zo strany manažéra súvisí so zameranosťou na úspech ($r_s = 0,687$) u jeho pracovníkov, čím sme potvrdili tvrdenie Svobodovej.

3.3 Vzťah úspešnosť – sociálna atmosféra

Pri sledovaní daných vzťahov sme dospeli k poznaniu, že medzi škálou sociálnej atmosféry v skupine a škálou hodnotenia úspešnosti vedúceho existuje pozitívny vzťah ($r_s = 0,684$). Pri hodnotení vzťahu medzi škálou sociálnej atmosféry a okruhmi hodnotenia pracovnej úspešnosti vedúceho sme zistili významnú pozitívnu súvislosť medzi škálou sociálnej atmosféry (ako celku) a okruhmi pracovnej úspešnosti - osobné vlastnosti a schopnosti ($r_s = 0,697$) a kvalifikačné schopnosti, postoje a správanie ($r_s = 0,648$) v pracovnej činnosti.

Pri hodnotení vzťahu medzi pracovnou úspešnosťou HP manažéra a dimenziami škály sociálnej atmosféry sme zistili pozitívnu súvislosť medzi pracovnou úspešnosťou (ako celku) a dimenziami spokojnosť ($r_s = 0,701$), sociálna začlenenosť a vzťah k práci ($r_s = 0,664$). Najviac spolu súviseli osobnostné vlastnosti a spokojnosť a najmenej pracovná výkonnosť a výsledky práce s kooperáciou. Pri porovnaní vzťahu úspešnosti HP manažéra a sociálnej atmosféry vzhľadom na veľkosť skupiny sme dospeli k záverom:

- v malej skupine sa preukázala najvyššia súvislosť medzi hodnotením úspešnosti HP manažéra a dimenziou zameranosť na úspech ($r_s = 0,750$), naopak najnižšia súvislosť sa vyskytla medzi hodnotením úspešnosti HP manažéra a dimenziou psychologická atmosféra ($r_s = 0,517$). Najvyššia súvislosť medzi dimenziami oboch škál sa preukázala medzi zameranosťou na úspech a kvalifikačnými schopnosťami, postojmi, správaním v pracovnej činnosti ($r_s = 0,797$) pri $p < 0,01$.
- vo veľkej skupine sa preukázala najvyššia súvislosť medzi hodnotením úspešnosti HP manažéra a štýlom manažovania ($r_s = 0,700$) a najnižšia súvislosť bola medzi hodnotením úspešnosti HP manažéra a zameranosťou na úspech ($r_s = 0,392$). Najvyššia súvislosť medzi dimenziami oboch škál sa preukázala medzi spokojnosťou a osobnostnými vlastnosťami ($r_s = 0,760$) a dimenziami komunikácia a osobnostné

vlastnosti ($r_s = 0,710$) pri $p < 0,01$. Zistili sme, že úspešnosť manažéra pozitívne súvisí so zameranosťou na úspech ($r_s = 0,529$). Tento vzťah sa negatívne mení s veľkosťou skupiny.

4. Diskusia

V našej štúdií sme analyzovali vzťahy medzi osobnostnými dimenziami (Big Five, motivácia výkonu a úspešnosť) u HP manažérov a sociálnou atmosférou. Zistili sme, že všetky tri dimenzie súvisia s kvalitou sociálnej atmosféry. Naše zistenia poukazujú na to, že čím je HP manažér svedomitejší, tým vyššiu hodnotu dosahuje kvalita sociálnej atmosféry. Platí to pre všetky dimenzie sociálnej atmosféry, okrem zameranosti na úspech. Najvýraznejší pozitívny vzťah sa preukázal medzi svedomitosťou HP manažéra a dimenziami sociálnej atmosféry - spokojnosť, kooperácia a sociálna začlenenosť. Svedomitosť predstavuje mieru, akou je osoba organizovaná, spája sa so správaním ako opatrnosť, dôkladnosť, zodpovednosť, orientácia na výkon a vytrvalosť (McCrae, Costa, in Peeters et al. 2006). Podľa Stewart (in Armstrong, 2004) medzi opakujúce sa vlastnosti úspešných manažérov patria vlastnosti vytrvalosť a odhodlanie, húževnatosť. Ako vidíme, svedomitosť a jej jednotlivé prejavy sú v podstatnej miere zastúpené medzi vlastnosťami úspešných manažérov.

Zameranosť HP manažéra na výkon súvisí s motiváciou pracovníkov k dosahovaniu úspechu. Okrem toho, dosahovanie úspechu v skupine je podmienené aj pozitívnym vnímaním atmosféry z pohľadu HP manažéra. Prejaví sa to v jeho štýle vedenia skupiny, v kvalite vzťahov a spokojnosti medzi členmi skupiny. V súvislosti s motiváciou výkonu sme dospeli k záveru, že čím je motivácia výkonu u HP manažérov vyššia, tým aj hodnoty sociálnej atmosféry rastú (Goleman, in Perry et al., 2005).

Úspešnosť HP manažéra pozitívne súvisí so zameraním na úspech u členov skupiny. Tento vzťah je silnejší v malej skupine, čo nepotvrďuje výsledky predošlého výskumu Georgea a Briefa (in Bierhoff a Muller, 2005). Práve v nej sa vo väčšej miere uplatňujú kvalifikačné predpoklady HP manažéra, naproti tomu vo veľkej skupine sa skôr uplatňujú osobné vlastnosti HP manažéra vzhľadom na kvalitu sociálnej atmosféry. Vo výskume zameranom na úspešnosť HP manažérov sme zistili pozitívnu súvislosť medzi hodnotením úspešnosti HP manažéra a sociálnej atmosféry, čo súvisí s poznaním z predošlých výskumov (Matoušková a kol., 2000, Bulák, 1980). Väčšina participantov v našom výskume mala tendenciu hodnotiť sociálnu atmosféru aj úspešnosť vedúceho pozitívne a aj dimenzia spokojnosti bola vysoká, čo potvrďuje tvrdenie Jurovského (1980), že „pracujúci“, ktorí sú so

svojou prácou spokojní, ktorí sa v nej cítia stabilne a majú k nej prevažne kladné postoje, majú sklon hodnotiť kladne tak svojich predstavených ako i spolupracovníkov“ (s. 137).

Limity nášho výskumu: malá vzorka participantov, zámerný výber, príliš veľké časové obdobie zberu dát, v niektorých prípadoch nezáujem participantov o výsledky výskumu a tým neúprimné a nepresné vyplňovanie dotazníkov, obmedzené zdroje výskumov, vzájomná ovplyvniteľnosť pri vyplňovaní dotazníkov v neprítomnosti výskumníkov. Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam nemôžeme náš výskum aplikovať vo všeobecnosti na dané pracovné oblasti. Výsledky preto platia iba pre náš výskum, našich participantov.

Literatúra

- ARMSTRONG, M., Jak se stát lepším manažérem? Praha, Ekopress 2004.
- BIERHOFF, H-W.; MULLER, F.G. Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. Journal of managerial psychology, 2005, 20, pp.483.
- BRANHAM, L., Jak si udžet nejlepší zaměstnance. Brno, Computer Press 2004.
- BULÁK, J., Motivácia k práci a riadenie. Bratislava, Práca 1980.
- HOMOLA, M., Psychologie v práci ředitele školy. Praha, Státní pedagogické nakladatelství. 1977.
- JUROVSKÝ, A., Osobnosť človeka pri práci. Bratislava, Práca 1980.
- KLAPAČ, M., Psychologie v praxi: Práce na sobě a spolupráce s druhými. 2. vydanie. Praha, Transal Books 1994.
- KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia práce. Bratislava, Univerzita Komenského 2002.
- KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1993.
- KOLLÁRIK, T., ČERNÝ, V., LETOVANCOVÁ, E., POLIAKOVÁ, E., RITOMSKÝ, A., Škála sociálnej atmosféry v skupine. Bratislava, Psychodiagnostika, spol. s.r.o. 1993.
- KOLLÁRIK, T., KOLLÁROVÁ, E., Pracovní skupina z pohľadu sociálnej psychológie. Bratislava, Práca 1990.
- KOLLÁRIK, T., KUBALÁK, M., Psychológia na pracovisku. Bratislava, Obzor 1979.
- KUBALÁK, M., ČERNÝ, V., KOLLÁRIK, T., KOTZMAN, O., RITOMSKÝ, A., Hodnotenie úspešnosti vedúcich pracovníkov. Bratislava, Psychodiagnostika 1992.
- LETOVANCOVÁ, E., Psychológia v manažmente. Bratislava, Univerzita Komenského 2007.
- MATOUŠKOVÁ, J., GREGAR, A., KRESSOVÁ, E., ŠVEC, V. Tacitní znalosti v přípravě a činnosti manažerů. Psychologie v ekonomické praxi, 2008, 43, s. 55-60.
- MIKA, V. T., Základy manažmentu. Žilina, FŠI ŽU 2006.

- MOODY, R. C., Pesut, D. J. The motivation to care. Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management*. 2006. Vol. 20, No. 1, s. 15 – 48.
- PARDEL, T., MARŠÁLOVÁ, L., HRABOVSKÁ, A., Dotazník motivácie výkonu. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, n .p.1984.
- PERRY, C., LEMAY, N., RODWAY, G., TRACY, A., GALER, J., Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*. 2005. Vol.3, No.10.
- PEETERS , M. A. G., RUTTE, CH. G., VAN TUIJL, H. F. J., REYEMEN, I. M. J., The Big Five Personality Traits and Individual Satisfaction With the Team Small Group Research. 2006. Volume 37, Number 2, April, s. 187-211.
- RUISEL, I., Osobnosť a poznávanie. Bratislava, Ikar 2008.
- RUISEL, I., Halama, P., NEO päťfaktorový osobnostný inventár (podľa NEO Five –Factor Inventory, P. T. Costu a R. R. McCraeho). Praha, Testcentrum – Hogrefe 2007.
- STÝBLO, J., Efektívni manažéri. Ostrava, Monatex 1993.
- SVOBODOVÁ, L., Hlavní faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání a výkonnost zaměstnanců. Dostupné na: <http://ipodnikatel.cz/hlavni-factory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>. Stiahnuté: 22.4.2008.
- URBAN, J., Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu. Praha, ASPI 2003.
- WIGFIELD, A., Eccles, J. S. Development of Achievement motivation. London: Academic Pres, 2001.
- WILEY, C., What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. 1997. Vol 18, No 3. p 263 – 280.
- WORSAM, M. Effective management for marketin. Oxford: Elsevier Science Ltd. 2002.

MERANIE VÝKONOVÉHO POTENCIÁLU TÍMU

PhDr. Mojmír Kališ

EMKAconsult s.r.o., Bratislava, m.kalis@emka.sk

Abstrakt

V príspevku diskutujeme možnosť merať výkonový potenciál tímov nie na základe hodnotenia výkonových predpokladov tímu (znalosť cieľov, komunikácia, kohézia, rozhodovanie a pod.), ale na základe testovania skupinového riešenia problému. U 76 3 - 4 členných tímov sme použili na meranie individuálneho výkonu dva subtesty IST a následne tím riešil spoločne dva paralelné subtesty tohto testu. Výsledky boli spracované kvantitatívne aj kvalitatívne. Ukazuje sa, že tím nedosahuje automaticky lepší výsledok, ako všetci jeho členovia. V príspevku diskutujeme možné skupiny faktorov, ktoré podporujú synergický efekt tímov.

1. Úvod

Prežité ľudstva od úsvitu svojich dejín je spojené so spoluprácou, so skupinovou činnosťou, ktorá znásobovalo sily rodu, ktorý tak mohol nielen loviť, ale aj čeliť nebezpečenstvu hroziacemu od iných alebo od prírody. Existencia skupinovej činnosti je spätá s podstatou ľudského rodu, počas tisícročí ovplyvňuje myslenie a postoje ľudí. Tak sa prakticky vo všetkých jazykoch v rôznych podobách udomácnilo úslovie „viac hláv, viac rozumu“. Presvedčenie ľudstva o význame a prevahe skupinovej činnosti nad individuálnou lapidárne vyjadril Goethe: "Ani najväčší génius veľa nedokáže, ak bude využívať iba to, čo sám vie".

Goetheho výrok dokonale preveril čas - čas dokázal, že aj v súčasnej dobe je platný tak, ako nikdy... Tímová práca stála pri zrode najväčších podnikateľských úspechov, pričom pochopiteľne nikto neznižuje význam osobnosti manažéra. V súčasnosti nie je mysliteľná tvorba akejkoľvek stratégie, reklamnej kampane, či projektu inovácie bez tímovej práce.

Tvoriť tímovo sa považuje za základnú stratégiu úspechu. V manažérskej literatúre sa udomácnil pojem „vítaziaci tím“, ktorým sa vyjadruje sila tímovej práce.

Sila tímu je v jeho tvorivosti a utilitárnosti. Tím má spoločný cieľ, ktorý zjednocuje jeho členov a motivuje ich ku kvalitnej práci a k vysokým výkonom. Kvalitne riadený tím (projektový alebo manažérsky) dosiahne oveľa lepšie výsledky, ako akýkoľvek vzdelaný a

geniálny jednotlivec. Učiť sa pracovať v tíme, učiť sa riadiť tím, je základnou zručnosťou každého manažéra a zároveň základným predpokladom jeho úspechu. Lee Iaccocca, jeden z najznámejších top-manažérov sveta, radí ostatným manažérom: „Najmi si tých najlepších spolupracovníkov“.

Popri všeobecnom akceptovaní významu tímu pre produkčnú činnosť, ktorú nikto nespochybňuje, objavujú sa výskumne potvrdené pochybnosti o tom, či tím je skutočne tím, za čo je považovaný, čiže či sú výsledky tímu skutočne lepšie, ako výsledky jednotlivcov... (Allen, Hecht, 2004). Autorky hovoria v tejto súvislosti o „okúzlení tímom“ („romance of team“) ako o „viere v efektívnosť tímovej práce, ktorá nie je založená na empirických dôkazoch alebo je dokonca s nimi v rozpore“ (Allen, Hecht, 2004, s. 1). Vo svojej obsiahlej rozprave o tejto problematike uvádzajú prehľad výskumov dokumentujúcich neistotu v tom, či tím dokáže dosiahnuť synergický efekt „(1 + 1 = 3)“, čo môžeme interpretovať aj ako neistotu, či tím dosiahne tvorivé, inovatívne riešenie.

2. Vymedzenie problému

Vyššie spomínané výskumy a vlastná prax z tréningov a riadenia projektových tímov signalizujú, že schopnosť tímov dosiahnuť spoločnou činnosťou lepší výsledok ako dosiahnu jednotlivci (synergický efekt), nie je automatickou schopnosťou tímu. Schopnosť dosiahnuť synergiu v tíme môžeme považovať za základ pre inovatívne riešenia v tíme. Nutne tak vzniká praktická otázka ako identifikovať predpoklady tímu pre synergické riešenia pri plánovaní inovačných projektov vo fáze ich personálneho zabezpečenia, čiže vo fáze tvorby tímu. Pre manažéra je dôležitá produktivita tímu, ktorý má vyriešiť úlohu inovatívnym spôsobom (napr. odstrániť poruchu na unikátnom technologickom zariadení, vyvinúť nový software, nový produkt, navrhnúť nové postupy). Preto je dôležité vedieť už pred začiatkom práce, či táto vybraná skupina ľudí má synergický výkonový potenciál, čiže či je schopná dosiahnuť riešenie, ktoré je „nad hranicou ich individuálnych výkonov“ (požadovaná kvalita riešenia) a v požadovanom čase (požadovaná efektívnosť riešenia).

Stojíme teda pred problémom, ako „zmerať“ výkonový potenciál tímu, tak aby toto meranie umožňovalo porovnať individuálne a skupinové výsledky a dať tak s dobrou pravdepodobnosťou zhody so skutočnou odpoveď na otázku, či daná skupina ľudí je schopná dosiahnuť synergický efekt alebo nie. V prípade synergických riešení možno predpokladať, že pre výsledné riešenie je dôležitá schopnosť tímu riešiť problém za použitia racionálnej inteligencie. Synergia teda znamená využitie intelektuálnej kapacity jednotlivcov tak, že skupinový výsledok je lepší, ako sú výsledky jednotlivých členov tímu.

3. Metodika výskumu

Kritériom pre výber metodiky je jej interindividuálna porovnateľnosť, to znamená, že metodika diferencuje jednotlivcov, porovnáva ich a je dostatočne overená a metodologicky prepracovaná. Keďže tvorba takejto metodiky je náročná, tak sme na diagnostikovanie výkonového potenciálu tímu použili metodiku vychádzajúcu z výskumov Romana a Bauman, publikovaných v roku 1960 (cit. podľa Helus, SPN 1973, s. 198 – 216). Roman a Bauman prezentovali osobnostné a inteligenčné testy dvojiciam – manželským párom. Najprv vyplňali testy individuálne, potom po určitom čase ako dvojica, vo vzájomnej interakcii.

V našom výskume najprv riešili všetci jednotlivci dva subtesty IST individuálne, potom v troj- alebo štvorčlenných náhodne zostavených tímoch spoločne. Úloha bola pre účastníkov zaujímavá a sama osebe predstavovala „intelektuálnu výzvu“, aj keď mieru zaujímavosti úlohy sme nemerali.

Vo výskume sme použili dva subtesty z Amthauerovho inteligenčného testu (IST) – SC a AN (Psychodiagnostika, s.r.o., 1993). Tieto subtesty boli administrované najprv individuálne (forma A) bez určenia časového limitu a po krátkej prestávke skupinovo (forma B) taktiež bez určenia časového limitu. Výsledky boli vyhodnotené podľa jednotlivých vekových kategórií u jednotlivcov. Tímový výsledok sme hodnotili ako výsledok jednotlivca, použili sme tabuľky, ktoré zodpovedali veku väčšiny členov tímu (ak boli rozdiely vo veku výrazné) alebo priemernému veku členov tímu.

Subtest AN (analógie) sme zvolili preto, lebo schopnosť postihovať vzťahy, hľadať ich logické súvislosti a schopnosť preorientovať sa v myslení je pre tímovú prácu nevyhnutná. Natíska sa dokonca hypotéza, že jedinci s nižšou schopnosťou analyzovať a postihovať vzťahy medzi javmi, najmä netechnickými, sú významnou brzdou v tímovej práci a tímových riešeniach.

Subtest SC (spoločné črty) sme zvolili z dôvodu identifikovania predpokladov pre zovšeobecňovanie, schopnosti tvoriť pojmy, čo je veľmi významná vlastnosť pre komunikáciu v tíme („schopnosť logicky vysvetliť svoj názor“). Výsledky skupinového riešenia podľa porovnania s výsledkami jednotlivcov je možné rozdeliť do siedmych kategórií (upravené podľa Helus, 1973, s. 202):

1. Pozitívna emergencia – nastáva vtedy, ak skupinový výsledok je lepší ako výsledky jednotlivcov. Stanovili sme si hranicu: výsledok tímu lepší o + 5% ako výsledok najlepšieho člena tímu ako kritickú hranicu, kedy hodnotíme skupinový výsledok ako

„synergický“. Nastáva žiaduca situácia, kedy tím efektívne využíva svoje intelektuálne aj emocionálne zdroje.

2. Negatívna emergencia – nastáva vtedy, ak je skupinový výsledok horší ako výsledky jednotlivcov. Ide o nežiaducu situáciu. Výsledok je horší ako výsledky jednotlivcov. Nastáva napr. vplyvom skupinového myslenia, kedy sa tím rozhodne obetovať kvalitu riešenia na oltár zachovania dobrých vzťahov alebo pozícií.
3. Pozitívna selekcia – nastáva vtedy, ak je skupinové riešenie blízke alebo totožné s riešením najlepšieho jednotlivca, ktorého výsledok je najbližší alebo totožný s riešením skupiny. Ide o dosiahnutie výsledku, ktorý by dosiahol najlepší jednotlivec. Takéto riešenie však neprináša novú kvalitu, na druhej strane však môže byť pozitívne v prípade vynikajúceho jednotlivca, pre ktorého je tím logistickou a emocionálnu podporou.
4. Negatívna selekcia – nastáva vtedy, ak je skupinové riešenie najbližšie najslabšiemu jednotlivcovi. Ide o prípad, kedy sa ambiciózný a nekritický jedinec predvádza a presadzuje svoje riešenie. Ide aj o riešenia smerom „do stredu“.
5. Pozitívne spevnenie – nastáva vtedy, ak je výsledok skupiny porovnateľný s výsledkami väčšiny členov tímu (v našom prípade dvoch resp. troch lepších členov tímu). Výsledok je zopakovaním výkonov najlepších jednotlivcov.
6. Negatívne spevnenie – nastáva vtedy, ak skupinový výsledok je blízky dvom alebo viacerým členom tímu, ktorí majú slabé výsledky. Ide o podľahnutie slabším jedincom v tíme.
7. Zlyhanie – tím nie je schopný vyriešiť úlohu – túto alternatívu sme doplnili podľa vlastných skúseností, pôvodný zoznam ju neobsahuje.

Výskumnú skupinu tvorilo 76 troj- a štvorčlenných tímov zamestnancov štátnej správy pracujúcich na úseku sociálnej starostlivosti. Spolu išlo o 261 osôb vo veku od 23 do 61 rokov, priemerný vek 41,21 rokov. V rámci profesionálnej prípravy 84% skúmaných osôb absolvovalo tréning komunikácie.

4. Výsledky výskumu

Výsledky výskumu sme spracovali pre každý tím a na základe porovnania skupinového riešenia s individuálnymi riešeniami členov tímu boli výsledky kategorizované do príslušnej kategórie.

Tabuľka 1: Rozloženie výsledkov do jednotlivých kategórií bolo testované testom zhody – chí-kvadrát.

| Výsledok: | N | % |
|----------------------|--------|-------|
| Pozitívna emergencia | 40 | 26,32 |
| Pozitívna selekcia | 60 | 39,47 |
| Pozitívne spevnenie | 21 | 13,82 |
| Negatívna selekcia | 25 | 16,45 |
| Negatívne spevnenie | 6 | 3,95 |
| Chí kvadrát | 2e -11 | |

Výsledky ukazujú štatisticky významné rozloženie v jednotlivých kategóriách riešení. Môžeme predpokladať, že zvolený spôsob merania výkonového potenciálu tímov odráža realitu – schopnosť tímu dosiahnuť lepší výsledok v úlohách vyžadujúcich intelektuálne riešenie ako sú riešenia jeho jednotlivých členov.

Zhrnutie výsledkov výskumu:

1. V tímoch s dobrými predpokladmi pre kooperáciu a komunikáciu dosiahlo pozitívnu emergenciu (synergický efekt) 26,32% tímov.
2. V oboch úlohách však dosiahlo pozitívnu emergenciu (konzistentný výsledok) 6 tímov zo 76, to je 7,89%. Ide o prekvapujúco nízky podiel na celkových riešeniach.
3. Žiadny z tímov nedosiahol horší výsledok ako jednotlivec v tíme.
4. Žiadny tím pri riešení nezlyhal.
5. Výsledky dokumentujú, že 20,40 % tímov zložených z členov s podobnými charakteristikami dosahuje výsledok, ktorý je pod možnosti tohto tímu.
6. V našom výskume 53,29% tímov dosiahlo výsledok, ktorý „zopakoval“ buď výsledok najlepšieho člena tímu (39,47%) alebo viacerých členov tímu (13,82%).

5. Diskusia

Naše výsledky potvrdzujú zistenia, ktoré uvádzajú vo svojej štúdiu Allenová a Hechtová (Allen, Hecht, 2004). Zdá sa, že je dostatok experimentálnych aj terénnych empirických údajov z rôznych kultúrnych prostredí, ktoré ukazujú na fakt, že tím vždy neznamená synergiu, že viac hláv nie je vždy viac rozumu. Ale táto správa otvára ďalšie problémy: Aká je prediktívna validita zistenia, že nejaký tím, stojaci pred inovatívnou úlohou, v ktorej má riešiť racionálny problém vyžadujúci si kvalitné divergentné myslenie, ktorý

v našom testovaní dosiahne pozitívne emergenciu, bude skutočne tvorivý? Určite tu je korelácia, ale pravdepodobnosť predikcie by sme zvýšili, podobne ako v klasickom testovaní jednotlivca, použitím testovej batérie obsahujúcej aj iné testy (napr. test tvorivosti).

Nenáhodné rozloženie výsledkov poukazuje na fakt, že tendencia tímu dosiahnuť výsledok určitého charakteru je ovplyvnená viacerými faktormi. Môžeme predpokladať, že ide o kombináciu faktorov emocionálneho a racionálneho charakteru. Pri svojich pozorovaniach riešení tohto typu problému tímami sme na základe pozorovania orientačne vymedzili tri skupiny faktorov podporujúcich synergické (inovatívne riešenie):

1. Motivácia členov tímu (motivačné a výkonové charakteristiky jednotlivcov)
 - 1.1 Výzvový charakter úlohy pre členov tímu – zaujímavosť úlohy, jej príťažlivosť.
 - 1.2 Schopnosti členov tímu – úroveň inteligencie a schopnosti divergentného myslenia.
 - 1.3 Všeobecné charakteristiky prístupu k problému – schopnosť a odvaha vidieť netradičné vzťahy.
 - 1.4 Vôľové a charakterové vlastnosti členov tímu – tolerancia k inakosti, akceptácia rizika, odvaha, sebadôvera a nezávislosť na mienke tímu.
2. Charakter interakcie v rámci tímu – ide veľmi pravdepodobne o totožné charakteristiky tímu ako v prípade tzv. zrelého tímu.
 - 2.1 Schopnosť vypočuť si názor iného, porozumieť mu a akceptovať ho (zamyslieť sa nad ním) = vysoká vzájomná akceptácia členov tímu.
 - 2.2 Silné vedenie tímu orientované na riadenie procesu riešenia problému, nie na riešenie samotného problému a na riadenie vzťahov v tíme a vzťahov k úlohe
 - 2.3 Vysoká tolerancia ku konfliktu a jeho kooperatívne riešenie.
 - 2.4 Nepoužívanie únikových spôsobov rozhodovania (hlasovanie = mýt neomylnosti väčšiny, tlak na jednotlivca, ilúzia neomylnosti nášho tímu) a iné prvky skupinového myslenia.
3. Znalosť všeobecnej/špecifickej metodiky (postupu) riešenia problému
 - 3.1. Schopnosť tímu naplánovať postup riešenia problému a dodržať ho.
 - 3.2. Tvorivé riešenie má svoje zákonitosti, ktoré identifikoval Genrich Altshuller – tieto zákonitosti sa prejavujú **vo všetkých typoch problémov**.
 - 3.3. Riešenie každého problému môžeme rozdeliť na niekoľko fáz (napr. Metodika Kepner – Tregoe) alebo môžeme si podobný postup navrhnuť.

Podobne pristupuje k problematike „vedenia porád pri inováciách“ Rollof (2009).

Problém trénovateľnosti tejto schopnosti je otvoreným problémom. Je veľmi pravdepodobné, že podobne, ako sa jednotlivec aj skupina dokáže naučiť spolupracovať, (napr. pri kolektívnom športe), je možné rozvíjať schopnosť tímu riešiť synergickým spôsobom problémy s prvkami „intelektuálneho hlavolamu“. Určite však môžeme konštatovať, že nestačí rozvíjať iba schopnosť tímu kooperovať, komunikovať, rozvíjať vzájomné vzťahy a pod. Tréning vyžaduje doplniť tieto zručnosti aj o znalosti procesov riešenia problémov a najmä o silné riadenie tímu.

6. Záver

Všeobecne očakávame, že tím zvládne úlohu, ktorú by nezvládol jednotlivec pre jej náročnosť, rozsah, potrebu špecializovanej deľby práce alebo preto, že potrebujeme nové a inovatívne riešenie. Tím je výkonný vtedy, ak:

- Plní zadané úlohy v kvalitatívnych aj kvantitatívnych parametroch a v stanovenom čase.
- Plní tieto úlohy za čo najnižšie náklady.

V tomto výskume sme sa zamerali na identifikáciu výkonového potenciálu tímov z hľadiska schopnosti tímu dosiahnuť synergické riešenie. Pre manažérsku prax je evidentný výstup z tejto i podobných štúdií – nie je tím ako tím. Ak chceme, aby tím prišiel s niečím novým, mali by sme vedieť, či tím má na takúto úlohu schopnosti. Znamená to dobre poznať individuálne schopnosti členov tímu a dokázať naučiť ich osvojiť si správnu metodológiu riešenia problémov. Tu je veľký a nevyužitý priestor pre uplatňovanie napr. metodiky TRIZ.

Literatúra

- ALLEN, N. J., HECHT, T. D., The 'romance of teams': toward an understanding of its psychological underpinnings and implications, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December 1, 2004.
- AMTHAUER, R., Test struktury inteligence, úprava Ján Vonkomer, Psychodiagnostika, s.r.o., Bratislava 1993.
- HELUS, Z., Psychologické problémy socializace osobnosti, SPN Praha, 1973.
- MEINDL, J. R., The romance of teams: is the honeymoon over? (Commentary), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December 1, 2004.
- ROLLOF, J., Creative meetings, *Innovation: Management, Policy, & Practice*, December 1, 2009.

JANIS, I., Groupthink, in: Third Edition of *A First Look at Communication Theory* by Em Griffin, 1997, McGraw-Hill, Inc., publ. na www.afirstlook.com.

KARIÉRA A KARIÉRNÍ PORADENSTVÍ V KONTEXTU SOUČASNOSTI

PhDr. Iva Kirovová, PhD.

Katedra managementu, Ekonomická fakulta, VŠB-Technická univerzita, Ostrava,
iva.kirovova@vsb.cz

Abstrakt

Globální změny socioekonomických faktorů v průběhu posledních 20-30 let výrazně ovlivnily celkový organizační kontext, různé aspekty tzv. hard a soft managementu. Jejich důsledky se významně projevily i v oblasti kariéry a kariérního poradenství. Tradiční způsoby plánování a řízení kariéry, vhodné v období industriálním, neodpovídají současnému kontextu. Nové kariérní koncepce a postmoderní přístupy jsou reflektovány i v oblasti kariérního poradenství.

1. Úvod

Zejména od konce 80. let minulého století jsou v odborné literatuře popisovány, analyzovány a vyhodnocovány různé druhy změn, zejména socioekonomických faktorů, souvisejících s přechodem k postindustrialismu a postmoderní společnosti.

Společným rysem těchto změn je jejich globální rozsah projevující se např. globalizací ekonomik, trhů nebo konkurenceschopnosti a jejich obtížnější předpověditelnost, ve srovnání s industriálním obdobím. Proto je všeobecně kladen větší důraz na potřebu získávání relevantních informací, jejich rychlého vyhodnocování a aktivních ažproaktivních postupů.

Tyto změny byly a jsou reflektovány i v organizačním kontextu. Dochází ke změnám přístupů a procesů hard i soft managementu, standardní postupy z industriálního období se stávají neadekvátními. K hlavním stimulům organizačních změn patří konkurenceschopnost, její udržení a rozvoj. Flexibilita organizací se stává jednou z charakteristik ovlivňujících jejich další existenci a vývoj. V organizacích dochází ke snižování počtu hierarchických úrovní, častěji jsou aplikovány participativní a transformační styly vedení, všeobecně se proměňuje organizační i pracovní design. Hackmanova a Oldhamova koncepce pracovního designu ze 70. let zažívá renesanci. Je zdůrazňován tzv. redesign, jedná se o kombinaci organizačních změn, např. outsourcingu, nebo sebeřídících týmů, s koncepcí job designu (Bodwith, Buono, Stewart, 2008).

Nastíněné změny jsou v organizačním kontextu doprovázeny snižováním stavu zaměstnanců, menší jistotou zaměstnání atd. V globálním měřítku je zaznamenávána větší variabilita pracovně-právních vztahů, snižuje se počet tzv. kmenových zaměstnanců, častěji jsou používány pracovní smlouvy na dobu určitou, outsourcing, ouplacement atd. (Dessler, 2003).

Všeobecně pracovní místa zahrnují větší rozsah pracovních aktivit, včetně rozhodovacích pravomocí. Je kladen důraz na samostatnost, kreativitu, odpovědnost, aktivitu i proaktivitu, multiskilling apod. Vzhledem k flexibilnějším pracovním podmínkám a častějším změnám pracovních aktivit je žádoucí osobní a profesionální rozvoj zaměstnanců, rozvoj jejich kariéry.

Dochází ke změnám vzájemných vztahů, očekávání a povinností reflektovaných v tradiční psychologické smlouvě. Organizace již nemohou „nabízet“ zaměstnancům jistotu zaměstnání v takovém rozsahu jako v době industriální. Mohou zaměstnancům poskytovat podmínky a příležitosti pro profesionální a osobní rozvoj, pro rozvoj kariéry, pro udržení zaměstnavatelnosti. Reflexe uvedených změn je obsažena v nové psychologické smlouvě, také nazývané jako současné (Iles, 1997; Kirovová, 2005). S ní souvisí také koncepce flexicurity vztahující se, velice stručně, ke kombinaci flexibility trhu práce a jistoty zaměstnání. Koncepce flexicurity je podporována OECD a EU, ale také i Mezinárodní organizací práce (ILO).

2. K současným koncepcím kariér

Před uvedením typických charakteristik současných kariér je vhodné krátce zmínit charakteristiky tradičních kariérních koncepcí a přístupů. Z jejich porovnání vyplývá jejich rozdílnost až protikladnost. Tradiční kariérní paradigma odpovídá kontextu industriálního období a tradiční psychologické smlouvě. Tradiční kariéra se vyznačovala zejména linearitou etap a jednodimenzionálním, vertikálním, směrem postupů v organizacích i společnosti. Kritéria postupů vycházela z principů seniority, výkonnostní nebo kompetenční kritéria nebyla podstatná. Loajální zaměstnanci mohli očekávat v průběhu kariéry předpověditelné postupy v rámci organizace a také jistotu zaměstnání. Strukturace kariéry zachycovala obvyklá stádia etap v kariéře odpovídající vývojovým etapám jedince i převažujícímu obsahu relevantních aktivit, u kterých převažovala úzká pracovní specializace, včetně obvyklých a standardních kariérních cílů. Primární odpovědnost za kariéru, její rozvoj i řízení byla organizační, odpovědnost jedince byla sekundární. Úspěšnost kariéry i její rozvoj byl hodnocen převážně podle objektivních kritérií. Nejčastěji používaná kritéria byla kritéria

objektivní, např. umístění pracovní pozice v organizační struktuře, výše finančních odměn, včetně benefitů, nebo status v rámci společnosti (Kirovová, 2007).

Je zřejmé, že probíhající změny socioekonomického prostředí měly a mají dopad nejen na organizační kontext, ale také na různé aspekty kariéry. Organizace již nemohou v takovém rozsahu a stejnými postupy plánovat a řídit kariéru zaměstnanců jako v období industriálním. Současné koncepce kariéry, nazývané také jako nová kariéra (Zaleska, de Menezes, 2007), reflektují trend probíhajících změn. K nové kariéře náleží např. koncepce proteovské kariéry, kariéry bez ohraničení, inteligentní kariéry aj. Jednotlivé kariérní koncepce se liší především podle teoretických východisek a hlavních charakteristických faktorů, převážně psychologických. Mají však také některé společné charakteristiky, většina z nich reflektuje současné globální požadavky trhu práce a organizací. K nim patří zejména (Arnold et al. 2005; Kirovová, 2007):

- individuální odpovědnost za plánování a řízení kariéry,
- větší výskyt kariérních voleb a rozhodování v průběhu kariéry,
- nelineární průběh kariéry,
- požadavky na aktivitu, samostatnost, sebeřízení, flexibilitu atd.,
- význam a potřeba profesionálního a osobního rozvoje,
- důraz na subjektivní kariéru,
- změny kritérií hodnocení rozvoje a úspěšnosti kariéry-převažují subjektivní kritéria,
- preference hodnot související se seberealizací, nezávislostí, osobní svobodou, kreativitou apod.
- důraz na rovnováhu mezi osobním životem a kariérou aj.

Zmíněné charakteristiky nezahrnují veškeré hlavní rysy současných kariérních koncepcí. Bylo by jistě možné je doplnit ještě dalšími, včetně návazností v organizačním kontextu, některé byly naznačeny dříve. Uvedené charakteristiky souvisí převážně s psychologickými tématy. Patří k nim zejména problematika kariérní motivace, sebeřízení, rozhodování, sebekoncepce, identity jedince, hodnot a rozvojového potenciálu jedince. I v tomto případě se nejedná o celkový výčet témat.

3. K aktuálním tématům současných kariérních koncepcí

Problematika motivace patří k nejdůležitějším, z hlediska teoretického i organizačního. Existence velkého počtu motivačních teorií odpovídá významu motivace. Mnohé jsou používány i v kontextu kariérní problematiky, např. McClellandova teorie nebo

Scheinova teorie kariérních kotev. Znalost kariérní motivace poskytuje možnosti porozumění kariéře jedince, jeho preferencím a také i větší předpověditelnost průběhu kariéry.

V souvislosti s novou kariérou je významná Londonova teorie kariérní motivace (London, 1998). Londonův model kariérní motivace vychází z tří hlavních komponent: kariérního vhledu (*career insight*), kariérní identity (*career identity*) a kariérní pružnosti či odolnosti (*career resilience*). Kariérní vhled zahrnuje problematiku sebepoznání a porozumění nejen sobě, ale také pracovnímu kontextu, trhu práce i požadavkům a očekávání organizací. London zdůrazňuje význam obou tematických oblastí kariérního vhledu a jejich interakci, samozřejmě i s dalšími komponentami kariérní motivace a osobnostními i externími kontextuálními faktory. Kariérní vhled umožňuje realistické hodnocení příležitosti v kariéře a možnosti uplatnění. Vytyčování kariérních cílů by mělo vycházet z kariérního vhledu. Kariérní identitu London (1998, p. 61) vymezuje jako „...rozsah, v jakém se člověk „definuje“ prostřednictvím práce“. Vztahuje se k identitě jedince formované v profesionálním kontextu, také k sebeaktualizaci jedince. Kariérová pružnost reflektuje adaptabilitu jedince, jeho schopnosti pružně reagovat na měnící se podmínky a požadavky. Podle Londona kariérní pružnost zahrnuje sebedůvěru, potřebu výkonu a ochotu riskovat. Souvisí také s intrinsickou motivací.

Kariérní pružnost také zahrnuje dovednosti potřebné pro spolupráci s druhými i pro individuální práci. Podle Londona lidé s vysokou kariérní pružností se snadno adaptují na nové podmínky, preferují změny, neobávají se rizika. Londonova koncepce umožňuje objasnit kariérní motivaci v její variabilitě, tedy jak jedinců preferujících současnou koncepci kariéry, tak jedinců, jimž vyhovují tradiční kariérní koncepce a tradiční přístupy organizací.

Londonova teorie nepředstavuje izolovaný celek. Existují souvislosti např. s Bandurovou koncepcí sebeúčinnosti, Rotterovou teorií místa kontroly i Deciho teorií sebedeterminace (Deci, 1980). Jedná se o významné teorie také vzhledem k problematice rozhodování, individuální odpovědnosti, intrinsické motivace, sebeřízení, seberealizace nebo k možnostem ovlivňování. Zmíněné koncepce i témata úzce souvisí se současnými kariérními koncepcemi, vztahují se k jejich hlavním aspektům.

Jak bylo uvedeno, individuální odpovědnost za kariéru a její rozvoj patří k charakteristikám současných kariérních koncepcí a přístupů, vyplývá také z nové psychologické smlouvy. Současně individuální odpovědnost souvisí s rozhodováním jedince v průběhu kariéry, s kariérními volbami. Ty jsou v současnosti mnohem častější než v industriálním období, zejména v důsledku změn kontextuálních faktorů kariéry. Změny v kariéře zahrnují např. změny pracovních aktivit, pozic, organizací, druhou kariéru apod.

K problematice rozhodování se vztahují koncepty kognitivních stylů. Jedná se o značně rozsáhlou oblast, jíž je věnována v posledních letech čím dále větší pozornost. U nás je pravděpodobně nejznámější teorie Myers-Briggs. Vzhledem k požadavkům současných kariérních koncepcí, např. na flexibilitu a kreativitu, je aplikace kognitivních přístupů velice vhodná. V rámci Londonovy koncepce kognitivní styly ovlivňují především kariérní vhlad a kariérní pružnost.

V souvislosti s problematikou rozhodování je důležité upozornit na Simonovu a Kahnemanovu koncepci omezené racionality (*bounded rationality*) (Riegel, 2007). Předpoklad racionality rozhodování, z něhož vycházejí mnohé ekonomické teorie a některé školy managementu, je předpokladem, který neodpovídá zcela realitě, spíše ideálu. Toto tvrzení analogicky platí i pro rozhodování v kariéře. Ani ve své kariéře jedinec nerozhoduje zcela nebo vždy racionálně. Omezená racionalita rozhodování souvisí např. se zákonitostmi percepce, problematikou kognitivních stylů, s dostupností relevantních a objektivních informací, nevědomými procesy nebo sociálním vlivem.

Hodnoty ve společnosti, v sociálním prostředí, ve kterém jedinec žije, ovlivňují přímo nebo zprostředkovaně nejen jedince, ale také různé aspekty kariéry. Hodnoty ovlivňují rozhodování, preferované kariérní cíle, vhodné aktivity k dosažení cílů, hodnocení úspěšnosti atd. V důsledku zvyšující se globalizace, migrace a diverzifikace obyvatelstva je uvedeným souvislostem v posledních desetiletích věnována stále větší pozornost. Jsou předmětem zájmu interkulturní psychologie a managementu. Jsou zjišťovány shodné aspekty změn v kariérní problematice v různých státech světa, jejich globalizace, ale také i rozdíly, ovlivněné zejména interkulturními kontextem (Tams, Arthur, 2007).

Problematika osobního potenciálu jedince, jeho rozvoje, patří k důležitým tématům současnosti, nejen v kontextu kariéry, ale také např. konkurenceschopnosti, teorie lidského kapitálu nebo strategického pojetí řízení lidských zdrojů. Různé aspekty rozvoje osobního potenciálu jsou explicitně i implicitně obsaženy také v současných kariérních koncepcích a přístupech. Význam psychologických poznatků a metod pro oblast rozvoje potenciálu je evidentní. V souvislosti s kariérou jsou přínosné teoretické koncepty vztahující se k dispozičním a vývojovým předpokladům jedince, k jeho celkovému potenciálu. V posledních letech jsou např. předmětem zájmu druhy inteligence, a to nejen kognitivní, ale také kulturní, emocionální nebo sociální (Greenberg, Baron, 2003).

4. Ke kariérnímu poradenství v současnosti

V oblasti kariérního poradenství probíhají obdobné globální změny jako v případě kariérních koncepcí. V současnosti se zvyšuje význam kariérního poradenství, jeho rozvoj je podporován mj. také dokumenty Evropské unie a jiných mezinárodních organizací (Zvářiková, 2009).

V industriálním období kariérní poradenství bylo zaměřeno především na problematiku profesionální orientace a volby povolání. Tento trend odpovídal dobovým požadavkům, byl v souladu s tradiční koncepcí kariéry i tradiční psychologickou smlouvou. V kariérním poradenství převažoval dispoziční přístup (Brown et al., 2002). Pozornost psychologů se zaměřovala na hodnocení předpokladů pro vykonávání jednotlivých profesí, případně pro další vzdělání. Byly identifikovány významné vztahy např. mezi zájmy, profesionální orientací, sebehodnocením, kariérními volbami a spokojenosti či úspěšnosti v povoláních. I v současnosti jsou používány metody Hollanda, Kudera nebo Stronga nebo seznamy pracovních míst s relevantními popisy a specifikacemi pracovních pozic.

Nové přístupy v kariérním poradenství navazují na předchozí etapy a cenné poznatky. K nim patří nejen vývojový pohled na kariéru, který mj. zastával i Super. Je rozšiřován o další aspekty a témata odpovídající současnému kontextu a kariérním koncepcím a přístupům. Kariérní poradenství představuje integrální součást plánování celého života, není zaměřeno pouze na profesionální volby. Návaznosti na změny hodnot, na potřebu rovnováhy mezi kariérou a osobním životem jsou evidentní. Pozornost je věnována nejen samotné kariéře, ale se přesouvá také na soulad kariéry s životním stylem, kvalitou života nebo životní spokojenosti.

Změny se projeví i v teoretických východiscích a metodách. Kariérní poradenství již nevychází převážně z pozitivistických přístupů a metod, ale také z postmoderních. V oblasti kariérního poradenství k nim náleží např. sociální konstruktivismus, nebo teorie chaosu, používají se stále častěji etnografické metody, metafory, myšlenkové mapy, paradoxní řešení aj. (Amundson, 2009). Všeobecně je zdůrazňována flexibilita v přístupech, pozornost je věnována kontextu jedince, životnímu stylu, rozhodování, emocím, kreativitě apod. Je stimulováno aktivní zapojení klienta, Rogersův přístup je považován za výchozí. Je podporován rozvoj kompetencí potřebných nejen k realizaci kariéry a kariérních voleb, ale také k plánování a řízení vlastního života v souladu s kariérou.

Příkladem nových přístupů v kariérním poradenství je např. Gelattova koncepce pozitivní nejistoty (Amundson, 2009). Vychází z potřeby určité rovnováhy a flexibility, versatility, mezi racionálním a intuitivním rozhodováním. Současně považuje za významné

dva základní okruhy postojů. Postoje vztahující se k minulosti, přítomnosti i budoucnost by měly být akceptovány jako nejisté, současně by postoje měly být pozitivní. Gelatt zdůrazňuje potřebu stimulace kreativního myšlení, imaginace, hledání alternativ aj. V rámci koncepce pozitivní nejistoty jsou používány např. paradoxní postupy. Klient je stimulován k současné zaměřenosti na cíl i flexibilitě nebo k používání informací a imaginace. Důležitá je právě rovnováha mezi těmito protichůdnými postupy i postoji. Aplikace tohoto přístupu pomáhá klientům nalézat kreativní řešení problémů i překonávat různé druhy bariéry, se kterými se setkávají ve svém životě. A bariéry nemusí být pouze externí, může se jednat o bariéry v mysli jedince. Těmi se mj. zabývá i kariéra bez ohraničení, jsou obsaženy v koncepci psychologické mobility. Koncepce pozitivní nejistoty je zaměřena na změnu náhledu, na rekonceptualizaci.

5. Závěry

Nelze tvrdit, že tradiční koncepce kariéry jsou již minulostí, že všude jsou aplikovány nové koncepce kariéry, že lidé a organizace je akceptují nebo že všichni jsou flexibilní a kreativní. Globální změny socioekonomických faktorů nelze zastavit. Pozitivistické paradigma kariéry již neodpovídá současnosti ve stejném rozsahu jako dříve. Přesto mnozí lidé nadále očekávají jistotu zaměstnání nebo hodnotí rozvoj i úspěšnost kariéry podle zastávaných pozic ve společenských nebo organizačních strukturách.

I u nás lidé v průběhu kariéry mnohem častěji mění nejen pracovní pozice, ale také organizace nebo i svou profesi. Do popředí se dostává problematika kariérních voleb, individuálního plánování a řízení kariéry, zaměstnavatelnosti nebo zvyšujících se potřeb kariérního poradenství. Současnost vyžaduje otevřenost ke změnám, flexibilitu, hledání alternativ, aktivitu a samostatnost, a to nejen ze strany jednotlivců, ale také organizací různého druhu. Rovněž flexibilnější a rychlejší aplikace řady dokumentů EU vztahujících se ke kariérnímu poradenství je také žádoucí, nejen v souvislosti s kariérním poradenstvím na VŠ.

S naznačenými změnami souvisí zvyšující se potřeba výzkumů různých aspektů kariérní problematiky v kontextu individuálním, organizačním i kariérního poradenství. Vzhledem ke změnám v kariérní problematice a kariérním poradenství by bylo přínosem aktivnější a početnější zapojení psychologů i v této problematice. I když se jedná o oblast multidisciplinární a interdisciplinární, řada aktuálních témat a problémů náleží k tématům psychologickým.

Literatura

- AMUNDSON, N. E., Active Engagement. 3rd ed. Winnipeg, Ergon Communications 2009.
- ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C., Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace. 4th ed. Harlow, FT Prentice Hall 2005.
- BODWITCH, J. L.; BUONO, A. F.; STEWART, M. M., A Primer on Organizational Behavior. 7th ed. Hoboken, John Wiley & Sons 2008.
- BROWN, D. ET ASSOCIATES, Career Choice and Development. 4th ed. San Francisco, Jossey-Bass 2002.
- DECI, E. L., The Psychology of Self-Determination. Toronto, Lexington Books 1980.
- DESSLER, G., Human Resource Management. 9th ed. Upper Saddle River, Prentice Hall 2003.
- FRENCH, R.; RAYNER, CH.; REES, G.; RUMBLES, S., Organizational Behaviour. 7th ed. Chichester, John Wiley & Sons 2008.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A., Behavior in Organizations. 8th ed. Upper Saddle River 2003.
- ILES, P., Sustainable High-Potential Career Development: A Resource – Based View. Career Development International, 1997, 2, 7, 347-354.
- KIROVOVÁ, I., Tradiční a současná psychologická smlouva. Psychologie v ekonomické praxi, 2005, 3-4, 109-118.
- KIROVOVÁ, I., Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu. Ostrava, VŠB-TUO 2007.
- LONDON, M., Career Barriers. How People Experience, Overcome and Avoid Failure. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates 1998.
- RIEGEL, K., Ekonomická psychologie. Praha, Grada 2007.
- TAMS, S.; ARTHUR, M. B., Studying Careers cross Cultures. Career Development International, 2007, 12, 1, 86-98.
- ZALESKA, K. J.; DE MENEZES, L. M., Human Resources Development Practices and their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. Human Relations, 2007, 60, 7, 987-1018.
- ZVARIKOVÁ, M., Vysokoškolské poradenstvo – politika Európskej únie a Slovensko. In Vysokoškolské poradenství versus vysokoškolská pedagogika. Sborník z 1. konference s mezinárodní účastí. Praha, ČZU, (2009, s. 19-26.

NEZAMESTNANOSŤ A DISTRES U VYSOKOŠKOLSKÝCH ABSOLVENTOV

Mgr. Pavla Kolátorová

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, pavla.kolatorova@gmail.com

Abstrakt

Cieľom príspevku je zosumarizovať najnovšie výskumy v oblasti nezamestnanosti u vysokoškolských absolventov. V minulosti boli vysokoškolskí absolventi najmenej ohrozenou skupinou z hľadiska uplatnenia sa na trhu práce, avšak nárast počtu ľudí s vyšším vzdelaním spôsobil, že v súčasnosti je aj pre absolventov vysokých škôl podstatne náročnejšie nájsť si zamestnanie. Výskumy zahrnuté v tomto príspevku sa týkajú distresu, ktorý je spojený so situáciou nezamestnanosti, ďalej sú tu výskumy týkajúce sa zvládania nezamestnanosti a v neposlednom rade aj výskumy v oblasti kauzálnych atribúcií nezamestnanosti.

Kľúčové slová:

Vysokoškolskí absolventi, nezamestnanosť, distres, zvládanie, kauzálne atribúcie.

1. Úvod

Nezamestnanosť sa považuje za intenzívny stresor, pretože deprivuje človeka od pozitívnych benefitov spojených so zamestnaním (napr. príležitosť využívať osvojené zručnosti, interpersonálny kontakt, pravidelný finančný príjem, atď.). Navyše, nezamestnanosť môže klásť ďalšie stresory na jedincov, ako napríklad obavy, neistotu, finančné, prípadne manželské ťažkosti (Langens, Mose, 2006, s. 189).

Prvé výskumy v oblasti nezamestnanosti siahajú do 30. rokov 20. storočia. Jahodová (Jahodová, Lazarsfeld, Zeisel, 1975, podľa: Schraggeová, Rošková, 2003, s. 43) sa stala autorkou prvej teoretickej koncepcie nezamestnanosti. Vychádzala z rozlíšenia manifestnej a latentnej funkcie práce. Manifestnú funkciu predstavuje práca ako zdroj finančných prostriedkov. Okrem ekonomických dôsledkov nezamestnanosť prináša so sebou aj postupné zhoršovanie zdravotného stavu, zníženie sebavedomia, stratu zmyslu života, rozpad časovej štruktúry dňa, obmedzenie spoločenských kontaktov a tiež konflikty v rodinnom živote – ide

o latentné funkcie práce. Jahodovej teória zdôrazňovala ako hlavný stresogénny faktor v nezamestnanosti stratu latentných funkcií práce oproti strate manifestnej funkcie, ktorú považovala za menej dôležitú.

Pohľad na nezamestnanosť je v súčasnosti diferencovanejší ako bol Jahodovej model. Medzi zamestnanými a nezamestnanými výskumníci nachádzajú aj iné rozdiely ako len stav zamestnanosti. Autori sa pri vysvetľovaní dôsledkov nezamestnanosti na psychiku prikláňajú k vitamínovému modelu Warra, ktorý identifikoval 9 environmentálnych faktorov, ktoré môžu spôsobiť zhoršenie psychického zdravia ako u zamestnaného, tak u nezamestnaného. Týmito 9 faktormi sú (Schraggeová, Rošková, 2003, s. 44): dostupnosť peňazí, možnosť kontroly, možnosť používať zručnosti a schopnosti, externálne určované ciele, varieta v prostredí a v aktivitách, fyzická bezpečnosť, environmentálna jasnosť, možnosť interpersonálnych kontaktov a významná sociálna pozícia.

Tretou teóriou, ktorá prispieva k diferenciacii pohľadu na nezamestnanosť je Fryerova agency theory alebo agency restriction theory (Schraggeová, Rošková, 2003, s. 44). Reštrikcia spôsobená ekonomickou depriváciou sťažuje ľuďom plánovať a organizovať si svoju budúcnosť. Prerušenie plánov a stratégií do budúcnosti je to, čo spôsobuje negatívne dôsledky nezamestnanosti. Nedostatok peňazí znižuje osobnostnú autonómiu a schopnosť žiť zabehaným životným štýlom. Nízka úroveň emocionálnej pohody sa významne spája s obavami o finančné zabezpečenie.

Vyššie vzdelanie je spojené s nižšou úrovňou nezamestnanosti. Nickell (1979, podľa: Núñez, Livanos, 2009, s. 475) ako prvý poskytol teoretický rámec vysvetľujúci nižší výskyt nezamestnanosti medzi absolventmi vysokých škôl. Domnieva sa, že vyššie vzdelanie vedie k nahromadeniu ľudského kapitálu, ktorý je spojený s vyššou produktivitou. Organizácie sa snažia udržať si vysokú úroveň produktivity, preto nie sú príliš ochotné prepúšťať zamestnancov s odbornými spôsobilosťami. Spencerova signálna teória (1973, podľa: Núñez, Livanos, 2009) tvrdí, že absolventi vysokých škôl získali vysokoškolské vzdelanie vďaka výborným vrodovým schopnostiam, a preto akademický diplom signalizuje vynikajúce zručnosti a spôsobilosti, ktoré zamestnávateľia oceňujú, a preto takýchto zamestnancov skôr prijímajú do zamestnania.

Avšak, za posledné obdobie počet vysokoškolských absolventov vstupujúcich na trh práce značne vzrástol. Prudký rozmach vyššieho vzdelávania vytvoril neobvyklý počet vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktorých vyhliadky na uplatnenie sa na trhu práce sa stali neistými. Šanca, že si nájdu zamestnanie je pre nich oveľa nižšia, a preto sa nezamestnanosť

vysokoškolských absolventov začína prudko zvyšovať (OECD, 2006, podľa: Núñez, Livanos, 2009).

V 30. rokoch 20. storočia Eisenberg a Lazarsfeld (1938, podľa: Schaufeli, VanYperen, 1992, s. 291) zrecenzovali 112 výskumov týkajúcich sa psychologických dôsledkov nezamestnanosti. Výskumy odhalili, že nezamestnanosť sa spája so psychickými symptómami, po nástupe do zamestnania sa psychické zdravie zlepšuje a medzi dĺžkou nezamestnanosti a stavom mentálneho zdravia nie je lineárny vzťah. Výskumy zaoberajúce sa psychologickým dopadom nezamestnanosti na absolventov stredných a vysokých škôl ukázali, že nezamestnaní vykazujú nižšiu osobnú pohodu ako zamestnaní (Winefield, Tiggemann, Winefield, 1992, s. 231). Vo všeobecnosti sa uvažuje a dvoch hypotézach dopadu nezamestnanosti na vysokoškolských absolventov. Jednou je, že vysoko vzdelaní jedinci môžu zaznamenať ťažšie psychologické dôsledky kvôli ostrejšiemu zníženiu ich sociálneho statusu, keď sa ocitnú ako nezamestnaní. Kaufman (1982, podľa: Schaufeli, VanYperen, 1992, s. 292) tvrdí, že absolventi získavajú svoju identitu prostredníctvom práce, preto zaznamenávajú negatívnejší dopad na psychické zdravie v čase nezamestnanosti.

Na druhej strane, absolventi sa dokážu dobre vysporiadať s nezamestnanosťou, pretože disponujú mnohými prostriedkami, aby si našli prácu (Schaufeli, VanYperen, 1992, s. 292): preukazujú proaktívne správanie pri hľadaní práce, preukazujú vyššiu mieru sebaúcty a dokážu akceptovať alternatívne spôsoby práce. Nie je to len stupeň dosiahnutého vzdelania, ktorý zmierňuje skúsenosť s nezamestnanosťou, ale aj pracovná skúsenosť osoby, prípadne chýbanie pracovnej skúsenosti. Aj v tomto smere existujú dve protikladné hypotézy. Prvá hovorí, že čerství vysokoškolskí absolventi menej trpia nezamestnanosťou ako tí, ktorí už boli zamestnaní. Je to tým, že čerství absolventi si ešte nevytvorili zamestnaneckú identitu, a preto pociťujú menší ekonomický tlak a sú zvyknutí na viac voľného času. V protiklade, druhá hypotéza tvrdí, že nájdenie si zamestnania má väčší psychologický dopad na čerstvých absolventov ako nenájdenie si zamestnania, pretože absolventi, ktorí sa zamestnávajú zažívajú signifikantnú zmenu v statuse (Schaufeli, VanYperen, 1992, s. 292).

Buchtová (2002) konštatuje, že absolventi vysokých škôl, ktorí sa uchádzajú o svoje prvé zamestnanie, sú v konkurencii s ostatnými uchádzačmi značne znevýhodnení. Nemajú praktické skúsenosti a základné pracovné návyky, ale tiež postrádajú určité pracovné kontakty uľahčujúce lepšiu orientáciu na trhu práce.

2. Výskumy v oblasti distressu

Pre definíciu stresovej situácie je podstatný pomer medzi mierou (intenzitou, veľkosťou, tlakom, atď.) stresogénnej situácie (stresora či stresorov) a silou (schopnosťami, možnosťami, atď.) danú situáciu zvládnuť. O stresovej situácii (o strese) hovoríme v tom prípade, že miera intenzity stresogénnej situácie je vyššia než schopnosť či možnosť daného človeka túto situáciu zvládnuť. Všeobecne ide o tzv. nadlimitnú – nadhraničnú záťaž. Tá vedie k vnútornému napätiu a ku kritickému narušeniu rovnováhy (homeostázy) organizmu (Křivohlavý, 2001, s. 170-171).

Termínom distress sa dnes obyčajne vyjadruje situácia objektívne prežívaného ohrozenia danej osoby s jeho sprievodnými, často výrazne negatívnymi emocionálnymi príznakmi. Pri distrese je danou osobou subjektívne vnímané a výrazne negatívne hodnotené jej osobné ohrozenie v pomere k možnostiam zvládania situácie. Inými slovami: k distressu dochádza tam, kde sa domnievame, že nemáme dost' síl a možností zvládnuť to, čo nás ohrozuje, a emocionálne nám nie je dobre (Křivohlavý, 2001, s. 171).

Výskumy v oblasti nezamestnanosti za posledné obdobie naznačujú, že nezamestnanosť vedie k psychickému distressu a že znovuzamestnanie zlepšuje psychické zdravie. Zdá sa, že existuje vzťah medzi nezamestnanosťou a slabým psychickým zdravím – kauzálna hypotéza. Avšak, sila tohto vzťahu je relatívne slabá a fakt, že nezamestnanosť vedie k distressu nevylučuje možnosť, že vysoká úroveň distressu môže viesť k nezamestnanosti. Teda, slabé psychické zdravie môže spôsobovať problémy s uplatnením sa na trhu práce – selekčná hypotéza (Schaufeli, 1997, s. 282).

Bjarnason a Sigurdardottir (2002) realizovali svoj výskum v 6 severoeurópskych krajinách – Fínsko, Nórsko, Švédsko, Dánskom Island, Škótsko. Respondetmi boli mladí ľudia vo veku 18 až 24 rokov, ktorí v čase výskumu boli minimálne 3 mesiace nezamestnaní. Výsledky ukázali, že najnižšia úroveň distressu v čase nezamestnanosti bola u dánskych respondentov a najvyššia u islandských respondentov. Ukázalo sa, že respondenti s nižším vzdelaním boli dlhší čas nezamestnaní, pričom respondeti s najnižším vzdelaním sú v krajinách Island a Škótsko.

Cassidy a Wrightová (2008) uskutočnili výskum na 248 absolventoch vysokých škôl. Tí najprv vyplnili dotazník 6 až 9 mesiacov pred ukončením štúdia a následne 9 až 12 mesiacov po ukončení štúdia. Po tomto čase bolo 173 respondentov zamestnaných, pričom 45 bolo v zamestnaní, ktoré zodpovedalo ich kariérovému plánu, 128 respondentov bolo v zamestnaní, ktoré nezodpovedalo ich kariérovému plánu, a preto boli označení ako „underemployed“ (podzamestnaní). Nezamestnaných bolo 49 respondentov a zvyšných 26

pokračovalo v ďalšom štúdiu. Klinická úroveň distresu bola dosiahnutá u 4,4% zamestnaných v žiadúcom zamestnaní, u 34,4% podzamestnaných, u 36,3% študentov a u 69,4% nezamestnaných. Psychické zdravie sa znížilo u všetkých skupín okrem skupiny zamestnaných v žiadúcom zamestnaní. Táto skupina navyše dosiahla aj najvyššie skóre vo vnímanej sociálnej opore. Motivácia k úspechu sa zvýšila u zamestnaných v žiadúcom zamestnaní a ostala rovnaká u študentov. Motivácia k úspechu sa znížila u nezamestnaných a podzamestnaných. Nezamestnaní a podzamestnaní zaznamenali nižšie skóre v optimizme oproti prvému zberu dát. Vysoké skóre v distrese u oboch skupín nezamestnaných a podzamestnaných poukazuje na poškodzujúci efekt oboch situácií. Niektoré štúdie naznačujú, že zamestnanie, ktoré predstavuje neistotu, je rovnako stresujúce ako samotná nezamestnanosť (Schraggeová, Rošková, 2002, s. 44).

3. Výskumy v oblasti zvládania (copingu) nezamestnanosti

Zvládanie (coping) je definované ako neustále sa meniace kognitívne a behaviorálne úsilie osoby zvládnuť, kontrolovať interné a externé požiadavky transakcií vyplývajúcich zo vzťahu človek-prostredie, ktoré preťažujú a preyšujú zdroje človeka (Lazarus, Folkmanová, 1984, podľa: Hanish, 1999, s. 2001). V prístupe odborníkov k problému zvládania možno nájsť dve tendencie. Niektorí považujú zvládanie za dispozičnú črtu alebo typickú, návykovú preferenciu prístupu k problémom. Iní skúmajú konkrétne úsilie, špecifické aktivity aplikované v rôznorodých situáciách (Bratská, 2004, s. 415). Carver, Scheier, Weintraub (1989, podľa: Baumgartner, 2001, s. 199) predpokladajú, že so stabilnými zvládacími štýlmi a dispozíciami ľudia vstupujú do záťažových situácií. Nepristupujú ku každej situácii akoby z nulového bodu, ale každý používa určitú preferovanú a fixovanú sadu postupov zvládania pretrvávajúcu nezávisle od času a meniacich sa podmienok. Naproti tomu, situačný prístup zdôrazňuje vplyv situácie ako určujúcej príčiny správania. McCrae (1984, podľa: Baumgartner, 2001, s. 200) poukázal na to, že ľudia odpovedajú rozdielne na tri typy stresových udalostí, a preto uvádza tri druhy situácií:

- situácia ako výzva (challenge) – napr. začiatok štúdia, manželstvo, narodenie dieťaťa,...
- situácia ohrozenia (threat) – ochorenie, nezamestnanosť,...
- situácia straty (loss) – smrť blízkej osoby, rozvod, krádež,...

Výzva má oproti ohrozeniu pozitívny význam a je často viac človekom kontrolovateľná. Výzva a ohrozenie majú často dlhodobejší charakter, kým strata je zväčša jednorazová udalosť (Baumgartner, 2001, s. 200). Prístup, ktorý sa snaží prekonať

jednostrannosť oboch vyššie spomínaných prístupov, sa nazýva interakčný prístup. Predpokladá, že správanie je funkciou nepretržitého mnohosmerného procesu interakcií osoby a situácie. Konkrétna forma copingovej odpovede závisí nielen na povahe situácie, na ktorú je zvládacie úsilie nasmerované, ale aj na environmentálnych obmedzeniach a zdrojoch a taktiež na osobnosti, potrebách a schopnostiach človeka (Baumgartner, 2001, s. 201).

Prvé rozdelenia zvládacích stratégií odlišovali stratégiu obrany a stratégiu útoku, aktívnu a pasívnu stratégiu. Východiskom pre toto rozlíšenie bola práca Camerona (1947, Bratská, 2004, s. 415), v ktorej riešenie náročných životných situácií videl v agresívnych reakciách a v únikových reakciách. Copingové úsilie môže zahŕňať stratégie namierené na zmenu stresujúcej situácie na lepšiu (stratégie zvládania zamerané na problém) a tiež môže zahŕňať správanie namierené na regulovanie emocionálneho distresu (stratégie zvládania zamerané na emócie). V kontexte nezamestnanosti, stratégie zvládania zamerané na problém zahŕňajú aktivity spojené s hľadaním práce alebo rekvalifikáciu. Stratégie zvládania zamerané na emócie zase zahŕňajú cvičenie, relaxáciu, hľadanie emocionálnej a finančnej opory, prípadne sebaobviňovanie, vyhýbanie sa mysleniu na stresor (Grossi, 1999, s. 157).

Schaufeli (1997) vo svojom výskume porovnával absolventov stredných a vysokých škôl. respondenti vyplnili dotazník krátko pred ukončením štúdia a následne sa zbery dát uskutočňovali každých 6 mesiacov. Negatívny dopad nezamestnanosti sa líšil vzhľadom na dosiahnuté vzdelanie. Nezamestnaným vysokoškolským absolventom sa neznížila úroveň psychického zdravia, ale stredoškolským absolventom áno. Kauzálna hypotéza sa teda potvrdila iba v prípade absolventov stredných škôl. Do 6. mesiacov po ukončení štúdia si najľahšie našli prácu absolventi technických a ekonomických smerov. Budúci úspech v hľadaní práce najviac predikovalo využívanie stratégií zvládania zameraných na problém – tí, ktorí si aktívne hľadali zamestnanie. Navyše sa ukázalo, že študenti, ktorí mali na začiatku svojej kariéry vysoké ambície, verili, že sa uplatnia na trhu práce, si našli prácu do polroka od ukončenia štúdia.

4. Výskumy v oblasti kauzálnych atribúcií nezamestnanosti

Jednou z východiskových teórií výskumov kauzálnych atribúcií v oblasti nezamestnanosti je atribučná teória výkonovej motivácie Weinerja a kol. (1984, podľa: Schraggeová, 2002, s. 208). Weiner chápe kognitívne, afektívne a behaviorálne odpovede na úspech ako funkciu vnímaných príčin výsledku výkonu. Podľa jeho teórie, emocionálne prežívanie závisí od toho, ako ľudia konštruujú alebo hodnotia situáciu. Aplikácie tejto teórie na situáciu nezamestnanosti predpokladá, že emocionálne dôsledky týkajúce sa

nezamestnanosti (t.j. negatívny výsledok) budú závisieť od troch dimenzií (Schraggeová, 2002; Schraggeová, Kopicová, 2009): locus (internalita, externalita), stabilita (stabilita, nestabilita) a kontrolovateľnosť (kontrolovateľnosť, nekontrolovateľnosť). Weiner predpokladá, že očakávanie a emócie spolu determinujú budúce správanie. V prípade nezamestnanosti by potom platilo, že ak je očakávanie nájdenia práce nízke a človek sa cíti zahanbený za to, že je nezamestnaný, alebo je depresívny, asi má menšiu pravdepodobnosť nájsť si prácu ako niekto, kto má vyššie očakávania a vyššie sebavedomie. Úspechy, pre ktoré má človek interné atribúcie, vedú k väčšiemu sebavedomiu ako úspechy, ktorým pripisuje vonkajšie príčiny. Naopak, interné atribúcie neúspechu majú negatívne dôsledky, napr. sebaobviňovanie, pokles sebavedomia (Schraggeová, 2009, s. 115).

Schaufeli (podľa: Schraggeová, 2007, s. 350) chcel odpovedať na otázku, či sa kauzálne atribúcie úspechu (zamestnanie) a neúspechu (nezamestnanosť) menia v dôsledku posunu zo statusu pozorovateľa k statusu aktéra – či je rozdiel v hodnotení príčin (ne)zamestnanosti ako hypotetickej a ako aktuálnej reálnej situácie. V longitudinálnom výskume porovnával kauzálne atribúcie najprv pre imaginárnu situáciu (ne)zamestnanosti, ktorá sa neskôr stala reálnou. Respondentmi boli 23-roční študenti v poslednom ročníku vysokoškolského štúdia, ktorí najprv vyplnili dotazník krátko pred záverečnými skúškami a potom 6 mesiacov po ukončení štúdia, kedy sa pre časť z nich stala reálnou situácia nezamestnanosti a pre časť situácia zamestnania.

Celkovo sa ukázala systematická diferenciacia v kauzálnych atribúciách imaginárnej udalosti (budúce ne/zamestnanie). Úspechu boli pripisované interné, stabilné a kontrolovateľné atribúcie a neúspechu externé, nestabilné a nekontrolovateľné atribúcie a to bez ohľadu na budúci stav (ne)zamestnanosti respondentov. Kauzálne atribúcie úspechu/neúspechu sa nemenili pod vplyvom aktuálnej situácie, ale rozdiely v atribúciách boli už 6 mesiacov dopredu. Zamestnaní a nezamestnaní sa líšili v atribúciách, keď situácia nezamestnanosti nebola ešte pre nikoho reálna. Respondenti, ktorí pocítovali viac internú ako externú kontrolu nad nezamestnanosťou si neskôr s vyššou pravdepodobnosťou našli v priebehu polroka zamestnanie. Navyše mali celkovo optimistickejšie presvedčenie o svojom úspechu a možnosti ovplyvniť udalosti vlastným správaním.

Literatúra

BAUMGARTNER, F., Zvládanie stresu – coping. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.(Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Vydanie prvé. Praha : Grada, 2001, s. 191 – 205.

- BJARNASON, T., SIGURDARDOTTIR, T. J., Psychological distress during unemployment and beyond: social support and material deprivation among youth in six northern European countries. In *Social Science & Medicine* [online], 2003, Vol. 56, Issue 5, p. 973-985 [cit. 2010-05-16]. Dostupné v: Databáza ScienceDirect.
- BRATSKÁ, M., Riešenia zvládanie situácií psychickej záťaže. In: KOLLÁRIK, T a kol.: *Sociálna psychológia*. Vydanie prvé. Bratislava : Univerzita Komenského, 2004.
- CASSIDY, T., WRIGHT, L., Graduate employment status and health: a longitudinal analysis of the transition from student. In: *Social Psychology of Education* [online], 2008, Vol. 11, Issue 2, p. 181-191 [cit. 2010-05-16]. Dostupné v. Databáza ScienceDirect.
- BUCHTOVÁ, B., *Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vydání první. Praha : Grada, 2002.
- GROSSI, G., Coping and emotional distress in a sample of Swedish unemployed. In *Scandinavian Journal of Psychology* [online], 1999, Vol. 40, Issue 3, p. 157-165 [cit. 2010-05-15]. Dostupné v: Databáza Wiley-InterScience.
- HANISH, K. A., Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendations for research and interventions. In *Journal of Vocational Behavior* [online], 1999, Vol. 55, Issue 2, p. 188-220 [cit. 2010-05-16]. Dostupné v: Databáza ScienceDirect.
- KŘIVOHLAVÝ, J., *Psychologie zdraví*. Vydání druhé. Praha : Portál, 2003.
- LANGENS, T. A., MOSE, E., Coping with unemployment: relationship between duration of unemployment, coping styles, and subjective well-being. In *Journal of Applied Biobehavioural Research* [online], 2006, Vol. 11, Issue 3-4, p. 189-208 [cit. 2010-05-15]. Dostupné v: Databáza Wiley-Interscience.
- NÚŇEZ, I., LIVANOS, I. Higher education and unemployment in Europe: an analysis of the academic subject and national effects. In *Higher Education* [online], 2010, Vol. 59, Issue 4, p. 475-487 [cit. 2010-05-15]. Dostupné v: Databáza SpringerLink.
- SCHRAGGEOVÁ, M., KOPCOVÁ, E., Externé vs. interné atribúcie nezamestnanosti ako základ typológie nezamestnaných. In *Československá psychologie*. 2009, Roč. LIII, číslo 2, s. 113-127.
- SCHRAGGEOVÁ, M., Osobnostné a situačné prediktory vnímania príčin nezamestnanosti. In: *Československá psychologie*. 2007, Roč. LI, číslo 4, s. 347-359.
- SCHRAGGEOVÁ, M., ROŠKOVÁ, E., Psychologické súvislosti znovuzamestnania. In *Československá psychologie*. 2003. Roč. XLVII, číslo 1, s. 42-55.

- SCHRAGGEOVÁ, M., ROŠKOVÁ, E., Psychologické prediktory úspešného prechodu od nezamestnanosti k zamestnanosti. In Psychológia na rázcestí : Zborník príspevkov X. zjazdu slovenských psychológov konaných v dňoch 17.-19. októbra 2002 v Bratislave. Bratislava : Stimul, 2002. s. 207-213.
- SCHAUFELI, W.B., Youth unemployment and mental health: some Dutch findings. In Journal of Adolescence [online], 1997, Vol. 20, Issue 3, p. 281-292 [cit. 2010-05-16]. Dostupné v: Databáza ScienceDirect.
- SCHAUFELI, W. B., VANYPEREN, N. W., Unemployment and psychological distress among graduates: a longitudinal study. In Journal of Occupational and Organizational Psychology [online], 1992, Vol. 65, Issue 4, p. 291-305 [cit. 2010-05-16]. Dostupné na internete:
www.rug.nl/psy/organisatie/vakgroepen/seno/files/22%20JOOP%201992.pdf.
- WINEFIELD, A. H., TIGGEMANN, M., WINEFIELD, H. R., Unemployment distress, reasons for job loss and causal attributions for unemployed young people. In Journal of Occupational and Organizational Psychology [online], 1992, Vol. 65, Issue 3, p. 213-218 [cit. 2010-05-16].

SOCIÁLNA PSYCHOLÓGIA + PSYCHOLÓGIA PRÁCE = SOCIÁLNA PSYCHOLÓGIA PRÁCE?

Prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc.

Ústav aplikovanej psychológie FSEV UK v Bratislave, teodor.kollarik@fses.uniba.sk

Názov tohto príspevku môže navodzovať rôzne predstavy o jeho obsahu, podfarbené postojmi k danej téme, napríklad od vysoko negatívneho (čo sa zbytočne venovať takýmto teoretickým úvahám) až po vysoko pozitívny postoj (je plne opodstatnené si utriediť a ujasniť vzťahy týchto psychologických disciplín). Ja však vidím a cítim potrebu nastoliť tieto otázky, dopredu vás však upozorňujem, aby ste neočakávali ich vyriešenie ani definitívne závery, pretože je to „beh na dlhé trate“ a cesta ku cieľu môže byť dlhá. Pokúsim sa to prezentovať dvomi skupinami údajov:

1. históriou sociálnej psychológie a psychológie práce (pracovnej psychológie?)
2. odbornými knižnými publikáciami, zameraných na problematiku týchto dvoch disciplín a ich vzájomných vzťahov,

1. História sociálnej psychológie a psychológie práce.

Obidve tieto disciplíny prešli individuálnou vývojovou dráhou, charakterizované ich vlastnými špecifikami, ktoré boli vzhľadom na ich predmet zákonite zavŕšené spojením do jedného systematického prístupu, založenom na akceptácii faktora „sociálnosti“ človeka i práce. Podotýkam, že prehľad vývoja sociálnej psychológie podrobne prezentujeme v práci T. Kollárik a kol, Sociálna psychológia, UK Bratislava, 1. vyd. 2004, 2. vydanie 2008, v kapitole „Cesty a medzníky rozvoja sociálnej psychológie, s. 28 – 52). Vývoj psychológie práce je spracovaný v kapitole „Prierez históriou psychológie práce“ v pripravovanej knižnej publikácii T. Kollárik, E. Letovancová, J. Výrost a kol., Psychológia práce a organizácie, UK Bratislava.

Vzhľadom k tomu, v nasledujúcej tabuľke uvediem iba údaje o súbežnom priebehu sociálnej psychológie a psychológie práce a ich spoločnému pokračovaniu, t. z. až ku koncu 19. a následne 20. storočia

Sociálna psychológia

6. etapa. Formovanie sociálnej psychológie ako vedy.

Charakteristika tohto obdobia:

1. Prelínanie sociologických a psychologických prístupov,
2. postupný nástup amerických odborníkov, najmä sociológov,
3. snaha o vyčlenenie sociálnej psychológie ako vedy,
4. riešenie základných obsahových a metodologických otázok sociálnej psychológie (predmet, pojmy, kategórie).

- W. James (1842 – 1910)
- E. A. Ross (1866 – 1951)
- W. I. Thomas (1863 – 1947)
- W. Mc Dougall (1871 – 1938)

Psychológia práce

Charakteristika tohto obdobia:

Posledný kvartál 19. storočia – vznik veľkých závodov a podnikov a s tým súvisiace nové formy práce z hľadiska riadenia organizácií, vznik nových foriem medziľudských vzťahov, pracovná činnosť nadobúda skupinový charakter.

Zmeny v charaktere práce, najmä v priemysle, prinášajú nový sociálny jav – zhromaždenie sa väčšieho počtu ľudí v priestore závodu, podniku a s tým spojené **možnosti zjednocovania sa, organizovania robotníkov a otvoreného konfliktu s majiteľmi závodov – problém správanie sa ľudí v dave:**

- G. Tarde (1843 – 1904)
- G. LeBon (1841 – 1931)
- S. Sighele (1868 – 1913)

- **F. W. Taylor:** zakladateľ vedeckej organizácie práce a vedeckého riadenia.
- neuznával sociálne aspekty práce, odmietal kolektívnu prácu. prezentoval individualistický prístup.
- orientácia na jednotlivca sa na prelome 19. a 20. storočia premietla do „psychotechniky“
- predstaviteľ: **H. Munsternberg** (Berlín), neskôr profesor na Harvardskej univerzite



Sociálna psychológia

7. etapa. Rozvoj sociálnej psychológie ako samostatnej vedy – od r. 1908 po skončenie 2. svet. vojny.

Charakteristika tohto obdobia:

1. zavedenie a akceptovanie názvu „sociálna psychológia“,
2. úsilie o definovanie sociálnej psychológie ako vedy a vyznačenie jej predmetu,
3. prekonanie širšieho sociologického prístupu ,
4. výrazná orientácia na malé skupiny,
5. oslabenie pozície Európanov a zaujatie prioritného postavenia vo svete americkými sociálnymi psychológmi,

Psychológia práce

Charakteristika tohto obdobia:

Rozvoj psychológie práce a vyznačená cesta odborno – praktickej orientácie na:

1. posudzovanie osobnostných dispozícií pre prácu (psychodiagnostika),
2. analýza objektívnych faktorov práce (fyzikálne prostredie, bezpečnosť práce),
3. hľadanie zákonitosti výkonu a výkonnosti,
4. psychológia personálnej práce (výber, prijímanie, adaptácia a hodnotenie pracovníkov, budovanie ich kariéry),
5. **sociálnopsychologické aspekty – riadenie tímov, motivácia, spokojnosť**

6. vytváranie a formovanie silných psychologických smerov a škôl v oblasti sociálnej psychológie,

7. využívanie experimentu vo výskume sociálnej psychológie,

8. rozvoj metód a konkrétnych postupov práce sociálneho psychológa, napr. postojové škály,

9. nárast spoločenskej požiadavky na riešenie praktických problémov, najmä v oblasti produktivity práce reklamy, riadenia

- J. L. Moreno (1892 – 1988)

- **E. Mayo (1880 – 1949)**

- behaviorizmus

- psychoanalýza:

- S. Freud (1856 – 1939)

- C. Adler (1870 – 1936)

- C. G. Jung (1879 – 1961)

- teória rolí:

- G. H. Mead (1863 – 1931)

- teória poľa a i.

- K. Lewin (1890 – 1947)

pracovníkov – zavedenie pojmu „sociálna psychológia práce“.

- H. Fayol (Francúzsko) – zvýrazňoval sociálnu stránku podniku a jeho riadenie,

- M. Follettová (USA) – zdôrazňovala potrebu psychologických prístupov k riadeniu, organizáciu chápe ako celok.

- **E. Mayo (1880 – 1949)**

- **výskum od r. 1924 a jeho výsledky**

1. zvýraznil význam sociálneho prostredia na pracovisku a konštatoval:

- sociálne prostredie, vhodná klíma sú významným okruhom pracovného prostredia,

- produktivita pracovníkov je ovplyvnená sociálnymi normami (nie fyziologickými možnosťami) a ich pozíciou v skupine,

- pracovníci v skupine nie sú izolovaní jednotlivci, ale ich správanie je ovplyvnené členstvom v skupine,

- na pracovisku vznikajú a existujú neformálne skupiny založené najmä na mimopracovných faktoroch,

- významná je spokojnosť členov skupiny, čo ovplyvňuje aj účinok ekonomických odmien,

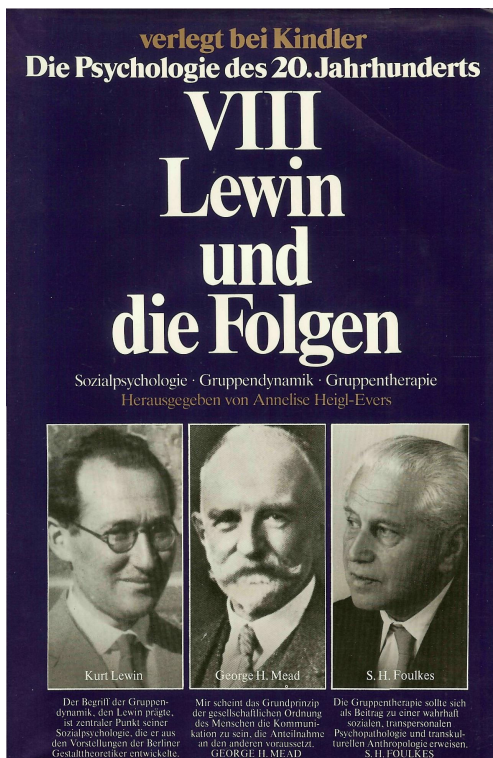
- dôležité je neformálne vedenie (založené na tzv. ľudských vzťahoch), oproti formálnemu a na výrobu zameranému vedeniu,

- významná je informovanosť a komunikácia v organizácii, a to najmä v smere zdola nahor.

2. položil základy pre formovanie „sociálnej psychológie práce“ .

Z tohto stručného náčrtu je zrejmé, že poznatky sociálnej psychológie v tom období boli dobrým podkladom pre závery E. Maya, pretože tak, ako sme uviedli v tabuľke č. 2 charakteristickým prvkom 6. etapy: Formovanie sociálnej psychológie ako vedy bolo „riešenie základných obsahových a metodologických otázok sociálnej psychológie (predmet, pojmy, kategórie)“ najmä zásluhou W. Jamesa, E. A. Rossa, . I. Thomasa, W. McDougalla.

V nasledujúcej 7. etape: Rozvoj sociálnej psychológie ako samostatnej vedy – od r. 1908 po skončenie 2. svetovej vojny podstatné teoreticko – metodologické otázky sociálnej psychológie rozpracované, čím poskytovali dobrý poznatkový potenciál aj pre prax. Napomohol tomu i trend „nárast spoločenskej požiadavky na riešenie praktických problémov, najmä v oblasti produktivity práce, reklamy a riadenia“. Zásluhou J. L. Morena, K. Lewina a celej plejády behavioristov sa prekonal širší sociologický prístup a začala sa výrazná orientácia na malé skupiny.



Obr. K. Lewina a obalu knihy

Vedúcou osobnosťou sa po úteku pred fašizmom v r. 1933 stáva K. Lewin, ktorý svojimi závermi (teória poľa, skupinová dynamika, typologizácia štýlov vedenia, konfliktov a i.) výrazne obohatil poznatky vtedy už sformovanej sociálnej psychológie a ich prenos do praxe. A to až v takej miere, že po jeho smrti až doteraz sa neobjavila v sociálnej psychológii žiadna teória vyššieho rangu, hoci myšlienka konštrukcie všeobecnej teórie sociálnej psychológie stále rezonuje. Váhu K. Lewina zvyrazňuje aj to, že v rámci reprezentačnej edície „Die Psychologie des 20. Jahrhunderts“ je mu venovaný 8. zväzok „Lewin und die Folgen, v rozsahu 1138 strán.

Následné zvyrazňovanie experimentu vo výskume (F. H. Allport, W. Moede a neskôr M. Sherif a i.) podporovalo požiadavku exaktnosti vo výskume.

Hoci prevládajúci trend „laboratórnych experimentov“ bol v odbornej sfére kritizovaný, ale aj vďaka tomu mohli byť získané vhodné nielen pre teóriu, ale aj pre aplikáciu v praxi. O tejto užitočnosti svedčia aj závery E. Maya, ktorý po viac ako desaťročných výskumných etapách (v r. 1924 – 1936) mohol definovať nielen príčiny nespokojnosti pracovníčok vo firme Western Electric v Chicagu, ale zvyraznením sociálneho prostredia práce aj položiť základy **„sociálnej psychológie práce“**. Prekonanie klasického taylorovského prístupu a individuálne orientovanú psychotechniku, prekročilo rámec psychológie práce a výrazne sa podieľalo na vzniku hnutia **Human relations**.

Orientácia a zvyrazňovanie významu sociálneho prostredia pracoviska, najmä medziľudských vzťahov a štýlu vedenia si veľmi rýchle osvojila psychológia práce, ktorá rozšírila záber svojho pôsobenia o túto novú a atraktívnu oblasť. A to i napriek tomu, že musela „bojovať“ s klasickým prevládajúcim individuálnym prístupom odborníkov už z prelomu 19. – 20. storočia – psychotechnikou. Viedlo to k tvorbe a používaniu psychodiagnostických metód, zameraných na posudzovanie dispozícií jednotlivcov, a na tom základe ich výber alebo poradenstvo pri výbere.

Psychotechnika bolo veľké a silné hnutie, ktoré sa šírilo po celom svete a neobišlo ani Československo. O nej po prvýkrát prednášal v roku 1910 v Berlíne Hugo Mustenberg, neskôr profesor na Harvardskej univerzite, a v roku 1912 vydal súbornú prácu „Psychologie und Wirtschaftsleben“, ktorá prispela k veľkej popularite psychotechniky. V tejto súvislosti sa uvádza aj prednáška Franka Gilbretha (USA) o možnostiach zvyšovania výroby pri znižovaní výrobných nákladov a zvyšovaní miezd. Medzi iným tu predniesol aj vetu, ktorá asi nestratila platnosť ani pre súčasnosť:

„Obyčajne sa vyrábajú nástroje a náradia (napr. stoličky) tak ako rakvy. Ten, kto rakvu robí, nestojí o ňu. Kto si ju objednáva a platí, nepotrebuje ju pre seba a ten, komu je určená, nemá už do toho čo hovoriť“ (Brožek, Hoskovec, 1986, s. 118).

Potreba a opodstatnenosť aplikovania sociálnopsychologických pohľadov na prácu, pracovnú sféru a jej sociálnu stránku sa postupne stalo súčasťou psychológie a psychológov v nasledujúcich obdobiach. V prospech toho hovorí množstvo výskumov v oblasti teórie i praxe. V základe toho je osvojenie si východiska, že práca nie je iba záležitosťou jednotlivca, ale že má sociálny charakter. Možno to doložiť dvomi argumentmi:

1. úlohy a ich plnenie prekračujú kapacitu jednotlivca, nevyhnutne sa vyžaduje spoločné riešenie úloh, vzájomná spolupráca, nadväznosť na prácu iných, kooperácia, tímová práca a pod.
2. potreba práce, činnosti a potreba sociálneho kontaktu, sociálnej afiliácie pôsobia u jednotlivcov v súčinnosti, pretože práca umožňuje ich uspokojenie a vytvára priestor pre uspokojenie mnohých ďalších vyšších osobných potrieb.

A to je doména sociálnej psychológie a jej aplikácie v pracovnej sfére. Jej poznatky boli základom zrodu Mayových záverov, ale aj v súčasnosti sú základom pre prácu psychológov v pracovnej sfére. Na druhej strane je pracovná sféra dobrým validizačným miestom pre overenie platnosti teoretických záverov sociálnych psychológov a kritérium ich efektívnosti.

1. Odborné knižné publikácie.

Analýza knižných publikácií môže byť dobrým ukazovateľom obsahového zamerania autorov a ich ponímanie danej problematiky. V našom prípade sa pokúsime predložiť niektoré publikácie z hľadiska ich orientácie na problematiku „sociálnej psychológie práce“. Publikácie členíme na tieto skupiny:

Druhy publikácií a ich členenie na:

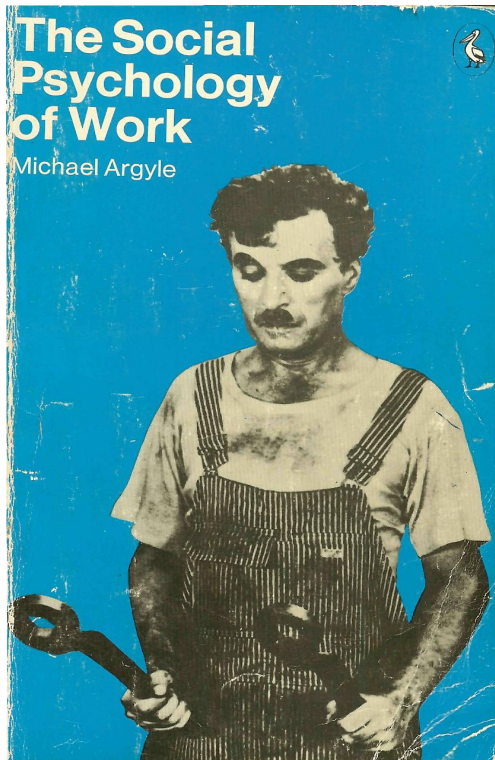
1. priame zameranie na sociálnu psychológiu práce,
2. knižné publikácie zo sociálnej psychológie a psychológie práce, ktoré obsahujú časti/kapitoly týkajúce sa sociálnej psychológie práce.

Výber kníh do jednotlivých kategórií bol voľný čo sa týka roku, krajiny vydania s predstavou, aby sme mohli demonštrovať pestrosť a zhodu alebo diferencie v prístupoch

autorov. Dominantným je miera a rozsah zamerania publikácie na sociálnopsychologickú problematiku.

B. Publikácie priamo zamerané na oblasť sociálnej psychológie práce.

M. Argyle: The Social Psychology of Work, 1972, 291 s.



Obsah

Sociálne problémy v pracovnej organizácii

Biologické a historické stránky práce

Efekt technológií

Osobnosť a práca

Motivácia k práci

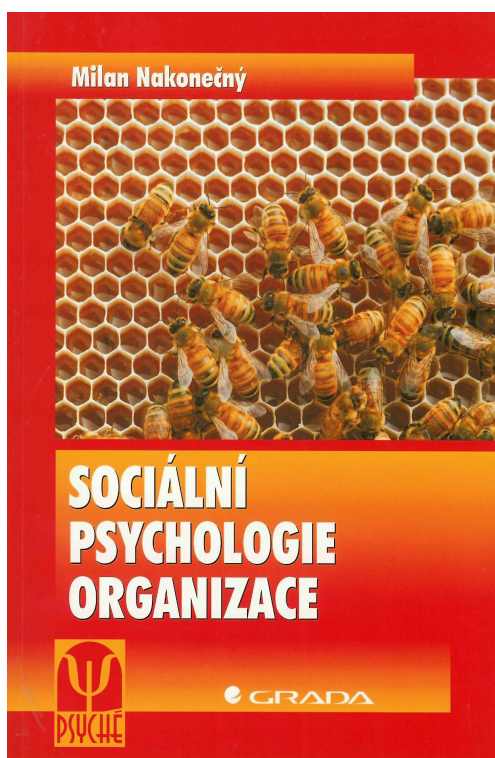
Práca v skupine

Sociálne schopnosti a práca

Pracovná spokojnosť

Sociálna psychológia práce a budúcnosť práce

M. Nákonečný: Sociální psychologie organizace, 2005, 225 s.



Obsah

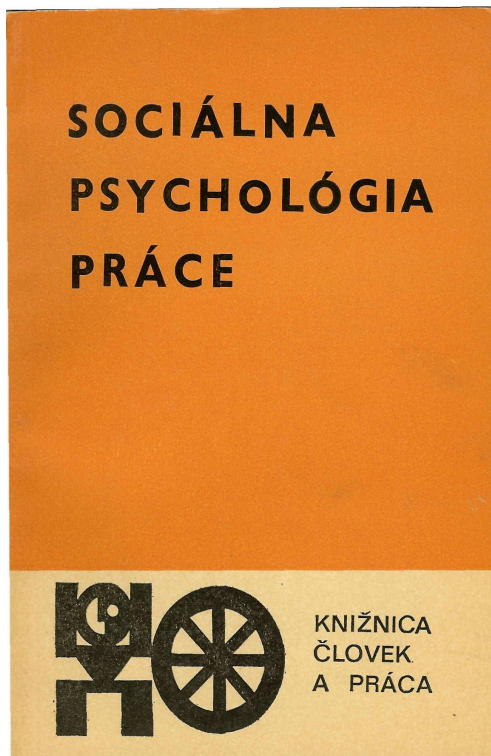
Vymedzenie témy

Základné konštrukty sociálnej psychológie

Sociálno-psychologické aspekty organizačných konštruktov

Sociálno-psychologické aspekty personálneho riadenia

I. Šípoš, T. Kollárik: Sociálna psychológia práce. 1975, 155 s.



Obsah

Sociálna psychológia práce v našich podmienkach

Metódy sociálnej psychológie práce

Osobnosť a práca

Sociálne postoje a práca

Motivačné zdroje pracujúceho človeka

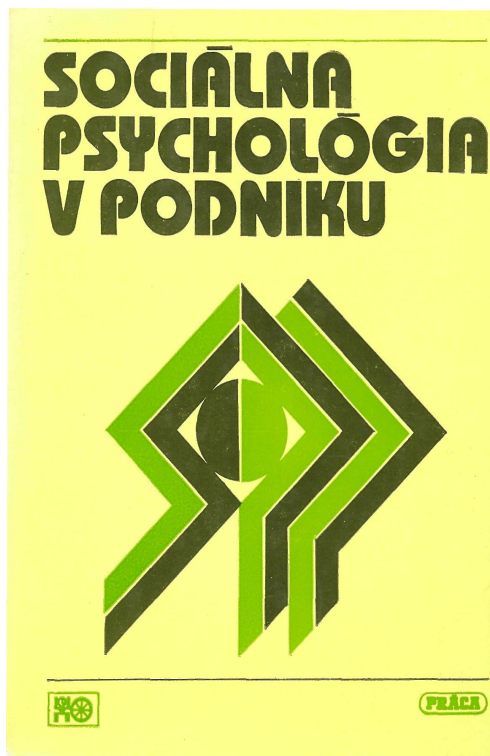
Pracovná skupina

Vedúci pracovník a vedenie ľudí

Spokojnosť v práci

Sociálno-psychologické hľadiská duševnej hygieny

J. S. Kuzmin – A.L. Svencickij a kol.: Sociálna psychológia v podniku, 1982-orig., 1985-preklad, 198 s.



Obsah

Sociálna psychológia výrobného kolektívu

Osobnosť vo výrobnom kolektíve

Sociálno-psychologické faktory pracovnej adaptácie osobnosti

Motivácia pracovnej činnosti

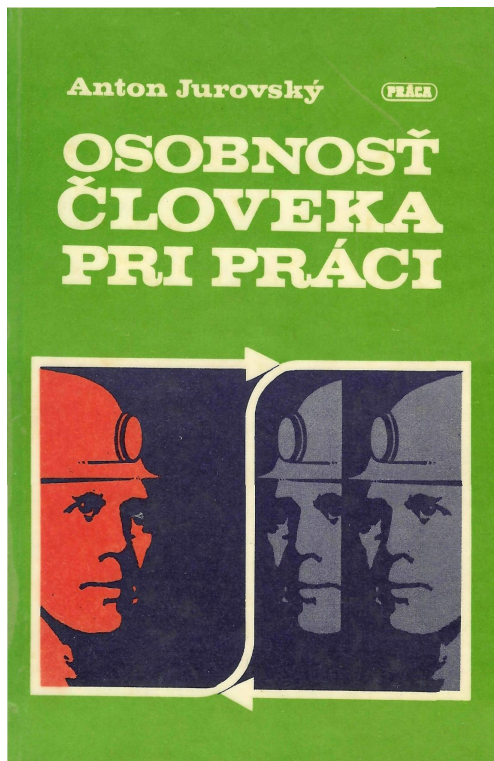
Vplyv kolektívu a skupiny na efektívnosť pracovnej činnosti

Sociálno-psychologické aspekty komunikácie vo výrobnom kolektíve

Sociálna psychológia riadenia výrobného kolektívu

Sociálno-psychologické aspekty odbornej činnosti projektového inžiniera

A. Jurovský: Osobnosť človeka pri práci, 1980, 239 s.



Obsah

Práca a osobnosť

Spokojnosť s prácou a postoje k práci

Identifikácia s prácou

Subjektívne prínosy do práce

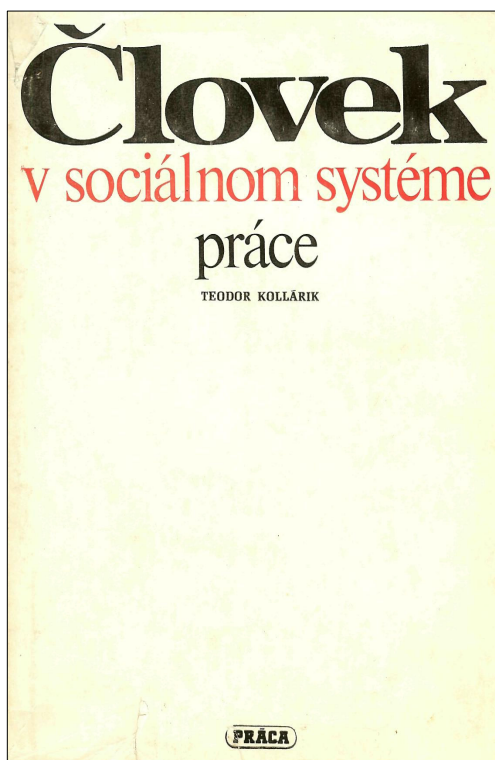
Vzťahy medzi ľuďmi pri práci

Psychické prežívanie zárobku

Motivácia k práci

Vyrovňovanie s prácou ako dimenzia osobnosti

T. Kollárik: Človek v sociálnom systéme práce, 1983, 217 s.



Obsah

Východiská sociálnopsychologických prístupov k práci

Metódy analýza sociálneho systému práce

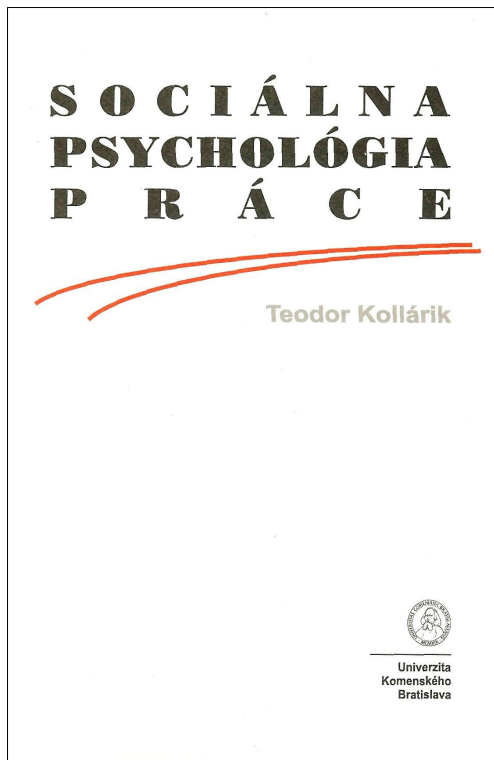
Sociálne prostredie na pracovisku – pracovná skupina

Vedúci pracovník a riadenie sociálnych systémov

Motivácia k práci

Pracovná spokojnosť

T. Kollárik, Sociálna psychológia práce, 2010, 2. vyd., 190 s.



Obsah

Základy a východiská

Sociálny systém práce

Pracovník v sociálnom systéme

Vzťah k práci

Sociálna psychológia práce v praxi

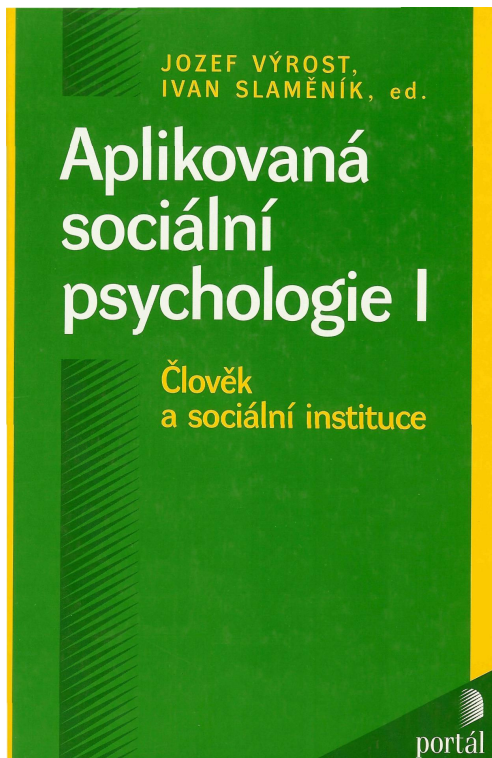
Z vybraných publikácií (7) päť obsahuje v názve „sociálna psychológia“ z toho presný názov „sociálna psychológia práce“ majú tri publikácie, ďalšie dve zahŕňajú sféru jej pôsobenia (organizácia, podnik) a dve prioritne prezentujú osobnosť (človek a osobnosť človeka).

Pre úplnosť však treba dodať, že autorom, resp. spoluautorom troch publikácií je autor tohto príspevku, ktorý už na viacerých miestach tohto príspevku uprednostňuje názov „sociálna psychológia práce“.

Hoci sú určité diferencie v obsahu jednotlivých publikácií, všeobecnú platnosť majú časti týkajúce sa základných otázok problematiky (základy a východiská, vymedzenie témy), osobnosti, motivácie, vzťahu k práci, sociálneho prostredia práce, riadeniu, pracovnej spokojnosti. Metódy zaradil iba jeden autor/spoluautor do dvoch publikácií.

B. Knižné publikácie zo sociálnej psychológie a psychológie práce, ktoré obsahujú časti/kapitoly týkajúce sa sociálnej psychológie práce.

J. Výrost, I. Slaměník, ed. Aplikovaná sociální psychologie I, 1998, 383 s.



Obsah

SúčasnÉ možnosti a perspektívy aplikácie sociálnopsychologického poznania

Človek a organizácia

Človek a moc: Politická psychológia

Človek a zákon: Sociálne normy, sociálna spravodlivosť a psychológia práva

Človek a médiá: psychológia masovej komunikácie

Človek a viera: Psychológia náboženstva

Človek a príroda: Environmentálna psychológia

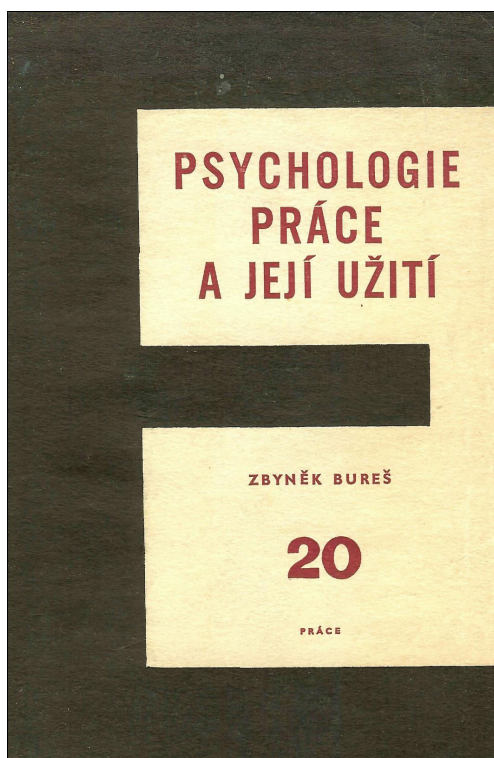
Človek a kultúra

Sociálna psychológia školy

Človek v rodine

Človek a ekonomika: Spotrebiteľské správanie a výskum trhu

Z. Bureš, Psychologie práce a její užití, 1967, 228 s.

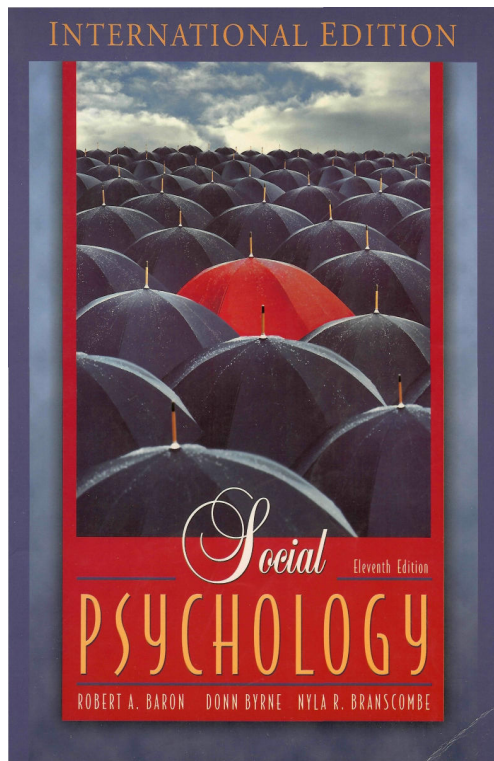


Obsah

Vplyv motivácie a individuálnych vlastností na pracovný výkon

Vedenie pracovníkov a vzťahy medzi nimi

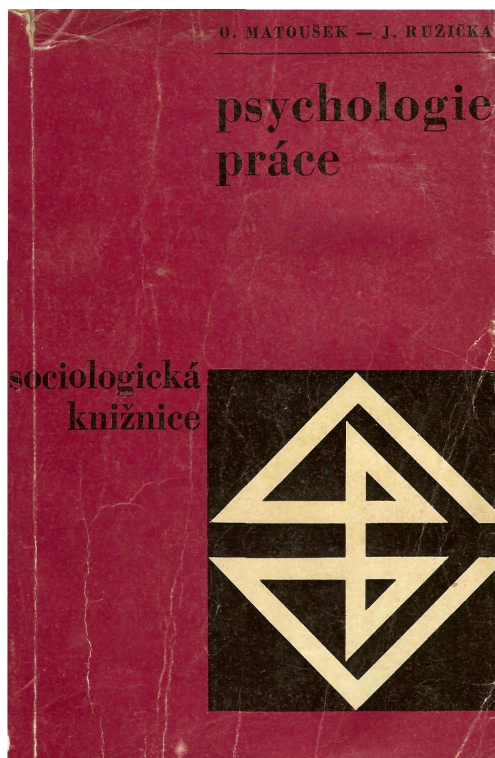
R. A. Baron, D. Byrne, N. R. Branscombe. Social Psychology, 2006, 11.vyd., 654 s.



Obsah

Sociálna psychológia v akcii: Sociálna psychológia a právny systém
Sociálna psychológia a zdravie
Aplikovaná sociálna psychológia v práci a podnikaní

O. Matoušek, J. Ružička, Psychologie práce, 1966, 287 s.

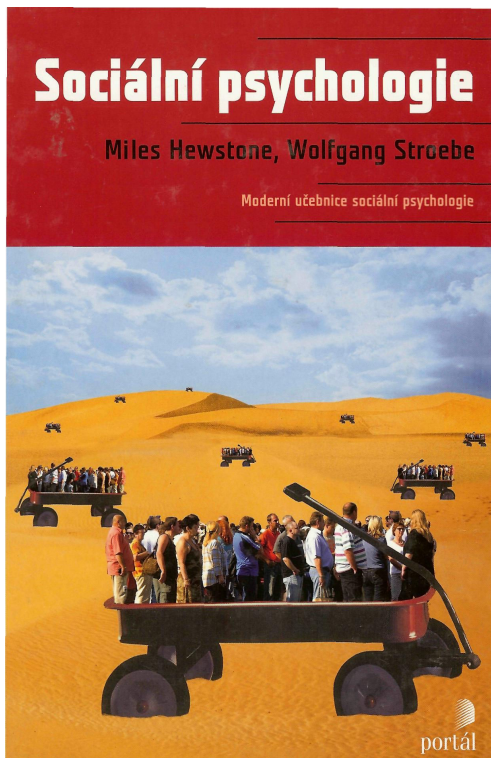


Obsah

Sociálne psychologické problémy práce:

- pracovná motivácia
- pracovná skupina
- vedúci pracovník

M. Hewstone, W. Stroebe, Sociální psychologie, 2006, 776 s.



Obsah

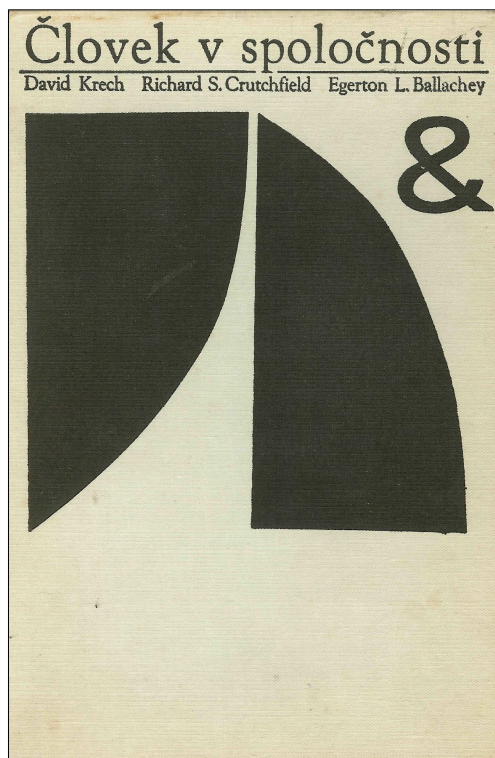
Skupinový výkon

Medziskupinové vzťahy

Sociálna psychológia v organizáciách

- výsledky organizácie práce
- porozumenie výsledkom organizácie práce
- teórie vodcovstva

D. Krech, R. S. Crutchfield, E. L. Ballachey, Človek v spoločnosti, 1968, 630 s.

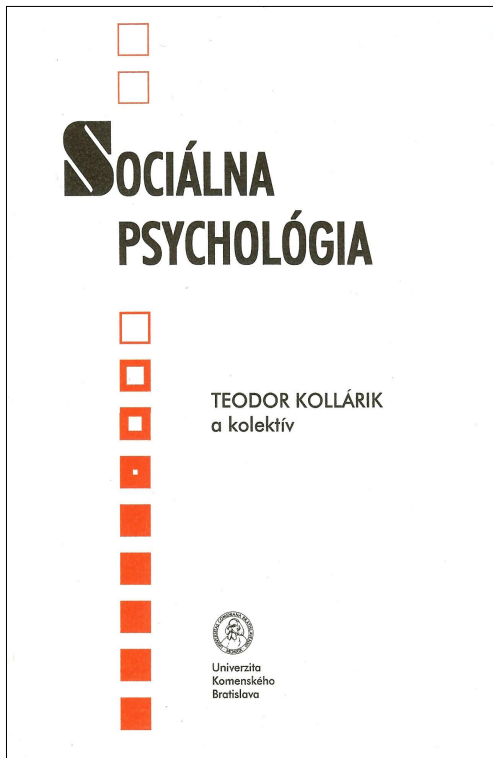


Obsah

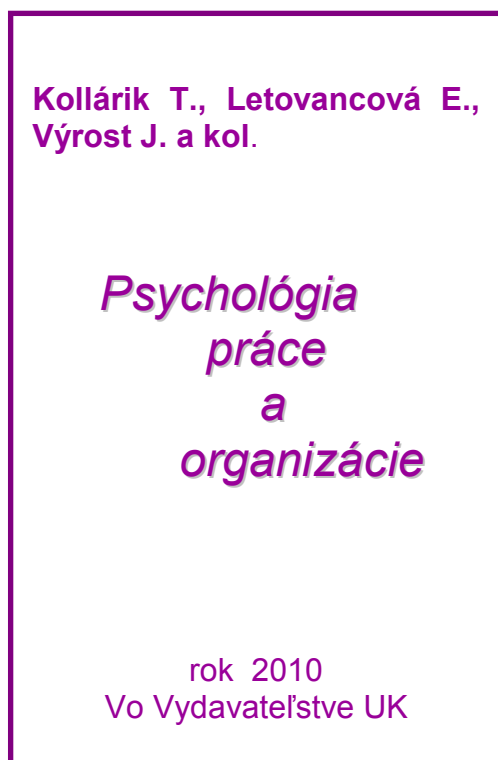
Skupiny, organizácie a jednotlivci:

- skupiny a organizácie
- vodcovstvo a skupinová zmena
- účinná skupina
- jednotlivec v skupine

T. Kollárik a kol., Sociálna psychológia, 2008, 2. vyd., 545 s.



T. Kollárik, E. Letovancová, J. Výrost a kol.: Psychológia práce a organizácie, 2010, cca 450 s.



- Pracovná adaptácia
- Sociálne prostredie
- Manažment sociálneho systému práce
- Koučing

V tejto kategórii publikácií má osobitné postavenie publikácia J. Výrost, Slaměnik a kol., Aplikovaná sociálna psychológia, ktorá poskytuje pekný prehľad o aplikačných možnostiach sociálnej psychológie v rôznych sférach spoločnosti. Miesto v tomto zaujíma kapitola „Človek a organizácia“, hoci ani ďalšie kapitoly nemožno nezaradiť do sféry práce, pretože predmetom záujmu autorov sú sféry sociálnej, spoločenskej reality.

Pre ďalších 5 uvádzaných publikácií je charakteristická rôznorodosť obsahu, či už ide o publikácie primárne zamerané na sociálnu psychológiu a psychológiu práce. V jednom prípade (T. Kollárik a kol., Sociálna psychológia) publikácia neobsahuje žiadnu časť týkajúca sa analyzovanej oblasti.

Aj z tejto stručnej analýzy však vyplýva, že tak ako monotematické publikácie zo sociálnej psychológie, tak aj publikácie z psychológie práce nejednotne, rôznorodé a až okrajovo obsahujú problematiku „sociálnej psychológie práce“.

Odpoveď na základnú otázku– zhodnotenie faktov:

Kardinálnym bodom pre stanovenie vzťahov sociálnej psychológie a psychológie práce je definovanie pozície každej z týchto vedných disciplín a ich priority pri hľadaní odpovede na otázky:

1. pracovná sféra je iba jednou zo sfér pôsobenia sociálnej psychológie a teda jej súčasťou aplikačného pôsobenia?
alebo
2. prioritne je súčasťou psychológie práce ako súčasť štruktúry pôsobenia psychológie práce v konkrétnych podmienkach?

Zdá sa, že prioritná pozícia sociálnej psychológie má všeobecnejší rozmer, v rámci ktorého poskytuje pracovnej sfére dostatok poznatkov o o pôsobení a fungovaní sociálneho systému organizácie. Psychológia práce je zase poskytovateľom podkladov a informácií o komplexnom okruhu faktorov pracovného charakteru, čo môže byť uľahčujúcim a podporujúcim faktorom pre adresnejšie zasahovanie do riešenia určitých problémov.

Je potrebné dodať, že v 70 - tých rokoch minulého storočia sa začína výraznejšie presadzovať „sociálnopsychologický pohľad na prácu“, najmä pod vplyvom rozvoja sociálnej psychológie u nás, ale i pod vplyvom publikácií niektorých zahraničných autorov / V. H. Vroom : Work and Motivation, 1964, J. A. C. Brown : The Social Psychology of Industry,

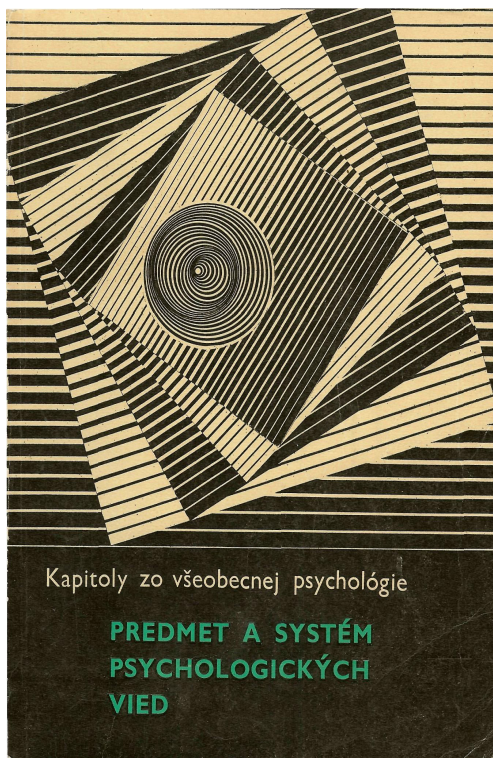
1967, M. Argyle : The Social Psychology of Work, 1972/. Priekopníckou prácou nielen u nás, ale aj v krajinách bývalého východného bloku, bola práca I. Šípoš, T. Kollárik : Sociálna psychológia práce, 1975.

Tento názov jednoznačne vyjadruje spätosť dvoch psychologických disciplín – sociálnej psychológie a psychológie práce. Ich vzájomná spätosť môže obsahovať dva varianty odbornej kooperácie:

1. prvým je vnímanie sociálnej reality ako priestor pre aplikovanie sociálnej psychológie v pracovnej sfére,
2. druhým je vnímanie poznatkov sociálnej psychológie ako súčasť psychológie práce tak, ako sú to otázky fyzikálneho prostredia, výkon a pod.

Tieto dva varianty možno využiť pri formovaní pracovnej definície sociálnej psychológie práce, ako vednej disciplíny, ktorá je formovaná a utváraná poznatkovým fondom sociálnej psychológie a psychológie práce, je súčasťou psychológie práce na báze aplikácie poznatkov sociálnej psychológie, t. j. v rámci aplikovanej sociálnej psychológie.

T. Pardel, J. Koščo: Predmet a systém psychologických vied, 1975, 314 s.



Vyjadrujú to aj Pardel, Koščo (1975), keď na jednej strane konštatujú, že „v súčasnosti psychológia práce a jej disciplíny sa intenzívne a iniciatívne orientujú na interdisciplinárnu

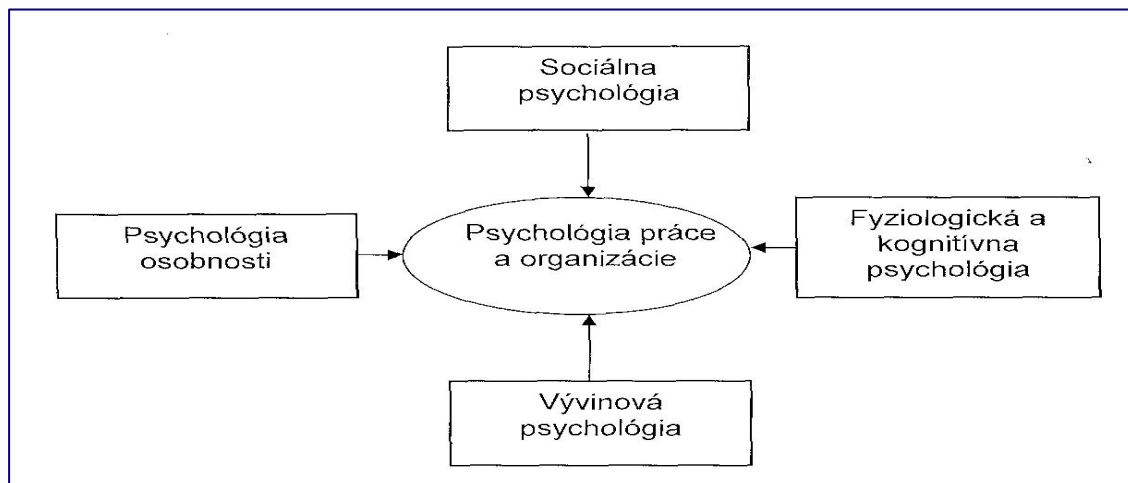
spoluprácu, zaraďuje sa do komplexu riešenia otázok organizácie a riadenia v ekonomike... Tým psychológia práce... rozširuje pole svojej pôsobnosti“ (s. 285) a to „najmä na tie disciplíny psychologických vied, v ktorých je zvýraznený jej sociálny charakter a vývinový princíp. Tak v literatúre sa začíname stretávať s pojmami „Aplikovaná sociálna psychológia“... (s. 293), čo priamo vyjadrujú schémou štruktúry psychologických vied, keďže v kategórii „Aplikované disciplíny psychológie“ uvádzajú aj Aplikovanú sociálnu psychológiu.

Ak vezmeme do úvahy prístupy reprezentantov sociálnej psychológie a psychológie práce zistíme, že hoci sociálni psychológovia i odborníci z psychológie práce a organizácie smerujú k spoločnému definovaniu predmetu záujmu, ale z odlišných pozícií.

Tak napríklad sociálni psychológovia Hewstone, Stroebe (2006) danej problematike venujú jednu kapitolu „Sociálna psychológia v organizáciách“, kde stavajú na „...aplikácii sociálnej psychológie v psychológii práce a organizácie...“ (s. 617) nasledovne:

„Psychológia práce a organizácie je definovaná v pojmoch oblasti, v ktorých sa uplatňuje, čo znamená, že sa zaoberá ľudským správaním v organizáciách a výrazne stavia na teóriách a modeloch prevzatých zo štyroch základných čiastkových disciplín psychológie: sociálnej psychológie, psychológie osobnosti, vývojovej psychológie a fyziologickej a kognitívnej psychológie. Ak vezmeme však do úvahy, že organizácie sú ľudské výtvyry zložené z ľudí, ktorí sa vzájomne ovplyvňujú, má sociálna psychológia na tomto interdisciplinárnom poli veľký podiel.(s. 618).


Vzťahy medzi týmito disciplínami autori dokladajú nasledovne:



Vzťahy psychológie práce a organizácie z psychologickými disciplínami.

Z hľadiska aplikácie umožňuje sociálno - psychologické hľadisko vysvetliť a objasniť množstvo významných tém „zaoberajúcich sa sociálnymi determinantami a dôsledkami individuálnej pracovnej skúsenosti a správania (napr. postoje, motivácie, stres, výkon, spokojnosť), fungovaním skupiny (napr. komunikácia, vodcovstvo, spoločné rozhodovanie, konflikt, budovanie tímu)významné fenomény práce, ako sú sociálne determinanty pracovného správania sa, princípy fungovania skupín) a realizovateľnosti organizácie (napr. strategická misia, štrukturálny plán, kultúrna spôsobilosť, postupy pri riadení ľudských zdrojov, organizačná zmena) (s. 619).

Princíp aplikácie sociálnej psychológie v pracovnej sfére zvyrazňujú i Baron, Byrne, Branscombe (2006), hoci so svojráznym obsahovým vyjadrením, aj to iba v prílohe svojej publikácie:

| | |
|---|--|
|  <h2 style="margin: 0;">SOCIAL PSYCHOLOGY GOES TO WORK</h2> <h3 style="margin: 0;">Applying Social Psychology to Work Settings and Entrepreneurship</h3> | |
| CHAPTER OUTLINE | |
| <p>Work-Related Attitudes: The Nature and Effects of Job Satisfaction</p> <p>Job Satisfaction: Its Causes Job Satisfaction: Its Effects</p> <p>■ BEYOND THE HEADLINES: AS SOCIAL PSYCHOLOGISTS SEE IT—When Employees No Longer Care: Effects of Low Job Satisfaction</p> <p>Organizational Citizenship Behavior: Prosocial Behavior at Work</p> <p>The Nature of Prosocial Behavior at Work: Some Basic Forms Helping at Work: What Factors Affect Its Occurrence?</p> | <p>Leadership: Influence in Group Settings</p> <p>Why Do Some Persons, but Not Others, Become Leaders? What Do Leaders Do? Basic Dimensions of Leader Behavior Transactional and Transformational Leaders: Different Approaches, Different Effects</p> <p>The Social Psychology of Entrepreneurship</p> <p>Why Do Some Persons Become Entrepreneurs? The Role of Social, Cognitive, and Personal Factors Why Are Some Entrepreneurs More Successful Than Others?</p> |

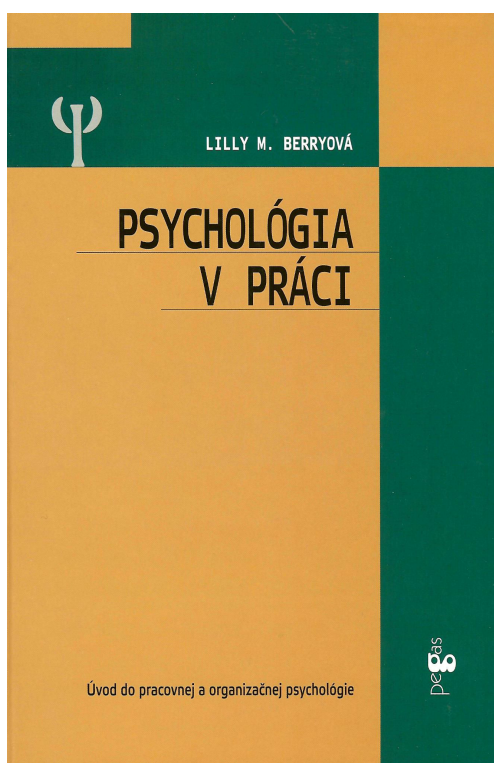
Už samotný názov voľne preložený ako „ Sociálna psychológia ide do práce“ , má v sebe podtón aplikácie tém ako sú pracovná spokojnosť, prosociálne správanie v práci, vodcovstvo i rozšírenie záujmu o sociálnu psychológiu podnikania.

V psychológii práce sa analýza sociálno - psychologických zložiek práce zaraďujú ako súčasť komplexu obsahového zamerania uplatnenia v pracovnej sfére. Škála zložiek

takéhoto prístupu je však podľa predchádzajúcich ukážok vybraných publikácií obsahovo i rozsahovo odlišná.

Po vynorení sa a akceptovaní tzv. organizačnej psychológie a jej orientácie na sociálne podmienky práce sa začal klásť dôraz na organizačnú psychológiu a jej odborného potenciálu. Jedným z najnovších príkladom tohto prístupu je práca Berryovej „Psychológia v práci“, (2009), kde autorka vytvorila samostatnú časť „Budovanie efektívnej sociálnej organizácie“, (s. 269 – 468).

L. M. Berryová, Psychológia v práci, Bratislava IKAR, 2009, 693 s.



Obsah

Budovanie efektívnej organizácie:

Motivácia k práci

Spokojnosť s prácou

Vodcovstvo v práci

Tvorba efektívnych pracovných organizácií/podnikov

Dynamika interakcie

Autorka kládie „...dôraz na organizačnú psychológiu: P/O (pracovno organizační, pozn. T.K.) psychológovia sa zaoberajú rôznymi aspektmi sociálneho správania a prispievajú ku vzniku a vedeniu efektívnych skupín a organizácií“ (269). V súlade s tým postupne analyzuje otázky motivácie k práci, spokojnosti s prácou, vodcovstvo v práci, tvorba efektívnych pracovných organizácií/podnikov, dynamiky interakcie.

Možno konštatovať, že veľké predpoklady pre prijatie primárneho fenoménu aplikácie sociálnej psychológie je - spolu s inými psychologickými disciplínami - viazané na pracovnú sféru, z čoho možno odvíjať opodstatnenosť prijatia označenia „sociálna psychológia práce“.

V tomto období v odborných názoroch rezonovali u nás dva nosné problémy :

1. Názov „sociálna psychológia práce“, čo niektorí pokladali za nevhodný, pretože „oslabuje úsilie riešiť celú problematiku práce komplexne ako sociálny proces“ /Bureš, 1978, s. 227/.
2. Rozdielne chápanie predmetu „sociálnej psychológie práce, obsahová, pojmová i poznatková nejednotnosť a preto „ tento názov má iba pracovnú podobu“ /Ružička, 1978, s. 31.

Na Slovensku sa už niekoľko rokov pre označenie tejto súčasti psychológie práce neoficiálne akceptuje názov „**sociálna psychológia práce**“. A to na báze vzájomných vzťahov: **sociálna psychológia + psychológie práce = sociálna psychológia práce**.

A tak sociálna psychológia i psychológia práce si osvojili a prijali oblasť „sociálnej psychológie práce“ do svojho predmetu, za vzájomného rešpektovania sa. Možno i to dokladá uznávaný fakt, že neexistuje „nesociálna psychológia“, resp. psychologická disciplína, ktorá by neakceptovala a opomínala sociálny faktor.

Sociálna psychológia i psychológia práce disponujú dobrým poznatkovým potenciálom, s formovaným v priebehu ich vývoja. Koniec – koncov výrazne sa to prejavuje pri sledovaní obsahového zamerania analyzovaných knižných publikácií. Predsa však pre konfrontáciu adekvátnosti obsahového zamerania publikácií a celkového trendu rozvoja sociálnej psychológie práce uvediem syntézu, zovšeobecnenia i stanovenie určitých princípov možno uviesť závery Browna (1967):

1. Spoločenský svet dospelého je primárne determinovaný pracovnou činnosťou.
2. Potreba uznania, istoty, solidarity je pri určovaní pracovnej morálky a produktivity často dôležitejšia ako fyzické podmienky práce.
3. Sťažnosti a nespokojnosť robotníkov nemusia byť nevyhnutne dôsledkom tých faktov, na ktoré sa ľudia sťažujú, často sú len príznakom nespokojnosti jedinca s jeho spoločenskou situáciou.
4. Zamestnanec je človek, ktorého postoje Práca je skupinová činnosť.
5. a efektívnosť sú podmienené sociálnymi požiadavkami tak v rámci pracoviska, ako aj mimo neho.
6. Voľné priateľské (neformálne) skupiny vykonávajú v zásade závažnú spoločenskú kontrolu pracovných návykov a postojov jednotlivca.
7. Spolupráca v kolektíve sa neuskutočňuje náhodne, ale musí sa plánovite rozvíjať.

Samozrejme, uvedené údaje sú staršieho dáta, čo poznačuje formuláciu problémov, ale aj obsahové zameranie konštatovaní. Ale v porovnaní so súčasnosťou je to aj doklad toho, že tak ako sa vyvíja pojmový aparát, tak sa aj vyvíja poznatkový systém a hierarchia problémov, prípadne sa vynárajú nové otvorené a aktuálne otázky. A to tak v oblasti sociálnej psychológie ako aj psychológie práce.

Práve tieto dve psychologické disciplíny a ich teoretické a aplikačné východiská tvoria v symbióze sociálnu psychológiu práce. Doklady toho sú v nasledujúcich dvoch častiach tejto publikácie.

ZAMESTNÁVANIE ZDRAVOTNE ZNEVÝHODNENÝCH ĽUDÍ NA SLOVENSKU (PREHĽADOVÁ ŠTÚDIA)

PhDr. Elena Kopcová, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, Ena@wellnea.sk

Abstrakt

Cieľom príspevku je predstaviť súčasný stav zamestnanosti zdravotne znevýhodnených ľudí na Slovensku ako aj ich možnosti zamestnávania sa na trhu práce. V príspevku predkladáme fakty na základe štatistických zistení. Možnosti zamestnávania sa na otvorenom trhu práce pre zdravotne znevýhodnených ľudí sú značne obmedzené aj v dôsledku nedostatočne motivujúceho nastavenia legislatívy. Následne sa detailnejšie zameriame na chránené dielne ako nástroj aktívnej politiky trhu práce, umožňujúci vytvoriť špecifické pracovné podmienky adresne prispôbené konkrétnym potrebám zdravotne znevýhodneného zamestnanca. Odporúčania pre ďalší výskum a prax tvoria záver príspevku.

Kľúčové slová:

Zdravotne znevýhodnení ľudia, zamestnávanie, nezamestnanosť, chránené dielne, náhradné plnenie povinných odvodov na zamestnávanie zdravotne postihnutých ľudí.

1. Úvod

Zdravotne znevýhodnený človek sa v minulosti označoval rôznymi názvami, ktoré sa snažili vystihnúť rôznu podstatu. Dlhو sa používali negativisticky ladené pojmy ako defektný, inadaptovaný, handikepovaný, abnormálny, atypický, subnormálny, anomálny či postihnutý. V poslednom čase sa pokúša pojmológia zdôrazniť viac humánne dôsledky zdravotného znevýhodnenia, a tak sa stretávame s pojmami ako človek so špeciálnymi potrebami či vyžadujúci si osobitnú starostlivosť. V súvislosti s prácou sa používal termín človek so zmenenou pracovnou schopnosťou. Zdravotne znevýhodneným človekom je podľa súčasne platnej legislatívy, ustanovenia § 9 zákona o službách zamestnanosti č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a v znení neskorších predpisov, občan so zdravotným postihnutím uznaný za invalidného občana podľa osobitného predpisu (§ 71 ods. 1 zákona č.461/2003 Z. z. o sociálnom poistení, ktorý hovorí: Poistenec je invalidný, ak pre dlhodobu nepriaznivú

zdravotný stav má pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 40 % v porovnaní so zdravou fyzickou osobou.).

Z celkového počtu 393 737 evidovaných nezamestnaných v Slovenskej republike pri 14,65% miere nezamestnanosti je k 31. marcu 2010 (http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2010.html?page_id=13283, 17.5.2010) evidovaných až 11 003 zdravotne postihnutých nezamestnaných ľudí. Celkový podiel týchto zdravotne postihnutých evidovaných nezamestnaných síce činí len 2,79 %, pri klesajúcej tendencii tohto podielu (marec 2007 – 3,9%, marec 2008 – 3,73%, marec 2009 – 2,78%, *ibid*), avšak práve tejto rizikovej skupiny nezamestnaných sa týka niekoľkonásobne prevyšujúca dlhodobá nezamestnanosť v porovnaní so zdravými nezamestnanými a komplikácie pri ich opätovnom zaradení sa na trh práce (Buchtová, 2002).

Zo psychologického hľadiska sa u nás používa charakteristika zdravotne znevýhodneného človeka ako *„jedinca s ťažkosťami v sociálnom uplatnení, ktoré vyplývajú z nedostatku alebo deficitu orgánu, jeho funkcie alebo procesu a u ktorého sa prejavujú zmeny a charakteristické ťažkosti pri poznávaní okolitého konkrétneho sveta, v sociálnom styku, a u ktorého sa súčasne prejavujú špecifické osobitosti pri utváraní jeho osobnosti“* (Požár a kol., 1984). Pre nás ako psychologov je dôležitá najmä sekundárna kompenzácia zdravotného postihnutia, jedná sa o *„oblasť osobitností utvárania a vývinu psychických procesov, stavov a vlastností, ako aj o osobitosti utvárania osobnosti postihnutých, vrátane psychickej regulácie ich správania“* (Požár, 2003, s. 31). Z tohto hľadiska psychologická práca so zdravotne znevýhodnenými ľuďmi v procese ich zamestnávania si vyžaduje špecifický prístup. Často sa u nich totiž vyskytuje tzv. kompenzačný mechanizmus na úrovni osobnosti a je preto potrebné hľadať súlad medzi ich často vyššími ambíciami a aspiráciami a ich schopnosťami tak, aby sa dosiahla ich primeraná sociálnaj aj pracovná integrácia. Navyše v dnešnej spoločnosti zameranej na výkon a úspech, produktivitu práce sa títo ľudia cítia menejcennými a následne u nich často nastupuje aj problém straty zmyslu života spolu so zníženým sebedôverou.

Programy pomoci zdravotne znevýhodneným ľuďom pri podporovanom zamestnávaní sú rôzneho zamerania. Na Slovensku sa nimi zaoberajú agentúry podporovaného zamestnávania, ktoré zo zákona o službách zamestnanosti 5/2004 Z.z. pomáhajú evidovaným nezamestnaným zdravotne postihnutým ľuďom identifikovať ich pracovný potenciál, aktívne im pomáhať hľadať zamestnanie, spolu so zamestnávateľom upravovať pracovné prostredie a podmienky špecificky vzhľadom na zdravotný postih konkrétneho zdravotne postihnutého záujemcu o prácu až po pomoc pri tvorbe chránených dielní. Zo zahraničia poznáme aj iné

príklady „dobrej praxe“, a to napríklad elektronický projekt PIONIER na zdokonalenie kapacity učenia a ďalšieho vzdelávania spolu s praktickým dopadom vytvorenia nových pracovných miest pre mentálne postihnutých zamestnancov v chránených dielňach v Nemecku (Eicker, Schneider, 1998); výskumné zistenie Combsa a Omviga (1986), že väčšie firmy v USA sú prístupnejšie zamestnávať zdravotne postihnutých a tiež aj im vytvárať špecifické podmienky a programy, pričom uprednostňujú skôr telesný pred mentálnym postihom; program facilitácie kompetitívneho zamestnávania spolu s princípmi plánu, rozvoja a implementácie prepojenia zamestnávateľov, vzdelávacích inštitúcií, rehabilitačných agentúr a samotných zdravotne postihnutých ľudí (Rochlin, DeCaro, Clareq, 1985).

Dopadom zmeny systému minimálnej mzdy na zamestnávanie zdravotne postihnutých ľudí v Anglicku (UK) sa prostredníctvom metódy delphi medzi zamestnávateľmi a poradcami pre zdravotne postihnutých zaoberali Schneidrová a Duttonová (2002), pričom zistili, že väčšina zdravotne postihnutých ľudí pracuje za minimálnu mzdu. Walker (2003) sa tiež v jeho ekonomických teóriách zaoberá potrebou zamestnávať zdravotne postihnutých, pretože sa s progresívnou medicínou zvyšuje podiel zdravotne postihnutých ľudí v produktívnom veku v populácii a aj neschopnosť pracovať je len relatívna, tvarovaná najmä povahou pracovných požiadaviek, očakávaniami zamestnávateľov a tlakom na neustále sa zvyšujúcu produktivitu práce a zdôrazňuje potrebu nielen testovať nové opatrenia aktívnej politiky zamestnanosti, ale aj vyhodnocovať doterajšie a to dobré z nich prevziať a tak vytvoriť najvhodnejší model pre našu konkrétnu spoločnosť.

V terminológii legislatívy má zdravotne postihnutý človek, ktorému bol priznaný invalidný dôchodok na základe lekárskej posudkovej komisie s mierou poklesu schopnosti zárobkovej činnosti nad 40%, na Slovensku tieto alternatívy zamestnávania, a to:

1. zamestnať sa na otvorenom trhu práce bez podporných štátnych príspevkov
2. zamestnať sa v organizácii alebo si môže založiť živnosť ako samozamestnávateľ (SZČO) alebo neziskovú organizáciu, pričom si žiada štátny príspevok na zriadenie chráneného pracoviska (v prípade zamestnávania 1 zdravotne postihnutého) alebo chránenej dielne (v prípade, že bude zamestnávať viac zdravotne postihnutých)

2. Zamestnávanie zdravotne znevýhodnených ľudí na otvorenom trhu práce

V prvom prípade môže zdravotne postihnutý človek argumentovať svoju atraktivitu pre zamestnávateľa tým, že každá firma, ktorá má viac ako 20 zamestnancov, má zo zákona povinnosť zamestnávať 3,2 % zo všetkých svojich zamestnancov práve zdravotne postihnutých zamestnancov (zaokrúhľuje sa od 0,5 nahor), ak príslušný úrad práce v evidencii

uchádzačov o zamestnanie vedie občanov so zdravotným postihnutím, a to je v praxi každý regionálny úrad práce.

Ak organizácie (verejné, súkromné aj neziskové) nad 20 zamestnancov z rôznych dôvodov často nezamestnávajú žiadnych zdravotne postihnutých občanov, musia platiť pokuty vo forme odvodov. Zamestnávateľ, ktorý nezamestnáva určený povinný podiel počtu občanov so zdravotným postihnutím na celkovom počte svojich zamestnancov podľa § 63 ods. 1 písm. d), je povinný najneskôr do 31. marca nasledujúceho kalendárneho roka odvieť na účet úradu za každého občana, ktorý mu chýba do splnenia povinného podielu počtu občanov so zdravotným postihnutím, odvod vo výške 0,9 násobku celkovej ceny práce podľa § 49 ods. 4 vypočítanej z priemernej mzdy zamestnanca v hospodárstve Slovenskej republiky za prvý až tretí štvrt'rok kalendárneho roka, ktorý predchádza kalendárnemu roku, za ktorý zamestnávateľ tento odvod odvádza. V kalendárnom roku 2009 zamestnávatelia na započítanie jedného občana so zdravotným postihnutím platili tieto povinné odvody v sume 755 EUR bez DPH. Pri počte zamestnancov napr. 60, by mal takýto zamestnávateľ zamestnávať 2 zdravotne postihnutých, teda povinné odvody v roku 2009 mu činili 755 EUR x 2 bez DPH atď. Tieto odvody zamestnávateľ platí ročne najneskôr do 31. marca nasledujúceho kalendárneho roka, zväčša pri podaní daňového priznania. V praxi to teda znamená, že je pre zamestnávateľa oveľa finančne výhodnejšie zaplatiť tieto odvody (ktoré v podstate tvoria tak 2 mesačnú minimálnu mzdu zdravotne postihnutého zamestnanca) ako celoročne platiť mzdu zdravotne postihnutému zamestnancovi a ešte mať ďalšie zvýšené výdavky na špeciálne úpravy jeho pracoviska kvôli zdravotnému postihnutiu.

Zo Štatistického úradu SR máme zatiaľ údaje za rok 2008. Organizácie s viac ako 20 zamestnancami Slovensku mali zamestnávať 42 929 zdravotne znevýhodnených, pričom v skutočnosti zamestnávali len 24 420 a za zvyšných 18 509 zaplatili štátu povinné odvody v celkovej sume $18\,509 \times 664 \text{ EUR} = 12\,289\,976 \text{ EUR}$. Zo zákona ešte existuje, v zmysle plnenia povinnosti zamestnávať občanov so zdravotným postihnutím vo výške povinného podielu podľa zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon) § 63 ods. 1 písm. d) môže zamestnávateľ plniť túto povinnosť aj zadaním zákazky vhodnej na zamestnávanie občanov so zdravotným postihnutím (odoberaním výrobkov alebo služieb od chránenej dielne). Pri pohľade na celkovú výšku povinných odvodov na zamestnávanie zdravotne postihnutých ľudí za rok 2008 by týchto viac ako 12 miliónov EUR mohlo ísť na podporu integrácie zdravotne postihnutých ľudí prostredníctvom ich zamestnávania v chránených dielniach. Nestalo sa to však a firmy s viac ako 20 zamestnancami nemajú príliš veľkú ochotu spolupracovať s

chránenými dielňami. Cieľovou skupinou pre chránené dielne sú práve firmy, pretože štátne organizácie majú prísne nariadenia nakladať so svojimi finančnými prostriedkami a len obmedzene ich niektorá z chránených dielní spĺňa, nehovoriac o neochote podstupovať náročnú administráciu a neziskové organizácie len málokto majú viac ako 20 zamestnancov, pričom najčastejšie sú to zariadenia sociálnych služieb, ktorých zriaďovateľom sú samosprávy a tam platia podobné pravidlá ako u štátnych organizácií. Podľa nášho doterajšieho prieskumu medzi firmami s viac ako 20 zamestnancami ide najmä o dôvod náročnosti vybavenia zákazky s chránenými dielňami, ktoré majú málo ekonomicky a podnikateľsky zmyslajúci manažment. Výskumu zisťovania postojov firiem na Slovensku k zamestnávaniu zdravotne postihnutých ľudí ako aj k možnosti ich podpore formou zákaziek chráneným dielňam sa začíname zaoberať a v blízkej budúcnosti prinesieme aj prvé výsledky.

3. Zamestnávanie zdravotne znevýhodnených ľudí v chránených dielňach

Podľa § 55 zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti sú chránená dielňa a chránené pracovisko zriadené právnickou alebo fyzickou osobou, v ktorých pracuje najmenej 50 % občanov so zdravotným postihnutím, ktorí nie sú schopní nájsť si zamestnanie na otvorenom trhu práce alebo sú to pracoviská, na ktorých sa občania so zdravotným postihnutím podľa § 9 ods. 1 zaškoľujú alebo pripravujú na prácu a v ktorých sú pracovné podmienky vrátane nárokov na pracovný výkon prispôsobené zdravotnému stavu občanov so zdravotným postihnutím.

Za zriadenie chráneného pracoviska sa považuje aj zriadenie jednotlivého pracovného miesta, ktoré právnická osoba alebo fyzická osoba vytvorila alebo prispôsobila zdravotnému stavu občana so zdravotným postihnutím. Chránené pracovisko môže byť zriadené aj v domácnosti občana so zdravotným postihnutím. Postavenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska prizná úrad práce, sociálnych vecí a rodiny na základe kladného posudku orgánu na ochranu zdravia (úradu verejného zdravotníctva). Chránená dielňa a chránené pracovisko sú určené predovšetkým na pracovné uplatnenie občanov so zdravotným postihnutím, ktorým zamestnávateľ nemôže poskytnúť vhodné zamestnanie na iných pracoviskách. V chránenej dielni alebo na chránenom pracovisku môžu pracovať aj občania, ktorým sa poskytuje získanie odborných zručností alebo príprava na pracovné uplatnenie a zamestnanci, ktorí pre ohrozenie zdravia nie sú dočasne spôsobilí vykonávať doterajšie zamestnanie, ak pre nich zamestnávateľ nemá iné vhodné zamestnanie.

Na Slovensku je v súčasnosti 4529 chránených dielní (k 31.3.2010, www.upsvar.sk), pričom zamestnávajú 8483 zdravotne postihnutých ľudí. Evidovaných nezamestnaných zdravotne postihnutých ľudí na úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny na Slovensku je 11003. Teda týchto vyše 11 tisíc ľudí ostáva takmer natrvalo v evidencii nezamestnanosti, pretože chránené dielne majú vytvorené pracovné miesta takmer natrvalo obsadené tými zdravotne postihnutými ľuďmi, ktorých pôvodne zamestnali. Výmena je len ojedinelá (za marec 2010 uvádza UPSVAR 703 nových evidovaných ZP ľudí, pričom vyradených z evidencie ich je len 515, takže sa jedná nielen o výmenu ZP medzi trhom práce a evidenciou nezamestnanosti, ale stále pribúdajú noví ZP do evidencie nezamestnanosti, obdobne je to aj v predchádzajúcich mesiacoch a rokoch).

Tieto chránené dielne majú rôzne predmety činnosti od administratívnej činnosti, masáží, krajčírstva, výroby ochranných odevov, stravovacích služieb po výroby z plastov, textilu, papiera atď. Existujú aj chránené dielne, ktoré poskytujú dokonca vysoko odborné špecializované služby ako napr. ekonomické odvetvové analýzy či psychodiagnostické vyšetrenia vodičov a psychoterapiu. Pri pohľade na rozvrstvenie chránených dielní v regiónoch je viditeľné, že najmenej chránených dielní je založených práve v regiónoch s najvyššou mierou nezamestnanosti a súčasne najviac ekonomicky zaostalým regiónom na Slovensku, a to v okrese Rožňava a Revúca. Dôvod tohto nízkeho zastúpenia chránených dielní práve v ekonomicky najslabších regiónoch Slovenska vidíme v probléme získať ďalšie financovanie od firiem s viac ako 20 zamestnancami v regióne. Chránené dielne síce dostávajú na svoje založenie a chod štátne príspevky vyplývajúce z aktívnych opatrení trhu práce, pri ich povinnosti zamestnávať zdravotne postihnutých zamestnancov počas 2 rokov to na trvalé udržanie však zďaleka nestačí. Jedná sa najčastejšie o 3 príspevky priamo naviazané na chránené dielne.

Tabuľka 1: Príspevky priamo naviazané na chránené dielne.

| Náklady | Simulácia uhrádzania nákladov UPSVARom schválených chránenej dielni v roku 2009 počas prvých 2 rokov záväzku zamestnávať ZP |
|--|---|
| Mzda zamestnancov (podľa § 56 zákona č. 5/2004 Z.z.) | 6040,38 EUR/1 zdravotne postihnutého zamestnanca na 2 roky Minimálna mzda 400 EUR/mesačne x 6 ZP zamestnancov (v plnej výške prepláca UPSVAR, pri stanovenej minimálnej mzdy, vrátane odvodov do poisťovní a preddavku dane zo zárobkovej činnosti) - zvyšných 9 mesiacov do povinných 2 rokov hradíte mzdu čiastočne z vlastného alebo môžete z § 60, ktorý dovtedy využívate napr. na nájomné atď. |
| Mzda pracovných asistentov | 800 EUR/mesačne x 2 pracovní asistenti (výška celkovej ceny práce sa |

| | |
|---|---|
| (podľa § 59 zákona č. 5/2004 Z.z.) | určí podľa počtu zverených ZP zamestnancov, výšky ich miery poklesu funkčnej schopnosti zárobkovej činnosti atď., v plnej výške prepláca UPSVAR po dobu celých 2 rokov) |
| Prevádzkové náklady (podľa § 60 zákona č. 5/2004 Z.z.) | Nájomné, energie, účtovníčka a po vyčerpaní § 56 aj čiastočne mzdy ZP (prepláca UPSVAR po dobu celých 2 rokov, vyrátava sa pomerovo podľa počtu ZP zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov, podľa predložených účtovných dokladov a ich oprávnenosti) |

Uvedené štátne príspevky pochádzajú zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky v zmysle Schémy pomoci de minimis na podporu zamestnanosti DM-1/2007, v programovej štruktúre a schéme pomoci patria k operačnému programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia – Národný projekt II-2 Podpora zamestnanosti občanov so zdravotným postihnutím.

Pre názornosť bolo v roku 2009 prostredníctvom úradov práce, sociálnych vecí a rodiny na celom Slovensku (http://www.upsvar.sk/statistiky/aktivne-opatrenia-tp-statistiky/aktivne-opatrenia-trhu-prace-2009.html?page_id=1251, 17.5.2010):

v rámci § 56 zákona č. 5/2004 Z.z. vytvorených a obsadených 1417 pracovných miest, na ktoré bolo vyplatených 11 284 043,64 EUR na zriadenie chránenej dielne a teda na mzdu ZP

- v rámci § 57 zákona č. 5/2004 Z.z. vytvorených a obsadených 439 pracovných miest, na ktoré bolo vyplatených 3 580 054,75 EUR na samozamestnávanie ZP
- v rámci § 59 zákona č. 5/2004 Z.z. vyplatených 1 622 146,69 EUR na pracovných asistentov ZP
- v rámci § 60 zákona č. 5/2004 Z.z. bolo na úhradu prevádzkových nákladov chránenej dielne alebo chráneného pracoviska a na úhradu nákladov na dopravu zamestnancov vyplatených v 3979 chránených dielňach pre 10 754 ZP 7 854 808,46 EUR a pre 1914 SZČO vyplatených 1 331 934,91 EUR

Za celý rok 2009 tieto príspevky činia spolu 25 672 988, 45 EUR. Keď predpokladáme, že povinnosť odvodov na zamestnávanie zdravotne postihnutých sa týkala rovnakého počtu firiem pri počte povinnosti zamestnávať 18 509 zdravotne postihnutých zamestnancov, za ktorých bolo v roku 2009 treba odvieť až 755 EUR bez DPH na 1 ZP, jedná sa o sumu 13 974 295 EUR. Teda takmer o polovicu z vyplatených štátnych príspevkov. Keby firmy platili túto polovicu chráneným dielňam, možno práve tá polovica evidovaných nezamestnaných zdravotne postihnutých by našla uplatnenie na trhu práce, s čím súvisia nielen ekonomické dôsledky menšieho zaťaženia hospodárstva pasívnym vyplácaním individuálnych dávok (pretože zamestnaná pracovná sila prináša do národného hospodárstva

vždy viac financií ako mu nezamestnaná pracovná sila odberá na štátnych dávkach pomoci), ale najmä sociálno-psychologické dôsledky zamestnania pre kvalitu života samotného zdravotne postihnutého človeka.

4. Záver

Keďže legislatíva na Slovensku je nastavená stále tak, že firmám sa viac „oplatí“ platiť „pokutu“ štátu za neplnenie povinnosti zamestnávať 3,2 % zo všetkých zamestnancov (táto je vo výške 2-mesačnej minimálnej mzdy), pre zdravotne postihnutých ľudí sú len minimálne šance zamestnať sa na otvorenom trhu práce. V prípade založenia chránenej dielne a dobrom ekonomickom manažmente môže chránená dielňa navyše presvedčiť firmy, aby tieto odvody neplatili štátu, ale im vo forme náhradného plnenia tejto povinnosti kúpou ich výrobkov alebo služieb. Takže je nielen sociálne, ale aj ekonomicky efektívne riešiť nezamestnanosť zdravotne postihnutých ľudí zakladaním chránených dielní, ktorých trvalá udržateľnosť bola podporovaná ekonomicky samostatným a podnikateľským zmýšľaním manažmentu tak, aby presvedčili firmy, že zdravotne znevýhodnení ľudia sú naozaj rovnocennými partnermi v našej spoločnosti.

Výskumy v tejto oblasti by sa mali uberať viacerými smermi, a to zisťovanie postojov firiem k zamestnávaniu zdravotne postihnutým, k ochote a dôvodom neochoty zadávať zákazky chráneným dielňam, k zmene kvality života zdravotne znevýhodneným ľuďom po zamestnaní sa v chránenej dielni, ako aj k zmene postojov zdravých kolegov voči zdravotne postihnutým zamestnancom v chránených dielňach atď.

Literatúra

BUCHTOVÁ, B. a kol., Nezamestnanosť. Psychologický, ekonomický a sociálny problém.

Praha, Grada, 2002.

COMBS, I. H., OMVIG, C. P., Accomodation of Disabled People into Employment:

Perceptions of Employers. Journal of Rehabilitation, April/Maj/June 1986, p. 42-45.

EICKER, A., SCHNEIDER, S., Production-orientated education and training of the mentally disabled in sheltered employment (PIONIER). Rehabilitation in practice. Disability and Rehabilitation, 2000. Vol. 22, No. 4, p.206-210.

ROCHLIN, J.F., DeCARO, J.J., CLAREQ, J.R., Competitive Employment of Disabled

People: The Need for a Partnership. Journal of Rehabilitation, April/May/June 1985, p. 19-23.

SCHNEIDER, J., DUTTON, J., Attitudes Towards Disabled Staff and the Effect of the

- National Minimum Wage: a Delhi survey of employers and disability employment advisors. *Disability and Society*, Vol. 17, No. 3, 2002, pp. 283-306.
- ŠÚ SR, 2008 – interné zdroje (po vyžiadaní si konkrétnych údajov)
- POŽÁR, L. a kol., *Patopsychológia postihnutého dieťaťa 1*, Bratislava, UK, 1984.
- POŽÁR, L., *Patopsychológia. Psychológia jedincov s rôznym druhom postihnutia*. Bratislava, UK, 2003.
- WALKER, R., *Employment, Support and Security. Balancing the needs of disabled people*. *New Economy*, 2003, p. 50-55.
- Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a v znení neskorších predpisov
(www.zbierka.sk, 17.5.2010)
- http://www.upsvar.sk/buxus/docs//SSZ/ONAOTP/U_zozn_CHD_1_10.xls, 17.5.2010.
- http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-tatistiky/2010.html?page_id=13283,
- http://www.upsvar.sk/statistiky/aktivne-opatrenia-tp-statistiky/aktivne-opatrenia-trhu-prace-2009.html?page_id=1251, 17.5.2010

PREHĽAD AKTUÁLNYCH TRENDOV A DISKUTOVANÝCH OTÁZOK PERSONÁLNEHO VÝBERU

Mgr. Katarína Kozová

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, katarina.kozova@gmail.com

Abstrakt

Naším cieľom je ponúknuť prehľad aktuálnej literatúry a empirických zistení v oblasti personálneho výberu a používaných metód pri výbere zamestnancov. Najnovšie výskumy naznačujú záujem I-O psychológov o skúmanie využitia osobnostných testov pri personálnom výbere, z ktorých najväčšia pozornosť je venovaná overovaniu päť- faktorového modelu osobnosti. So zvyšujúcimi sa záujmom overovať osobnostné testy však narastajú i znepokojenia, spojené s možnosťou zámerného skresľovania odpovedí v testoch uchádzačmi. Do diskusie vnášame otázky využiteľnosti osobnostných testov pri výberoch, náchylnosti používaných hodnotiacich nástrojov na skreslenie odpovedí, kritické zhodnotenie súčasných metód výskumu a načrtujeme nové možnosti posúvania výskumu.

1. Úvod

Posudzovanie vhodnosti uchádzača pre vykonávanie konkrétnej pracovnej pozície vo všeobecnosti predstavuje kombináciu a aplikáciu systematických procesov, slúžiacich na porozumenie výkonu jednotlivcov alebo skupín v prediktívnom zmysle (Edenborough, 2005). Ako uvádzajú Lievens, van Damová a Morris (2002, s.582) „hlavným cieľom personálneho výberu je identifikovať tých kandidátov, od ktorých sa očakáva, že budú mať pre organizáciu najvyššiu pridanú hodnotu v čase“.

Zisťovanie osobnostných vlastností a dispozícií, na základe ktorých je možné predpokladať pracovný výkon v určitej profesii predstavuje kľúčovú úlohu pri výbere spomedzi uchádzačov na danú pracovnú pozíciu. V snahe o skvalitnenie personálneho výberu a metód výberu, sa empirický výskum posúva do viacerých smerov, ktoré sa stali aktuálne hlavnými výskumnými problémami. Zamerali sme sa na prehľad súčasných trendov personálneho výberu, preto v nasledovnom texte budeme rozoberať tieto témy:

- Jednou z nich je oblasť, otvárajúca diskusiu o (ne)používaní testov osobnosti, ktorá v narastajúcej miere poukazuje práve na adekvátnosť využívania osobnostných testov

pri výbere zamestnancov. Na základe empirickej evidencie (napr. Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007) môžeme tvrdiť, že testovanie osobnosti v súčasnosti prežíva akýsi „návrät“, konkrétne, veľká pozornosť je venovaná predovšetkým overovaniu päť- faktorového modelu osobnosti.

- Inú veľkú tému predstavuje problém skresľovania seba- posudzovacích dotazníkov a „robenia dojmu“ uchádzačov na pracovných pohovoroch s cieľom „javiť sa v lepšom svetle“ s možnými dopadmi na validitu získaných výstupov a v konečnom dôsledku i rozhodnutí o ich (ne)prijatí (napr. Marcus, 2009).
- Na záver zhrnieme kritickým zhodnotenie metodologických problémov a metód výskumu v organizácii, so zameraním na experimentálny dizajn, na ktorý v tejto výskumnej línii reaguje Highhouse (2009).

1. V otázke rozhodovania sa i do oblasti pracovnej psychológie pretláča „intuitívna“ alternatíva kognitívneho spracovania, ktorá stojí v opozícii voči tzv. premyslenému (dobře uváženému) štýlu spracovania (napr. Gigerenzer, Todd & the ABC Research Group, 1999). Táto perspektíva s jej atraktívnym „thin slices“ dizajnom sa ukázala byť adekvátnou v rôznych oblastiach psychológie (napr. Ambady, Krabbenhort & Hogan, 2006; Holleran & Mehl, 2008) a javí sa ako sľubná i pre oblasť personálneho výberu.

2. Prehľad výskumov a empirických zistení

2.1 Päť- faktorový model osobnosti/(ne)používanie testov osobnosti

Za posledných 30 rokov bolo používanie testov osobnosti pri výberoch značne kritizované pre nízku kriteriálnu validitu, nízku prediktívnu validitu, vysoké náklady na rozvoj, financie a vysoké riziko nežiaducich dopadov (Hogan, Hogan & Roberts, 1996). Osobnostné testy vytvorené pre posúdenie, či testovaný disponuje určitými črtami alebo s osobnosťou spojenými schopnosťami môžu však podľa najnovších zistení, uvedených Scrogginom, Thomasom a Morrisom (2009) byť užitočné pre predikciu správania sa zamestnanca a pracovných výstupov naprieč mnohými pozíciami.

Posun vo využiteľnosti testov osobnosti v personálnom výbere sa pripisuje predovšetkým rozvoju faktorálnych prístupov, z ktorých sa najväčšej pozornosti dostáva Big 5 modelu osobnosti. Jadrové faktory osobnosti, extravézia, svedomitosť, otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť a neuroticizmus sú vytvorené tak, že každý konštrukt môže byť rozložený do stoviek ďalších črt, ktorými je sýtený.

Barrick, Mount a Judge (2001) previedli snád' najkomplexnejšiu meta-analýzu, ktorá bola zameraná na súvislosť medzi Big five modelom osobnosti a nasledovnými premennými:

- (a) kritériá výkonu (celkový pracovný výkon, objektívny výkon a výkon v úlohe, kontextuálny výkon a vyhýbanie sa kontraproduktívnemu správaniu sa),
- (b) kritériá líderstva (emergencia, efektivita, transformačné líderstvo),
- (c) ostatné kritériá ako tímový výkon a podnikanie a
- (d) pracovnú motiváciu a postoje.

Autori preskúmali 11 výskumných štúdií a 4 papierové prezentácie, ktoré boli metodologicky použiteľné a publikované v priebehu 8 rokov.

Bolo zistené, že Big five osobnostné premenné sú prediktívne pre pracovný výkon a jeho zložky, líderstvo a ostatné, s prácou spojené kritériá. Silná empirická evidencia potvrdila, že svedomitosť je najlepšie generalizovateľný big five prediktor pracovného výkonu (napr. Barrick, Mount & Judge, 2001)

Novšie výskumy potvrdzujú, že osobnostné testy v kombinácii s meraním kognitívnych schopností sú validné prediktory pracovného výkonu, pričom práve ich kombináciou sa zvyšuje validita a znižuje sa riziko možných nežiaducich dopadov (napr. Scroggins, Thomas & Morris, 2009). Taktiež silne podporujú evidenciu, že kritériálna validita testov osobnosti je dostatočná – osobnostné skóre predikujú pracovný výkon (napr. Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007).

2.2 Zavádzanie/seba- prezentácia

Skresľovanie môžeme definovať ako „tendenciu testovaných zámerne ponúknuť nepresné odpovede na položky osobnostných testov spôsobom, v ktorý veria, že zvýši ich šance získať cenné výstupy, rovnako ako priaznivé rozhodnutie o ponuke práce“ (Goffin & Boyd, 2009, s.151). Marcus (2009) tvrdí, že pojmy „zámerné zavádzanie“, „skresľovanie“, by mali byť nahradené viac všeobecným pojmom „seba- prezentácia“. Seba- prezentačné správanie v situáciách výberu môže byť podľa autora potom chápané ako „snahy adaptovať jednotlivcov predstavovaný seba- obraz na situačné požiadavky atraktívneho nádejného zamestnanca“ (s. 418).

Zámerné skresľovanie a zavádzanie pri výberoch z hľadiska uchádzačov a následné dopady na výsledky výberu, je v oblasti personálneho výberu horúcou témou. Existujú viaceré výskumné tímy, ktoré akoby medzi sebou súperili, a zrejme i preto v súčasnosti môžeme v tejto oblasti badať 3 perspektívy empirických výskumov s rôznymi závermi:

1. seba- prezentácia uchádzačov zoslabuje pravdivé skóre merania a pridáva na chybovej komponente na škálovom skóre (Morgenson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt, 2007).
2. „robenie dojmu“ môže indikovať pozitívne, s prácou spojené sociálne zručnosti (Hogan, Barret & Hogan, 2007; Marcus, 2009).
3. sociálna dezirabilita nie je spojená s výkonom a prakticky nemá žiaden efekt na validitu (Ones, et al., 2007) a navyše, základný výskyt zavádzania u uchádzačov v priebehu výberu je minimálny.

Ako sme si mohli všimnúť už pri vybraných definíciách pojmov, uvedená oblasť bojuje so značnými konceptuálnymi problémami, čo sú predovšetkým nejasnosti pri vymedzení pojmov a ich nejednotné používanie v rámci výskumov. Stretávame sa však i s metodologickými nedostatkami, z ktorých môžeme spomenúť napríklad inštruované zavádzanie, participujúcich študentov s inou mierou motivácie na rozdiel od reálnych uchádzačov, nešpecifikovaná pracovná pozícia a z toho plynúce ťažkosti s generalizáciou zistení.

V tejto súvislosti je zaujímavé zohľadnenie výskumov, ktoré sa zaoberajú vnímaním priebehu výberového procesu z pohľadu uchádzačov.

Napríklad, Ryanová a Ployhart (2000) ponúkli prehľad literatúry, v ktorom sledovali vnímanie rôznych výberových procedúr uchádzačmi. Zistili, že vnímanie uchádzača je určované typom použitej procedúry (assessment centrá vs. testy kognitívnych schopností), ako aj metódami hodnotenia (video vs. papier-ceruzka), seba- hodnotením výkonu, typom práce ako aj informáciami, ktoré o procedúre dostali. Vnímanie priebehu výberu a jeho charakteristik má však i praktické dôsledky pre výsledky výberu, pretože sa ukázalo, že negatívne vnímanie na strane testovaných vedie k nižšej motivácii a výkonu v testoch a teda i nižšej motivácii prezentovať sa v lepšom svetle. Na tomto prepojení je podnetná idea vnímať výber ako obojstranný proces.

2.3 Kritické zhodnotenie metodológie

Metodologickými aspektmi výskumov sa zaoberal Highhouse (2009), ktorý preštudoval prestížne časopisy pracovnej a organizačnej psychológie a zistil, že väčšina publikovaných štúdií je pasívne- observačného charakteru, zatiaľ čo štúdií s experimentálnym dizajnom výrazne ubúda. Napríklad v rokoch 1970-2000 zaznamenal 40%-ný pokles experimentálnych štúdií v *Journal of Applied Psychology*. V *Academy of Management Journal* v roku 2005 boli z 58 publikovaných štúdií len 3 experimentálne (5%). Autor

v príspevku nabáda pracovných a organizačných výskumníkov k vyváženosti žánrov a zhodnoteniu adekvátnosti výberu postupu. Highhouse (2009) ponúka tiež odporúčania, týkajúce sa realizácie experimentálneho výskumu, ktoré môžeme v krátkosti zhrnúť nasledovne:

- (a) zabezpečenie reprezentatívnosti experimentálnych stimulov pre definovanú populáciu stimulov
- (b) ignorovanie problému sily manipulácie medzi organizačnými výskumníkmi (manipulácie potrebujú byť dosť silné, aby zapríčinili efekt, napríklad vodcovský štýl)
- (c) experimenty sú cesta k testovaniu kľúčových tvrdení o správaní sa v organizáciách
- (d) zovšeobecnenie na „typickú organizáciu“ (aká je?)

2.4 Intuícia pri personálnom výbere

Tento prístup predstavuje svieži výskumný prúd, ktorý vychádza z kognitívnej tradície a rozprestiera sa do iných oblastí psychológie, avšak aplikácia špeciálne na problematiku výberov, ako sa zdá, nie je v zahraničných výskumoch zatiaľ rozšírená.

U autorov, ktorí sa venujú problematike rozhodovania (napr. Gigerenzer et al., 1999), sa najčastejšie stretávame s odlišením dvoch základných štýlov alebo stratégií, ktoré pri rozhodovaní vo všeobecnosti využívame. Sú nimi „intuitívna“ stratégia a „premyslená“ stratégia. Albrechtsen, Meissner a Susa (2009) pod pojmom intuícia rozumejú „afektívny alebo experienciálny štýl, ktorý je bez námahy, spontánny a prirodzene holistický“ (s.1052), ktorý stojí v opozícii voči pomalšiemu, analytickému „premyslenému“ štýlu, pri ktorom musíme vynaložiť určité vedomé úsilie.

V širšom poňatí autori vychádzajú z tradície, reprezentovanej napríklad DeGrottom a Gottym (2009), ktorí tvrdia, že veľké množstvo informácií o sebe komunikujeme pomocou menej kontrolovateľných neverbálnych kanálov. Tieto ale často prezrádzajú viac presné či pravdivé informácie o našej osobnosti. Autori uvádzajú existenciu prepojenia medzi predikciou osobnostných vlastností päť- faktorového modelu osobnosti na základe pozorovania jednotlivých komunikačných kanálov. Ukázalo sa, že miera svedomitosti pozitívne koreluje s vnímaním pohľadov, rečovej fluencie, tempa reči a pohybov rúk. Odhadovanie prívetivosti je, ako sa zdá, najpresnejšie na základe vizuálnych kanálov, na rozdiel od vokálnych, kým extravézia, ako najľahšie čitateľný faktor, silne pozitívne koreluje s fyzickou atraktivitou, rečovou fluenciou a fluenciou gest (DeGrott & Gooty, 2009).

Relatívne novým trendom v zisťovaní presnosti intuitívnych odhadov je využívanie metódy „thin slices“ (krátke pozorovanie expresívneho správania), ktorá bola aplikovaná vo výskumoch v rôznych oblastiach psychológie.

Ukázalo sa, že v oblasti intuitívnych odhadov osobnostných vlastností expertmi, v ktorých boli prezentované len niekoľkosekundové podnety (video záznam osoby) sa zistili pomerne vysoké až stredne vysoké korelácie s objektivizovanými kritériami (Ambady, Krabbenhoft, & Hogan, 2006; Ambady, & Rosenthal, 1992). Už Ambady a Rosenthal (1992) uviedli, že výskumy v sociálnej psychológii a psychológii osobnosti ukazujú, že ľudia môžu byť prekvapivo presní v úsudkoch, ktoré robia na základe minimálnych informácií a minimálneho zapojenia kognitívnych procesov.

Situácie, v ktorých je prvý dojem významný, predstavujú pracovné pohovory. Štúdia, zameraná na reliabilitu thin slice odhadov osobnosti uchádzačov o prácu laikmi ukázala, že ich odhady vysoko korelovali s odhadmi informovaných interviewujúcich. Výsledky naznačujú, že bezprostredné dojmy založené na podaní ruky a rýchlom úvode predikovali výsledok štruktúrovaného pracovného pohovoru (Prickett, Gada-Jain, Bernieri in: Ambady et al., 2006).

Napriek tomu, že téma rozhodovania pri výbere zamestnancov je pre pracovných a organizačných psychológov kľúčová, v tejto sfére chýba komplexnejšie rozpracovanie pohľadu na proces výberu s využitím metódy „thin slices“. Budúci výskum však s veľkou pravdepodobnosťou smeruje k posúvaniu problému a novým zisteniam i s využitím uvedenej perspektívy.

Literatúra

- ALBRECHTSEN, J. S., MEISSNER, C. A. & SUSA, K. J. Can intuition improve deception detection performance? *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, 45, 1052–1055.
- AMBADY, N., KRABBENHOFT, M. A., & HOGAN, D. The 30-sec sale: Using thin-slice judgments to evaluate sales effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 2006, 16, 1, 4-13.
- AMBADY, N., & ROSENTHAL, R. Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1992, 111, 2, 256-274.

- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. & JUDGE, T. A. Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance*, 2001, 9, 1/2, 9-29.
- DEGROOT, T., GOOTY, J. Can Nonverbal Cues be Used to Make Meaningful Personality Attributions in Employment Interviews? *J Bus Psychol* , 2009, 24, 179-192.
- EDENBOROUGH, R. Assessment methods in recruitment, selection & performance: A manager 's guide psychometric testing, interviews and assessment centers. London, KOGAN PAGE 2003.
- GIGERENZER, G., TODD, P. M. & THE ABC RESEARCH GROUP. Simple Heuristics That Make Us Smart. Oxford: Oxford University Press 1999.
- GOFFIN, R. D., BOYD A.C. Faking and Personality Assessment in Personnel Selection: Advancing Models of Faking. *Canadian Psychology*, 2009, 50, 3, 151–160.
- HIGHHOUSE, S. Designing Experiments That Generalize. *Organizational Research Methods*, 2009, 12, 554-566.
- HOGAN, J., BARRETT, P. & HOGAN, R. Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 5, 1270–1285.
- HOGAN, R., HOGAN, J., ROBERTS, B. W. Personality Measurement and Employment Decisions. *American Psychologist*, 1996, 51, 5, 469-177.
- HOLLERAN, S. E., & MEHL, M. R. Let me read your mind: Personality judgments based on a person's natural stream of thought. *Journal of Research in Personality*, 2008, 42, 3, 747-754.
- LIEVENS, F., VAN DAM, K., & ANDERSON, N. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 2002, 31, 5-6, 580-601.
- MARCUS, B. 'Faking' From the Applicant's Perspective: A theory of selfpresentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, 17, 4, 417-430.
- MORGENSON, F. P., CAMPION, M. A., DIPBOYE, R. L., HOLLENBECK, J. R., MURPHY, K. & SCHMITT, N. Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 2007, 60, 1029-1049.
- ONES D. S., DILCHERT, S., VISWESVARAN, C., JUDGE, T. In Support of Personality Assessment in Organizational Settings. *Personnel Psychology*, 2007, 60, 995-1027.

- RYAN, A. M., PLOYHART, R. E. Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 2000, 26, 3, 565–606.
- SCROGGINS, W. A., THOMAS, S. L., MORRIS, J. A. Psychological Testing in Personnel Selection, Part II: The Refinement of Methods and standards in employee selection. *Public Personnel Management*, 2008, 37, 2, 185-198.

STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO NEDÍLNÁ SOUČÁST KARIÉRY

Mgr. Katarína Krahulová

Ustav pedagogiky a sociálních studií, Univerzita Palackého, Olomouc,
krahulova.katarina@email.cz

Abstrakt

Príspevek se zaměřuje na psychologická úskalí pomáhajících profesí, například pedagoga, na příčiny, projevy a prevenci burnout. Součástí příspěvku bude také kasuistika učitelky a ukázka metod prevence syndromu vyhoření.

Klíčová slova:

Stres, burnout, pedagog.

1. Úvod

Jistě jste zažili situaci, kdy jste přišli domů vyčerpaní z práce a nechtěli nikoho vidět ani slyšet. Po minutách přemýšlení jste došli k závěru, že k Vaší práci stres prostě patří a nezbude Vám nic jiného, než se s ním vyrovnat. Pocity, které prožíváte, se dají označit jako distres. V důsledku popularizace se v obecném jazyce užívá pojem stres, který se stal univerzálním pro jakoukoliv zátěž.

2. Náročnost pomáhajících profesí

Pracovník z tzv. pomáhajících profesí by měl mít dobrou psychickou i fyzickou kondici. Při zjišťování, co je v práci nejvíce zatěžující, pracovníci uvádí: vysoká zodpovědnost, častá a vyčerpávající komunikace, důraz na klid, trpělivost, empatii i vysokou odbornost, velké množství práce s malým nebo nulovým efektem, nesmyslná administrativa, špatné interpersonální vztahy, manažerské chyby nadřízených, absence pozitivní zpětné vazby a pocit malé míry svobody (Křivohlavý, 1998). Již obecný název pomáhající profese nese pojem pomoc, kterou pracovník poskytuje dnes a denně, avšak říci si o pomoc, je mnohdy velice těžké (Kopřiva, 2006).

3. Psychosomatika stresu

Člověk, který je vystaven chronickému stresu nepocítuje pouze negativní emoce, ale také fyzickou zátěž. Často dochází k somatizaci všech potíží a jedinec podléhá nemoci, například dýchací nebo kožní potíže, bolesti hlavy, zad atd.

V roce 1974 lékaři Friedman a Roseman publikovali výsledky svého výzkumu chorob srdce a krevního oběhu v návaznosti na chování člověka. Popsali prvky chování lidí (označili je jako osobnosti typu A), u kterých je vyšší riziko kardiovaskulárních chorob. Charakteristické pro tyto osobnosti je energické, nadšené až bojovné chování, rychlé jednání a vysoké pracovní nasazení. Mnohdy dělají více věcí najednou nebo si práci nosí domů. Tento popis neuvádí pouze Friedman a Roseman, ale také Christin Maslach, podle které je právě vysoký výkon, nadšení a následné přetěžování, první fází syndromu vyhoření. Osobnosti typu A v důsledku stresu často podléhají srdečním chorobám, např. vysokému krevnímu tlaku a riziku infarktu. Podle longitudiálního výzkumu britských vědců na vzorku 10 000 lidí v roce 2008 se zvyšuje u chronicky stresovaných pracovníků riziko srdečních chorob až o 68% (European Heart Journal, 2008).

4. Souvislost stresu a syndromu vyhoření (burnout)

Stres se může objevovat při různých činnostech, avšak burnout se obvykle objevuje u profesí, kde pracovník přichází do osobního styku s druhým člověkem, tedy při práci s lidmi. Bývá obvyklé, že chronický či protražovaný stres přechází v syndrom vyhoření. Podle nových výzkumů je riziko burnout také u pracovníků s důrazem na vysoký, nefluktuovaný výkon, bez možnosti zpomalení či snížení množství práce. (Kebza, Šolcová, 1998)

Syndrom vyhoření je dynamický proces začínající idealistickým nadšením pracovníka, který směřuje k postupnému přetěžování. Pracovních stresorů přibývá a pracovník se začíná vyčerpávat. Postupně se snižuje jeho pracovní výkon, klesá efektivita práce. Dochází k obranné fázi organismu, fyzické i emocionální únavě, až k tzv. „sesypání se“ neboli vyhoření všech zdrojů energie. Lidé, kteří prochází syndromem vyhoření často uvádí pocity jako osamělost, úzkost a bezmocnost. Tento stav popisovala již v polovině 20. století existenciální filozofie jako tzv. existenciální krizi (Kebza, Šolcová, ...). Smyslem života se zabývá také logoterapie, která klade důraz na nalezení smyslu života a naplnění hodnot člověka. Emanuel Frankl, zakladatel této psychoterapeutické metody, ve své knize „A přesto říci životu ano“ popisuje své zkušenosti z koncentračních táborů. Ačkoliv si procházíme utrpením, zátěží, těžkými životními událostmi nebo jen každodenními mikrostressory, vše obohacuje naše hodnoty. Máme možnost si uvědomit svobodu i odpovědnost svého bytí.

Víra v to, že životní těžkosti zvládneme a máme „chuť jít do boje“ označuje J. Rotter jako přístup lidí s „interním Locus of control“. Křivohlavý také používá pojem nezdolnost, tedy nedát se a bojovat. Naopak lidé s „externím Locus of control“, kteří se domnívají, že tíživá situace se sama nějak vyřeší, přistupují k řešení stresových situací pasivně a nemusí je vždy zvládnout (Rotter, 1989).

5. Důsledky burnout v pomáhajících profesích

Velkým rizikem v pomáhajících profesích je právě depersonalizace a dehumanizace (Maslach, 1997). Když pracovník ztrácí úctu k sobě samému, dochází k citové oploštěnosti a ztrátě empatie. Chování pracovníka se může stát neetické a neprofesionální. Pokud prožíváte pocity, že vás žák nebo kolega svou přítomností obtěžuje, že již nemáte chuť pomáhat, je nejvyšší čas, zamyslet se, zda právě vy nepodléháte syndromu vyhoření.

6. Příběh Karin, učitelky na prvním stupni ZŠ

Karin je učitelkou na prvním stupni velké sídlištní základní školy s celkovým počtem 700 žáků. Nejprve zde začala pracovat jako vychovatelka. Během této doby také studovala dálkově pedagogiku. Pak si již nebyla jistá, zda má zůstat ve školství, ale přišel pozitivní impulz – povýšení, stala se učitelkou na prvním stupni. Ze začátku jí opět jiná práce bavila, ale postupně zjišťovala, že zde musí překonávat mnohem překážky. Když vyučovala po své (o pár let starší) kolegyni, děti byly často znuděné a těžko je opět motivovala k pozornosti. S kolegyní to řešila několikrát, nakonec dospěla k závěru, že u ní manifestuje syndrom vyhoření, ona s tím však nechce nic dělat. Druhým úskalím bylo jednání s rodiči dětí. Pro Karin bylo velice těžké získat si u nich autoritu, vždyť jí znali z družiny jako vychovatelku a byla mladší než rodiče jejich dětí. S rozhovoru s mnohými z nich získávala pocit nezájmu o děti a připomínalo jí to období rozvodu jejich rodičů, kdy ani o ní neměl nikdo zájem. Momentálně její starší syn začal chodit do školy a tak psaní, čtení a počítání trénuje i po práci doma. Postupně ji učitelství přestává bavit a najednou neví, zda má ještě ve školství zůstat. Zvažuje, že odejde nejen ze školy, ale i z profese pedagoga.

7. Jak nevyhořet ?

Opět se vrátíme k výzkumu Friedmana a Rosemana. Tito vědci pozorovali i jiný druh chování, které se lišilo od osobnosti typu A (označili je jako osobnosti typu B). Charakteristické pro chování těchto lidí bylo: široké spektrum zájmů, různost pracovních a

osobních cílů, čas věnovaný i rodině. Tyto osobnosti podléhali syndromu vyhoření mnohem méně. Co všechno můžeme udělat my?

7.1 Sociální síť – vztahy kolem nás

„Ukazuje se, že čím lepší vztahy daný člověk k druhým lidem má, tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření. Čím více se určitému člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků burnout je u něho možno zjistit.“ (Ayaly Pinesová a Ellyot Arons, 1988)

Skupina lidí, která je nám blízká, nás tzv. podpírá v nouzi. Mobilizuje naše síly, pomáhá nám zvládat těžké životní situace. Přítel nám naslouchá, zrcadlí, povzbuzuje nás, cítíme od něj uznání, empatii a celkovou emocionální podporu. Celkově můžeme sociální síť rozdělit do tří vrstev. Ta první, nám nejbližší je rodina, následují přátelé a kamarádi. Poslední skupinou jsou známí, s kterými se třeba potkáváme na cestě do práce. Někdy je nejlepším přítelem manžel(ka) jindy právě ten známý, který není plně zainteresován v našich problémech a poskytne nám objektivní nadhled.

7.2 Vztah člověka sama k sobě

Člověk, sám k sobě, by měl mít pozitivní vztah. Jen ten, kdo má rád sebe, umí mít rád ostatní, vyjma extrémní podoby jako je narcismus či egoismus. Na základě zdravého já můžeme stavět reálné sebehodnocení a sebevědomí. Od toho se také odvíjí naše komunikace, která má nést jak prvky empatie, tak také složku asertivního chování.

7.3 Interpersonální pracovní vztahy

Na pracovišti by obecně měl vládnout harmonický, partnerský vztah. Reálně to znamená:

- nevidíme jen své potíže a těžkosti, ale pomáháme hledat i řešení svým kolegům,
- nevyhledáváme konflikty, ty které přijdou, konstruktivně řešíme, nepodceňujeme své kolegy, neurážíme je před ostatními, nejásáme nad ústupky svých kolegů, ale cením si jejich dobré vůle,
- na pracovišti pocítujeme pocit bezpečí, důvěryhodnosti, jako kolegové se navzájem nepomlouváme,
- jako partneři netěžíme z těžkých situací svých kolegů a nevyužíváme je ve svůj prospěch,
- vždy nám jde o prospěch či zisk celého týmu, ne pouze o svůj vlastní,

- poskytujeme si navzájem dostatečnou míru potřebných informací a to včas, nezatajujeme, nemaskujeme a nepřikrašlujeme důležité informace,
- od kolegů získáváme informace na rovinu a otevřeně, nešpehujeme a neptáme se ostatních,
- své kolegy nehaníme a nepomlouváme za jejich zády a víme, že se takto nejedná ani o nás,
- chování svých kolegů si vážíme a dáváme jim to najevo, cítíme, že spolu navzájem vycházíme v dobrém,
- nezveličujeme svůj problém před stejným problémem kolegy,
- nedáváme najevo, že jsme lepší nežli ten druhý, nesoutěžíme, ale snažíme se o týmovou spolupráci.

Podobná pravidla platí také v komunikaci nadřízený a pracovník:

- od nadřízeného cítíme podporu, pravidelně s námi komunikuje, ne pouze jen když „hoří“ nebo „se něco děje“,
- od nadřízeného máme všechny potřebné informace k práci, sděluje nám vše o čemu opravdu jde,
- nadřízený sděluje nejen krátkodobé cíle, ale motivuje nás i dlouhodobou, pozitivní perspektivou,
- nadřízený dává zřetelně najevo, když je s prací spokojen, umí dát pozitivní zpětnou vazbu,
- výtky přichází od přímého nadřízeného a vždy mezi čtyřma očima.

7.4 Pracovní podmínky

Úprava pracovních podmínek by měla být s ohledem na vykonávanou práci, vždy s cílem pracovat v příjemném prostředí, které je prevencí stresu a burnout.

Můžeme realizovat tzv. privátnost prostředí. Pro svoji práci máme svůj „koutek“, místo, kde máme klid a dostatek soukromí na práci. Druhým krokem je tzv. personalizace prostředí. Prostor, který máme pro svoji práci, si zařídíme podle svého, abychom si vytvořili osobní zónu (květiny, dekorace). Takto zde můžeme ve chvílích napětí i relaxovat, třeba pohledem na fotografii z dovolené. Dále klademe důraz na ergonomii prostředí, doporučuje se dřevěný nábytek.

7.5 Organizace práce

Management práce je velice důležitý, neboť potřebujeme co nejpřesněji vědět, co se od koho očekává, jaké jsou naše povinnosti i práva na pracovní pozici. Čím jasnější a přesnější jsou nám stanoveny a sděleny úkoly, tím lépe je plníme a nepociťujeme tak vysokou zátěž jako při nejasných kompetencích. Pracovní úkoly, které dostáváme, mají být reálné, nemělo by docházet k přetěžování pracovníků. Motivující může být zpětná vazba. Nestačí pouze úkoly zadávat a čekat výsledek, ale také podporovat a kontrolovat průběh jejich řešení. Nesmíme zapomínat na určitou flexibilitu, aby naše vzájemná spolupráce nebyla strnulá. Naopak, zavádíme pružné pracovní postupy, flexibilně respektujeme specifické potřeby kolegů, máme ochotu naslouchat.

Práci, kterou děláme, může být pouze dílčí, pak nám chybí pocit naplnění a smysluplnost. Proto je dobré vyžádat si zpětnou vazbu, konzultaci, mít možnost, vidět svoji práci jako celek či výsledek. Například, když s žákem pracujeme na jedné dovednosti, která se nám nemusí dařit. Pokud však případ konzultujeme v týmu, shledáme nějaký vývoj, motivuje nás to v další práci s ním. S tím také souvisí uznání, které všichni potřebujeme slyšet, proto také my dbáme na vyjadřování ocenění všemi možnými prostředky.

Práce v týmu se neobejde bez pracovních porad. Jako příležitost úniku z osamění a možnosti setkání všech účastníků mohou být tato jednání dobrým nástrojem v boji proti burnout, ale pouze za určitých podmínek. Z výzkumu vyplývá, že velké množství porad působí negativně na postoj zdravotních sester k pacientům. Porada nesmí být slovní volnoběh, měla by vést ke změnám na základě svobodného vyjádření kritických připomínek všech přítomných.

7.6 Pozitivní přístup vzdor všemu

Někdy je sled událostí tak neúprosný, že sebou přináší jen to špatné. Negativní emoce jsou tak silné, že zastíní i malou veselou událost. Najednou zjišťujeme, že jsme ztratili veškerý humor. Ukazuje se, že lidé, kteří jsou pozitivně ladění, vyhořují podstatně pomaleji. Zkusme se i negativním věcem zasmát, nalézt něco pozitivního. Ale pozor, vždy s ohledem na etiku práce.

7.7 Dekomprese

Jde spíše o fyzikální zákon, ale platí to i v běžném životě. Pokud jsme vystaveni zátěži neboli tlaku, vždy by mělo dojít k následnému uvolnění, například činností, která nás baví a zaujme nás natolik, že zapomeneme na vše ostatní.

7.8 Zájem o vlastní zdraví

Často slyšíme medializovaný pojem zdravý životní styl. Přesto odpovědný přístup ke své fyzické i psychické kondici je důležitý. V pomáhajících profesích se musíme naučit hospodařit s energií. Umět říci dost, odpočinout si a načerpat síly i na chvíle, kdy je budeme zase potřebovat.

7.9 Relaxace

Relaxace je stav opačný napětí (Míča, 1984). Její podstatou je uvolnění, které je vědomé. Můžeme vědomě relaxovat a doplnit svou relaxaci i o vizualizaci a imaginaci, kdy si představíme pro nás příjemné místo a budeme vnímat pozitivní prožitky z této vzpomínky. Uvolňující je také voda a oheň. Mnohdy stačí relaxační koupel nebo aromalampa s hřejivým plamenem svíčky. S relaxací nám také pomohou zvířata, domácí mazlíčci. Další možností relaxace je například masáž nebo saunování.

7.10 Rituály pro změnu role

Člověk jako sociální bytost naplňuje během svého života různé sociální role. Často jsme svědky úsměvných událostí, kdy učitelka edukuje i doma nebo se pečující neustále stará o pohodlí dospělých členů rodiny. Když přicházíme do práce, měli bychom se umět „nastartovat“, třeba si uvařit kávu nebo čaj a přitom si nachystat plán dne. Tento rituál nás uvede do profese i do pracovního dne. Naopak, když s činností končíme, měli bychom se umět rozloučit a nechat na pracovišti i své pracovní problémy. Někteří lidé popisují, že je pro ně přínosná cesta domů, kdy si procházkou utřídí myšlenky a uzavřou pracovní den. Pro jiné je zase očišťující chvíle klidu, když přijdou po práci domů. Nebojte se upozornit své rodinné příslušníky na tichý a klidný prostor.

7.11 Uvolněte se hudbou

Můžeme poslouchat hudbu, ale také si sami zahrát na hudební nástroj, zcela amatérsky a pro radost. Také si můžeme zpívat něco veselého, ale i tančit.

7.12 Zdraví spánek

Spánek je uvolněním pro tělo i mysl. Před spaním si můžeme zrekapitulovat svůj den s důrazem na to hezké, co jsme prožili. Obdobou je také modlitba věřících lidí před spaním. Před spánkem se vyhybejte napjatým situacím, jako je napínavý film, či hádka.

7.13 Pohyb

Aktivita svalstva uvolňuje do těla hormony, která působí pocity štěstí. Proto se nejednen člověk stal závislým na běhání. Nemusíme zrovna po ránu běhat maratón, stačí procházka po zahrádce, jít pěšky do práce, či po práci zajít do sport-centra a zacvičit si.

7.14 Sociální komunikace

Jasnou a otevřenou komunikací můžeme předcházet konfliktům. Přístup „co na srdci to na jazyku“ nebývá tím nejlepším. To co je jednou vyřčeno, nelze vzít zpět, proto svá slova vždy zvážíme. Pokud ke konfliktu dojde, nenecháváme ho vyžrát, pokusíme se jej řešit v jeho zrodu a to konstruktivně a racionálně. Nezapomínejme také na supervize, které nám nabízejí prostor, pro vyjádření profesních problémů, ale i nabídku řešení.

8. Závěr

Pracovník, který pracuje v pomáhajících profesích má opravdu náročnou práci. Je otázkou, nakolik můžeme sami předcházet syndromu vyhoření a nakolik je burnout reálnou součástí kariéry pomáhajícího. Bohužel celé situaci nepomáhá ani stát ani veřejné mínění - prostě jsem těmi, kteří pomáhat musejí byť za směšný plat či nízké ocenění.

Zkuste si sami sestavit svůj plán profesního i osobního rozvoje i s pravidly prevence burnout. Profesní rozvoj popisuje například Standard kvality sociálních sužeb č. 10. Určitě by měl více zahrnovat i právě zmiňovanou problematiku stresu, přestože jí explicitně obsahuje. Právě péče o sebe, důraz na rozvíjení a další vzdělávání – to je také jedna z cest prevence vyhoření.

Literatura

- FRANKL, V. E., A přesto říci životu ano. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2006.
- KEBZA, V., Psyc,hosociální determinanty zdraví. Praha: Academia, 2005.
- KEBZA, V., Šolcová, I. Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998.
- KOPŘIVA, K., Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, 2006.
- KŘIVOHLAVÝ, J., Jak zvládat stres. Praha: Grada Avicenum 1994.

- KŘIVOHLAVÝ, J., Psychologie zdraví. Praha: Portál 2001.
- KŘIVOHLAVÝ, J., Jak neztratit nadšení. Praha: Grada Publishing, 1998. 136 s.
- NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti. Praha, Academia, 1995.
- PINES, A., ARONSON, E., Career Burnout. Causes and Cures. London: The Free Press, 1988.
- ROTTER, J.B., Internal Versus External Control of Reinforcement - A Case History of a Variable. American Psychologist, 1989, 45, 4, 489-493.
- TOŠNEROVÁ, T.; TOŠNER, J., Burn-Out syndrom, Syndrom vyhoření. In Tošner, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Agnes, 1999.
- VÁGNEROVÁ, M., Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál, 2004. Dostupné na internetu <<http://eurheartj.oxfordjournals.org/content/29/5/579.full.pdf+html>>.

HODNOTENIE ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI AKO UKAZOVATEĽA KVALITY ŽIVOTA U ZAMESTNANÝCH A NEZAMESTNANÝCH V KOŠICKOM KRAJI

PhDr. Alena Ľapinová, PhD.

U.S. Steel Košice, s.r.o., ALapinova@sk.uss.com

Mgr. Michal Kentoš, PhD.

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov, kentos@saske.sk

Abstrakt

Prezentovaný príspevok sa zaoberá pracovnou motiváciou mužov a žien hutníckej spoločnosti U.S.Stell Services. Analyzovanými oblasťami sú všeobecné atribúty práce, motivačné faktory, očakávania ako aj osobné preferencie. Zároveň bola sledovaná hodnotová orientácia zamestnancov ako aj samotnej spoločnosti.

Kľúčové slová:

Pracovná motivácia, motivačné faktory, osobné preferencie, hodnotová orientácia.

1. Úvod

V psychológii je kvalita života najčastejšie konceptualizovaná pomocou well-beingu (Diener a kol., 2003; Džuka, Dalbertová, 1997; Blatný, Osecká, 1999; Oishi a kol, 1999), spokojnosti so životom (Veenhoven, 2000) a šťastia (Veenhoven, 2000). Spokojnosť so životom predpokladá, že je založená buď na spokojnosti v jednotlivých oblastiach alebo celkovej životnej spokojnosti (Campbell, Converse, Rodgers, 1976). V súvislosti s rozsahom analyzovaných údajov sme sa rozhodli pre výber jedného indikátora – celkovej spokojnosti so životom. Aj napriek tomu, že existuje pomerne veľa výskumov kvality života nezamestnaných, chýbajú širšie súvislosti najmä vo vzťahu k iným premenným.

2. Ciele a hypotézy výskumu

Cieľ: Overiť existenciu rozdielov v hodnotení kvality života na báze životnej spokojnosti medzi skupinou zamestnaných a skupinou nezamestnaných v interakcii s demografickými premennými.

Hypotézy:

H1 - Predpokladáme signifikantné rozdiely v posudzovaní kvality života na báze životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými respondentmi.

H2 - Predpokladáme prínos premennej bydlisko k variabilite životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými respondentmi.

H3 - Predpokladáme prínos premennej vzdelanie k variabilite životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými respondentmi.

H4 - Predpokladáme prínos premennej vek k variabilite životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými respondentmi.

H5 - Predpokladáme prínos premennej rodinný stav k variabilite životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými respondentmi.

3. Hodnotenie životnej spokojnosti

Berúc do úvahy všetky okolnosti, ako ste v tomto období celkovo spokojný so svojim životom? Prosím, odpovedzte na tejto škále: kde 0 znamená mimoriadne nespokojný a 10 znamená mimoriadne spokojný.

4. Účastníci výskumu

4.1 Štruktúra respondentov podľa rodu

Tabuľka č.1: Štruktúra respondentov podľa rodu Z/N (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | Rod | Počet | Vyjadrenie v % | Spolu |
|--------------|------|-------|----------------|-------|
| Zamestnaní | Ženy | 463 | 28,37 | 1632 |
| | Muži | 1169 | 71,63 | |
| Nezamestnaní | Ženy | 712 | 66,43 | 1105 |
| | Muži | 393 | 35,57 | |
| Spolu | Ženy | 1175 | 42,93 | 2737 |
| | Muži | 1562 | 57,07 | |

4.2 Štruktúra respondentov podľa bydliska

Tabuľka č.2: Štruktúra respondentov podľa bydliska Z/N (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | Bydlisko | Počet | Vyjadrenie v % | Spolu |
|---------------------|----------|-------|----------------|-------|
| Zamestnaní | Mesto | 1161 | 71,14 | 1632 |
| | Vidiak | 471 | 28,86 | |
| Nezamestnaní | Mesto | 607 | 54,93 | 1105 |
| | Vidiak | 498 | 45,07 | |
| Spolu | Mesto | 1768 | 64,60 | 2737 |
| | Vidiak | 969 | 35,40 | |

4.3 Štruktúra respondentov podľa výšky dosiahnutého vzdelania

Tabuľka č. 3: Štruktúra respondentov podľa výšky dosiahnutého vzdelania u Z/N (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | Ukončené vzdelanie | Počet | Vyjadrenie v % | Spolu |
|---------------------|--------------------|-------|----------------|-------|
| Zamestnaní | ZŠ | 25 | 1,53 | 1632 |
| | SOU | 378 | 23,16 | |
| | SŠ | 870 | 53,31 | |
| | VŠ | 359 | 22,00 | |
| Nezamestnaní | ZŠ | 142 | 12,85 | 1105 |
| | SOU | 317 | 28,69 | |
| | SŠ | 515 | 46,60 | |
| | VŠ | 131 | 11,86 | |
| Spolu | ZŠ | 167 | 6,10 | 2737 |
| | USO | 695 | 25,40 | |
| | SŠ | 1385 | 50,60 | |
| | VŠ | 490 | 17,90 | |

4.4 Štruktúra respondentov podľa veku

Tabuľka č. 4: Štruktúra respondentov podľa veku u zamestnaných a nezamestnaných (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | Vek | Počet | Vyjadrenie v % | Spolu |
|---------------------|---------------|-------|----------------|-------|
| Zamestnaní | Do 30 rokov | 245 | 15,01 | 1632 |
| | 31 – 40 rokov | 591 | 36,21 | |
| | 41 – 50 rokov | 492 | 30,15 | |
| | 51 a viac | 304 | 18,63 | |
| Nezamestnaní | Do 30 rokov | 351 | 31,76 | 1105 |
| | 31 – 40 rokov | 326 | 29,50 | |
| | 41 – 50 rokov | 282 | 25,50 | |
| | 51 a viac | 146 | 13,21 | |
| Spolu | Do 30 rokov | 596 | 21,78 | 2737 |
| | 31 – 40 rokov | 917 | 33,50 | |
| | 41 – 50 rokov | 774 | 28,28 | |
| | 51 a viac | 450 | 16,44 | |

4.5 Štruktúra respondentov podľa rodinného stavu

Tabuľka 5: Štruktúra respondentov podľa rodinného stavu u zamestnaných a nezamestnaných (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | Stav | Počet | Vyjadrenie v % | Spolu |
|---------------------|---------------|-------|----------------|-------|
| Zamestnaní | Slobodný/á | 328 | 20,10 | 1632 |
| | Ženatý/vydatá | 1148 | 70,34 | |
| | Rozvedený/ná | 129 | 7,9 | |
| | Vdovec/vdova | 17 | 1,04 | |
| | Druh/ družka | 10 | 0,61 | |
| Nezamestnaní | Slobodný/á | 376 | 34,03 | 1105 |
| | Ženatý/vydatá | 539 | 48,78 | |
| | Rozvedený/ná | 140 | 12,67 | |
| | Vdovec/vdova | 27 | 2,44 | |
| | Druh/ družka | 23 | 2,08 | |
| Spolu | Slobodný/á | 704 | 25,73 | 2737 |
| | Ženatý/vydatá | 1687 | 61,65 | |
| | Rozvedený/ná | 269 | 9,76 | |
| | Vdovec/vdova | 44 | 1,62 | |
| | Druh/ družka | 33 | 1,22 | |

5. Výsledky

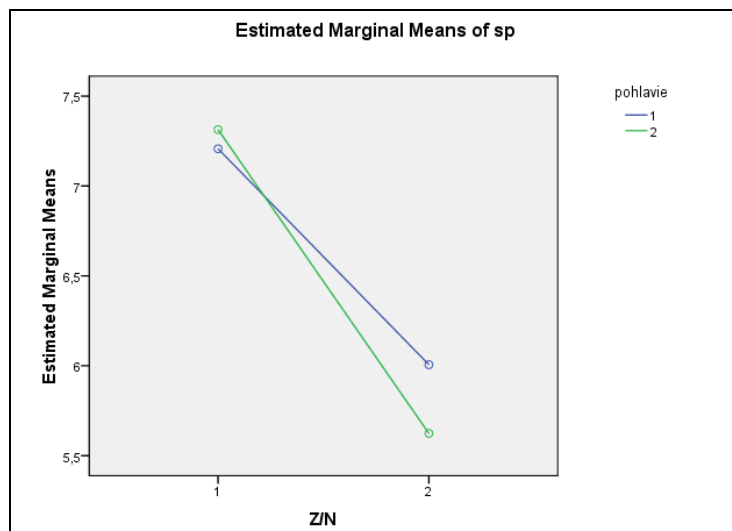
5.1 Rozdiely v hodnotení spokojnosti zamestnanými a nezamestnanými vzhľadom na rod

Tabuľka č.6: ANOVA Zamestnaní/nezamestnaní verzus rod v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | F | Sig. |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| Zamestnaní/nezamestnaní (Z/N) | 227,809 | 0,000 |
| Rod | 2,069 | 0,150 |
| Z/N x rod | 6,507 | 0,011 |

Analýza získaných údajov nepotvrdila existenciu štatisticky významných rozdielov pri hodnotení spokojnosti z hľadiska rodu ako samostatného faktora. Signifikantné rozdiely sme zaznamenali vo faktore pracovný status (zamestnaní/ nezamestnaní) ako samostatného faktora a z hľadiska interakcie rodu s faktorom pracovného statusu (zamestnaní / nezamestnaní). Z výsledkov tiež vyplývajú pozitívnejšie hodnotenia kvality života zamestnanými.

Graf č. 6: Grafické znázornenie interakcie pracovného statusu a rodu



Tabuľka č. 7: Priemerné hodnoty Zamestnaní/nezamestnaní verzus rod v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| <i>Z/N/ Rod</i> | <i>Ženy</i> | <i>Muži</i> | <i>Spolu</i> |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|
| <i>Zamestnaní</i> | 7,21 | 7,31 | 7,28 |
| <i>Nezamestnaní</i> | 6,01 | 5,62 | 5,87 |
| <i>Spolu</i> | 6,48 | 6,89 | 6,71 |

5.2 Rozdiely v hodnotení spokojnosti Zamestnanými a nezamestnanými vzhľadom na miesto bydliska

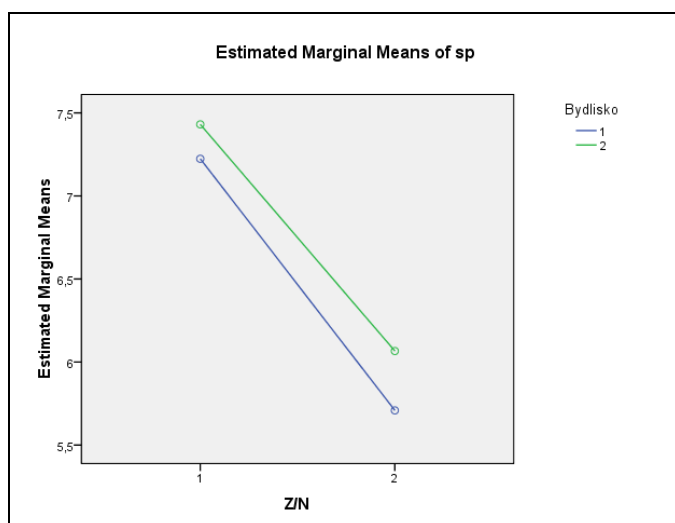
Tabuľka č. 8: ANOVA: Zamestnaní/nezamestnaní verzus bydlisko pri hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | F | Sig. |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| Zamestnaní/nezamestnaní (Z/N) | 364,102 | 0,033 |
| Bydlisko | 14,121 | 0,166 |
| Z/N x bydlisko | 0,650 | 0,420 |

Štatisticky významné rozdiely boli zistené v hodnotení spokojnosti, pričom faktor pracovného statusu a bydliska sa v tomto prípade javia ako aditívne faktory. V hodnotení životnej spokojnosti neboli zistené signifikantné výsledky v interakcii faktorov pracovný status a bydlisko.

Komparácia zamestnaných a nezamestnaných poukazuje na rozdiely v prospech zamestnaných v hodnotení spokojnosti. Nižšie skórovali nezamestnaní žijúci v meste čo je v súlade so zisteniami Buchtovej (2000, 1999) a iných autorov, že nezamestnaní žijúci na vidieku nepociťujú nezamestnanosť tak negatívne ako nezamestnaní žijúci v meste.

Graf č. 7: Grafické znázornenie interakcie pracovného statusu a miesta bydliska



Tabuľka č. 9: Priemerné hodnoty: Zamestnaní/nezamestnaní verzus bydlisko v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| Z/N/ bydlisko | Mesto | Vidiak | Spolu |
|---------------|-------|--------|-------|
| Zamestnaní | 7,22 | 7,43 | 7,28 |
| Nezamestnaní | 5,71 | 6,07 | 5,87 |
| Spolu | 6,70 | 6,73 | 6,71 |

5.3 Rozdiely v hodnotení spokojnosti zamestnanými a nezamestnanými vzhľadom na úroveň dosiahnutého vzdelania

Tabuľka č. 10: ANOVA: Zamestnaní/nezamestnaní verzus vzdelanie v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

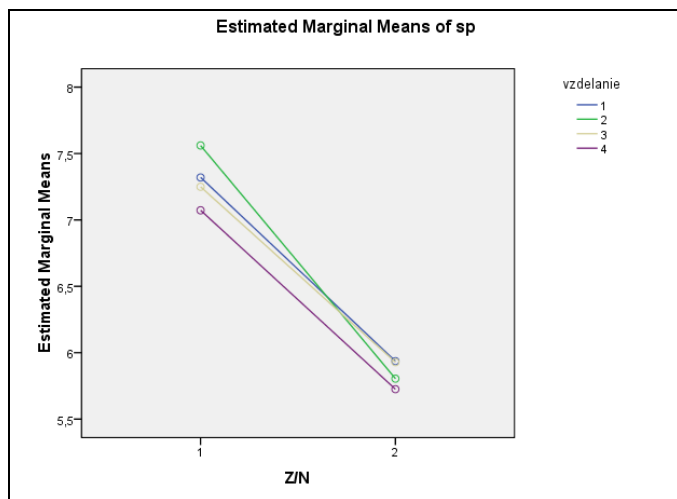
| | F | Sig. |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Zamestnaní/nezamestnaní (Z/N) | 79,88 | 0,000 |
| Vzdelanie | 0,885 | 0,539 |
| Z/N x vzdelanie | 1,432 | 0,232 |

Faktor vzdelanie nevykazuje signifikantný vplyv pri hodnotení spokojnosti. Zároveň významne neovplyvňuje hodnotenie spokojnosti vzhľadom na faktor pracovný status

(zamestnaní /nezamestnaní). Štatisticky významné rozdiely v hodnotení boli zaznamenané iba medzi zamestnanými a nezamestnanými.

Diskrepancie v hodnotení spokojnosti boli zaznamenané vo všetkých kategóriách úrovni ukončeného vzdelania (ZŠ, SŠ, VŠ) medzi zamestnanými a nezamestnanými a to v prospech zamestnaných, čo znamená, že zamestnaní hodnotili spokojnosť vyššie ako nezamestnaní.

Graf č.8: Grafické znázornenie interakcie pracovného statusu a úrovne vzdelania



Tabuľka č. 11 : Priemerné hodnoty: Zamestnaní/nezamestnaní verzus vzdelanie v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| Z/N/vzdelanie | ZŠ | SOU | SŠ | VŠ | Spolu |
|---------------|------|------|------|------|-------|
| Zamestnaní | 7,32 | 7,56 | 7,25 | 7,07 | 7,28 |
| Nezamestnaní | 5,94 | 5,80 | 5,93 | 5,73 | 5,87 |
| Spolu | 6,14 | 6,76 | 6,76 | 6,71 | 6,71 |

5.4 Rozdiely v hodnotení spokojnosti zamestnanými a nezamestnanými vzhľadom na vek

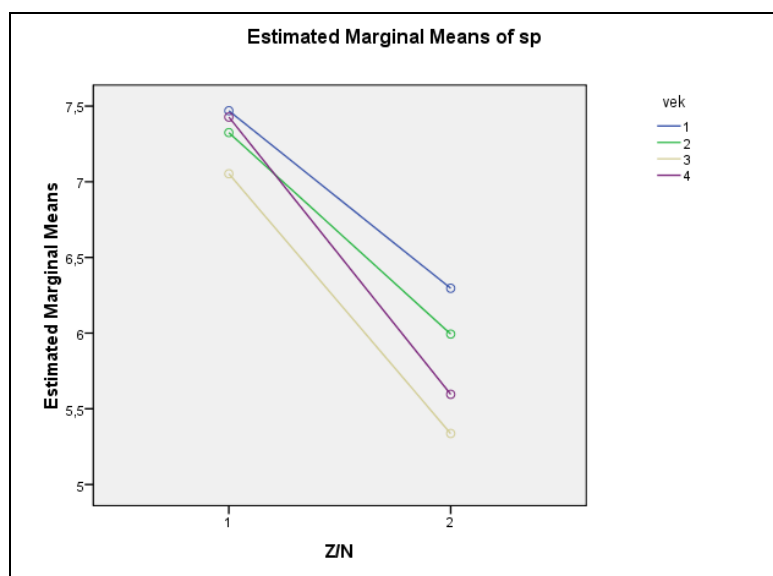
Tabuľka č. 12: ANOVA: Zamestnaní/nezamestnaní verzus vek v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | F | Sig. |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| Zamestnaní/nezamestnaní (Z/N) | 102,928 | 0,002 |
| Vek | 4,529 | 0,139 |
| Z/N x vek | 2,581 | 0,052 |

Analýza získaných údajov potvrdila existenciu štatisticky významných rozdielov pri hodnotení kvality života cez ukazovateľ celkovej životnej spokojnosti medzi skupinou zamestnaných respondentov a skupinou nezamestnaných respondentov a zároveň cez ukazovateľ veku ako samostatných faktorov. Na hranici významnosti bol výsledok analýzy veku v interakcii s pracovným statusom.

Najnižšie hodnotili životnú spokojnosť zamestnaní respondenti vo veku do 30 rokov. Vyššie skórovali nezamestnaní (vo všetkých vekových skupinách), čo znamená, že hodnotia svoju životnú spokojnosť pozitívnejšie v porovnaní so zamestnanými.

Graf č.9: Grafické znázornenie interakcie pracovného statusu a veku



Tabuľka č. 13: Priemerné hodnoty: Zamestnaní/nezamestnaní verzus vek v hodnotení spokojnosti (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| Z/N/vek | Do 30 r. | 31-40 rokov | 41-50 rokov | 51 a viac | Spolu |
|--------------|----------|-------------|-------------|-----------|-------|
| Zamestnaní | 7,47 | 7,32 | 7,05 | 7,43 | 7,28 |
| Nezamestnaní | 6,30 | 5,99 | 5,34 | 5,60 | 5,87 |
| Spolu | 6,78 | 6,85 | 6,43 | 6,83 | 6,71 |

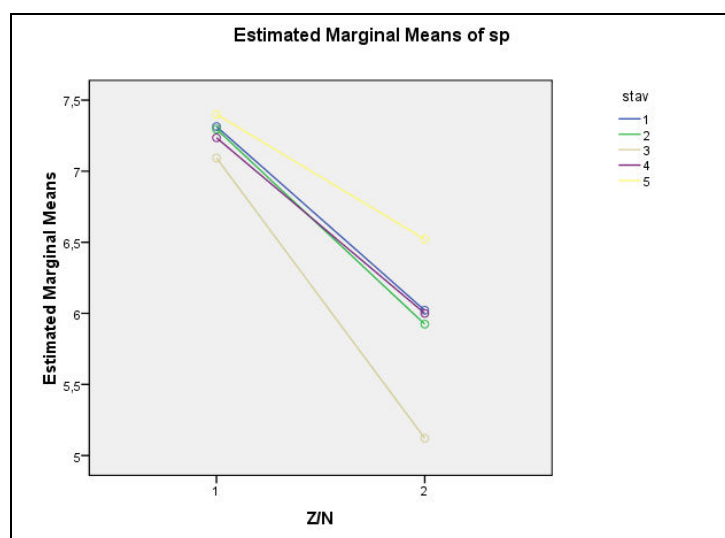
5.5 Rozdiely v hodnotení spokojnosti Zamestnanými a nezamestnanými vzhľadom na rodinný stav

Tabuľka č. 14: ANOVA: Zamestnaní/nezamestnaní verzus rodinný stav (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| | F | Sig. |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| Zamestnaní/nezamestnaní (Z/N) | 32,972 | 0,000 |
| Rodinný stav | 2,675 | 0,181 |
| Z/N x stav | 1,254 | 0,286 |

Analýza získaných údajov potvrdila existenciu štatisticky významných rozdielov pri hodnotení spokojnosti z hľadiska rodinného stavu a z hľadiska pracovného statusu ako samostatných faktorov (ide o aditívne faktory). Existencia vplyvu rodinného statusu z hľadiska interakcie s faktorom pracovného statusu (zamestnaní / nezamestnaní) nie je významná. Kvalita života bola hodnotená v prospech nezamestnaných oproti zamestnaným.

Graf č.10: Grafické znázornenie interakcie pracovného statusu a rodinného stavu



Tabuľka č.15: Priemerné hodnoty: Zamestnaní/nezamestnaní verzus stav (N zamestnaní =1632, N nezamestnaní =1105)

| Z/N/stav | Slobodný/á | Ženatý/vydatá | Rozvedený/á | Vdovec/vdova | Druh/družka | Spolu |
|--------------|------------|---------------|-------------|--------------|-------------|-------|
| Zamestnaní | 7,31 | 7,30 | 7,09 | 7,24 | 7,40 | 7,28 |
| Nezamestnaní | 6,02 | 5,92 | 5,12 | 6,00 | 6,52 | 5,87 |
| Spolu | 6,62 | 6,86 | 6,07 | 6,48 | 6,79 | 6,71 |

6. Zhrnutie

Výsledky tejto štúdie potvrdili rozdiely v hodnoteniach životnej spokojnosti medzi zamestnanými a nezamestnanými. Na pomerne rozsiahlom súbore boli hodnotenia nezamestnaných signifikantne pozitívnejšie. Nezamestnaní vykazovali negatívnejšie hodnotenie kvality života cez ukazovateľ životnej spokojnosti, čo je len potvrdením zistení iných výskumov o tom, že v rámci zdravej populácie sú zamestnaní ľudia spokojnejší so životom než nezamestnaní (Brereton, Clinch a Ferreira, 2008; Výrost a kol., 2008, Birknerová, Vnenková, 2009).

Uvedené komparácie boli sledované v interakcii s ďalšími demografickými premennými. Z výsledkov je zrejmé, že ani jedna zo sledovaných premenných signifikantne neprispela k variabilite hodnotení životnej spokojnosti zamestnanými a nezamestnanými. Skúmanie uvedenej problematiky jednoznačne potvrdilo dominanciu aktuálneho pracovného statusu ako determinantu hodnotení kvality života.

Literatúra

- BIRKNEROVÁ, Z., VNENKOVÁ, D., Nezamestnanosť a kvalita života. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009, 74 s.
- BLATNÝ, M., OSECKÁ, L., Zdroje sebehodnocení a životní spokojnosti: osobnost a strategie zvládání. Československá psychologie, 1999, 42, s. 385 – 394.
- BRERETON, F., CLINCH, J.P., FERREIRA, S., Employment and Life-Satisfaction: Insights from Ireland. The Economic and Socioal Review, Vol. 39, No. 3, Winter, 2008, p. 207-234.
- BUCHTOVÁ, B., Sebereflexe dlhouhodobé ztráty zaměstnání. Sociální politika 1998, 24, s. 12-14. ; BUCHTOVÁ, B.: Nezaměstnanost je jako nevyléčitelná nemoc. Psychologie dnes 5, 1999, 5, s. 8-11.
- BUCHTOVÁ, B., Nezaměstnanost a zdraví. In: BUCHTOVÁ, B., ed.: Psychologické a medicínske aspekty nezamestnanosti. Masarykova univerzita v Brne, Brno, 2000, s. 4-12.
- CAMPBELL, A., CONVERSE, P.E., RODGERS, W.L., The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfactions. New York, Russell Sage Foundation 1976.
- DIENER, E., OISHI, S., LUCAS, R.E. ET AL., Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. Annual Review of Psychology, 2003, 54, s. 403-425.

- DŽUKA, J., DALBERT, C., Model aktuálnej a habituálnej subjektívnej pohody. Československá psychologie, 1997, 41, s. 385 – 398.
- DŽUKA, J., Kvalita života a subjektívna pohoda – teórie a modely, podobnosť a rozdiely. In: DŽUKA, J.(ed.): Psychologické dimenzie kvality života. Prešovská univerzita, Prešov, 2004, s. 42-53. Dostupné on line: <http://www.publib.sk/elpub/FF/Dzuka3/index.htm>
- VEENHOVEN, R., The four qualities of life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life. Journal of Happiness Studies, 2000, 1, s. 1-39.
- VÝROST, J. A KOL., Európska sociálna sonda ESS 3. Kolo na Slovensku. Universum, Prešov 2008.

NOVÁ TYPOVÁ POZÍCIA – VÝPRAVCA DOT

Mgr. Nina Letková

ŽSR, ÚIVP, Bratislava, letkova.nina@zsr.sk

Abstrakt

Cieľom posteru je upozorniť na aspekty týkajúce sa zmien v charaktere pracovnej činnosti výpravca v súvislosti so zavedením novej typovej pozície výpravca na diaľkovo ovládanej trati (DOT).

Pozornosť koncentrujeme najmä na opis aktuálneho pracovného prostredia Centra riadenia dopravy v Trnave, na nové postupy pri práci a tiež na záťažové faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú činnosť výpravcu DOT.

Kontakt s prevádzkou a vzájomnú výmenu informácií vnímame ako priestor pre ďalšiu spoluprácu v oblasti eliminovania záťažových faktorov a zisťovania špecifik vyplývajúcich z charakteru vyššie uvedenej pracovnej činnosti, s perspektívnym zameraním na nové profesiografické požiadavky.

Kľúčové slová:

Centrum riadenia dopravy, výpravca na diaľkovo ovládanej trati, záťaž.

1. Úvod

Nová typová pozícia bola zriadená od 1.1.2009. Podľa Smernice pre kategorizáciu a stanovenie typových pozícií ŽST, výpravca diaľkovo ovládanej trate (DOT) riadi a organizuje vlakovú dopravu na diaľkovo obsluhovanom úseku trate. Obsluhuje dispečerské stavadlo, oznamovacie zariadenie a kontroluje ich správnu činnosť. Riadi prácu prevádzkových zamestnancov a vlakového personálu počas jeho pobytu v ovládaných dopravných. Charakter pracovných činností výpravcu DOT je odlišný v technologických postupoch pri stavaní vlakovej cesty. Tieto si vyžiadali aj zmeny v riadení dopravy.

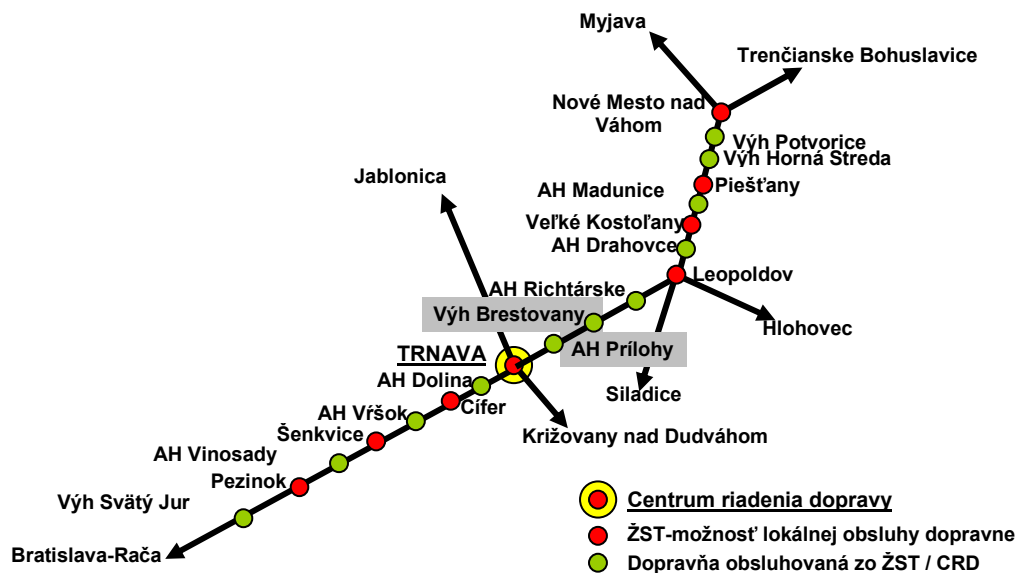
Na ŽSR existujú diaľkovo ovládané trate v týchto úsekoch:

- **Nové Mesto nad Váhom** – Myjava
- **Plaveč** – **Prešov**
- **Trnava** – **Jablonica** – Kúty

- Komárno – **Dunajská Streda** – Bratislava-Nové Mesto
- Nové Mesto nad Váhom – **Trnava** – Bratislava-Rača.

Úsek Nové Mesto nad Váhom – Bratislava-Rača je najdlhšou traťou ŽSR s charakterom DOT.

Obrázok č.1: V žst. Trnava je možné obsluhovať až 19 dopravní (Ing. J. Dudák):



Chod prevádzky v žst. Trnava v minulosti zabezpečovali reléovým zabezpečovacím zariadením, ktoré obsluhovali 2 paneloví výpravcovia a 1 vonkajší výpravca. Pri stavaní vlakovej cesty komunikovali s výpravcami v susedných staniách a vlakovými dispečermi. Dianie v žst. Trnava mohli vizuálne skontrolovať aj pohľadom z dispečerskej veže.

Hlavné úlohy Centra riadenia dopravy (CRD):

- Zabezpečiť bezpečnosť a plynulosť vlakovej dopravy.
- Koordinovať vlakovú prevádzku.
- Udržiavať rýchly a usporiadaný chod vlakovej prevádzky.
- Predchádzať mimoriadnym dopravným situáciám.

Zriadením Centra riadenia dopravy sa udiali nasledovné zmeny: CRD Trnava v súčasnosti zabezpečuje diaľkové riadenie železničnej dopravy v traťovom úseku Bratislava Rača – Nové Mesto nad Váhom, s dĺžkou vyše 87 kilometrov.

V centre je zamestnaných v súčasnosti 28 výpravcov DOT. Počas zmeny sú v CRD 4 výpravcovia (z toho 1 vedúci zmeny) a 1 operátor. 1 výpravca pracuje ako vonkajší. Prevádzka je dvojzmenná, s pracovným časom od 6.00 do 18.00 a od 18.00 do 6.00. Z jednej miestnosti sledujú aktuálny stav bezpečnostného a požiaro-poplachového systému narušenia a zároveň môžu informovať cestujúcich prostredníctvom hlasového a vizuálneho systému. Dopravu riadia prostredníctvom ILTIS, čo je „integrovaný systém pre automatické stavanie vlakových ciest elektronického stavadla firmy Siemens, ktorý plánuje, sleduje a riadi jazdy vlakov na základe inštalovaného cestovného poriadku a získaných informácií zo stavadiel. Každý vlak je v systéme sledovaný vďaka vlakovému číslu, ktoré na monitore zobrazuje aktuálne miesto vlaku na trati. V systéme cestovného poriadku sú uložené časy jazdných dráh vlakov a kalendár platnosti grafikonu vlakovej dopravy. Dispečer tak riadi vlakovú dopravu na základe informácií zo systému sledovania chodu vlaku a z denného cestovného poriadku“.

(Ing. Jozef Dudák)

Na pracovisku výpravcov DOT je 5 pracovných stolov. Tri pracovné miesta slúžia na zabezpečenie, riadenie a organizovanie dopravy v týchto traťových úsekoch:

- **DOT 1** – Leopoldov – Brestovany,
- **DOT 2** – Trnava (výpravcovia DOT 1 a DOT 2 sa striedajú po 6 hodinách),
- **DOT 3** – Svätý Jur, Pezinok, Šenkvice, Cífer.

Výpravca DOT 1 tiež zapisuje do elektronického dopravného denníka údaje, ktoré sa týkajú jazdy vlakov a akýchkoľvek ďalších zmien.

Pri štvrtom stole pracuje operátor pre obsluhu technologických zariadení CRD.

Piate miesto je určené na obsluhu informačných systémov.

Komunikácia s ostatnými zamestnancami, ktorí sú priamo účastní na dianí v doprave (napr. rušňovodiči, dozorcovia a čističi výhybiel, návestní majstri) prebieha prostredníctvom rádiostanice, resp. telefonicky. Priamy vizuálny kontakt s prevádzkou nie je možný.

Obrázok č. 2: Ilustračná fotografia pracovného miesta



2. Zát'azové faktory výrazne ovplyvňujúce pracovnú činnosť výpravcu DOT¹⁵

2.1 Senzorická zát'az

Pracovné miesta DOT 1, DOT 2 a DOT 3 sú vybavené 6 LCD monitormi, ktoré sú umiestnené na stole pred výpravcom v dvoch radoch. 5 monitorov, ktoré zobrazujú riadenie dopravy má čierne pozadie a znaky sú zobrazované farebne: červená, zelená, oranžová a modrá farba. 1 monitor sleduje grafikon vlakovej dopravy a má biele pozadie s farebnými znakmi (červená, modrá, čierna). Zmenu drobných znakov na monitoroch je potrebné pri riadení dopravy okamžite zaregistrovať. Výška monitorov v hornom rade nie je v rovine očí výpravcu, pričom tieto sú vo vzťahu k zobrazovaným informáciám najsledovanejšie.

Odporúčame:

- zmeniť usporiadanie monitorov na stoloch výpravcov – najviac používané umiestniť do zorného poľa výpravcu,
- regulovať intenzitu jasu jednotlivých obrazoviek podľa individuálnych potrieb.

2.2 Zát'az pohybového aparátu

Pohybová aktivita výpravcov je minimalizovaná, keďže pracujú najmä v sede. Zabezpečené majú výškovo a polohovateľne nastaviteľné stoličky, vybavené opierkami rúk. Intenzitu zát'azenia ovplyvňuje aj nedostatočná znalosť ergonómie – možnosť individuálne

¹⁵ Uvádzame na základe spätnej väzby počas monitoringu v CRD

regulovať stoličku, použiť podložku pod dolné končatiny, využívať pri práci s „myšou“ dlaňovú opierku, apod.

Odporúčame:

- prispôbiť sedenie pri pracovnom stole podľa individuálnych potrieb (každý zamestnanec, pred začatím zmeny),
- realizovať vzdelávacie aktivity z oblasti ergonómie a zvládania záťažových faktorov (jednoduché cvičenia na redukciu svalového napätia, očná gymnastika,...).

2.3 Akustická záťaž

Každý výpravca používa pri práci viacero komunikačných prostriedkov (rádiostanica, telefón,...). Keďže pracujú v jednej miestnosti, vnímajú vzájomné vyrušovanie sa a pôsobenie hluku. Tento sa v miestnosti ešte zintenzívňuje v dôsledku dvojitej podlahy (s prázdny medzipriestorom cca 50 cm), ktorá nemá protihlukovú izoláciu.

Odporúčame:

- eliminovať hlučnosť izoláciou podlahy a mobilnými priehľadnými zástenami, ktoré oddelia jednotlivé pracovné miesta.

2.4 Psychická záťaž

Vyššie spomenuté faktory ovplyvňujú aj celkový psychický diskomfort výpravcov. Intenzita psychického zaťaženia súvisí aj:

- s vnúteným pracovným tempom (výpravcovia majú regulovanú možnosť prestávok vzhľadom na charakter práce v riadení dopravy),
- s časovým stresom pri rozhodovaní sa najmä v mimoriadnych situáciách,
- s intenzitou vyťaženia v pracovnej zmene,
- so zmenou používaných technologických postupov pri zabezpečení chodu prevádzky.

Odporúčame:

- zmenu nových pracovných postupov zakomponovať do profesiografických požiadaviek výpravca DOT pri posudzovaní psychickej spôsobilosti (zamerať sa napr. na špecifikum periférneho videnia a ďalšie odlišnosti),

- v odbornej príprave výpravcov DOT pokračovať v psychologickej prevencii pri zvládaní stresu a záťaže, v nácviku jednoduchých relaxačných techník, mapovať možnosti rezistencie.

Literatúra

Monitoring ZPP ÚIVP Bratislava v CRD Trnava 2009, 2010

Prezentácia pracoviska automatiky riadenia dopravy elektronického stavadla Siemens CTC v CRD Trnava, GR ŽSR, Odbor dopravy, Ing. J. Dudák, Bratislava

Prezentácia CRD v Trnave na diaľkovo ovládanej trati Nové Mesto nad Váhom – Bratislava Rača, GR ŽSR, Odbor dopravy, Bratislava

Posúdenie psychickej pracovnej záťaže, monitoring PZS Novapharm, Bratislava 2009

Katalóg typových pozícií na ŽSR

Smernica pre kategorizáciu a stanovenie typových pozícií ŽST

MOTIVÁCIA K VÝKONU A JEJ SÚVISLOSTI S OSOBNOSTNÝMI DIMENZIAMI NEO FFI U ŠTUDENTOV IT¹⁶

doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského Bratislava, eva.letovancova@fses.uniba.sk

Abstrakt

Cieľom príspevku je informovať o identifikovaných súvislostiach celkovej motivácie k výkonu, jej troch faktorov (ctižiadosť, nezávislosť a motivácia vzťahujúca sa k úlohám) a dimenzií, s osobnostnými faktormi neuroticizmus, extravézia, otvorenosť, prívetivosť a svedomitosť, a s faktormi, ktoré berú do úvahy študenti pri výbere budúceho zamestnávateľa, u študentov IT. Metódami použitými na získanie dát boli Dotazník motivácie výkonu LMI - slovenská verzia, používaná v rámci štandardizácie, NEO päťfaktorový osobnostný inventár – prvé slovenské vydanie a dotazník faktorov ovplyvňujúcich výber zamestnávateľa. Motiváciu k výkonu je možné použiť ako koncept, ktorý vysvetľuje rozdiely v individuálnom správaní a zistenie jej vzťahu s ďalšími osobnostnými znakmi môže prispieť k hlbšiemu poznaniu, umožňujúcemu kvalitné individuálne poradenstvo v pracovnej oblasti. Pre prácu so študentmi v rámci kariérového poradenstva je zaujímavé aj poznanie súvislostí jednotlivých faktorov a dimenzií motivácie k výkonu a faktorov ovplyvňujúcich výber budúceho zamestnávateľa.

1.Úvod

Teoretikov aj praktikov v oblasti práce s ľuďmi vo firmách, v škole, poradniach, zaujíma, prečo ľudia robia to čo robia tak ako to robia, zaujímajú ich rozdiely v správaní a výkone človeka a ich príčiny. Zaujímavé sú pre zamestnávateľa pri výbere uchádzačov o určité pozície a práce, pri rozvoji pracovníkov v organizáciách. Aj pre jednotlivca, ktorý hľadá svoje miesto na trhu práce a uvažuje o prípadnom rozvoji, je vhodné uvedomiť si a mať

¹⁶ Predkladaný text je čiastkovou štúdiou k výskumu, realizovanému v rámci grantovej úlohy VEGA 1/0497/10 Konceptia a funkčný model kariérového poradenstva pre vysokoškolských študentov

jasnú predstavu o svojom pôsobení, o tom, čo by mal brať do úvahy, na čom môže stavať, s čím by mal pracovať. Medzi základné predpoklady úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí patrí motivácia ako ochota vynaložiť úsilie na dosahovanie cieľov. Jedným z konceptov, ktoré slúžia na vysvetlenie rozdielov v individuálnom správaní, je motivácia k výkonu. Dominujúce teórie chápu motiváciu k výkonu ako relatívne úzky a ohraničený znak, vymedzený z určitého pohľadu. Z autorov spomenieme mená D. C. McClelland, J. W. Atkinson, H. Heckhausen, H. A. Murray, J. Kuhl, B. Weiner, T. Cassidy, R. Lynn, A. Mehrabian.

Ich prístupy chápu motiváciu k výkonu z rôznych uhlov pohľadu, často ako výsledok určitého konfliktu, sebapoňatia. Najčastejšie používanými pojmami v súvislosti s konceptom motivácie k výkonu sú (bez vytvárania poradia) úspech, riziko, stanovenie a dosahovanie cieľa, obťažnosť úlohy, aktivita, pracovitosť, nezávislosť, prekonávanie seba a druhých, hrdosť na výkon, vytrvalosť. Nakoľko výkon ako výsledok činnosti sa vždy realizuje v určitých podmienkach, ako súvislosť motivácie k výkonu sa objavuje aj sociálny kontext – moc, status, súťaživosť, dominancia, ovplyvňovanie druhých ľudí.

1.1 Motivácia k výkonu (koncept LMI použitý vo výskume)

V našom výskume sme použili koncepciu a metódu LMI autorov Heinz Schuller a Michael Prochaska, ktorí „chápu motiváciu k výkonu ako orientáciu na tému výkon veľkej časti (keď už nie „celej“) osobnosti“ (Schuller, H., Prochaska, M., 2003 s.5). Dôvodom je, že integruje poznatky o motivácii k výkonu, zisťuje mieru motivácie k dosahovaniu osobných a profesijných cieľov a jej aplikácia je smerovaná práve do pracovnej oblasti.

Podľa autorov je miera motivácie ovplyvňovaná troma faktormi:

- tendenciou klásť si náročné ciele a prácou na ich dosiahnutí (ctižiadostivosť)
- sebadôverou v úspešné dosahovanie cieľov bez ohľadu na vonkajšie vplyvy a podmienky (sebadôvera/nezávislosť)
- schopnosťou vynaložiť úsilie smerujúce k úspešnému dosiahnutiu stanovených cieľov (motivácia vzťahujúca sa k úlohám/sebakontrola)

Každý z týchto faktorov je ovplyvňovaný množstvom aspektov, ktoré znižujú alebo zvyšujú celkovú motiváciu k výkonu.

1.2 Osobnostné charakteristiky (NEO-FFI)

Štúdium motivácie k výkonu, používanie konceptu v praxi, sa často stretáva s otázkou, či ide o niečo samostatné, alebo je možné ju vysvetliť pomocou všeobecných vlastností osobnosti. Je možné sa pýtať: Aké sú súvislosti osobnostných vlastností a motivácie

k výkonu? Identifikovaných päť osobnostných vlastností: neurotizmus, extravergia, otvorenosť voči zážitkom, svedomitosť a prívetivosť, je možné považovať za významné aj vo vzťahu k odlišnostiam vo výkone a správaní v práci, profesii.

Schuler, H., Prochaska, M.(2003) na základe výsledkov zisťovania konštruktivej validity konštatujú, že motivácia k výkonu ide svojim spôsobom „naprieč“ veľkými vlastnosťami, pričom prípadne vyzdvihuje rysy zvlášť relevantné v kontexte profesie. Osobnostné charakteristiky by sme mohli označiť ako tie znaky, ktoré ovplyvňujú orientáciu správania. „Vzťah motivácie k výkonu je najužší k faktorom neuroticizmu a svedomitosti“(s. 49).

1.3 Faktory ovplyvňujúce výber zamestnávateľa

Zamestnanie/práca je príležitosť k naplneniu potrieb, z ktorých mnohé sú aktualizované už pri jeho výbere a budúci zamestnanec hľadá ich uspokojenie. Aspekty práce, ktoré ho môžu zaujímať, môžeme rozdeliť do troch skupín (Shim, Goldsberry 1999, in Letovancová, 2008):

- Vnútorne „intrinsic“ – aspekty práce (povaha samotnej práce, rôznorodosť úloh, kreativita práce, miera sebarealizácie, celkové potešenie z práce, intelektuálna stimulácia a výzva, príjemné pracovné prostredie, súlad práce a osobnosti)
- Vonkajšie „extrinsic“ – aspekty práce (výška platu, benefity, stabilita a bezpečnosť práce, príležitosť a priestor pre povýšenie, prestíž)
- Životný štýl „lifestyle“ (rovnováha práca – mimopracovný život, flexibilný pracovný čas, možnosť zosúladiť rodinný a pracovný život, dostatočný priestor na voľnočasové aktivity, geografická poloha – faktory, ktoré sú v nepriamom vzťahu k práci, týkajú sa osobného života jednotlivca)

Môžeme predpokladať, že existuje prepojenie medzi preferenciou požadovaných charakteristík budúceho pracoviska, motiváciou k výkonu a osobnostnými charakteristikami.

Birknerová, Litavcová (2010) napr. uvádzajú, že zamestnanca (podľa Kucharčíkovej a kol., 2009) najčastejšie motivuje okrem iného istota zamestnania, možnosť mzdového príplatku, odbúranie príčin pracovnej nespokojnosti. Mala by sa tým zvyšovať jeho individuálna výkonnosť, ktorú je možné chápať ako určitý vnútorný predpoklad, resp. vnútornú energiu a schopnosť dosahovať výkon v požadovanej kvantite a kvalite.

Na základe uvedeného sme formulovali päť výskumných otázok:

- O1: Existuje vzťah medzi tromi faktormi LMI a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE?

O2: Existuje vzťah medzi jednotlivými škálami LMI a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE?

O3: Existuje vzťah medzi tromi aspektmi výberu zamestnávateľa a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE?

O4: Existuje vzťah medzi tromi faktormi LMI a tromi aspektmi výberu zamestnávateľa?

O5: Existuje vzťah medzi faktormi výberu zamestnávateľa?

2. Metódy

Výskumnú vzorku tvorilo 19 študentov 3. ročníka Bc. štúdia FIIT STU so zameraním na informatiku a počítačové systémy a siete, mužov, vo veku 20 až 26 rokov. Dáta boli zbierané v apríli 2010. Podobnú vzorku sme použili v predchádzajúcom výskume faktorov ovplyvňujúcich výber zamestnávateľa (Letovancová, 2008)

2.1 Použité metódy

LMI: Dotazník motivácie k výkonu LMI vychádza z nemeckého originálu „Leistungsmotivationsinventar - LMI“, ktorý bol vydaný v roku 2001 vo vydavateľstve Hogrefe. Je to osobnostný dotazník, ktorý poníma motiváciu k výkonu ako koncept, ktorý môže poslúžiť na vysvetlenie individuálnych rozdielov v správaní v rôznych oblastiach života. Celkové skóre je hodnota, vyjadrujúca globálnu mieru motivácie k výkonu v profesijnom kontexte. Skladá sa z troch faktorov, do ktorých sa grupuje 17 škál.

Tri faktory, z ktorých každý je sýtený skupinou položiek, škál, uvádzame v tabuľke č.1.

Tabuľka č.1 : Faktory LMI a sýtiace škály

| <i>Dimenzie</i> | <i>Sýtiace škály</i> |
|--------------------------------|------------------------|
| Nezávislosť/ Sebadôvera | Nebojácnosť |
| | Flexibilita |
| | Samostatnosť |
| | Preferencia obťažnosti |
| | Dôvera v úspech |
| | Dominancia |
| Ctižiadostivosť | Cieľavedomosť |
| | Ochota učiť sa |
| | Súťaživosť |
| | Kompenzačné úsilie |
| | Angažovanosť |

| | |
|--|----------------------|
| | Hrdosť na výkon |
| | Orientácia na status |
| | Flow |
| Motivácia vzťahujúca sa k úlohám / Sebakontrola | Internalita |
| | Vytrvalosť |
| | Sebakontrola |

Dotazník je tvorený 170 výrokmi, ku ktorým sa respondenti vyjadrujú podľa toho, do akej miery výrok zodpovedá ich osobe, nakoľko s ním súhlasia, zakrúžkovaním príslušnej hodnoty na 7 – stupňovej škále od „1 - vôbec nesúhlasí“ po „7 - úplne súhlasí“. Každú zo 17 škál sýti 10 výrokov. Dotazník je možné administrovať individuálne aj skupinovo. Nie je časovo limitovaný, priemerne jeho vyplnenie trvá 30 – 40 minút. K dispozícii je verzia ceruzka – papier alebo počítačová verzia. Dotazník v papierovej podobe je možné vyhodnocovať pomocou šablón alebo programom na vyhodnotenie na PC.

V našom výskume sme použili papierovú verziu dotazníka, administrovali sme ho skupinovo, vyhodnocovali sme ho pomocou PC. Získali sme hodnoty celkového skóre motivácie k výkonu, hodnoty troch dimenzií aj jednotlivých škál.

V čase písania tohto príspevku pracujeme na štandardizácii dotazníka a vytváraní noriem pre slovenskú populáciu, v našom výskume sme použili slovenskú verziu dotazníka, používanú v procese štandardizácie metódy.

NEO-FFI: Pre porovnanie a zistenie vzťahov so všeobecnými znakmi osobnosti sme použili slovenskú verziu NEO päťfaktorového osobnostného inventára NEO FFI (Ruisel, Halama, 2007), ktorá prostredníctvom 60 položiek zachytáva päť faktorov: Neuroticizmus, Extraverzia, Otvorenosť, Prívetivosť a Svedomitosť. Dotazník sme administrovali zároveň s LMI, vyhodnocovali sme ho pomocou skórovacej šablóny.

Dotazník Faktory výberu zamestnávateľa: Na identifikovaní faktorov, ktoré sú dôležité pri výbere zamestnávateľa, sme použili dotazník, v ktorom sa respondenti mali vyjadriť na 5 bodovej škále, nakoľko je každý z 23 faktorov dôležitý pri ich rozhodovaní pri výbere organizácie, pre ktorú by chceli po skončení štúdia pracovať.

Pri vyhodnocovaní údajov sme faktory práce rozdelili do troch skupín podľa Shim, Goldsberry, 1999 (in Letovancová,2008): vnútorné aspekty (položky nie sú vnútorne

konzistentné), vonkajšie aspekty súvisiace s prácou (Cronbach Alpha 0,69) a životný štýl (Cronbach Alpha 0,71) (podrobne uvedené v Letovancová, 2008).

Získané údaje sme štatisticky spracovali prostredníctvom SPSS, na overenie vzťahu jednotlivých položiek sme použili Pearsonov korelačný koeficient. Overovali sme korelácie celkovej hodnoty motivácie k výkonu, jednotlivých faktorov a škál s piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE; faktormi LMI, tromi aspektmi výberu zamestnávateľa a jednotlivými faktormi ovplyvňujúcimi výber zamestnávateľa.

3. Výsledky a interpretácia

Ako je vidieť v tabuľke č. 2, v našej vzorke osobnostné faktory Otvorenosť a Prívetivosť nekorelujú so žiadnym s faktorov LMI. Osobnostný faktor Neuroticizmus negatívne koreluje s nezávislosťou a sebakontrolou, Extraverzia s nezávislosťou a len Svedomitosť pozitívne koreluje so všetkými tromi faktormi LMI.

Výsledok potvrdzuje zistenia Schulera a Prochasku (2003), že najužší vzťah s faktormi výkonovej motivácie ukazujú Neuroticizmus a Svedomitosť.

Tabuľka č.2 : Pearsonove korelácie medzi tromi faktormi LMI a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE

| Osobnostný faktor Faktor LMI | Neuroticizmus | Extraverzia | Otvorenosť | Prívetivosť | Svedomitosť |
|-------------------------------------|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|
| Ctižiadostivosť | .053 | .365 | .224 | .110 | .514* |
| Nezávislosť /Sebadôvera | -.738** | .512* | -.012 | .215 | .798** |
| Motivácia k úlohám /Sebakontrola | -.599** | .378 | -.078 | .187 | .839** |

** .korelácia signifikantná na 1% hladine významnosti

* .korelácia signifikantná na 5% hladine významnosti

Podrobnejšia analýza vzťahu osobnostných charakteristík a jednotlivých škál LMI ukázala, že s osobnostným faktorom Extraverzia (E) v našej vzorke pozitívne koreluje zo škál LMI dominancia a angažovanosť. S osobnostným faktorom Neuroticizmus (N) negatívne korelovali škály LMI: vytrvalosť, nebojácnosť, preferencia obťažnosti, samostatnosť, sebakontrola a cieľavedomosť. Všetky uvedené škály korelujúce s E a N pozitívne korelovali

s osobnostným faktorom Svedomitosť, okrem nich pozitívne korelovala aj dôvera v úspech. (pozri tabuľku č. 3). Škály Flexibilita, Súťaživosť, Kompenzačné úsilie, Hrdosť na výkon, Orientácia na status a Flow významne nekorelovali so žiadnym osobnostným faktorom.

Osobnostné faktory otvorenosť a nebojácnosť nekorelovali so žiadnou zo škál LMI.

Vzťah osobnostných charakteristík a výkonovej motivácie skúmal v Českej republike Šucha (2010) u manažérov neziskových organizácií a manažérov v podnikateľskom prostredí. Zhodu s jeho zisteniami vidíme v tom, že aj v jeho výskume, napriek odlišnosti skúmanej vzorky, boli podobné zistenia vzťahu Neurotizmu a Svedomitosti so škálami LMI vytrvalosť a dôvera v úspech. V našej vzorke sa nepotvrdil vzťah flexibility a flow s osobnostnými faktormi Veľkej päťky.

Tabuľka č.3 : Pearsonove korelácie medzi jednotlivými škálami LMI a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE

| Osobnostný faktor Škály LMI | Neuroticizmus | Extraverzia | Otvorenosť | Prívetivosť | Svedomitosť |
|--------------------------------|----------------|---------------|------------|-------------|---------------|
| Vytrvalosť | -.623** | | | | .657** |
| Dominancia | | .790** | | | .616** |
| Angažovanosť | | .553** | | | .669** |
| Dôvera v úspech | | | | | .694** |
| Nebojácnosť | -.872** | | | | .687** |
| Internalita | | | | | .629** |
| Ochota učiť sa | | | | | .812** |
| Preferencia obtiažnosti | -.515* | | | | .624** |
| Samostatnosť | -.712** | | | | .685** |
| Sebakontrola | -.443* | | | | .860** |
| Cieľavedomosť | -.465* | | | | .814** |

** .korelácia signifikantná na 1% hladine významnosti

* .korelácia signifikantná na 5% hladine významnosti

V rámci hľadania vzťahov medzi motiváciou k výkonu, osobnostnými charakteristikami a faktormi výberu zamestnávateľa nás zaujímalo, či existujú vzťahy medzi aspektmi výberu zamestnávateľa, osobnostnými charakteristikami a faktormi LMI.

Tabuľka č.4 : Pearsonove korelácie medzi tromi aspektmi výberu zamestnávateľa a piatimi osobnostnými faktormi BIG FIVE

| Osobnostný faktor / Aspekt výberu zamestnávateľa | Neuroticizmus | Extraverzia | Otvorenosť | Prívetivosť | Svedomitosť |
|---|----------------|-------------|------------|-------------|---------------|
| Vnútorne aspekty práce | -.613** | | | | .709** |
| Vonkajšie aspekty práce | | | | | |
| Životný štýl | .527* | | | | |

** .korelácia signifikantná na 1% hladine významnosti

* .korelácia signifikantná na 5% hladine významnosti

Tabuľka č.5 : Pearsonove korelácie medzi tromi faktormi LMI a tromi aspektmi výberu zamestnávateľa

| Faktor LMI / Aspekt výberu zamestnávateľa | Ctižiadostivosť | Nezávislosť /Sebadôvera | Motivácia k úlohám /Sebakontrola |
|--|-----------------|-------------------------|----------------------------------|
| Vnútorne aspekty práce | .424 | .689** | .624** |
| Vonkajšie aspekty práce | -.217 | -.330 | -.341 |
| Životný štýl | .043 | -.278 | -.264 |

** .korelácia signifikantná na 1% hladine významnosti

* .korelácia signifikantná na 5% hladine významnosti

Vnútorne aspekty práce pozitívne korelovali so Svedomitosťou a negatívne s Neuroticizmom. Aspekty výberu zamestnávateľa zaradené do skupiny životný štýl, pozitívne korelovali s Neuroticizmom (pozri tabuľka č. 4). Vnútorne aspekty práce tiež pozitívne korelovali s faktormi LMI sebadôvera a sebakontrola (pozri tabuľka č. 5). Hlbšie skúmanie bude zrejme vyžadovať aspekt výberu zamestnávateľa „životný štýl“. Zaujímavá je jeho pozitívna korelácia s Neuroticizmom, ako aj žiaden signifikantný vzťah s faktormi LMI, aj keď s faktormi sebadôvera a sebakontrola je naznačený negatívny vzťah. Detailnejšiu analýzu by si zrejme žiadalo, aj keď nie je v našej vzorke signifikantné, negatívne smerovanie vzťahu vonkajších aspektov práce so všetkými faktormi LMI.

Pri detailnejšom pohľade na vzťah faktorov LMI a jednotlivých faktorov výberu zamestnávateľa (uvedené v tabuľke č.6) vidíme, že so sebakontrolou/motiváciou k úlohám/ a sebadôverou/ nezávislosťou/ majú pozitívny vzťah faktory, patriace medzi vnútorne aspekty práce – náročná práca a autonómnosť práce. Negatívny vzťah bol identifikovaný s faktormi príplatok na nemocenskú a životné poistenie, ktoré patria medzi vonkajšie aspekty práce. Ctižiadostivosť pozitívne koreluje s dobrou organizačnou klímou, ktorú sme zaradili ku vnútorným aspektom práce, negatívne s príplatkom na nemocenskú. Ani pri detailnom rozbere jednotlivých faktorov výberu zamestnávateľa sme nezistili významný vzťah faktorov LMI so žiadnym faktorom zaradeným do aspektu „životný štýl“.

Tabuľka č.6 : Pearsonove korelácie medzi tromi faktormi LMI a faktormi výberu zamestnávateľa

| Faktor LMI \ Faktor výberu zamestnávateľa | Ctižiadostivosť | Nezávislosť /Sebadôvera | Motivácia k úlohám /Sebakontrola |
|---|-----------------|-------------------------|----------------------------------|
| Dobrá organizačná klíma | .511* | .393 | .323 |
| Náročná práca, ktorá je výzvou | .210 | .554* | .480* |
| Príplatok na nemocenskú | -.484* | -.372 | -.574* |
| Životné poistenie | -.327 | -.623** | -.541* |
| Autonómnosť práce | .313 | .565* | .564* |

** .korelácia signifikantná na 1% hladine významnosti

* .korelácia signifikantná na 5% hladine významnosti

Pre doplnenie celkového obrazu o faktoroch výberu zamestnávateľa uvádzame aj tabuľku č.7, do ktorej sme vybrali tie faktory, ktoré navzájom pozitívne či negatívne korelujú. Aj tieto vzťahy môžu byť podnetom pre uvažovanie o prepojení motivácie k výkonu s aktualizovanými potrebami človeka.

Tabuľka č.7 : Korelácie medzi faktormi výberu zamestnávateľa

| | Žiadne cest. do práce | Zab. pri odch. do dôch. | Zdrav. zab. | Dobrá org. klíma | Prípl. na nem. | lokalita | Zam. v mieste partnerka | Šport. vybav. prac. | Autonóm. práce | Presne vym. prac. čas | Platené osobné voľno | Pomoc v domác. nosti |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|------------------|----------------|----------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Príležitosť pre postup | -.465* | | | | | | | | | | | |
| Istota práce | | .504* | .530* | .605** | .669** | .531* | .548* | | | | | |
| Rozvojový program | | .544* | .458* | | | | | | | | | |
| Životné poistenie | | .529* | .585** | | | | | | | | | |
| Zabezpečenie pri odchode do dôchodku | | 1.000 | .595** | | | | | | | -.469* | | |
| Dobry plat | | | | | | | | -.569* | | | | |
| Dobrá organizačná klíma | | | | | | .457* | .463* | | | | | |
| Náročná práca | | | | | | | -.475* | | .563* | -.510* | | |
| Podpora voľný čas | | | | | | | .631** | | | | | |
| Práca v mieste pracoviska | | | | | | | | | -.564* | | .458* | .486* |
| Lokalita | .557* | | | | | 1.000 | .610** | | | | | |
| Flexibilná pracovná doba | | | | | | | | | | | | -.540* |

U faktorov „meno firmy“ a „zamestnávateľ platí ďalšie vzdelávanie“ sme v našej vzorke nezistili žiaden vzťah.

4. Diskusia

Získané výsledky dopĺňajú pohľad na úzko vymedzenú skupinu mladých ľudí čo sa týka ich motivácie k výkonu, osobnostných charakteristík a toho, čo je pre nich dôležité pri

výbere zamestnávateľa. Napriek tomu, že ide o skupinu študentov, ktorí končia prvý stupeň vysokoškolského štúdia, väčšina z nich už aktívne pôsobí alebo sa chystá uplatniť na trhu práce, preto zistenia považujeme za významné.

Aj naše zistenia potvrdili, že existuje vzťah medzi osobnostnými charakteristikami a zložkami motivácie k výkonu. V pracovnej sfére sú z Veľkej päťky za najdôležitejšie považované Svedomitosť a emocionálna stabilita (N), u ktorých sa aj v našej vzorke ukázal významný vzťah, čo môže podporiť využívanie nami použitého dotazníka LMI v pracovnej sfére. Užitočný pre praktické využitie pri výbere aj poradenstve v súvislosti s rozvojom je aj detailnejší pohľad na jednotlivé škály LMI a ich vzťah s osobnostnými charakteristikami.

Súvislosť jednotlivých aspektov práce s faktormi motivácie k výkonu naznačuje aj možné pôsobenie (potenciálneho) zamestnávateľa na mladých ľuďoch, špecificky aj na tzv. high-potential pracovníkov, pri ich udržaní v organizácii.

Vzájomné vzťahy medzi jednotlivými faktormi výberu zamestnávateľa umožňujú hľadať aj ďalšie hlbšie súvislosti potrieb a motivácie k výkonu.

5. Záver

Naše zistenia považujeme za užitočné pre zamestnávateľov v rámci výberov, ako aj pre prax v rámci kariérového poradenstva. Podrobné poznanie štruktúry motivácie k výkonu, ktoré zohľadňuje osobnostné charakteristiky, v spojení s aktualizovanými potrebami mladých ľudí v súvislosti s uplatnením sa na trhu práce, môže byť veľmi užitočné pri poskytovaní kariérového poradenstva od strednej školy (nakoľko dotazník LMI je určený vekovej skupine od 16 rokov) až po zamestnaných ľudí

Literatúra

BIRKNEROVÁ, Z., LITAVCOVÁ, E., Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Journal of competitiveness [online]. č. 1/2010, s. 1- 17 ([www: http://www.cjournal.cz/files/21.pdf](http://www.cjournal.cz/files/21.pdf).)

HOSKOVCOVÁ, S., NIEDERLOVÁ, M., Dotazník motivace k výkonu LMI – zjištění o studentech ekonomie. Psychologie v ekonomické praxi č. 3-4/2007, ročník XLII, str. 59 – 62

LETOVANCOVÁ, E., Faktory používané študentmi pri výbere budúceho zamestnávateľa. Psychológia práce a organizácie 2008. Spoločenskovedný ústav SAV Košice (CD ROM), s. 133 - 138

RUISEL, I., HALAMA P., NEO päťfaktorový osobnostný inventár (podľa NEO Five Factor Inventory P.T.Costu a R.R. McCraeho), Testcentrum - Hogrefe, Praha, 2007.

SCHULER, H., PROCHASKA, M., Dotazník motivace k výkonu – LMI. Testcentrum - Hogrefe, Praha, 2003, preklad a úprava Hoskovicová,

ŠUCHA, M., Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. E-psychologie [online]. č. 2/2010, roč. IV, s. 1-11 <http://e-psycholog.eu/pdf/sucha.pdf>.

OSOBNOSTNÉ A DEMOGRAFICKÉ SÚVISLOSTI ZVLÁDANIA ZÁŤAŽE – EFEKTÍVNOSŤ A NEEFEKTÍVNOSŤ STRATÉGIÍ ZVLÁDANIA ZÁŤAŽE¹⁷

doc. Elena Lisá, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, FSEV UK, Bratislava, elena.lisa@fses.uniba.sk

PhDr. Katarína Hannelová, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, FSEV UK, Bratislava, katarina.hannelova@fses.uniba.sk

Abstrakt

Príspevok sa opiera o Amirkhanovu definíciu stratégií zvládania záťaže ako univerzálnych, relatívne stálych reakcií na stres. Rozoznáva tri stratégie zvládania záťaže: orientácia na problém, orientácia na sociálnu oporu a orientácia na únik. Výskumu sa zúčastnilo 220 probandov (zamestnanci, nezamestnaní, študenti, SZČO), použité boli metodiky CSI, NEO-FFI, BIP, GPOP. Cieľom príspevku bolo overiť efektívnosť / neefektívnosť stratégií zvládania záťaže v kontexte osobnostných a demografických charakteristík. Orientácia na únik dosahovala najvyššiu úroveň v skupine nezamestnaných. Ženy skórovali vyššie v orientácii na problém a vo vyhľadávaní sociálnej opory. Orientácia na problém súvisí pozitívne s dimenziami sociálnych kompetencií, so svedomitosťou, s extravertiou, negatívne s neurotizmom, napätím, introvertiou. Orientácia na sociálnu oporu súvisí pozitívne s chuťou pracovať v tíme, cítením a s neurotizmom, negatívne s emocionálnou stabilitou a myslením. Orientácia na únik súvisí pozitívne s neurotizmom a napätím, negatívne s emocionálnou stabilitou, odolnosťou voči záťaži, pokojom a posudzovaním. Výsledky preukázali efektívnosť stratégie orientácia na problém, ambivalentnosť stratégie orientácia na sociálnu oporu a neefektívnosť stratégie orientácia na únik.

¹⁷ Príspevok vznikol s podporou grantu KEGA 3/7297/09

Kľúčové slová:

Stratégie zvládania záťaže.

1. Úvod

Históriu zvládania datuje C. R. Snyder (1999) do 30. rokov 20. storočia s počiatkom u S. Freuda a pokračuje A. Adlerom, ktorý na rozdiel od Freudových vnútorných konfliktov osobnosti definoval stresory ako vonkajšie činitele sociálneho prostredia. A. Freudová zjednotila tieto dva predpoklady ohrozujúcich činiteľov a rozpracovala bližšie 10 obranných mechanizmov. V 60. a 80. rokoch 20. stor. sa rozvinul tzv. transakčný prístup, ktorý začal v sociálnych vedách používať pojem coping. Richard Lazarus a Susan Folkmanová v tomto období preniesli pozornosť na hodnotenie situácie, orientáciu na problém (kontrola a zmena stresoru) alebo na emócie (zvládanie emocionálneho prežívania stresoru). V priebehu skúmania zvládania záťaže sa ťažisko pozornosti presúvalo z osobnostných obranných mechanizmov v psychoanalytickom prístupe, smerom k zdôrazneniu situačného hodnotenia kontextu v transakčnom prístupe (Folkman, Lazarus, 1980) a v 90. rokoch 20. stor. znovu späť k dispozičným faktorom v súvislosti s modelom Big Five (McCrae, John, 1992). Dnes sa považujú za dôležité oba tieto vplyvy, situačné aj osobnostné.

Zvládať záťaž znamená redukovať fyzickú, emočnú a psychologickú záťaž, ktorá je spojená s každodennými udalosťami a ťažkosťami. Stratégie zvládania sú spôsoby, ktorými redukujeme neželanú záťaž. Efektívnosť zvládania znamená schopnosť redukovať okamžitý stres a zároveň dlhodobo pôsobiť touto schopnosťou na psychologickú a fyzickú pohodu (Snyder, 1999). „Copingové štýly reprezentujú teda určité zovšeobecnenejšie spôsoby správania v rôznych typoch záťažových situácií“ (Ruiselová, 2006, s. 11). Medzi najčastejšie uvádzané stratégie zvládania radí F. Baumgartner (2001) orientáciu na problém, orientáciu na emócie (vyhľadávanie sociálnej opory) a orientáciu na únik.

- Orientácia na problém sa využíva v situáciách, ktoré sú riešiteľné a považuje sa za efektívnu stratégiu zvládania. Z. Ruiselová (2004) zistila v skupine seniorov negatívny vzťah efektívneho zvládania záťaže (SOC) a neurotizmu; pozitívny vzťah efektívneho zvládania záťaže so svedomitosťou, prívetivosťou a

otvorenosťou voči skúsenosti. Závety experimentálnych výskumných štúdií ukazujú (Amirkhan, Greaves, 2003), že participanti s vysokým stupňom zmyslu koherencie (SOC) uprednostňujú stratégie orientované na problém a odmietajú stratégie orientované na únik; vnímajú stratu zamestnania ako výzvu a nie ako trauma; sú fyzicky i mentálne zdravší.

- Emočná orientácia sa uplatňuje v situáciách, ktoré nie sú pre jednotlivca riešiteľné, no znižujú úroveň depresie, úzkosti a majú pozitívny vplyv na zdravie (pozri Snyder, 1999). S. J. Lepore (in Clark, et al., 1995) uvádza, že orientácia na vyhľadávanie sociálnej opory je efektívna pri riešení interpersonálnych konfliktov. Pozitívna psychológia definuje špecifické prístupy zvládania záťaže, medzi ktoré patria rozprávanie alebo písanie o emočných zážitkoch, nachádzanie výhod, zmysel života, humor, meditácia, spiritualita (Snyder, Lopez, 2002). Napríklad výskumy 90. rokov 20. stor. až k prelomu milénia ukazujú, že pozitívne emócie môžu pomôcť ľuďom zvládať záťaž. Ľudia s pozitívnym emočným prežívaním sú pribojnejší, prijímajú realitu takú aká je, využívajú efektívnejšie stratégie zvládania; optimistickejší ľudia sú vytrvalejší, rýchlejšie opustia beznádejnú situáciu (Isen, 2002).
- Únikové stratégie (medzi ktoré niektorí radia aj zvládanie orientované na emócie) sú považované za neefektívne stratégie, nakoľko súvisia s horším mentálnym zdravím (pozri prehľad v Wong, Wong, Scott, 2006). Pozitívny vzťah orientácie na únik s depresiou ($r = 0,59^{**}$) a s úzkosťou ($r = 0,40^*$) v skupine depresívnych pacientov preukázali J. Spangerberg a J. Theron (1999). Zvýšenú úroveň u závislých narkomanov preukázal J. Amirkhan (1994) a zvýšenú úroveň u nezamestnaných preukázali T. Kováč a A. Benkovič (2004).

J. Amirkhan (1994) definuje tri stratégie zvládania. Orientáciu na riešenie problému prirovnáva k útoku, vyhybanie prirovnáva k úteku a orientáciu na vyhľadávanie sociálnej opory prirovnáva k potrebe spolupatričnosti v zmysle základnej potreby človeka (pozri aj Maslow, 1970). Stratégie zvládania považuje za univerzálne a konzistentné reakcie na stres, čo odôvodňuje vysokými hodnotami koeficientov stability v čase, ktoré v priemere nadobúdajú hodnoty $r = 0,82$. Ako však ukazujú jeho

výskumy, stratégie možno meniť vplyvom intervencie (študenti kurzu kritického myslenia zvýšili svoje skóre v dimenzii orientácia na problém a znížili skóre v dimenzii orientácia na únik).

Výsledky meta-analytických štúdií potvrdzujú rodové rozdiely v stratégiách zvládania (Taylor, Dickerson, Cousine Klein, 2002). Ženy častejšie ako muži vyhľadávajú sociálnu oporu, pričom tieto výsledky sa dajú považovať za kultúrne univerzálne. Pri použití kvantitatívneho spôsobu zberu a spracovania dát sa však môžu skryť niektoré typické spôsoby zvládania mužov a žien. Hoci sa muži a ženy zhodujú vo väčšine stratégií zvládania, zároveň môžu uplatňovať špecifické rodové stratégie (Iwasaki a kol., 2005).

Cieľom výskumnej štúdie je overiť efektívnosť, prípadne neefektívnosť stratégií zvládania záťaže v kontexte osobnostných a demografických vlastností. Zamerali sme sa na overenie demografických súvislostí a rozdielov (z hľadiska veku, rodu a typu zamestnania) a osobnostných súvislostí s tromi definovanými stratégiami zvládania záťaže. Predpokladáme, že sa potvrdí efektívnosť stratégií orientovaných na problém a sociálnu oporu a neefektívnosť stratégie orientovanej na únik.

2. Metódy

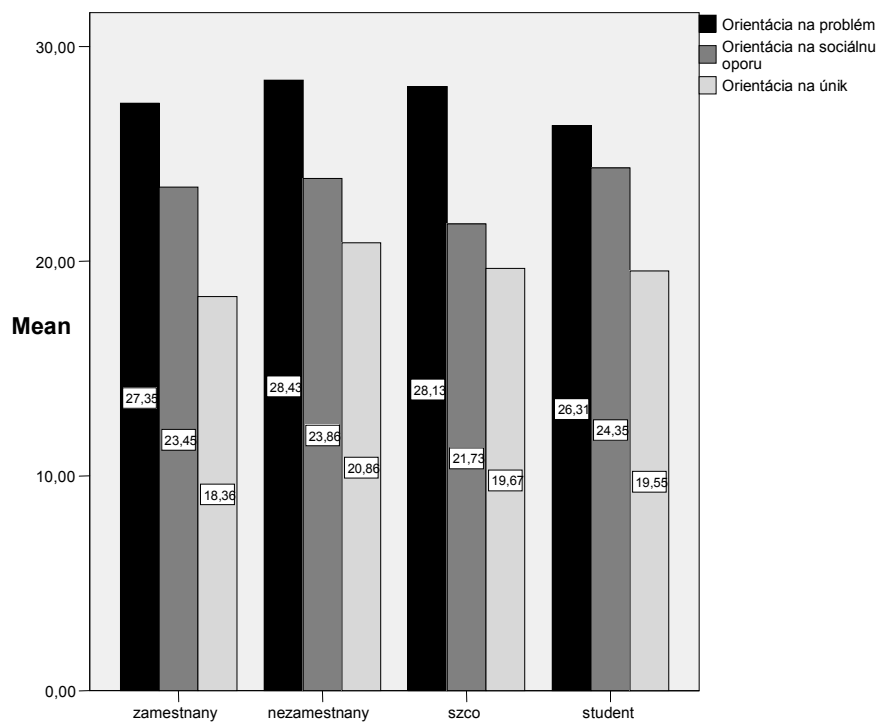
Výskumu sa zúčastnilo 220 probandov, z toho 94 mužov (43%) a 126 žien (57%). 113 ľudí bolo zamestnaných (51%), 14 nezamestnaných (6%), 15 SZČO (7%) a 78 členov súboru tvorili študenti (36%). Výskumný súbor dosahoval v priemere 31,5 roka (SD = 11) v rozpätí od 19 do 76 rokov.

Použité boli metodiky štandardizované vo vydavateľstve Hogrefe-Testcentrum, Praha: Goldenov dotazník typológie osobnosti (GPOP), NEO päťfaktorový osobnostný inventár (NEO-FFI), Bochumský inventár profesijných charakteristík osobnosti (BIP) a jeden prevzatý dotazník: Indikátor stratégií zvládania záťaže (CSI, angl. Coping strategy indicator – Amirkhan, 1994).

3. Výsledky

Vo výskumnom súbore probandi najviac využívali stratégie orientované na problém, menej stratégie orientované na sociálnu oporu a najmenej vyhýbavé stratégie. Rozdiely medzi frekvenciou využívania jednotlivých štýlov boli štatisticky významné ($p \leq 0,001$). Výsledky sú uvedené v tabuľke 1.

Graf 1: Priemerné hodnoty štýlov zvládania v skupinách podľa typu zamestnania



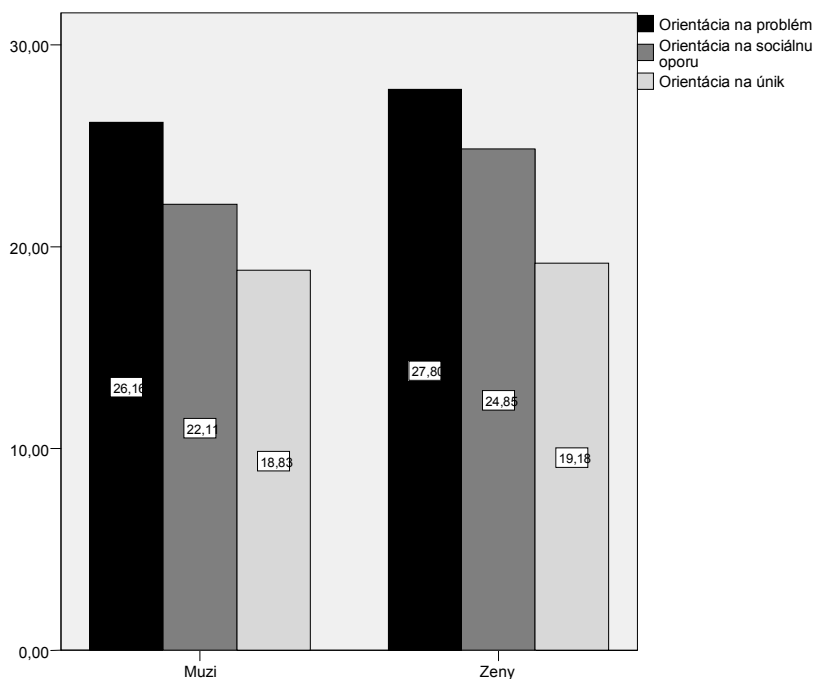
Jednovchodová analýza rozptylu poukázala na rozdiel v skupinách podľa typu zamestnania v stratégii orientácia na únik. Nezamestnaní významne viac využívajú stratégiu úniku, napriek tomu, že nezaostávajú v orientácii na problém (pozri graf 1) [$F(3) = 3,58$; $p = 0,02$].

Rodové rozdiely sa preukázali v štýle orientácia na problém [$t(218) = -2,77$; $p = 0,006$] a orientácia na vyhľadávanie sociálnej opory [$t(218) = -4,15$; $p \leq 0,001$], kde dosahovali ženy vyššie skóre (graf 2).

Tabuľka 1: Priemerné hodnoty úrovne štýlov zvládania záťaže

| | Orientácia na problém | Orientácia na sociálnu oporu | Orientácia na únik |
|---------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|
| Priemer | 27,10 | 23,67 | 19,03 |
| Medián | 28,00 | 23,00 | 19,00 |
| Štandardná odchýlka | 4,41 | 5,02 | 3,46 |

Graf 2: Priemerné hodnoty štýlov zvládania v skupine žien a mužov



Korelačná analýza potvrdila slabo vecne významné pozitívne vzťahy medzi vekom a stratégiami orientovanými na problém ($r = 0,15^*$) a negatívne vzťahy veku s orientáciou na sociálnu oporu ($r = -0,16^*$). Pri realizácii parciálnych korelácií medzi stratégiami zvládania záťaže a osobnosťou sa potvrdili štatistické i vecné významnosti nižšie uvádzaných vzťahov zvládania a osobnosti.

Korelačná analýza vzťahov medzi stratégiami zvládania a osobnostnými vlastnosťami meranými dotazníkom BIP preukázala tieto stredne vecne významné vzťahy (tabuľka 2): **Orientácia na problém (OnP)** pozitívne súvisí so schopnosťou

nadväzovať a udržiavať kontakty (výrazná schopnosť a chuť oslovovať známych a neznámych ľudí, schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty; vytváranie a udržiavanie pracovnej a privátnej siete kontaktov), so schopnosťou presadiť sa (tendencia k dominancii v sociálnych situáciách, sledovanie vlastných cieľov aj napriek odporu zo strany iných, vysoká pohotovosť vstupovať do konfliktov), s rozhodnosťou (schopnosť a chcenie rýchlo realizovať vlatné rozhodnutia prostredníctvom konania a obrana zvolenej alternatívy konania pred inými návrhmi), s vnímavosťou (cit aj pre slabé signály v sociálnych situáciách, spoľahlivá interpretácia správania). **Orientácia na sociálnu oporu (OnSO)** pozitívne súvisí s chuťou pracovať v tíme (pripisovanie vysokej hodnoty tímovej práci a kooperácii, pohotovosť aktívne podporovať tímové procesy, ochota podriaďiť sa úlohám pracovného tímu) a negatívne súvisí s emocionálnou stabilitou (vyrovnané a pokojné citové reagovanie, rýchle preklenutie prehier a neúspechov, výrazná schopnosť kontrolovať svoje emocionálne reakcie). **Orientácia na únik (OnÚ)** negatívne súvisí s emocionálnou stabilitou a odolnosťou voči záťaži (hodnotenie vlastnej osoby ako fyzicky a psychicky odolnej, vysoká pohotovosť vystaviť sa vplyvu mimoriadnej záťaži a nevyhýbanie sa záťaži).

Výsledky korelačnej analýzy možno interpretovať aj podľa 4 oblastí BIP: **Pracovné zameranie** (motív podávať výkon, iniciatívnosť, motív viesť iných) nesúvisí so žiadnou zo stratégií zvládania záťaže. **Sociálne kompetencie** (vnímavosť/citlivosť na iných ľudí, schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty, schopnosť presadiť sa) súvisia výlučne s pozitívnymi stratégiami zvládania záťaže, prevažne s orientáciou na problém (chuť pracovať v tíme – pozitívny vzťah s orientáciou na sociálnu oporu). Jedna dimenzia sociálnych kompetencií (spoločenskosť) nesúvisí so zvládaním. Z dimenzií **pracovného správania** súvisí pozitívne s efektívnymi (OnP) a negatívne s neefektívnymi (OnÚ) stratégiami rozhodnosť (svedomitosť a flexibilita) nevykazujú vecne významné vzťahy). **Psychická konštitúcia** (emocionálna stabilita, odolnosť voči záťaži, sebavedomie) vykazuje negatívne významné lineárne vzťahy s OnÚ.

Korelačná analýza NEO osobnostných dimenzií a stratégií zvládania poukázala na tieto stredne vecne významné vzťahy (tabuľka 3): **Orientácia na problém (OnP)** pozitívne súvisí so svedomitosťou (organizovanosť, vytrvalosť a motivácia v správaní zameranom na cieľ, rozoznáva ľudí spoľahlivých a dôsledných od apatických

a neporiadnych). **Orientácia na únik (OnÚ)** pozitívne súvisí s neurotizmom (prispôsobenie sa vs. emočná nestabilita, identifikácia osôb náchylných na psychickú nepohodu, ktorí majú nerealistické myšlienky, ktoré silné nutkanie a používajú maladaptívne stratégie zvládania).

Tabuľka 2: Korelačné koeficienty stratégií zvládania a dimenzií BIP

| | Orientácia na problém | Orientácia na sociálnu oporu | Orientácia na únik |
|---|-----------------------|------------------------------|--------------------|
| Spoločnosť/družnosť | ,045 | ,092 | -,163* |
| Schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty | ,252*** | ,060 | -,078 |
| Chut' pracovať v tíme | -,018 | ,285*** | -,128 |
| Emocionálna stabilita | ,060 | -,236*** | -,336*** |
| Odolnosť voči záťaži | ,091 | -,165* | -,299*** |
| Sebavedomie | ,135* | -,146* | -,191** |
| Iniciatívnosť | ,186** | -,007 | ,109 |
| Motív viesť iných | ,148* | -,056 | -,047 |
| Schopnosť presadiť sa | ,299*** | -,043 | -,081 |
| Svedomitosť | ,160* | ,024 | -,024 |
| Flexibilitnosť | ,032 | -,020 | -,181** |
| Rozhodnosť/schopnosť rýchlo realizovať svoje zábery | ,299*** | -,150* | -,210** |
| Vnímavosť/citlivosť na iných ľuď | ,247*** | ,077 | -,015 |

Korelačná analýza GPOP osobnostných dimenzií a stratégií zvládania poukázala na tieto stredne vecne významné vzťahy (tabuľka 4): **Orientácia na problém (OnP)** pozitívne súvisí s extraverziou (opisuje ako ľudia orientujú svoju pozornosť a energiu, ľudia vysoko skórujúci majú tendenciu sústrediť svoju pozornosť smerom k vonkajšiemu svetu ľudí a vecí) a negatívne s introverziou (ľudia skórujúci vysoko majú tendenciu sústrediť svoju pozornosť smerom k vnútornému svetu myšlienok a ideí) a s napätím

(opisuje ako ľudia reagujú na každodenný stres v ich živote, vysoko skórujúci majú tendenciu byť ustarostenými, utrápenými a neistými nad následkami svojich rozhodnutí, trápia ich veci, ktoré nemôžu zmeniť). **Orientácia na sociálnu oporu (OnSO)** negatívne súvisí s myslením (opisuje ako ľudia robia rozhodnutia a ako dochádzajú k záverom, vysoko skórujúci majú tendenciu robiť rozhodnutia na základe logickej analýzy a racionality). Pozitívne súvisí s cítením (vysoko skórujúci majú tendenciu robiť rozhodnutia s dôrazom na empatiu a súciti). **Orientácia na únik (OnÚ)** pozitívne súvisí s napätím. Negatívne súvisí s pokojom (opisuje ako ľudia reagujú na každodenný stres v ich živote, vysoko skórujúci majú tendenciu byť optimistickými, sebavedomými a bezstarostnými v tom, čo si iní o nich myslia, sú pokojní a uvoľnení v okolnostiach, v ktorých sú ostatní obvykle nervózni a ustarostení) a s posudzovaním (opisuje ako fungujú ľudia vo svete, vysoko skórujúci preferujú systematický, organizovaný a plánovaný životný štýl).

Tabuľka 3: Korelačné koeficienty stratégií zvládania a dimenzií NEO-FFI

| | Neurotizmus | Extraverzia | Otvorenosť voči skúsenosti | Prívetivosť | Svedomitosť |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|
| Orientácia na problém | -,228*** | ,116 | -,104 | -,065 | ,273*** |
| Orientácia na sociálnu oporu | ,175** | ,157* | ,157* | ,136* | -,067 |
| Orientácia na únik | ,339*** | -,090 | ,110 | -,101 | -,037 |

Tabuľka 4: Korelačné koeficienty stratégií zvládania a globálnych škál GPOP

| | Orientácia na problém | Orientácia na sociálnu oporu | Orientácia na únik |
|-------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|
| Introverzia | -,244 | -,134 | ,001 |
| Extraverzia | ,238 | ,108 | -,018 |
| Myslenie | ,054 | -,290* | -,125 |

| | | | |
|--------------|-------|-------|--------|
| Cítanie | ,066 | ,232 | ,128 |
| Vnímanie | ,055 | ,074 | ,221 |
| Posudzovanie | ,063 | -,121 | -,262 |
| Napätie | -,237 | ,172 | ,359** |
| Pokoj | ,223 | -,126 | -,315* |

4. Diskusia

Z výsledkov korelačnej analýzy zvládania a BIP vyplýva:

- Zo sebauposúdenia zvládania záťaže nemožno uvažovať na pracovné zameranie – motiváciu k výkonu pracovníka.
- Podľa úrovne stratégie orientácia na problém možno usudzovať na mieru sociálnych kompetencií, čo súhlasí s výsledkami I. Hodasovej (2010), ktorá dokázala pozitívny vzťah OnP s vnímanou emočnou inteligenciou.
- Na základe úrovne orientácie na únik možno usudzovať na úroveň psychickej konštitúcie pracovníka.
- Na základe úrovne orientácie na problém a orientácie na únik možno usudzovať na schopnosť pracovníka rýchlo sa rozhodnúť.

Štúdia potvrdila štandardne zistené negatívne vzťahy stratégií zvládania orientovaných na problém s osobnostnou črtou neurotizmus (v prípade GPOP aj NEO-FFI) a pozitívne vzťahy so svedomitosťou (Ficková, 2001; Connor-Smith, Flachsbart, 2007). Slabo vecne významné vzťahy sa potvrdili aj v škálach prívetivosť a otvorenosť voči skúsenosti (pozri napr. Ruiselová, 2004). Ďalšie významné vzťahy sa potvrdili medzi orientáciou na únik a neurotizmom v NEO-FFI (pozri aj Smith, Pope, Rhodewalt, Poulton, 1989; Bolger, 1990; Bolger, Zuckerman, 1995; Bouchard, 2003; Ficková, 2001; Ficková, 2002), prípadne s napätím v GPOP (opačne negatívne s pokojom). Potvrdili sa pozitívne vzťahy stratégie orientovanej v sociálnu oporu s cítením v GPOP (Ruiselová, Ruisel, 1994).

Rodové rozdiely potvrdili vyššie skóre žien v orientácii na vyhľadávanie sociálnej opory (Amirkhan, 1994) a prekvapivo aj vyššie skóre v orientácii na problém. Vyššie hodnoty používania únikových stratégií v skupine nezamestnaných potvrdili aj výsledky

T. Kováča a A. Benkoviča (2004). V interpretácii zvýšeného skóre orientácie na únik u nezamestnaných by bolo vhodné zvážiť v budúcom výskume aj situačný aspekt vyplývajúci z posudzovaných stresorov. Doplňujúce a spresňujúce informácie by mohli priniesť výskumy s cieľom:

- zistiť vzťahy medzi zvládaním záťaže a osobnostnými črtami v skupine mužov a žien;
- overiť vzťahy medzi zvládaním záťaže a osobnostnými črtami v skupine zamestnaných, nezamestnaných a študentov z hľadiska klasifikácie stresorov.

5. Záver

Výskumná štúdia potvrdila efektívnosť stratégie orientácia na problém a neefektívnosť stratégie orientácia na únik. Stratégiu orientácia na sociálnu oporu nemožno podľa výsledkov považovať jednoznačne za efektívnu (pozri tiež Wong, Wong, Scott, 2006) a to najmä kvôli stredne vecne významnému negatívne vzťahu s emocionálnou stabilitou (BIP) a slabo vecne významnému pozitívne vzťahu s neurotizmom (NEO-FFI).

Cieľom výskumnej štúdie bolo overiť efektívnosť/neefektívnosť zvládacích stratégií. V súčasnosti niektorí autori (Snyder, 1999) definujú efektívny coping po novom, v zmysle prevencie, ako tzv. anticipačné, proaktívne zvládanie alebo mentálne simulácie zvládania. Za špecifický proaktívny spôsob copingu sa napríklad považujú aj niektoré procesy osobnej transformácie (angl. personal transformation), ako napríklad zmena hodnotového rebríčka osobnosti (angl. personal meaning-value system), svetonázoru (angl. worldview), životného štýlu (angl. lifestyle), náboženského presvedčenia (angl. spiritual conversion) a osobný rast (angl. personal growth and restructuring). Ide o presmerovanie pozornosti od reaktívneho copingu smerom k proaktívnemu, od inštrumentálneho k transformačnému, od individuálneho ku kolektívnemu, od kognitívneho k existenciálnemu a od dichotomického k dualistickému mysleniu v situácii zvládania. Tieto rozdiely sú vnímané i ako ekvivalent rozdielov medzi západnou a východnou kultúrou (Wong, Wong, Scott, 2006).

Literatúra

- AMIRKHAN, J., Criterion Validity of a Coping Measure, *Journal of Personality Assessment*, 1994, 62, 2, p. 242-261.
- AMIRKHAN, J. H, GREAVES, H., Sense of Coherence and Stress: The mechanics of a healthy disposition, *Psychology and Health*, 2003, 18, 1, p. 31-62.
- BAUMGARTNER, F., Zvládanie stresu - Coping. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (Ed.), *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha, Grada 2001, s. 191-208.
- BOLGER, N., Coping as a personality process: A prospective study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59, 3, p. 525-537.
- BOLGER, N., ZUCKERMAN, A., A framework for studying personality in the stress process, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, 69, 5, p. 890-902.
- BOUCHARD, G., Cognitive appraisals, neuroticism, and openness as correlates of coping strategies: An integrative model of adaption to marital difficulties, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement*, 2003, 35, 1, p. 1-12.
- CLARK, K. K., BORMANN, C. A., CROPANZANO, R. S., JAMES, J., Validation Evidence for Three Coping Measures, *Journal of Personality Assessment*, 1995, 65, 3, p. 434-455.
- CONNOR-SMITH, J. K., FLACHSBART, C., Relations between personality and coping: A meta-analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 93, 6, p. 1080-1107.
- FICKOVÁ, E., Personality regulators of coping behavior in adolescents, *Studia Psychologica*, 2001, 43, 4, s. 321-329.
- FICKOVÁ, E., Impact of negative emotionality on coping with stress in adolescents, *Studia Psychologica*, 2002, 44, 3, 219-226.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S., An analysis of coping in a middle-aged community sample, *Journal of Health and Social Behavior*, 1980, 21, 3, p. 219-239.
- HODASOVÁ, I., Analýza vzťahu medzi vnímanou a výkonovou emocionálnou inteligenciou a stratégiami zvládania záťaže. Bakalárska práca, Bratislava : Fakulta sociálnych a ekonomických vied Univerzita Komenského, 2010.

- ISEN, A. M., A Role for Neuropsychology in Understanding the Facilitating Influence of Positive Affect on Social Behavior and Cognitive Processes. In SNYDER, C., R., LOPEZ, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, Oxford University Press 2002, p. 528-540.
- IWASAKI, Y., MACKAY, K., MACTAVISH, J., Gender-Based Analyses of Coping with Stress among Professional Managers: Leisure Coping and Non-Leisure Coping, *Journal of Leisure Research*, 2005, 37, 1, p. 1-28.
- KOVÁČ, T. BENKOVIČ. A., Kvalita života, subjektívna pohoda a stratégie zvládania v kontexte osobnosti, 2004, www.pulib.sk/elpub2/FF/Dzuka3/41.pdf.
- MASLOW, A., H., *Motivation And Personality*. London, Harper & Row, 1970.
- MCCRAE, R. R., JOHN, O. P., An introduction to the five-factor model and its applications, *Journal of Personality*. Special Issue: The five-factor model: Issues and applications. 1992, 60, 2, p. 175-215.
- RUISELOVÁ, Z., Zvládanie záťaže a osobnosť seniorov. www.pulib.sk/elpub2/FF/Dzuka3/52.pdf.
- RUISELOVÁ, Z., Štýly zvládania záťaže. In RUISELOVÁ, Z. (Ed.), *Štýly zvládania záťaže a osobnosť*. Bratislava, UEP SAV, 2006, s. 9-20.
- RUISELOVÁ, Z., RUISEL, I., Coping and Jung`s personality types, *Studia Psychologica*, 1994, 36, 4, s. 259-264.
- SMITH, T. W., POPE, M. K., RHODEWALT, F., POULTON, J. L., Optimism, neuroticism, coping, and symptom reports: An alternative interpretation of the Life Orientation Test, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56, 4, p. 640-648.
- SNYDER, C. R. (Ed.), *Coping - The Psychology of What Works*. Oxford, Oxford University Press 1999.
- SNYDER, C. R., LOPEZ, S. J., *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, Oxford University Press 2002.
- SPANGENBERG, J. J., THERON, J. J., Stress and Coping in Spouses of Depression Patients. *The Journal of Psychology*, 1999, 133, 3, p. 253-262.

TAYLOR, S. E., DICKERSON, S. S., COUSINE KLEIN, L., Toward a Biology of Social Support. In SNYDER, C., R., LOPEZ, S., J. (Eds.), Handbook of Positive Psychology. Oxford, Oxford University Press 2002, s. 556-569.

WONG, P. T., WONG, L. C., SCOTT, C., Beyond stress and coping: The positive psychology of transformation. In Wong, P., T., Wong, L., C. (Eds.), Handbook of Multicultural Perspectives on Stress and Coping. USA, Springer 2006, s. 1-28.

AGRESIA V PRÁCI A SEBAKONTROLA¹⁸

prof. PhDr. Ladislav Lovaš, CSc., Ivana Sabolová

Katedra psychológie FF UPJŠ, Košice, ladislav.lovas@upjs.sk

Abstrakt

Predmetom výskumu boli rôzne formy zvládania agresie v pracovnom prostredí, tendencia pomstiť sa za utrpenú agresiu a dve formy inhibície verbálnej agresie ako reakcie na agresiu. Zistenia poukázali na preferenciu tendencie byť nad vecou (nonšalancia) v prípade agresívneho napadnutia a na súvis tendencie odpovedať na agresiu agresiou s postojmi k pomste a procesmi inhibície agresie.

Kľúčové slová:

Agresia, sebakontrola, pracovné prostredie.

1. Úvod

V kontexte štúdia sebakontroly boli predmetom overovania prejavy inhibície agresie účastníkov incidentov v práci, vplyv pozície agresora na inhibíciu agresie a jej vzťah k stratégiám zvládania agresie. Zistenia potvrdili, že v prípade incidentov v práci je aktivizované tlmenie agresie a že jeho miera je ovplyvňovaná tým, kto je druhým účastníkom incidentu. Zároveň sa prejavili isté súvislosti inhibície agresie v uvedených situáciách a stratégií zvládania utrpenej agresie.

Dôležitou stránkou výskytu konfliktov a incidentov v práci je ich zvládanie. Zdrojom rôznych problémov je najmä ich možné pokračovanie formou agresívneho napádania sa účastníkov a eskalácie napätia. Z hľadiska individuálnych charakteristík majú v tom dôležitú úlohu procesy sebakontroly. Funkciou sebakontroly vo vzťahu k sociálnemu správaniu jednotlivca všeobecne je zabezpečovanie tlmenia nevhodného správania. V prípade interpersonálnych incidentov sa to týka najmä utlmenia inklinácie správať sa agresívne voči druhej osobe (Lovaš, 2010). Naša pozornosť sa v týchto súvislostiach sústredila na dve otázky. Prvou bolo overenie vplyvu pozície viktimizéra

¹⁸ Príspevok je výstupom z riešenia projektu VEGA 1/0785/09

ako osoby, ktorá incident vyvolala, na mieru inhibície agresívnej reakcie. Druhou bolo preskúmanie vzťahu inhibície agresívneho správania a stratégií zvládania utrpenej agresie.

Pri zisťovaní inhibície agresívneho správania sme vychádzali z prístupu, ktorý prezentoval Smits a jeho spolupracovníci (Smits et al., 2004, 2007). Smits et al. odlišili dva druhy inhibície agresie – inhibíciu inklinácie (želaní, túžby) správať sa agresívne a inhibíciu samotného agresívneho správania. Empiricky overili techniku nepriameho zisťovania oboch druhov inhibície v oblasti verbálnej agresie a to porovnaním troch ukazovateľov – prežívania zlosti vyvolanej incidentom, inklinácie (zámeru) verbálne zaútočiť a realizácie agresívneho správania. Ukazovateľom inhibície inklinácie verbálne zaútočiť v prezentovanom prístupe je rozdiel medzi intenzitou prežívanej zlosti a intenzitou túžby verbálne zaútočiť (zlosť mínus želanie vynadať). Ukazovateľom inhibície verbálneho agresívneho správania je rozdiel medzi intenzitou túžby a jej naplnením (želanie vynadať mínus realizácia vynadania).

Okrem ďalšieho overenia možnosti využívať tento prístup štúdiu negatívnych javov v pracovnom prostredí, nás zaujímalo potvrdenie rozdielov v miere oboch druhov inhibície verbálnej agresie v závislosti od pozície viktimizéra. Už v našom predchádzajúcom výskume sa ukázalo, že keď je viktimizérom nadriadený, miera oboch druhov inhibície je väčšia v porovnaní s reakciami na incident spôsobený spolupracovníkom (Lovaš, 2009). Rozdiely sa ukázali najmä v realizácii verbálnej agresie – tá bola tlmená v prípade incidentov s nadriadeným významne viac ako v prípade incidentov so spolupracovníkom. Toto zistenie sme považovali za potrebné overiť ďalším výskumom.

Druhým cieľom uskutočneného výskumu bolo overenie, či a ako súvisí prípadná rozdielna miera inhibície zámeru vynadať a realizácie verbálnej agresie so stratégiami zvládania utrpenej agresie. V širších súvislostiach ide o vzťah sebakontroly a zvládania stresových situácií (copingu), čo je nová téma aj z hľadiska štúdia sebakontroly, aj z hľadiska štúdia zvládania stresových situácií.

Problematika zvládania agresie je využitím prístupu k agresii z hľadiska „copingu“. Vychádza sa v ňom z toho, že pre obeť je agresívne napadnutie stresovou situáciou. Podobne ako v iných prípadoch aj tu je preto možné hovoriť o zvládaní v intenciách používania pojmu „coping“. K zvládaniu utrpenej agresie sa pritom

pristupuje jednak ako k akýmkoľvek iným stresovým situáciám alebo ako k špecifickej kategórii stresových situácií (Lovaš, 2010). V prezentovanom výskume sme vychádzali z potreby chápať utrpenú agresiu ako špecifickú kategóriu stresových situácií. Nadväzujúc na predchádzajúci výskum v tejto oblasti sme využili empiricky odvodenú konceptualizáciu štyroch foriem zvládania utrpenej agresie (Lovaš, Matejovská, 2007). Predpokladali sme pritom, že sa prejaví vzťah medzi rôznou úrovňou inhibície agresívneho správania a preferenciou jednotlivých spôsobov zvládania agresívnych situácií.

2. Metóda

Výskumu sa zúčastnilo 106 osôb zamestnaných v štátnej správe, zdravotníctve a priemysle, z toho 64 žien a 42 mužov vo veku 23 – 60 rokov. Pre zisťovanie indikátorov inhibície verbálnej agresie a stratégií zvládania utrpenej agresie sme využili dotazník. Na identifikáciu premenných potrebných pre nepriame zisťovanie dvoch druhov inhibície verbálnej agresie podľa (Smits et al., 2004, 2007) sme zisťovali tri negatívne reakcie na interpersonálne incidenty: zlosť, želanie vynadať, vynadanie. Vzhľadom na zámer overiť rôznu úroveň inhibície v závislosti od toho, kto je viktimizér, zisťovali sme uvedené reakcie na incidenty vyvolané spolupracovníkom a nadriadeným. Krátke popisy incidentov tvorili obsah 10 položiek. (Pre tieto účely bol urobený výber z položiek dotazníka obťažovania v práci Björkquista, Östermanovej a Hjelt-Backa (1994) a dotazníka SVN – Senzitivita voči nespravodlivosti.) Súbor 10 položiek bol posudzovaný z hľadiska vyvolanej zlosti („Nazlostíte sa na spolupracovníka keď ...“), z hľadiska tendencie správať sa agresívne („ Máte chuť v práci vynadať spolupracovníkovi keď ...“) a z hľadiska agresívneho správania („Vynadáte spolupracovníkovi keď ...“). Osobou, ktorá vystupovala v incidente bol spolupracovník. Rovnaká zostava bola pripravená s nadriadeným ako druhou osobou v incidente. Ako indikátor inhibície zámeru vynadať (InZV) sme využili rozdiel medzi zistenou škálovou hodnotou prežívanej zlosti a hodnotou týkajúcou sa želania vynadať. Ako indikátor inhibície verbálneho agresívneho správania (InAS) sme využili rozdiel v škálovej hodnote týkajúcej sa želania vynadať a vynadania. Okrem toho sme využili ako indikátor

inhibície agresie aj celkový rozdiel medzi zistenou škálovou hodnotou prežívania zlosti a vynadaním (inhibícia zlosť – správanie).

Znenie položiek výskumného dotazníka:

1. ... sa dostanete do problémov preto, lebo Vás neinformoval o dôležitej veci
2. ... Vás v práci opakovane vyrušuje napriek Vašej žiadosti, aby to nerobil
3. ... Vás kvôli malej chybe zosmiešni pred ostatnými
4. ... Vás neobjektívne skritizuje pred ostatnými.
5. ... na Vás nechá neprimerane veľa práce
6. ... keď na Vás začne kvôli maličkosti kričať a nadávať Vám
7. ... keď zistíte, že o Vás šíri nepríjemné klebety.
8. ... keď zistíte, že si prisvojil výsledky Vašej práce, Vaše nápady
9. ... keď zistíte, že Vás podviedol
10. ... keď zistíte, že sa snaží ostatných poštváť proti Vám

Možnosti odpovede boli: 1- Vôbec nie, 2 áno, ale slabo, 3. áno, stredne 4. áno, veľmi silne.

V tomto príspevku sú prezentované výsledky analýz, v ktorých bolo využité celkové skóre pre každú zostavu 10 položiek. Opodstatnenosť tohto kroku bola overovaná zistením vnútornej konzistencie odpovedí na tieto súbory položiek koeficientom reliability. Pomerne vysoké hodnoty Cronbachovho koeficientu α (v rozpätí 0,85 – 0,94) umožnili využívať celkové skóre a pristupovať k súborom položiek ako k škálam na zisťovanie vyvolanej zlosti, tendencie vynadať atď.

Dotazník ZAS (Zvládanie agresívnych situácií má 29 položiek. Umožňuje identifikovať 4 spôsoby zvládania utrpenej agresie: kontraagresiu, bezmocnosť, nonšalantnosť (byť nad vecou) a zmierovanie (urovňovanie incidentu). Respondenti sú žiadaní, aby popísali svoje správanie v danej situácii prostredníctvom položiek, ktoré tvorí krátky opis správania alebo prežívania vyvolaného danou situáciou. Väčšina položiek bola prebratá zo slovenskej verzie prekladu dotazníka Salmivalliovej et al. (Lovaš, 2000), ďalšie boli inšpirované publikovanými stratégiami dotazníkov zvládania náročných situácií a správania v konfliktných situáciách. Odpoved'ovú škálu tvorili tri možnosti: nie (1), čiastočne áno (2), áno (3).

3. Výsledky

Prvá časť analýzy bola venovaná overeniu rôznej miery inhibície zámeru a verbálnej agresie v incidentoch so spolupracovníkom a nadriadeným. Zisťovali sme to ako vnútroskupinový projekt ANOVA s dvomi nezávislými premennými: pozícia (spolupracovník, nariadený), forma reakcie na incident (zlosť, inklinácia vynadať, vynadanie). Závislou premennou bola intenzita reakcie na incident. Zistený významný vplyv oboch faktorov poukazuje na to, že aj pozícia účastníka ($F=61,352$; $p=0,000$), aj forma reakcie ($F=96,567$; $p=0,000$) významne ovplyvnili mieru reakcie na incident. Silnejšiu reakciu vyvolalo nevhodné správanie spolupracovníka ako nevhodné správanie nadriadeného. So zisťovaných reakcií bola najsilnejšia zlosť, o niečo slabší bol vyvolaný zámer reagovať protiútokom, najslabšie bolo indikovanie vynadania).

Rozdiely medzi reakciou zlosťou, inklináciou vynadať a vynadaním poukazujú na predpokladanú inhibíciu oboch druhov. Na inhibíciu inklinácie vynadať poukazuje rozdiel medzi zlosťou a inklináciou vynadať. Na inhibíciu verbálnej agresie poukazuje rozdiel medzi vyjadrenou inklináciou vynadať a ukazovateľom vynadania. Významná interakcia medzi oboma faktormi ($F=24,108$; $p=0,000$) poukazuje na odlišnú mieru rozdielov v reakciách v incidentoch s rôznymi účastníkmi. Konkrétna konfigurácia údajov poukazuje na silnejšiu mieru inhibície agresívnej odpovede na nevhodné správanie nadriadeného v porovnaní s inhibíciou agresie v incidentoch so spolupracovníkom.

Tabuľka. č. 1: Reakcia na incident

| | Zlosť | Želanie | Vynadanie | Celkove |
|----------------|-------|---------|-----------|---------|
| Spolupracovník | 3,06 | 2,92 | 2,49 | 2,82 |
| Nadradený | 2,89 | 2,74 | 1,88 | 2,50 |
| Celkove | 2,98 | 2,83 | 2,18 | |

V druhej časti sme analyzovali vzťah ukazovateľov inhibície verbálnej agresie a stratégií zvládania utrpenej agresie. Využili sme pre tieto účely korelačnú analýzu ukazovateľov inhibície agresie a stratégií zvládania agresie. Na strane ukazovateľov

inhibície agresie sme využili ukazovatele aj z incidentov so spolupracovníkom, aj z incidentov s nadriadeným.

V incidentoch so spolupracovníkom bol zistený pozitívny vzťah medzi indexom inhibície správania (zámer vynadať – vynadanie) a tendenciou byť nad vecou (nonšalantnosť). V prípade zmierovania a kontraagresie bol zistený ich negatívny vzťah k indikátorom inhibície agresívneho správania. Naznačuje to, že v týchto incidentoch súvisí snaha byť nad vecou s tlmením agresívnej odpovede. Na druhej strane, snaha o zmierovanie a tendencia reagovať protiútokom sa súvisela s nižšou mierou tlmenia agresívnej reakcie.

Tabuľka. č. 2: Korelačná analýza vzťahu ukazovateľov inhibície agresie a stratégií zvládania agresie v incidentoch so spolupracovníkom.

| | Stratégie zvládania utrpenej agresie | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|-------------|
| | Kontraagresia | Bezmocnosť | Nonšalantnosť | Zmierovanie |
| Inhibícia zlosť-zámer | -0,107 | 0,047 | -0,030 | -0,054 |
| Inhibícia zámer-správanie | -0,151 | 0,126 | 0,238* | -0,210* |
| Inhibícia zlosť-správanie | -0,194* | 0,162 | 0,165 | -0,241* |

Tabuľka. č. 3: Korelačná analýza vzťahu ukazovateľov inhibície agresie a stratégií zvládania agresie v incidentoch s nadriadeným

| | Stratégie zvládania utrpenej agresie | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|-------------|
| | Kontraagresia | Bezmocnosť | Nonšalantnosť | Zmierovanie |
| Inhibícia zlosť-zámer | -0,079 | -0,034 | -0,016 | 0,110 |
| Inhibícia zámer-správanie | 0,062 | 0,138 | 0,265* | -0,193* |
| Inhibícia zlosť-správanie | -0,032 | 0,138 | 0,245* | -0,163 |

4. Záver

Výsledky nášho výskumu potvrdili, že v pracovnom prostredí je aktivizované tlmenie agresie v prípade incidentov a že jeho miera je ovplyvňovaná tým, kto je druhým

účastníkom incidentu – viac je inhibovaná agresívna reakcia v prípade incidentu s nadriadeným v porovnaní s incidentmi so spolupracovníkmi. Zároveň sa prejavili isté súvislosti inhibície agresie v uvedených situáciách a stratégií zvládania utrpenej agresie.

Z hľadiska doterajšieho výskumu v danej oblasti sú prínosom najmä zistenia týkajúce sa súvisu inhibície agresie a stratégií zvládania agresie. Táto problematika, pokiaľ je nám známe, nebola zatiaľ predmetom výskumu. Tvorí prvý krok v štúdiu vzťahu sebakontroly a stratégií zvládania ako overenie jednej z možností, ktorá sa dá v tejto oblasti využiť. Pochopiteľne, prezentované zistenia bude potrebné podrobiť ďalšiemu overovaniu a to aj s využitím alternatívnych postupov.

Literatúra

- BJÖRKQUIST, K., ÖSTERMAN, K., HJELT-BACK, M., Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 1994, 20, 174-183.
- LOVAŠ, L. Prejavy inhibície agresie v konfliktných situáciách. *Sociálne procesy a osobnosť 2008*. Bratislava, ÚEPs SAV, 2009, s. 102-108.
- LOVAŠ, L.: *Agresia a násilie*. Bratislava, IKAR, 2010. ISBN 978-551-1752-2
- LOVAŠ, L., MATEJOVSKÁ, I: Zisťovania zvládania agresie. In: HUMPOLÍČEK, P., SVOBODA, M. BLATNÝ, M. (Eds.): *Sociální procesy a osobnosť 2007*. Brno, MSD, spol. s r.o., 2007, 266-270.
- SMITS, D.J.M., DE BOECK, P., From anger to verbal aggression: Inhibition on different levels. *Personality and Individual Differences*, 2007, 43, 47-57.
- SMITS, D.J.M., DE BOECK, P., VANSTEELANDT, K., The inhibition of verbally aggressive behavior. *European Journal of Personality*, 2004, 18, 537-555.

VÝKONOVÁ PRIEMERNOSŤ NÁŠ ÚDEL ALEBO PRÍLEŽITOSŤ?

PhDr. Libor Lubelec, CSc.

CDV UK, Bratislava, lubelec@cdv.uniba.sk

Abstrakt

Výskumy motivačnej a výkonnej atmosféry nám jednoznačne naznačujú prítomnosť fenoménu výkonnej priemernosti a malého záujmu zamestnancov našich organizácií o podávanie vysokého výkonu a celkovo o aktivitu. Čím je spôsobený tento fenomén nezájmu o výkon ? Čo môže firma a jej vedúci robiť s demotivovanými zamestnancami? Aký je priestor pre aplikáciu zavádzania systému riadenia výkonnosti zamestnancov ? Čo sa osvedčuje a čo zo systému riadenia výkonnosti naopak ukazuje malý rozvojový potenciál? Aké odporúčania pre danú oblasť je možné formulovať?

Kľúčové slová:

Výkon, výkonová priemernosť, motivácia.

1. Úvod

Výsledky prieskumu výkonnej a motivačnej atmosféry, ktoré sme realizovali vo viacerých slovenských podnikoch ukázali zaujímavý fenomén ich života - prítomnosť výkonnej priemernosti našich organizácií. Uvedené skutočnosti súhlasne prezentujú aj zamestnanci podnikov v ktorých sme realizovali v posledných dvoch rokoch manažérske kurzy hlavne pre manažment strednej a základnej úrovne.

2. Výsledky prieskumu

Uvedieme ako príklad výsledky jedného z nami realizovaných prieskumov v oblasti vnímania výkonnosti pracoviska zamestnancami.

Myslíte, že by Vaše pracovisko mohlo podávať aj vyšší pracovný výkon?

- *71,7% pracovisko mohlo podávať vyšší pracovný výkon*

- *21,1% je názoru, že nie, nakoľko ich výkon je vysoký a*
- *7,8% nevie, resp. nerozmýšľalo nad tým*

V rámci tých čo odpovedali „áno“ (možné 4 odpovede)

- *46,6% áno, ak by výkonní boli výraznejšie odmenení*
- *33,6 % áno, pri lepšej organizácii práce*
- *21,6% áno, ak by sa pracovníkom venovalo viac pozornosti zo strany vedúcich*
- *14,7% áno, ak by sme sa mohli zbaviť lajdákov*

Uvedenú tendenciu informačne dotvára aj zistenie vyplývajúce z nasledovnej otázky, ktorá bola vo výskumnom dotazníku :

Vyplatí sa podľa Vášho názoru vo Vašej firme podávanie vysokého výkonu a celkovo aktívita?

- *55,5 % len zriedka ich niekto ocení*
- *26,2% nevyplatí*
- *9,2% vyplatí*
- *5,7% rozhodne vyplatí*
- *3,4% neviem, nerozmýšľal som nad tým*

Ak sčítame výsledky za varianty „len zriedka ich niekto ocení“ a „nevyplatí“ zistíme, že byť výkonným a aktívnym sa v tomto prípade nevyplatí podľa 81,7% zamestnancov oproti necelých 15 % hovoriacim , že sa vyplatí a rozhodne vyplatí. „Najlepším“ výsledkom zo súčtov uvedených variantov bol výsledok 65 % : 29% a to GR poznamenal, že už dva roky robí opatrenia na zlepšenie výkonnosti firmy a že očakával aspoň pomer 50% : 50%.

Ako by sme teda charakterizovali zamestnancov v uvedených podnikoch ? Sú to ľudia (vrátane značnej časti hlavne stredno-úrovňového a základného manažmentu) ktorí sú:

- demotivovaní,
- cítiaci sa nedostatočne zaplatení a celkovo ocenení, ktorí by

- v prípade možnosti nájsť adekvátnu prácu opustili

firmu do 3 až 6 mesiacov resp. najneskôr do jedného roka (vnútorná výpoveď)

Pre situáciu vo výkonnosti podniku sú charakteristické aj značné očakávania zlepšenia v práci vedúcich. Možno to ilustrovať odpoveďami zamestnancov na nasledovné otázky:

V čom by ste videli potrebu zlepšenia práce svojho bezprostredného vedúceho? (výber 3 zo siedmich možností)

Odpovede sme zoradili podľa intenzity v ktorých oblastiach sú očakávania zamestnancami prezentované.

1. Mal by venovať viac pozornosti potrebám ľudí ktorých riadi – 43 %

| Vedúci | Radoví | Robot. | Thp | Vš | 51-60 r |
|--------|--------|---------------|------|-------|---------|
| 42,9 % | 42,8 % | 46,2 % | 32 % | 8,3 % | 17,9 % |

2. Mal by viac presadzovať záujmy útvaru a jeho pracovníkov – 31 %

| Vedúci | Radoví | Robot. | Thp | Vš | ženy |
|--------|--------|--------|------|-------------|--------|
| 21,4 % | 31,4 % | 28,8 % | 36 % | 50 % | 22,5 % |

3. Mal by častejšie hovoriť so zamestnancami o ich výkone – 30,4%

| Ved. | Rad . | Rob . | Thp | Vš | do 30 r. |
|--------|-------|--------|------|------|----------|
| 21,4 % | 30,4% | 29,5 % | 30 % | 25 % | 17 % |

Okrem zlepšenia riadenia výkonnosti zamestnancov zo strany vedúcich vidíme priestor aj pre kreovanie novej pozície vo firmovej štruktúre- pozície výkonového konzultanta. Otázkou teda zostáva:

- ako včas signalizovať výkonové rezervy a bariéry výkonnosti zamestnancov a
- ako ich efektívne pretransformovať do zvýšenia potenciálu jednotlivých útvarov a firmy ako celku ?

Problémy v zavádzaní tohto modelu vidíme hlavne v tom , že v organizácii chýba expertnosť a zodpovednosť v zavádzaní jednotlivých fáz komplexného modelu riadenia výkonnosti. Chýba akýsi vlastník tohto procesu. Riešenie tohto problému vidíme v požiadavke vytvorenia novej samostatnej funkcie v organizačnej štruktúre našich firiem – funkcie výkonového konzultanta resp. vo využití externého experta v tejto oblasti.

Náplňou činnosti výkonového konzultanta pre firmy je:

- mapovanie komponentov výkonnosti v špecifických podmienkach firmy,
- identifikácia podnikateľských potrieb a ich transformácia do operatívnych termínov riadenia výkonnosti,
- tvorba modelov rozvoja výkonnosti zabezpečujúcich úspešné dosahovanie podnikateľských cieľov v organizácii ,
- hodnotenie efektívnosti uplatňovaných modelov riadenia výkonnosti .

(Pozri: Dana G. Robinson – James C. Robinson: Performance Consulting, Berrett-Koehler Publishers, Ind., San Francisco 1995).

Funkciu výkonového analytika z pohľadu jeho pôsobnosti pri zvyšovaní výkonnosti nestavíme ako konkurenčnú, ale ako komplementárnu, t.j. doplňujúcu a posilňujúcu pôsobenie vedúcich v oblasti zvyšovania výkonnosti ich útvarov a firmy ako celku. Vystupoval by ako poradca začlenený do útvaru generálneho riaditeľa, s impulzmi do každej oblasti, v ktorej je signalizovaná nízka výkonnosť, resp. možnosti či potreby rastu výkonnosti.

Úzko by spolupracoval s útvarom rozvoja ľudských zdrojov, s vedúcimi ďalších vnútrofiriemných útvarov, ale hlavne s „výkonnými hviezdami“, t.j. pracovníkmi, ktorí na svojich úsekoch práce dosahujú nadpriemerné výkony, resp. ktorí sa vyznačujú nadpriemernými kvalitami. Výskumy verejnej mienky v našich firmách hovoria, že za takýchto pracovníkov je aj u nás označovaných 8 – 10 % zamestnancov firmy. Adresné zmapovanie týchto nadpriemerných, a dnes ešte na zvyšovanie výkonnosti firiem systematickejšie nevyužívaných zdrojov, by patrilo medzi prvé úlohy analytika.

Tak ako sa v japonských firmách rozvíjali krúžky kvality, bolo by možné iniciovať tímy zvyšovania výkonnosti. Bez toho, aby sa táto iniciatíva dostala na širšiu a čiastočne aj neformálnu platformu, je len ťažko si predstaviť jej efektívne uplatňovanie v našich firmách. Dnes už, verím, nehrozí, že sa takáto iniciatíva spolitizuje, sformalizuje

a sprofanuje, ako to bolo napr. s rozvojom zlepšovateľského hnutia a pracovnej iniciatívy v minulosti. Firma sa sama musí rozhodnúť, či chce naštartovať smerom k zvyšovaniu svojej výkonnosti a zlepšovaniu využitia svojho celkového potenciálu. Rozvoj takejto iniciatívy považujeme za veľmi dôležitú súčasť formovania novej – výkonovo orientovanej organizačnej kultúry v našich firmách.

Adresná náplň funkcie výkonového analytika sa odvíja od pokrytia:

- funkcie diagnostika, t.j. experta schopného mapovať situáciu vo výkonnosti firmy v jednotlivých oblastiach je pôsobenia a signalizovať výkonové rezervy,
- funkcie terapeuta, t.j. experta schopného navrhovať priority v orientácii na riešenie aktuálnych problémov zvyšovania výkonnosti firmy a jej jednotlivých útvarov, t.j. navrhovať zameranie cieľových projektov na revitalizáciu výkonnosti jednotlivých útvarov a firmy ako celku,
- funkcie prognostika, t.j. experta schopného odhadnúť potreby a budúce zamerania zvyšovania výkonnosti firmy v záujme udržania alebo posilnenia si pozície firmy na trhu v perspektíve najbližších dvoch – troch rokov.

Rozhodovacie kompetencie na zavádzanie ním navrhovaných zmien a zlepšení výkonnosti sú na vedení príslušnej firmy, ktorá ich môže realizovať v podobe firemných cieľových projektov požadovaných zlepšení výkonnosti. Rozhodovacie kompetencie sú však aj na vedúcich útvarov, v ktorých sú signalizované potreby alebo možnosti zvýšenia výkonnosti.

Pre vytvorenie takejto funkcie hovorí aj potreba integrácie a väčšieho zhodnotenia doteraz využívaných nástrojov výkonového manažmentu v našich firmách, akými sú napr. systém odmeňovania, systém pracovného hodnotenia, systém vzdelávania, systém kariérového rozvoja zamestnancov, systém prijímania a uvoľňovania zamestnancov a celkovo výstupov z integrovaného informačného systému, pokiaľ takýto vo firme existuje a funguje.

Okrem informácií za personálny systém je v organizáciách ešte rad informácií (napr. z technologickej a organizačnej oblasti) presahujúcich funkčné hranice jednotlivých útvarov, ktoré signalizujú potrebu zlepšení a zmien vo výkone

PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ A ORGANIZAČNÁ ZAVIAZANOSŤ VYSOKOŠKOLSKÝCH UČITEĽOV¹⁹

Mgr. Jana Lukáčová

Inštitút psychológie, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove,
lukacovajana@unipo.sk

doc. PhDr. Tatjana Búgelová, CSc.

Inštitút psychológie, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove,
bugelova@unipo.sk

Abstrakt

Predkladaná štúdia pojednáva o vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou (PS) a organizačnou zaviazanosťou (OZ) vysokoškolských učiteľov. Cieľom štúdie je tiež preskúmať mieru PS a OZ učiteľov a zistiť, či existujú rozdiely medzi učiteľmi v závislosti od veku a pracovného zaradenia. Výskumnú vzorku tvorilo 429 vysokoškolských učiteľov a doktorandov zo 4 verejných univerzít z východného Slovenska. Štúdia oboznamuje s výsledkami 1. etapy elektronického zberu údajov. V ďalších etapách boli oslovení univerzitní učitelia zo stredného aj západného Slovenska. Autorky použili Škálu pracovnej spokojnosti (Warr, Cook, Wall, 1979; $\alpha=.90$) a Škálu zaviazanosti k organizácii (Cook, Wall, 1980; $\alpha=.79$). Výsledky preukázali, že PS je v úzkom vzťahu k OZ učiteľov a doktorandov. Celková PS učiteľov a doktorandov dosahuje 66% úroveň spokojnosti na Škále pracovnej spokojnosti, čo považujeme za neuspokojivý stav. Vonkajšia PS je vyššia u mladších učiteľov v porovnaní so staršími. Lojalita (zložka OZ) stúpa až s vekom. Podľa pracovného zaradenia sú najmenej pracovne spokojní docenti a najviac profesori. Profesori majú najvyššiu vnútornú PS predstavujúcu seberealizáciu v práci a uznanie, doktorandi majú najvyššiu vonkajšiu PS reprezentujúcu materiálne a sociálne podmienky práce. Najmenej lojálni k univerzite sú doktorandi a najviac profesori. Angažovanosť je relatívne vysoká u všetkých učiteľov nezávisle od pracovného zaradenia.

¹⁹ Príspevok vznikol s grantovou podporou VEGA č.1/0865/08 Determinanty, kritériá a hodnotenie duševnej práce

Kľúčové slová:

Pracovná spokojnosť, organizačná zviazanosť, vysokoškolskí učitelia.

1. Úvod

V časoch neustálych organizačných zmien je dôležité sledovať mieru pracovnej spokojnosti a organizačnej zviazanosti nielen pre ich vplyv na výkonnosť zamestnancov (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001, Samad, 2005), ale aj kvôli tomu, že ich nízka úroveň vedie k vyhoreniu pracovníkov a k želaniu opustiť svoju prácu (Greenhouse, 2006).

Vysokoškolskí učitelia už niekoľko rokov čelia zmenám na akademickej pôde a v ich pracovnom procese za účelom dobiehania štandardov Európskej únie (Jurkovič, 2009) a tieto zmeny vnímajú často skepticky. V pilotnej kvalitatívnej štúdií sme v rozhovoroch s 11 učiteľmi opísali príčiny nespokojnosti s jednotlivými reformnými krokmi Ministerstva školstva SR a tiež s pracovnými podmienkami na univerzitách (Lukáčová, Búgelová, 2009). Komplexná analýza spokojnosti vysokoškolských pedagógov s pracovným prostredím v ČR a v SR preukázala vyššiu nespokojnosť učiteľov zo SR najmä s priestorovým usporiadaním pracoviska a s fyzikálnymi podmienkami práce (Kravčáková, Lovacká, 2008). Znížená lojalita učiteľov voči zamestnávajúcim univerzitám a značná nespokojnosť s pracovnými podmienkami sa preukázala aj pri hodnotení kvality vysokých škôl pedagógmi od nezávislej agentúry ARRA (Kočan, Považan, 2009). To nás inšpirovalo k realizácii výskumu zameraného na zistenie miery PS a OZ vysokoškolských učiteľov.

Pracovná spokojnosť je miera spokojnosti osoby s vnútornými a vonkajšími znakmi práce. Celková pracovná spokojnosť je sumou všetkých oddelených zložiek (Warr, Cook, Wall, 1979). Delenie pracovnej spokojnosti (PS) na vonkajšiu a vnútornú vychádza z teórie motivácie od Herzberga (1968). Herzberg rozlišuje motivátory (úspech, uznanie, práca sama o sebe, zodpovednosť, povýšenie) ako determinanty PS (t.j. vnútornej PS) a hygienické faktory (podniková politika a správa, supervízia, plat, interpersonálne vzťahy a pracovné podmienky) ako determinanty pracovnej nespokojnosti (v našom prípade vonkajšej PS).

Organizačná zaviazanosť hovorí o emocionálnej reakcii osoby na charakteristiky jeho zamestnávajúcej organizácie (Cook, Wall, 1980). OZ sa podľa Mowdaya, Steersa a Portera (1979, s.122) „vyvíja pomaly, ale konzistentne v čase, zatiaľ čo pracovná spokojnosť je menej stabilná...ovplyvniteľnejšia faktormi prostredia ako je kvalita pracovných benefitov.“

Podľa Kobovej (2009) je Slovensko v dobe nastupujúceho akademického kapitalizmu, ktorý je charakteristický „trhovou súťažou o financovanie medzi vysokými školami a aj (medzi) individuálnymi akademickými pracovníčkami a pracovníkmi“ (Slaughter, Leslie, 1997, s.32, podľa Kobová, 2009). Kvalitní vyučujúci sa stávajú významným činiteľom konkurencieschopnosti univerzít na akademickom trhu a preto ich prípadná fluktuácia za lepšími pracovnými podmienkami môže oslabiť pozíciu univerzity.

2. Ciele výskumu

Hlavným cieľom príspevku je preskúmať súvislosti medzi pracovnou spokojnosťou a organizačnou zaviazanosťou vysokoškolských učiteľov. Ďalej je naším cieľom zistiť, akú mieru pracovnej spokojnosti a organizačnej zaviazanosti učiteľia prežívajú a či existujú rozdiely medzi učiteľmi v závislosti od veku a pracovného zaradenia (doktorand, odborný asistent, docent a profesor).

3. Opis vzorky

Do analýzy sme zaradili údaje 429 vysokoškolských učiteľov a doktorandov (z celkového počtu 2425 oslovených):

- 231 žien (priemerný vek = 34.93; SD=10.73, min.23 a max. 67 rokov)
- 186 mužov (priemerný vek= 39.11; SD=13.33, min. 24 a max. 77 rokov).
- respondentov neuviedlo svoj rod, 2 svoje pracovné zaradenie (akademickú hodnosť) a 3 názov univerzity, na ktorej pracujú (tab. 1).

Elektronický zber údajov prebiehal v niekoľkých etapách. V apríli a máji 2010 sme odoslali pozvánky na účasť vo výskume na pracovné e-mailové adresy pedagógov z verejných univerzít z východného Slovenska (Prešovská univerzita v Prešove, Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Univerzita veterinárneho lekárstva v Košiciach,

Technická univerzita v Košiciach). Priemerná návratnosť dotazníkov z rôznych univerzít bola 16%. V ďalších etapách výskumu boli oslovení vysokoškolskí učitelia z celého Slovenska. V tomto príspevku budeme analyzovať výsledky z prvého zberu údajov.

Tabuľka č. 1: Deskripcia výskumného súboru podľa rodu a pracovného zaradenia

| Rod | Doktorandi | Odborní asistenti | Docenti | Profesori | Spolu |
|---------------|------------|-------------------|---------|-----------|-------|
| Ženy | 77 | 120 | 30 | 5 | 232 |
| Muži | 55 | 77 | 41 | 17 | 190 |
| Neuvedený rod | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 |
| Spolu | 133 | 200 | 72 | 24 | 429 |

4. Metódy a štatistické spracovanie

Štúdia je súčasťou dizertačného výskumu „Kariéra a identita vysokoškolských učiteľov“, v rámci ktorého sme administrovali niekoľko dotazníkov. V uvedenej štúdiu analyzujeme údaje z nasledovných dotazníkov:

Job satisfaction scale: Škála pracovnej spokojnosti (Warr, Cook, Wall, 1979) umožňuje zistenie globálnej pracovnej spokojnosti zamestnancov. Pozostáva z 15 položiek (Cronbachova $\alpha = .90$; ukážka položky: „*Nakoľko sa cítite byť spokojný/á s uznaním za dobre vykonanú prácu?*“). Celkové skóre sa získava spočítaním bodov (min.15 – max.105). Škála umožňuje zistiť separátne ukazovateľ pre vnútornú ($\alpha = .85$) a zvlášť pre vonkajšiu pracovnú spokojnosť ($\alpha = .81$).

Organizational Commitment: Škála zaviazanosti k organizácii (Cook, Wall, 1980) pozostáva z 9 položiek, ktoré vyjadrujú emocionálnu reakciu zamestnanca k jeho organizácii (Cronbachova $\alpha = .79$; ukážka položky: „*Som dosť hrdý/á na to, že môžem ľuďom povedať pre koho pracujem*“). Celkové skóre sa získava spočítaním bodov (min. 9 – max. 45). Škála sa delí do 3 subškál: 1. Identifikácia s organizáciou ($\alpha = .68$); 2. Organizačná lojalita ($\alpha = .60$); 3. Organizačná angažovanosť ($\alpha = .58$).

Údaje boli spracované v programe SPSS 15.0. Na vyhodnotenie výsledkov sme použili deskriptívnu aj inferenčnú štatistiku (Pearsonov korelačný koeficient, jednovchodová ANOVA, Kruskal-Wallisov H – test). Normalitu rozloženia údajov sme overili pomocou Skewness.

5. Výsledky

Hlavným cieľom štúdie bolo skúmať súvislosti medzi pracovnou spokojnosťou (PS) a organizačnou zaviazanosťou (OZ) vysokoškolských učiteľov. Preukázal sa vysoko významný pozitívny vzťah medzi všetkými subškálami a celkovými škálami PS a OZ (tab. 2), čo potvrdzuje silu vzťahu skúmaných premenných. V tabuľke 2 sú tiež uvedené priemerné hodnoty PS a OZ učiteľov. Učitelia spolu s doktorandmi dosiahli v použitej metodike len 66% pracovnú spokojnosť (M=69.11, SD=13.68; zo 105 bodov na Škále pracovnej spokojnosti). Organizačná zaviazanosť sa v priemere preukázala na 71% (M=31.78, SD=5.0; zo 45 bodov na Škále organizačnej zaviazanosti) a jej najslabšou zložkou bola lojalita dosahujúca 62% (M=9.26, SD=2.29; z 15 bodov na subškále Lojalita).

Tabuľka č. 2: Korelácie medzi premennými (N=429)

| Premenná (min. - max.) | M | SD | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--------------------------------|-------|-------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Vnútoraná PS (7 - 49) | 32.76 | 6.85 | | .77** | .93** | .58** | .43** | .35** | .57** |
| 2. Vonkajšia PS (7 - 56) | 36.34 | 7.69 | | | .95** | .57** | .38** | .36** | .55** |
| 3. Celková PS (14 - 105) | 69.11 | 13.68 | | | | .61** | .43** | .38** | .59** |
| 4. OZ – Identifikácia (5 - 15) | 10.84 | 2.20 | | | | | .48** | .56** | .85** |
| 5. OZ – Lojalita (5 - 15) | 9.26 | 2.29 | | | | | | .38** | .80** |
| 6. OZ- Angažovanosť (5 - 15) | 11.67 | 1.71 | | | | | | | .76** |
| 7. Celková OZ (15 - 45) | 31.78 | 5.00 | | | | | | | |

Pozn. **p < .01; PS – pracovná spokojnosť, OZ - organizačná zaviazanosť

Ďalej nás zaujímalo či existuje rozdiel medzi vyučujúcimi v meraných premenných v závislosti od veku. Vzorku sme rozdelili na tri podskupiny.²⁰ Rozdiel sa preukázal v subškále Vonkajšej pracovnej spokojnosti, kde dosahovali významne vyššiu spokojnosť respondenti vo veku od 24-30 rokov v porovnaní s ostatnými účastníkmi výskumu (tab. 3 a 4).

Tabuľka č. 3: Hodnoty vonkajšej pracovnej spokojnosti v jednotlivých vekových kategóriách podľa ANOVA

| | Vek | n | M | SD |
|--------------|---------|-----|-------|------|
| Vonkajšia PS | 24 - 30 | 190 | 37.69 | 7.18 |
| | 31 - 45 | 126 | 35.21 | 8.34 |
| | 46 - 80 | 106 | 35.25 | 7.47 |

Tabuľka č. 4: Výsledky jednovchodovej ANOVA (vonkajšia pracovná spokojnosť)

| Zdroj variability | SS | df | MS | F | p |
|-------------------|----------|-----|--------|-----|------|
| medzi skupinami | 633.23 | 2 | 316.61 | .22 | .005 |
| vo vnútri skupín | 24287.63 | 419 | 57.96 | | |
| celkom | 24920.86 | 421 | | | |

V subškále Organizačnej lojality sa potvrdil trend stúpania lojality voči zamestnávateľovi s vekom respondenta (tab. 5 a 6).

²⁰ Tretia skupina bola zlúčená z kategórie 46 až 60 ročných (n=86) a 61 až 80 ročných (n=20) vyučujúcich, nakoľko boli menej početné v porovnaní s prvými dvoma skupinami a nepreukázal sa medzi nimi rozdiel v žiadnej skúmanej premennej.

Tabuľka č. 5: Hodnoty Lojality v jednotlivých vekových kategóriách podľa jednov-
chodovej ANOVA

| | Vek | n | M | SD |
|---------------|---------|-----|-------|------|
| OZ - Lojalita | 24 - 30 | 190 | 8.66 | 2.26 |
| | 31 - 45 | 126 | 9.47 | 2.40 |
| | 46 - 80 | 106 | 10.06 | 1.97 |

Tabuľka č. 6: Výsledky jednovchodovej ANOVA (OZ - Lojalita)

| Zdroj variability | SS | df | MS | F | p |
|-------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| medzi skupinami | 140.39 | 2 | 70.19 | 14.08 | .000 |
| vo vnútri skupín | 2089.48 | 419 | 4.99 | | |
| celkom | 2229.87 | 421 | | | |

Taktiež sme zisťovali, či existujú rozdiely medzi učiteľmi v závislosti od pracovného zaradenia (doktorand, odborný asistent, docent a profesor) v skúmaných premenných. Rozdiel sa prejavil vo všetkých škálach s výnimkou Angažovanosti a Celkovej organizačnej zaviazanosti (tab. 7 a 8).

Podľa výsledkov sú najmenej pracovne spokojní docenti ($M=65.63$, $SD=15.93$) a najviac profesori ($M=74.50$, $SD=9.48$; z max. počtu bodov 105). Profesori majú najvyššiu vnútornú PS ($M=36.58$, $SD=5.34$; z max. počtu bodov 49) predstavujúcu seberealizáciu v práci a uznanie, doktorandi majú najvyššiu vonkajšiu PS ($M=38.21$, $SD=7.03$; z max. počtu bodov 56) reprezentujúcu materiálne a sociálne podmienky práce. Najmenej lojálni k univerzite sú doktorandi ($M=8.77$, $SD=2.15$) a najviac profesori ($M=10.67$, $SD=2.06$; z max. počtu bodov 15). Angažovanosť je relatívne vysoká u všetkých učiteľov nezávisle od pracovného zaradenia (max. počet bodov je 15).

Tabuľka č. 7: Hodnoty skúmaných premenných podľa pracovného zaradenia podľa Kruskal-Wallisovho H testu

| | doktorandi (n=133) | | odborní asistenti (n=200) | | docenti (n=72) | | profesori (n=24) | |
|---------------------|-----------------------|-------|------------------------------|-------|-------------------|-------|---------------------|------|
| | M | SD | M | SD | M | SD | M | SD |
| Vnútoraná PS* | 32.39 | 6.79 | 32.92 | 6.71 | 31.76 | 7.47 | 36.58 | 5.34 |
| Vonkajšia PS** | 38.21 | 7.03 | 35.81 | 7.63 | 33.86 | 8.94 | 37.92 | 4.75 |
| Celková PS* | 70.60 | 12.83 | 68.72 | 13.51 | 65.63 | 15.93 | 74.50 | 9.48 |
| OZ – Identifikácia* | 11.16 | 2.20 | 10.73 | 2.12 | 10.32 | 2.44 | 11.67 | 1.49 |
| OZ – Lojalita** | 8.77 | 2.15 | 9.25 | 2.35 | 9.74 | 2.21 | 10.67 | 2.06 |
| OZ – Angažovanosť | 11.67 | 1.89 | 11.68 | 1.74 | 11.63 | 1.48 | 11.83 | 1.01 |
| Celková OZ | 31.60 | 5.14 | 31.65 | 4.95 | 31.68 | 5.14 | 34.17 | 3.74 |

Pozn. *p < .05; **p < .01

Tabuľka č. 8: Významnosť rozdielov medzi učiteľmi v skúmaných premenných (df=2)

| | Chí | p |
|--------------------|-------|------|
| Vnútoraná PS | 9.58 | .022 |
| Vonkajšia PS | 14.57 | .002 |
| Celková PS | 8.89 | .031 |
| OZ - Identifikácia | 11.24 | .011 |
| OZ - Lojalita | 21.86 | .000 |
| OZ - Angažovanosť | .29 | .961 |
| Celková OZ | 5.56 | .135 |

Pozn. Kruskal-Wallisov H test

6. Záver

Cieľom štúdie bolo poukázať na súvislosti medzi pracovnou spokojnosťou a organizačnou zaviazanosťou na vzorke vysokoškolských pedagógov. Pozitívny vzťah medzi premennými a medzi ich jednotlivými subškálami sa ukázal ako vysoko signifikantný. Pracovná spokojnosť je menej stabilnou premennou, je ľahšie

ovplyvniteľná (Mowday, Steers, Porter, 1979) a prostredníctvom nej je možné pôsobiť na zaviazanosť zamestnancov.

Celková PS učiteľov a doktorandov dosiahla len 66% úroveň čo považujeme za alarmujúci stav. Potvrdili sme tak výsledky predchádzajúcich štúdií hovoriacich o zníženej pracovnej spokojnosti univerzitných učiteľov (Kravčáková, Lovacká, 2008, Kočan, Považan, 2009, Lukáčová, Búgelová, 2009). Organizačná zaviazanosť sa v priemere preukázala na 71% a jej najslabšou zložkou bola lojalita dosahujúca 62%. Na zníženú mieru lojality učiteľov poukázal aj výskum nezávislej agentúry ARRA (Kočan, Považan, 2009).

Faktor veku sa prejavil vo vonkajšej pracovnej spokojnosti: mladší učitelia do 30 rokov (z veľkej časti doktorandi) boli spokojnejší s hygienickými faktormi ako ich starší kolegovia. Lojalita učiteľov voči univerzite sa zvyšovala s vekom, aj napriek tendencii k znižovaniu vonkajšej pracovnej spokojnosti. Predpokladáme, že čím viac boli vyučujúci starší, tým viac boli identifikovaní so svojou pracovnou rolou a prejavili to zvýšenou lojalitou k zamestnávateľovi. Ich očakávania na adekvátne pracovné podmienky mohli narastať s dĺžkou vykonávanej praxe a teda boli kritickejší v porovnaní s neskúsenejšími kolegami.

Pri analýze PS a OZ podľa pracovného zaradenia sa preukázalo, že vnútorná PS je najvyššia u profesorov a najnižšia u docentov. Tento stav je možné zdôvodniť tým, že aj keď obsahová náplň a náročnosť práce docentov je porovnateľná s prácou profesora, kompetencie docentov z hľadiska organizačného a formálneho vplyvu na chod svojho pracoviska, resp. príslušnej fakulty, sú podstatne menšie. Navyše hodnosť profesora je najvyššou akademickou hodnosťou, ktorá saturuje potreby uznania v akademickej obci. Vonkajšia PS je najvyššia u doktorandov, čo môže byť spôsobené zlepšením pracovných podmienok doktorandov v posledných rokoch za účelom zatraktívnenia vedeckej kariéry pre mladých výskumníkov. Celková PS je najvyššia u profesorov a najnižšia u docentov z celej vzorky. Identifikácia s organizáciou je vyššia u doktorandov a profesorov. U docentov a odborných asistentov je porovnateľne nižšia. Najnižšiu lojalnosť k univerzite prechovávajú doktorandi a stúpajúcim trendom podľa pracovného zaradenia dosahujú najvyššiu lojalitu profesori (čo je paralelou výsledkov podľa veku respondentov). V angažovanosti a celkovej OZ nie sú rozdiely medzi skupinami učiteľov.

Nízka lojalita k zamestnávateľovi je prirodzená u mladších učiteľov a doktorandov, ktorí ešte zvažujú svoju pracovnú kariéru a majú potrebu fluktuovať za lepšími pracovnými podmienkami.

Napriek uspokojivo veľkej vzorke učiteľov ju nemôžeme považovať za reprezentatívnu pre celú populáciu učiteľov a doktorandov na Slovensku. Prezentuje len učiteľov a doktorandov z východného Slovenska. Uvedomujeme si aj neprímerane nízky počet profesorov vo vzorke. Preto je naším ďalším zámerom analýza PS a OZ na reprezentatívnej vzorke učiteľov z celého Slovenska.

Duch doby spôsobil, že kvalitní učitelia sú jedným z hlavných zdrojov konkurencieschopnosti univerzity na akademickom trhu. Preto považujeme za dôležité, aby manažment vysokých škôl poznal mieru pracovnej spokojnosti učiteľov (teda i to, čo ich motivuje k výkonu), aby jej zlepšovaním mohol zvyšovať zaviazanosť svojich zamestnancov a aj týmto spôsobom zvyšoval schopnosť konkurencie svojej univerzity nielen v miestnom, ale aj európskom meradle.

Literatúra

- COOK, J., WALL, T., New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 1980, 53, s. 39-52.
- GREENHOUSE, J., Burnout. In GREENHOUSE, J., CALLANAN, G. (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, SAGE Publications 2006, s. 51-52.
- HERZBERG, F., *Work and the nature of man*. London, Staples Press, 1968.
- JUDGE, T.A., THORESEN, C.J., BONO, J.E., PATTON, G.K., The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 2001, 127(3), s. 376-407.
- JURKOVIČ, J., The State of Implementation of the European Standards and Guidelines in the Slovak Republic in 2004-2008. In KOHOUTEK, J. (Ed.), *Implementation of the Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education in the Central and East-European Countries – Agenda Ahead*. Bucharest, CEPES – European Center for Higher Education 2009, s.173-200.

- KOBOVÁ, L., Akademický kapitalizmus na Slovensku. In SZAPUOVÁ, M. (Ed.), Situovaná veda. Podoby a kontexty tvorby poznania. Bratislava, Centrum rodových štúdií 2009, s.31-119.
- KOČAN, R., POVAŽAN, M., Hodnotenie kvality vysokých škôl pedagógmi. Príspevok z konferencie ARRA: Pohľad pedagógov a absolventov na kvalitu vysokých škôl z dňa 21.4.2010. [online] [cit. 15.5.2010] Dostupné na http://www.arra.sk/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=downloadFile&JAS_File_id=95
- KRAVČÁKOVÁ, G., LOVACKÁ, V., Spokojnosť učiteľov vysokých škôl s pracovným prostredím. In Proceedings of Management of Manufacturing Systems – Prešov: FVT TU in Košice with a seat in Prešov, 2008, s.352-357.
- LUKÁČOVA, J., BÚGELOVÁ, T., Pracovná spokojnosť vysokoškolských učiteľov v kontexte reformy školstva. In RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. (Eds.), Psychologie práce a organizace. Příspěvky z mezinárodní konference konané ve dnech 27.-29. května v Praze. Praha, Matfyzpress 2009, s.185-193.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W., The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, s.224-247.
- SAMAD, S., Unraveling the organizational commitment and job performance relationship. *The Business Review*, 2005, 4(2), s.79-84.
- WARR, P., COOK, J., WALL, T., Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 1979, 52, s.129-148.

ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEDINEC V ORGANIZACI

doc. PhDr. Lukášová Růžena, CSc.

Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, Brno, lukasovar@econ.muni.cz

Abstrakt

Cílem příspěvku je prezentovat současné poznatky o významu souladu mezi individuálními hodnotami pracovníků a obsahem kultury organizace, a to ze dvou základních pohledů: z pohledu řízení lidských zdrojů a z pohledu strategického řízení organizace. Současné poznatky ukazují, že existuje-li soulad mezi individuálními hodnotami pracovníků a obsahem kultury organizace, pracovníci jsou v organizaci spokojeni a podávají vyšší výkony. Úsilí o dosažení tohoto souladu se proto jeví jako logický a legitimní cíl personální práce v organizaci. Uvedený soulad má ovšem pro organizaci i své negativní důsledky: snižuje schopnost generovat alternativy řešení problémů, snižuje míru tvořivosti a inovativních řešení a způsobuje stagnaci organizace. V zájmu managementu organizace je proto dosahování optimální míry souladu mezi individuálními hodnotami pracovníků a obsahem kultury organizace, a to v závislosti na strategických prioritách organizace a nárocích prostředí, ve kterém organizace funguje.

Klíčová slova:

Organizační kultura, hodnoty.

1. Úvod

Organizační kulturu chápou současní autoři jako „soubor základních předpokladů, 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 (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 22). Jako soubor předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje organizační kultura interní fungování a výkonnost organizace. Jako způsob myšlení a cítění však ovlivňuje rovněž chování organizace navenek, její schopnost reagovat na změny prostředí a přizpůsobovat se jim. Uvedeným způsobem pak – jak se autoři shodují

– výrazným způsobem determinuje výkonnost organizace a kvalitu života lidí v organizaci (Denison, 1990, Kotter a Heskett, 1992 aj.).

Nositeli kultury organizace jsou jedinci. Kultura je konstruktem, který existuje v podobě sdílených názorů, hodnot, postojů a norem chování, které si členové organizace osvojili v procesu socializace v organizaci a které nově příchozím členům předávají jako způsob myšlení, cítění a chování, který se v rámci organizace osvědčil. Přestože kultura organizace existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, má díky uvedenému mechanismu předávání „nadindividuální“ povahu a značně setrvačný a stabilní obsah. Neznamená to ale, že je neměnná (Schein, 1992, Matsumoto, 2000 aj.).

Nově příchozí jedinec se kultuře organizace „učí“ v procesu socializace. Na základě instrukcí svých nadřízených, doporučení svých kolegů, pozorování chování jiných lidí a získané zpětné vazby ze strany ostatních postupně (v procesu plnění svých pracovních úkolů a sociální interakce s lidmi v organizaci) zjišťuje, jak se „věci v organizaci dělají“ (Deal a Kennedy, 1982), co je v organizaci považováno za žádoucí a co za nežádoucí, co za důležité a co za méně důležité. Ve větší či menší míře si tak osvojuje vzorce myšlení, cítění a chování, které jsou v organizaci sdíleny.

Vstoupí-li jedinec do organizace, kterou si sám vybral na základě jejích kulturních charakteristik, je jeho adaptace v organizaci rychlá. V takovém případě se totiž již předem s hodnotami a normami chování organizace ztotožňuje. Pokud však kulturní charakteristiky organizace poznává až po vstupu do organizace (buď proto, že se o ně předem nezajímal či proto, že neměl na výběr), je proces adaptace postupný a výsledná míra socializace jedince v organizaci může být u jednotlivých členů organizace odlišná (viz obr. 1): od přirozené identifikace, kdy se jedinec s kulturou organizace zcela ztotožňuje, až po odmítání kultury, kdy se pracovník chová v souladu s kulturou organizace jen na základě přinucení a sankcí.

Obrázek č. 1: Identifikace pracovníků s organizačními cíli a hodnotami (podle Bedrnová, Nový a kol., 1994, str. 47, upraveno)

| INTERNALIZACE | | | | | ODMÍTNUTÍ |
|------------------------|----------|--------------|-------------------------|--------------------------|---|
| přirozená identifikace | adaptace | indoktrinace | selektivní identifikace | kalkulovaná identifikace | „identifikace“ založená na přinucení a sankcích |

Míra ztotožnění se pracovníka s kulturou organizace přitom závisí na dvou základních okolnostech:

- na míře počátečního souladu mezi osobností jedince a kulturou organizace (a aktivitě jedince v procesu socializace)
- na míře a způsobu řízení tohoto procesu ze strany organizace.

2. Soulad mezi osobností a organizací

Souladem mezi osobností a organizací, který je v anglicky psané literatuře označován jako *person – organization fit* (P – O fit), se rozumí shoda mezi individuálními názory, hodnotami, normami chování a postoji jedince a obsahem kultury organizace. Je-li tato shoda vysoká, jedinec se ztotožňuje s názory, hodnotami, normami chování a postoji sdílenými v organizaci. Je-li nízká, jeho inividuální názory, hodnoty, normy chování a postoje jsou odlišné či dokonce v rozporu s kulturou organizace (viz např. Chatman, 1989).

Míra souladu mezi osobností a organizací má svoje konsekvence pro obě strany: jak pro pracovníka organizace, tak pro organizaci. Z hlediska jedince míra souladu ovlivňuje :

- míru spokojenosti a emocionální pohody pracovníka,
- výkonnost pracovníka,
- stabilizovanost pracovníka v organizaci,
- kariéru pracovníka v organizaci.

Jestliže člověk pracuje v organizaci, s jejíž kulturou se ztotožňuje, pak se v daném prostředí dobře orientuje, cítí se v něm spokojený (Chatman, 1991, O'Reilly a kol.,

1991) a nemá tendenci organizaci opouštět (Cable a Parsons, 2001). V takovém prostředí podává také lepší výkony (Diener a kol., 1984, podle Chatman, 1989, Bauer a kol., 1998, podle Bauer a kol., 2007) a má zde vyšší šance na kariérový postup (Schein, 1985).

Míra souladu mezi osobností pracovníků a obsahem kultury organizace má pak své důsledky rovněž pro organizaci, neboť ovlivňuje:

- míru organizační výkonnosti,
- míru fluktuace pracovníků (a tím i výši nákladů na nábor, výběr a zaškolování/adaptaci pracovníků).

Vzhledem k efektům míry souladu mezi osobností jedince a obsahem kultury organizace je doporučováno, aby míra souladu mezi osobností jedince a kulturou organizace byla nahlížena jako jedno z výběrových kritérií při přijímání nových pracovníků. Ke zjištění míry P – O souladu přitom byly v zahraničí (zejména v 70. a 80. letech minulého století) vyvinuty rovněž příslušné nástroje (podle Tepeci a Bartlett, 2002) :

- SWV (Survey of Work Values), Wollack a kol., 1971
- MVW (Meaning and Value of Work Scale), Kazanas, 1978
- CES (Comparative Emphasis Scale), Meglino a kol., 1989
- OVCS (Organizational Values Congruence Scale), Enz, 1986
- OCP (Organizational Culture Profile), O'Reilly a kol., 1991.

P – O soulad je v nich operacionalizován buď jako kongruence individuálních a organizačních hodnot , nebo jako kongruence mezi preferovanou a současnou kulturou. Prakticky to znamená, že měření musí být prováděno u uchazeče (P komponenta) a rovněž v organizaci, pro kterou je pracovník vybírán (O komponenta). Pokud jde o to, kdo je dotazován v organizaci, užívána jsou buď agregovaná data z celé organizace, nebo data z té úrovně hierarchie, na kterou má být pracovník přijímán, popř. data získaná od budoucích nejbližších spolupracovníků a nadřízených (Van Vianen, 2000).

3. Organizační socializace

Vzhledem k tomu, že míra socializovanosti jedince v organizaci má významné konsekvence pro výkonnost a stabilizaci pracovníků, pokoušejí se organizace proces socializace nového pracovníka v organizaci (ve větší či menší míře) řídit. Zejména ve velkých organizacích bývají noví pracovníci podrobni plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, zabezpečovanému pracovníky personálních oddělení ve spolupráci s dalšími členy organizace (s nadřízenými nových pracovníků, s vybranými mentory apod.). Užíván je většinou institucionalizovaný postup socializace, tj. postup založený na strukturovaném programu, jehož cílem je dosáhnout toho, aby nový pracovník akceptoval hodnoty, normy, postoje a vzorce chování sdílené v organizaci.

Délka časového období, potřebná k tomu, aby byl pracovník do kultury organizace zcela integrován, je odlišná v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu (provedené výzkumy jednoznačně potvrdily, že řízená adaptace má významně lepší výsledky než neformální, neřízený proces, podle Cable a Parsons, 2001), na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu mezi osobností jedince a obsahem kultury organizace.

Pojem organizační socializace, jímž se rozumí předávání názorů, hodnot, norem a vzorců chování v organizaci, ovšem není v odborné literatuře spojován pouze s adaptací nových pracovníků. Organizační socializace je chápána jako trvalý proces, zabezpečovaný rovněž prostřednictvím dalších personálních činností (systémem hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků atd.). Některé organizace proto, jak referují zahraniční prameny (Tepeci a Bartlett, 2002), neměří míru P-O souladu jen u potenciálních pracovníků, ale také u pracovníků stávajících. Užívány jsou přitom dva postupy (Tepeci a Bartlett, 2002):

- nepřímé měření (kalkulovaný soulad), při němž jsou respondenti nejdříve dotazováni na současnou kulturu organizace a poté na jimi preferovanou kulturu organizace
- přímé měření (vnímaný soulad), kdy se pracovník vyjadřuje k tomu, v jaké míře se shodují jeho osobní hodnoty s hodnotami organizace (tj. kongruence se měří na percepční úrovni).

4. Žádoucí míra souladu mezi jedincem a organizací ?

Výše citované výzkumy dokumentují, že vysoká míra souladu mezi jedincem a organizací má příznivé efekty jak pro jedince, tak pro organizaci. Otázkou ovšem je, jestli je tomu tak za všech podmínek. Autoři v oblasti managementu poukazují na skutečnost, že podnikatelské prostředí je stále proměnlivější a nepředvídatelnější. Pro organizace - zejména v určitých oblastech podnikání - to znamená, že se musejí adaptovat stále rychleji a pružněji.

Vysoká míra socializovanosti pracovníků vede k budování silné kultury. Ta má svoje výhody (neboť tím, že vytváří soulad v myšlení pracovníků, redukuje konflikty uvnitř organizace, zvyšuje rychlost rozhodování a schopnost koordinovaného postupu), ale také svoje nevýhody: tím, že lidé v organizaci myslí a cítí stejným způsobem, se snižuje schopnost myslet v alternativách, je podporována konformita, zvyšována fixace na minulou zkušenost a posilována rezistence vůči změnám (Lukášová, Nový a kol., 2004). V proměnlivém prostředí, které vyžaduje připravenost organizace na změnu a schopnost rychlé adaptace, má tedy – jak vyplývá z uvedeného - vysoká míra socializace pracovníků svá rizika. Zvláště riziková pak je v organizacích, které chtějí na trhu soupeřit prostřednictvím inovací. Uvedenou skutečnost potvrdily i empirické výzkumy, které prokázaly, že institucionalizované socializační taktiky nepříznivě ovlivňují inovativní orientaci pracovníků (Jones, 1986, podle MacMillan a Burnthorne Lopez, 2001, Allan a Meyer, 1990, podle podle MacMillan a Burnthorne Lopez, 2001). Pro organizace, které potřebují pružnost a inovativní chování pracovníků se proto jeví žádoucí udržovat určitou míru P – O nesouladu. Institucionalizované socializační taktiky jsou pro ně nevýhodné a na místě je spíše individualizovaný proces adaptace, tj. proces, který je méně strukturovaný a jehož účelem je dosáhnout toho, aby si pracovníci vytvořili svůj vlastní, individuální přístup k řešení problémů (Ashforth a Saks, 1996, podle Cable a Parsons, 2001).

5. Závěr

Vysoká míra souladu mezi osobností jedince a obsahem organizační kultury má své příznivé efekty jak pro jedince, tak pro organizaci. Pro firmy působící v proměnlivém prostředí a firmy konkurující na trhu prostřednictvím inovací má však

vysoká míra socializovanosti pracovníků svá rizika. V konkrétních případech se proto jeví žádoucí zvážit, jaká míra socializace pracovníků je pro organizace přiměřená, a tomu přizpůsobit jak výběr pracovníků, tak užívané socializační taktiky.

Literatura

- BAUER, T. N., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXILLO, D. M., TUCKER, J.,
Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: a Meta-Analytic
Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*,
2007, vol. 92, no. 3, p. 707 – 721.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. , *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha,
Prospektrum, 1994.
- CABLE, D. M., PARSONS, CH. K. , Socialization Tactics and Person-Organization Fit.
Personnel Psychology, 2001, vol. 54, p. 1 – 23.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A., *Corporate Cultures*. Reading, Addison-Wesley
Publishing Company 1982.
- DENISON, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John
Wiley & Sons 1990.
- CHATMAN, J. A. , Improving Interactional Organizational Research: A Model of
Person--Organization Fit. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no. 3,
p. 333–349.
- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L., *Corporate Culture and Performance*. New York,
Maxwell Macmillan 1992.
- LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů
k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing 2004.
- SCHEIN, E. H. , How Culture Forms, Develops, and Changes. In KILMANN, R.,
SAXTON, M. J., SERPA, R. et al., *Gaining Control of the Corporate Culture*.
San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1985, p. 17 – 42.
- MATSUMOTO, D., *Culture and Psychology*. Belmont, Wadsworth-Thomson Learning
2000.
- MCMILLAN, A., BURNTHORNE LOPEZ, T. , Socialization and Acculturation:
Organizational and Individual Strategies Toward Achieving P-O Fit in a

- Culturally Diverse Society. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 2001, vol. 37, no. 1, p. 19 – 34.
- O'REILLY III, CH. S., CHATMANN, J., CALDWELL, D. F. , People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no. 3, p. 487–516.
- SCHEIN, E. , *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers 1992.
- TEPECI, M., BARTLETT, A. L. B., The Hospitality Industry Culture Profile: a Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions. *Hospitality Management*, 2002, Vol. 21, p. 151 – 170.
- VAN VIANEN, A. E. M., Person-Organization Fit: the Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 2000, vol. 53, p. 113 – 149.

POROZUMENIE POJMU KARIÉRA V MEDZINÁRODNOM KONTEXTE²¹

Mgr. Zuzana Navrátilová

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, machankova@fses.uniba.sk

Abstrakt

Príspevok ponúka správu o prebiehajúcim výskume Medzinárodné porozumenie pojmu kariéra a je tiež informáciou o aktuálnej medzinárodnej spolupráci medzi našim ústavom a nemeckým Collogne research centre. Cieľom je ukázať súčasný stav spolupráce na výskumnej úrovni v oblasti problematiky kariéry, so zameraním sa na samotné porozumenie tohto pojmu. Pri výskume bola použitá dotazníková metóda mapujúca stav porozumenia pojmu kariéra HR expertmi v štyroch sektoroch: výroba, služby, zdravotníctvo, školstvo. HR expert bol v organizáciách definovaný ako HR manažér zodpovedný za kariérový rozvoj zamestnancov. Dotazníková metóda bola zostavená z otvorených otázok mapujúcich porozumenie pojmu, škálovaných otázok definujúcich spôsoby porozumenia a demografických údajov. Pilotná štúdia poskytuje možnosti pre úvahu a diskusiu v oblasti využitia v praxi a ďalšieho výskumu.

Kľúčové slová:

Kariéra, HR expert, kariérové poradenstvo.

1. Úvod

Téma kariéry, jej riadenia a kariérového poradenstva sa v posledných rokoch dostáva stále viac do popredia v zahraničnej literatúre, výskume a praxi. Nie je tomu inak ani na Slovensku medzi akademickou verejnosťou ako aj odborníkmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov v organizáciách. Tento príspevok sa snaží prepojiť oba aspekty kariéry, ten akademický, výskumný a praktický. Robí tak prostredníctvom výskumného projektu autorky a partnerov v zahraničí, ktorý je zameraný na porozumenie toho, o čom hovoríme,

²¹ Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA 1/0497/10

keď hovoríme o kariére. Výskum bol realizovaný medzi organizáciami v troch rôznych krajinách, čím do porozumenia pojmu kariéra prináša aj medzinárodný kontext.

2. Výskumný problém

Výskumný problém by som mohla definovať otázkou: Prečo je potrebné skúmať kariéru? Vychádzam pri tom z viacerých téz, ktoré sa týkajú kariéry samotnej, jednotlivcov, ktorí kariéru robia a organizácií, prostredníctvom ktorých je kariéra realizovaná. Východiskom pre výskum sú preto tézy viacerých zahraničných autorov zaoberajúcich sa kariérou:

- v súčasnosti meniaci sa význam kariéry, posun od lineárnej, viac statickej a rigidnej smerom k novým kariérovým cestám, ktoré sú viacsmerové, dynamické a premenlivé (Baruch, 2004),
- zmena vnímania kariéry od viazanej na organizáciu ku kariére, ktorú má v rukách zamestnanec (Dany, Mallon, Arthur, 2003),
- zmena pre organizácie vo vnímaní kariéry od ponúkajú istoty zamestnania k ponúkaniu možností pre rozvoj (Sullivan, Carden, Martin, 1998).

Na základe načrtnutého považujem za dôležité sa výskumne zamerať na vnímanie kariéry z pozície tých ľudí, ktorí ju v organizáciách priamo ovplyvňujú. Je to dôležité jednak z toho pohľadu, že kariéru aj oni sami robia, na druhej strane ju aj priamo ovplyvňujú, riadia, plánujú a rozvíjajú u ďalších zamestnancov organizácie. Reprezentujú tak aspekt organizácie aj aspekt zamestnanca, oba podieľajúce sa na budovaní kariéry.

3. Popis výskumného súboru

Výskumu sa okrem Slovenska zúčastnilo prostredníctvom partnerov v zahraničí aj Nemecko a Rusko. Celkovo sa zúčastnilo 75 spoločností, zo Slovenska 24 spoločností, z Nemecka 26 a Ruska 25 spoločností. Organizácie boli oslované na základe rozdelenia do 4 sektorov:

- sektor výroba (ďalej rozdelený do kategórií malá firma do 250 zamestnancov, stredná do 1499 zamestnancov, veľká nad 1500 zamestnancov), celkovo 28 spoločností
- sektor služby (malá, stredná, veľká firma): 31 spoločností

- sektor zdravotníctvo: 6 spoločností
- sektor školstvo: 10 spoločností

Z hľadiska veľkosti spoločností bolo rozloženie nasledovné:

- malá firma: 1-249 zamestnancov (celkovo 27 spoločností)
- stredná firma: 250 – 1499 zamestnancov (celkovo 23 spoločností)
- veľká firma: nad 1500 zamestnancov (celkovo 21 spoločností)

Rozloženie z hľadiska počtu zúčastnených spoločností v jednotlivých krajinách a ich veľkosti bol približne rovnomerný. Participanti, ktorí boli v týchto organizáciách oslovení na výskum, boli HR experti definovaní ako HR manažéri zodpovední za talent manažment a kariérový rozvoj. Celkovo bolo 75 participantov, 47 žien, 20 mužov, 8 participantov neuviedlo pohlavie, zrejme z dôvodu nevyplnenia demografických údajov v dotazníku.

Z hľadiska najvyššieho dosiahnutého vzdelania participantov sa výskumu zúčastnilo až 75,6% s vysokoškolským vzdelaním v týchto oblastiach: psychológia / medicína 28,1 %, ekonómia 21,9 %, technika / inžinierstvo 10,9 %, ostatné oblasti: kultúrne a sociálne štúdie, umenie, jazyky, právo, učiteľstvo, prírodné vedy. Tieto údaje hovoria o vysokom počte profesionálov, ktorí v organizáciách pracujú na rozvoji kariéry zamestnancov.

4. Metodika

Pre účely výskumu bol vytvorený dotazník, ktorého autorkou je Ruth Fußgänger z Cologne research centra v Nemeckom Kolíne. Dotazník obsahuje:

1. otvorené otázky (v počte 8): napr. „*Čo rozumiete pod pojmom kariéra?*“ – tieto otázky boli následne vyhodnocované kvalitatívne,

2. uzatvorené otázky (v počte 29): v podobe výrokov, ktoré zahŕňajú kategórie rôznych definícií kariéry (vychádzalo sa z kvalitatívnej obsahovej analýzy), napr. „*Kariéra pre mňa znamená zmenu.*“

Výroky respondenti hodnotili na 6 bodovej škále, kde 1 je vôbec nesúhlasím a 6 úplne súhlasím. Dotazník ďalej obsahuje otázky o spoločnosti a o participantovi –

demografické údaje. Metodika sa dala vo výskume použiť ako pološtruktúrované interview (tvárou v tvár alebo telefonicky) alebo ako dotazník (pero papier, online). Spôsob použitia závisel od dispozícií jednotlivých krajín. Mojou skúsenosťou je, že participanti boli náchylnejší na možnosť odpovedať formou dotazníku pero – papier, kedy mali viac času na premyslenie si a formulovanie odpovedí na otvorené otázky. Zber dát vo všetkých krajinách prebiehal v mesiacoch január až jún 2010.

5. Výsledky

Výsledky by sa dali zhrnúť dvoma spôsobmi: kvalitatívnou analýzou otvorených otázok dotazníka za slovenský súbor a kvantitatívnym porovnaním výsledkov uzatvorených otázok medzi krajinami.

Pri kvalitatívnej analýze odpovedí slovenského súboru participantov na otvorené otázky uvediem iba tie, ktoré sa zdajú byť zaujímavé z hľadiska interpretácie. Na otvorenú otázku Čo rozumiete pod pojmom kariéra? odpovedali HR experti: *profesionálny a osobný rozvoj* (15krát), *zmena pozície, horizontálne aj vertikálne* (8krát), *dosiahnutie cieľov* (5krát), *pracovné naplnenie a uspokojenie* (2krát), *zvýšenie kvalifikácie* (2krát). Z uvedeného vyplýva, že slovenskí HR experti si porozumenie pojmu kariéra spájajú najčastejšie s kariérovou cestou, rozvojom, napredovaním, čo do veľkej miery nesúvisí so zvýšením kvalifikácie, naopak súvisí so zmenou pracovnej pozície, preto možno hovoriť aj o určitej subjektívnej dimenzii kariéry. Zjednodušene by sa dalo povedať, že zamestnanci robia kariéru vtedy, keď cítia, že napredujú a zároveň sa tým mení aj ich pracovná pozícia, nie nutne iba vertikálne, ale aj horizontálne, podstatné je, že sa posúvajú dopredu.

Pri otázke Ako by ste charakterizovali osobu, ktorá vo vašej organizácii robí, alebo spravila kariéru? boli odpovede HR expertov rozmanitejšie, ale približne rovnako rozložené: *má a dosahuje odborné znalosti* (6krát), *je ambiciózna* (6krát), *tvrdlo pracuje* (6krát), *má potenciál k rozvoju* (5krát), *dosahuje výsledky a úspech* (5krát), *dosahuje stanovené ciele* (5krát), *postupuje po pozíciách smerom nahor* (5krát). Výsledky ukazujú, že osoba, ktorá v konkrétnej slovenskej organizácii robí kariéru, na jednej strane disponuje odbornými znalosťami, ktoré sú na výkon pozície nutné, zároveň disponuje aj osobnými vlastnosťami ako je ochota tvrdo pracovať, ctížiadostivosť, úsilie vyniknúť

a uplatniť sa, kombinovaná s potenciálom pre rozvoj. Z uvedeného tiež vyplýva, že samotné úsilie na kariéru nestačí, potrebný je aj potenciál svojej schopnosti ďalej rozvíjať. Z odpovedí na obe otvorené otázky sa ukazuje, že dôležitou rolou v robení kariéry je schopnosť dosahovať ciele, čo môže zohrávať dôležitú úlohu práve pri rôznych programoch riadenia a rozvoja kariéry.

Ďalšou otvorenou otázkou, ktorá je z hľadiska výsledkov dôležitá je otázka Aké požiadavky musí spĺňať osoba, ktorá chce vo vašej organizácii spraviť kariéru?. Pýta sa priamo na kompetencie, ktoré HR experti považujú za dôležité, aby zamestnanec mal, nie ktoré má (tak ako to bolo v predchádzajúcej otázke), keď chce v konkrétnej organizácii spraviť kariéru.

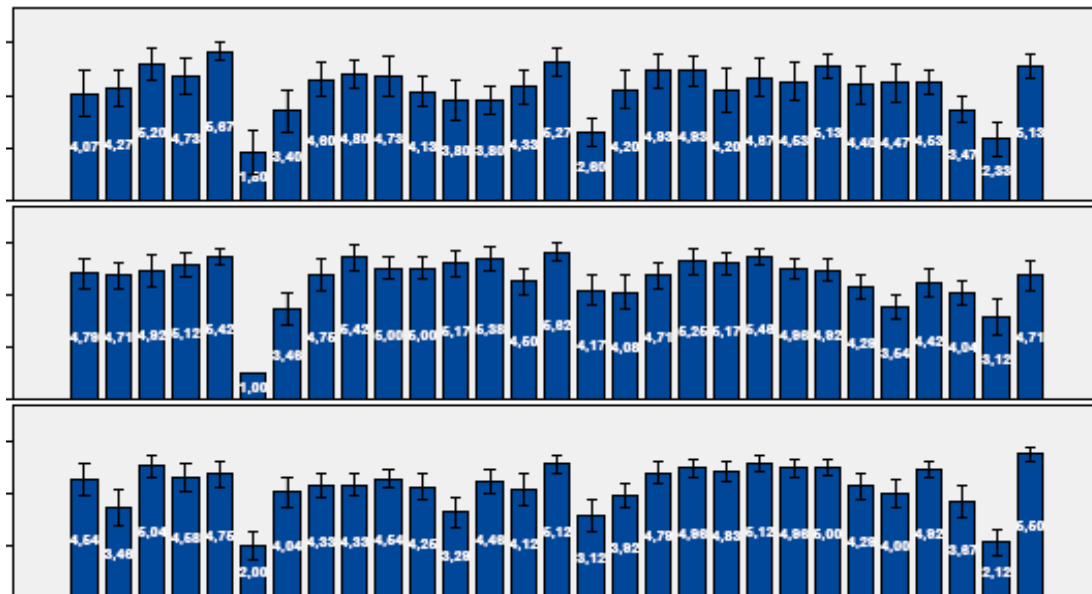
Výsledky sú prekvapivé v tom smere, že HR experti považujú za najdôležitejšie pre robenie kariéry: *adekvátne vzdelanie a schopnosti* (9krát), *potenciál ďalšieho vzdelávania a rozvoja* (8krát), *adaptabilita, flexibilita, mobilita* (7krát), *motivácia* (5krát), *dosahovanie výkonu* (4krát), *práca nadčas* (3krát), *lojalita* (3krát). Na prvých troch miestach sa objavili faktory, ktoré sa opakujú aj pri predošlých otázkach, je preto možné ich považovať kvalitatívne za dôležité.

Otvorené otázky dotazníka sa pýtali najprv ako HR experti vnímajú kariéru, ako jej oni sami rozumejú. To je dôležité pre akúkoľvek ďalšiu analýzu ich výpovedí, pretože rovnako ako pri rozvoji kariéry je potrebné vedieť na akom základe pracujeme, keď pracujeme so zamestnancami, tak aj pri výskume kariéry je potrebné vedieť s akým porozumením pracujeme. Následne sa dotazník pýtal aké vlastnosti vnímajú u osoby, ktorá v ich organizácii robí kariéru a aké majú oni požiadavky na túto osobu. Na prvých miestach sa vo všetkých odpovediach objavili odborné znalosti a kompetencie a potenciál pre ďalší rozvoj. Tieto dve charakteristiky môžeme považovať za najdôležitejšie pre robenie kariéry.

Pri kvantitatívnom porovnaní odpovedí všetkých troch krajín na uzatvorené otázky neboli zistené žiadne významné rozdiely medzi krajinami, ako je vidieť v Tab.1 (horný riadok Nemecko, stredný Rusko, spodný Slovensko). Jednotlivé stĺpce tabuľky tvoria stredné hodnoty odpovedí HR expertov na uzatvorené otázky. Tento výsledok je pomerne prekvapivý, pokiaľ si uvedomíme, že ide o tri odlišné krajiny, čo do veľkosti aj hospodárskej situácie. Pri hľadaní odpovede na otázku prečo takýto výsledok sa ponúka

koncept globalizácie a internacionalizácie spoločnosti a organizácií, čo nutne ovplyvňuje aj prístup k zamestnancom v nich. Dá sa preto uvažovať o tom, že aj kariéra, jej vnímanie a porozumenie je v medzinárodnom kontexte konceptom globálnym, rovnako vnímaným a chápaným naprieč kultúrami.

Tabuľka č. 1:

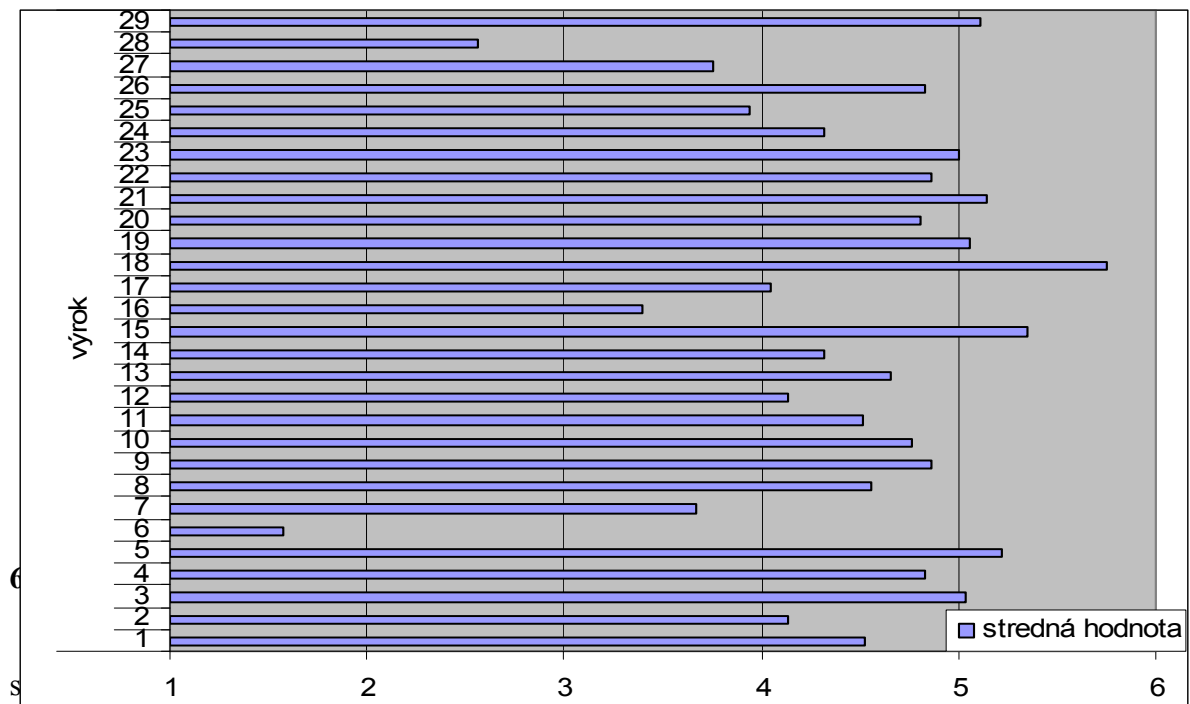


Pohľad na stredné hodnoty súboru troch krajín v odpovediach na uzatvorenú otázku dotazníka Kariéra pre mňa znamená... prináša Tab. 2. Obsahuje 29 výrokov – uzatvorených otázok a stredné hodnoty všetkých krajín v odpovediach na tieto výroky, pričom hodnota 1 znamená úplne nesúhlasím a hodnota 6 úplne súhlasím s daným výrokom. Podľa grafu je zrejmé, že vo všetkých troch krajinách HR experti najviac súhlasia s výrokom č. 18 *Kariéra pre mňa znamená celoživotné vzdelávanie*, nasleduje výrok č. 15 *Kariéra pre mňa znamená nárast zodpovednosti* a výrok č. 5 *Kariéra pre mňa znamená zmenu pozície smerom nahor*. Výroky, s ktorými HR experti najviac súhlasia, zodpovedajú odpovediam na otvorené otázky slovenského súboru, čo potvrdzuje ich významnosť, rovnako ako aj chýbanie významných rozdielov medzi krajinami. Výroky s ktorými najmenej súhlasili sú č. 6 *Kariéra pre mňa znamená zmenu pozície smerom nadol* – čo sa dá pomerne ľahko očakávať a hovorí to o spojení kariéry s pohybom smerom hore, dopredu. Ďalej to boli výrok č. 28 *Kariéra sa viaže na jednu*

spoločnosť – čo je zaujímavé zistenie aj s ohľadom na tvrdenia autorov Dany, Mallon, Arthur, (Dany, Mallon, Arthur, 2003) o zmene vnímania kariéry viazanej na spoločnosť.

Kariéra sa dnes v ponímaní HR expertov z troch rôznych krajín neviaže na jednu spoločnosť (ako to bolo kedysi, keď spravil kariéru iba ten, kto bol celý pracovný život verný a lojálny jednej spoločnosti) ale naopak sa vzťahuje k budovaniu kariéry prechodom cez viaceré spoločnosti a tým aj napredovaním smerom dopredu, čo je proces, ktorý je viac v rukách samotného zamestnanca, ako jedinej spoločnosti. Ďalším výrokom, s ktorým najmenej súhlasili bol výrok č. 16 *Kariéra pre mňa znamená nárast istoty zamestnania*. Ide tiež o prekvapivé zistenie. Dalo by sa očakávať, že človek, ktorý robí kariéru, napreduje, rozvíja sa, stáva sa kompetentnejší, je preto zaujímavejší pre trh práce, sa bude cítiť istejšie smerom k potencionálnym možnostiam zamestnania sa. Tento výsledok však hovorí o opaku, akoby kariéra nebola tým faktorom, ktorý zabezpečí istotu zamestnania. Treba však brať do úvahy aj obdobie, v ktorom bol zber dát uskutočnený. Ide o obdobie ešte stále neprekonanej hospodárskej krízy, kde o možnostiach zamestnania sa rozhodujú do veľkej miery možnosti voľných pracovných miest v národných hospodárstvach a nie kvalita pracovníkov na trhu, ich kompetencie a osobnostné kvality.

Tabuľka č. 2



- Smerom k organizáciám: uvedenie si faktu, že organizácie dnes už nie sú jediným „vlastníkom“ kariérového systému a plánovania kariérovej cesty svojich zamestnancov, ktorá je rôznorodejšia a je viac v rukách samotných zamestnancov. Tí ju sami ovplyvňujú svojou ochotou na sebe pracovať a dosahovať úspech. Zároveň nie je možné ďalej spájať možnosti kariérneho rastu v organizácii s vnímanou istotou zamestnania. Podstatný význam získaných poznatkov je v ich implementácii do systémov riadenia kariéry v organizáciách. Tie by mali vychádzať z poznania toho, čo je vnímané pod pojmom kariéra, že ide o proces napredovania, profesionálneho rozvoja.
- Smerom k službám kariérového poradenstva: poskytovanie služieb šitých na mieru jednotlivcom v podpore ich vlastných schopností kariérového rozvoja, rozvoja zručností a kariérového plánovania. V poradenstve by sa mal klásť dôraz na podporu tých oblastí, ktoré zodpovedajú porozumeniu kariéry, či už z pohľadu zamestnanca, alebo organizácie. Na tomto mieste by preto malo ísť o podporu ochoty napredovať, rozvíjať sa, stanovovať a dosahovať ciele.
- Smerom k vzdelávaciemu systému: zakomponovanie kariérového poradenstva a rozvoja do vzdelávania. Je to dôležité na dosiahnutie odborných kompetencií a zručností vo vzťahu k vykonávanej práci a tomu, čo trh práce považuje za potrebné pre robenie kariéry. Ide predovšetkým o prepojenie poznatkov a potrieb jednotlivcov a trhu práce s cieľom dosiahnuť optimálnu zhodu. K tomu by však malo dochádzať už v rámci vzdelávania a prípravy na povolanie, nie až po nástupe do zamestnania.

Literatúra

DANY, F., MALLON M., ARTUR M., The odyssey of career and the opportunity for international comparison. The international journal of human resource management, 2003, 14, 5, pp 705-712.

SULLIVAN, SH., CARDEN W., MARTIN, D., Careers in the next millennium: directions for future research. Human resource management review, 1998, vol. 8, no. 2, pp 165-185.

FUßGÄNGER, R., International understanding of career – questionnaire, Cologne research center, Nemecko, 2009.

YEHUDA, B., Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Career development international, 2004, vol.9, no. 1., pp 58-73.

MOTIVÁCIA K STABILIZÁCIÍ MLADÝCH NADANÝCH MANAŽÉROV

Mgr. Natália Matkovčíková

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, matkovcikova@fses.uniba.sk

Abstrakt

V príspevku sa autorka zaoberá charakteristikou mladého nadaného „High Potential“ manažéra, otázkami akým spôsobom motivovať mladých nadaných manažérov k zotrvaní vo firme a ako tým zaistiť ich stabilizáciu v organizácii. Hlavným cieľom práce bolo pre využitie výsledkov výskumu odhaliť faktory stabilizácie mladých nadaných manažérov. Na výskum sme použili dotazník merania motivácie, dotazník merania spokojnosti, dotazník merania motivácie k úspešnému výkonu, dotazník Retention management a Freiburský osobnostný dotazník. Hypotézy sa v prevažnej miere potvrdili. Pre mladých nadaných manažérov je najväčším stabilizátorom charakter práce. Do tejto skupiny najvýznamnejších stabilizátorov patria faktory ako pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, podniková/firemná kultúra a filozofia. Mladých nadaných manažérov motivuje najmenej faktor moci, kde patria faktory autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť a nezávislosť. Hoci je výskumná vzorka orientovaná prednostne na faktory práce, platí, že výkonnejší sú tým viac, čím sú viac osobnostne motivačne orientovaní. Mladí nadaní manažéri vnímajú realitu podstatne negatívnejšie ako študenti so svojimi predstavami o budúcom zamestnaní. Odporúčali by sme preto skúmať tieto rozdiely a zamerať sa na oblasti náplne pracovnej činnosti, väčšieho rozsahu zahrnutia do procesu rozhodovania, ohľadne výšky platu, ktorý by zodpovedal osobnému výkonu a bol by spravodlivý, ďalej ohľadne ponuky vzdelávania a ďalšieho vzdelávania, ktoré by zodpovedalo osobným potrebám zamestnanca, ohľadne informovanosti o možnostiach rozvoja a postupu vo firme, dôležitosti pravidelnej spätnej väzby od nadriadeného či ohľadne jasných a zrozumiteľných cieľov a stratégie firmy.

Kľúčové slová:

Motivácia, pracovná motivácia, mladý nadaný manažér, motivačná orientácia na prácu, motivačná orientácia na osobnostné presadenie, motivačné programy, stabilizácia manažérov, retention management.

1. Motivácia k stabilizácii „high potentials“

Motivácia je základom úspešného fungovania každej organizácie. Ovplyvňuje výkon každého zo zamestnancov od najvyššie postavených manažérov až po radových pracovníkov. Bez ohľadu na pozíciu, ktorú v organizácii zastáva, málo motivovaný zamestnanec nepodáva také pracovné výkony ako dobre motivovaný zamestnanec. Základom úspešnej motivácie je poznanie potrieb pracovníkov. Nieкого motivuje zaujímavá práca, nieкого dobré medziľudské vzťahy. Na to, aby manažéri mohli motivovať svojich podriadených, by mali byť sami dostatočne motivovaní. (Kollárik, 2007).

Charakteristickým znakom súčasných prístupov k problematike, ktorej časťou je i problematika motivácie mladých nadaných manažérov k stabilizácii v organizácii je komplexné postihnutie kvality zložiek sociálneho systému práce – na úrovni jednotlivcov, tímov a organizácií a ich vzájomných vzťahov. Východiskom k ich analýze a optimálneho formovania z pohľadu psychológie je úroveň osobnosti a jeho dispozícií kompetentne pôsobiť v reálnom sociálnom prostredí. Dôsledkom toho je hľadanie a definovanie tých osobnostných dispozícií, ktoré vytvárajú potenciál úspešného manažéra, podmieňujúceho nielen vlastný rozvoj, ale i rozvoj tímu a celej organizácie. Názorne to vyjadruje nasledujúca schéma, ktorá je východiskom pre riešenie problematiky (tabuľka č.1).

Tento akceptovaný model rozvoja sociálnych systémov práce zahŕňa:

1. úroveň zložiek sociálneho systému (osobnosť, tím, organizácia),
2. aktivity pre ich analýzu a rozvoj (psychodiagnostika a intervencia),
3. výsledok – efekt odborných aktivít (kompetentný manažér, zrelý tím, rozvinutá organizácia).

Prioritná pozícia osobnosti v predkladanej štruktúre je v súlade s akceptovaním jej pozície pri uskutočňovaní zmien v organizácii, keďže táto úroveň (v porovnaní s tímom a organizáciou) je pružnejšia, časove i realizačne efektívnejšia. Z tohto dôvodu v

najnovších prístupoch teoretikov i praktikov zaujímajú pracovníci, ktorí majú vyššie predpoklady byť manažérsky efektívni na individuálnej i sociálnej úrovni.

Tabuľka č. 1: Model rozvoja sociálnych systémov práce

| <i>Úroveň/aktivity</i> | <i>Psychodiagnostika</i> | <i>Intervencia</i> | <i>Výsledok</i> |
|------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|
| Osobnosť | High potentials manažer | Rozvoj osobnosti | Kompetentný manažér |
| Skupina | Sociálna atmosféra | Budovanie tímu | Zrelý tím |
| Organizácia | Kultúra, politika a stratégia | Organizačný rozvoj Retention Manažment | Rozvinutá organizácia |
| Súčasný stav | Analýza | Rozvoj | Efekt |

Rozvojom teoreticko – praktických poznatkov novej oblasti sociálnej psychológie práce, je v súčasnosti problém „high potentials“ manažérov. Je to samostatná psychologická kategória pracovníkov, blízka v našich podmienkach rozvíjanej problematike „nadaných a talentovaných“, ktoré ale nemožno stotožniť (Kollárik, 2002).

„High potential“ manažéra chápeme ako vysoko nadaného mladého pracovníka s nadpriemernými študijnými výsledkami, patričnými praktickými skúsenosťami (i zahraničnými), ktorý ovláda jeden-dva svetové jazyky a má presvedčivé vystupovanie (Kollárik, 2007).

Manažér typu „high potentials“ sa chápe ako určitý faktor osobnej efektívnosti v pracovnej sfére, ale aj ako psychologická premenná ovplyvňujúca kvalitu aktuálneho sociálneho prostredia práce, efektívnosť tímov a organizácií i spokojnosti pracovníkov. Tým sa stáva pozitívnou zložkou organizácie, ktorá si vyžaduje osobitnú pozornosť zo strany manažmentu organizácií, na báze novo sa koncipujúcich a rozvíjaných psychologických poznatkov.

Skupinu „high potentials“ manažérov je potrebné z hľadiska ich osobnostných dispozícií nielen psychologicky zachytiť (diagnostikovať), ale i vhodnými programami rozvíjať a tiež vytvárať priestor pre ich využitie v práci a pracovnú stabilizáciu - Retention manažment (Kollárik, 2002).

2. Motivačná orientácia na prácu a motivačná orientácia na osobnostné presadenie

T.Kollárik (2007) vo svojej koncepcii vychádza z Herzbergovej myšlienky o rozdielnom pôsobení dvoch skupín motivačných faktorov. Podľa autora môžeme rozlíšiť štyri typy motivačnej orientácie manažérov:

1. manažéri, ktorí sú orientovaní na osobnostné presadenie v týchto dvoch rovinách:

- a) osobný profit – zahŕňa motivátory: úspech, uznanie, postup, osobný rast a sebarealizácia
- b) moc – zahŕňa motivátory: autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť a nezávislosť.

2. manažéri, ktorí sú orientovaní na podmienky práce v týchto rovinách:

- a) charakter práce – zahŕňa hygienické faktory: pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, firemná kultúra
- b) sociálna atmosféra – zahŕňa hygienické faktory: pracovný tím, vzťahy s nadriadenými, vzťahy s kolegami, vzťahy s podriadenými, štýl vedenia. (Kollárik, 2007).

Tabuľka č. 2: Štruktúra motivačnej orientácie

| 1.Osobnostná orientácia | | 2.Orientácia na prácu | |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|---------------------------------|
| 1.a/ <i>Osobný profit</i> | 1.b/ <i>Moc</i> | 2.a./ <i>Charakter práce</i> | 2.b./ <i>Sociálna atmosféra</i> |
| úspech | autorita | pracovné podmienky | pracovný tím |
| uznanie | prestíž | zaujímavá práca | vzťahy s nadriadeným |
| postup | právomoc | plat | vzťahy s kolegami |
| osobný rast | zodpovednosť | istota | vzťahy s podriadenými |
| sebarealizácia | nezávislosť | podniková / firemná kultúra | štýl vedenia |

Podľa toho, ktorú orientáciu manažér preferuje, zvyrazňuje faktory ktoré sú charakteristické pre túto orientáciu. Manažér, ktorý preferuje osobnostnú orientáciu, zvyrazňuje faktory, ktoré:

1. určujú jeho vzťah k predmetu práce a vzťahujú sa na to, čo robí
2. vedú k osobnému rastu, umožňujú psychologickú stimuláciu a sebarealizáciu
3. motivujú k lepšiemu pracovnému výkonu a úsiliu
4. vzhľadom na vysokú aktuálnosť osobnostných potrieb vedú k pracovnej spokojnosti.

Osobnostná orientácia vplyva na manažéra a jeho výkon pozitívne, ich motivácia je stálejšia, dlhodobejšia a je pre organizáciu prospešnejšia (Kollárik In Kollárik, Lisá, Henneľová, 2008). Manažér, ktorý preferuje orientáciu na prácu zvyrazňuje faktory, ktoré:

1. sa vzťahujú ku kontextu práce, situáciám a prostrediu, v ktorých prácu vykonáva
2. majú dočasný charakter, ich aktuálnosť je v závislosti od aktuálnych udalostí a situácií
3. minimálne prispievajú k uspokojeniu z pracovných výsledkov (Kollárik, 2007).

Výsledky štúdie (Kollárik, Lisá, Henneľová, 2008), ktorej cieľom bolo overiť niektoré interpretačné možnosti škály pracovnej motivácie, ukazujú, že ženy považujú hygienické faktory (sociálna atmosféra, pracovné podmienky – orientácia na prácu) za dôležitejšie ako muži. Muži - manažéri považujú v práci možnosť osobného profitu za dôležitejšiu než ženy – manažérky. Muži študenti a ženy študentky sa však nelíšia medzi sebou v oblasti osobnostnej motivácie.

V oblasti extravenzie/introverzie sa zistilo, že extravertovanejší participanti preferujú viac osobnostnú orientáciu. Na základe interpretácie výsledkov spomínanej štúdie možno povedať, že participanti, ktorí uprednostňujú faktor orientácie na sociálnu atmosféru sú skôr zdržanliví, hanbliví, mierne nesmelí, v skupinách mávajú ťažkosti s kontaktom, môže sa vyskytovať tréma, nízka podnikavosť, neistota v rozhodovaní, malá priebornosť, telesné ťažkosti v niektorých situáciách. Participanti, ktorí uprednostňujú faktory osobnostnej orientácie sú nenútení, ľahko schopní nadviazať kontakt, sebaistí, sebavedomí, nezávislí na iných ľuďoch, majú isté vystupovanie a konanie, sú pripravení

k nasadeniu, radi experimentujú a podnikajú, majú slabé napätie pri očakávaní. (Kollárik, Lisá, Hannelová, 2008).

Získané poznatky potvrdzujú, že Kollárikova koncepcia, vychádzajúca z Herzbergovej teórie, je opodstatnená a funkčná pre diagnostiku motivácie manažérov a definovanie vhodnosti alebo nevhodnosti aktuálnej motivačnej orientácie manažérov, prípadne uchádzačov pre túto pozíciu.

3. Ciele výskumu

Prvý okruh výskumných otázok a hypotéz sa obsahovo orientuje na vyššie spomínané štyri typy motivačnej orientácie mladých nadaných manažérov: 1. motivačná orientácia na osobnostné presadenie a) osobný profit, b) moc a 2. motivačná orientácia na podmienky práce a) charakter práce, b) sociálna atmosféra. Zaujímalo nás ako sa bude prejavovať motivačná orientácia mladých nadaných manažérov. Predpokladali sme, že bude prevažovať najmä osobnostná orientácia mladých nadaných manažérov (profit, moc). Tiež sme očakávali, že budú zistené diferencie medzi mužmi a ženami pri preferencii sledovaných motivačných orientácií a to tak, že ženy budú považovať hygienické faktory (sociálna atmosféra, pracovné podmienky – orientácia na prácu) za dôležitejšie ako muži a naopak muži – mladí nadaní manažéri budú považovať v práci možnosť osobného profitu za dôležitejšiu než ženy – mladé nadané manažerky. Vychádzali sme pritom z výsledkov štúdie Manažéri a motivačné typy osobnosti (Kollárik, Lisá, Hannelová, 2008), ktorej cieľom bolo overiť niektoré interpretačné možnosti škály pracovnej motivácie.

Druhý okruh výskumných otázok a hypotéz je zameraný na vzťah medzi typom motivačnej orientácie a osobnostnými vlastnosťami, ktoré súvisia so škálou extravenzie a introverzie. Zaujímali sme sa, či existuje určitý vzťah medzi typom motivačnej orientácie a osobnostnými vlastnosťami. Očakávali sme, že motiváciu na osobnostné presadenie budú preferovať respondenti s výraznejšími osobnostnými vlastnosťami súvisiacimi s extravenziou (ako družnosť, potreba kontaktu, nenútenosť, dominancia a iné). Naopak sme predpokladali, že motiváciu na prácu budú preferovať participanti s výraznejšími osobnostnými vlastnosťami, ktoré súvisia s introverziou (ako nedružnosť, malá potreba kontaktu, zdržanlivosť, poddajnosť a iné). Pri koncipovaní tohto okruhu

výskumných otázok a hypotéz sme vychádzali z výsledkov štúdie od autorov Kollárik, Lisá, Hannelová, (2008).

Nasledujúci okruh výskumných otázok a hypotéz sa zaoberá rozhodujúcimi motivačnými faktormi pri výbere pracovného miesta. V tomto okruhu sme chceli vedieť aké motivačné faktory sú pri výbere pracovného miesta rozhodujúce pre skupinu manažérov a študentov a či existujú rozdiely v motivačných faktoroch medzi študentmi a manažérmi. Predpokladali sme, že ako rozhodujúce pri výbere pracovného miesta budú identifikované motivačné faktory ako materiálne ohodnotenie/plat, zaujímavá práca, vzťahy s nadriadenými, vzťahy s kolegami, podniková/firemná kultúra a filozofia. Vychádzali sme z výsledkov štúdie uskutočnenej s viac ako 500 „high potentials“ na inštitúte vo Švajčiarsku, ktorej cieľom bolo získať odpoveď na otázku, aké motivačné faktory sú pri výbere pracovného miesta rozhodujúce. (Thom N., Friedli V., 2003).

Posledný okruh výskumných otázok a hypotéz je zameraný na dôvody, pre ktoré by sa respondenti rozhodli z firmy odísť. Zaujímalo nás čo by bolo pre skupinu manažérov a študentov dôvodom na výpoveď. Očakávali sme, že dôvod na výpoveď z pohľadu študentov a manažérov bude výrazne ovplyvnená internými faktormi organizácie. V poslednom okruhu výskumných otázok a hypotéz sme vychádzali z teórie, ktorá vysvetľuje dôvody, pre ktoré „high potentials“ opúšťajú organizácie (Kollárik, 2007).

4. Metódy

Výskumu sa zúčastnilo spolu 160 respondentov, ktorú tvorili dve skupiny respondentov. Prvú skupinu s počtom 84 tvorili vysokoškolskí študenti 3. – 5. ročníka dennej formy štúdia sociálnej a pracovnej psychológie fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave. Z celkového počtu 84 tvorilo výskumnú vzorku 14 mužov a 70 žien. Druhú skupinu s počtom 76 tvorili respondenti na manažérskych pozíciách z viacerých nemenovaných firiem z odvetvia bankovníctva, z toho 34 mužov a 42 žien. Obidve skupiny respondentov spĺňajú nasledovné kritériá: vek: vekové obdobie 20 - 35 rokov, vzdelanie: vysokoškolské/štúdium na vysokej škole, jazykové znalosti: znalosť aspoň 1 svetového jazyka.

Metódy zberu dát tvorili nasledujúce dotazníky: Dotazník merania motivácie, Dotazník merania spokojnosti, Dotazník merania motivácie k úspešnému výkonu (autor: Kollárikova koncepcia trojice dotazníkov, založená na Herzbergovej dvojfaktorovej teórii), Dotazník Retention management (autori: Thom, N., Moser, R., 2002, úprava: Kollárik, T., Matkovčiková, N., 2010) a Freiburský osobnostný dotazník (autori: J.Fahrenberg, H. Selg, R. Hampel, úprava: T. Kollárik, E. Poliaková, A.Ritomský, 1984).

5. Výsledky a diskusia

Na základe analýz výsledkov a interpretácií by sme spomenuli tie najdôležitejšie a najviac sa opakujúce zistenia. Pre mladých nadaných manažérov je najväčším stabilizátorom charakter práce, pričom do tejto skupiny najvýznamnejších stabilizátorov patria faktory: pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, podniková/firemná kultúra a filozofia. Čo mladých nadaných manažérov motivuje najmenej je faktor moci, kde patria faktory: autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť a nezávislosť. Môžeme povedať, že hypotéza z prvého okruhu sa potvrdila v tom, že mladí nadaní manažéri preferovali osobný profit, no nepotvrdila sa v tom, že preferujú moc. Zároveň sa však ukázalo, že okrem osobného profitu mladí nadaní manažéri preferujú aj charakter práce. To, že moc manažérov vôbec neláka si môžeme vysvetľovať neochotou preberať zodpovednosť za iných ľudí, za firmu. Dôvodom môže byť fakt, že moc je v našej kultúre, spoločnosti vnímaná negatívnym spôsobom. Takže to, že participanti neprikladali faktorom moci žiadnu alebo minimálnu dôležitosť, môže mať za následok negatívne chápanie moci v našich podmienkach. Pritom najnovšie výsledky vo svete hovoria o pozitívnom chápaní moci. A to vnímanie moci v dimenzii jej využitia v prospech či pomoc inému človeku (Kollárik, 2010).

Očakávanie, že budú zistené diferencie medzi mužmi a ženami pri preferencii sledovaných motivačných orientácií sa nepotvrdilo z hľadiska pohlavia u mužov, zatiaľ čo u žien sa táto hypotéza potvrdila. Z výsledkov vyplýva, že muži nepovažujú za dôležitejšie osobný profit, u žien však výsledky ukázali, že považujú hygienické faktory (sociálna atmosféra, pracovné podmienky – orientácia na prácu) za dôležitejšie ako muži. K výsledkom mohla prispieť aj neochota participantov odpovedať formou nútených volieb preferencií medzi jednotlivými faktormi.

V druhom okruhu výskumných otázok a hypotéz sa ukázalo, že existuje korelačná miera vecnej signifikancie medzi osobnostnými vlastnosťami súvisiacimi s extraverziou a medzi dôležitosťou osobného profitu a moci. Celkovo sa nám hypotéza potvrdila v celom súbore participantov, u študentov aj manažérov, akurát že u manažérov vzťah osobnostnej orientácie s osobnostnými vlastnosťami súvisiacich s extraverziou neukázal silnú ale malú mieru štatistickej významnosti.

V nasledujúcom okruhu sme skúmali sme motivačné faktory, ktoré sú pri výbere pracovného miesta rozhodujúce pre mladých nadaných manažérov, študentov a pre celý súbor respondentov. Dva najdôležitejšie faktory pre mladých nadaných manažérov: zaujímavá práca, plat sú zo skupiny motivačných faktorov viažuce sa na podmienky práce. Menej intenzívne sú motivačné faktory: osobný rast, seberealizácia a predstavujú skupinu faktorov súvisiacu s osobným profitom. Na piatom mieste respondenti uviedli vzťahy s kolegami, čo predstavuje skupinu faktorov viažucu sa na sociálnu atmosféru. Poradie sledovaných motivačných faktorov je rovnaké u oboch skupín výskumnej vzorky. Manažéri však vykazujú vyššie hodnoty dôležitosti motivačných faktorov, čo znamená, že jednotlivé faktory ich motivujú menej intenzívne ako študentov. Zrejme majú manažéri v tomto smere určitú prax, skúsenosti, zatiaľ čo u skupiny študentov je určovanie dôležitosti motivačných faktorov hypotetického charakteru. Je neodškriepiteľné, že obidve skupiny dokážeme motivovať tak, že budú mať zaujímavú prácu a dobrý plat. Hypotéza v tomto okruhu sa nám potvrdila v tom, že ako skupina študentov tak aj skupina manažérov považuje za najviac dôležité motivačné faktory materiálne ohodnotenie/plat a zaujímavú prácu/činnosť.

V poslednom okruhu výskumných otázok a hypotéz sme skúmali dôvody, pre ktoré by študenti a manažéri dali výpoveď. Rozdiely medzi študentmi a manažermi v dôvodoch na opustenie pracovnej pozície sú nasledovné. Manažéri uvádzali častejšie na opustenie práce dôvody: vedenie, preťaženosť/príliš veľa práce, neuspokojujúcu náplň práce, absenciu ďalšej perspektívy, všeobecnú nespokojnosť. Najvýznamnejšie dôvody, pre ktoré by študenti dali výpoveď sú mobbing, príliš málo možností niečo dosiahnuť, cesta do práce/pobyty v zahraničí/neplatená dovolenka, forma práce. Obidve skupiny študenti aj manažéri sa neodlišovali v dôvode plat (50:50). Finančné ohodnotenie, plat je teda pre obe skupiny rovnako dôležité, plat sa ukázal ako ten najvýznamnejší dôvod na

opustenie pracovnej pozície. Z výsledkov vidíme, že prácu vnímame v našich podmienkach, na Slovensku hlavne ako základňu pre ekonomické zázemie, nie ako formu sebarealizácie a osobného rastu.

Hoci výber výskumnej vzorky nie je reprezentatívny, výsledky výskumu sa opakujú po použití rôznych metód z rôznych zdrojov. Práve preto si kladieme otázku, či napriek tomu, že nemáme reprezentatívny výber nemožno tieto opakujúce sa výsledky zovšeobecniť? Argumentom môže byť fakt, že zhodné výsledky sa ukázali po použití rôznych metodík, od rôznych autorov, z rôznych krajín, aj na iných výskumných vzorkách (Kollárik – Lisá – Hannelová, 2008, Šimko In Kollárik – Lisá – Hannelová, 2008, Thom – Friedli, 2003).

6. Záver

V príspevku sa autorka zaoberala charakteristikou mladého nadaného „high potential“ manažéra, otázkami akým spôsobom motivovať mladých nadaných manažérov k zotrvaní vo firme a ako tým zaistiť ich stabilizáciu v organizácii. Na výskum sme použili Dotazník merania motivácie, Dotazník merania spokojnosti, Dotazník merania motivácie k úspešnému výkonu, Dotazník Retention management a Freiburský osobnostný dotazník. Pre mladých nadaných manažérov je najväčším stabilizátorom charakter práce, najmenej ich motivuje faktor moci. Prínos práce je jednak teoretického charakteru – overenie teórie motivačnej orientácie, za druhé prínos empirický – potvrdenie faktu, že v našich podmienkach, na Slovensku prevláda potreba istoty a ekonomického zázemia na popredných miestach, za tretie prínos aplikačný – aplikačnými sú kritické body pre Retention management, ktoré vyplývajú z rozdielov medzi predstavami a realitou medzi mladými nadanými manažérmi a študentmi a z preferencií a dôležitosti motivačných faktorov. A za štvrté prínos metodologický – úprava a použitie dotazníka Retention management po prvý krát v našich podmienkach. Výskum priniesol zistenia v našich podmienkach k pomerne novej rozvíjajúcej sa problematike motivácie k stabilizácii mladých nadaných manažérov typu „high potentials“. Považujeme za podstatné tému ďalej analyzovať a rozvíjať.

Literatúra

- KOLLÁRIK, T. a kol.. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002.
- KOLLÁRIK, T., Prednášky kurzu manažment sociálnych systémov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2007.
- KOLLÁRIK, T., Prednášky kurzu manažment sociálnych systémov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010.
- KOLLÁRIK, T., LISÁ, E., HENNELOVÁ K., Manažéri a motivačné typy osobnosti. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV. Zborník z konferencie: Sociálne procesy a osobnosť, 2008.
- KOLLÁRIK, T., POLIAKOVÁ, E., RITOMSKÝ, A., Freiburský osobnostný dotazník. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1984.
- THOM, N., FRIEDLI, V., Retention: Case Studies on High Potentials. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag, 2003.

PRACOVIŠTĚ TYPU OPEN SPACE V PRAXI

PhDr. David Michalík, Ph.D.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, Praha, michalik@vubp-praha.cz

Abstrakt

Cílem tohoto příspěvku je poskytnout náhled na pracoviště typu open space, které jsou v organizacích často využívány pro výkon činností administrativního rázu a mohou být příčinou určitých negativ na straně lidského činitele. Důraz je zde kladen na stěžejní aspekty, ke kterým patří v porovnání s klasickými oddělenými kanceláři pro max. 4 osoby zejména nižší pořizovací a provozní náklady, větší variabilita a přizpůsobení se požadavkům firmy, snadnější a efektivnější komunikace, větší přehled a možnost kontroly, ztráta soukromí, vyšší hlučnost, horší mikroklimatické a světelné podmínky. Tyto aspekty vycházejí jednak ze zahraničních výzkumů a nakonec také z vlastních šetření v českých firmách. Nechybí zde historický exkurz, představení původní sady nástrojů hodnocení tohoto typu pracovišť a nastínění možností eliminace negativních stránek.

Klíčová slova:

Pracoviště typu open space, lidský činitel, stěžejní aspekty.

1. Úvod

Od 90. let minulého století se můžeme v českém prostředí setkávat s velkoprostorovými kanceláři, pro které se již poměrně běžně využívá anglické označení open space, popř. open plan. Rozsáhlý, otevřený prostor, který se stává společným pracovištěm pro větší počet osob. Je zřejmé, že jejich počet v rámci výstavby různých administrativních center přibývá.

I když lze o pracovištích typu open space nalézt poměrně dost informací, musíme podotknout, že jsou to spíše dílčí informace ze zahraničí, které pojednávají o jejich výhodách či nevýhodách. Pohledy autorů, jak z řad zastánců, tak i kritiků, bývají v některých případech jednostranné a mohou vést ke zkreslujícím a neúplným závěrům ze strany čtenářů. Jedním z důsledků je, že se setkáváme s dotazy z řad zaměstnanců ale i

zaměstnavatelů na toto téma, neboť zákoník práce ukládá zaměstnavateli za povinnost vytvářet vhodné a zdraví neohrožující pracovní podmínky.

Celkově musíme konstatovat, že daná problematika je doposud nedostatečně zmapována, a to nejen v ČR, ale i v zahraničí. Z tohoto důvodu řešitelský tým Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v.v.i., přistoupil v rámci výzkumného záměru VÚBP, v.v.i., č. MPS0002595001 u projektu „Pracovní pohoda a spolehlivost člověka v pracovním systému“, ke zpracování problematiky pracovní pohody ve velkoprostorových kancelářích. Následně tento příspěvek shrnuje hlavní výsledky včetně představení sady nástrojů k hodnocení tohoto typu pracovišť a získaných výsledků z praxe.

2. Pracoviště typu open space a jeho vymezení

Výkon pracovní činnosti je vázán k určitému pracovišti. Co se týče administrativního typu pracovních činností, je považován za klasický typ takového pracoviště oddělená kancelář. Zde je umístěn v nejideálnějším případě jen jeden pracovník, resp. do počtu 3 osob pořád ještě můžeme mluvit o běžné podobě oddělené kanceláře. Určitým protilehlým konceptem jsou právě velkoprostorové kanceláře.

Velkoprostorové kanceláře představují v základním pohledu rozlehlejší prostor, který je obvykle členěn mobilními samostatně stojícími panely a nižšími stěnami, na nichž jsou pak zavěšeny stolové desky, otevřené police, případně skříňky. Uvnitř stěn jsou kanály, kterými jsou skrytě vedeny všechny elektroinstalace či telefonní vedení, takže nenarušují estetiku prostředí. Jinak jsou od sebe pracovníci odděleni jen nízkými příčkami, eventuálně vůbec ničím. Ke každému pracovnímu místu přináležejí vesměs zobrazovací jednotka, monitor, resp. tedy počítač.

Počet osob zde se pohybuje obvykle mezi cca. 10 a 70 osobami. V některých případech jsou to až stovky osob.

S těmito typy pracovních prostor se setkáváme jak v privátní sféře (banky, IT, telekomunikační, poradenské a konzultační firmy aj.), tak i ve státním sektoru (např. Policie ČR).

3. Historie a vývoj pracovišť typu open space

Počátek velkoprostorových kanceláří se udává v prvním desetiletí 20. století, kdy tato pracoviště začala vznikat v USA na podkladě vědeckého přístupu k řízení dle Frederica W. Taylorem, resp. zavádění těchto myšlenek do praxe ze strany Henryho Forda. Hlavním důvodem byla vidina nižších nákladů na pořízení a provoz, dosažení větší efektivity a produktivity práce. V Evropě kromě Velké Británie se vyskytovaly ojediněle. Na území tehdejšího Československa v meziválečném období je potřeba připomenout administrativní komplex firmy Baťa ve Zlíně.

Na začátku 50. let minulého století přišlo zajímavé vylepšení tohoto typu pracovišť z Německa v podobě tzv. Bürolandschaft (kancelářská krajina) od týmu pracovníků kolem W. Schnelleho. Týkalo se to v podstatě osvěžení, oživení prostoru jeho členěním pomocí zaoblených zástěn a ohraničením průchozích cest pomocí velkých květináčů s rostlinami. Pracovní místa již nebyla v řadách, ale byla seskupována do menších skupin podle druhu práce pro zlepšení komunikace a spolupráce, k čemuž mělo také přispět společné umístění všech úrovní managementu do těchto prostor.

V USA se tato myšlenka jako celek neujala. Nicméně změny v rozčlenění prostoru a situování pracovních míst se začaly prosazovat. 60. léta v USA přinesla na podkladě „Systems Furniture“ (systémový nábytek) vznik systému vestavěných kójí v rámci otevřených kancelářských prostor. Tento systém „cubicles“ představuje určité propojení oddělených a velkoprostorových kanceláří, a přetrvává do současnosti. Podle některých odborníků (např. Grossman, 2002) zde však spíše dochází ke kumulování negativních aspektů obou zmíněných typů.

Větší zájem o velkoprostorové kanceláře v různých modifikacích se pojí k období 70. let, a to s ohledem na již zmíněná pozitiva. Došlo k jejich postupnému rozšíření do zemí západní Evropy. V českém prostředí se s nimi setkáváme od 90. let a zájem firem o jejich zavedení neustává.

4. Hlavní aspekty u pracovišť typu open space

Na základě dostupných podkladů a informací můžeme vymežit následující hlavní aspekty u velkoprostorových kanceláří, a to hlavně s ohledem na klasické oddělené kanceláře (Michalík, Skřehot, 2009; Peterka, 2006):

- nižší pořizovací a provozní náklady (přepočtené na jednotku plochy či jednoho zaměstnance),
- větší variabilita a přizpůsobení se požadavkům firmy,
- snadnější a efektivnější komunikace,
- větší přehled a možnost kontroly,
- ztráta soukromí,
- vyšší hluchnost,
- horší mikroklimatické a světelné podmínky (s důrazem na nemožnost individuálního přizpůsobení a šíření virových nákaz vzduchem).

Pro zaměstnavatele, vlastníky firem, je většinou stěžejní první, čistě ekonomický, aspekt. Firmy ocení následně možnost změn rozložení pracovních míst, zařízení apod. dle aktuálních požadavků. Příznivě se může jevit komunikace, protože vše lze řešit na místě, šetří se tím čas a zvyšuje tak produktivita. Na druhé straně může však docházet častěji k různým nedorozuměním a konfliktům stejně tak jako šíření „špatné nálady“ nebo frustrace napříč celým kolektivem. Zaměstnavatel naopak jistě přivítá přehlednost celého prostoru, kdy si zaměstnanci v podstatě „vidí pod ruce“, resp. je umožněno nadřízenému lépe monitorovat dění. Avšak z hlediska zaměstnanců může už jen pocit případné kontroly a dále související značné omezení soukromého prostoru působit komplikace.

Hluchnost, mikroklimatické podmínky a osvětlení jsou respondenty špatně hodnoceny v celé řadě studií (např. Grandjean, 1980; Hayward, 2005; Michalík, 2007; Pejtersen et al., 2006) a ukazuje se, že se tato situace ani po třiceti letech zkušeností s open space příliš nemění. Negativní vliv pracovišť open plan na pracovníky má podobu zvýšeného stresu, většího rizika výskytu zdravotních komplikací (např. vysoký tlak), vyšší míry fluktuace apod. (Oommen et al., 2008). Pro zajímavost ještě uvedeme starší výzkum od G.R. Oldhama a D.J. Brasse (1979), který zkoumal reakci zaměstnanců poté, co byli přesunuti z klasické kanceláře na pracoviště typu open plan. Výsledky ukázaly, že došlo k významnému snížení spokojenosti a vnitřní motivace u těchto pracovníků.

Důležitou roli hrají charakteristiky daného jedince. Některým pracovníkům může vyhovovat velkoprostorové pracoviště, protože jsou rádi mezi lidmi, motivuje je určitý tlak, soutěživost, ale i kolegialita či pocit podpory v případě vzniku nestandardní situace nebo obtíží. Jiní lidé jsou naopak schopni se za určitých podmínek přizpůsobit a tak i jim

postupně práce v open space přestane výrazněji vadit či dokonce začne i vyhovovat. Je však potřeba brát do úvahy také jedince, pro které je tento typ pracovišť nepřekonatelnou překážkou, kteří preferují samotu, klid a prostředí uzpůsobené svým potřebám a pro svou maximální pohodu. Důležitým faktorem je úroveň schopnosti jedince zvládat zátěž, tedy jeho emocionální stabilita. Komplexně můžeme podotknout, že existence pouze jednoho nespokojeného nebo „problémového“ jedince může negativně ovlivnit celkovou atmosféru na daném pracovišti.

Další rovinou je zastoupení pracovníků podle pohlaví, věku, národnosti a handicapu. U pohlaví a věku v některých pracích vystupuje preference rozmanitosti, tj. zastoupení mužů i žen, resp. pracovníků různých věkových kategorií (Michalík, 2007). Co se týče věku, tak u nás zvláště starší pracovníci, kteří doposud pracovali v klasických oddělených kancelářích, si na prostředí open space špatně zvykají. U mladé generace do 30 let věku, zejména pak těch, kteří do open space nastoupili coby do svého prvního zaměstnání, je tato situace zcela opačná. Otázka národnosti souvisí s preferencí určitých hodnot a zvyků v návaznosti na nastavení podmínek a zařízení na pracovištích. Pro tělesně postižené osoby se jeví velkoprostorové kanceláře díky své variabilitě uspořádání pozitivně.

Ohledně charakteru práce mají velkoprostorové kanceláře největší využitelnost pro činnosti, které jsou založeny na týmové spolupráci (např. tvorba reklam, dispečinky, práce telefonních operátorů apod.). Dále mohou být pracoviště typu open space ideální při převažující pracovní náplni zaměstnanců v terénu, kdy tito pracovníci nevyžadují zvláštní komfort, ale pouze určité zázemí, kde mohou krátkodobě pobývat (viz např. obchodní zástupci). Pro individuální náplň činnosti pracovníků, jejichž práce vyžaduje kognitivní přístup a tvořivost, je však na místě upřednostnit spíše oddělené kanceláře.

5. Hodnocení pracovišť typu open space a hlavní výstupy z praxe

Za účelem zjišťování potřebných dat v podnikové praxi byl vyvinut následující původní soubor metod hodnocení pracovišť typu open space, kde patří dotazník VPK, výběrový rozhovor, dotazník hodnotitele.

Dotazník VPK je komplexní dotazník pro zaměstnance, kteří pracují v prostorách velkoprostorových kanceláří. Cílem je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí své pracoviště

s ohledem na jeho uspořádání, vybavení, vymezení pracovního místa, světelné, akustické a mikroklimatické podmínky, vykonávanou činnost, vztahy k ostatním. Je zde dohromady 84 položek, které jsou logicky rozděleny do 5 částí:

1. faktory psychosociální (25 položek, u kterých respondenti udávají, zda daný faktor na pracovišti cítí – nikdy, občas, často, neustále.)
2. faktory mikroklima (11 položek, u kterých respondenti udávají, zda daný faktor vnímají na pracovišti – nikdy, občas, často, neustále.)
3. akustické a světelné podmínky (9 položek, u kterých respondenti udávají, zda se s daným faktorem na pracovišti setkávají – nikdy, občas, často, neustále.)
4. vybavení a uspořádání pracovního místa (14 položek, u kterých respondenti udávají, zda s daným aspektem jsou na pracovišti – zcela spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni, zcela nespokojeni.)
5. vybrané faktory pracovní pohody (25 položek, které umožňují shrnující pohled, zda vybrané aspekty snižují pracovní pohodu respondentů – velmi výrazně, dosti značně, jen nepatrně, vůbec ne.)

Výběrový rozhovor dává možnost upřesnit a doplnit údaje z výše představeného dotazníku VPK, a to od vybraných respondentů. Klíčem výběru je zejména umístění pracovního místa respondenta (u okna, u dveří, u stěny, u zdi). Rozhovor vede s respondentem hodnotitel na základě stanovených otázek, které se týkají

- specifikování pozitivních a negativních stránek daného pracoviště,
- zásadních rušivých vlivů při výkonu vlastní práce,
- výskytu psychických nebo zdravotních problémů s ohledem na dané pracoviště.

Dotazník pro hodnotitele umožňuje, aby hodnotitel na základě vlastního pozorování a dalších údajů (firemní podklady, vyjádření odpovědného zástupce firmy) posoudil dané pracoviště dle stanovených kritérií, a to v návaznosti na příslušná legislativní ustanovení, popř. ergonomická doporučení. Dává možnost upřesnit a doplnit údaje, které byly získány na základě subjektivních výpovědí respondentů při vyplňování dotazníku VPK, popř. při výběrovém rozhovoru. Má 41 položek s možnostmi odpovědí – ano, ne, nelze posoudit.

Co se týče implementace této sady nástrojů do praxe, bylo osloveno několik firem v ČR, které tento typ pracovišť pro své zaměstnance využívají. Přes zřejmý přínos tohoto

šetření, v konečném důsledku také pro samotné firmy (zejména možnost bezplatného provedení samotného šetření a zpracování příslušné zprávy o šetření s garancí vědeckovýzkumné instituce), nebyla žádost od celé řady subjektů akceptována. Nicméně spolupráce byla nakonec navázána s 3 významnými soukromými společnostmi v oblasti bankovníctví, telekomunikací a vodárenství. Získané výsledky lze sumarizovat do následujících bodů:

- spíše velmi dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky na stejné úrovni, resp. v rovině nadřízený-podřízený,
- existující péče vedení o zaměstnance (lékařská péče, benefity, rehabilitace, aj.).
- subjektivně vnímané pocity ztráty soukromí, stálého dohledu, „skleníkového“ prostředí,
- dále pocíťovaný ze strany respondentů časový tlak na plnění úkolů, vysoká odpovědnost,
- nedostatek denního světla, neodpovídající osvětlení a jeho intenzita,
- problémy s mikroklimatizací jako respondenty udávaná neodpovídající teplota na pracovišti a nemožnost její regulace, suchý vzduch, nedostatečná výměna ovzduší,
- poměrně častější se vyskytující rušení telefony, mluvením spolupracovníků, apod.,
- nedostatky ohledně vymezení pracovního místa, průchodu mezi pracovními místy,
- využívání nevhodných sedadel pro daný charakter pracovní činnosti,
- často zmiňované zdravotní problémy s ohledem na výkon práce (bolesti hlavy, zad, krční páteř, vysychání sliznic, pálení očí, apod.).

Je zřejmé, že získané výstupy v mnoha ohledech podporují dříve vymezené aspekty pracovišť typu open space. V této souvislosti odkážeme na bližší prezentaci získaných výsledků z prostředí zúčastněné telekomunikační firmy (Michalík, Skřehot, 2009).

6. Závěr

Pracoviště typu open space rozhodně nepatří mezi pracoviště, kde by bylo jednoduché zajistit optimální pracovní prostředí (zvláště pak pro všechny pracovníky bez výjimky). Před zavedením tohoto typu pracovišť by měli zaměstnavatelé zcela jistě zvážit všechna pro a proti a také posoudit své finanční možnosti pro počáteční investice, které si

vyžádají všechny nezbytné úpravy a vybavení. Přínosné je proto seznámit se s fungováním tohoto typu pracovišť u srovnatelné společnosti. Následně je na místě využít konzultace s odborníky v dané oblasti.

V případě, že zaměstnavatelů již pracoviště typu open space provozují, lze dát pro eliminaci negativních stránek následující doporučení:

- vytvoření kombinované formy pracoviště (např. oddělené prostory pro individuální práci a navazující prostor pro kolektivní práci),
- rozčlenění stávajícího pracoviště za pomoci zvukoizolačních příček, nábytku, květin, apod. na dílčí pracovní místa (ideální je poradit se současně se zkušenými interiérovými architekty a odborníky na BOZP a rozčlenit prostory rozmanitým způsobem a nikoli jen s požadavkem na získání maximálního počtu identických kójí),
- při návrhu nebo úpravách open space dbát na dodržení všech legislativních požadavků, přihlížet k ergonomickým doporučením a také poučit se ze zkušeností ostatních provozovatelů open space (rozhodně je nutné se vyvarovat slepému přebírání konceptů ze zahraničí, kde se často v návrhu open space nepředpokládá statická práce zaměstnanců na jednom místě po celou pracovní dobu – viz např. v USA jsou obvyklé kratší pracovní úvazky. Taktéž legislativní požadavky na pracovní prostředí a prostorové dispozice mohou být v těchto zemích mírně odlišné.),
- vyčlenění zvláštních prostor mimo open space určených pro relaxaci, načerpání duševní pohody nebo občerstvení (ideální je zařídit tuto místnost domácím nábytkem jako je pohovka, křesla, stůl a samozřejmě kuchyňským koutem anebo i sprchou. Možnost vstupu na balkon s výhledem do volného prostředí se zelení je také vítána, protože uvádí člověka do psychické pohody a zbavuje ho pocitu „sterilního“ prostředí.),
- klást důraz na vzájemnou ohleduplnost a respekt pracovníků (zde hraje významnou roli práce personalistů, protože již při výběru vhodných pracovníků by se měly posuzovat také jejich osobnostní determinanty. Také pravidelné kolektivní brainstormingy, kde si mohou pracovníci „vyříkat“, co jim vadí nebo je

- obtěžuje ze strany kolegů, umožňují dlouhodobě udržovat dobrou pracovní pohodu.),
- profesionální a odpovědný přístup vedoucího (vedoucí pracovníci se musejí aktivně zajímat o potřeby svých podřízených, měli by být nestranní a spravedliví, ve sporech působit spíše jako mediátoři mezi znesvářenými zaměstnanci, nikoli jako soudci ukládající direktivní rozhodnutí, měli by umět prosadit požadavky kolektivu na „vyšších“ místech managementu firmy apod.).

Celkově je na místě problematiku pracovišť typu open space nadále monitorovat, shromažďovat dostupné údaje a realizovat výzkumná šetření pro další rozšíření poznatkové základny.

Literatura

- GRANDJEAN, E. Fitting the task to the Man : an ergonomic approach. London, Taylor & Francis 1980.
- GROSSMAN, R.J. Offices VS. OPEN SPACE, HR Magazine, 2002, vol. 47, no. 9
- Hayward, B. Business: How would you improve open plan office space? Ecademy, Connectioning business people, May 2005.
- MICHALÍK, D. Osobnost policisty v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2007, roč. XLII, dvojčíslo 3-4, s. 63-71.
- MICHALÍK, D. - SKŘEHOT, P. Proč (ne)zavádět open space. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2009, roč. 57, č. 6, s. 25-28.
- MICHALÍK, D. - SKŘEHOT, P. Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], 2009, roč. 2, č. 4. Dostupný z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-04-2009/open-space_michalik-skrehot.html>.
- OLDHAM, G.R.- BRASS, D.J. Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 1979, Vol. 24, No. 2, pp. 267-284.

- OOMMEN, V. G.- KNOWLES, M.- ZHAO, I. *Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review*. Asia Pacific Journal of Health Management, 2008, 3(2), pp. 37-43.
- PEJTERSEN, J.; ALLERMANN, L.; KRISTENSEN, T. S.; POULSEN, O. M. Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. Indoor air, 2006, vol. 16, issue 5, s. 392-401.
- PETERKA, R. Open space : šok z otevřeného prostoru. Server iDnes.cz, 13. července 2006. Dostupný na www: <http://podnikani.idnes.cz/open-space-sok-z-otevreneho-prostoru-dwj-/firmy_rady.asp?c=A060711_103615_firmy_rady_vra>

OSOBNOST A PRACOVNÍ SPOKOJENOST MUŽŮ A ŽEN²²

prof. PhDr. Karel Paulík, CSc.

Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, karel.paulik@osu.cz

Mgr. Alina Kubicová, PhD.

Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, alina.kubicova@osu.cz

Abstrakt

Příspěvek se zabývá souvislostmi mezi osobnostními vlastnostmi a pracovní spokojeností mužů a žen. Autoři se zamýšlejí nad otázkou, do jaké míry souvisejí osobnostní proměnné popsané modelem Big Five s pracovní spokojeností, a zda se tyto souvislosti liší podle příslušnosti k mužskému či ženskému pohlaví.

Klíčová slova:

Osobnost, Big Five, pohlaví, pracovní spokojenost.

1. Úvod

V tomto příspěvku nás zajímá, jak se promítají osobnostní rysy vymezené modelem Big Five do pracovní spokojenosti, a zda lze v této souvislosti zaznamenat rozdíly mezi muži a ženami. Chápeme-li spokojenost jako zážitkový jev založený na kognitivním hodnocení aktuální situace i na hodnocení zahrnujícím celkovou životní situaci jedince (K. Paulík, 2001), je patrná možná souvislost mezi spokojeností a stresem. Alespoň pokud bereme v úvahu podíl kognitivních faktorů na stresových dějích a jejich emocionální souvislosti (viz R. S. Lazarus, 1966, 1993 aj). Přitom se zdá smysluplná vazba spokojenosti s eustresem a jejího protipólu nespokojenosti s distresem.

Hodnocení, které ovlivňuje stresovou reakci i spokojenost, je v případě stresu zaměřeno na povahu situace, míru a rozsah ohrožení (Lazarusovo primární hodnocení), a na to, co se dá v daných podmínkách dělat (sekundární hodnocení). Spokojenost obecně i ve stresových situacích vychází z porovnání reality a očekávání. ve světle individuálního

²² Příspěvek vzniknul za grantové podpory GAČR, grant č. 406/09/0726 „Zvládání zátěže mužů a žen“.

hodnotového systému (potřeby, zájmy apod.). Chápeme-li spokojenost jako výsledek i důležitou podmínku adaptace člověka na životní podmínky, nabývá na významu její souvislost se subjektivní odolností. Čím je vyšší odolnost, tím menší je v podstatě okruh jevů snižujících spokojenost.

V psychologii se při vymezení spokojenosti používají různé teoretické přístupy i různé pojmy. Pracovní spokojenost vychází z hodnocení pracovních podmínek jako celku i jejich dílčích součástí. Podíl hodnocení jednotlivých podmínek a složek práce na celkovém hodnocení i dopad globální spokojenosti na spokojenost s dílčími stránkami práce a profese, je různý podle objektivních i subjektivních okolností.

O souvislosti pracovní spokojenosti a zvládnutí pracovní zátěže svědčí např. zjištěné negativní korelace mezi nimi. V podobném smyslu lze uvažovat i o pozitivních korelacích pracovní spokojenosti s proměnnými souvisejícími nějak se schopností zvládat zátěž jako je SOC, hardiness, optimismus, sebedůvěra apod. (viz např. K. Paulík et al, 2009).

Na rozdílné momenty ve vnímání, hodnocení a prožívání nároků u mužů a žen, případně chlapců a dívek, upozorňují v různých souvislostech četní badatelé (viz např. M. Hřebíčková, 2005, H. Karsten, 2006, P. Saforek, 2007, P. Saforek, K. Pavlica, 2008 aj.). Rozdíly mezi muži a ženami ve faktorech Big Five se zabývá i další autoři (viz např. M. Hřebíčková, 2005). My se zde omezíme jen na některé otázky související s hodnocením a prožíváním reality mužů a žen ve vztahu k jejich osobnostním charakteristikám.

2. Výzkum

Výzkumný soubor čítající 92 osob tvořili učitelé a učitelky gymnázií z různých míst Česka. Průměrný věk respondentů činil 41,57 let (směrodatná odchylka se rovná 10,58 let). Z toho bylo 62 žen v průměrném věku 41,21 let, směrodatná odchylka 10,36 let a 30 mužů, jejichž průměrný věk byl 42,30, směrodatná odchylka 11,15 roku. Volba respondentů jedné profese umožňuje pracovat s předpokladem, že jejich pracovní zátěž má více méně obdobné objektivní parametry.

3. Použité metody

1. NEO Five Factors Inventory (NEO FFI)

Česká verze inventáře zjišťujícího pět osobnostních faktorů (Big Five) autorů P. T. Costy a R. B. McCrae, v úpravě M. Hřebíčkové a T. Urbánka (2001), která je distribuovaná Testcentrem Praha. Zahrnuje 60 položek ve formě charakteristik chování a prožívání hodnocených respondenty na pětibodových škálách (0 znamená, že daná výpověď jedince vůbec necharakterizuje, 4 představuje úplné vystižení). Každý faktor (extraverze, neurotismus, přívětivost, svědomitost, otevřenost ke zkušenostem) je postížen 12 položkami. Rozmezí hodnot jednotlivých faktorů je tedy 0 až 48.

- #### 2. Čtyři položky přímo zjišťující, jak dotázaní hodnotí na pětibodové škále svou zátěž a jak se cítí spokojeni jednak ve spojení s výkonem profese, jednak v oblasti vlastního života mimo zaměstnání („Celkově prožívám nároky svého povolání/nároky života mimo zaměstnání jako: 1 – naprosto nezátěžující, 2 – mírně zatěžující, 3 – středně zatěžující, 4 – silně zatěžující, 5 – extrémně zatěžující“; „Se svým zaměstnáním/životem vůbec jsem: 1 – zcela nespokojen/a, 2 – spíše nespokojen/a, 3 – ani nespokojen/a ani spokojen/a, 4 – spíše spokojen/a, 5 - velice spokojen/a“). Kromě toho byla rovněž na pětibodové škále zjišťována míra přičítaná důležitosti profese a měřena spokojenost s platem, se žáky, s rodiči žáků, s kolegy i nadřízenými, s prostředím školy i s materiálním vybavením školy, zjišťován byl dále věk respondentů a příslušnost k pohlaví.

4. Výsledky

Tabulka č. 1 přináší přehled hodnot naměřených inventářem NEO FFI u mužů a žen.

Průměrné hodnoty zjištěné inventářem NEO FFI se příliš neliší od norem uváděných autory české verze (M. Hřebíčková T. Urbánek, 2001). Statisticky významný rozdíl (t-test 2,907 na 1% hladině významnosti) byl prokázán pouze v podskupině žen u faktoru svědomitosti, který byl oproti normě vyšší.

Tabulka č. 1 Výsledky NEO FFI

| | Pohlaví | N | M | SD | / norma NEO FFI |
|-------|---------|----|-------|-------|--------------------------|
| NEO-N | Ž | 62 | 20,32 | 7,632 | 22 |
| | M | 30 | 21,27 | 5,489 | |
| | Celkem | 92 | 20,63 | 6,989 | |
| NEO-E | Ž | 62 | 31,26 | 6,445 | 32 |
| | M | 30 | 29,93 | 7,629 | |
| | Celkem | 92 | 30,83 | 6,840 | |
| NEO-O | Ž | 62 | 27,53 | 5,383 | 28 |
| | M | 30 | 28,10 | 6,635 | |
| | Celkem | 92 | 27,72 | 5,790 | |
| NEO-P | Ž | 62 | 31,94 | 6,172 | 30 |
| | M | 30 | 29,90 | 6,578 | |
| | Celkem | 92 | 31,27 | 6,344 | |
| NEO-S | Ž | 62 | 32,90 | 5,883 | 29 |
| | M | 30 | 29,03 | 6,195 | |
| | Celkem | 92 | 31,64 | 6,226 | |

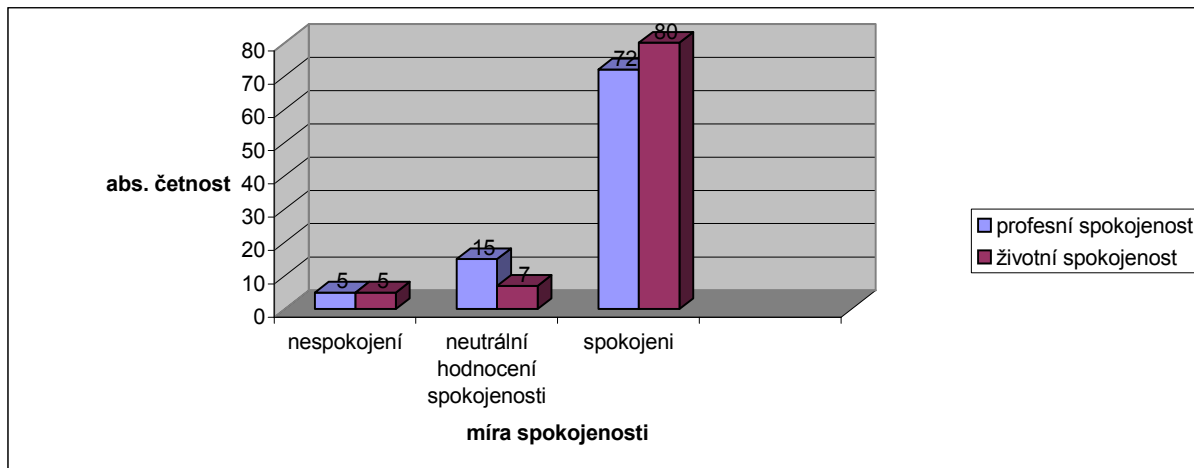
Tabulka č. 2. Výsledky měření spokojenosti mužů a žen

| | Pohlaví | N | M | SD |
|-------------------------|---------|----|------|-------|
| Životní spokojenost | Ž | 62 | 4,00 | 0,543 |
| | M | 30 | 3,73 | 0,740 |
| Profesní spokojenost | Ž | 62 | 3,90 | 0,694 |
| | M | 30 | 3,77 | 0,728 |

Výzkum postihoval jednak celkovou spokojenost s vlastním životem, jednak spokojenost se zaměstnáním. Ženy hodnotily celkovou spokojenost s vlastním životem i spokojenost se zaměstnáním ve srovnání s muži nepatrně lépe. O něco vyšší byla rovněž homogenita odpovědí žen. Při srovnání pracovní spokojenosti a spokojenosti se životem vůbec jsme u žen zaznamenali o něco vyšší celkovou životní spokojenost, u mužů mírně vyšší spokojenost v profesní oblasti. Žádný z těchto rozdílů se však v t-testu nejevil jako

statisticky významný. Výsledky měření spokojenosti učitelek a učitelů názorně prezentuje následující graf.

Graf č. 1 Výsledky měření spokojenosti učitelek a učitelů



Tabulka č. 3. Výsledky měření zátěže mužů a žen

| | Pohlaví | N | M | SD |
|----------------------------------|---------|----|------|-------|
| Prožívání profesní zátěže | Ž | 62 | 3,19 | 0,721 |
| | M | 29 | 2,86 | 0,833 |
| Prožívání celkové životní zátěže | Ž | 62 | 2,84 | 0,772 |
| | M | 30 | 2,60 | 0,498 |

V souvislosti s výzkumem spokojenosti mužů a žen jsme se zabývali rovněž subjektivním hodnocením profesní zátěže i celkové životní zátěže. Mezi muži a ženami nebyly prokázány statisticky významné rozdíly, ženy vykazují nepatrně vyšší hodnoty u obou sledovaných proměnných. V podsouboru žen byl t-testem prokázán na 1% hladině významnosti statisticky významný rozdíl v hodnocení profesní a celkové zátěže (t-test 3,442).

Vzájemné korelace mezi sledovanými proměnnými v celém souboru uvádí tabulka č. 4. Pomocí korelační analýzy byla zjištěna na 5% hladině významnosti negativní korelace mezi prožívanou profesní zátěží a extravertí (-,209), obdobný

výsledek byl naměřen také mezi prožívanou profesní zátěží a spokojeností v oblasti profese (-,242). Kladný vztah byl prokázán na 1% hladině významnosti mezi neurotismem a prožívanou profesní zátěží (,360) a neurotismem a prožívanou celkovou zátěží (,307). Celková životní spokojenost koreluje ve výzkumném souboru negativně na 5% hladině významnosti s neurotismem (-,250). Na 1% hladině významností pak byla naměřena kladná korelace životní spokojenosti s faktorem přívětivosti (,337).

Spokojenost v pracovní oblasti korelovala u oslovených učitelů a učitelek na 5% hladině významnosti s neurotismem (-,245) a s percipovanou pracovní zátěží (-,242). Kladná korelační závislost signifikantní na 1% hladině významností byla zjištěna mezi profesní spokojeností a faktorem přívětivosti (,314).

Tabulka č. 4 Interkorelační matice (Pearsonova koeficientu korelace) pro celý soubor

| | N | E | O | P | S | SU1 | SU2 | SU3 | SU4 |
|-----|---------|---------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| N | 1 | -,513** | -,124 | -,345** | -,285** | ,360** | ,307** | -,250* | -,245* |
| E | -,513** | 1 | ,263* | ,260* | ,229* | -,209* | -,123 | ,182 | ,088 |
| O | -,124 | ,263* | 1 | ,173 | ,004 | -,005 | -,003 | ,200 | ,168 |
| P | -,345** | ,260* | ,173 | 1 | -,046 | -,086 | -,121 | ,337** | ,314** |
| S | -,285** | ,229* | ,004 | -,046 | 1 | -,061 | ,053 | ,015 | ,109 |
| SU1 | ,360** | -,209* | -,005 | -,086 | -,061 | 1 | ,408** | -,030 | -,242* |
| SU2 | ,307** | -,123 | -,003 | -,121 | ,053 | ,408** | 1 | -,098 | -,136 |
| SU3 | -,250* | ,182 | ,200 | ,337** | ,015 | -,030 | -,098 | 1 | ,347** |
| SU4 | -,245* | ,088 | ,168 | ,314** | ,109 | -,242* | -,136 | ,347** | 1 |

Legenda: N - neurotismus,, E - extraverte, O - otevřenost ke zkušenostem,, P - přívětivost, S - svědomitost, SU1 – profesní zátěž, SU2 – celková životní zátěž, SU3 – celková životní spokojenost, SU4 – spokojenost s profesí. ** - výsledek je signifikantní na 1% hladině významnosti, * - výsledek je signifikantní na 5% hladině významnosti

Zkoumání spokojenosti učitelek a učitelů jsme rozšířili o další proměnné, spojené s prací ve školství. Interkorelační analýza ukázala tyto výsledky:

- Osoby spokojené s profesí učitele na dotaz, zda by volily opět stejnou profesi, odpovídají častěji kladně (,679), častěji by rovněž volily práci ve stejné škole (,409), výsledky jsou signifikantní na 1% hladině významnosti.

- Spokojení se svou prací učitelé připisují své profesi větší význam, výsledek korelace byl prokázán na 5% hladině významnosti (,228).
- Profesní spokojenost koreluje pozitivně se spokojeností s platem (,414) se žáky (,361), s řízením školy (,340), s kolegy (,289), tyto výsledky jsou signifikantní na 1% hladině významnosti, o něco nižší těsnost vztahu byla zjištěna mezi profesní spokojeností a spokojeností s materiálním vybavením (,257) a s prostředím školy (,238), přičemž tyto výsledky jsou signifikantní na 5% hladině významnosti.

Tabulka č. 5 Výsledky korelační analýzy mezi celkovou profesní spokojeností a spokojeností s vybranými součástmi učitelské profese

| Vybrané elementy profesní spokojenosti učitelů | PKK | Sign |
|--|-------|------|
| Spokojenost s platem | , 414 | 1% |
| Spokojenost se žáky | , 361 | 1% |
| Spokojenost s řízením školy | , 340 | 1% |
| Spokojenost s kolegy | , 289 | 1% |
| Spokojen. s mat. vybavením | , 257 | 5% |
| Spokojenost s prostředím | , 236 | 5% |
| Spokojenost s nadřízenými | , 120 | - |
| Spokojenost s rodiči žáků | , 104 | - |

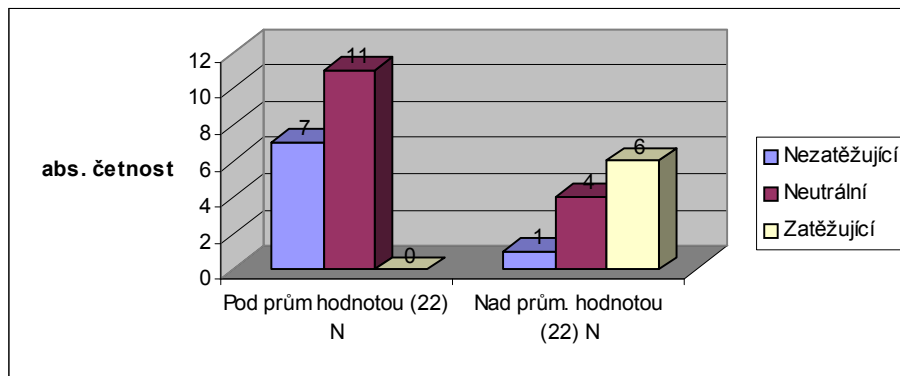
Legenda PKK – Pearsonův korelační koeficient, Sign – hladina významnosti

Z korelovaných dvojic proměnných byla nejvyšší těsnost vztahu mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s platem. Nicméně i tato korelace má pouze střední úroveň. Další statistickou analýzou jsme zjistili, že mezi muži a ženami v našem souboru existuje v otázce spokojenosti s platem statisticky významný rozdíl (t – test 2,116 je signifikantní na 5% hladině významnosti) s tím, že ženy vykazují větší spokojenost.

Pro analýzu souvislostí osobnostních znaků, vnímání zátěže a spokojenosti s ohledem na sexuální diference jsme rozdělili soubory mužů i žen podle výsledků v jednotlivých faktorech inventáře NEO FFI vždy do dvou podskupin. Jednu skupinu

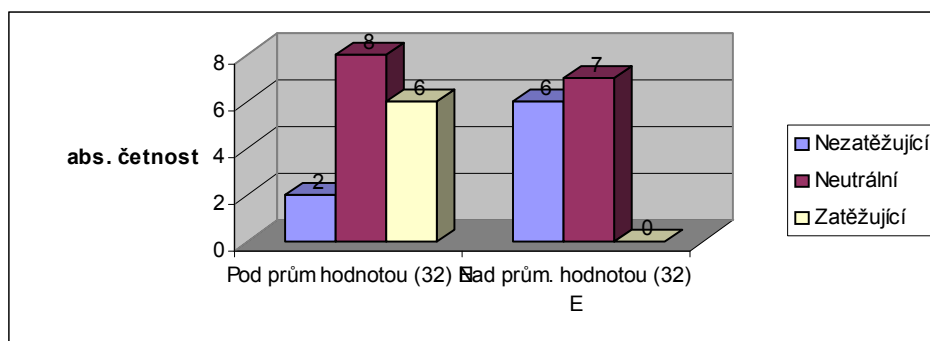
tvorili jedinci, kteří v daném faktoru dosáhli podprůměrné hodnoty, druhou ti, kteří vykazovali hodnoty průměru a vyšší vzhledem k normované hodnotě jednotlivých faktorů osobnosti. V souboru žen se neukázaly žádné statisticky významné rozdíly mezi oběma podskupinami v pracovní ani životní spokojenosti, stejně jako i v profesní i celkové zátěži. U mužů byly tímto postupem zjištěny statisticky významné rozdíly v udávané míře pracovní zátěže, přičemž osobnostními faktory, u nichž byl prokázán signifikantní rozdíl jsou neurotismus a extraverte. Výsledky prvního vztahu vidíme v následujícím grafu. Učitelé – muži, kteří vykazují vyšší neurotismus častěji hodnotí svou profesi jako zatěžující.

Graf č. 3: Výsledky testování pracovní zátěže podle míry neurotismu u mužů



Z následujícího grafu je patrné, že učitelé – muži, kteří hodnotí své zaměstnání jako zatěžující vykazují podprůměrnou míru extroverze.

Graf č. 4: Výsledky testování prac. zátěže podle míry extroverze u mužů



V obou případech byl použit Pearsonův Chi-kvadrátový test, který u dělení respondentů podle míry neurotismu přinesl signifikantní výsledek na 1% hladině významnosti (testové kritérium 12,824) U extraverte testování bylo signifikantní na 5% hladině významnosti (testové kritérium 7,840)

5. Diskuse

V předloženém příspěvku jsme se zabývali souvislostmi mezi osobnostními vlastnostmi a pracovní spokojeností učitelů. Pokusili jsme se pomocí deskriptivní i inferenční statistické analýzy najít rozdíly mezi ženami a muži v celkové i pracovní spokojenosti. Zajímala nás také otázka vztahu mezi osobnostními proměnnými popsanými modelem Big Five a pracovní spokojeností. Z výsledků vyplývá, že mezi oslovenými učiteli převládají jedinci se svou profesí spokojení. Ženy deklarují nepatrně vyšší míru spokojenosti, jak v rovině profesní, tak i celkové životní spokojenosti.

Porovnáním obou sledovaných složek spokojenosti – celkové i profesní, ženy hodnotí kladněji tu celkovou, muži naopak o něco pozitivněji hodnotí spokojenost profesní. Výzkum ale neprokázal statisticky významný rozdíl mezi muži a ženami v oblasti spokojenosti. Naměřené výsledky vyjádřené pomocí míry centrální tendence oscilovaly na pětibodové škále kolem stupně 4, což znamená spíše spokojený/á. Ve výzkumném souboru se neobjevily výraznější rozdíly ve sledovaných osobnostních faktorech, výjimku stanovila svědomitost, která v podsouboru žen byla vyšší než kolik stanoví norma uváděná autory české verze NEO FFI (M. Hřebíčková T. Urbánek, 2001). Pomocí korelační analýzy byly zjištěny statisticky významné souvislosti, většinou se však jednalo o korelace nízké, výjimečně také střední. Výzkumem byla prokázána statisticky významná pozitivní korelace mezi profesní spokojeností a faktorem přívětivosti a zároveň byla potvrzena kladná závislost mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností profesní, což odpovídá i dalším výzkumům (viz K. Paulík et al, 2009).

Výzkumem jsme rovněž zjistili zápornou vazbu mezi profesní spokojeností a profesní zátěží. Podrobnějším zkoumáním interkorelací v rámci proměnných podílejících se na profesní spokojenosti, jsme zjistili, že oslovení učitelé svou profesní spokojenost spojují v první řadě se spokojeností s platem a dále se spokojeností s žáky a řízením školy. Jako nevýznamná se ukázala složka spokojenosti s nadřízenými a spokojenosti

s rodiči žáků. Spokojení učitelé přikládají své profesi větší význam, zároveň deklarují, že by opětovně volili stejnou profesi a častěji také stejnou školu.

Poněkud odlišně dopadla analýza názorů učitelů na profesní zátěž. Zatímco porovnáváním mužů a žen v otázce hodnocení celkové a profesní zátěže nebyl prokázán statisticky významný rozdíl, testování rozdílů v hodnocení celkové a profesní zátěže zvlášť u mužů a žen ukázalo, že ženy výrazněji diferencují mezi celkovou a profesní zátěží. Výsledky v podsouboru žen i v podsouboru mužů u profesní i celkové zátěže oscillovaly kolem středního stupně tedy stupně číslo 3, v rámci pětistupňové škály.

6. Závěr

Dosažené výsledky do určité míry v obecné rovině naznačují, že osobnostní faktory popsané v koncepci Big – Five pravděpodobně sehrávají určitou roli v procesu percepce pracovní a mimopracovní zátěže a promítají se i do pocitů spokojenosti v práci a v životě vůbec. Naše výsledky dále svědčí pro podporu předpokladu, že vztahy těchto faktorů a percepce zátěže a spokojenosti nejsou vždy u příslušníků/příslušnic mužského a ženského pohlaví shodné.

V tomto příspěvku jde spíše o zamyšlení nad některými souvislostmi daného tématu než o zaujetí zásadního stanoviska k diskusi o tom, zda muži a ženy vnímají a hodnotí na ně kladené nároky rozdílně. Je otázkou do jaké míry lze naše výsledky generalizovat, a zda nejsou příznačné především pro učitele, případně jen pro respondenty v našem souboru.

Literatura

- KARSTEN, H., *Ženy – muži: generové role, jejich původ a vývoj*. Praha : Portál, 2006
- LAZARUS, R. S., *Psychological stress and coping process*. New York: McGraw-Hill 1966.
- LAZARUS, R. S., *From psychological stress to emotion: A history of changing outlooks*. *An. Rew. Psychol.* 44, 1993, 1 – 21.
- HŘEBIČKOVÁ, M., *Osobnost žen a osobnost mužů ve světle osobnostního inventáře (NEO-PI-R)*. In: HELLER, D. PROCHÁZKOVÁ, J. SOBOTKOVÁ, I. (eds) *Psychologické dny 2004: Svět žen a svět mužů: polarita a vzájemně obohacování*. Sborník příspěvků z konference. Olomouc, UP 2005, s. 66.

- HŘEBÍČKOVÁ, M., URBÁNEK, T., NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO FiveFactor Inventory P. T. Costy a R. R. McCrae). Praha, Testcentrum 2001.
- PAULÍK, K., Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi, XXXVI 2001, s. 1-13.
- PAULÍK, K., Determinace lidského zvládnání zátěže. Acta Facultatis Philosophicae Universitatis Ostraviensis. 228, č.11 2006, s. 5-28.
- PAULÍK, K.(ed.), Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti. Ostrava, OU FF 2009.
- SAFOREK, P., Nepředvídatelné důsledky genderu. Kontakt, IX, č. 2 2007, s. 318-324.
- SAFOREK, P., PAVLICA, K., Genderové role jako mediátory zátěže. In MLČÁK, Z., PAULÍK, K., ZÁŠKODNÁ, H. (eds.) Osobnost v kontextu chování a zátěžové odolnosti. Acta Facultatis Philosophicae Universitatis Ostraviensis 241. Ostrava, OU FF, 2008, s. 139-151.

ČTYRI POHLEDY NA EFEKTIVNÍHO LEADRA

Mgr. Ing. Jakub Procházka

Katedra Psychologie, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno,
jak.prochazka@mail.muni.cz

Ing. Petr Smutný, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství, Fakulta ekonomicko-správní, Masarykova univerzita,
Brno

Abstrakt

Příspěvek je zaměřený na posuzování efektivity vedoucích pracovníků v oblasti výzkumu i v praxi. Autoři popisují a kriticky hodnotí koncepty group performance (objektivně měřená výkonnost vedené jednotky/týmu), perceived leader effectiveness (subjektivní hodnocení efektivity leadra druhými lidmi), leadership self-efficacy (sebehodnocení vlastní efektivity samotným leadrem) a leadership emergence (vnímání vedoucího jako dobrého vůdce podřízenými). Vzájemný vztah mezi jednotlivými koncepty je popsán pomocí předběžných dat získaných v probíhajícím výzkumu na dvou českých vysokých školách v rámci manažerské simulační hry. Na vzorku 60 vedoucích hodnocených 1 118 podřízenými se projevil signifikantní pozitivní vztah mezi všemi výše uvedenými ukazateli efektivity s výjimkou vztahu mezi group performance a leadership emergence.

Klíčová slova:

Leader effectiveness, group performance, leadership self-efficacy, leadership emergence.

1. Úvod

Každý kvantitativní výzkum hledající prediktory úspěšnosti řídicích pracovníků i výzkum hledající společné znaky dobrých vedoucích naráží na nutnost stanovení kritérií pro posouzení úspěšnosti, kvality či efektivity zkoumaných leaderů. Existuje řada možností, jak kritéria stanovit, ovšem každá z těchto možností s sebou nese určitá rizika. Cílem

prezentovaného příspěvku je popsát čtyři možné pohledy na efektivního leadra a také to, jaký je mezi nimi vztah. To čtenáři umožní snazší volbu vhodného přístupu při vytváření designu výzkumu a také mu to umožní srovnávat publikované studie, které používají rozdílná kritéria pro posouzení efektivity. Při stanovování srovnávaných kritérií efektivity leadra jsme vycházeli zejména z metaanalýzy Eaglyho, Kraua a Mighijanyho (1995), kteří uvádí jako nejobvyklejší způsoby hodnocení efektivity leadra subjektivní hodnocení výkonu leadra nějakou osobou nebo osobami, hodnocení spokojenosti podřízených s leadrem a měření skupinové produktivity.

V praxi je často za dobrého leadra považován takový člověk, který vede úspěšnou skupinu. Leader je tedy efektivní, pokud jím vedená skupina dosahuje dobrých výkonů (viz. např. Elenkov, 2002; Rice a Chemers, 1973; Riggio, Riggio, Salinas a Cole, 2003). Toto kritérium (group performance) má výhodu ve své objektivitě, jelikož není založeno na subjektivním hodnocení člověka člověkem (např. je možné sledovat hospodářský výsledek společnosti). Nevýhodou je obtížná srovnatelnost efektivity různých leaderů, pokud jsou jimi vedené skupiny (týmy, firmy, divize) příliš heterogenní. Srovnávání efektivity leaderů homogenních skupin (např. různé směny pásových dělníků) podle group performance je zase spojeno s tím, že je výkon skupiny ovlivněn také jinými proměnnými než jen leaderem (Eagly, Krau a Mighijany, 1995) a i skupina vedená neefektivním leaderem může dosahovat výborných výkonů – například díky unikátní schopnosti jejího člena.

Za efektivního leadra je také možné označit člověka, kterého za efektivního považuje jeho okolí – podřízení, kolegové, nadřízení nebo nějací externí pozorovatelé (např. Anderson, Krajewski, Goffin a Jackson, 2008; Foti a Hauenstein, 2007; Ng, Ang a Chan, 2008; Riggio, Riggio, Salinas a Cole, 2003). Toto hodnocení (perceived leader effectiveness) je zatíženo osobními sympatiemi hodnotitelů či předsudky (Eagly, Krau a Mighijany, 1995) a může být ovlivněno dalšími fenomény, které souvisí s hodnocením člověka druhými lidmi – např. osobními schémata, aktuálním emočním stavem hodnotitelů, různými heuristikami, scénáři či chybnou atribucí (Vaculík, 2010). Ovšem na druhou stranu je ve srovnání s group performance zaměřeno skutečně na leadra a nikoliv na skupinu a může zohledňovat i takové kroky leadra, které se neprojeví na

okamžité výkonnosti skupiny, ale jsou důležité z hlediska výhledu do budoucnosti (např. uzavírání dlouhodobých smluv).

Pro zjištění úrovně perceived leader effectiveness je třeba získat člověka nebo lidi, kteří leadra ohodnotí. Méně náročné je neshánět třetí osoby, ale nechat samotného leadra, aby posoudil svou efektivitu. Pro sebehodnocení efektivity leadra se používá termín leadership self-efficacy. Jedná se o vnímané vlastní schopnosti vykonávat efektivně roli vůdce (Ng, Ang and Chan, 2008). Hodnocení leadra sebou samým může být ovlivněno atribučními chybami a omezenými možnostmi pozorovat, jaký vliv má vlastní chování na podřízené či na podnik. V případě leadership self-efficacy je sám leader vždy jediným hodnotitelem a chyby v jeho hodnocení se nemohou setřít zprůměrováním hodnocení od více osob.

Odlišným pohledem na efektivitu vůdce je pohled skrz perspektivu leadership emergence (vynoření či objevení se vůdcovství). Pokud je vedoucí pracovník svými podřízenými považován za leadera (tedy pokud se ve skupině objevuje jeho vůdcovství), lze říci, že je efektivní v plnění své role. Jako manažer naplňuje očekávání svého okolí, že bude pro své podřízené vůdcem. Leadership emergence souvisí s tím, koho si skupina vybere jako svého vůdce nebo koho ze svého středu považuje za vhodného vůdce (Garland a Beard, 1979; Rice a Chemers, 1973; Riggio, Riggio, Salinas a Cole, 2003). Není ovlivněno jen výsledky vedoucího pracovníka a jeho vztahy s kolegy. Roli hrají také implicitní teorie osobnosti, neboť lidé mají určitou představu o charakteristickém chování a osobnostních rysech dobrých vůdců (Neubert a Taggar, 2004; Lord, Foti a Phillips, 1982).

Vztah mezi výše uvedenými ukazateli efektivity leadra byl již v některých případech zkoumán. Wang (2007) poukazuje na to, že leader vykazuje vyšší self-efficacy v případě, že jím vedená skupina dosahuje vyššího výkonu (group performance). Na druhou stranu ale Hendriks a Payne (2007) ani Hoyt, Murphy, Halverson a Watson (2003) vztah mezi leadership self-efficacy a group performance nepotvrdili. Leadership self-efficacy podle Conwaye a Huffcutta (1997) nekonverguje s hodnocením nadřízených, ovšem vztah mezi leadership self-efficacy a perceived leader performance naopak potvrzují Murphy, Chemers, Kohles a Maculay (2003, podle Hoyt, Murphy, Halverson a Watson, 2003) a také Ng, Ang a Chan (2008), v jejichž výzkumu byl leader hodnocen

právě nadřízenými. Podle Chemerse, Watsona a Maye (2000) má leadership self-efficacy pozitivní vztah také k leadership emergence.

Žádný z uvedených výzkumů se nezabývá všemi uvažovanými ukazateli efektivity v rámci jediné studie a jednotlivé výzkumy se také liší v operacionalizaci proměnných. Proto považujeme za užitečné srovnat všechny čtyři ukazatele efektivity leadra v jedné jediné studii. Zejména vztah mezi leadership self-efficacy a ostatními ukazateli efektivity je dle prezentovaných výzkumů nejasný. Přitom je leader v neustálé interakci se svými podřízenými a zná jejich reakce na své chování a jejich přístup ke své osobě. Pokud je vnímán jako dobrý vůdce nebo jako efektivní vůdce, mělo by to ovlivnit chování podřízených k němu a tím pádem, pokud je dostatečně vnímavý, i jeho leadership self-efficacy. Za běžných okolností mají leader i podřízení informace o výkonnosti skupiny (group performance) a tyto informace tak mohou ovlivňovat jak sebehodnocení leadra (leadership self-efficacy) tak jeho hodnocení podřízenými (perceived leader effectiveness i leadership emergence). Z těchto důvodů předpokládáme, že všechny uvedené ukazatele efektivity leadra spolu pozitivně korelují. Tedy, že existuje pozitivní vztah mezi tím, jak je leader vnímán svými podřízenými jako vůdčí osobnost (leadership emergence), jak je řadovými členy týmu hodnocena jeho efektivita (perceived leader effectiveness), jak vnímá sám leader svoji efektivitu v roli leadera (leadership self-efficacy) a tím, jakých výsledků dosahuje skupina pod jeho vedením (group performance).

2. Metoda

Ve standardizovaných podmínkách tři měsíce trvající manažerské simulační hry byla získána data o efektivitě 60 vrcholových manažerů 60 fiktivních podniků. Byl měřen ekonomický výkon jednotlivých podniků, vedoucí byli hodnoceni celkem 1 118 podřízenými a vyplnili sebehodnotící dotazníky.

2.1 Manažerská simulační hra

Manažerskou simulační hru hrají studenti Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně a Vysoké školy ekonomické v Praze jako součást výuky. Po dobu jednoho semestru tvoří studenti každé seminární skupiny (zhruba 20 studentů) management fiktivní automobilky, která prodává své výrobky na počítačem simulovaném

trhu. Každá automobilka je vedena generálním ředitelem, kterého si studenti volí ze svého středu krátce po začátku semestru. Generální ředitel má velké pravomoci, které ale může delegovat na své spolupracovníky. Konečné slovo má například při rozhodování o organizační struktuře podniku, při rozdělování práce, při vyhazování vlastních zaměstnanců, nabírání zaměstnanců z jiných seminárních skupin a také při rozdělování peněz mezi hráče. Vzhledem k množství úkolů, které musí management fiktivní automobilky plnit, je do chodu podniku potřeba zapojit co nejvíce studentů, motivovat je a koordinovat jejich práci. Použitá manažerská hra věrně napodobuje prostředí reálné ekonomiky (Smutný, 2007) a zároveň nabízí možnost srovnávat velké množství homogenních podniků.

2.2 Vzorek

Všech 1 118 hodnotitelů jsou studenti prezenčního bakalářského nebo pětiletého magisterského studia na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně (504 respondentů) a Vysoké školy ekonomické v Praze (736 respondentů). V rámci manažerské hry byli studenti zaměstnanci 60 fiktivních podniků. S žádostí o hodnocení manažera bylo osloveno celkem 1240 studentů, návratnost dotazníků byla 90,2%. Z celkového počtu 1 129 studentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, bylo z dalšího zpracování vyřazeno 11 studentů, kterým vyplnění dotazníků trvalo méně než 4 minuty (čas potřebný dle pretestu k pouhému přečtení dotazníku).

Všichni hodnocení manažeři jsou studenti prezenčních bakalářských a magisterských programů na uvedených vysokých školách. V rámci manažerské simulační hry byli generálními řediteli 60 fiktivních podniků. Nejmladšímu manažerovi je 20 let, nejstaršímu 27 let. Věkový průměr manažerů činí 21,5 let ($SD=1,4$), medián 21 let. Většinu manažerů tvoří muži (81,7%). Každého manažera hodnotilo 11 až 24 podřízených, průměrný počet hodnotících je 18,6 ($SD=3$).

2.3 Proměnné

Leadership emergence

Leadership emergence byla hodnocena podřízenými pomocí 3 dotazníkových položek, které byly vytvořeny tak, aby reflektovaly přerod spolužáka na leadra ze tří různých pohledů: 1. Jak zastával svou herní roli, která byla ze své podstaty rolí vůdcovskou (Myslím si, že byl/a dobrým generální ředitelem/kou našeho podniku.); 2. Zda byl v průběhu hry vnímán jako leader (V průběhu hry byl/a skutečným lídrem (vůdcem a tahounem) naší skupiny.); 3. Zda je vnímán jako člověk, který by mohl být leaderem i jinde a za jiných okolností (Vnímám ho/ji jako osobnost s dobrými předpoklady pro vedoucí pozice.). U každé z výše uvedených položek mohl respondent vybrat, zda položka vystihuje, částečně vystihuje nebo nevystihuje jeho vnímání manažera v průběhu manažerské simulační hry (odpovědi jsou kódovány 2; 1; 0). Proměnná *Leadership emergence* je spočítána jako průměr hodnocení všemi podřízenými ve všech třech uvedených položkách.

Perceived leader effectiveness

Perceived leader effectiveness byla hodnocena podřízenými pomocí dvou dotazníkových položek, které byly vytvořeny tak, aby umožnily hodnotitelům posoudit vliv manažera na efektivitu fiktivního podniku z pohledu efektivitu procesu (Náš podnik pod jeho/jejím vedením pracoval efektivně.) a z pohledu efektivitu výsledku (Úspěšně provedl/a naši seminární skupinu Manahrou.). Kódování položek i spočítání proměnné *Perceived leader effectiveness* probíhalo stejným způsobem jako u *Leadership emergence*.

Leadership self-efficacy

Pro sebehodnocení manažerů jsme využili stejných položek jako pro jejich hodnocení podřízenými a tyto položky byly také stejně kódovány. Manažeři posuzovali Leadership self-efficacy ze čtyř různých pohledů: 1. Jak zvládli svou vedoucí pozici; 2. Jak naplnili svou roli leadra; 3. Zda dělali svou práci efektivně (efektivita procesu); 4. Zda dosáhli s týmem dobrého výsledku (efektivita výsledku). Proměnná *Leadership self-efficacy* je spočítána jako průměr sebehodnocení ve všech čtyřech položkách. Jelikož

jeden manažer nevyplnil sebehodnotící dotazník, analyzujeme v případě *Leadership self-efficacy* pouze 59 manažerů.

Group performance

Group performance je dána ziskovostí podniku pod vedením manažera v průběhu celé manažerské simulační hry. Protože podniky v průběhu hry působí na různých trzích, kde se vlivem vzájemné interakce vytvoří mírně odlišné podmínky, je efektivita podniku posuzována relativně vzhledem k průměrné ziskovosti na příslušném trhu. Proměnná *Group performance* je tedy dána kumulovaným ziskem podniku v průběhu celé hry vyděleným průměrným kumulovaným ziskem na daném trhu.

3. Výsledky

Zkoumané proměnné byly vzájemně korelovány. Vzhledem k tomu, že se jedná o intervalové proměnné, použili jsme Pearsonův korelační koeficient. Hypotéza o vztahu mezi jednotlivými proměnnými byla testována na obvykle používané hladině významnosti $\alpha=0,01$. Výsledky jednotlivých analýz a popisné statistiky testovaných proměnných jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: Vztah mezi ukazateli efektivity vůdce

| | N | M | SD | 1. GP | 2. PLEf | 3. LEm | 4. LSE |
|-----------------------------------|----|------|-----|-------|---------|--------|--------|
| 1. Group performance | 60 | 1 | .71 | | | | |
| 2. Perceived leader effectiveness | 60 | 1.48 | .34 | .62** | (.96) | | |
| 3. Leadership emergence | 60 | 1.49 | .34 | .23 | .70** | (.92) | |
| 4. Leadership self-efficacy | 59 | 1.44 | .52 | .45** | .48** | .34** | (.81) |

** $p \leq 0,01$

v závorce jsou uvedeny hodnoty Cronbachova α

Analýza prokázala signifikantní vztah mezi všemi ukazateli efektivity s výjimkou vztahu mezi *Group performance* a *Leadership emergence*. Hypotézu o vztahu mezi group

performance a leadership emergence proto zamítáme a přijímáme hypotézy o pozitivním vztahu mezi ostatními ukazateli efektivity leadra.

4. Diskuse

Nejslabším a jediným nesignifikantním vztahem mezi ukazateli efektivity je dle provedené analýzy vztah mezi leadership emergence a group performance. Jak jsme uváděli výše, do ukazatele group performance se promítají i proměnné, které nesouvisí s činností leadra ani s jeho osobností - například složení jeho týmu. Na druhou stranu leadership emergence je ukazatel silně zaměřený na osobnost leadra spíše než na jeho výkon a mohou se v něm projevit vlivy, které nesouvisí s výkonem skupiny – např. implicitní teorie osobnosti hodnotitelů. Tyto ukazatele jsou si tedy ze všech použitých ukazatelů i svou povahou nejvzdálenější a tato vzájemná vzdálenost se projevuje i v síle zjištěného vztahu. Zároveň tento výsledek ukazuje, jak málo souvisí hodnocení člověka jako dobrého vůdce s tím, jak dobrého výkonu dosahuje jím vedená skupina.

Nejsilnějším vztahem mezi ukazateli efektivity je podle provedené analýzy vztah mezi leadership emergence a perceived leader effectiveness. Tedy mezi dvěma ukazateli, které oba vychází z hodnocení stejnými podřízenými. Obě hodnocení mohla být ovlivněna stejnými fenomény, které mají vliv na hodnocení lidí lidmi (viz. výše dle Vaculík, 2010). Navíc lze předpokládat, že vnímaná (nikoliv objektivně změřená) efektivita vůdce má vliv na to, zda je považován za dobrého leadra či nikoliv. Pokud tedy stejní hodnotitelé hodnotí stejného leadra na škálách související s vůdcovstvím, jsou jejich hodnocení konzistentní.

Za povšimnutí stojí i signifikantní pozitivní vztahy mezi Leadership self-efficacy a všemi třemi ostatními ukazateli efektivity leadra. Ukazují na relevantnost sebehodnocení leaderů, což může být zajímavé zejména pro výzkumy, které neumožňují srovnání pomocí group performance a ve kterých by bylo technicky náročné získat hodnocení od řady podřízených. Zároveň také vyjasňují dosud nejasný vztah mezi self-efficacy a ostatními ukazateli.

Literatura

- ANDERSON, D.W., KRAJEWSKI, H.T., GOFFIN, R.D., JACKSON, D.N., A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, 595–608.
- CHEMERS, M.M., WATSON, C.B., MAY, S. (2000), Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, 26, 267–277.
- CONWAY, J.M., HUFFCUTT, A.I., Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and selfratings. *Human Performance*, 1997, 10, 331–360.
- EAGLY, A.H., KRAU, S.J., MIGHIJANY, M.G., Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1995, 117, 1, 125-145.
- ELENKOV, D.S., Effect of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 2002, 55, 467-480.
- FOTI, R.J., HAUENSTEIN, N.M.A., Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 2, 347–355.
- GARLAND, H., BEARD, J.F., Relationship between self-monitoring and leader emergence across two task situations. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 1, 72-76.
- HENDRICKS, J., PAYNE, S., Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 2007, 20, 317–343.
- HOYT, C.L., MURPHY, S.E., HALVERSON, S.K., WATSON, C.B., Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2003, 7, 4, 259–274.
- LORD, R.G., FOTI, R.J., PHILLIPS, J.S., A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekeran, C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond Establishment Views*. Carbondale, Southern Illinois University, 1982, 104-121.
- MURPHY, S.E., CHEMERS, M.M., KOHLES, J., MACAULAY, J.L., The contribution of leadership self-efficacy to performance under stress: An extension of cognitive resources theory. 2003. Rukopis.

- NEUBERT, M.J., TAGGAR, S., Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, 175–194.
- NG, K.Y., ANG, S., CHAN K.Y., Personality and Leader Effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, 4, 733–743.
- RICE, R.W., CHEMERS, M.M., Predicting the emergence of leaders using Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57, 3, 281-287.
- RIGGIO, R.E., RIGGIO, H.R., SALINAS, C., COLE, E.J., The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2003, 7, 2, 83–103.
- SMUTNÝ, P., Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku. Brno, Masaryova universita, 2007. Nepublikovaná disertace.
- VACULÍK, M., Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno, NC Publishing 2010.
- WANG, L., Sources of leadership self-efficacy: Follower feedback and group performance outcomes. *International Journal of Business Research*, 2007, 7, 6, 2007. Staženo 25.5.2010 z http://findarticles.com/p/articles/mi_6773/is_6_7/ai_n28522952/.

SÚČASNÉ METODOLOGICKÉ PROBLÉMY PSYCHOLÓGIE PRÁCE

doc. PhDr. A. Ritomský, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie FSEV UK v Bratislave, ritomsky@fses.uniba.sk

Abstrakt

Psychológia práce v európskom priestore aktuálne generuje viacero metodologických otázok a problémov v cykle: výskum (produkcia nových poznatkov) - vedecké znalosti v komunikačných procesoch - aplikácia najlepších znalostí v praktických zmenách. V príspevku sústreďujeme pozornosť na otázku kryštalizácie dvoch foriem psychológie práce (na akademickú a praktickú), na metodológie procesu a produktu psychologického výskumu práce.

Kľúčové slová:

Akademická psychológia práce, praktická psychológia práce, teoretické metódy, empirické metódy, praktické metódy.

1. Úvod

Pohľady na vzťah vedy, špeciálne psychológie práce a praxe sa pri príležitostných reflexiách a diskusiách pomerne líšia. Náš prístup k tejto téme je založený na východisku, ktoré rozlišuje dve formy psychológie práce (a s tým súvisiace dva typy psychológov práce), a to akademickú a praktickú. Akademickí psychológovia vedecky *poznávajú* a praktickí psychológovia, odborníci na základe psychologických analýz a znalostí *život menia, alebo minimálne zmenu projektujú*.

Téma sa nám tak člení na dva okruhy: 1. spoločenská prax z hľadiska akademickej psychológie práce a 2. činnosť praktického psychológie práce (odborníka) v zmene niektorých stránok práce. Sú to však, v našom ponímaní, okruhy jedného celku, hoci ich spätosť je historicky podmienená.

2. Spoločenská prax z hľadiska akademickej psychológie práce

Psychológia práce je teoreticko-empirická veda. Jej referenčný rámec ohraničuje vzájomný vzťah vedeckých teórií a vedeckých faktov. Jedna zložka predpokladá druhú. Akademik sa svojou vedeckou prácou usiluje o vyvážený vzťah medzi nimi. V tomto rámci základný vzťah, vzájomný vzťah, môžeme vidieť obidve zložky ako relatívne samostatné. Aj vedecká práca sa môže do istej miery sústrediť len na teoretickú rovinu psychológie práce, alebo len na empirickú oblasť - empirické poznanie psychologických problémov práce. Hovoríme o teoretickom poznaní (bádaní), alebo o empirickom poznaní (výskume), hovoríme o teoretickom a empirickom myslení pracovného psychológa.

Metodologická reflexia konkrétnych psychologických teórií práce (teórií ako produktov poznania, aj samotného procesu vznikania a formovania teórie) je súčasťou akademickej činnosti. Faktom zostáva oprávnené tvrdenie, že (dlhodobo) to je nielen práca náročná, ale aj zriedkavá (ale môžeme uviesť pozitívne ukážky, je ňou, napríklad, Madsenova psychologická monografia o teóriách motivácie (1979)).

Činnosť akademického psychológa (pokiaľ nevytvára celkom novú teóriu) zväčša spočíva v práci na tom, aby získal dokonalý prehľad o stave teoretického poznania istej oblasti, a v kritickej analýze doteraz platnej teórie, v hľadaní jej slabých miest a prameňov jej ťažkostí.

Každá vedná disciplína má svoj predmet. Ako celok obsahuje množstvo rozmanitých všeobecných teórií, ktoré majú dosah na celý predmet. Podľa zamerania na *osobitné aspekty predmetu* sa utvárajú rôzne odvetvia. Ako zložky všeobecnej psychológie sa uvádzajú: fyziologická psychológia, kognitívna psychológia, vývinová psychológia, sociálna psychológia, psychológia osobnosti.

Rôzne partikulárne vedné disciplíny vznikli aj podľa zamerania na *osobitné oblasti svojho predmetu*. Ako osobitné oblasti psychológie sa uvádzajú: psychológia práce, klinická psychológia, psychológia vzdelania psychológia zdravia, forenzná psychológia, atď. Tie psychológie sa nepokladajú za časti všeobecnej psychológie. Nemajú dosah na celý predmet psychológie. Ich predmet je partikulárny. Niekedy sa im hovorí, že sú to aplikované psychológie (pozri Arnold a kol., 2007). Aplikované preto, lebo sa chce tým zdôrazniť, že vznikli určitým aplikovaním (dedukciou, konkretizáciou)

všeobecnej psychológie a jej častí na vybraný partikulárny predmet, napríklad na prácu, vzdelanie, zdravie a pod. Takto vznikli mnohé *špeciálne akademické teórie*. Akademické preto, lebo tento proces aplikácie ešte nie je (ako sa niektorí mylne domnievajú) významným spôsobom spätý so spoločenskou praxou.

V histórii psychológie práce nájdeme veľké množstvo takýchto teórií práce.

Psychologické teórie práce môžu tiež vznikáť a aj vznikajú procesom "zdola", prevážne od spoločenskej praxe, z praktických skúseností indukciou a zovšeobecňovaním. Také teórie na rozdiel od akademických by sme mohli nazývať *praktickými teóriami*. Jeden aj druhý typ teórií je možné aplikovať v spoločenskom živote. Spôsoby aplikácie sú však veľmi odlišné. Je to dané predovšetkým odlišnou mierou praxe v ich obsahu. Teórie sú medzi sebou odlišné nielen čo do miery nasýtenosti empiriou, ale aj praxou. A to je potrebné rozlišovať. Praktický odborník tento rozdiel pociťuje veľmi zreteľne. Aj komunikácia medzi praktikom a jeho klientom o praktických vedeckých teóriách môže byť celkom funkčná a pre klienta zrozumiteľná.

2.1 Vzťah teórie a empirie v základnom psychologickom výskume práce.

Problém základného výskumu práce môže ležať v **teoreticko-empirickom** alebo v **empiricko-teoretickom** rámci.

Ak leží výskumný problém v teoreticko-empirickom rámci, výskum začína a končí teóriou (v tejto časti máme na mysli aj všeobecné, aj špecifické akademické teórie chápané vyššie uvedeným spôsobom). Problém je tu problémom s teóriou. Vynára sa v procese kritickej analýzy doteraz platnej teórie. Skúmanie teórie sa deje s pozíciou nových empirických poznatkov, alebo z pozície nových, prípadne modifikovaných teoretických pojmov, alebo z oboch súčasne. Cieľom môže byť podpora teórie novou evidenciou, alebo oslabenie dôveryhodnosti teórie. Výskum sa projektuje so zreteľom na tento cieľ. Kľúčovú úlohu tu hrajú hypotézy, ich dekompozícia a nové empirické poznatky. Výskum končí teóriou v tom zmysle, že v jeho závere je obsiahnutý jeho výsledok, ktorý hodnotí teóriu ako naďalej problematickú, alebo ako teóriu, ktorá v empirickej skúške obstála.

Ak leží výskumný problém v empiricko-teoretickom rámci, výskum začína a končí empirickými faktami a vzťahmi medzi nimi, ich vysvetlením. Teoretická zložka do výskumu vstupuje s väčšou alebo menšou úlohou. Ale vstupuje vždy.

Vo výskume chceme získať kvalitné a pomerne konkrétne vedecké poznatky o nejakej oblasti práce. Táto potreba vedieť v akademickom výskume nie je determinovaná primárne spoločenskou praxou. Preto, ak výskumník na začiatku svojho výskumu zhrňa existujúce poznatky nezameriava svoju pozornosť na "fond" existujúcich praktických poznatkov a skúseností. Prioritne čerpá z iných fondov: 1. z fondu akademických teórií, 2. z metodologického fondu, 3. z fondu akademických výskumov a 4. z oblasti etiky výskumov. Táto oblasť poznatkov určuje aj istú špecifiku celého prístupu a charakter *projektu výskumu*. Realizácia projektu začína laboratórnymi alebo terénnymi prácami. Pod terénom sa myslí oblasť reálneho života, do ktorého akademický výskumník prichádza zo svojej academickej pôdy. V teréne pracuje podľa vopred pripraveného projektu, najčastejšie robí vedecké pozorovanie, interview alebo anketu. To je pre ľudí, žijúcich vo svojom svete, z ktorého si akademický výskumník urobil dočasne svoj výskumný terén, neobvyklá práca. Ak výskumník robí laboratórny experiment, do bežného života dokonca ani nevstupuje. To je špecifikum akademického výskumu, a treba si uvedomiť, že aj špecifikum takto získaných empirických faktov.

2.2 Akademická psychológia práce a spoločenská prax

Neraz sa vzťah medzi akademickou vedou a spoločenskou praxou pokladá za triviálny. Ako by to bol vzťah jednoduchý a zřejmý pre každého. Rozlišujeme dve situácie, dva modely, ktoré zobrazujú vzťah academickej psychológia práce a spoločenskej praxe.

Prvý model, *lineárny model* vzťahu academickej psychológia práce a praxe zobrazuje vzťah ako vzťah jednosmerný. V tejto situácii sa pokúšame akademické poznatky, poznatky relatívne všeobecné a abstraktné, uplatniť v riešení konkrétnych a jedinečných praktických situáciách. Proces uplatnenia vôbec nie je jednoduchý, naopak bežne, ak akademické poznatky sú veľmi slabo sýtené empiriou a praktickou skúsenosťou, adekvátny proces aplikácie je neobyčajne komplikovaný.

Druhý model, *ret'azový model* vzťahu academickej psychológia práce a praxe zobrazuje vzťah ako vzťah obojsmerný, cyklický. Akademická psychológia a spoločenská prax sa vzájomne podmieňujú a do seba prenikajú. Aplikácia takýchto

akademických znalostí v spoločenskom živote je oveľa jednoduchšia a produktívnejšia než v predchádzajúcom prípade.

3. Práca praktického psychológa práce

3.1 Všeobecné rámce práce praktického vedca

Zatiaľ čo pre akademika je primárnym problémom poznávací problém, pre praktika je problémom praktický problém. Treba odstrániť (intervenovať, prakticky a odborne konať) spoločenský problém odborným postupom (založeným na vedeckej znalosti - na poznaní predpovede).

Práca praktika je primárne duchovno-praktická činnosť založená *na praktickom poznaní, na praktickej znalosti konkrétneho a jedinečného*. Teoretické znalosti akademika, ako sme sa snažili ukázať, sú znalosti všeobecné, získané pomocou abstrakcií a idealizácií.

Praktické poznanie predstavuje odhaľovanie, diagnostikovanie praktického problému a spoznávanie predpovede. Praktická činnosť odborníka je prevážne intervencia, ktorou sa usiluje odstrániť praktický problém.

Niektoré problémy sú zjavné. Niekedy prax (niektorí konkrétny ľudia) odhalí (praktický) spoločenský problém. Úspešne diagnostikuje stav, má predstavu o štandardnej (žiadúcej) situácii. Čiže, zjavný spôsob efektívneho riešenia problému existuje.

Inokedy nie je známe riešenie existujúceho problému - čiže je tu úloha efektívneho riešenia problému. Praktik môže zistiť, že problém je len zdanlivý. Môže však zistiť, že problém je skutočný. Upresní ho (diagnostika). Vie ho riešiť (má nutné znalosti o prognóze). Prípadne ho riešiť nevie (nevie kedy, čo môže očakávať).

Návrhy, projekty práce praktika sa opierajú o schémy:

- predvídania udalostí,
- o schémy podmieneného predvídania ("uvažovanie, v akom komplexe podmienok sa môže vyskytnúť jav ako cieľ praktického úsilia, a čo je treba robiť, aby sa taký komplex podmienok vytvoril").

Praktik pracujúci v určitej oblasti s jasným cieľom, hľadá znalosti, metódy potrebné pre realizáciu cieľa. Do úvahy prichádzajú znalosti dvojakého druhu:

- diagnostické tvrdenia, ktoré opisujú realitu z hľadiska premenných, dôležitých pre adekvátne predpovede,

- adekvátne príčinné tvrdenia (podmienené predvídanie).

Cesty dosahovania cieľov môžeme rozdeliť do troch druhov:

a) v živote dokážeme primerane predpovedať množstvo vecí bez teórií, či výskumov, vystačíme so znalosťami "zdravého rozumu",

b) realizácia cieľov, ktoré už boli v podobných podmienkach úspešne uskutočnené (na základe rôznych druhov znalosti),

c) cieľ je zložitý a vo svojom komplexe doposiaľ nerealizovaný.

Na tretej ceste zisťujeme, že zákonitosti pripadajúce do úvahy pri jej úspešnom absolvovaní sú menej zrejmé, poznatky o zodpovedajúcich skutočnostiach sú ťažko dostupné.

Nahromadené teoretické alebo bežné poznatky, znalosti o závislostiach ovládajúcich javy nestačia k stanoveniu účinného programu praktickej činnosti, k určaniu viac alebo menej zložitého komplexu podmienok, v ktorých s dostatočnou pravdepodobnosťou príde k žiaducemu účinku, pretože tieto poznatky sú spravidla príliš všeobecné a abstraktné.

Ťažkosti s použitím teoretických (akademických) poznatkov niekedy plynú z ich príliš abstraktného a všeobecného charakteru (napríklad, procesy učenia pomocou pôsobenia odmien a trestov boli potvrdené v tisíckach laboratórnych experimentov, neexistuje spôsob, ako na týchto teóriách postaviť program účinného pôsobenia v prirodzených podmienkach. Tieto zákony sú príliš abstraktné a systém, v ktorom by mohli byť realizované je príliš vzdialený jednoduchým laboratórnym podmienkam).

3.2 Práca praktického psychológa práce založená na evidencii

V súčasnej práci odborníka sa rodí nový prístup - praktická veda založená na evidencii. Napríklad, v roku 2005 prezident APA (Americkej psychologickéj asociácie) Ronald F. Levant podporil veľkú pracovnú skupinu popredných akademických a praktických psychológov USA a vyjadril v Report of the APA Presidential Task Force on Evidence Based Practice in Psychology (EBPinP) relevantný rámec a zásadné idey tohoto perspektívneho prístupu (pozri APA Task Force Based Practice (2006)). Základná myšlienka sa rodila dávno pred tým, postupne, viac než desaťročie v závislosti od

vnútorných možností psychológie, ale tiež aj pod silným vplyvom skúseností z medicíny, ktorá má za sebou s touto problematikou oveľa dlhšiu cestu.

Základnú myšlienku praktickej vedy založenej na evidencii môžeme vyjadriť takto: prax založená na evidencii je integráciou najlepšej evidencie získanej 1. z výskumov, 2. z odborných, praktických znalostí (skúseností) a 3. a z hodnôt klientov.

Riešenie úloh spätých s diagnostikou, intervenciou i s vyhodnotením výsledkov intervencie v rámci prakticko-odbornej činnosti z pozície praktickej vedy založenej na evidencii, predstavuje zjednotenie individuálnej (respektíve skupinovej) praktickej skúsenosti odborníka, najlepších dostupných vedeckých faktov (výskumnej evidencie) a záujmov klienta (manažéra, skupiny/tímu, či organizácie).

3.3 Meritórna charakteristika práce praktika

Základným a všeobecným cieľom práce praktického spoločenského vedca je meniť reálny život ľudí k lepšiemu. Realizácia takého cieľa nie je možná púhou kontempláciou. Kľúčovým slovom je tu intervencia. K nemu sa pridružujú ďalšie podstatné pojmy a spolu vytvárajú model - systém, ktorý schematicky vyjadruje zobrazuje celý proces intervencie.

Prácu odborníka vo všeobecnosti charakterizujú tieto oblasti:

- stanovenie cieľov práce,
- diagnostika,
- intervencia (projektovanie a realizácia),
- hodnotenie intervencie,
- komunikácia medzi odborníkom a klientmi,
- inovácie produktov a služieb.

3.3.1 Stanovenie cieľov činnosti praktického psychológa práce

a.) Praktik je plne kompetentný analyzovať klientove potreby.

Praktik dokáže získať (napríklad výskumom) relevantné informácie o klientových potrebách a problémoch (napr. potreby vylepšenia pracoviska, potreby jeho rozvoja, potreby organizačných zmien) a tieto informácie profesionálne analyzovať.

b.) Praktik kompetentne určí ciele práce s klientom.

Vypracuje návrhy prijateľných a realizovateľných úloh a prediskutuje ich s klientom, vypracuje spôsoby ako ich je možné doceliť (projektovanie intervencie). Zadefinuje kritériá, podľa ktorých sa vyhodnotia výsledky práce (vyhodnotenie efektu intervencie).

3.3.2 Diagnostika

Praktik dokáže kompetentne adekvátnymi metódami zistiť relevantné charakteristiky konkrétnych jednotlivcov, skupín, organizácií a situácií. Do úvahy prichádza:

- a.) Individuálna diagnostika.
- b.) Diagnostika skupiny.
- c.) Diagnostika organizácie.
- d.) Situačná diagnostika (kompetencia ohodnotiť sociálnu skutočnosť).

3.3.3 Intervencia (projektovanie a realizácia)

Praktik identifikuje problémy, projektuje a realizuje také intervencie, ktoré sú adekvátne pre dosiahnutie stanovených cieľov, pričom využíva výsledky diagnostiky a vyvinuté odborné produkty a služby:

- a.) Praktik naprojektuje takú intervenciu, ktorou sa dosiahnu stanovené ciele v konkrétnych podmienkach.
- b.) Pripravuje a uplatňuje priamu intervenciu orientovanú na človeka.
- c.) Praktik naprojektuje priamu intervenciu orientovanú na situáciu.
- d.) Pripravuje a uplatňuje nepriamu intervenciu.
- e.) Implementuje odborné produkty, či služby do praxe.

3.3.4 Hodnotenie intervencie

Praktik po uskutočnení intervencie vyhodnocuje, do akej miery výsledky zodpovedajú projektu intervencie a stanoveným cieľom. Súčasťou projektu intervencie sú aj kritéria hodnotenia jej efektu.

Efekt intervencie spravidla odborník meria. Preto je potrebné zvoliť a naplánovať adekvátne metódy merania. Hodnotenie intervencie sa môže uskutočniť špecifickým typom výskumu, ktorý sa nazýva evaluačným výskumom. Odborník kompetentne

analyzuje výsledky hodnotenia a adekvátne ich interpretuje. Z evaluačného výskumu robí závery a odporúčania.

3.3.5 Komunikácia

Praktik informuje klientov o priebehu a výsledkoch intervencie. Výsledky prezentuje skupine a podľa potreby aj individuálne. Rešpektuje pri tom klientove očakávania a potreby. Dialóg vedie v jazyku klienta.

Odborník spisuje správu o výsledkoch diagnostiky, o uskutočnenej intervencii, jej vyhodnotení a ďalších potrebných skutočnostiach.

3.3.6 Inovácie

Špecifické potreby klientov a ciele intervencie si vyžadujú tvorbu nových produktov a služieb. Tvorca inovácií sa opiera rovnako o znalosti academickej vedy ako aj praktickej vedy. Tato tvorba od praktika vyžaduje z oblasti academickej vedy adekvátne teoretické a výskumnícke znalosti a zručnosti. V inovačnom procese využíva znalosti a zručnosti z oblasti praktickej vedy, predovšetkým diagnostiky a intervencie založenej na vedeckých poznatkoch, ale i praktických skúsenostiach.

Praktik v priebehu analýzy klientových potrieb a stanovení cieľov intervencie dospeje k záveru, že je potrebné vytvoriť celkom novú alebo špecifickú odbornú službu alebo produkty. Praktik navrhuje, projektuje a testuje potrebnú inováciu. Volí kritéria jej hodnotenia a uskutoční evaluačný výskum tejto novej alebo modifikovanej služby alebo produktu.

3.4 Praktické psychologické výskumy práce

Z doterajších úvah je potreba praktického myslenia, praktických znalostí pre praktika zrejma a signifikantná. Kľúčový význam tu majú znalosti získané praktickým vedeckým výskumom. Intencie ku skúmaniu v tomto prípade vychádzajú bezprostredne z praxe. Teoretický i faktúálny dosah praktických výskumov je pomerne úzko limitovaný, čím sa dosahuje ich konkrétnosť a komplexnosť. To je ich prednosť. Pre úspešné riešenie praktických problémov majú znalosti konkrétne a komplexné kľúčový význam.

Skryté spoločenské problémy môže niekedy odhaliť akademický výskum, hoci má (pôvodne) čisto všeobecné poznávacie ciele (intencie). Praktické výskumy sú svojou konkrétnosťou a zohľadňovaním špecifických kontextov, v ktorých sa problémy nachádzajú, často užitočné a potrebné v prípade presnejšej diagnostiky zjavných vedeckých problémov.

Praktické výskumy sú často užitočné a potrebné aj v prípade komplexnejšieho poznania zákonitostí (predikcie), napokon, aj v hľadaní najefektívnejších spôsobov intervencie (odstraňovania problémov). Z praktických výskumov pochádza empirický materiál, ktorý induktívnou cestou môže viesť k efektívnym praktickým teóriám. Ak chceme aspoň v náznakoch domýšľať ďalej (dlhú) cestu, tá môže viesť k syntéze akademických a praktických teórií. Takáto syntéza sľubuje novú kvalitu teórií.

3.4.1 Praktické poznávanie (praktický výskum)

Sociálny audit ako druh praktického výskumu a postupnej zmeny vymedzenej oblasti sociálnej reality môže slúžiť ako dobrá ilustrácia tejto problematiky. Kolektív autorov (Pavlica a kol., 2000) uvádza osem fáz tejto činnosti. Čo je obzvlášť hodné pozornosti, je skutočnosť, že celý proces začína i končí praxou (predmetnou rovinou):

1. Kontaktovanie zadávateľa a predbežné vymedzenie problémovej oblasti.
2. Štúdium a analýza poznatkov týkajúcich sa danej oblasti.
3. Pilotáž a upresnenie problému.
4. Formulácia priorít a identifikácia hlavných úloh.
5. Vypracovanie vlastného výskumného projektu.
6. Výskum - identifikácia a analýza rozdielov medzi žiadúcim a reálnym stavom.
7. Diskusia výsledkov výskumu a návrh žiadúcich zmien.
8. Plánovanie a implementácia zmien.

(Pavlica a kol., 2000)

Poznávací cyklus odvodený od riešenia praktického problému môže mať takýto tvar: praktická znalosť (skúsenosť) fixovaná empirickými pojmami, zovšeobecnená do teoretického systému, dedukovaná do empirickej roviny a uplatnená v praxi ako vedecká znalosť. Cyklus sa začína i končí v predmetnej, praktickej rovine.

Každý praktický výskum má jednak svoj procesuálny rozmer zásadným spôsobom determinovaný cieľom výskumu, v tomto prípade odvodeným od praktického cieľa. Tiež má svoju výslednú formu ako určitý produkt. Ako produkt určitej činnosti s jej určitou logikou a metodológiou vo svojej statickej forme istým spôsobom odráža a vyjadruje logiku a metodológiu procesu praktického výskumu. Produkt - vedecká znalosť je vystavená nielen vedeckému a odbornému oku, ale aj neúprosnému kritériu praxe.

4. Záver

Usilovali sme sa prezentovať inovačný, systematický pohľad na vzťah psychológie práce a spoločenského života (praxe). Vedecká analýza vybranej oblasti spoločenského života sa deje v dvoch odlišných kontextoch, dvoma odlišnými cestami s dvoma odlišnými výslednými produktmi. Raz sa deje v kontexte akademickej vedy, ktorej primárne ide o pravdivé poznanie spoločenských javov, inokedy v kontexte praktickej vedy, ktorá sa primárne snaží spoločenské javy a procesy meniť. Prvá cesta je cestou vedeckého teoretického a empirického poznania. Druhá cesta je cestou projektovania a praktického pretvárania založeného na najlepšíh dostupných analýzach a znalostiach. Produktmi akademickej psychologickkej analýzy života sú predovšetkým teórie a vedecké fakty, ktoré zobrazujú všeobecnú, abstraktnú podstatu skúmaného predmetu a jej empirické prejavy. Otázka hľadiska praxe je v tomto prípade druhoradá. Produktmi analýzy v kontexte praktickej vedy sú teoretické a faktuálne znalosti zohľadňujúce vo veľkej miere hľadisko praxe, keďže ich hodnota sa zúročuje priamo v praktickej premene oblastí života. Napriek tomu, že ciele a cesty i produkty analýz sú odlišné, ich perspektíva v budúcej syntéze sľubuje kvalitatívne väčší význam a významnejšie postavenie spoločenských vied v spoločnosti.

Literatúra

- APA Task Force on Evidence Based Practice, Report of the 2005 Presidential Task Force on Evidence -Based. *American Psychologist*, 2006, 61, 271-285.
- ARNOLD J. A KOL., *Psychologie práce*. Brno, Computer press, a.s, 2007.
- MADSEN K. B., *Moderní teorie motivace*. Praha, Akademie, 1979.
- PAVLICA A KOL., *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha, EKOPRESS, 2000.

PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA AKO NÁSTROJ ROZVOJA ORGANIZÁCIE

PhDr. Eva Rošková, PhD

Vlárska 44, Bratislava, roskova.eval@gmail.com

Abstrakt

Cieľom príspevku je predstaviť proces, model Plánovania nástupníctva (Succession Planning) v kontexte systému riadenia výkonnosti organizácie, charakterizovať jednotlivé jeho fázy, cieľové skupiny, zdôrazniť rozdiel medzi „High potential“ a „High performer“ zamestnancom, predstaviť možný aplikačný model procesu. Na základe medzinárodných skúseností i výskumných zistení chceme zároveň poukázať na „best practice“ ako aj možné úskalia v štádiách tvorby i praktickej aplikácie procesu Plánovania nástupníctva v organizácii.

Kľúčové slová:

Succession planning, riadenie výkonnosti, kariérový rozvoj, motivácia.

1. Úvod

Plánovanie nástupníctva alebo Succession Planning je strategický proces, ktorého cieľom je riadeným spôsobom zabezpečiť plynulosť personálnych zmien na kľúčových, strategických pozíciách, rozvoj organizácie do budúcnosti a to prostredníctvom cieleného rozvoja a prípravy tých zamestnancov, ktorí majú potenciál a motiváciu kariérovu rásť a postúpiť na kľúčové pozície (pozície, identifikované v organizácii ako strategické). Zároveň prostredníctvom manažérskeho a profesionálneho rozvoja, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou procesu Succession Planning motivovať a stabilizovať zamestnancov s potenciálom pre ďalší kariérový rast. Pomenovanie pre skupinu zamestnancov s vysokým potenciálom môže byť rôzne, napr.: high potential employees, HIPOs, talents, high flyers. Pre účely tohto príspevku budeme používať názov high potential employees - HIPOs.

2. Plánovanie nástupníctva – východiská a ciele

Plánovanie nástupníctva figuruje ako súčasť, podmnožina Talent managementu v organizácii, ktorého cieľom je získanie, rozvoj a udržanie (attraction – development – retention) zamestnancov s vysokým potenciálom (Hirsch, 2007). V súlade s Hirschom (2000) zdôrazňujeme, že Plánovanie nástupníctva sa posunulo od preferovanej identifikácie nástupcov pre kľúčové pozície smerom ich rozvoju. Existuje k tomu viacero dôvodov. Napríklad, obtiažne predpovede potrieb nástupcov na kľúčových pozíciách, pretože tieto sú (takmer vždy) obsadené jednotlivcami s veľmi dobrou úrovňou výkonu a kompetencií a nie je dôvod vymieňať ich resp. im spôsobovať nepohodu, tlak, prípravou nástupcov na ich miesta. Indexy fluktuácie na týchto pozíciách (kľúčových) sú veľmi nízke. Na druhej strane, dynamika organizácií a trhu je obrovská a je vysoká pravdepodobnosť, že priestor na povýšenie bude existovať (aktuálny držiteľ kľúčovej pozície je napr. povýšený v rámci medzinárodných štruktúr v prípade globálnych organizácií alebo rotuje interne alebo odchádza do dôchodku alebo akceptuje motivujúcu ponuku od konkurencie, atď.). Teda priestor a opodstatnenosť rozvoja „high potential“ zamestnancov je reálna.

Dôležité miesto v tomto procese majú preto interné prognózy dopytu a ponuky pre konkrétne strategické pozície, na ktoré je možné použiť rôzne metódy plánovania a modelovania ľudských zdrojov (Armstrong, 2009). Nemenej dôležité je ale zároveň nájsť správnu vyváženosť medzi úlohou organizácie starať sa o svoje talenty, investíciou do ich rozvoja, pravdepodobnosťou existencie voľnej kľúčovej pozície v určitom časovom horizonte a tiež očakávaniami konkrétnych zamestnancov s potenciálom pre ďalšiu kariéru.

Proces plánovania nástupníctva je dynamický, riadi sa konkrétnymi potrebami každej spoločnosti, preto aj parametre a implementačné modely tohto procesu sa môžu líšiť v závislosti od špecifickej situácie organizácie, jej potrieb, firemnej kultúry, stavu pracovnej sily, atď.

Ciele, ktoré má tento proces v organizáciách zabezpečiť a podporiť však majú svoju spoločnú bázu a sú nasledovné:

- a) Podporovať a prospievať k dosahovaniu strategických cieľov organizácie.
- b) Zabezpečovať kontinuitu biznisu na strategických pozíciách.

- c) Udržiavať konkurencieschopnosť podniku.
- d) Zabezpečovať stabilizáciu a motiváciu tých, ktorí majú požadované know how, zručnosti, skúsenosti a potenciál kariérovu v podniku rásť.
- e) Iniciováť, riadiť tvorbu a implementáciu nástrojov na udržanie si týchto zamestnancov.

Predtým, než sa organizácia rozhodne proces Plánovania nástupníctva v organizácii zaviesť, mala by si zodpovedať niekoľko dôležitých otázok:

- **Ciele:** Čo chceme projektom dosiahnuť? Bude kladený dôraz na rozvoj talentov, zamestnancov s potenciálom? Chceme mať databázu vhodných kandidátov? Chceme riadiť riziko? Chceme riadiť firemnú kultúru alebo uplatniť korporátny prístup pri riadení ľudských zdrojov?
- **Pozície:** Na aké pozície budeme hľadať a identifikovať vhodných následníkov? Manažérske alebo odborné? V akých hierarchických úrovniach?
- **Princípy:** Pred samotným začiatkom projektu je dôležité odsúhlasiť si všeobecné princípy ako napr. transparentnosť projektu, komunikácia, objektivita, rovnosť príležitostí, ...
- **Procesy:** Proces Plánovanie nástupníctva by mal byť rozfázovaný vo viacerých krokoch. Aké kritériá budú použité na identifikáciu následníkov? Kto ich bude identifikovať? Ako pripravíme na proces manažérov? Aký rozvojový program pripravíme pre identifikovaných následníkov a ako bude riadený?
- **Účastníci :** Akú úlohu budú hrať manažéri, útvary ľudských zdrojov? Ako budú do procesu vtiahnutí konkrétni zamestnanci?

3. Plánovanie nástupníctva v kontexte riadenia výkonnosti a rozvoja

Plánovanie nástupníctva sa realizuje a je neoddeliteľnou súčasťou systému riadenia výkonnosti a rozvoja v organizácii. Veľmi úzko súvisí s procesmi a nástrojmi, ktoré sú súčasťou tohto systému, napr.:

- Popisy pracovných pozícií (Job Description) z pohľadu zodpovedností (čo má pracovník na danej pozícii robiť), kompetencií (požadované formy správania na

konkrétnej pozícii, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie cieľov). Pracovné pozície sú zároveň najdôležitejším nástrojom pre „kaskádovanie“ firemných cieľov do individuálnych cieľov pracovníkov.

- Ohodnotenie pracovných pozícií podľa zložitosti a prínosu pre dosahovanie biznis cieľov organizácie (Job Evaluation).
- Definované štandardy pre hodnotenie výkonu a kompetencií (Hodnotiace rozhovory).
- Systém odmeňovanie v časti fixnej a výkonnej (v nadväznosti na hodnotenie výkonu).
- Systém vzdelávania, tréningov, rozvoja (profesionálny aj manažérsky).
- Pravidlá a platformy pre obsadzovanie voľných pracovných pozícií v organizácii.

V procese riadenia výkonnosti a rozvoja kľúčovú úlohu zohráva Hodnotenie zamestnanca jeho priamym nadriadeným. Hodnotenie výkonu, hodnotenie dosiahnutých cieľov pomáha posúdiť vedomosti, zručnosti, kompetencie, je platformou pre poskytnutie orientácie o možných smeroch rozvoja individuálnej kariéry, je východiskom pre analýzu motivácie a osobných ambícií zamestnanca pre ďalší kariérový rast, prevzatie väčších zodpovedností a budúcich výziev. Poskytuje teda priestor a zdroje pre posúdenie, identifikáciu potenciálu zamestnancov pre budúce potreby podniku. Hovoríme o tzv. performance based succession planning alebo plánovanie nástupníctva založené na výkonnosti.

4. Proces (implementačný model) Plánovania nástupníctva

Ako sme uviedli vyššie, konkrétna podoba modelu Plánovania nástupníctva závisí od individuálnych potrieb, cieľov, preferencií organizácie. Na tomto mieste uvádzame typické aktivity, kroky, fázy, ktoré obyčajne tento projekt pokrýva:

4.1 Identifikácia kľúčových pozícií

V tejto fáze je dôležité prijať strategické rozhodnutie na úrovni vedenia organizácie, ktoré pozície sú a budú dôležité z pohľadu naplňania strategických cieľov organizácie. Kvôli zabezpečeniu čo najvyššej miery objektivity a transparentnosti

projektu sa odporúča definovať si jasné pravidlá a kritériá, ktoré pozície budú zaradené do „poolu“ kľúčových pozícií. Môžu to byť kritériá napr. ako typ pozície (manažérska, odborná), veľkosť, zložitosť pozície (Job Size), obrat na danej pozícii, ...

4.2 Hodnotenie potenciálu

Dôležitými v tejto etape sú odpovede na tieto otázky: Čo je to potenciál? Aké sú jeho parametre? Čo ideme vlastne merať a hodnotiť? Ako to budeme robiť? Aký je to zamestnanec s vysokým potenciálom?

Pod pojmom potenciál pre účely projektu Plánovania nástupníctva rozumieme parameter, ktorý je funkciou viacerých premenných a jeho hlavnými ukazovateľmi sú: odbornosť na expertnej úrovni, dlhodobo podávaný nadštandardný výkon, nadštandardné úroveň relevantných kompetencií, ochota a schopnosť rýchlo sa učiť a osobné ambície, motivácia kariérovu ďalej v organizácii postúpiť.

Potenciál = f (know how x výkon x kompetencie x ochota učiť sa x motivácia)

Takto definované parametre potenciálu dávajú možnosť ho identifikovať, zmerať, hodnotiť. Existujú rôzne metódy na hodnotenie potenciálu, poskytujú rôznu úroveň detailu, presnosti, prediktívnej validity, vyžadujú si rôznu časovú i finančnej náročnosť ako aj pripravenosť manažérov - hodnotiteľov na tento proces. V nasledujúcej časti prinášame stručný popis niektorých metód na hodnotenie potenciálu.

- a) **Manažérske hodnotenie.** Hodnotenie potenciálu môžu formálne vykonať manažéri vychádzajúc z hodnotenia pracovného výkonu a kompetencií konkrétneho zamestnanca. Môžu byť požiadaní ohodnotiť potenciál v kategóriách veľký – stredný – žiadny. Manažéri sa často krát v tejto úlohe cítia neistí, pretože vnímajú, že potenciál pre kariérový rast a postup na vyššiu pozíciu je parameter, ktorý je potrebné identifikovať v súlade s výkonom, ale zároveň považujú za obtiažne predpovedať budúce pracovné správanie jednotlivca, ktorého hodnotia, lebo si uvedomujú, že dobrý výkon na súčasnej pozícii nezaručuje rovnako

- kvalitný výkon aj na pozícii s inými, zložitejšími zodpovednosťami (rozdiel medzi High Performance a High Potential zamestnancami).
- b) **Manažérske hodnotenie + Rozvojový rozhovor.** Manažérske hodnotenie je rozšírené o detailný, štruktúrovaný rozvojový rozhovor s focusom na motiváciu, kariérové ambície zamestnanca. Metodická podpora, príprava rozhovoru príp. aj jeho facilitácia zástupcom útvaru ľudských zdrojov je veľmi vítaná.
 - c) **Manažérske hodnotenie + Rozvojový rozhovor + Dotazníkové metódy.** Na podporu zhodnotenia motivácie ako i ďalších premenných relevantných pre kľúčovú pozíciu (napr. leadership, strategická orientácia), voči ktorej sa hodnotenie potenciálu uskutočňuje. Spolupráca a útvaram HR najmä v interpretačnej fáze je v tomto prípade nutná.
 - d) **Manažérske hodnotenie + Rozvojový rozhovor + Dotazníkové metódy + Development Centrum.** Development Centrum je síce časovo aj finančne najnáročnejšie, ale poskytuje v tomto prípade najvyššiu mieru objektivizácie hodnotenia požadovaných foriem správania. Aktivity programu musia byť pripravené tak, aby sa očakávané kompetencie (vo forme správania) mohli prejaviť, aby boli pozorovateľné, hodnotiteľné, merateľné. Na tento účel možno využiť napr. prípadové štúdie, hranie rolí, individuálne alebo tímové prezentácie navrhnuté tak, aby čo najpresnejšie simulovali reálne podmienky v práci. Účastníci musia demonštrovať správanie v podmienkach podobných reálnej práci. Spolupráca a útvaram HR vo fáze prípravy, realizácie, vyhodnotenia je nutná.

4.3 Identifikácia následníkov

V nadväznosti na predchádzajúcu etapu hodnotenia potenciálu v tejto fáze ide o potvrdenie množiny, „poolu“ následníkov, pre ktorých bude ďalej pripravený rozvojový program. Identifikácia následníkov sa môže uskutočniť buď formou individuálneho manažérskeho hodnotenia alebo formou spoločného stretnutia hodnotiteľov s cieľom zharmonizovať si nominačné kritéria a dosiahnuť konsenzus v nominácii. Odporúča sa identifikovanú skupinu následníkov predstaviť a nechať odsúhlasiť vrcholovým manažmentom spoločnosti.

4.4 Rozvoj následníkov

Rozvojový program pre následníkov (HIPOs) by mal byť motivujúci, atraktívny, v súlade s cieľmi, organizácie, individuálnymi identifikovanými potrebami rozvoja s dôrazom na silné stránky a tiež alokovanými finančnými prostriedkami. Pri tvorbe rozvojového programu je dôležité si uvedomiť, čo je motivujúce, atraktívne pre jedincov s vysokým potenciálom. Hudson a Vlerick (in Timmerman, Sabbe, 2007) uskutočnili v rámci európskej štúdie rating atraktivity a efektívnosti 17 rozvojových nástrojov u HIPOs. Výsledok, poradie preferencií je uvedené v tabuľke.

Tabuľka č.1: Hodnotenie atraktivity a efektívnosti rozvojových nástrojov u High potential populácie. Hudson, Vlerick (in Timmerman, Sabbe, 2007)

| ATRAKTIVITA | EFEKTÍVNOSŤ |
|-------------------------------|---|
| Vysoká úroveň „job“ autonómie | Štartovať nové projekty |
| In - house tréningy | Mať možnosť „riskovať“ |
| Mať možnosť „riskovať“ | Vysoká úroveň „job“ autonómie |
| Mať možnosť robiť chyby | Mať talentovaného priameho nadriadeného |
| Štartovať nové projekty | Mať možnosť učiť sa od talentovaných nad. |

Z uvedeného prieskumu vyplýva, že HIPOs z hľadiska atraktivity aj efektívnosti preferujú skôr programy typu „on the job“ (práca na projektoch) s dôrazom na nezávislosť, samostatnosť, toleranciu na prípadné neúspechy a tiež veľkú dôležitosť pripisujú talentu, schopnostiam svojich nadriadených pred konkrétnymi internými alebo externými tréningami.

Repertoár možností pri tvorbe programu je široký a závisí od faktorov spomínaných vyššie. Do úvahy prichádzajú nasledovné:

- Vnútorne presuny (internal job rotation)
- Presuny v rámci medzinárodných štruktúr v prípade globálnych spoločností (international job rotation)
- Koučing (interný alebo externý)

- Mentoring
- Tímová práca na projekte (napr. inovačnom)
- Kurzy, semináre, workshpy (interné, externé)
- Samošútdium,...

5. Zodpovednosti v projekte

Súčasťou prípravy projektu Plánovanie nástupníctva je aj definovanie zainteresovaných strán a popis ich zodpovedností v projekte. Ich stručný prehľad uvádzame v tabuľke 2.

Tabuľka č. 2: Zainteresované strany a ich zodpovednosti v projekte Plánovanie nástupníctva.

| | |
|--------------------|---|
| TOP MANAŽMENT | Sponzor projektu. Podpora, angažovanosť. Vyčlenenie finančných prostriedkov. |
| ĽUDSKÉ ZDROJE | Metodická podpora (systémy, nástroje, postupy). Príprava, tréning a podpora manažérov. Facilitácia, monitoring, vyhodnocovanie, reporting procesu. Návrh a zabezpečenie programov rozvoja. |
| MANAŽÉRI | Pravidelne hodnotiť výkon, poskytovať spätnú väzbu, hodnotiť potenciál. Podporovať HIPOs v rozvoji, definovať akčné plány, vyhodnocovať ich. |
| ZMESTNANCI (HIPOs) | Proaktivita, iniciatíva, zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj a kariéru. Sebareflexia, schopnosť reálne zhodnotiť svoje ambície, schopnosti, záujmy, hodnoty. |

6. Kritické faktory úspešnosti projektu

Naše praktické skúsenosti s tvorbou a implementáciou projektu Plánovanie nástupníctva dovoľujú sumarizovať faktory, ktoré považujeme za dôležité mať na zreteli z hľadiska úspešnosti projektu nasledovne:

- Podpora projektu Top - manažmentom spoločnosti na začiatku aj v priebehu projektu je kľúčová.
- „Porozumenie“ cieľa projektu – nástupníctvo nie je o vymieňaní alebo nahrádzaní ľudí, je o rozvoji a príprave manažérov / špecialistov pre budúce potreby organizácie!
- Fungujúci Systém riadenia výkonnosti (nástupníctvo je jeho súčasť).
- Metodiky, postupy, procedúry, nástroje (výzva pre HR).
- Definícia zodpovedností, časový plán.
- Pripravenosť a Angažovanosť manažérov.
- Interná komunikácia, marketing programu.
- „Best practice example“ – čím skôr sa podarí obsadiť strategickú pozíciu pripravovaným následníkom, tým lepšie.
- Vopred dohodnutý systém hodnotenia a kontrolingu procesu, definované merateľné výsledky (napr. % obsadených kľúčových pozícií internými kandidátmi z „poolu následníkov“, koeficient stability následníkov, redukcia nákladov na nábor v prípade obsadzovania kľúčovej pozície z interných zdrojov).

7. Záver

Systematické zavedenie programu Plánovanie nástupníctva v organizácii je proces náročný a dlhodobý. Jeho konkrétnu podobu určuje strategické smerovanie organizácie, jej firemná kultúra, pripravenosť ľudských zdrojov aj manažérov. Je to proces, ktorý si vyžaduje silnú angažovanosť vedenia organizácie, vyžaduje si disciplínu, priebežné sledovanie, vyhodnocovanie, prispôbovanie interným aj externým meniacim sa podmienkam. Napriek tomu sa nazdávame, že tento program má svoje veľmi dôležité miesto v každej organizácii, ktorá sa chce systematickým spôsobom starať o svojich talentovaných zamestnancov a aj týmto spôsobom budovať svoju konkurenčnú výhodu, svoju značku a dobré meno na trhu práce.

Literatúra

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy. 10. vydání. Praha, Grada 2009.

HIRSCH, W., Succession Planning Demystified. Report No. 372. Institut of Employment Studies, 2000.

HIRSCH, W., Effective succession planning. A framework for thinking about your own approach. IES Paper, Institute for Employment Studies, May 2007.

TIMMERMAN, M., SABBE, CH., High potential. The competitive edge within your company. Hudson Highland Group 2007.

POČITAČOVÉ METODY VÝBĚRU A ZDOKONALOVÁNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČŮ

prof. UO Dr. hab. Tadeusz Rotter

Psychologický ústav Univerzity v Opoli, Polsko, rottertadeusz@wp.pl

Abstrakt

Počínaje proslulým Skinnerovým strojem na výuku, byly vždy hledány metody, které by na jednu stranu umožňovaly omezit na minimum působení učitele a na druhou stranu vybíraly kandidáty pro výkon povolání způsobem co možná nejobjektivnějším. Před 2.svetovou válkou se objevila zařízení, na kterých bylo možné simulovat skutečné pracovní podmínky na konkrétních pracovních stanovištích. Týkalo se to také práce v dopravě všeho druhu. Byly zde využívány primitivní trenažery, mechanické nebo i velmi složité a nákladné elektromechanické simulatory, jež byly později podporovány prvními počítači. Dnes v důsledku rozšiřování počítačové techniky je možné stimulovat situaci řízení vozidel na obyčejném standardním počítači. Široká škála programu umožňuje nejen zdokonalení procesu výběru pracovníku, ale také jejich rozvoj a zdokonalování činnosti a zvyšování úrovně psychofyziologických možností kandidátu na řidiče a vedoucí. V příspěvku jsou prezentovány výsledky srovnávající osoby závislé na počítačových hrách s osobami, které závislé nejsou a také výsledky používání vzdělávacího programu Pozorovatel.

Klíčová slova:

Výběr pracovníku, vzdělávání, počítačová technika.

1. Úvod

Rozvoj transportu byl od samotného začátku doprovázen komplikacemi týkajícími se obsluhy vozidel a ostatních dopravních prostředků, pomocí kterých se člověk pohyboval. Mechanizace dopravních prostředků způsobila, že řidiči museli zvládnout jiné vzorce chování, aby je jejich dopravní prostředek poslouchal. Odtud se také vzaly metody školení a kontroly dovedností řidičů. Škála metod se také v průběhu

let měnila. Na začátku byla používány simulátory a mechanické trenažéry, aby tato elektrická a elektronická zařízení byla posléze vystřídána specializovanými počítači.

2. První pokusy hodnocení profesionálních dovedností a způsobilosti řidičů pomocí mechanických zařízení

Shodou náhod byla zařízení tohoto typu použita v automobilové a vlakové dopravě. V roce 1908 francouzský psycholog Jean Lahy otevřel v Paříži první psychotechnickou laboratoř. Laboratoř prováděla výzkumy na osobách ucházejících se o zaměstnání ve všech odvětvích dopravy. Pamatujme na to, že to byla doba, kdy v Evropě nebyla veřejná zdravotní péče a pro kandidáta na pracovníka byla návštěva u lékaře a psychologa velmi často jeho první v životě. Filozofie Jeana Lahy spočívala v jeho přístup k člověku, který byl celkový a syntetický a předpokladu, že jeho případné slabiny budou kompenzovány jinými vlastnostmi. Počítalo se to, zda daný kandidát byl schopný dobře vykonávat práci na dané pozici nebo ne. Samozřejmě Lahy nezanedbával ani měření různých vlastností, např. úroveň inteligence nebo manuální zručnosti, avšak jeho výzkumy měly typicky syntetický charakter. Tak bylo v případě tzv. „hlavní zkoušky strojvedoucího“. Pro tuto zkoušku byla vytvořena speciální maketa kabiny parní lokomotivy v poměru 1:1, která byla umístěna na pohyblivém základě a simulovala charakteristické „houpání“ lokomotivy, jedoucí po kolejích. V kabině bylo všechno zařízení, které umožňovalo řídit vlak. Je třeba zde podtrhnout, že osobami zkoumanými na tomto mechanickém simulátoru byli kandidáti na pozici strojvedoucího, kteří dříve prošli vstupním profesním školením. Na displeji umístěném před kabinou byl promítán speciálně pro tyto účely natočen film, zachycující nebezpečné situace pro strojvedoucího. Byl to např. neočekávaný povel „stůj“ na semaforu nebo uvíznutí vozidla nebo koňského povozu na kolejovém přejezdu. Zařízení projektoru bylo spojeno se systémem elektromechanických registrátorů, aby se objevení nebezpečné situace a reakce zkoumané osoby mohly být zapsány na papírové pásce. Tímto způsobem bylo možné ten relativně objektivně a komplexně zhodnotit možnosti daného kandidáta na pozici strojvedoucího.

Podobným způsobem byly ověřovány dovednosti při řízení auta na tzv. simulátoru na běžícím pásu. Na speciálním pásu, který byl převíjený na kladkách elektrickým motorem rychlostí upravovanou zkoumanou osobou pomocí zjednodušeného pedálu akceleratoru.

Nad pásem byl zavěšen model auta, kterého pozice (co se týče úhlu) mohla být měněna pomocí táhla a volantu. Na běžícím pásu pod autem byl namalován primitivní silniční systém s křižovatkami, lehkými zatáčkami, terénními překážkami atd. Úlohou uchazeče bylo manipulovat s pozicí modelu a rychlostí posouvání se pásu tak, aby se vozidlo neustále udržovalo v dráze. Nebyla však možnost evidence případných chyb. Toto jednoduché zařízení také umožňovalo získat zkušenosti v řízení vozidla. Podobná zařízení, ve kterých se model vozidla řízený zkoumanou osobou, pohyboval po maketě terénu používala také armáda. Tímto způsobem byli školeni např. řidiči obrněných automobilů.

3. Elektromechanické simulátory

Prozatímní etapou bylo zavedení primitivních elektromechanických simulátorů. Další rozšíření schopností simulátorů nastalo současně s rozvojem elektromechanických prvků a také rozvojem filmové techniky. Znázornění cesty v přirozené velikosti bylo získáváno nejdříve pomocí optických systémů v tzv. stínové projekci. Trenažéry tohoto typu jsou dobře známé v Česku a na Slovensku. Jako AT jsou v různých verzích vyráběny v Olomouci. Staly se jedním z nesmírně důležitých prvků používaných v těchto zemích za účely školení a jsou používány i nadále. Rozvinutý elektronický systém umožňoval registraci chyb a kromě toho umožňoval také obsluhu čtyř zařízení AT jedním instruktorem. Zařízení AT byly vyvážena do mnoha zemí, například do SRN, Egypta, Vietnamu a všude si vedla dobře. Nejnovější verze těchto trenažerů už používají techniku video a panoramatické monitory LCD. I když jejich cena je přibližná jako cena auta, na kterém by se dalo školit, avšak možnosti dlouhodobého školení a značné úspory v nákladech na školení řidičů pobízejí k jejich požívání. V Polsku používání zařízení AT na širší škálu znemožňují předpisy, které nedovolují připsat hodiny jízdy na trenažeru k předepsanému množství hodin jízdy uskutečněných v autě.

Elektromechanika také dovolila vytvořit zařízení hodnotící, ale i zdokonalující provedení jednotlivých úkonů v situacích spojených s pohybem vozidla. Nejčastěji byla konstruována pro individuální potřebu. Takto vznikla zařízení k výuce plynulého řazení rychlostí. Ke konstrukci tohoto zařízení armáda používala vyřazené terénní auta. Upevněná na kladkách a vybavená elektrickým pohonem umožňovala uchazečům na

armádní řidiče zlepšovat techniku používání nesynchronizované převodovky. Další elektromechanická zařízení ověřovala, zda kandidáti na řidiče ve správném pořadí a vhodným způsobem např. startují a zastavují vozidlo. Další generace těchto zařízení se umožňuje školeným seznámit s jinými situacemi, které by bylo těžké zažít ve skutečnosti. Jsou to např. simulátory nárazů nebo simulátory otočení na střechnu. V letectví se už léta používá tzv. link trainer, zařízení, na kterém pilot může procvičovat řízení letadla při špatné viditelnosti jen podle pokynů přístrojů.

4. Využití počítačů při tvoření simulátorů

Globální elektronizace našeho života a především rozvoj procesorových systémů přilákaly pozornost konstruktérů takovýchto zařízení k počítačům. Zavedení těchto zařízení bezesporu otevřelo nové možnosti týkající se komplikování struktury simulovaných činností řízení vozidla. Z ohledu na relativně malou rychlost fungování, velké rozměry a vysoké ceny, uplatňování počítačů si našlo své místo především ve výzkumných simulátorech, na kterých je možné vytvářet různorodé situace, které se vyskytují v různých odvětvích dopravy. Umožňují také provádět tzv. ergonomické výzkumy týkající se dopravního prostředku jako takového a jeho okolí. K nejznámějším simulátorům v Evropě patří simulátory automobilů Volvo a Mercedes Benz. Ten první se nachází v Královském institutu silnic VTI v Linköpingu ve Švédsku a má nastálo zabudovaný osobní automobil Volvo 344. Ten druhý byl umístěn ve výzkumném středisku koncernu Mercedes Benz pod Berlínem. Tam je možné umístit ve speciální kapsli libovolné malé vozidlo této firmy pod podmínkou jeho vhodné elektronické adaptace a odstranění motoru. Oba simulátory jsou řízeny počítači s nezvykle velkými operačními možnostmi, což dovoluje vytvářet rozvitou virtuální strukturu. Je možné do ní zapojovat jiná vozidla, objekty ze silnic, značky a signalizátory, druhy vozovky a také měnit povětrnostní podmínky, dobu dne a dokonce i roční období. Je možné také měnit pozici samotného vozidla: silné naklonění, narážení do překážek nebo otočení na střechnu. Je možné také elektronicky měnit vybavení kabiny např. systémy ukazatelů z analogových na digitální atd. Jak již bylo řečeno – v simulátoru Mercedesu je možné vyměňovat dokonce celá vozidla, ale je to drahý a dlouho trvající úkon. Obsluha

takových simulátorů je zajišťována několika osobami a vyžaduje velké finanční náklady. Kvůli tomuto se na těchto simulátorech tohoto typu provádí jedině výzkumné programy.

5. Počítačové тренаžéry v letectví a lodní dopravě

Širší využití v profesním zdokonalování mají simulátory a тренаžéry pro jiné drahé dopravní prostředky. Jsou to především letecké a námořní simulátory.

Z ohledu na fakt, že letadla a lodě jsou velmi cennými dopravními prostředky, riziko jejich ztráty v důsledku chyby člověka přikazuje nešetřit výdaji na školení týmů. Cena dokonce i toho velmi drahého simulátoru nebo тренаžeru budou jen malinkou částí reálné hodnoty jejich prototypů. Téměř každý výrobce pasažérských letadel nabízí také simulátory svých letadel a často také školení budoucích týmů ve svých školících střediscích. Takovéto simulátory jsou ve vlastnictví firem jako Boeing nebo Dornier. Podobně je to s тренаžéry pro vojenská letadla. Z ohledu na požadavky týkající se široké dostupnosti např. v jednotkách letecké armády jsou vyráběny v levnějších verzích (např. bez možnosti výhledu z kabiny). Jiným způsobem se navozuje realie letu např. pomocí radiového spojení, ukazatelů zařízení na palubě nebo typické akustiky. Například v jednom ze simulátorů letu nadzvukového letadla MIG – 21, pilot mohl v době pojíždění slyšet dokonce charakteristický zvuk kol narážejících na spoje betonových panelů přistávací dráhy.

Také v lodní dopravě je populární používání тренаžerů pro školení. Počítačový simulátor, který se nachází v *Akademii Morskij* v Gdyni, dovoluje díky vhodnému softwaru řídit supertankéry zároveň na otevřeném moři jako i po dobu vplouvání do přístavu. Počítač nejen generuje virtuální obraz např. konkrétního existujícího přístavu, ale také přihlíží k výsledkům vydaných příkazů a zohledňuje rozměry a hmotnost a setrvačnost lodě. Toto umožňuje vhodně připravit posádku na fungování především v obtížných situacích. Obraz je generován digitálně jako pohled z oken kormidelny (v případě přístavů se skutečnými objekty).

Oblast, o které se dá říct, že v ní dominují simulátory a тренаžéry je kosmonautika. Prakticky každou činnost, která má být provedena člověkem v kosmu předchází náročná a detailní školení na zemi. Pomocí různých technických opatření se daří také simulovat lidské činnosti ve stavu beztlíže. A samozřejmě jako i v jiných oblastech se dá i

tady mluvit o nesmírném rozvoji zařízení sloužícímu k hodnocení a školení, především však těch, které se opírají o počítačové systémy.

6. Osobní počítače v hodnocení a školení řidičů

První počítače určené k osobnímu využití měly miniaturní paměť a omezené možnosti programování. Z tohoto důvodu jejich vhodnost pro účely hodnocení a školení byla velmi omezená. Vyžadovaly mnohá příslušenství takové jako televize s vhodnou obrazovkou, magnetofonem, speciální tiskárny na metalizovanou fólii atp. Prvním populárním počítačem je Sinclair ZX 81 s pamětí pouhých 16 kB. Teprve později se konstruktérům podařilo připravit projekt poměrně dobrého osobního počítače s pamětí 48 kB. Byl to ZX Spectrum, pro který se podařilo připravit kolem 10 000 programů z různých oblastí počínaje astronomií a konče na gastronomií. O něco lepší byl počítač Commodore C 64 s větší pamětí. Je zřejmé, že svůj úspěch oba osobní počítače vděčí především géniovi svých programátorů, kteří dokázali „vymáčknout“ maximum možností z malinké paměti a jednoduchého procesoru. Docela brzo se v softwaru ZX Spectrum objevily simulační programy umožňující např. pilotování vrtulníku, řízení bombardéru nebo závodního auta. Měly však mnohé vady:

- *Slabé periferní zařízení.* Většina činností řízení spočívala v použití vhodných tlačítek klávesnice. Výjimečně byl používán joystick nebo podsvětleným perem. Podstatně to znesnadňovalo způsob řízení objektu.
- *Pomalý procesor* způsoboval, že reakce objektů na určité činnosti řízení přinášela výsledek s jistým zpožděním, což bylo vidět na obrazovce.
- *Primitivní grafika* zhoršovala realističnost situací. K tomu se přidaly problémy s barevností.

Z těchto důvodů počítačové hry nepřinášely hráčům požadovanou spokojenost, a z našeho pohledu se naprosto nehodily k hodnocení a zdokonalování školení.

Je třeba podtrhnout, že právě na těchto počítačích získávali své znalosti pozdější majitelé osobních počítačů IBM, které v začátečním období byly téměř výlučně používány v institucích. K intenzivnímu používání počítačů v Polsku se přičinily dva prvky:

- *Zrušení cla* za počítače dovážené do země. To bylo značnou pobídkou k jejich dovážení pro vlastní potřeby. Je třeba pamatovat, že v osmdesátých letech cena

malého počítače ZX Spectrum odpovídala 10-měsíčnímu platu začínajícího vědce. Zjednodušení celního řízení v dovážení zboží ze zahraničí v Polsku způsobilo, že bylo do země přiváženo tisíce počítačů, výsledkem čeho bylo jejich zlevňování.

- *Nepravidelný softwarový trh.* Nebudeme se pouštět do právních aspektů tohoto problému, je třeba však konstatovat, že software, který je prodáván na tzv. trzích je cenově přístupný i pro mladé lidi, kteří by zcela určitě neměli peníze na zakoupení oficiálních programů.

Dnes, když je možné za měsíční plat Poláka koupit dokonce několik počítačů, situace se radikálně změnila. Používání počítačů se stalo součástí téměř všech oblastí našeho života.

6.1 Počítačové programy připravující na zkoušky na řidičský průkaz

Dokonce i teoretické zkoušky na řidičský průkaz jsou v dnešní době dělány pomocí počítačů a počítačové programy určené pro zkoušky, jsou obecně dostupné. Každý zájemce si tudíž může ověřit své dovednosti ještě před přistoupením k oficiálním státním zkouškám. Díky rozvoji počítačových možností každý kandidát na řidiče dostává individuální sestavu otázek. Proto také možnost seznámení se s otázkami dříve nenarušuje objektivitu zkoušek.

6.2 Počítačové programy zdokonalující způsob řízení vozidla

V mnoha zemích průběh praktických zkoušek na řidičský průkaz představuje nejen formální ale i společenský problém. V Polsku počet úspěšně udělaných zkoušek napoprvé osciluje kolem 40% . Tento fakt vzbuzuje vážné kontraverze, které jsou následovány vzájemnou nevraživostí a obviňováním. Instruktoři v autoškolách tvrdí, že zkoušející jsou příliš přísní a ti zase, že absolventi kurzů jsou nedostatečně připravováni na zkoušky instruktory. Účastníci kurzu obviňují obě výše uvedené strany. Bohužel část adeptů, kteří neudělali zkoušku, nedosáhli cíle ne kvůli tomu, že nebyli schopnými řídit auto, ale především kvůli svým percepčním vadám, podpořeným nedostatkem zkušeností. Jedná se zde hlavně o starší lidi. Za dané situace se objevila potřeba připravení počítačových programů rozvíjejících jisté vlastnosti nezbytné k řízení vozidla.

Jedním z takovýchto nástrojů je program pod názvem *Pozorovatel* připravený izraelskou počítačovou firmou *Cognifit* z Nazaretu. K jeho realizaci je potřebný osobní

počítač se středně silnou kapacitou harddisku a dobrou grafikou. Tento program se skládá ze dvou nezávislých, ale spojených se sebou částí. První z nich se jmenuje *Hodnocení* nebo také *Center* a je určena pro autoškoly. Umožňuje analýzu možnosti kandidátů přicházejících do autoškoly. V tomto programu kandidát po registraci a uvedení potřebných osobních dat, je hodnocen ve 12 kategoriích :

1. Manuální koordinace zraku
2. Pozorovací schopnosti
3. Šíře zorného pole
4. Reakční čas
5. Dělená pozornost
6. Koncentrace
7. Sebejistota
8. Vyhýbání se riziku
9. Respektování dopravních předpisů
10. Odhad rychlosti, času a vzdálenosti
11. Změna plánů
12. Krátkodobá paměť

Grafika programu je velmi specifická a odlišná od prvků obvykle používaných v psychologických testech. Po ukončení procesu hodnocení, program vytváří profil kandidáta na řidiče. Ukazuje, které z vyjmenovaných vlastností jsou na velmi vysoké úrovni, které na střední, a které vyžadují zlepšení cestou jejich procvičování.

Tato verze programu je instalována na počítačích určených pro účel zkoušek v autoškolách a umožňuje určitý počet spuštění. Doprovází ho učebnice určena instruktorům, kteří mají na starosti kandidáty. Tato učebnice obsahuje doporučení a sestavy cvičení, které mohou být prováděny v době zkušebních jízd, aby se tak zlepšily dovednosti kandidáta požadované pro bezpečné řízení vozidla.

Druhá verze programu *Pozorovatel* pod názvem *Trénink* nebo *Home* je určena k individuálnímu využití kandidáta na řidiče, který vlastní počítač. Po provedení registrace se tento program dostupný na jeho počítači. Program obsahuje také proceduru hodnocení a na jejich základě připravuje individuální plán tréninku pro svého uživatele.

Je třeba však otevřeně přiznat, že ani systematické používání programu nevede k zázrakům. Zdokonalování kandidátů na řidiče má totiž své hranice. Osoba, která špatně vidí díky cvičením s programem nezačne vidět líp a nízká intelektuální úroveň kandidáta v důsledku aplikace programu nedosáhne intelektuálního maxima. Výzkumy týkající se efektivity programu prováděné na základě analýzy úspěšnosti zkoušek na řidičský průkaz osob používajících program *Pozorovatel* v Polsku neprokázaly tady jednoznačnou souvislost. Ukázalo se dokonce, že osoby, které program ohodnotily dobře, dopadly u zkoušek velmi špatně. Z tohoto důvodu také distributoři programu v Polsku loajálně varují potenciální kupující, že zakoupením programu nedává garanci získání řidičského průkazu. Zdá se, že tvůrci programu příliš věří na jeho mezinárodní univerzalitu a je velkým tajemstvím způsob vytvoření norem, takže není možné k této otázce přistupovat nekriticky. Myslím si, že mnohem efektivnější by mohly být „regionální“ programy, které by měly specifiku situací v různých zemích. Neskrývám, že v Polsku se uvažuje o vytvoření vlastního počítačového programu pro hodnocení možností kandidátů na řidiče a vytvoření jim možností školení.

7. Počítačové hry a dovednosti řidičů

Jevy popsané výše zaměřili naši pozornost na možné vztahy mezi kvalitou řízení vozidla a případným systematickým využíváním počítačových her. Předpokládalo se, že hraní počítačových her má nesmírně velký vliv na zlepšení psychofyzických predispozic na řízení vozidla. K těmto predispozicím patří:

Schopnost vnímání, procesy pozornosti, reakční čas a zrakově-pohybová koordinace.

Předpokládalo se, že používání her bude vést k agresivnějšímu způsobu řízení. Vliv má zde i potřeba hledání prožitků. Taková tendence by měla mít vliv na riziková jednání v automobilové dopravě, na rozdíl od osob, které se nevěnují počítačovým hrám. Když v 1962 roce ve slavné americké vysoké škole MIT byla vytvořena první na světě počítačová hra *Spacewar*, nikdo netušil, že je to začátek živelného rozvoje počítačových her, kterého jsme byli svědky v 80. a 90. letech. Lepší přístroje také umožnily lepší přístup ke hrám. Nejenom, že se o hry začalo zajímat čím dál více lidí, ale také, že přístup ke hrám byl čím dál snadnější a hráči jim věnovali čím dál víc času.

Rozdělení počítačových her:

Po praktické stránce se hry dají rozdělit do následujících skupin:

- hry na konzolách, zapojených do televize;
- hry pro osobní počítače;
- malé manuální hry;
- velké automaty nacházející se v hernách

Z ohledu na tematiku a druh aktivity hráče, je možné hry rozdělit na 12 druhů a z ohledu na charakter hry je možné rozlišit:

- *Hry zaměřené na logické myšlení*, které vyžadují logické myšlení a pozorovací schopnosti;
- *Dobrodružné hry*, ve kterých jsou směrodatná počínání hrdinů. Jejich důležitou vlastností je atraktivita děje a úroveň obtížnosti;
- *Strategické hry* vyžadují dovednosti řídit armádní jednotky nebo podnikatelské kádry. Ve starších verzích těchto her chyběl tzv. skutečný čas a jednotlivé tahy hráčů byly prováděny střídavě v neomezených časových intervalech ;
- *Simulační hry* jsou hry, kterých úkolem je co nejpřesněji odrazit to, co se děje v daném objektu nebo co se s ním děje. Právě hry tohoto typu jsou používány ve školení řidičů, strojívedců, pilotů, kormidelníků atp.
- *Hry zkoumající zručnost* vyžadují především manuální zručnost.

7.1 Průzkumy mapující vliv hraní počítačových her a dovednosti v řízení vozidel byly prováděny v Institutu Psychologie Opolské univerzity v roce 2008

Byly zde srovnávány 40-členné smíšené skupiny mužů a žen. Jedna z těchto koedukačních skupin byla složena ze studentů milujících počítačové hry. Ve druhé skupině byly osoby, které vůbec neměly zkušenosti s takovými hrami.

Kritériem hodnocení dovedností v řízení vozidla byla sada počítačových testů na zkoumání řidičů, vytvořena rakouskou firmou Schufried. Bylo z ní vybráno několik nejdůležitějších testů: *Kognitron*, *Test rozhodování prováděný na monitoru*, *Test objevování signálu* a *Test orientace v cestovním duchu*. Níže jsou uvedeny výsledky pro skupiny hrajících a nehrajících.

Tabulka č. 1: Porovnání výsledků osob hrajících a nehrajících v testu *Kognitron*

| Data | N 1 = 22 | | | N2 = 22 | | |
|---------------------------------|-------------------|------|--------|---------------------|------|--------|
| | skupina hrajících | | | skupina nehrajících | | |
| | Min. | Max. | Průměr | Min. | Max. | Průměr |
| Prům.doba správně odmítnutých | 1.39 | 2.51 | 1.945 | 1.79 | 3.31 | 2.458 |
| Prům.doba správně akceptovaných | 1.25 | 2.32 | 1.770 | 1.49 | 3.11 | 2.184 |
| Součet správně odmítnutých | 67 | 79 | 114.36 | 108 | 119 | 114.41 |
| Součet správně akceptovaných | 64 | 79 | 74.09 | 64 | 80 | 74.95 |

Zdroj: Serwaczak M. : Vliv počítačových her na predispozice k řízení automobilového vozidla a chování v silniční dopravě (nepublikováno) Institut Psychologie OU 2008

Tabulka č. 2: Porovnání množství a druhů přestupků v dopravě, způsobených hrajícími a nehrajícími účastníky průzkumů zachycených v anketě

| Data | N = 60 | | | N = 60 | | |
|---|-------------------|------|--------|---------------------|------|--------|
| | skupina hrajících | | | skupina nehrajících | | |
| | Min. | Max. | Průměr | Min. | Max. | Průměr |
| Četnost překrač.rychlosti v zastavěné oblasti | 1.0 | 6.0 | 2.966 | 1.0 | 6.0 | 2.900 |

| | | | | | | |
|--|-----|-----|-------|-----|-----|-------|
| Četnost překrač.rychlosti v nezastavěné oblasti | 1.0 | 6.0 | 3.216 | 1.0 | 6.0 | 1.427 |
| Četnost nesprávného předjíždění vozidel | 1.0 | 6.0 | 5.05 | 1.0 | 6.0 | 4.73 |
| Množství jiných dopravních přestupků | 0 | 3 | 0.77 | 0 | 4 | 0.73 |

Zdroj : j.v.

Tabulka č.3: Porovnání negativních projevů chování v silniční dopravě u osob hrajících a nehrajících počítačové hry

| Data | N = 60 | | | N =60 | | |
|---|-------------------|------|--------|---------------------|------|--------|
| | Skupina hrajících | | | Skupina nehrajících | | |
| | Min. | Max. | Průměr | Min. | Max. | Průměr |
| Četnost rozčilování se na ostatní řidiče, kteří dělají chyby | 1 | 6 | 3.58 | 1 | 6 | 3.37 |
| Četnost agresivních projevů jednání vůči ostatním účastníkům silničního provozu | 2 | 6 | 3.37 | 1 | 6 | 5.03 |

Zdroj : j.v.

8. Závěry

1. V uskutečněných průzkumech nebyly zjištěny podstatné rozdíly mezi výsledky dosaženými osobami hrajícími a nehrajícími počítačové hry.

2. Jediné prokázané rozdíly ukazují na to, že věnování se hrám podstatně zkracuje vyhledávání objektů hráči, avšak nemá vliv na samotnou efektivitu výsledků v testech simulujících řízení aut.
3. Naštěstí nebylo zjištěno, že by hráči ve srovnání s osobami nehrajícími projevovali zvětšenou agresivitu nebo hněv vůči ostatním účastníkům provozu.
4. Zařízení simulující celkově nebo částečně činnosti spojené se zavedením dopravních prostředků různého druhu fakticky umožňují zafixování správných vzorců chování řidičů. Týká se to především obtížných a nebezpečných situací.
5. Počítačové programy používané pro zdokonalení psychofyziologické aktivity spojené s řízením vozidla přinášejí pouze omezené výsledky. V některých případech mohou přispět ke zlepšení situace.

Literatura

- HOSKOVEC, J., POUR, J., STIKAR, J., Metodika a školení řidičů , WKiŁ, Varšava 1972.
- ROTTER T. [red.], Metodika psychologických výzkumů osob řídících vozidla. Institut automobilové dopravy, Varšava 2003.
- ROTTER T., Úloha simulátorů ve školení řidičů, Logistyka, Varšava 2005.
- SERWADCZAK M., Vliv počítačových her na predispozice na řízení automobilových vozidel a chování v provozu (nepublikováno) Institut Psychologie Opolské univerzity, Opole 2008.

ČLOVĚK V PODMÍNKÁCH ORGANIZAČNÍCH ZMĚN – PSYCHOLOGICKÉ A ETICKÉ ASPEKTY ZMĚN

doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Katedra psychologie Filozofické fakulty UK v Praze, milan.rymes@ff.cuni.cz

Abstrakt

Cílem příspěvku je přiblížit psychologické aspekty organizačních změn a jejich vztah k etickým problémům spojeným s implementací změn. Rozvoj, úspěšnost a konkurenceschopnost organizací je do značné míry podmíněna změnami, jimiž organizace reagují na měnící se podmínky technického vývoje, na technologické a organizační vlivy a na vývoj tržní situace. Pro aktéry změn - iniciátory, implementátory i uživatele se jedná o výrazně zátěžové a psychicky náročné situace, s nimiž se musejí vyrovnat. Současně implementace organizačních změn s sebou nesou rizika související s četnými etickými aspekty zavádění změn. Prosazování organizačních změn, příprava na změny a průběh vlastní implementace, důsledky organizačních změn apod. s sebou nesou rozmanité problémy etické povahy s odlišnou gradací naléhavosti. Nepřekvapuje - a dokládají to dosavadní studie - že propojení psychologických a etických aspektů organizačních změn je velmi blízké.

Klíčová slova:

Organizační změna, zvládnání změn.

1. Úvod

Organizační změny představují bohatý konglomerát jednotlivých prvků, které se projevují v procesu přípravy na změnu, v průběhu implementace i v úvodní periodě fungování zavedené změny. V případě příznivé konstelace a harmonického spolupůsobení těchto prvků jsou vytvořeny pozitivní předpoklady pro zvládnutí organizační změny. V opačném případě vznikají vážné bariéry, které mohou způsobit zpomalení implementace, vést pouze k dílčí úspěšnosti projektované změny nebo k naprostému neúspěchu. Procento zcela úspěšných implementací změn je, jak se uvádí

v literatuře, neuvěřitelně nízké (viz např. Arnold a kol., 2005). V odborných studiích jsou nejčastěji uváděny následující prvky změn: organizační kultura – technologie – strategie změny – design změny – organizační podpora změny – lidé (na všech pozicích souvisejících se změnou). Tyto prvky jsou navzájem propojeny a lze je sestavit do pracovního modelu změny (Rymeš, 2009). Shodně a téměř jednoznačně jsou považováni za nejslabší článek celého systému lidé, tj. vlastníci či podnikatelé, manažeři všech úrovní, podnikoví specialisté, manažeři projektu změny, specialisté projektu změny a řadoví zaměstnanci. To pro jejich často odlišný pohled na změnu, způsob, fáze a časové rozvržení její implementace, z důvodu odlišných preferencí, odlišného odborného zaměření a úrovně odborné kvalifikace, v důsledku různé motivační úrovně, postojového zaměření ke změně apod., a s tím souvisejícím rizikem složité a konfliktní vzájemné interakce vyjmenovaných aktérů. Právě v souvislosti s úrovní interakce uvedených skupin lidí participujících na zavádění organizační změny, v souvislosti s jejich vzájemnou komunikací, s rozhodnutími a s důsledky těchto rozhodnutí jsou převážně spojeny etické aspekty změn. Jejich označení, význam a podstata je obsahem nejen odborných pojednání, ale také doporučovaných či realizovaných kroků (spíše však dílčí povahy), které bývají součástí praktické implementace organizačních změn.

2. Typové, technologické a organizační aspekty změn

Není pochyb o tom, že primární roli v souvislosti s organizačními změnami hrají typové, technologické, organizační, finanční a další aspekty změn. Ty především určují složitost a náročnost implementace změn, což se promítá především ve finanční nákladnosti, v časovém horizontu implementace a fázích její realizace.

Samotné **typy změn** výrazně ovlivňují náročnost přípravy, vlastní implementaci a stabilizaci provedených změn. Jako specifické typy změn jsou nejčastěji uváděny tyto:

- fúze organizací,
- programová přeměna organizací,
- změny vnitřní struktury organizace a procesů,
- změna firemní kultury,
- inovace různých úrovní a řádů.

S uvedenými typy změn bezprostředně souvisí také jejich podstata a důsledky. **Podstata změn** spočívá v proměnách obsahu profesí, v odlišné technologii provádění pracovních činností, ve využívání jiných technických systémů, v přestavbě stávajícího organizačního a sociálního systému. **Důsledky změn** se pak promítají v obsahu a charakteru práce, ve změnách kvalifikace pracovníků, v jejich kompetencích, ve změnách v zastávaných pozicích, ve struktuře vztahů a konečně také ve vlastním sebehodnocení a sebedůvěře.

V této pojednávané souvislosti je významná také **diferenciace změn** podle jejich některých specifických vlastností. Můžeme vyčlenit některé dimenze, z jejichž pohledu lze organizační změny charakterizovat podle jednotlivých vlastností nebo v jejich kombinaci. Jedná se o změny:

- jednorázové – kontinuální,
- dílčí – systémové,
- rychlé – pomalé,
- očekávané – neočekávané.

Významnou roli hrají také **objektivní vlivy na přijetí změn**. Ty vytvářejí širší kontext organizačních změn, multifaktorovou „konstelaci“, která je důležitá pro (ne)úspěšnost implementace změn. Jedná se především o tyto vlivy:

- Úroveň komunikace o změnách – včasnost informací, jejich kvalita a prostředky, jimiž jsou šířeny.
- Čas změny – optimálnost započetí změn z hlediska tržní situace, situace v organizaci, připravenosti projektu a příslušných pracovníků, finančního zabezpečení apod.
- Image managementu a implementátorů – pověst, zkušenosti a věhlas obou významných skupin aktérů jsou významným zdrojem (ne)důvěry všech ostatních, kterých se změny dotýkají (především řadových zaměstnanců), což ovlivňuje ochotu angažovat se na změnách a participovat v různých fázích jejich implementace.
- Organizační kultura – svým zaměřením, preferencemi a vytvořeným sociálním vztahovým rámcem má významnou roli pro otevřenost změnám a přístupnost

k proměnlivosti, respektive pro zakonzervování stávajícího stavu nebo jen jeho vylepšování.

- Strategie změny – zahrnuje komplexní přístup, v němž se promítá bohatý soubor faktorů spolurozhodujících o úspěšnosti procesu implementace změny a úvodní fáze jejího stabilizování. Jedná se například o vhodné zvolení míry otevřenosti při informování o chystané změně, adekvátní zdůvodnění naléhavosti změny, důslednost realizace, míra participace zaměstnanců, otevřenost, s níž se komentují případné dílčí nezdary apod.
- Způsob řízení změny – týká se zejména rozhodnutí, zda se příprava a implementace provede vlastními silami, pomocí externích specialistů, případně v kombinaci obou možností. S uvedenou skutečností souvisí způsob řízení změny i potencionální nesnáze a rizika.

S výše uvedenými skutečnostmi také souvisí **vytváření modelů změn**, z nichž za průkopnický počín je považováno stanovení základních tří fází změn („rozmrazení“ stávajícího stavu – provedení změny – „zamrazení“ nové situace), jejichž autorem je Lewin (1947). Tento model byl zdrojem inspirace pro další, už více rozpracované modely včetně Kotterova (1996) modelu osmi kroků zavádění organizačních změn, který je značně rozšířen, popularizován a akceptován (byť s výhradami).

Za velmi přínosné pro pochopení řady specifík organizačních změn z hlediska objektivních skutečností považujeme **rozlišení jednotlivých úrovní procesu změny**. Prochazka a kol. (podle Whelan-Berry a Gordon 2000) stanovili tři úrovně, z jejichž pohledu se řada zásadních i dílčích problémů souvisejících s implementací změn může jevit odlišně. Rozlišena je (1) úroveň organizace, (2) úroveň skupin a týmů, (3) úroveň individuální. Tak například Kotterova první fáze změn (vyvolání vědomí naléhavosti) může mít naprosto jiný odraz v povědomí lidí na jednotlivých úrovních. Co může vrcholový management považovat za závažný signál pro zahájení příprav na změny, nemusí být burcujícím impulzem pro management na základní úrovni.

3. Psychologické aspekty organizačních změn

Psychologické aspekty organizačních změn vystihují **subjektivní odraz změn**, jejich širšího kontextu a potenciálního dopadu, a dotýkají se všech skupin aktérů participujících na přípravě, implementaci a stabilizaci změn. V určitém zobecněném a tedy i zjednodušeném přehledu, který jsme sestavili, se jedná zejména o subjektivní zpracování následujících skutečností:

- Vnímání změny – je velmi diferencované podle pozice a role člověka v procesu implementace změny, souvisí zejména s celkovou informovaností, motivačním laděním a postojovým zaměřením.
- Očekávání od změny – s diferenciací očekávání pro organizaci jako celek, pro jednotlivé profesní skupiny, pro jednotlivce apod.
- Dosavadní zkušenosti s realizací změny – jedná se o míru (ne)zkušenosti, profesní suverenity a (ne)jistoty na straně implementátorů a (ne)důvěry, očekávání a obav na straně uživatelů.
- Vnímání vývoje ve svém oboru – uvědomování si a akceptování dynamiky vývoje v oboru působnosti vytváří vztahový rámec, v němž je změna chápána jako součást přirozeného vývoje oboru nebo jako dramatický vpád do dosavadní setrvalosti.
- Osobnostní zaměření – lze je označit převažujícím osobnostním konzervativizmem oproti dynamické flexibilitě nebo otevřeností či uzavřeností mysli (podle Rockeache).
- Akceptování názorů a postojů autorit – hraje významnou roli především u uživatelů změn, jejichž kvalifikace a informovanost související se změnou, je zpravidla na nižší úrovni než u implementátorů.
- Vlastní sebevědomí a sebedůvěra – týká se v té či oné podobě všech aktérů.

Jedním z nejvíce sledovaných problémů souvisejícím s organizačními změnami z hlediska jejich psychologických aspektů je **studium příčin rezistence ke změnám**. Agócz (1997) v intencích již dříve zmíněného rozlišení úrovně procesu změny v organizaci stanovil i tři okruhy příčin rezistence (Agóczův výčet je upraven a doplněn autorem). **Institucionalizované rezistence** souvisejí s popřením potřeby změny, s útokem na důvěryhodnost zpráv o potřebě změny a na nositele takových zpráv spolu se

zpochybněním jejich důvěryhodnosti. Dále to jsou odmítnutí přijmout odpovědnost za řešení problémů, odmítnutí provést dojednané změny a někdy dokonce vyvolání akcí k rozložení zahájených změn.

Nejčastější **příčiny skupinové rezistence** souvisejí s pocitem ohrožení: ohrožení stávajících interpersonálních vztahů, symbolických hodnot nebo profesního statutu. Významnou roli hrají ekonomické obavy, obavy z narušení skupinové subkultury. Uvedené příčiny bývají umocněny silnou vnitřní soudržností (a priori) proti změně.

Individuální příčiny rezistence vůči změně představují bohaté spektrum racionálních i iracionálních pohnutek vedoucích k odmítání změny. Nedostatečné povědomí o důležitosti změny vede k obavám z neznámého a z nezvládnutí nového a k pocitu ohrožení dosavadního rozvoje a směřování kariéry. Další skupinu příčin představují potenciální nebo reálné ztráty: ztráta sociální pozice a ohrožení moci, znehodnocení dosavadních odborných znalostí a zkušeností, ztráta dosavadního pocitu jistoty a bezpečí vycházejícího z etablování člověka v pozici a vztazích na pracovišti. Nepříznivě působí také únava z častých změn, předchozí špatná zkušenost s procesem implementace změn (vytváří velmi silné psychologické bariéry vůči změnám) a vliv působení sociální (profesní) skupiny. Samotná nejistota zaměstnání je silnou příčinou odporu ke změnám.

4. Etické aspekty organizačních změn

Je poměrně překvapivé, že podnikatelská etika jako disciplína je ustanovena, rozvíjena a přednášena teprve od poloviny 70. let minulého století. Ovšem úvahy o významu etických principů a morálky v podnikání jsou podstatně staršího data a byly odedávna spojovány s takovými základními atributy etického podnikání, jako jsou: poctivost, vzájemná důvěra, držení slova, otevřenost nebo přejícnost. V moderní evropské historii jsou aspekty podnikatelské etiky zakomponovány do poválečného pojetí sociálně tržní ekonomiky a projevují se například v koncepci komplementarity ekonomických a sociálních procesů, jak ji v poválečném Německu formuloval a prosazoval L. Erhard (Putnová, Seknička, 2007).

V ekonomické praxi se stává rozšířenou představa, že ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty. Jejich vztahy jsou regulovány nejen právními, ale i morálními normami. Morálka se tak stává součástí

ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů. V souvislosti s uvedeným pohledem je zastáván i názor, že manažer by měl vedle role lídra představovat také přirozenou mravní autoritu.

Vývoj podnikatelské etiky směřoval postupně od elementárních otázek (co je dobré, co je spravedlivé, co je poctivé a co je odpovědné) k složitějšímu rozpracování etických dimenzí v podnikání ve vztahu:

- k podnikání a vnějším vztahům,
- k podnikání a vnitrofiremním vztahům,
- k podnikání a životnímu prostředí.

V uvedeném kontextu podnikatelské etiky mají své významné místo také organizační změny, které jsou svébytnou součástí podnikatelských záměrů. Tak, jak jsou organizační změny složité ve své přípravě, implementaci a stabilizování, jak jsou komplementárně propojeny s mezilidskou interakcí na různých úrovních, tak jsou všestranně propojeny s etickými aspekty tohoto procesu.

V souvislosti s organizačními změnami vystupují do popředí jisté etické principy či zásady, které mohou vytvářet rámec žádoucího chování vztahující se k (volně podle Putnová, Seknička, 2007):

- eliminaci neracionálních požadavků a praktik ve vztahu nadřizený – podřizený, nezneužívání mocenské pozice,
- pomoci při řešení mimořádné a krizové situace,
- eliminaci zájmových kolizí participujících skupin,
- otevřenému a pravdivému objasňování firemní politiky a kultury,
- zajištění kompenzace a péče při mimořádných pracovních situacích,
- napomáhání k harmonizaci vztahů práce – rodina.

Předchozí výčet lze doplnit výsledky naší srovnávací studie (Rymeš 2008) zaměřené na sledování odborných činností humanitní povahy prováděných v souvislosti s implementací organizačních změn, jak byly uvedeny v různých zprávách a sděleních odborného zaměření publikovaných v naší zemi a v rámci některých zemí Evropské unie. Jednotlivé odborné aktivity, jimiž specialisté z oblasti humanitních věd participují za zavádění organizačních změn, vesměs zahrnují také etické aspekty těchto změn. Jedná se

o následující problémy vztahující se k nejpočetnější skupině uživatelů změn – k řadovým zaměstnancům.

- **Informovanost o změnách** – je závislá především na kvalifikovaných, pravdivých a úplných informacích týkajících se celého záměru změny, jejich cílů, délky trvání implementace, jejich důsledků apod.
- **Eliminace psychologických bariér** – souvisejících s postojovým zaměřením vůči změnám a s motivačním vyladěním, s dosavadními zkušenostmi s efektivitou zavádění změn apod.
- **Míra důvěry ve vztahu ke změně** – tento vztah je determinován samotnou vizí změny, vnímáním její smysluplnosti, hodnocením kvality managementu organizace, kompetence a zkušeností realizačního týmu, vyhodnocením vlastní připravenosti na změnu apod.
- **Psychická zátěž v průběhu implementace změny** – eliminace psychické zátěže je spojena s řešením mnoha nepříznivých okolností spojených se zaváděním změny jako jsou: střety protikladných názorů na řešení řady problémů, nadměrné zatěžování zaměstnanců, nepřiměřené reakce ve vztazích nadřízený – podřízený apod.
- **Důsledky změn na zdraví zaměstnanců** – dlouhodobá fyzická a psychická zátěž, konfliktnost situace na pracovišti, nejistota práce a zachování pracovní pozice a další nepříznivé vlivy se odrážejí na zdravotním stavu zaměstnanců. Nejčastěji se jedná o psychosomatické projevy, dlouhodobé expozice takových nepříznivých vlivů však mohou být zárodkem závažnějších onemocnění.
- **Vztah práce – rodina** – dlouhodobější pracovní přepětí související s implementací změn se odráží i v rodinném prostředí (nepříznivá je zejména délka setrvávání v zaměstnání), ovlivňuje kvalitu partnerských vztahů, vytváří nepříznivé zaměření partnera(ky) k pracovnímu působení v organizaci apod.
- **Organizační změny a pracovní spokojenost** – frekvence změn, jejich závažnost, délka implementace a jejich průběžná (ne)úspěšnost je spojena s mírou pracovní spokojenosti. Dynamické a značně proměnlivé podmínky práce jsou pro většinou zaměstnaneckou populaci značnou zátěží, neposkytují požadované

jistoty setrvalosti stávajícího stavu, využívání zkušeností, jistoty v rozvoji kariéry apod., a jsou zdrojem pracovní nespokojenosti.

Řešení uvedených problémů s etickým kontextem souvisí s odbornou psychologickou poradenskou činností. V souvislosti s využíváním takového psychologického poradenství vystupují do popředí dva zásadní problémy. Prvním je připravenost psychologů na úkoly tohoto druhu, druhým pak je typ organizačních změn, které svou povahou vytvářejí možnosti pro poskytování psychologických služeb. Jejich zaměření a specifikace je pak samostatný odborný problém (viz Rymeš 2009).

Literatura

- AGÓCZ, C., Institutionalized rezistence to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics* 1997,16, 917-931.
- ARNOLD, J. A KOL., *The work psychology*. 4th edition. London, Person Education Limited 2005.
- KOTTER, J., P., *Leading change*. Cambridge, Harvard University Press 1996.
- LEWIN, K., *Field theory in social science*. NewYork, Harper 1947.
- RYMEŠ, M., Organizational changes and support of human sciences - problems encountered in the European Union and the Czech republic. In: KEBZA, V. (Ed.), *Psychosocial aspects of transformation of the Czech society within the context of European integration*. Praha, Matfyzpress 2008, str. 35-44.
- RYMEŠ, M., Organizační změny a psychologické expertizní a poradenské aktivity. In RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. (EDS.) *Psychologie práce a organizace 2009*. Sborník z konference. Praha, Matfyzpress 2009, s. 237 – 244.
- PUTNOVÁ A., SEKNIČKA, P., *Etické řízení ve firmě*. Praha, Grada 2007.
- WHELAN-BERRY, K.,S., GORDON, J., R., *Effective organizational change: new insights from multi-level analysis of the organizational change process*. *Academy of Management Proceedings* 2000, 1, 1-6.

VPLYV (NE)ZAMESTNANOSTI NA SEBAÚCTU A SEBAHODNOTENIE²³

PhDr. Milica Schraggeová, CSc.

Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Univerzita komenského, Bratislava
schraggeova@fphil.uniba.sk

Abstrakt

V príspevku sú analyzované rozdiely medzi zamestnanými a nezamestnanými dospelými (vek 30-50 rokov) v niektorých aspektoch sebavnímania (sebaúcta, diskrepancie medzi aktuálnym a ideálnym, aktuálnym a požadovaným sebaobrazom). Výsledky potvrdzujú vplyv nezamestnanosti na znížené sebahodnotenie, ale zároveň poukazujú na regionálne rozdiely v závislosti od aktuálnej miery nezamestnanosti. Zvlášť sa venuje pozornosť porovnaniu sebavnímania nespokojných zamestnaných a nezamestnaných. Výsledky naznačujú potrebu smerovať ďalšie výskumy k postihnutiu širších súvislostí medzi statusom zamestnaný/ nezamestnaný v zmysle kontinua. Nespokojnosť so zamestnaním sa ukazuje ako kategória, ktorá má v niečom podobné dopady na duševné zdravie ako nezamestnanosť.

1. Úvod

Nezamestnanosti a jej vplyvu na psychické i fyzické zdravie sa venovala značná pozornosť hlavne od 80tych rokov minulého storočia, kedy západný svet prežíval ekonomickú recesiú. Vôbec prvé systematické, metodologicky prepracované skúmania fenoménu straty práce spadajú do obdobia veľkej hospodárskej krízy v 30tych rokoch, kedy Jahodová so spolupracovníkmi, Lazarsfeldom a Zeiselom, publikovali svoje najznámejšie dielo, *Die Arbeitslosen von Marienthal* (Jahoda, Lazarsfel, Zeisel, 1975). Hoci odvtedy prebehlo veľa času, základná paradigma vyplývajúca z Jahodovej prístupu zostala zachovaná. Ide o pohľad na stratu práce ako na príčinu psychických i fyzických

²³ Príspevok vznikol s podporou výskumného projektu VEGA: V-10-025-00

problémov, ktoré sa dotýkajú nielen konkrétneho jedinca, ale celých rodín a širšieho sociálneho spoločenstva.

V osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch minulého storočia vznikol celý rad štúdií, ktoré sa podrobnejšie zaoberali ozrejmovaním vzťahu nezamestnanosti a jej negatívnych psychologických dôsledkov. Napríklad Kessler, House, Turner, (1987) potvrdili vplyv nezamestnanosti na nárast somatických problémov, anxiety a depresivity. Hammer (1993) podobne potvrdil signifikantný vplyv nezamestnanosti na mentálne zdravie, Hammarström, Urban (1997) potvrdili pozitívny vzťah medzi nezamestnanosťou a depesiou. Murphy, Athanasou (1999) sa pokúsili podať objektívny obraz vplyvu nezamestnanosti na duševné zdravie na základe metaanalýzy vybraných štúdií, ktoré spĺňali určité prísne metodologické kritériá. Ich analýza podporila tvrdenia, že strata práce má v priemere negatívny dopad na psychické zdravie, 14 zo 16 štúdií uvádzalo ako symptómy predovšetkým depresiú a distres. Okrem príčinného modelu, kedy sa nezamestnanosť skúma ako príčina zhoršeného zdravia, boli snahy preskúmať aj selekčný model, teda zdravotné symptómy ako predisponujúci faktor následnej straty práce. Môžeme konštatovať, že obidva modely, aj príčinný aj selekčný, našli svoje potvrdenia a prikláňame sa k názoru Claussena (1999), že oba modely môžu fungovať súčasne.

Ďalší významný okruh tvoria štúdie zaoberajúce sa otázkou sebahodnotenia nezamestnaných, ktoré spravidla potvrdzujú znížené sebavedomie ako súčasť negatívnych dopadov na psychické zdravie (Patton, Noller, 1984, Rowley, Feather, 1987, Winefield, Tiggemann, 1992, Axelsson, Ejlertsson, 2002). Diferencovanejší pohľad na problematiku sebahodnotenia nezamestnaných prinášajú práce, ktoré skúmali sebaobraz z hľadiska diskrepancií medzi aktuálnym (aký som), reflektovaným (ako ma vidia iní) a ideálnym (aký by som chcel byť) sebaobrazom (Sheeran, McCarthy, 1992, Sheeran, Abraham, 1994, Schraggeová 2006). Vyššie uvádzané štúdie naznačili, že nezamestnaní majú nižšie reflektované sebahodnotenie ako zamestnaní, potvrdili pozitívny vzťah medzi dĺžkou nezamestnanosti a negatívnym sebahodnotením, ako aj narastaním rozdielu medzi ideálnym a reálnym obrazom seba.

Prečo je skúmanie, na prvý pohľad samozrejme, vzťahu medzi stratou práce a psychickými problémami stále zaujímavé a prináša stále nové, neuzatvárajúce

výsledky? Môžeme to vysvetliť tým, že tento vzťah je modifikovaný mnohými ďalšími významnými premennými, ako je napr. ekonomický status, štruktúra pracovného trhu, miera nezamestnanosti, sociálna opora, copingové stratégie, vzdelanie, pohlavie, vek, atď. Multifaktoriálne podmienený fenomén vplyvu nezamestnanosti na zdravie, je permanentným zdrojom výskumného záujmu, v neposlednom rade v záujme pomoci jedincom, ktorých sa bezprostredne dotýka.

V zhode s autormi Dooley (2003), Dooley, Prause (2004) môžeme konštatovať, že máme za sebou storočie výskumov, ktoré takmer výlučne rozpracovávali konvenčné poznanie, že strata práce môže poškodiť zdravie, duševnú pohodu prepustených pracovníkov. Psychológovia zanedbávali, i keď asi tušili, že niektoré formy zamestnania môžu mať tiež negatívne sociálne a psychologické dôsledky. Sú štúdie, ktoré upozorňujú, že nie každé nové získanie práce vedie automaticky k odstráneniu distresu. Naznačujú, že zamestnanie, ktoré predstavuje neistotu je rovnako stresujúce ako nezamestnanosť a návrat do zamestnania, ktoré je sprevádzané s nejasnou budúcnosťou neprináša zlepšenie psychického zdravia (Halvorsen, 1998, Bruchell, 1995, Wanberg, 1995).

Je však len málo štúdií, ktoré si všímajú nielen rozdiely v duševnom zdraví medzi zamestnanými a nezamestnanými, ale sa zaujímajú aj o skupiny neadekvátne zamestnaných, teda o ľudí, ktorí síce majú zamestnanie, ale nie sú dostatočne ohodnotení ekonomicky, sú nútení pracovať na znížený pracovný úväzok, nemajú možnosť používať svoje schopnosti a pod. Dooley (2003) používa termín *underemployment* čím rozumie neadekvátne zamestnanie, zamestnanie pod určitou optimálnou úrovňou. Dooley, Prause, Ham-Rowbottom (2000), Dooley (2003), Dooley, Prause (2004) navrhujú zásadnú zmenu výskumnej paradigmy založenej na dichotómii zamestnanosť vs. nezamestnanosť a prejsť k modelu, ktorý by reflektoval status zamestnanosti ako kontinuum a zahrňoval by aj rôzne typy neadekvátneho zamestnania. Rozlíšiť adekvátne zamestnanie od neadekvátneho je dôležité pre lepšie vyhodnotenie negatívneho vplyvu nezamestnanosti.

Tým, že sa nezamestnaní porovnávajú so zamestnanými bez ohľadu na to, či ide o ľudí v práci spokojných či nespokojných, podceňujú sa negatívne dôsledky nezamestnanosti. Prepadnutie z adekvátneho do neadekvátneho zamestnania vyvoláva ekonomické aj psychologické straty podobné ako nezamestnanosť. V istom ohľade je

neadekvátne zamestnanie menej stresové ako nezamestnanosť, zaručuje istú mzdu, časovú štruktúru dňa, na druhej strane neadekvátne zamestnaní musia čeliť iným stresorom pri prepade na nižšiu úroveň. Zvyšuje sa neistota v práci, znižuje sa spokojnosť, môžu byť narušené vzťahy so spolupracovníkmi, vyššie nároky, menšia participácia na rozhodovaní (Dooley, 2003). Longitudinálna štúdia (Prause, Dooley, 1997) ukázala, že nie je signifikantný rozdiel v sebaúcte medzi neadekvátne zamestnanými a nezamestnanými, ale obe tieto skupiny sa významne líšia od adekvátne zamestnaných. Podobne (Winefield et al., 1993, podľa Dooley 2003)) zistili, že pracujúci s nízkou spokojnosťou v práci majú porovnateľné zdravotné problémy ako tí, čo sú nezamestnaní. Dooley, Prause, Ham-Rowbottom (2000) v longitudinálnom výskume zistili nárast depresivity v spojení s prechodom tak do nezamestnanosti ako aj do neadekvátneho zamestnania (nízka mzda, nedobrovoľne polovičný úväzok). V rámci overovania selekčnej hypotézy zistili, že skoršia depresia predpovedala vyššie riziko nezamestnanosti, hlavne u ľudí s nižším vzdelaním, nie však neadekvátne zamestnanie.

V krátkosti zhrnuté teoretické východiská naznačujú potrebu skúmať nezamestnanosť a zamestnanosť nie ako dve dichotómne kategórie, ale ako kategórie, ktoré majú svoju vnútornú diferenciáciu, podkategórie. Nepredstavujú bipolárne charakteristiky ale kontinuum, kde by na jednom krajnom póle mohol byť znechutený, apatický nezamestnaný a na opačnom póle spokojný zamestnaný.

2. Výskumné ciele a otázky

Naše výskumné ciele nadväzujú na vyššie uvedené východiská. Prvým cieľom je porovnať sebaúctu a niektoré aspekty sebaobrazu v súvislosti so statusom zamestnanosti/ nezamestnanosti. Našu prvú otázku formulujeme nasledovne: Budú mať nespokojní zamestnaní vyššie sebahodnotenie ako nezamestnaní? Je neadekvátne zamestnanie viac podobné adekvátnemu zamestnaniu alebo nezamestnanosti v dôsledkoch na mentálne zdravie?

Naším druhým cieľom je porovnať sebaúctu a niektoré aspekty sebaobrazu z hľadiska regionálnej miery nezamestnanosti. Kelvin a Jarrettová (1985) vyzdvihujú práve tento socio-ekonomický faktor, ktorý ovplyvňuje verejnú mienku o nezamestnaných, čo sa potom odráža aj na ich vlastnom sebahodnotení a prijatí či

neprijatí stigmy nezamestnanosti. Pri veľmi vysokej miere nezamestnanosti je stigma nižšia, nezamestnaným sa môže stať človek bez ohľadu na svoje schopnosti či snahu. Pri nízkej miere, je zase pohľad okolia na nezamestnaných zhovievavý. Pri určitej strednej úrovni, kedy nezamestnanosť nie je ani bežnou normou, ani niečím výnimočným, sa obraz nezamestnaného najviac vychyluje k negatívnemu hodnoteniu zo strany druhých, čo sa odráža v rámci sociálneho interakcionizmu aj na vlastnom sebahodnotení.

Naša druhá otázka je formulovaná nasledovne: Sú rozdiely v sebahodnotení nezamestnaných v závislosti od regionálnej miery nezamestnanosti?

3. Výskumná vzorka a metódy

Výskum sme realizovali v mesiacoch júl – október 2009. Výskumný výber tvorilo 210 respondentov, z toho bolo 105 mužov a 105 žien. Ďalšie údaje o výskumnom výbere uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka.č.1 Zloženie výskumného výberu

| Status zamestnanosti | Zamestnaní N= 78 | Nezamestnaní N= 132 |
|-----------------------|---|--------------------------------------|
| Bydlisko | Bratislava | Bratislava N = 78 Handlová N = 62 |
| Vek | 30-55 priemerný vek=37,9 | |
| Vzdelanie | SŠ = 140 VŠ = 66 | |
| Doba nezamestnanosti | 0,5 – 24 mesiacov (priemer = 7,7 mes.) | |
| Miera nezamestnanosti | Okres Bratislava 3,64% Okres Prievidza 11,22% | |

Rosenbergerova škála sebaúcty - Rosenberger Self-Esteem Scale (Blatný, Osecká,1997), ktorá je jednou z najpoužívanejších metód pri zisťovaní miery sebaúcty. Bola koncipovaná ako jednodimenzionálna škála, ktorá meria celkovú úroveň globálneho vzťahu k sebe. Obsahuje 10 položiek hodnotených na 4- bodovej Likertovej škále.

Miera (ne)spokojnosti so zamestnaním - pomocou 5 bodovej škály posudzovali **zamestnaní respondenti** spokojnosť so svojim momentálnym zamestnaním (1 – úplne spokojný – 5 – úplne nespokojný). Následne sme súbor zamestnaných respondentov rozdelili do troch podskupín: spokojní so zamestnaním (N=25), čiastočne spokojní (N=38) a nespokojní (N=25). V ďalších analýzach sme porovnávali krajné skupiny, teda spokojných a nespokojných, strednú skupinu sme vylúčili.

Príčiny nespokojnosti v práci – respondenti mohli vybrať príčiny, ktoré spôsobujú ich nespokojnosť. Najčastejšia udávaná príčina bola platové podmienky, na druhom mieste bol prístup zamestnávateľa, na treťom pracovná atmosféra určená kolegami. Na ďalších miestach boli: zvolený typ pracovného odboru, nedostatočné vybavenie pracoviska, možnosť kariérového rastu.

Sémantický diferenciál - 10 párov bipolárnych adjektív týkajúcich sa *kompetencie* (Schopný – Neschopný, Hodnotný – Bezcenný, Hrdý – Zahanbený, Úspešný – Neúspešný) *aktivity* (Závislý od druhých ľudí – Nezávislý od druhých ľudí, Lenivý – Usilovný), *afektivity* (Popudlivý – Pokojný, Spokojný – Frustrovaný, Lenivý – Usilovný), *ekonomickej situácie* (Bohatý – Chudobný). Respondenti mali posúdiť samých seba na sedemstupňovej bipolárnej škále z troch perspektív: Aký som? Aký by som chcel byť? Aký by som mal byť podľa druhých? Následne sme porovnávali dva druhy diskrepancií sebaobrazu • Aktuálny / ideálny • Aktuálny / požadovaný. Vypočítali sme celkovú diskrepanciu medzi aktuálnym a ideálnym sebaobrazom, medzi aktuálnym a požadovaným sebaobrazom, ako sumu jednotlivých diskrepancií v desiatich bipolárnych adjektívach. V štatistických analýzach sme pracovali s priemernou hodnotou celkových diskrepancií.

4. Výsledky a ich interpretácia:

Pomocou anovy sme porovnali sebaúctu medzi **zamestnanými spokojnými v práci, nespokojnými v práci a nezamestnanými** (tabuľka 2). V tomto porovnaní sme mali zahrnutých len respondentov z Bratislavy, aby porovnanie nebolo ovplyvnené regionálnymi pomermi na trhu práce. Rozdiely v sebaúcte boli signifikantné, najvyššiu sebaúctu mali spokojní zamestnaní, najnižšiu nezamestnaní ($F(2,117) = 5,673; p=0,004$). Post hoc testy ukázali, že štatisticky významný rozdiel je len medzi skupinou spokojných

zamestnaných a nezamestnaných ($p=0,002$). Rozdiel medzi skupinou spokojných a nespokojných zamestnaných, ako aj medzi nezamestnanými a nespokojnými zamestnanými nebol signifikantný.

Tabuľka č.2: Porovnanie sebaúcty z pohľadu statusu ne/zamestnanosti – výber Bratislava

| Kategória statusu zamestnanosti | | Self-esteem | |
|---------------------------------|----|-------------|----------------|
| | N | Priemer | Std. Deviation |
| Zamestnaní - spokojní | 25 | 24,16 | 3,91 |
| Zamestnaní - nespokojní | 25 | 22,48 | 4,53 |
| Nezamestnaní | 70 | 20,40 | 5,47 |

$$F(2,117) = 5,673; p=0,004$$

Zaujímavé výsledky prinieslo porovnanie priemerných hodnôt celkových diskrepancií medzi aktuálnym a ideálnym sebaobrazom; aktuálnym a požadovaným sebaobrazom. Veľkosť celkovej diskrepancie predstavuje sumu diskrepancií v hodnotení desiatich bipolárnych charakteristík sémantického diferenciálu. V zmysle Higginsovej sebadiskrepančnej teórie, veľkosť diskrepancie predstavuje tenziu, nepokojnosť so sebou aký som a akú mám ideálnu predstavu, že by som mal byť. Pri pohľade na tabuľku 3 vidíme, že najväčšie diskrepancie, sa vyskytovali u nespokojných zamestnaných ($F(2, 102) = 9,74; p < 0,001$). Najmenšie diskrepancie boli u nezamestnaných. Podobne pre diskrepancie medzi aký som a aký by som mal byť podľa druhých, sa ukázalo, že nezamestnaní udávajú najmenšiu nezrovnalosť medzi týmito dvoma pohľadmi na seba ($F(2,101) = 9,39; p < 0,001$). Výsledky zároveň naznačujú, že nespokojní zamestnaní prežívajú najväčšiu nepokojnosť medzi tým aký sú aký by chceli byť, resp. domnievajú sa že by mali byť podľa očakávaní svojho okolia. Tieto výsledky predstavujú určitý rozpor s vyššie spomínanou sebaúctou, kde nezamestnaní dosahovali najnižšiu úroveň. Interpretáciu tohto zistenia nachádzame v odlišnosti medzi koncepciou sebaúcty meranou Rosenbergovou škálou a diskrepančnom prístupe hodnotenia reálnych a ideálnych či požadovaných vlastností. Rosenbergová škála meria všeobecný emocionálne sýtený vzťah samého k sebe, prežívanie hodnoty seba v porovnaní s ostatnými ľuďmi.

Hodnotenie vlastností vyjadrených sémantickým diferenciálom mohlo byť viac príležitosťou pre nezamestnaných respondentov demonštrovať svoje pozitívne stránky (hodnotný, aktívny, hrdý, usilovný, úspešný...). Vhodný interpretačný rámec nám poskytuje Mrukov dvojdimenzionálny model sebahodnotenia (Mruk 2006). Tento model rozlišuje dve navzájom nezávislé dimenzie sebahodnotenia, a to hodnotu seba a kompetencie v dôležitých oblastiach jedinca. Znamená to, že ten kto má vysoké sebahodnotenie musí si byť istý svojou cenou (som dobrá osoba, hodná uznania a rešpektu od druhých) a svojou kompetenciou (som schopný zvládať životné požiadavky). Vysoké hodnotenie v jednej a deficit v druhej dimenzii znamená podľa Mruka (2006) defenzívne sebahodnotenia. Nízke sebahodnotenie v oboch dimenziách znamená depresívny, negatívny sebaobraz, vysoké naopak autentický pozitívny sebaobraz. Podľa tejto teórie nezamestnaní z Bratislavy mali vysoké hodnotenie svojich vlastností ako kompetencií byť úspešní v pracovnej oblasti a zároveň ale majú nižšiu sebaúctu. Je pravdepodobné, že prostredie hlavného mesta, kde je na jednej strane najnižšia miera nezamestnanosti a najviac pracovných príležitostí vedie nezamestnaných k určitému defenzívnemu postoju a zvýšenej snahe prezentovať svoje kompetencie. Na druhej strane výsledky naznačujú, že nespokojní zamestnaní majú najdepresívnejšie sebahodnotenie v oblasti rozporu medzi reálnym a ideálnym sebaopisom a tiež reálnym a požadovaným. Spokojní zamestnaní majú najvyššiu sebaúctu a ich diskrepancie v sémantickom diferenciáli sú menšie ako u nespokojných zamestnaných, a väčšie ako u nezamestnaných. Určitá diskrepancia medzi aktuálnym a ideálnym sebaobrazom je prirodzená a domnievame sa, že u spokojných zamestnaných predstavuje zdravú motivačnú tendenciu. U nezamestnaných príliš veľká zhoda v týchto hodnoteniach je skôr znakom obranného postoja, ako reálnej spokojnosti.

Tabuľka č.3: Porovnanie priemerných hodnôt celkových diskrepancií sebaobrazu

| Diskrepancie celkové | N | Aktuálne/ideálne sebahodnotenie | Aktuálne/požadované sebahodnotenie |
|-----------------------|----|---------------------------------|------------------------------------|
| Zamestnaní spokojní | 25 | 5,52 | 4,21 |
| Zamestnaní nespokojní | 25 | 8,67 | 9,44 |
| Nezamestnaní | 66 | 3,05 | 2,98 |

$F(2, 102) = 9,74; p < 0,001$ $F(2, 101) = 9,39; p < 0,001$

Naším druhým cieľom bolo porovnať **sebaúctu a niektoré aspekty sebaobrazu z hľadiska regionálnej miery nezamestnanosti**. Výsledky analýzy rozptyly v tabuľke 4 naznačujú významné regionálne rozdiely ($F(2, 207) = 19,974$; $p < 0,001$). Nezamestnaní z Handlovej, kde bola miera nezamestnanosti na úrovni 11%, čo bol takmer celoslovenský priemer, prežívajú ťažšie svoj stav a ich sebaúcta je oproti bratislavským nezamestnaným významne nižšia. Bratislavskí nezamestnaní majú sebaúctu na nižšej úrovni ako zamestnaní. Skupina bratislavských a handlovských nezamestnaných bola zrovnocenená vo veku, dĺžke nezamestnanosti, úrovni dosiahnutého vzdelania. Môžeme preto prijať interpretáciu, že lokálna miera nezamestnanosti a možnosti pracovného trhu v danom regióne významne ovplyvňujú mentálne zdravie a prežívanie hodnoty samého seba.

Tabuľka č.4: Porovnanie sebaúcty medzi zamestnanými, nezamestnanými z Bratislavy a z Handlovej

| Zamestnanie a bydlisko | Self-esteem | | |
|-----------------------------------|--------------------|---------|---------------|
| | N | Priemer | Std.Deviation |
| Zamestnaní BA | 78 | 23,72 | 4,08 |
| Nezamestnaní BA | 70 | 20,40 | 5,48 |
| Nezamestnaní HA | 62 | 18,52 | 5,34 |

$F(2, 207) = 19,974$; $p < 0,001$

Diskrepancie medzi aktuálnym a ideálnym ($F(2,191)=29,16$; $p < 0,001$), ako aj medzi aktuálnym a požadovaným sebahodnotením ($F(2,188)=13,05$; $p < 0,001$) boli významne rozdielne medzi všetkými troma porovnávanými skupinami respondentov. Najväčšie diskrepancie, teda aj najväčšiu nespokojnosť so sebou, aký som vykazovali nezamestnaní respondenti z Handlovej. Spolu s ich najnižšou sebaúctou meranou Rosenbergovou škálou to znamená, že ich celkové sebahodnotenie je najnegatívnejšie, najdepresívnejšie. Nezamestnaní z Bratislavy majú najmenšie diskrepancie, nižšie ako zamestnaní, čo interpretujeme už vyššie spomínaným modelom Mruka, ako defenzívny sebaobraz. Druhá možná interpretácia je, že Bratislava ako región vytvára pre nezamestnaných špecifické podmienky a pri miere nezamestnanosti 3,64%, aká bola

v čase zberu výskumných údajov, je to špecifická skupina ľudí, ktorí zostávajú bez oficiálne plateného zamestnania. Tiež pripúšťame, že nezamestnaní z Bratislavy pokladali účasť vo výskume za možnosť deklarovat' svoje kompetencie. Možnosti pracovného trhu sú tu iné ako v regióne Prievidza, kde sa nachádza Handlová, a preto aj ich sebahodnotenie nie je podfarbené depresívnou tendenciou, ako sme to zaznamenali u nezamestnaných z Handlovej

Tabuľka č.5 : Porovnanie celkových diskrepancií sebaobrazu medzi zamestnanými, nezamestnanými z Bratislavy a z Handlovej

| Zamestnanie a bydlisko | N | Diskrepancie celkové | |
|---------------------------|----|------------------------------------|---------------------------------------|
| | | Aktuálne/ideálne sebahodnotenie | Aktuálne/požadované sebahodnotenie |
| Zamestnaní BA | 78 | 6,57 | 6,57 |
| Nezamestnaní BA | 70 | 3,05 | 2,98 |
| Nezamestnaní HA | 62 | 10,79 | 9.50 |

$F(2,191)=29,16; p < 0,001$

$F(2,188)=13,05; p < 0,001$

Zhrnutie výsledkov:

1. **Naše výsledky potvrdili, že nespokojní zamestnaní** sú zvláštnou kategóriou, ktorá sa prejavuje špecifickým sebahodnotením, ich sebaúcta bola znížená oproti spokojným zamestnaným, a zároveň vyššia oproti nezamestnaným. Môžeme potvrdiť potrebu zdôrazňovanú Dooleym (2003), že dichotómia zamestnanosť vs. nezamestnanosť neposkytuje adekvátne odpovede týkajúce sa duševného zdravia a stavu (ne)zamestnania.
2. **V diskrepanciách** aktuálny/ideálny a aktuálny/požadovaný sebaobraz vykazujú nespokojní zamestnaní najvyššie hodnoty, čo je znakom ich nespokojnosti a frustrácie.
3. Výsledky potvrdili, že sebaúcta nezamestnaných je **regionálne špecifická**. Nezamestnaní z Bratislavy v porovnaní s nezamestnanými z Handlovej vykazovali vyššie sebahodnotenie, vyššiu dôveru v seba, menšie diskrepancie v reálnom a ideálnom sebaobrazu.

4. Posúdenie vlastností kompetencie, aktivity u nezamestnaných z Bratislavy je významne vyššie oproti nezamestnaným z Handlovej aj oproti zamestnaným z Bratislavy. Ako možné vysvetlenie prichádza do úvahy **defenzívny self-esteem** odvodený z dvojdimenzionálneho modelu sebaúcty (Mruk, 2006).

Odporúčania:

- Potreba smerovať ďalšie výskumy k postihnútiu širších súvislostí statusu zamestnanosti/nezamestnanosti ako kontinua.
- Diferencovaný prístup pri posudzovaní dopadov nezamestnanosti na duševné zdravie z hľadiska regionálne špecifickej miery nezamestnanosti.
- Potreba realizovať výskum na väčšej vzorke zamestnaných s rôznym stupňom (ne)spokojnosti, z rôznych regiónov.

Literatúra

- AXELSSON, L., EJLERTSSON, G.: Self-reported health, self-esteem and social support among young unemployed people: a population-based study. *International Journal of Social Welfare*, 2002,11, s.111-119.
- BLATNÝ, M., OSECKÁ, L.: Štruktúra globálneho vzťahu k sobe: Analýza Rosenbergerovy škály sebehodnocení. *Československá psychologie*. 1997,. LXI, 6, s. 481-486.
- BRUCHELL, B.: The effects of labour market position, job insecurity, and unemployment on psychological health. In.: GALLIE,D., MARSH, C., VOGLER,C. (Eds)., *Social change and the experience of unemployment*. Oxford University Press, 1995.
- CLAUSSEN, B.: Health and re-employment in five-year follow-up of long-term unemployed. *Scandinavian Journal of Public Health*, 1999, 2, s.94-100.
- HALVORSEN, K.: Impact of re-employment on psychological distress among long-term unemployed. *Acta Sociologica*, 41, 1998, 3, s.227-243.
- DOOLEY, D.: Unemployment, Underemployment, and Mental health: Conceptualizing Employment status as a Continuum. *American Journal of Community Psychology*, 2003, 32, 1/2, s.9-20.

- DOOLEY, D., PRAUSE, J., HAM-ROWBOTTOM, K.: Underemployment and Depression: Longitudinal Relationship. *Journal of Health and Social Behavior*, 2000, 41, s.421-436.
- DOOLEY, D., PRAUSE, J.: The Social costs of underemployment. Inadequate employment as disguised unemployment. Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- HAMMARSTRÖM, A., URBAN, J.: Nervous and depressive symptoms in longitudinal study of youth unemployment –selection or exposure? *Journal of Adolescence*, 1997, 20, 3, s.293-305.
- HAMMER, T.: Unemployment and mental health among young people: A longitudinal study. *Journal of Adolescence*, 1993, 16, 4, s.407-420.
- JAHODA, M., LAZARFELD, P.F., ZEISEL, H.: Die Arbeitslosen von Marienthal. Suhrkamp Verlag, 1975.
- KELVIN, P., JARRETT, J. E.: Unemployment: Its social psychological effects. Cambridge, Cambridge University Press, 1985.
- KESSLER, R.C., HOUSE, J.S., TURNER, B.: Unemployment and health in a community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 1987, 28, s.51-59.
- MRUK, CH. J.: Self-esteem Research. Theory and Practice. Springer Publishing Company. Inc. New York, 2006.
- MURPHY, G. C., ATHANASOU, J.A.: The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72, 1, s.83-100.
- PATTON, W., NOLLER, P.: Unemployment and youth: a longitudinal study. *Australian Journal of Psychology*, 1984, 36, s.399-413.
- PRAUSE, J., DOOLEY, D.: Effect of unemployment on school-leavers self-esteem. *Journal of Adolescence*, 1997, 20, s.243-260.
- ROWLEY, K.M. AND FEATHER, N.T. : The impact of unemployment in relation to age and length of unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 1987, 60, s.323-332.
- SCHRAGGEOVÁ, M.: Vplyv nezamestnanosti na sebaobraz (multidimenzionálny prístup). *Sociálne procesy a osobnosť* 2006. Zborník príspevkov. Spoločenskovedný ústav SAV Košice, 2007, s.344-351.

- SHEERAN, P., ABRAHAM, CH.: Unemployment and self-conception: a symbolic interactionist analysis. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 1994, 4, s.115-129.
- SHEERAN, P., MCCARTHY, E.: Social structure and well-being: an examination of four models with unemployed people. *Journal of Applied Social Psychology*, 1992, 22, s.117-133.
- WANBERG, C.R.: A longitudinal study of the effects of unemployment and quality of reemployment. *Journal of Vocational Behavior*, 1995, 46, s. 40-54.
- WINEFIELD, A.H., TIGGEMAN, M., WINEFIELD, H.R.: Unemployment distress, reasons for job loss and causal attributions for unemployment in young people. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1992, 65, s.213-218.

NĚKTERÉ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY HROMADNÝCH VYSTOUPENÍ VĚZNĚNÝCH OSOB

PhDr. Jan Sochůrek, PhD.

Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR, Jsochurek@ivvs.justice.cz

Abstrakt

Hromadná vystoupení a vzpoury vězňů patří mezi ne příliš časté, avšak velmi závažné negativní jevy ve vězeních. Jejich příčiny, průběh, provedení a ukončení jsou předmětem pozornosti sdělovacích prostředků a tím široké veřejnosti. Nemusí jít přímo o masivní projevy, které zachvátí celé vězení nebo několik věznic. Často jde o omezenou skupinu několika jednotlivců, jejichž chování však může strhnout ostatní. Zvládnutí těchto situací závisí mimo jiné i na chování a rozhodnosti personálu zvláště v prvních hodinách události. Tím se naskýtá otázka, jak se na tyto události předem připravit a zejména zda a jak jim lze předcházet.

Klíčová slova:

Vzpoury vězňů.

1. Úvod

Hromadné chování lidí je jedním z témat, které není společenskými vědami uspokojivě prozkoumáno. Mikšík (2005) je označuje jako „*nahodilé, situačně determinované zachování se souboru osob, které se ocitly v emocionálně exponované situaci hromadné povahy a v důsledku vzniklé a rozvíjející se psychické nákazy u nich výrazně převažuje síla sdíleného emocionálního prožitku nad samostatným, racionálním uvažováním*“.²⁴

Podle jiných autorů má ale hromadné chová odlišný význam než dav. Např. Nakonečný (1999) uvádí že hromadné chování „*neznamená v relativně malém prostoru se vytvořivší*

²⁴ Mikšík, 2005, s. 9

*masu lidí, shluk, dav tvořený sročenými jedinci, kteří se sešli (diváctvo, posluchačstvo), nýbrž v prostoru rozptýlená individua reagující na nějakou událost“.*²⁵

Podle téhož autora přechod mezi tematikou davu a hromadného chování reprezentuje panika.²⁶ Dvě základní zkoumané oblasti jsou²⁷

- chování davu jako takového
- chování jedince v davu

D. Riesman ve své proslulé knize *Osamělý dav* (1960) uvádí pojem „společenský charakter“, kterým nemyslí osobnost, ale člověka ve své totalitě s jeho zděděnými povahovými vlastnostmi a schopnostmi, s jeho biologickými i psychologickými složkami, s jeho pomíjivými i více méně stálými znaky. ...*„Společenský charakter je ta část charakteru, kterou sdílejí důležité společenské skupiny a která ...je výsledkem zkušenosti těchto skupin.“*²⁸

Dav je obvykle definován jako seskupení lidí, kteří se nacházejí v určitém čase na stejném místě a mají stejný předmět pozornosti. Účast v davu má zároveň svérázný odraz v jejich psychice, chování a jednání. Dav je emotivně podbarven, dochází v něm k citové nákaze. „V davu se uplatňují primitivní, ale silné pudy a emoce, nebržděné žádnými etickými nebo organizačními normami“.²⁹

2. Podmínky vzniku davu

K tomu, aby dav vznikl, musí být splněny některé podmínky. Jsou to zejména:

- stejný předmět pozornosti
- shromáždění lidí na stejném místě ve stejnou dobu
- vzájemný přenos některých psychických jevů
- citová nákaza (přejímání např. zlosti, strachu apod.)
- nápodoba
- sugesce a sugestibilita
- homogenita (sjednocenost). Právě díky této homogenitě je jedinec schopen vykonat činy nebo se účastnit činů, kterých by se sám o sobě nedopustil

²⁵ Nakonečný, 1999, s. 249

²⁶ Nakonečný, 1999, s. 249

²⁷ Nakonečný, 1999, s. 245

²⁸ Riesman, 2007, s. 61 a násl.

²⁹ Sczepanski, 1966, s. 137

- spontánnost - spontánní je vznik davu i jeho konec. Dav zpravidla vzniká náhodně, nečekaně a nepředvídatelně.
- časové hledisko - dav je zpravidla náhodný a krátkodobý. Délka jeho trvání záleží na „živení pozornosti“ stále novými podněty nebo zdůrazňováním podnětu původního.

Máme-li rozlišit tedy dav a sociální skupiny, pak dav je na rozdíl od sociální skupiny krátkodobý, náhodný, neexistuje v něm rozdělení trvalejších rolí v sociálně psychologickém smyslu slova, nejsou v něm přítomny trvalé vztahy.

V podmínkách věznic se můžeme setkat s hromadnými projevy vězňů, obvykle označovanými jako vzpoura, hromadná vystoupení, hromadné nekázně. Právníci používají pojem vzpoura v užším slova smyslu než na tuto událost pohlížíme z pozic zejména sociální psychologie a sociologie. Právě bezhlavé přejímání právnických termínů do sociálních věd nám někdy působí nemalé metodologické problémy. Např. osoba, která je právníkem podle příslušných norem označena jako mladistvá nemusí z psychologického hlediska vůbec charakteristiku takové osobnosti splňovat. Markantní to je zvláště na počátku a na konci věku „mladistvého“. Podobně je tomu při hodnocení vzpoury, kdy z právního hlediska je dle platného českého trestního zákoníku vzpoura definována: Kdo se zúčastní vzepření nebo odporu skupiny vězňů nebo chovanců ve výkonu zabezpečovací detence dozorčímu orgánu, jeho rozkazu, vězeňskému řádu nebo řádu výkonu zabezpečovací detence, bude potrestán odnětím svobody na jeden rok až pět let. Trestná je i příprava takového činu. (z.č. 40/2009 Sb, § 344)

3. Psychické procesy v davu

Pudový faktor - Samotný název již ukazuje, že vzniká tehdy, chová-li se člověk pudově, např. při ohrožení života. (panika)

Davový faktor- Je determinován pocity anonymity, sounáležitosti a solidarity. Závisí i na mohutnosti davu.

Síla reakce -Je závislá na intenzitě chování davu, např. frenetický pokřik, útok či bezhlavý útěk.

4. Člověk v davu

Člověk sehrává v davu zpravidla jednu z těchto rolí:

- **Startéři** nevedou dav v pravém slova smyslu, ale podněcují jej. Někdy se hovoří o spouštěčích či svůdcích. Psychologicky jsou startéři většinou lidé s histriónskými rysy, agresivní, impulzivní, často s narušenou morální odpovědností.
- **Aktivní účastníci bezhlavě následují startéry a pod vlivem davu** se často dopustí chování, kterého by se sami o sobě nikdy nedopustili.
- **Pasivní (pomáhající) účastníci.** Tito účastníci se přímo neúčastní činnosti davu, projevují se většinou pouze povzbudivým či souhlasným vykřikováním. Tím šíří citovou nákazu a vytvářejí mohutnost davu, která startérům a aktivním účastníkům zajišťuje anonymitu.
- **Odporující účastníci**
Tito lidé si zachovávají racionální kontrolu chování a nenechají se strhnout. Výjimečně se jim může podařit dav ovládnout a případně zastavit.

Vzpourey vězňů patří mezi ne příliš časté, avšak velmi závažné negativní jevy ve vězeních. Jejich příčiny, průběh, provedení a zvládnutí případného zákroku, jsou předmětem pozornosti sdělovacích prostředků a tím široké veřejnosti. Jaksi stranou pozornosti ale stojí události, které jsou ve vězeních mnohem častější než vzpoury, a to různé skupinové projevy nekázní, jako je hromadné odmítnutí stravy, odmítnutí opuštění nějakého prostoru či vykonání nějaké nařízené činnosti. Tyto na první pohled nevinné události mohou být, zejména při ne zcela správném postupu personálu, právně označeny za vzpouru, avšak intenzita chování tomu zdaleka neodpovídá. Vzpourey vězňů jsou specifické omezeným prostorem, ve kterém vznikají. Někdy se omezí jen na jednu ubytovnu nebo část vězení. V těchto případech se vzpoury ani nemusí účastnit všichni zde ubytovaní vězni. Častěji však vzpoura zachvátí celé vězení, popř. i několik věznic.

Zvláště důležitým aspektem vzniku hromadné nekázně nebo vzpoury je stupeň a intenzita citové nákazy. S určitou dávkou nepřesnosti lze říci, že citová nákaza je tím výraznější, čím větší počet vězňů se do vzpoury zapojí. Hlavními aktéry vzpour jsou frustrovaní jedinci. I když, přísně vzato, můžeme do této kategorie zařadit každého vězně, vnitřní prožívání a hlavně vyrovnávání se s frustrujícími aspekty věznění je přísně individuální. Vzpoury bývají často spojeny s vandalismem a to často bez ohledu na to, zda vězni ohroží své životy (např. podpalování lůžkovin, matrací, zařízení cel apod). Méně častější je napadání personálu nebo jeho vzetí jako rukojmí, v českých podmínkách si autor této stati na takovou událost nevzpomíná. Rovněž vězni, kteří jsou pasivní nebo se odmítají vzpoury účastnit mohou být různě napadáni nebo jinak nuceni se vzpoury zúčastnit.

Na rozdíl od davu, který vzniká náhle je pro vzpuru charakteristické, že propuká většinou jako výsledek kulminace napětí ve věznici. Někdy hraje roli i vnější situace ve společnosti.

Z uvedeného vyplývá, že předejít vzniku vzpour ve věznicích lze. Je však nutné včas rozpoznat skutečnosti k nim vedoucí a přijmout včasné a vhodné opatření. To se spíše týká obecných preventivních opatření, jako je zlepšování zázemí věznic, výcvik personálu ke komunikaci a taktickému jednání, získání dostatku práce pro vězně, vyplnění volného času vězňů aktivitami a co nejdříve přímé působení personálu na vězně. Je však nutné přiznat, že v mnoha případech je vznik vzpoury nebo hromadné nekázně tak rychlý a spád událostí natolik překotný, že ji předvídat ani předejít nelze. Na tom nic nemění skutečnost, že pověstnou jiskřičkou, která pak zažehne vzpuru, může být i banalita.

Z penologického a sociálně psychologického hlediska je zřejmé, že s úzkým právnickým vymezením vzpoury nemůžeme vystačit. Byť z právního hlediska jde o vzpuru, má např. odmítnutí opustit ubytovnu na pokyn dozorce a tím nesplnění jeho pokynu zcela jiný charakter, než násilné útoky na příslušníky nebo ničení zařízení věznic. Proto rozlišujeme tyto události na :

- hromadná vystoupení
- hromadné nekázně
- vzpoury

Za **hromadné vystoupení** vězňů považujeme jejich *nenásilný, zpravidla pasivní odpor* a projevy neposlušnosti. Jsou to např. odmítnutí odebrání stravy, opuštění cely, ubytovny nebo jiného prostoru atd. Chybí zde aktivní projevy přímé aktivní agrese, spíše má toto chování charakter agrese pasivní.

Hromadnou nekázní vězňů nazýváme *nenásilné, verbálně agresivní chování nebo odmítnutí poslušnosti* skupinou vězňů, které není spojeno s hromadným ničením zařízení nebo násilnostmi. Jde např. o projevy pokřikování, nadávky, výhrůžky, zabarikádování se atd.

Vzpouora je hromadné vystoupení vězňů proti vězeňskému řádu, které je *spojené s hromadným ničením věcí a násilnostmi* jak proti lidem, tak věcem a majetku.

5. Příčiny vzniku vzpoury

Pro vznik vzpoury ve věznicích jsou důležité čtyři aspekty:

- vnitřní situace ve věznici
- vnější situace ve společnosti
- „příklad“ jiných věznic
- rozdíly mezi vězeními

5.1 Vnitřní situace ve věznici

Na vnitřní situaci ve věznici působí mnoho aspektů. Důležitou roli hraje zejména kapacitní přetížení³⁰ některých věznic.³¹ To způsobuje nejen malý životní prostor pro vězně, ale i pochopitelné narůstání počtu konfliktů mezi nimi. Vězeňský personál nemá možnost důsledně diferencovat vězně a často spolu musejí žít lidé, kteří se svými vlastnostmi, charakterem a dalšími aspekty osobnosti spolu nesnesou. Svoji roli hraje i „ponorková nemoc“ a některé další aspekty, jako homosexuální vztahy, tzv. druhý život apod. Závažným problémem se může do budoucna stát i možný nárůst počtu vězňených cizinců.

³⁰ Kapacitní přetížení věznic nelze chápat pouze jako překročení ubytovací kapacity věznice. Spíše jde o malý počet cel k důslednější a „jemnější“ diferenciaci vězňů podle penitenciárních kritérií, zejména s přihlédnutím k jejich osobnostem. Podobně sem řadíme omezený počet personálu a prostor pro provádění terapeutických, vzdělávacích a zájmových aktivit s vězni.

³¹ (dále budeme pro stručnost používat pouze termín „věznice“, kde bude dále v textu třeba rozlišit výkon vazby a výkon trestu, použijeme název správný, tedy vazební věznice (VV) nebo věznice (V).

Umisťování vězňů do cel ve vazebních věznicích se primárně řídí právními aspekty (důvody vazby podle § 67/b) či 67/a),c) tr.ř. atd.) a k dalším psychologickým, pedagogickým a jiným zásadám se přihlíží ve většině případů až sekundárně.

Důležitými aspekty vnitřní situace věznice je **napětí jak mezi vězni navzájem, tak mezi vězni a personálem**. Významnou roli zde hraje především dodržování zásad bezpečnosti, kontrola a dodržování zákonnosti.

Přehnaný důraz na bezpečnost, spojený s příkrostití jednání personálu věznice, může vést k růstu napětí ve věznici. Proto je nutné zvláště dbát na to, aby byl pečlivě vyvážen poměr mezi dodržováním zásad bezpečnosti a napětím mezi personálem a vězni. Je nutné počítat i se zvláštním hodnotovým a normativním systémem vězňů, kteří mají často zcela jiný názor na to, co je a není spravedlivé než společnost.

Většina aspektů, tvořících vnitřní napětí ve věznici, je dána **objektivními skutečnostmi, které přináší samotná věznění**. Jsou to především:

- výrazná proorganizovanost vnitřního života
- povinnost podřizovat se pokynům příslušníků a zaměstnanců
- ztráta soukromí pro vězně
- nutnost pobytu na malém prostoru ve vynuceném kolektivu
- nemožnost svobodného nakládání s volným časem, odpočinkem apod.
- osobní prohlídky a prohlídky cel
- pocit soustavného dozoru

Závažným důvodem je i složení personálu. Ve Vězeňské službě je poměrně vysoká fluktuace a tím i značná obměna především strážných a dozorců (v ZVJS referenti režimu), přičemž většina dozorců pracuje v přímém styku s vězni. Jde většinou o velmi mladé lidi, kteří mají problémy zejména se svými vězněnými vrstevníky a věkově výrazně staršími vězni. Obě tyto skupiny těžce nesou moc, která je dozorcům nad nimi dána a to i přesto, že se dozorce chová profesionálně a k vězňům slušně a korektně.

Dozorci také většinou provádí **neoblíbené osobní prohlídky a prohlídky cel**.

Svoji roli hrají i **osobní sympatie a antipatie mezi příslušníkem a vězněm**.

Velmi častou příčinou, která vyvolá negativní reakci vězně, je zamítnutí nějaké jeho žádosti, byť zamítnutí je v souladu s právem a vězeň si je často vědom neoprávněnosti svého požadavku.

Mezi hlavními aktéry vzpour velmi často nalézáme vězně, kteří byli do příslušné věznice přemístěni před relativně krátkou dobou. Přemístění do nového, neznámého prostředí (noví spoluvězni, nový personál věznice, nový vnitřní řád, celková atmosféra) představuje se zjevných důvodů pro většinu vězňů výraznou psychickou zátěž. Nový vězeň může podrážděně reagovat na skutečnosti, které jak stávající „místní“ vězni, tak personál, považují za normální. K jeho projevům nekázně se pak mohou připojit další.

Napětí mezi vězni je způsobováno rozdílností jejich osobností a výše zmíněnou „ponorkovou nemocí“. Vězni nemají rádi přemístování mezi celami, zároveň se mezi nimi začne projevovat po delším společném pobytu únava přerůstající často v nesnášenlivost a vzájemnou agresivitu. Svůj podstatný díl na tom má, jak je výše uvedeno, kapacitní přetížení věznic. Sami vězni uvádějí, že během 6-9 dnů vědí o druhém vše a prakticky se již nemají o čem bavit.

5.2 Vnější situace ve společnosti

Vězni se většinou, a to i v demokratické společnosti, považují za oběti režimu či mocenské, dle jejich názoru zvláště státu. Veřejně projevení akceptace trestu a pocitu viny ze strany odsouzeného je v kriminální subkultuře tabuizováno. Za oběti justice a společnosti se tak vydávají téměř všichni pachatelé, pokud ne do viny, tak délky trestu apod.³²

5.3 „Příklad“ jiných vězení

Věznice nejsou dnes v žádném případě izolovány a dávno pryč je doba, kdy zprávy mezi vězeními (často s nepochopitelnou rychlostí), zajišťovali jen vězni, eskortovaní mezi jednotlivými věznicemi. (Nutno přiznat, že zdroji informací pro vězně byli a jsou často i příliš upovídání zaměstnanci). Dnes díky masmédiím jsou informace téměř okamžité. Příkladem je např. šest vzpour vězňů, které se rozhořely ve Velké

³² Z historie je známo, že v době útoku francouzského lidu na Bastilu, kterým začala francouzská revoluce v roce 1789, bylo v tomto nenáviděném symbolu královské zvláště 8 vězňů, mezi nimi i markýz de Sade, podle něhož získala své jméno parafilie v aktivitě sadismus.

Británii během dubna 1997 nebo vlna nepokojů v českých věznicích počátkem roku 2000. Vyloučit jistě nelze ani motiv falešné solidarity.

Startéry vzpour ve věznicích jsou velice často vězni s psychopatickou strukturou osobnosti, kverulanti a negativně dominantní jedinci. Tito lidé mají poměrně vysokou autoritu v pochybné hodnotové hierarchii vězňenské kriminální subkultury. Zvláštní autoritě se těší pachatelé násilných trestných činů, zejména spáchaných na příslušnících policie nebo vězeňské služby, pachatelé loupeží se zbraní (zejména pokud případ byl hodně publikován) a kriminálně zkušené recidivisty („kmeti, kingové“) nebo i účastníci zdařených útěků nebo účastníci vzpour vězňů. Naopak neoblíbeni jsou pachatelé sexuálně motivovaných trestných činů, spáchaných zejména na dětech.

5.4 Rozdíly mezi vězeními

Zvláště nežádoucím jevem z hlediska vzniku možných vzpour je nejednotnost mezi věznicemi při vyžadování plnění povinností vězňů. Mezi různými vězeními, i když jejich fungování je přísně svázáno zákony a předpisy, existují rozdíly. Ty jsou laickému a nezasvěcenému pozorovateli téměř skryty, v hodnotách a normách kriminální subkultury však hrají významnou roli.

Jsou to zejména:

- možnost zařazení do práce a charakter práce
- rozdíly v náročnosti přístupu vězeňského personálu
- životní podmínky ve věznici z pohledu vězně
- osobní situace vězně v konkrétní věznici
- možnosti zájmové činnosti a volnočasových aktivit

Je nutné si především uvědomit, že výše uvedené skutečnosti lze jen obtížně objektivizovat. Rozhodující jsou **pocity vězňů**, někdy vzdálené realitě. Vzpoura velmi často vznikne náhle jako „výbuch“ hněvu a až následně si její aktéři hledají racionální příčiny a zdůvodnění svého jednání. Zároveň je nutné si přiznat existenci vězňů – rozvracečů. „Ať už by se jakkoli zlepšily podmínky ve věznicích, stále zde bude pravděpodobně existovat skupina rozvracečů a riziko nepokojů.“³³

³³ (Woolf, 1990, s. 45)

6. Stadia vzpoury vězňů

Taft a England³⁴ uvádějí stadia vzpoury vězňů, které si pro potřeby této stati modifikujeme takto:

6.1 Stadium výrazného chování a ničení

Z časového hlediska je poměrně krátké a obvykle netrvá více jak několik hodin. Jde o situaci těsně po vypuknutí vzpoury, tedy období jakési exploze emocí. Psychologicky jde o silný skupinový afekt, probíhající formou citové nákazy. Situace má mnoho společného s davem. V tomto stadiu se mnoho vězňů chová tak, jak by se za normálních okolností nezachovali a v podstatě se nechají strhnout davem. Komunikace je téměř znemožněna, ze strany vězňů nejsou pokusy o ní zpravidla akceptovány. Správa věznice je situací většinou zaskočena. Toto stadium trvá zpravidla několik hodin, není však vyloučeno jeho opakování.

Eskalace násilností může být také plánovaná a záměrná, i když v případě vzpour vězňů tomu tak většinou není. Někdy mohou organizátoři vzpoury předpokládat, že tak vyprovokují pořádkové síly k razantnějšímu zákroku. Ohraničená skupina vězňů-startérů na straně jedné vyprovokuje konflikt se stranou druhou, tedy dozorcí či pořádkovými silami, kteří jej akceptují. Používají se nadávky i fyzické útoky. Cílem je „solidarizační efekt“³⁵ veřejnosti s „obětmi brutality“ ze strany vězeňského personálu či policie.

6.2 Stadium kladení ultimát a požadavků

Z masy vězňů *se postupně při nepokojích vynoří malá skupina vůdců*, která se, na rozdíl od 1. stadia, snaží komunikovat, i když v podstatě formou jednosměrných nároků a ultimát. Často předkládají seznam svých požadavků od odvolání některých členů personálu až po úpravu cel apod. Dožadují se návštěv vrcholných politiků, aktivistů a zejména možnosti vystoupit ve sdělovacích prostředcích nebo alespoň jejich přítomnosti. Děje se tak v okamžiku, kdy první nával zlosti pominul a vězni chtějí prosadit své cíle. Tomuto stadiu obvykle předchází postupné opadnutí emocí převážně pod vlivem přirozené únavy aktérů.

³⁴ Taft, England, 1964, s.431

³⁵ Čírtková,L. Psychologické pozadí demonstrací. Policista č. 8/2000

6.3 Stadium prezentace důvodů vzpoury

Vězni vedou své stížnosti proti zákonům, situaci ve společnosti atd., ale zejména správě věznice. Dovolávají se sympatií a podpory veřejnosti. Snaha o komunikaci je deklarována velmi jasně a zřetelně.

Pravý důvod vzpour tak zůstává často skryt. Vězni poukazují na skutečnosti, které jsou veřejnosti srozumitelné - stravu, ubytovací podmínky, hygienu apod. Je nutné si však položit otázku, proč jim tento „status quo“ dlouhodobě nevádí a náhle je vydáván za příčinu vzpoury. Je zřejmé, že pravé důvody jsou jiné.

7. Návrat k normálnímu životu věznice

Základní charakteristikou této fázi je *postupný návrat moci do rukou správy věznice*.

Děje se tak většinou po několika dnech. Dnes se již výjimečně sahá po silových zákrocích, i když vhodná demonstrace síly (např. ukázání se zásahové jednotky) může výrazně přispět k urychlení zklidnění situace. Je-li však tento okamžik demonstrace síly zvolen nevhodně, pak se celá záležitost vzpoury může vrátit do I. stadia.

Obecně lze konstatovat, že hromadné nekázně a vzpoury vězňů mají v mnoha podobných nebo shodných rysů s davovými situacemi, zejména s davy agresivními. Obecná prevence vzniku těchto událostí neexistuje. Výše jsme citovali britského experta Woolfa, který konstatuje stálou existenci skupin rozvracečů. Důležitá je osobní znalost vězňů a situace ve věznici. Rovněž výcvik personálu k taktickému vystupování je více než potřebný. K minimalizaci možnosti vzniku vzpour povedou opatření k zlepšení životních podmínek vězňů³⁶, ale i tak je nelze vyloučit.

Vzpoury jsou v životě každé věznice závažnou mimořádnou událostí, při které hrozí ztráty na životech nebo zdraví jak příslušníků a zaměstnanců VS, tak příp. zasahujících policistů ale i vězňů. Rovněž hrozí velké škody na majetku. Vzpoury mají i

³⁶ I když se výrazně navýšily počty personálu, který přímo pracuje s vězni (vychovatelů, speciálních pedagogů, psychologů, vychovatelů terapeutů, sociálních pracovníků), byla zřízena specializovaná oddělení pro zacházení se specifickými a problémovými skupinami vězňů, do věznic docházejí pracovníci nevládních neziskových organizací a rovněž se zlepšilo vybavení věznic i pro volnočasové aktivity, potřeby moderního zacházení s vězňovými nejsou stále naplněny.

celospolečenské dopady, protože jsou sledovány sdělovacími prostředky (včetně zahraničních) a mají vliv i na postoje veřejnosti.

Literatúra

- BAJCURA, L., Čtrnáct let po Woolfově zprávě. Praha: České vězeňství č. 1/2005.
- ČECH, J. ET AL., Psychológia pre políciu a justíciu. 1. vydání. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2005. 603 s.
- ČERNÍKOVÁ, V., SEDLÁČEK, V., Základy penologie pro policisty. 1. vydání. Praha: Policejní akademie, 2002. 148 s.
- ČERNÍKOVÁ, V., Sociální ochrana. 1. vydání. Praha: Policejní akademie, 2005. 163 s.
- ČÍRTKOVÁ, L., Psychologické pozadí demonstrací. In Policista č. 8/2000
- KOPP, P. A KOL., Penitenciárna psychológia. 1. vydání. Bratislava: Akadémia Policajného zboru SR, 2004. 103 s.
- KOZOŇ, A., Špecifiká zaobchádzania s odsúdenými vo väzení. 1. vydání. Personal Konsultant. Trnava 2006. 172 s.
- NETÍK, K., NETÍKOVÁ, D., HÁJEK, S., Psychologie v právu. 1. vydání. Praha: C.H.Beck 1997. 140 s.
- RIESMAN, D., Osamělý dav. 2. vyd. Praha: Kalich, 2007. 345 s..
- SOCHŮREK, J., Nástin vybraných problémů forenzní psychologie. 1. vydání. Liberec: TU 2002. 175 s.
- SOCHUREK, J., Vybrané kapitoly ze sociální patologie. 1. vydání. Liberec: TU, 2001. 81 s.
- SOCHUREK, J., Nástin vybraných problémů viktimologie. 1. vydání. Liberec: TU, 2003. 81 s.
- SOCHUREK, J., Současná toxikomanická scéna vězněné kriminální populace. In Drogová problematika ve věznicích ČR a některých zahraničních věznicích. Praha: IKSP, 2000.
- SOCHŮREK, J., Kapitoly z penologie. 1. vydání. Liberec: TU, 2007. 67 s.
- URBANOVA, M., Osobnost odsouzeného a formování skupin ve VTOS. In Uplatňování skupinových metod vo výchově, Bratislava: MS SSR, 1983.
- VÁGNEROVÁ, M., Psychopatologie pro pomáhající profese. 3. vydání Praha: Portál

2004. 870 s.

TAFT, D. R., England, R. W. Criminology. New York: Macmillan Com.,1964

WOOLF, L. J., Prison disturbances April 1990. London: HMSO, 1991.

PROMĚNY OBSAHU A SMYSLU LIDSKÉ PRÁCE

doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.

Ekonomicko správní fakulta Masarykovy univerzity, Katedra podnikového hospodářství,
Brno, buchtova@econ.muni.cz

Abstrakt

Cílem příspěvku je analyzovat vývoj lidské pracovní činnosti od jejího počátku (lovectví a sběračství, neolitická revoluce, průmyslová revoluce) až po současnost (konzumní informační společnost). Proměny role práce v informační společnosti spočívají v úbytku tradiční fyzické práce, v nárůstu práce úřednické a manažerské včetně doprovodného psychického zatížení vrcholových pracovníků. Tradiční produktivní lidská práce je stále více nahrazována technikou, ale množství práce v dnešní společnosti neklesá. V důsledku nynějšího zaměření vědecko - technického pokroku na snižování výrobních nákladů dochází sice k dalšímu snižování potřeby živé lidské práce ve výrobě, ale uvolňovaná pracovní síla je vstřebávána mechanismy údržby a rozvoje společnosti (školství, zdravotnictví, správa, banky, pojišťovny, reklama, policie...). Tato potřeba je dána rostoucími nároky umělé reprodukce společenského kulturního systému jako celku.

Klíčová slova:

Technický pokrok, práce fyzická, práce mentální, psychická zátěž, informační společnost.

1. Úvod

O lidské práci se dnes diskutuje (mluví a píše) v souvislosti s rostoucí nezaměstnaností. O jejím obsahu a významu pro člověka se dozvídáme jen výjimečně. Ani společenské vědy, včetně psychologie, nezkoumají jak práce souvisí s osobností člověka, s technikou, ekonomikou, kulturou a přírodou.

V souladu se změřením konference se ve svém příspěvku zaměřím na historickou genezi lidské pracovní aktivity. Poukážu na proměny lidské práce v rámci technologického vývoje a současně na negativní transformační účinek ekonomické

aktivity na přírodu. V závěru upozorním na negativní důsledky snižující se potřeby živé lidské práce pro člověka.

Potřeba práce u člověka vznikala a rozšiřovala se už v neolitické společnosti. Náš biologický předchůdce byl bytostí plně přírodní. Postupně se však začal prosazovat jako tvořivý živočišný druh. Prací a kolektivní aktivitou vytvořil umělý kulturní systém, který vsunul mezi sebe a přírodu. Vzniká tak historicky nová situace – na jedné straně člověk vytváří prací umělé kulturní prostředí, na druhé straně zpětné působení kultury na člověka ovlivňuje lidskou ontogenezi. Ale tento běžný antropocentrický pohled je jednostranný. Přehlíží totiž roli přírody v procesu utváření člověka a neakceptuje, že u člověka lze kultivovat jen to, co je biologicky předurčené, normální a zdravé.

Většina kulturních potřeb i část lidských vlastností vznikala až v důsledku práce, v důsledku zpětného působení kultury na člověka. Zásadní problém, který pozitivní sociokulturní roli lidské práce oslabuje a dokonce hodnotově převrací, spočívá v tom, že lidskou kulturní aktivitou dochází k záměrným i nezáměrným změnám v přirozeně uspořádaném světě živých i neživých struktur Země. Tvořivou prací člověk transformuje Zemi a nebezpečně poškozuje její struktury přirozené. Lidská aktivita svým dnešním rozmachem poškozuje přirozené prostředí téměř všech ostatních živých systémů planety Země.

2. Lovci a sběrači, vznik zemědělství

U našich předchůdců - lovců a sběračů práce s nástrojem patrně nebyla jejich hlavní aktivitou. Teprve se vznikem zemědělství dochází ke kvalitativní změně v životě lidí. Do popředí vystupuje společenská dělba práce a také pozitivní vazba člověka na práci. Můžeme říci, že vzniká dokonce mírná závislost člověka na práci v důsledku fyziologického a psychického uspokojení, stavů libosti, sladké únavy a odčerpání nadbytečné životní energie, zejména u mužské populace.

3. Řemeslná práce

Po období deset tisíc let trvající převahy zemědělství vznikají v Evropě první kapitalistické manufaktury. Navazují sice na instrumentální charakter řemeslné práce, zejména její členění na dílčí operace, ale ještě neznamenají technologickou revoluci.

Produkují však – vedle technologického útlaku – i první historické formy nezaměstnanosti řemeslníků, kteří jim nemohou konkurovat pro vysoké výrobní náklady. Z psychologického hlediska je třeba zdůraznit, že klasická řemeslná práce, která provázela zemědělství, obsahovala fyzické i intelektuální operace, byla bohatá na tvůrčí prvky a protkána emotivním i estetickým vnímáním. I když často vyžadovala zvýšenou tělesnou námahu, z hlediska zdraví působila na lidský organismus spíše pozitivně. Její deformující účinek na člověka byl minimální.

4. Průmyslová revoluce

Nastupující průmysl, v němž motorická složka lidské práce byla částečně nahrazena a znásobena činností strojů, znovu připoutávala člověka k místu a k prostředkům výroby – k továrně. Dvě staletí trvající průmyslovou epochu provázela nejen dlouhá pracovní doba, ale i téměř plná zaměstnanost. Potvrdilo se, že bez živé lidské práce stroje, jako mrtvé mechanismy, nemohou plnit funkci nové výrobní síly. Ruční a strojová práce byly tedy před rozšiřováním automatizace lidskými pilíři výroby. I když mechanizace nezlikvidovala zcela řemeslo, stroje ochuzovaly lidskou práci o její někdejší intelektuální, emocionální a estetický obsah a to zejména v oblasti zpracovatelského průmyslu.

Zemědělská i průmyslová práce, do jisté míry nezávisle na stupni technologického a sociálního útlaku člověka, dávaly lidskému životu řád, důstojnost a smysl. V souladu s přírodními cykly členily den, týden, měsíc i rok, tvořily osu životního způsobu lidí, podílely se i na biologicky příjemném rytmu námahy a odpočinku. Zemědělská práce sice vzdalovala člověka teoretickému vědění, které se rozvíjelo zejména ve městech, ale na druhé straně zajišťovala jeho úzký kontakt s přírodou. Práce v továrně člověka naopak přibližovala technologickým aplikacím vědy, umožňovala mu sdružování s jinými lidmi, ale fakticky ho odcizovala přírodě i vědě.

5. Informační technologie

Nástupem automatizace a tzv. informační společnosti však dominantní technologie předchozího období nezanikly. Vznik informační společnosti však provokuje otázku, co zůstává a co se ztrácí z tradičního obsahu, významu a smyslu lidské práce?

Zde podotýkáme, že Tofflerův koncept střídání civilizačních vln je zjednodušený, a to proto, že se opírá o hledisko hlavního finančního toku, tj. o to, kolik kapitálu protéká v určitém období příslušným odvětvím ekonomiky.

Vědecko-technický rozvoj vede k miniaturizaci techniky, dochází k pronikavému zvýšení produktivity práce a ke snížení omezené účasti živé lidské práce. Věda zbavuje dělníky bezobsažné monotónní práce, ale často je zbavuje produktivní práce vůbec. Ztráta pracovních příležitostí bude však patrně pokračovat. Žádná firma, která musí nízkými náklady konkurovat ostatním výrobcům, tlaku na úsporu výrobních nákladů neodolá. S ohledem na přírodu dochází k zatím nejvyšší úrovni kulturní zátěže Země výrobou i konečnou osobní spotřebou (Šmajš, 2006).

Historický vývoj technologického obsahu práce přitom ukazuje, že lidská práce byla vždy závisle proměnnou veličinou, že citlivě reagovala nejen na technický a intelektuální pokrok, nýbrž i na ostatní sociokulturní změny a regulativy. Také dnes obsah, nabídka a poptávka po práci citlivě rezonují globalizační procesy, lokální změny strukturně sociální a demografické i již zmíněné rozšiřování informačních technologií. A právě tato skutečnost kdysi ustálený vztah práce a způsobu života obrací. Práce po staletí určovala obsah i strukturu lidského života, dávala obyčejnému životu širší nadosobní smysl, étos a transcendenci, je dnes v mnohem větší míře sama pod vlivem proměňujícího se způsobu života, který člověku vnucuje neovladatelný anonymní systém globalizující se spotřební kultury.

Konzumní charakter života přitom určuje obsah lidského bytí mnohem víc, než časově omezená, nejistá, občasná či málo zajímavá práce. Všudypřítomné pobídky ke spotřebě nutí člověka ke koupi stále méně nezbytných věcí a služeb, vybízí ho k fyzickým kompenzačním aktivitám po práci, která byla před tím zbavena jakékoli užitečné fyzické námahy. Ale co je závažnější. Hromadné rozšíření energeticky, materiálově a provozně náročné spotřební techniky, zejména osobního automobilismu, které je jednou z podmínek dnešní vysoké efektivity investic, celou veřejnost rafinovaně vtahuje do riskantního procesu pustošení Země. Z lidí vytváří rukojmí finančních zájmů nadnárodního kapitálu (Bourdieu, 1993).

Účinek značně autonomních informačních technologií na člověka je však daleko širší a hlubší. Naráží na konzervativní a biologicky omezené schopnosti člověka.

Z poznatků současné biologie a antropologie totiž vyplývá, že příliš vysoké tempo sociokulturních proměn, které v této vlně spontánně přetvářejí podmínky lidského života a které na lidskou práci kladou příliš flexibilní intelektuální nároky, má své negativní důsledky.

Na vysoké pracovní tempo v prostředí amerických firem, které u vedoucích pracovníků produkuje stres, nespavost a kardiovaskulární choroby, upozorňuje v souvislosti s analýzou nové morálky profesor z univerzity ve francouzském Grenoblu Gilles Lipovetski ve své knize *Soumrak povinnosti* : „Devadesát procent amerických firem rozběhlo protistresové programy. Kdysi byla represivní morálka zdrojem hysterie, dnes zase morálka autonomie a seberealizace plodí úzkost, přepracovanost a depresi“ (1999, s. 305 – 306).

Nároky sociokulturních proměn práce mohou být pro část hendikepované, méně disponované či obtížně vzdělavatelné populace nepřiměřené, sociálně diskriminující a stresující. Obtížně nacházejí zaměstnání, mnozí z nich se ocitají na okraji lidské společnosti. Je to dáno také tím, že poměrně značné procento lidí má předpoklady fyzicky pracovat, ale jen malé procento lidí má předpoklady pro práci s lidmi. Práce s lidmi nekultivuje tolik jako fyzická práce, je totiž založena na ovlivňování, přesvědčování, ale i podvádění ... Lidé hledající v současné době práci, často přecházejí do terciární sféry, ale zde práce často vyžaduje pro ně nesplnitelné předpoklady. Všechny nedostatečné osobnostní předpoklady se projeví právě až v kontaktu s lidmi. A tak se z mnohých pracovníků terciární sféry stávají lidé nekompetentní, práce je nekultivuje, a nekultivuje ani ty, na které působí. Terciární sféra potřebuje humanitně vzdělané vysokoškolské pracovníky.

Co se tedy děje s tradiční lidskou prací? Jak se proměnila? Ze dvou složek lidské práce – fyzické a mentální, vědeckotechnický pokrok snižuje zejména potřebu práce fyzické. Proto budou stále více vyžadovány, vzhledem k přesunu ekonomického zájmu z výroby na spotřebu a služby, specifické formy mentální práce ve sféře marketingu, reklamy, leasingu, pojišťovnictví, právního zajištění, služeb...

To je v souladu s tím, že navzdory vysoké osobní spotřebě lidí bude ekonomika technicky vyspělých zemí, ovládaná současným globálně mobilním kapitálem, tradiční lidskou práci potřebovat stále méně. V důsledku protipřírodně orientovaného

vědeckotechnického pokroku se totiž daří lépe vykořisťovat neživé přírodní síly než zákony lépe chráněnou živou lidskou práci. Práce tak přestává být hlavní ekonomickou kategorií, stává se bohužel kategorií psychologickou a medicínsko-terapeutickou. Nezhroutlí-li se svět z jiných příčin, může se stát, jak říká můj manžel prof. Šmajš, že jednou bude na lékařský předpis. Plnohodnotnou práci, kterou dnes stále méně potřebuje globalizující se ekonomika, stále více potřebuje člověk jako živá bytost z masa a kostí, jako aktivní společenský živočich s konzervativní biologickou přirozeností.

Literatura

BOURDIE, P. F. et al., *La Misère du monde*. Paris, Éditions du Seuil, 1993.

BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., *Filosofie lidské aktivity jako východisko psychologie práce*. In BUCHTOVÁ, B., *Nezaměstnanost – společenské a kulturní proměny práce*. In BUCHTOVÁ, B. (Ed.), *Nezaměstnanost – technologické a sociální proměny práce*. Brno, ESF MU 2007, s. 22-29.

FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2006*. Košice, SVÚ SAV 2006, s. 108-111.

LIPOVETSKI, G., *Soumrak povinnosti*. Praha, Prostor 1999.

SEBAKONTROLA A AGRESÍVNE SPRÁVANIE U ODSÚDENÝCH V KONTEXTE PARTNERSKÉHO NÁSILIA

Mgr. Jana Tokarčíková

ÚVV a ÚVTOS Košice, tokarcikovaj@zvjs.sk

Abstrakt

Cieľom nášho príspevku je poukázať na aspekty sebakontroly u odsúdených v kontexte partnerského násilia. V popredí záujmu je normatívno- inhibično- motivačný rámec ich správania, teda aké typy správania sú podľa ich presvedčenia vhodné a nevhodné v partnerskom vzťahu (injunktívna norma), ich názor na to, k akým pozitívnym a negatívnym dôsledkom vedie agresívne správanie v partnerskom vzťahu a ktoré konkrétne nami popísané situácie by mohli u nich vyvolávať najväčšiu zlosť. Výsledky analyzujeme so zameraním na rozdiely u odsúdených páchatel'ov za násilný trestný čin a odsúdených páchatel'ov za nenásilný trestný čin.

Kľúčové slová:

Sebakontrola, normatívne presvedčenia, motivácia a inhibícia agresie.

1. Úvod

Teórie zaoberajúce sa delikventným správaním a agresiou nazerajú na túto problematiku z rôznych uhlov. Jedným z podstatných faktorov zohrávajúcich významnú rolu pri hľadaní príčin delikventného správania je nesporne sebakontrola- jej zlyhanie . V súčasnosti je jednou z teórií pokúšajúcich sa o vysvetlenie aj teória normatívnych presvedčení(Mummendey, Otten, 1989 a ich interakčný prístup k agresii, in Lovaš 2010), ktoré individuálne u každého jedinca posúvajú optiku vnímania a posudzovania, čo ešte je akceptovateľné a čo už nemožno akceptovať v medziach normatív. Ďalej je to motivácia páchatel'a na základe bilancie následkov svojho správania, či mu prinesie toto správanie úžitok, alebo naopak trest, a to s akou pravdepodobnosťou. A nesporne tiež samotná miera iritability páchatel'a, tendencia k reakciám zlosti, afektívna dráždivosť.

Téma sebakontroly a agresívneho správania u páchatel'ov trestnej činnosti je zdá sa veľmi aktuálnou v dôsledku všeobecne známeho trendu k nárastu páchania trestnej činnosti a to predovšetkým násilnej trestnej činnosti. Významný podiel na násilnej trestnej činnosti má partnerské násilie, predovšetkým násilie páchané mužom na svojej partnerke, čo bolo aj kritérium, ktorému sme podrobili výber vzorky a metodík.

Na základe výskumných otázok, ktoré sme si k tejto problematike kládli sme sformulovali *hypotézy*:

- 1) Predpokladáme vyššiu mieru v posudzovaní vhodnosti- injunktívna norma (celkové skóre V1-17) páchatel'ov násilnej trestnej činnosti ako páchatel'ov nenásilnej tr.č.
- 2) Predpokladáme, že páchatelia násilnej TRČ sú viac iritovaní popísanými situáciami ,ktoré majú vyvolávať zlosť ako páchatelia nenásilnej TRČ.
- 3) Predpokladáme, že u páchatel'ov násilnej trestnej činnosti prevážia motívy reprezentujúce pozitívne dôsledky agresie (pozitíva z napadnutia partnerky, než strach z ublíženia).
- 4) Predpokladáme štatisticky významný vzťah medzi vyššou mierou v posudzovaní vhodnosti správania (hrubé skóre),vyššou mierou iritability a prevažovaním pozitívnych následkov agresie v posudzovaní.

2. Premenné

- normatívne presvedčenia: kde respondenti popisovali vhodnosť nami popísaných foriem správania
- iritabilita: ktoré nami popisované situácie z partnerského spolužitia vyvolávajú u respondentov zlosť a v akej miere
- dôsledky partnerskej agresie : kde sme sledovali motiváciu k agresívnemu správaniu a posudzovanie miery pravdepodobnosti, že by mohli nastať nami popisované pozitívne/ negatívne následky

3. Vzorka

Celkovo bolo do výskumu zaradených 61 respondentov, z troch ústavov na VTOS(Košice, Košice- Šaca, Prešov):

36 s odsúdením za násilný trestný čin (týranie blízkej a zverenej osoby, vražda, ublíženie na zdraví, obmedzovanie osobnej slobody a pozbavenie osobnej slobody, útlak, sexuálne

trestné činy) 25 s odsúdením za nenásilný trestný čin (podvod, krádež, neplnenie vyživovacej povinnosti, marenie výkonu úradného rozhodnutia).

Zber dát prebiehal autorkou príspevku priamo v ústavoch, v apríli 2010. Vzhľadom na charakter vzorky bola pôvodná vzorka, ktorú tvorilo 71 respondentov následne redukovaná v dôsledku selekcie respondentov na respondentov samostatne schopných vyplniť dotazník a taktiež na základe vyváženia skupín z hľadiska veku a kriminálnej anamnézy, kde v prípade páchatel'ov nenásilných trestných činov bola kritériom absencia násilných trestných činov v predošlých trestoch. Vzorka splnila predpoklad normálneho rozdelenia, čo umožnilo využitie parametrických metodík.

4. Metódy zisťovania premenných

Pri výbere metodík sme sa inšpirovali diplomovou prácou Bc. Martiny Machovskej na FF UPJŠ v r. 2010, realizovanou v oblasti partnerského násillia a zameranou na porovnanie skupín VŠ študentov, „normálnej populácie“ a odsúdených páchatel'ov, avšak len za násilné trestné činy s charakterom partnerskej agresie. Metodiky boli pre túto prácu vyvinuté, resp. upravené za spolupráce s prof. Ladislavom Lovašom.

Dotazník mapujúci partnerské vzťahy: so zameraním na normatívne presvedčenia respondentov. Vzhľadom k skladbe respondentov a uvedeným okliešteniam v intelektovej báze vzorky bol dotazník obmedzený na skúmanie injunktívnej normy (predpokladali sme riziko skreslenia výsledkov pri zaradení položiek skúmajúcich deskriptívnu normu vzhľadom na potrebu rozlišovať významové nuansy). Pri tvorbe položiek bol dotazník inšpirovaný výskumom autoriek Bodnárová, Filadelfiová, Holubová, 2008. * Dotazník obsahoval 17 položiek, ktoré respondenti posudzovali na 5-bodovej škále (1- vhodné, 5- nevhodné).

Dotazník mapujúci partnerskú agresiu: so zameraním na zistenie miery iritability, v akej miere vyvolávajú popísané situácie u respondentov zlosť, s posudzovaním 15 položiek na 4-bodovej škále (1- vôbec ma nenahnevá, 4- veľmi silne ma nahnevá) inšpirovaný výskumom autoriek Bodnárová, Filadelfiová, Holubová, 2008, Sopková**, 2001, Bútrová, Filadelfiová, Mesochoritsová, 2005 ***a Pikálková, 2004****).

Dotazník dôsledkov partnerskej agresie: so zameraním na motiváciu k agresívnemu správaniu a predpokladané pozitívne/ negatívne následky agresie- pravdepodobnosť ich výskytu.

- *Príklad pozitívnych následkov:* následkom napadnutia partnerky by bolo ponaučenie partnerky.
- *Príklad negatívnych následkov:* obával by som sa, že sa partnerka následkom napadnutia zraní

Celkovo obsahoval dotazník 20 položiek na 5-bodovej škále(1-veľmi nepravdepodobné, 5-veľmi pravdepodobné), 10 položiek pre skúmanie pozitívnych následkov, 10 položiek pre skúmanie negatívnych následkov. Bol inšpirovaný dotazníkom autorov Archer, Southall, 2008, pôvodne určený pre vzorku odsúdených respondentov so zameraním na agresiu vo väzenskom prostredí. Reliabilitu položiek dotazníkov sme skúmali overením vnútornej konzistencie, všetky splňali kritérium dostatočnej vnútornej konzistencie, nakoľko žiadna z hodnôt neklesla pod 0,8.

Pre spracovanie údajov bol použitý program SPSS Base 15.0.³⁷

5. Výsledky

Hypotéza 1: Predpokladáme vyššiu mieru v posudzovaní vhodnosti- injunktívna norma (celkové skóre V1-17) páchatel'ov násilnej trestnej činnosti ako páchatel'ov nenásilnej tr.č.

Tabuľka č.1: Vplyv skupiny na posudzovanie vhodnosti partnerského správania (N= 61).

| Skupina | N | Mean | Std. Deviation | T test |
|--------------------------------------|----|--------|----------------|--------|
| VHOD odsúdení za násilný trestný čin | 36 | 4,5490 | ,50602 | |
| odsúdení za nenásilný trestný čin | 25 | 4,5553 | ,32799 | -,059 |

³⁷

*Reprezentatívny výskum výskytu a skúsenosti žien s násilím páchaným ne ženách na Slovensku.

** Markant pre iniciatívu Piata žena

*** Násilie páchané na ženách ako problém verejnej politiky

****výskum Sociologického ústavu AV ČR

Z výsledkov týchto skupín usudzujeme, že neexistuje štatisticky významný rozdiel v posudzovaní vhodnosti rôznych foriem agresívneho správania medzi oboma skupinami páchatel'ov. Napriek tomu existuje náznak v posudzovaní vhodnosti u nenásilných páchatel'ov vnímať popísané agresívne formy správania ako menej vhodné, čo by sa mohlo potvrdiť pri väčšej vzorke (bola limitovaná dostupnosťou a kritériami výberu) .

Tabuľka č.2: Vplyv skupiny na posudzovanie vhodnosti partnerského správania v položkách fyzického násillia (N= 61).

| Skupina | N | Mean | Std. Deviation | T test |
|--|----|--------|----------------|--------|
| FYZNAS odsúdení za násilný trestný čin | 36 | 4,6806 | ,58333 | -,736 |
| odsúdení za nenásilný trestný čin | 25 | 4,7733 | ,28415 | |

Výraznejší rozdiel možno pozorovať ak sa zameriame na položky zamerané na priame fyzické násillie, kde je rozdiel výraznejší, aj keď štatisticky opäť nevýznamný. Výsledky možno interpretovať aj na základe predošlej praxe a skúseností s páchatel'mi násilnej činnosti ako dôsledok vonkajších faktorov výkonu trestu, nakoľko je väčšina páchatel'ov v procese reedukácie dlhodobejšie a do značnej miery je na nich vyvíjaný vplyv v smere prosociálneho správania. Významný podiel však môže zohrávať tendencia vykazovať známky sociálne žiadúceho správania so sledovaním vlastných intencií-účelovo. Oblasť reedukácie je taktiež predmetom diskusie a to nakoľko je zmena správania trvalá a nie účelová v zariadení s priamou kontrolou. Hypotéza sa na základe uvedeného nepotvrdila. Príslušnosť k skupine nemá vplyv na injunktívnu normu.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že páchatelia násilnej TRČ sú viac iritovaní popísanými situáciami ,ktoré majú vyvolávať zlosť ako páchatelia nenásilnej TRČ.

Tabuľka č.3: Vplyv skupiny na posudzovanie zlosti (N= 61).

| Skupina | N | Mean | Std. Deviation | T test |
|---------------------------------------|----|--------|----------------|--------|
| ZLOST odsúdení za násilný trestný čin | 36 | 2,2370 | ,50783 | ,624 |
| odsúdení za nenásilný trestný čin | 25 | 2,1520 | ,54519 | |

Porovnanie skupín v miere zlosti, ktorú vyvolávajú popísané situácie sa nepreukázalo ako významné. Obe skupiny hodnotili na 4-bodovej škále, že nami popisované situácie vyvolávajú zlosť na úrovni slabé až stredne. Opäť sa preukázalo rozdiel nevýznamný, avšak s náznakom možných väčších rozdielov v prípade väčšej skupiny. Otázka iritability je s páchatelmi násilnej trestnej činnosti úzko spätá. Nie je však jednoznačné, že páchatelom násilnej TRČ je osoba s vyššou mierou iritability. Sú známe prípady, kedy bola týmto páchatelom obeť v predošlom období dlhodobo týraná. Opäť sa nenapĺňa jednoznačný predpoklad pre vnímanie páchatelja násilnej trestnej činnosti ako agresora s vyššou citlivosťou na iritujúce podnety.

Tabuľka č.4: Priemerné hodnotenie položiek dotazníka so zameraním na najmenej a najviac vzbudzujúce zlosť.

| | Mean | Std. Deviation |
|----------|--------|----------------|
| AP3 +++ | 1,5574 | ,88552 |
| AP4 ++ | 1,6721 | ,81079 |
| AP8 * | 2,6885 | ,92270 |
| AP9 ** | 2,7869 | 1,06638 |
| AP10 *** | 2,9508 | 1,10191 |
| AP11 + | 1,7541 | 1,14972 |

+++ položka najmenej vyvolávajúca zlosť: *...Vám nechce sexuálne vyhovieť*

++ položka druhá najmenej vyvolávajúca zlosť: *...keď s Vami v niečom nesúhlasí*

+ položka tretia najmenej vyvolávajúca zlosť: *...keď zistíte, že je tehotná a čaká dieťa*

*** položka najviac vyvolávajúca zlosť: *...keď máte podozrenie, že Vás podvádza*

** položka druhá najviac vyvolávajúca zlosť: *...keď príde neskoro domov a Vy nevíete kde bola*

*položka tretia najviac vyvolávajúca zlosť: *...keď na Vás kričí a nadáva Vám*

Pri pohľade na konkrétne položky skórovali -ako je zjavné- predovšetkým položky s obsahom, ktorý naznačoval prípadnú neveru partnerky a v menšej miere jej priamu agresiu voči páchatel'ovi. Ak by sme tieto výsledky interpretovali na pozadí existujúcich rodových stereotypov dosiaľ hlboko zakorenených v spoločnosti ,najväčšiu zlosť vyvoláva u muža- partnera narušenie obrazu ženy submisívnej a pevne ukotvenej vo svojej rodine, menej expresívnej.

Hypotéza sa nepotvrdila, miera iritability je medzi oboma skupinami nevýznamná.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že u páchatel'ov násilnej trestnej činnosti prevážia motívy reprezentujúce pozitívne dôsledky agresie (pozitíva z napadnutia partnerky, než strach z ublíženia).

Tabuľka č.5: Vplyv skupiny na posudzovanie negatívnych a pozitívnych dôsledkov partnerskej agresie (N= 61)

| | Skupina | N | Mean | Std. Deviation | |
|-------|-----------------------------------|----|--------|----------------|--------------|
| DANEG | odsúdení za násilný trestný čin | 36 | 3,2083 | 1,17410 | -,846 |
| | odsúdení za nenásilný trestný čin | 25 | 3,4280 | ,85417 | |
| DAPOZ | odsúdení za násilný trestný čin | 36 | 2,1611 | ,91442 | -3.263 ** |
| | odsúdení za nenásilný trestný čin | 25 | 2,9520 | ,95443 | |

** p < 0,01

DANEG- negatívne dôsledky agresie

DAPOZ – pozitívne dôsledky agresie

Vyššie skóre signalizuje tendenciu posudzovať pozitívne a negatívne následky za viac pravdepodobné, čo je v tomto prípade v súlade s bežnými očakávaniami prekvapivé. Ako štatisticky významný sa ukazuje výsledok v prípade pozitívnych následkov, kde páchatelia nenásilnej trestnej činnosti predpokladajú vyššiu pravdepodobnosť pozitívnych následkov. V súlade s obrazom páchatel'a násilnej TRČ je na prvý pohľad výsledok rozporuplný. Páchatelia nenásilnej TRČ- respondenti však zotrávajú v

prostredí väzenskej society a ak berieme do úvahy možnosť vplyvu relatívne heterogénnej skupiny, kde sú okrem bežných páchatel'ov za majetkovú trestnú činnosť aj recidivisti so závažnou trestnou činnosťou, môže existovať predpoklad sociálneho učenia, kde agresia v skupine prináša aj svoje výhody, predovšetkým v štruktúre neformálnych vzťahov väzenskej subkultúry. Tá môže vplývať na celkové hodnotenie následkov agresívneho správania, nakoľko aj v neformálnej štruktúre väzňov je zväčša vodcom agresívny a opakovane recidivujúci páchatel', často udržiavajúci svoju pozíciu vyvolávaním strachu u okolia. Posudzovanie následkov u páchatel'ov násilnej trestnej činnosti je možné interpretovať aj prostredníctvom vyššie uvedených vonkajších vplyvov na zmenu správania a sociálnej žiadúcnosti.

Hypotéza 4: Predpokladáme štatisticky významný vzťah medzi vyššou mierou v posudzovaní vhodnosti správania (hrubé skóre), vyššou mierou iritability a prevažovaním pozitívnych následkov agresie v posudzovaní.

Tabuľka č. 6: Korelácie medzi vhodnosťou, zlosťou, dôsledkami agresie pri porovnaní oboch skupín respondentov. (N= 61).

| | | VHOD | ZLOST | DANEG | DAPOZ |
|-------|---------------------|-----------|---------|-------|-----------|
| VHOD | Pearson Correlation | | | | -,338(**) |
| ZLOST | Pearson Correlation | | | | ,291(*) |
| DANEG | Pearson Correlation | | | | |
| DAPOZ | Pearson Correlation | -,338(**) | ,291(*) | | |

**p < 0.01

* p < 0.05

Z predpokladaných vzťahov v miere posudzovania položiek indikujúcich injunktívnu normu správania, mieru iritability a posudzovanie následkov správania sa ukazuje ako signifikantný – negatívne korelujúci- vzťah injunktívnej normy s pravdepodobnosťou pozitívnych následkov, teda respondenti vnímajúci popisované situácie ako viac nevhodné majú tendenciu hodnotiť pozitívne následky agresie ako menej pravdepodobné (obrátená škála). Zároveň možno sledovať pozitívnu koreláciu vo vzťahu medzi mierou iritability a pozitívnymi následkami, čo predpokladá, že respondent hodnotí pozitívne následky agresie ako menej pravdepodobné a zároveň je popísanými

situáciami menej iritovaný. Celkovo možno hodnotiť, že vo faktoroch, ktoré nám indikujú na sebakontrolu u páchatel'ov sa ukazuje významná celková súčinnosť viacerých faktorov, ktoré môžu pôsobiť proti agresii v ich správaní a páchatel' predpokladajúci nižšiu pravdepodobnosť pozitívnych následkov- benefitov z agresívneho správania nebude pokračovať v agresii na brachiálnej úrovni. Ide o páchatel'ov s nižšou mierou iritability, kde v pozadí pravdepodobne stojí taktiež racionálna bilancia následkov v jeho neprospech a slúži ako prirodzená bariéra.

Prípadne, by sme mohli teda povedať, že tí, ktorí nevnímajú nevhodnosť v určitých formách správania a vo väčšej miere ich niektoré situácie partnerského spolužitia nahnevajú, vidia v partnerskej agresii (v napadnutí partnerky) určité pozitíva.

6. Záver

Na základe odpovedí oboch skupín sa ukázali na prvý pohľad prekvapujúco malé rozdiely v miere sebakontroly, na ktorú sme usudzovali prostredníctvom normatívnych presvedčení, miery iritability a motivácie k agresívnemu správaniu. V spomínaných interpretáciách výsledkov bolo opakovane spomenuté, že v dynamike prežívania páchatel'a spolupôsobí viacero faktorov, ktoré sa v konečnom dôsledku podieľajú na tom, aké je jeho správanie. V nemalej miere pôsobí aj prítomnosť situačných faktorov, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť agresívneho správania a vedú v extrémnej záťaži k tomuto správaniu aj osoby s menšími osobnostnými predpokladmi pre agresiu. Zároveň je nutné poznamenať, že vzorka páchatel'ov bola v období zberu dát v značenej miere pod dlhodobým pôsobením reedukačných snáh zo strany pedagógov a ostatného personálu. Tendencia správať sa v súlade s jeho očakávaním je silná. Je hodné diskusie, nakoľko je toto pôsobenie trvalé a prináša záruku minimalizácie recidívy.

Viacerí autori z penitenciárnej a filozofickej oblasti poznamenávajú, že systém väznenstva nie je ideálny pre účel, ktorý má plniť, ale spoločnosť nevynašla lepšie prostriedky ako trestať páchatel'ov trestnej činnosti. Ak nedokážeme zaručiť elimináciu vplyvov pôvodného prostredia a páchatel' sa doň vracia späť, nemôžeme zaručiť taktiež, že nebude recidivovať. Jeho správanie je počas výkonu trestu navonok adaptované a plní navonok predpoklady pre úspešné prepustenie aj podmiennečne, je však daná zmena trvalá? Nie je v podstate výkon trestu spôsob ako naučiť páchatel'a správať sa sociálne

žiadúco? Tento záver podporuje aj množstvo recidivujúcich odsúdených. Ďalším faktorom je vplyv väzenskej society, ktorá má formatívny podiel počas výkonu trestu, tzv. druhý život odsúdených. V tomto prostredí je posilňované iné správanie, ktoré sa javí ako účinné, čím dochádza k sociálnemu učeniu a ak sa tieto vzorce správania prenású po VTOS do civilného správania, predstavujú opätovné riziko recidívy. V komunite odsúdených neprináša prosociálne správanie predpoklad úspechu. Predpokladom silnejšieho postavenia je strach okolia- čo sa ukázalo napríklad aj na vzorke nenásilných páchatel'ov pri posudzovaní pozitívnych následkov agresie.

Je potrebné tiež poznamenať prekvapivé výsledky na základe anamnestických ukazovateľ'ov, ktoré presiahli rozsah príspevku, ale boli súčasťou výskumu. Mytologizácia páchatel'a viedla zo strany spoločnosti ku uisteniu sa, že dokáže predpokladať potenciálneho agresora a nositeľa istých anamnestických ukazovateľ'ov sa stali často neprávom stigmatizovaní, pričom výskumy ukazujú, že agresia sa vyskytuje na všetkých úrovniach a vo všetkých spoločenských vrstvách. Menia sa len jej formy a stupne kamufláže.

Na záver musím poznamenať, že výskum tejto vzorky je vhodnou sondou aj pre zistenia, ako by sa mala samotná vzorka skúmať. Ukazuje sa nevhodnosť užívať metodiky dotazníkového typu, predovšetkým na intelektom oklieštenú základňu a tendencie k účelovosti, príp. zaradiť do metodík tzv. L-skóre. Napriek výraznejšej námahe sa však ukazuje lepšia cesta formou kvalitatívnej analýzy produktov, príp. experimentálny prístup, kde je riziko skreslenia sociálnou žiadúcnosťou menšie.

Tento výskum bol vnímaný ako sonda do problematiky agresívneho správania u páchatel'ov, rozhodne si však zameranie na osobnosť páchatel'a vyžaduje komplexnejší a dlhodobý prístup z hľadiska skúmania možností a podmienok pre minimalizáciu recidívy.

Literatúra

LOVAŠ, L., Agresia a násilie. Pegas 2010.

MACHOVSKÁ, M., Faktory agresívneho správania v blízkych vzťahoch. Diplomová práca. Filozofická fakulta UPJŠ, 2010.

NAVIGÁCIA V POVOLANÍ – INOVATÍVNE KARIÉROVÉ PORADENSTVO

Mgr. Eva Uhríková

Navigácia v povolání, Bratislava, eva@navigaciavpovolani.sk

Abstrakt

Stále viac sa objavuje koncept práce ako motivácia k spokojnosti a radosi. V modernom svete spravidla nemusíme pracovať len aby sme prežili, chceme od práce viac ako len ekonomické výhody. Toto hľadisko sa dnes stáva silným trendom, možno dokonca aj nutnosťou. Zamestnávateľia si uvedomujú, že spokojní zamestnanci sú omnoho produktívnejší než nespokojní. Navigácia v povolání ako metodika kariérového poradenstva rozširuje svoje zameranie do roviny motivačnej. Zisťuje v akej oblasti, v akom povolání sa bude človek najlepšie cítiť vzhľadom na svoju osobnosť a vnútorné potreby. Inovatívnym a zážitkovým prístupom objavuje tvorivý potenciál a skryté zdroje. Využíva prácu s vnútornými kvalitami a schopnosťami jednotlivca, jeho životnými snami a cieľmi. Snahou je zladit' záujmy jednotlivca s potrebami trhu práce.

Kľúčové slová:

Kariérové poradenstvo, motivácia, navigácia v povolání, inovatívny prístup.

1. Úvod

Svet práce sa stal komplexnejším a rozmanitejším a otázka po zmysle práce, vlastných potrebách a túžbach získava vo všetkých oblastiach na váhe. Životopis je neustále aktívne a nanovo formovaný a neprebíha už priamočiari. Práve pre ľudí, ktorí nemajú "jednoduché" predpoklady nájsť si zamestnanie je čoraz dôležitejšie vidieť svoje šance a sily. Tie sa nachádzajú často v celkom nečakaných oblastiach. Niekedy je to jednoducho radosť a nadšenie, aké môžu rozvinúť, keď im práca sedí, ktoré z nich môžu spraviť cenných zamestnancov a spolupracovníkov. Za deficitmi sa skrývajú často zdroje. Na ich objavenie je potrebné aj určité nastavenie či pohľad, a samozrejme aj metodika, ako s ním pracovať.

Navigácia pri hľadaní povolania je riadený tvorivý proces identifikácie najvhodnejšieho povolania vzhľadom k osobnosti klienta. Inovatívny zážitkový prístup využívajúci prácu s vnútornými kvalitami a schopnosťami jednotlivca v snahe objaviť tvorivý potenciál a skryté zdroje. Má viac aspektov procesového než expertného poradenstva. Sleduje proces každého klienta osobito a jedinečne. Smeruje k určaniu povolania, ktoré zodpovedá povahe človeka, jeho osobnostným charakteristikám, záujmom a záľubám. Vyvracia presvedčenie zakorenené v našej kultúre, že práca je niečo, čo musí byť namáhavé, aby bol dôvod dostávať za ňu výplatu. Vychádza z predpokladu, že práca nemusí len energiu spotrebúvať, ale aj dávať. Tým, že bude človeka naplňovať a bude pre neho zároveň zábavou, prinášať mu radosť.

2. História a teoretické pozadie

Navigáciu pri hľadaní povolania (nem. Berufsnavigation) ako špecifický prístup v kariérovom poradenstve vytvoril švajčiarsky poradca a supervízor Thomas Diener. Spočiatku osobný poradenský štýl inšpirovaný množstvom skúseností, myšlienkových smerov a absolvovaných vzdelávaní postupne prerástol do konkrétnej metodiky a filozofie, ktorá sa neustále rozvíja. Diener veľa rokov učil svoj pohľad na svet práce a hľadanie si miesta v ňom v rámci zážitkových workshopov a poradenských projektov vo Švajčiarsku, Nemecku a Rakúsku. Postupne vznikla voľná sieť „Navigátorov“ zdieľajúcich spoločnú víziu práce s ľuďmi v procese zmien. Prostredníctvom jednoročného výcviku „Navigácie pri hľadaní povolania“ akreditovanom MŠSR, ktorý zrealizoval v spolupráci s Inštitútom procesorientovanej psychológie v rokoch 2007/08 na Slovensku, sa táto sieť rozšírila aj o kariérových poradcov u nás.

Dienerov prístup vychádza z filozofie a techník terapeutických škôl, v ktorých sa vzdelával. Predovšetkým je to procesorientovaná psychológia- POP (Mindell, 1992) a psychodráma (Moreno, 1973). POP je fenomenologický a experienciálny prístup, ktorý vychádza z predpokladu, že všetky zdroje na riešenie svojich problémov môžeme nájsť v procese tu a teraz, v nás či dokonca v samotných problémoch. Cieľom nie je teda programová zmena správania či zbavenie sa problémov, ale nadviazanie kontaktu so zdrojmi v ich pozadí a s ich potenciálom zlepšiť našu kvalitu života. „Navigácia“ preto

neponíma naše charakteristiky v zmysle „silných“ a „slabých“ stránok či „realistických“ a „nerealistických“ túžob, ale ako hodnotovo neutrálnejšie „kvality“, ktoré v správnom kontexte môžu byť prínosom a výhodou. Užitočnejšie než meniť je preto skôr spoznávať a privítať, čo vlastne máme k dispozícii a nájsť správny kontext, kde by sme to mohli tvorivo uplatniť. Zároveň sú pri hľadaní a rozvíjaní kvalít dôležité nielen kognitívne, ale hlavne emočné procesy, preto sa uplatňujú expresívne a imaginatívne postupy, ktoré POP a psychodráma ponúkajú.

Medzi základné princípy prístupu patrí ďalej presvedčenie, že práca môže byť zábavná, môže mať niečo spoločné s životným povoláním či poslaním a nemala by sa redukovať len na kritéria fungovania a výkonu. K tomu potrebujeme odvahu, podporu ľudí a tvorivé zaobchádzanie s existujúci pracovnými štruktúrami. Tieto princípy vychádzajú z pohľadu na pracovnú sféru Fritjofa Bergmanna (2004), ktorý hovorí, že svet práce dnes ponúka nekonečné možnosti a každý človek dokáže nájsť prácu, ktorá je v súlade s jeho snami, túžbami, talentami. Industriálne ponímanie sveta práce či prevaha práce za mzdu sú zastaralé a sami môžeme aktívne vytvárať nové formy práce či povolania. Ako ďalšie vplyvy môžeme spomenúť poradenské techniky Bollesa (1998), prístup Edgara Scheina (1999) či Zurrišský poradenský model orientovaný na zdroje (Krause; Storch, 2006).

3. Popis metodiky

V porovnaní s bežne využívanými systémami kariérového poradenstva postavenými na zhromažďovaní informácií o existujúcich povolaniach a porovnávaní predpokladov jednotlivca s požiadavkami profesií kladie „Navigácia“ dôraz na „soft“ faktory- kvality, sny, hodnoty, predstavivosť, nadšenie či túžby človeka ako ukazovatele cesty smerom k profesii, kde by klient mohol tieto svoje túžby či kvality realizovať, ktorá mu bude prinášať maximálnu spokojnosť a dodávať energiu. Táto spokojnosť následne môže viesť k lepším pracovným výsledkom a lepším možnostiam uplatnenia na trhu práce. Poradca v tomto prístupe nezastáva expertnú rolu, skôr sprevádza klienta vlastným procesom hľadania zdrojov a vlastného smerovania s dôverou, že on sám vie, čo je preňho najlepšie. Je to procesové poradenstvo zamerané na individuálnu situáciu a kontext klienta. Expertné vedomosti sú ponúkané ako doplnok v prípade potreby.

Navigácia ako poradenský prístup je predovšetkým tvorivý proces, ktorý Diener (2008) prirovnáva k tvorivému vareniu. Vezmeme z chladničky čo máme k dispozícii a zo zapojením fantázie uvaríme chutný pokrm. Diener rozlišuje 3 fázy tvorivého procesu: inkubáciu, inšpiráciu a realizáciu, pričom ide skôr o metodickú pomôcku. V aktuálnom poradenstve smer určuje skôr klientova spätná väzba na ponúknuté intervencie. Prvá fáza sa venuje zozbieraniu schopností, záujmov a kvalít (prísad na varenie). Využíva sa štruktúrovaný rozhovor, expresívne a imaginatívne techniky a podľa potreby aj rôzne psychodiagnostické dotazníky a testy. Čerpá sa z nazbieraných skúseností, ako aj z obľúbených aktivít či záujmov v detstve i dospelosti, z osobných hodnôt a motivácií, túžob či charakteristík životných priestorov, v ktorých sa cítime dobre. V nasledujúcej fáze ide o vytváranie perspektívy- zo získaných prísad „varíme“ možné povolania. Toto je fáza tvorivého voľného hľadania, bez obmedzení. Okrem rozhovoru pomáha nadšenie, inšpiráciu a tvorivú energiu aktivovať hranie rolí, práca s priestorom, pohybom, výtvarnými či imaginatívnymi technikami. Vo fáze realizácie dostáva priestor aj expertné poradenstvo a koučing, práca s vonkajšími a vnútornými kritikmi či budovanie podpory pre vlastné ciele.

Dôležitou súčasťou navigácie je aj práca na obrazoch a presvedčeniach, ktoré máme o svete práce. Často sú stereotypné a bránia nám pohnúť sa lepším smerom. Pri dekonštrukcii rôznych predstáv či mýtov pomocou skúmania rodinných či kolektívnych presvedčení a mapovania obrazu sveta práce sa uvoľní tvorivosť, ktorú môžeme využiť pri hľadaní povolania, alebo dokonca vytvoriť nejaké nové, v ktorom využijeme viac svojich osobnostných kvalít.

4. Cieľová populácia

Navigácia pri hľadaní povolania je určená všetkým ľuďom bez rozdielu veku, ktorí túžia, aby ich práca bola zmysluplná a súvisela s ich životom. Pre *zamestnancov*, ktorých uvažujú o zmene, aby pre nich práca nebola len povinnosťou. Prostredníctvom poradenstva niektorí nájdu tiež impulz v možnosti osamostatniť sa. Pre *nepracujúcich*, ktorí zanechali svoju prácu, či už svojou iniciatívou, alebo inými okolnosťami. Zorientujú sa v sebe, svojich motívoch a predstavách o ich budúcom smerovaní a objavia v sebe chuť pustiť sa do nového pracovného projektu. Pre *studentov* končiacich ročníkov

vysokých, stredných a základných škôl, ktorí sa rozhodujú o výbere povolania alebo ďalšieho vzdelávania, ktoré cestu k povolaniu sprostredkuje. Často sa zameriavajú iba na výber školy a odboru štúdia, nespájajúc tieto kroky s konkrétnou predstavou o povolání. „Navigácia“ prináša študentom inšpiráciu a motivuje v špecifikovaní si svojich profesijných túžob s ohľadom na osobnostné prednosti. *Mamičky, oteckovia* končiaci rodičovskú dovolenku, nemôžu alebo nechcú sa vrátiť do pôvodného zamestnania, prípadne hľadajú pre seba vhodnejšiu oblasť práce, ktorá im umožní zosúladiť svoj rodinno-pracovný životný štýl. Výhodou je dostatočný priestor prejsť poradenským procesom ešte počas obdobia starostlivosti o dieťaťko. Ďalej *absolventi*, ktorí po prvý krát vstupujú do pracovného procesu, majú väčšinou úžasný elán hľadať to najvhodnejšie povolanie na svoj kariérny a osobnostný rozvoj.

Metodika je vhodnejšia pre ľudí motivovaných, ktorí uvažujú o zmene pracovného prostredia či nájdení nového smerovania. Špecificky pre mladých ľudí, ktorí sú považovaní zväčša za „problémových“ a ktorí musia pochopiť najskôr zmysel, kým sa angažujú. Zároveň je tento prístup nezvyčajný pre ľudí, ktorí nie sú zvyknutí zamýšľať sa nad svojimi pocitmi, ťažšie sa k nim približujú či nedokážu slovami vyjadriť svoje prežívanie. V tomto smere kladie vyššie nároky na poradcu, aby klienta dokázal povzbudiť a vytvoriť bezpečnú atmosféru. Pri individuálnej práci s klientom priebeh poradenstva závisí od toho, s čím klient vstupuje do poradenského procesu, od úrovne svojich rozhodnutí a predstáv. Poradca sa venuje rozvoju procesu a vedeniu klienta smerom k naplneniu jeho cieľov ohľadne profesijnej orientácie. Zaujímavá a veľmi inšpirujúca je skúsenosť so skupinovou prácou so študentmi. Hravou a zábavnou formou uvedie účastníkov do reality sveta práce. Nabáda študentov k vyhľadaniu a osloveniu ľudí z praxe, ktorí majú reálne skúsenosti s povolaním, nad ktorým študenti alternatívne uvažujú. Pomocou ich obľúbených detských hier a činností skupina spolu s lektorom identifikuje kvality študenta, následne z nich odvodí povolanie, ktoré mu najviac „sedí“. Zapájanie predstavivosti skupiny, tvorivosť a nadšenie sprevádza skupinový proces. Táto expresívna poradenská práca s mládežou prináša študentovi silnú motiváciu a radosť z výberu profesijnej orientácie. Vnáša do rozhodovania viac istoty a potvrdenia ich kompetencie, zorientovanie sa vo svojich preferenciách a motívoch, čo uľahčuje voľbu.

5. Záver

Kariérové poradenstvo „navigácia pri hľadaní povolania“ je inovatívny zážitkový proces, využívajúci voľnosť a kreativitu prístupu k povolaniu a realite sveta práce. Vo svojej podstate zastáva presvedčenie, že každý človek má svoje špecifické miesto v pracovnom svete. Kvality, ktoré hľadáme v živote, môžeme nachádzať a rozvíjať nielen v osobnej, ale aj pracovnej oblasti. Je len otázka hľadania, silnej motivácie klienta, koľko je ochotný a schopný tomuto pátraciemu procesu obetovať a venovať. Mať povolanie, kde to čo robím ma baví natoľko, že to ani nepocitujem ako prácu, znamená žiť svoje povolanie naplno v harmónii a šťastne.

Literatúra

- BERGMANN, F., Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor Verlag: Freiamt 2004.
- BOLLES, R.N., Jaké barvy je tvůj padák. Pragma: Praha 1996.
- DIENER, T., Esencia práce. Alchymia navigácie pri hľadaní povolania. Epos: Bratislava 2008.
- KRAUSE, F. & STORCH, M., Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Psychologie in Österreich 2006, Vol.26, No.1, 32-43.
- MINDELL, A., Telo a Sny. Stimul: Bratislava 1996.
- MORENO, J.L., Gruppenpsychotherapie und psychodrama. Thieme: Stuttgart. 1973.
- SCHEIN, E. H., Process consultation revisited. Building the helping relationship. Reading, Mass: Addison-Wesley 1999.

ZÁCVIK POSUZOVATELŮ – PŘEDPOKLAD VALIDITY VÝSLEDKŮ ASSESSMENT CENTRA

Doc. PhDr. Martin Vaculík, PhD.

Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno,
vaculik@fss.muni.cz

Abstrakt

Podle základních pravidel realizace metody assessment centra mohou být při jeho realizaci využiti pouze zacvičení posuzovatelé. Za důležité kritérium přípravy obsahu zácviku lze považovat přístup ke vnímání a zpracování informací. Existují dva hlavní přístupy k přípravě posuzovatelů – zácvik zaměřený na proces (důraz na důkladný záznam pozorovaného chování) a zácvik vytvářející stejný referenční rámec (důraz na vytvoření stejného kognitivního schématu pro všechny posuzovatele). Jako nejvhodnější se jeví kombinace obou typů zácviku. Takový zácvik poskytuje posuzovatelům společný referenční rámec, na jehož základě dochází k pozorování a hodnocení chování. Zároveň vede k záměrnému a kontrolovanému vnímání a zpracování informací.

Klíčová slova:

Metoda assessment centra, zácvik posuzovatelů, zácvik zaměřený na proces, zácvik na vybudování stejného referenčního rámce.

1. Úvod

Metoda assessment centra je diagnostický nástroj, jehož realizace by se měla řídit definovanými pravidly a etickými zásadami. Podle nich (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000; British Psychological Society, 2003) mohou být při realizaci assessment centra využiti pouze zacvičení lidé. To platí nejen pro pozorování a hodnocení chování (role posuzovatele), ale také pro další aktivity související s její realizací (např. tvorba designu assessment centra, hraní rolí, tvorba zprávy s výsledky, informování o výsledcích).

Zácvik posuzovatelů považujeme za důležitý, protože se týká aktivit, které jsou při assessment centru prováděny největším množstvím lidí a zpravidla nejčastěji. Jedná se o činnosti, které bezprostředně souvisejí s pozorováním a hodnocením chování účastníků. Jeho účastníky jsou zpravidla lidé s minimálními nebo žádnými zkušenostmi s touto rolí v assessment centru. Smysluplnost požadavku na zácvik posuzovatelů podporují výsledky výzkumných studií, podle kterých zácvik posuzovatelů vede ke zvýšení reliability výsledků, konvergentní, diskriminační a prediktivní validity (Lievens, 2001; Kolk et al., 2002; Schleicher et al., 2002). Jeho obsah a délku definují Základní pravidla a etické zásady realizace metody assessment centra pouze částečně (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000; British Psychological Society, 2003). Co by měl tedy zácvik posuzovatelů obsahovat, abychom zajistili co nejvyšší validitu výsledků assessment centra? Odpověď na tuto otázku hledáme ve způsobu vnímání a zpracování informací.

2. Vnímání a zpracování informací

Ve vztahu k zácviku posuzovatelů jsou uváděny dva procesy zpracování informací a) shora dolů (top-down processes, schema-driven theory), b) zdola nahoru (bottom-up processes, behavior-driven theory) (Pulakos, 1986, Lievens, 2001), které mohou ovlivňovat jeho obsah. Podle přístupu shora dolů mají na příjem a zpracování informací vliv předchozí zkušenosti (schémata), které umožňují člověku pochopit význam konkrétního vjemu a pojmenovat ho (Gleitmann, Fridlund, Reisberg, 1999). Za běžných okolností probíhají percepční procesy a zpracování informací rychle a zpravidla automaticky. Vyjdeme-li z tohoto předpokladu, pak je třeba připustit, že pozorování a hodnocení chování účastníků assessment centra je ovlivněno schématy jednotlivých posuzovatelů.

Existuje několik argumentů podporujících tento předpoklad. Jedním z nich je nedostatek času na pozorování a jeho záznam (Lievens, Klimoski, 2001). Ten zvyšuje pravděpodobnost zapojení schémat při hodnocení chování, které může být více založeno na schématech než na pozorovaném chování. Na uplatnění schémat při hodnocení chování má vliv paměť. Posuzovatelé nejsou schopni zaznamenat veškeré chování účastníků a zároveň mohou v krátkodobé paměti uchovat jen omezené množství

informací (Baddeley, 1999). Hodnocení chování v assessment centru je tedy založeno na dlouhodobé paměti, ve které je uloženo méně detailů než v krátkodobé paměti (Wyer, Srull, 1986). Do dlouhodobé paměti jsou ukládány a jsou v ní uchovávány především informace, které jsou v souladu se schémata, která člověk má. Tím se zvyšuje riziko ohrožení validity výsledků assessment centra.

Změna v automatickém vnímání a zpracování informací nastává tehdy, pokud se člověk setká s podnětem, který není schopen kategorizovat a rozpoznat. Pak přichází na řadu záměrné zpracování informací – výsledek vnímání a zpracování informací je založen na pečlivé analýze jednotlivých informací (zpracování informací probíhá zdola nahoru). Díky tomu jsou lidé schopni formulovat úsudek o okolním světě, který je nezávislý na předchozích zkušenostech (Wegner, Bargh, 1998). K tomu musí být při assessment centru vytvářeny určité podmínky. Jde o:

- důraz na přesnost pozorování a záznam co největšího množství chování účastníků, které patří do měřených kompetencí;
- každé hodnocení musí být podpořeno pozorovaným chováním (model ORCE);
- posuzovatelé musí brát svoji roli vážně a jsou motivováni k odpovědnému přístupu ke svým povinnostem;
- měřené kompetence tvoří smysluplné kategorie, do kterých lze pozorované chování zařadit (srovnej Vaculík, 2010 a Thornton, Rupp, 2006).

Při vnímání a zpracování informací se v různé míře uplatňují oba výše uvedené přístupy. Zjednodušeně lze říct, že zpracování informací založené na schématech se uplatňuje především v případech, kdy člověk přijímá a zpracovává informace automaticky a rychle. Pokud informace zpracovává záměrně, pak se ve větší míře uplatní přístup založený na pozorovaných datech (Wegner, Bargh, 1998).

Výše uvedeným teoretickým přístupům k vnímání a zpracování informací odpovídají také přístupy k zácviku posuzovatelů. Jeden přístup vychází ze zpracování informací zdola nahoru a je zaměřen na důkladné pozorování a pečlivý záznam chování (zácvik zaměřený na proces, behavior-driven assessor training, data-driven assessor training, process training). Druhý přístup vychází ze zpracování informací shora dolů, je zaměřen na využití vhodných schémat při pozorování a hodnocení chování (zácvik vytvářející stejný referenční rámec, schema driven assessor training, frame-of-reference training).

3. Typy zácviku v závislosti na způsobu vnímání a zpracování informací

Zácvik zaměřený na proces patří mezi tradiční a nejběžnější způsoby přípravy posuzovatelů (Lievens, Thornton, 2005). Jeho cílem je naučit pozorovat a hodnotit chování. Posuzovatelé se učí odlišovat pozorované chování od jeho hodnocení a jsou trénováni v procesu hodnocení. Prvním krokem je pozorování chování a jeho pečlivý záznam. Důkladný a pečlivý záznam pozorovaného chování snižuje vliv dlouhodobé paměti na hodnocení, a tím také snižuje vliv osobních schémat na hodnocení. Na záznam chování navazuje kategorizace chování a posledním krokem je určování úrovně chování. Posuzovatelé jsou trénováni v systematickém a záměrném zpracování informací (Vaculík, 2010).

Zácvik vytvářející stejný referenční rámec je založen na tom, že výsledný úsudek o sociálním světě je vždy ovlivněn zkušenostmi. Působení schémat na hodnocení nelze z assessment centra vyloučit. Proto je třeba využít výhody, které poskytuje zpracování informací shora dolů (Thornton, Rupp, 2006). Cílem zácviku je, aby posuzovatelé při pozorování a hodnocení chování využili stejná a vhodná schémata (Goodstone, Lopez, 2001). Podle Sulskyho a Daye (1992) vede tento typ zácviku k validnějším bezprostředním hodnocením (on-line impressions) a snižuje nutnost vybavování informací o každém účastníkovi v každé modelové situaci.

Jaký typ zácviku posuzovatelů vede k vyšší reliabilitě a validitě výsledků z assessment centra? Odpověď není jednoznačná. Na základě výsledků výzkumných studií (Lievens, 2001; Kolk et al., 2002; Schleicher et al., 2002) lze spolehlivě říct, že zacvičení posuzovatelé zvyšují validitu a reliabilitu výsledků. Zácvik vytvářející stejný referenční rámec vede k lepším výsledkům v oblasti reliability, prediktivní, souběžné i diskriminační validity než zácvik zaměřený na proces. V teorii lze najít podporu pro oba typy zácviku. Thornton a Ruppová (2003, 2006) se domnívají, že zácvik vytvářející stejný referenční rámec je vhodnější pro výběrová a diagnostická assessment centra, zatímco zácvik zaměřený na proces pro rozvojová assessment centra. Za vhodnou považujeme kombinaci obou typů zácviku, respektive obou východisek zpracování informací.

4. Obsah zácviku posuzovatelů

Zácvik posuzovatelů by měl být koncipován tak, aby umožnil propojit výhody, které souvisejí se zpracováním informací zdola nahoru (pečlivá analýza jednotlivých informací) i shora dolů (hodnocení založené na stejném referenčním rámci) (Vaculík, 2010). Jeho cílem je a) vytvoření stejného referenčního rámce, b) nácvik procesu pozorování a hodnocení chování. Výsledkem takového tréninku je, že všichni posuzovatelé vědí:

- jaké chování mají pozorovat;
- jakým způsobem chování zaznamenat;
- jaké chování přiřadit do jaké kompetence;
- jakému chování přiřadit jakou úroveň;
- jakým způsobem dospět k hodnocení úrovně kompetencí.

Jeho první část slouží k definování podmínek, za kterých se assessment centrum koná. Patří sem představení a) metody assessment centra, b) účelu konání assessment centra, c) organizační kultury, d) pozice, která je do assessment centra zařazena. Posuzovatelé jsou informováni o významu využití metod různého druhu, zařazení většího počtu zacvičených posuzovatelů, pořizování vzorků chování, metodice měření atd. Jsou seznámeni s částmi, které tvoří realizované assessment centrum. Je jim představen účel konání assessment centra a prvky organizační kultury, s nimiž je assessment centrum spojeno. Tzn. že je posuzovatelům například představen způsob, jakým jsou účastníci informováni o assessment centru (kdo poskytuje informace, kdy se tak stane, jakou formou proběhne předání informací), jaké informace jsou účastníkům sděleny, jakým způsobem jsou účastníci informováni o výsledcích, jakým způsobem budou výsledky využity atd. U výběrových assessment center je posuzovatelům představena pozice zařazená do assessment centra. Jsou seznámeni s popisem pracovních činností a požadavky na osobu na této pozici. Je jim objasněn význam pozice v organizaci a pozice je zařazena do kontextu organizace. Cílem první části zácviku je, aby si posuzovatelé vytvořili základní představu o kontextu, v němž se assessment centrum odehrává (Vaculík, 2010).

Další část zácviku se týká kompetencí. Posuzovatelům jsou představeny měřené kompetence, dochází k jejich definování. Výstupem této části je přehled pozorovatelného

chování ke každé kompetenci, která pak budou posuzovatelé v assessment centru pozorovat a hodnotit. Tato část závěru vede k tomu, že a) posuzovatelé kompetenci rozumí, b) jejich pohled na kompetence je stejný.

K nácviku pozorování a hodnocení chování lze přejít tehdy, mají-li posuzovatelé vytvořený společný rámec pro pozorování a hodnocení chování. Posuzovatelé se učí pozorovat a hodnotit prostřednictvím modelu ORCE (observe, record, classify, evaluate) (British Psychological Society, 2003; Ballantyne, Povah, 2004). Jde o nácvik záměrného, kontrolovaného vnímání a zpracování informací, jehož cílem je: a) aby posuzovatelé pozorovali chování, které patří do měřených kompetencí, b) aby zaznamenávali pozorované chování, nikoliv své dojmy nebo interpretace pozorovaného chování. Posuzovatelé jsou trénováni k tomu, aby zaznamenali relevantní chování a aby zaznamenali především to, co vidí, ne to, co si o pozorovaném chování myslí nebo jak je hodnotí. Dojmy nebo hodnocení chování mohou být součástí záznamu, ale je třeba, aby posuzovatelé věděli, že se jedná právě o dojmy a hodnocení, a nikoliv o pozorované chování (Vaculík, 2010). Jedná se o přechod od automatického způsobu vnímání a zpracování informací k záměrnému.

Pokud posuzovatelé umí rozlišit mezi pozorovaným chováním a jeho hodnocením, je možné přejít k nácviku kategorizace chování do kompetencí. Tato část závěru obsahuje dva kroky: a) operacionalizaci kompetencí v modelových situacích, b) kategorizaci chování do kompetencí. Operacionalizace kompetencí znamená definování chování, které patří do měřených kompetencí v konkrétní modelové situaci. Slouží k tomu, aby posuzovatelé věděli, jak se projevuje konkrétní kompetence v konkrétní modelové situaci. Pak může následovat nácvik kategorizace chování. Ta poskytuje také příležitost ke korekci toho, jaké chování pozorovat. Například někteří posuzovatelé mohou zjistit, že zaznamenávají velké množství chování, které do kompetencí nepatří.

Na tuto fázi navazuje nácvik hodnocení kompetencí, tj. určování úrovně kompetencí. Posuzovatelé se učí odlišovat efektivní (excelentní, vynikající) chování od neefektivního (nedostačujícího, ohrožujícího) (Goodstone, Lopez, 2001). Jsou seznámeni s bodovou stupnicí, která k tomuto účelu slouží, a pak přiřazují hodnotu pozorovanému chování, které předtím rozdělili do odpovídajících kompetencí. Každé hodnocení musí mít podporu v pozorovaném chování. Není možné, aby bylo založeno pouze na dojmu

nebo pocitu. Není ani přípustné, aby byla hodnocena kompetence na základě chování, které do něj nepatří. Návuk pozorování a hodnocení chování probíhá při skupinové diskusi. Jde o podobný způsob, kterým dochází k integraci informací z assessment centra. Posuzovatelé jsou seznámeni s výhodami i riziky skupinové diskuse a jsou jim představeny její zásady (Vaculík, 2010), které se učí dodržovat.

Další témata závuku posuzovatelů závisí na účelu konání assessment centra. Například u výběrového assessment centra by měli být posuzovatelé seznámeni s minimální úrovní kompetencí, která je vyžadována pro úspěšné působení na obsazované pozici. U diagnostického assessment centra může být obsahem závuku odlišeni schopností a dovedností. Na závěr závuku může být posuzovatelům představen obsah assessment centra, na které jsou připravováni.

5. Souhrn

- Při realizaci metody assessment centra musí být využiti zacvičení lidé. To platí nejen pro pozorování a hodnocení chování (role posuzovatele), ale také pro další aktivity související s její realizací (např. tvorba designu assessment centra, hraní rolí, tvorba zprávy s výsledky, informování o výsledcích).
- Za důležité kritérium pro přípravu obsahu závuku považujeme přístup k vnímání a zpracování informací. Závuk zaměřený na proces vychází ze zpracování informací zdola nahoru, je zaměřen na důkladné pozorování a pečlivý záznam co největšího množství pozorovaného chování. Jeho cílem je naučit pozorovat a hodnotit chování. Závuk vytvářející stejný referenční rámec je založen na tom, že výsledný úsudek o sociálním světě je vždy ovlivněn zkušenostmi (zpracování informací shora dolů).
- V teorii lze najít podporu pro oba typy závuku. Podle výsledků výzkumných studií nelze jednoznačně říct, který z typů závuku vede k validnějším a reliabilnějším výsledkům. Jisté je, že zacvičení posuzovatelé zvyšují validitu a reliabilitu výsledků.
- Nejvhodnější se jeví kombinace obou typů závuku. Takový závuk poskytuje posuzovatelům společný referenční rámec, na jehož základě dochází k pozorování

a hodnocení chování. Zároveň vede k záměrnému a kontrolovanému vnímání a zpracování informací.

Literatura

BADDELEY, A., *Vaše paměť*. Brno, Jota 1999.

BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY, *Design, implementation and evaluation of assessment and development center – best practice guidelines*. Leicester: BSP 2003.

GLEITMAN, H., FRIDLUND, A. J., REISBERG, D., *Psychology*. NY, W.W. Norton & Company 1999.

GOODSTONE, M. S., LOPEZ, F. E., *The frame of reference approach as a solution to an assessment center dilemma*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2001, 53, 96 – 107.

INTERNATIONAL TASK FORCE ON ASSESSMENT CENTER GUIDELINES, *Guidelines and ethical considerations for assessment center operation*. *Public Personnel Management*, 2000, 29, 315 – 331.

KOLK, N. J., BORN, M. PH., VAN DER FLIER, H., OLMAN, J. M., *Assessment center procedures: Cognitive load during the observation phase*. *International Journal of Selection and Assessment*, 2010, 10, 271 – 278.

LIEVENS, F., *Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity*. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 255 – 264.

LIEVENS, F., KLIMOSKI, R. J., *Understanding the assessment centre process: Where are we now?* *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2001, 16, 246 – 286.

LIEVENS, F., THORNTON III, G. C., *Assessment centers: Recent developments in practice and research*. In. A. Evers, N. Anderson, O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Oxford, Blackwell Publishing Ltd. 2005, 243 – 264.

- PULAKOS, E. D., The development of training programs to increase accuracy with different rating tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 38, 76 – 91.
- SCHLEICHER, D. J., DAY, D.V., MAYERS, B. T., RIGGIO, R. E., The new frame for frame-of-reference training. Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 735 – 746.
- SPYCHALSKI, A. C., QUINONES, M. A., GAUGLER, B. B., POHLEY, K., A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 1997, 50, 71 – 90.
- SULSKY, L. K., DAY, D. V., Frame-of-reference training and cognitive categorization: An empirical investigation of rater memory issues. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, 501 – 510.
- THORNTON III, G. C., RUPP, D. E., *Assessment centers in human resource management*. NJ, London, Lawrence Erlbaum Associates 2006.
- THORNTON III, G. C., RUPP, D. E., Simulations and assessment centers. In J. C. THOMAS (ED.), M. HERSEN (SERIES ED.), *Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol. 4: Industrial and organizational assessment*. NY, Willey 2003, 318 – 344.
- VACULÍK, M., *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno, NC Publishing 2010.
- WEGNER, D. M., BARGH, J. A. (1998). Control and automaticity in social life. In D. T. GILBERT, S. T. FISKE, G. LINDZEY (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed.). NY, McGraw-Hill, 1998, 446 – 496.
- WYER, R., SRULL, T., Human cognition in its social context. *Psychological Review*, 1986, 93, 322 – 359.

META-ANALÝZA VČERA A DNES

Mgr. Ivana Vasil'ová

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského v Bratislave, ivana.vasilova@gmail.com

Abstrakt

Príspevok je zameraný na priblíženie začiatku využívania meta-analýzy v psychológii, ich potrebu a nutnosť. Začiatky využívania meta-analýzy sú podmienené ekonomicky, ale zároveň ovplyvnili vedecké smerovanie sociálnych vied. Ďalej sa v príspevku na ilustráciu venujeme dvom kompletným meta-analýzám zameraným na pracovný výkon. Cieľom príspevku je snaha upozorniť na potrebu využívania meta-analýzy a jej využitie vo výskume a v praxi.

Kľúčové slová:

Meta-analýza, Pracovný výkon.

1. História meta-analýzy v psychológii

V polovici 70-tych rokov sa ocitli sociálne a spoločenské vedy vo vážnych problémoch. Obrovské množstvo štúdií reagovalo na dôležité otázky, ktoré vyplývali z rozvoja sociálnej politiky. Výsledky rozličných štúdií boli zvyčajne protichodné. Napríklad: „Pracujú ľudia efektívnejšie, ak sú spokojní s ich zamestnaním?“ Štúdie nenašli rovnakú odpoveď. „Naučia sa študenti viac v malých skupinách?“ Výsledky výskumov boli v konflikte.. . Výskumní pracovníci sa snažili nájsť odpoveď na rôzne otázky, avšak nedokázali nájsť odpovede rovnaké. Verejní činitelia a riadiaci pracovníci sa stávali čoraz skeptickejšie k sociálnym a spoločenským vedám, hlavne v USA. Bolo čoraz obtiažnejšie získať štátne dotácie na výskum. V roku 1981 riaditeľ Federálneho úradu pre manažment a rozpočet, David Stockman, navrhol 80 %-tnú redukciiu dotácií na výskum v spoločenských a sociálnych vedách. Tento návrh bol typickým pokusom vyburcovať politickú opozíciu. Ešte keď navrhované zníženie bolo menšie ako drakonických 80 %, voliči mohli vypočítať o koľko výskumníci prídu a protestovať proti návrhu. Mnohí výskumníci samozrejme predpokladali, že sa to stane. Avšak realita bola

iná. Verejnosť do týchto vecí nezasiahla a v tejto kritickej situácii zvolala APA Konzorcium Asociácie sociálnych vied na lobbing proti tomuto zásahu v dotáciách od štátu. Hoci to malo nejaký úspech a podarilo sa dosiahnuť prisľúbenie menej radikálnych zásahov, nikto si nebol istý skutočným výsledkom. Takýto vývoj však dostal oblasť výskumu sociálnych vied do stavu ohrozenia. A bolo potrebné s tým niečo urobiť. (Roselberg, 2004).

- *Prvým krokom* bol obrovsky optimizmus, že sociálne vedy zodpovedajú všetky sociálne dôležité otázky, ktoré prináša vývoj spoločnosti.
- *Ďalším krokom* bolo vykonanie týchto výskumov, ale výsledky boli nejednotné.
- *Tretím krokom* bolo vytvorenie **meta-analýzy**.

2. Prvé využitie meta-analýzy

V roku 1981 Glass, McGaw a Smith využili novú metódu – meta-analýzu – ako spôsob najlepšieho sumarizovania výskumov a identifikácie logických súvislostí bez rôznych subjektívnych oblastí. Meta-analýza tak bola uvedená ako nadradená metodika využívaná na empirické zhrnutie množstva literatúry (Swanson, Holton, 2005). Pojem meta-analýza sa prisudzuje Glassovi (a jeho kolegom) ešte z roku 1970. Odvtedy rástli odkazy na túto kvantitatívnu metódu geometrickým radom. Od roku 1978 do roku 1983 to bolo 909 odkazov v rôznych odborných článkoch (Rosenthal, 1991).

3. Prvé definície meta-analýzy

V roku 1986 definoval Niemi (Swanson, Holton, 2005) meta-analýzu ako relatívne novú, no čoraz viac populárnu, kvantitatívnu výskumnú metódu na syntézu realizovaných výskumov, ako aplikáciu štatistických procedúr na zbieranie empirických zistení z jednotlivých štúdií s cieľom integrovať, syntetizovať ich a dať im zmysel. Prvá meta-analýza mohla byť zaznamenaná pred viac ako 100 rokmi ešte keď Karl Pearson zbieral korelačné koeficienty na určenie toho, ktoré očkovanie proti kiahňam súviselo s prežitím.

Medzi prvých „pionierov“ využívania meta-analýz zaraďujeme osobnosti ako napr.: John E. Hunter, Frank L. Schmidt, Rosenthal & DiMatteo a iných (Roselberg, 2004).

4. Výhody a nevýhody meta-analýzy

Táto kvantitatívna procedúra – meta-analýza – môže byť použitá to, aby existujúce, niekedy protichodné, výskumné zistenia boli konfrontované a výskumná otázka bola zodpovedaná v rámci konkrétnej situácie. Kombinujú sa numerické dáta z rôzneho počtu štúdií. Hlavná sila meta-analýzy prichádza s jej kapacitou pomôcť výskumníkom dosiahnuť presný a spoľahlivý záver, ktorý iné výskumné prístupy nemôžu poskytnúť, ako napr. jedna individuálna štúdia či kvalitatívne alebo popisné zhodnotenie literatúry. Meta-analytický výskumný prístup má však napriek tomu svoje výhody aj nevýhody (Swanson, Holton, 2005).

4.1 Výhody meta-analýzy

Medzi hlavné výhody zaraďujeme kapacitu pre množstvo štúdiu, vytvorenie empirických záverov. Napriek výhodám, ktoré meta-analýzu stavajú do pozície neohroziteľnej metódy, je potrebné uvažovať aj o jej nevýhodách. Hoci výhody využívania meta-analýzy vyzerajú byť zrejmé, ukazujú sa aj kritické momenty zahŕňajúce možnosť vstupu zaujatosti do výberu výsledkov, zmiešanie dobrých a zlých štúdií, kombinovanie „hrušiek s jablkami“, prílišné zdôrazňovanie individuálnych efektov jednotlivých štúdií a samozrejme rôzne iné nevýhody (Swanson, Holton, 2005).

4.2 Nevýhody meta-analýzy

Prvou nevýhodou je osobná zaujatosť pri výbere a zaraďovaní štúdií do meta-analýzy. Neexistuje jedna databáza, ktorá by zahŕňala všetky štúdie zaoberajúce sa témou, ktorá je podstatná pre meta-analýzu a takisto množstvo dobrých štúdiu nie je ľahko získateľných z dôvodu ich nepublikovania. Tu môže dôjsť k zaujatosti: významné výsledky sú častejšie publikované, nesignifikantné výsledky sú „zamietnuté pod koberec“. Meta-analytické štúdie musia byť jasné a priehľadné, s reálnymi výsledkami (Swanson, Holton, 2005).

Druhou nevýhodou je obrovská variácia existujúcich štúdií. Rovnaké názvy a výskumné otázky v jednotlivých štúdiách sa značne líšia v teoretických východiskách, použitých metodikách, analýzach dát, formátoch referovania i obsahom. Štúdie majú rôznu výskumnú kvalitu a je pomerne obtiažné vytvoriť silnú meta-analýzu zmiešaním dobrých a zlých štúdií (Swanson, Holton, 2005).

Treťou nevýhodou je jej spoľahnutie sa na individuálne pôsobenie na súbor prediktorov na závislú premennú. Meta-analýza systematicky oceňuje iba jednotlivé vzťahy medzi závislými a nezávislými premennými a nemôže poskytnúť rozsiahly obraz. Rosenthal a DiMatteo argumentujú, že takýto jednoduchý, systematický prístup je podstatný pre mnoho výskumných oblastí, nevyhnutné individuálne efekty a vzájomné vzťahy poskytujú základ komplexného modelu, ktorý integruje množstvo individuálnych premenných (Swanson, Holton, 2005).

5. Vytváranie meta-analýzy

Hall a Rosenthal uvažujú o troch základných princípoch týkajúcich sa meta-analýz.: presnosť, jednoduchosť a jasnosť. Verili, že kvalita výskumu sa často pozná tak, že priame (výskumné) otázky sú zodpovedaná čo najjednoduchšou výskumnou metódou. Výskumníci sa môžu vyhnúť vážnym mylným predstavám jednoducho prostredníctvom uchovania v tajnosti pôvodné dáta. Pri využívaní meta-analýz, výskumníci musia porozumieť základným krokom vytvárania meta-analýz, metódam, odhadu efektu veľkosti a procesom testovania heterogenity. Aj keď nie je daný jeden spôsob, ako správne vytvoriť meta-analýzu, všetky meta-analýzy majú rovnaký základ. Pri vytváraní meta-analýzy ide podľa Swansona a Holtana (2005) vždy o nasledujúce kroky:

1. Definovať premenné toho, čo chceme skúmať a formulovať výskumné otázky (či otázku).
2. Vyhládať literatúru a identifikovať adekvátne empirické štúdie vopred naplánovaným spôsobom.
3. Roztriediť podľa kľúča predchádzajúce štúdie a vybrať vhodný index efektu veľkosti.
4. Analyzovať dáta zozbierané z predchádzajúcich empirických štúdií.
5. Interpretovať výsledky a skoncipovať vhodné výskumné závery.

Každý z týchto krokov má samozrejme množstvo menších krokov, ktoré sa líšia v závislosti od konkrétnej meta-analýzy. Týchto 5 hlavných krokov však ilustruje jednoduchosť, presnosť a jasnosť, ktoré sú pri vytváraní meta-analýzy podstatné (Swanson, Holton, 2005).

6. Meta-analýzy z prostredia pracovnej psychológie

Nasledujúce meta-analýzy boli vytvorené v rozmedzí 24 rokov. Prvá, z roku 1984, sa venuje spokojnosti v práci a pracovnému výkonu, druhá, z roku 2008, sa venuje výkonu a pracovným postojom.

6.1 Meta-analýza z roku 1984: *A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance* (M. M. Petty; Gail W. McGee; Jerry W. Cavender)

Táto štúdia bola vytvorená meta-analytickou technikou Huntera, Schmidta a Jacksona. Meta-analýza vychádza z viac ako 70 štúdií, ktoré zozbierali Brayfield and Crockett (viac ako 50 štúdií) a Vroom v roku 1964 (viac ako 20 štúdií).

Vychádza zo štúdií zaoberajúcich sa vzťahmi medzi individuálnym pracovným výkonom a spokojnosťou v práci. Výsledky prezentovanej štúdie hovoria, že vzťahy medzi celkovou individuálnou pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom sú ešte silnejšie a konzistentnejšie ako ukazujú predchádzajúce prehľady štúdií. Jedným z dôvodov tohto zistenia môže byť veľký počet manažérov/profesionálov/riaditeľov v skúmaných vzorkách. To vyvoláva otázku, či vzťah medzi spokojnosťou v práci a výkonom ovplyvňuje stupeň pracovného zaradenia. Výsledky tejto meta-analytickej štúdie však neboli úplne konzistentné. Musíme poznamenať, že po vyradení štúdie od Lopeza, výsledky boli omnoho konzistentnejšie. Práve v jeho skúmanej vzorke sa nachádzalo množstvo už spomínaných manažérov a riaditeľov. Ukázali sa teda silnejšie vzťahy medzi pracovným zaradením a pracovnou spokojnosťou a výkonom. Výsledky štúdie teda indikujú, že individuálna spokojnosť v práci a pracovný výkon pozitívne korelujú.

6.2 Meta-analýza z roku 2008: *The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies* (Michael Ricketta)

Meta-analýza sa zaoberá otázkou, či sú pracovné postoje závislé od pracovného výkonu alebo naňho (a on na ne) nijak neovplyvujú. Odpoveď na tieto večné otázky podáva autor meta-analýzy vytvorenej zo 16 štúdií, ktoré opakovane merali výkon a pracovné postoje. Pracovné postoje ovplyvňujú pracovný výkon oveľa viac ako „vice versa“ (naopak).

Participanti týchto výskumov boli zamestnanci v organizáciách. Štúdie skúmali pracovné postoje alebo oddanosť organizácií. Ďalej tieto štúdie skúmali pracovný výkon. Pracovné postoje a výkon boli merané v dvoch vlnách, preto ide o panelové štúdie. Počas meraní nenastala žiadna zásadná zmena v pracovnom prostredí alebo vo vytvorení fúzie. Dáta boli analyzované individuálne, nie skupinovo. Kompletná matica bola vytvorená pre prvú aj pre druhú vlnu meraní.

Táto meta-analýza poskytuje obraz o istom efekte závislosti pracovných postojov a výkonu a malú mieru závislosti v opačnom poradí.

7. Meta-analýza v praxi

Využitie meta-analýzy v psychológii je pri snahe získavať presné a využiteľné údaje už nevyhnutnosťou. Využívanie meta-analýz v praxi okrem iných mimo psychológie zastupuje napr. medicínsky smer EBM (evidence base medicine) alebo medicína založená na evidencii. Jeho snahou je zvyšovať kvalitu poskytovania zdravotnej starostlivosti evidenciou meta-analytických štúdií a vybratia najefektívnejšieho spôsobu liečby na ich základe (Hendl, 2009).

Literatúra

HENDL, J., Přehled statistických metod. Praha. Portál, 2009.

RIKETTA, M., The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol.93, No. 2, 472-481.

PETTY, M. M.; MCGEE, G. W.; CABENDER, J. W., A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance.

- The Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 4, 712-721.
- SWANSON, R. A., HOLTON III, E. F., Research in organizations: foundations and methods of inquiry. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- ROSENTHAL, R., Meta-analytic procedures for social research. California. SAGE, 1991.
- ROGELBERG, S. G., Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology. USA. Blackwell publishing, 2004.

MODÁLNA OSOBNOSŤ V ORGANIZÁCIÍ³⁸

Mgr. Eva Vavráková, MSc.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava, evavavrakova@gmail.com

Abstrakt

V príspevku sa zaoberáme hypotézou existencie modálnej osobnosti v organizácii, podľa ktorej sa organizácie časom stávajú homogénnymi z hľadiska hodnôt, záujmov a osobnostných atribútov svojich členov a vzniká tzv. agregovaná osobnosť. Na základe výskumu, realizovanom pomocou metodiky Global Personality Inventory (GPI) sme túto otázku skúmali v 5 rôznych spoločnostiach na vzorke N= 209 pracovníkov. Zistené závery poukazujú na vnútro-organizačnú podobnosť osobnostných profilov. Príspevok následne pojednáva o faktoroch formovania modálnej osobnosti a možnostiach ďalšieho výskumu v tejto oblasti.

Kľúčové slová:

Modálna osobnosť, Global Personality Inventory, osobnosť v organizácii.

1. Úvod

V roku 1987 vyslovil Schneider zásadnú hypotézu, predpokladajúcu existenciu agregovanej osobnosti v organizáciách. Podľa nej sa organizácie časom stávajú homogénnymi z hľadiska hodnôt, záujmov a osobnostných atribútov svojich členov a vzniká tzv. agregovaná alebo modálna osobnosť (Schneider, 1987). Modálnu osobnosť chápeme ako abstraktný pojem, ktorý označuje skupinu zdieľaných osobnostných charakteristík členov organizácie (podľa Satterwhite et al., 2009).

Existencia modálnej osobnosti je z hľadiska praxe dôležitá najmä kvôli otázke súladu medzi modálnou osobnosťou a individuálnou osobnosťou pracovníka. Dôvody konkretizujú Holland (1966) a neskôr Schneider (1987) a Schneider a Smith (2004) v troch oblastiach:

³⁸ Príspevok vznikol s podporou Grantu mladých vedeckých pracovníkov UK/444/2010

A: Posudzovanie príťažlivosti organizácie pre uchádzača o zamestnanie – príťažlivosť organizácie je vyššia, ak je modálna osobnosť jej členov v súlade s individuálnymi osobnostnými charakteristikami uchádzača.

B: Výber pracovníkov do organizácie – pracovníci, zodpovední za výber posudzujú, do akej miery kandidát z osobnostného hľadiska zapadne do spoločnosti. Pri tomto hodnotení zvažujú práve súlad s modálnou osobnosťou organizácie.

C. Udržanie pracovníkov v organizácii – zamestnanci majú tendenciu zotrvať spoločnosti, ak existuje súlad medzi ich individuálnou osobnosťou a modálnou osobnosťou organizácie, resp. v prípade nesúladu sa zvyšuje pravdepodobnosť ich odchodu.

Autori tieto tri aspekty zhrnuli v tzv. teórii ASA: attraction – selection - attrition (v preklade príťažlivosť – výber – vyčerpanie). Túto hypotézu pozitívne testovali napr. Cable and Judge (1996, 1997). V roku 1997 títo autori napr. skúmali proces prijímania zamestnancov na vzorke pracovníkov vykonávajúcich prijímacie interview, ktorí boli požiadaní, aby popísali hodnoty spoločnosti, v ktorej pracujú, ako aj odhad hodnôt uchádzača. Samotní uchádzači taktiež vyplňali dotazníky na popis vlastných hodnôt. Výsledky poukázali na nasledujúce zistenia:

1. posúdenie súladu hodnôt uchádzača zo strany pracovníka vykonávajúceho interview predikovalo objektívny súlad hodnôt
2. posúdenie súladu hodnôt uchádzača zo strany pracovníka vykonávajúceho interview ovplyvňovalo ich rozhodnutie ohľadom prijatia pracovníka

Hypotézu o existencii modálnej osobnosti následne pozitívne otestovali Scheinder et al. (1998) pomocou dotazníka MBTI na vzorke 13.000 manažérov. Ich zistenia odhalili, že organizácie zapojené od výskumu boli interne do veľkej miery homogénne a zároveň navzájom signifikantne odlišné z hľadiska profilu modálnej osobnosti.

Nami predkladaný výskum sa zameriava na testovanie hypotézy existencie modálnej osobnosti pomocou dotazníkovej metódy Global Personality Inventory (GPI). Naším cieľom je nie len overiť mieru homogenity osobnostných profilov v rámci organizácie, ale aj zistiť, v ktorých osobnostných faktoroch je prípadná homogenita výraznejšia a v ktorých je nižšia, resp. zanedbateľná. Zároveň sa venujeme vysvetleniu týchto zistení a návrhom pre ďalší výskum v tejto oblasti.

2. Výskumné otázky a hypotézy

Výskumná otázka č. 1: Existujú v rámci organizácií podobnosti medzi zamestnancami z hľadiska ich osobnostných profilov GPI?

Hypotéza č. 1.1.: Osobnostné profily zamestnancov budú v rámci jednej spoločnosti homogénne, pričom vnútorná podobnosť bude výrazne vyššia ako vzájomná podobnosť profilov v celej vzorke.

Hypotéza č. 1.2.: Osobnostné profily zamestnancov budú medzi jednotlivými spoločnosťami heterogénne, pričom táto rôznorodosť bude výrazne vyššia ako rôznorodosť profilov v rámci jednej spoločnosti.

Výskumná otázka č. 2: Existujú rozdiely medzi skupinovými osobnostnými profilmi pracovníkov z jednotlivých organizácií? Ak áno, v ktorých osobnostných faktoroch?

3. Metódy

Dizajn nášho výskumu bol vo veľkej miere exploračný, keďže sa jedná o predvýskum k projektu dizertačnej práce. Osobnostné charakteristiky pracovníkov sme zisťovali pomocou dotazníka Global Personality Inventory (GPI), ktorý umožňuje meranie osobnostných charakteristík v kontexte pracovných situácií (Schmit, Kihm, & Robie, 2000). Dotazník pozostáva z 300 položiek, hodnotených na päť-bodovej likertovej škále. Reliabilita dotazníka dosahuje hodnoty od 0.48 (snaha zapôsobiť) do 0.88 (iniciatívne líderstvo), pričom priemerná reliabilita facetov je 0.71. Štúdie validity potvrdili korelácie s Big Five ako aj korelácie jednotlivých facetov s pracovným výkonom. Dotazník pokrýva nasledujúce faktory (v zátvorke uvádzame škály, ktoré sýtia každý faktor):

- FAKTOR MYSLENIA (pružnosť myslenia, inovácia, resp. kreativita, zameranosť myslenia a vízia)
- FAKTOR PLÁNOVANIA A RIADENIA VÝKONU (pozornosť voči detailu a sústredenosť na prácu)
- FAKTOR PODPORUJÚCI LÍDERSTVO (iniciatívne líderstvo a vplyv)

- FAKTOR OBMEDZUJÚCI LÍDERSTVO (egocentrizmus, manipulácia, detailné riadenie a kontrola, zastráňovanie a pasívna agresia)
- INTERPERSONÁLNY FAKTOR (sociabilita, ohľaduplnosť, empatia, dôvera, a sociálna citlivosť)
- FAKTOR SEBARIADENIA (adaptabilita, otvorenosť, negatívna emocionalita, optimizmus, emočná kontrola, tolerancia voči stresu, sebadôvera, snaha zapôsobiť a sebauvedomenie)
- FAKTOR INDIVIDUÁLNEJ PRACOVNEJ ORIENTÁCIE (nezávislosť, súťaživosť, riskovanie a ambicióznosť)
- FAKTOR SKUPINOVEJ PRACOVNEJ ORIENTÁCIE (vzájomná závislosť, svedomitosť a zodpovednosť)

Výberový súbor pozostával spolu z 209 pracovníkov z piatich odlišných spoločností. Väčšinu súboru tvorili muži (72 percent), vzhľadom na zameranie výskumu, vek pracovníkov nebol kontrolovaný. Podmienkou pre zaradenie do vzorky bola doba pôsobenia v spoločnosti (minimálne 12 mesiacov).

Tabuľka č.1: Charakteristika výskumnej vzorky

| Organizácia | Zameranie | N |
|-------------|----------------------|-----|
| O1 | Stavebníctvo | 33 |
| O2 | Distribúcia a predaj | 9 |
| O3 | Energetika | 50 |
| O4 | Finančníctvo | 109 |
| O5 | Automotiv | 7 |

Získané dáta sme podrobili analýze normálového rozloženia a následne sme porovnali skupiny analýzou variancie (Kruskal-Wallis). Hypotézy 1.1. a 1.2. sme testovali porovnaním vnútroskupinovej a medziskupinovej variancie.

4. Výsledky

Tabuľka 2 zobrazuje výsledky analýzy variancie osobnostných črt. Signifikantnosť rozdielov bola posudzovaná na hladine $p \leq 0.01$.

Tabuľka č.2: Výsledky analýzy variancie osobnostných čŕt

| Faktor | Črta | Medián (percentil) | Chi Kvadrát |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|
| Faktor plánovania a riadenia výkonu | Pozornosť voči detailu | 68 | 57.806 |
| | Sústredenosť na prácu | 63 | 30.872 |
| Obmedzujúce faktory | Ego-centrizmus | 57 | 48.537 |
| | Manipulácia | 63 | 38.671 |
| | Mikromanažment | 69 | 29.569 |
| | Zastrašovanie | 58 | 18.377 |
| | Pasívna agresia | 59 | 22.984 |
| Interpersonálny faktor | Ohľaduplnosť | 39 | 33.240 |
| | Dôvera | 41 | 20.860 |
| Faktor sebariadenia | Negatívna afektivita | 37 | 23.714 |
| Faktor individuálnej orientácie | Túžba po postupe | 49 | 61.881 |
| Faktor skupinovej orientácie | Svedomitosť | 67 | 31.555 |
| | Zodpovednosť | 41 | 13.783 |

Výsledky poukazujú na vnútornú podobnosť osobnostných profilov v rámci jednej organizácie a zároveň na odlišnosti medzi organizáciami. Tieto však boli zistené iba v niektorých osobnostných črtách (viď Tabuľka 2), zatiaľ čo v ostatných črtách meraných pomocou GPI sa nepotvrdili.

V Tabuľke 3 uvádzame najvýraznejšie spoločné osobnostné črty, charakterizujúce zamestnancov jednotlivých spoločností.

5. Diskusia

Naše zistenia podporujú hypotézu o existencii modálnej osobnosti v organizácii. V jednotlivých organizáciách existujú medzi pracovníkmi podobnosti v osobnostných profiloch.

Tabuľka č.3: Najvýraznejšie spoločné osobnostné črty zamestnancov jednotlivých spoločností

| Organizácia č. 1 | Organizácia č. 2 | Organizácia č. 3 | Organizácia č. 4 | Organizácia č. 5 |
|------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Vízia | Pružnosť myslenia | Iniciatívne | Pozornosť voči | Sústredenosť na |
| Ego centrizmus | Pozornosť voči | líderstvo | detailu | prácu |
| Ambicióznosť | detailu | Ambicióznosť | Mikromanažment | Manipulácia |
| | Dôvera | Nízka | | Pasívna agresia |
| | Emočná kontrola | ohľaduplnosť | | Nízka ohľaduplnosť |
| | | Súťaživosť | | Svedomitosť |

Tieto môžu byť faktorom, ale aj dôsledkom existencie organizačnej kultúry (Schneider a Smith, 2004). Signifikantné rozdiely medzi organizáciami boli poukázané iba v niektorých faktoroch (napr. Faktor obmedzujúci líderstvo, plánovanie a riadenie realizácie). V iných črtách môžeme predpokladať väčšiu variáciu bez ohľadu na organizáciu (napr. črty sociabilita, empatia, sociálna citlivosť, úroveň energie, optimizmus, tolerancia voči stresu, sebadôvera). Črty, v ktorých existuje väčšia vnútro-organizačná rôznorodosť predstavujú často osobnostné charakteristiky, ktoré sa vo všeobecnosti považujú za stabilnejšie. Napr. úroveň energie, či miera optimizmu súvisia s temperamentom pracovníka, ktorý je vo veľkej miere geneticky podmienený a preto sa v dospelosti výrazne nemení. Výskum v budúcnosti by sa mal zamerať práve na lepšie porozumenie osobnostných črt z hľadiska ich stability, resp. ich rozvoja v období ranej dospelosti. Môžeme predpokladať, že modálna osobnosť ako dôsledok akulturácie pracovníka v organizácii bude založená skôr na črtách, ktoré sa ďalej rozvíjajú v ranej dospelosti. V tomto bode vnímame priestor vysvetlenia tohto javu napr. z hľadiska teórie sociálnej investície (Roberts, Wood, & Smith, 2005), ktorá vysvetľuje rozvoj osobnosti v ranej a strednej dospelosti.

Literatúra

- CABLE, D.M.; JUDGE, T.A., Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 1996, Vol 67, 294-311.
- CABLE, D.M.; JUDGE, T.A., Interviewer's perception on person-organization fit and organizational selection decision. *Journal of Applied Psychology*. 1997, Vol 82, 546-561.
- HOLLAND, J.L., *The Psychology of Vocational Choice*. Waltham, MA: Blaisdell, 1966.
- ROBERTS, B. W., WOOD, D., SMITH, J., Evaluating Five Factor Theory and social investment perspectives on personality trait development. *Journal of Research in Personality*. 2005, No. 39, 166-184.
- SCHMIT, M. J., KIHM, J. A., & ROBIE, C., Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 2000, No 53, 153-193.
- SCHNEIDER, B., People Make the Place. *Personnel Psychology*. 1987, Vol 40, No 4, 437-453.
- SCHNEIDER, B, SMITH, B.D., Personality and Organizational Culture. IN SCHNEIDER, B, SMITH, B.D. (EDS.). (2004) *Personality and organizations* (pp.347-369). Lawrence Erlbaum associates, NJ, 2004.
- SATTERWHITE, ROBERT C. ET AL., A Case for Homogeneity of Personality at the Occupational Level. *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, No.17, 154-164.

SVET PRÁCE OPTIKOU EURÓPSKÝCH ŽIEN A MUŽOV.

prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc.

Spoločenskovedný ústav SAV, Košice³⁹ vyrost@saske.sk

Abstrakt

Príspevok prináša informácie o stave rodovej rovnosti vo sfére práce v európskych krajinách a vnímaní tohto stavu ich obyvateľmi (na základe údajov z ESS, ISSP, Eurobarometra a EWCO). V nadväznosti na to sú potom prezentované dáta o postojoch k zamestnaniu žien a popísané výsledky analýzy ich vývoja v čase.

Kľúčové slová:

Postoje k práci a podmienkam práce, rodová rovnosť, Európska sociálna sonda (ESS).

1. Úvod

Hospodárska kríza, ktorej sme svedkami, znovu nastolila mnoho zásadných otázok usporiadania vecí verejných v rôznych oblastiach života spoločnosti. V európskom kontexte vyvolala snahu popri riešení otázok hospodárskej povahy súčasne brať zreteľ aj na širšie spoločenské súvislosti navrhovaných riešení. Príkladom tohto prístupu je i prijatie novej ekonomickej stratégie Európskej únie, vypracovanej Európskou komisiou a nazvanej „Európa 2020“⁴⁰. V nej sa možnosť prekonania krízového obdobia premieta do podoby troch kľúčových faktorov (predpokladov):

- **inteligentný rast** (podpora rozširovania vedomostí, prehlbovania inovácie, ďalší rozvoj vzdelávania a digitálnej spoločnosti)
- **udržateľný rast** (zefektívňovanie produkcie z hľadiska čerpania zdrojov a súčasne zvyšovanie konkurencieschopnosti)
- **inkluzívny rast** (zvyšovanie účasti obyvateľov EÚ na trhu práce, prehlbovanie ekonomickej, sociálnej a teritoriálnej súdržnosti / kohézie)

³⁹ Príspevok vznikol v rámci riešenia grantového projektu VEGA 2/0139/09 „Zamestnané ženy v prostredí práce a rodiny“

⁴⁰ Text dokumentu možno nájsť na adrese:

http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_en.pdf

Práve inkluzívny rast priamo súvisí s našou témou, pretože upriamuje o.i. pozornosť na otázku **rodovej rovnosti a aktuálneho postavenia žien a mužov na trhu práce**. Realizácia veľkých medzinárodných komparatívnych prieskumov za účasti väčšiny európskych krajín v uplynulom období poskytuje vhodnú možnosť pozrieť sa očami obyvateľov krajín EÚ (na reprezentatívnych vzorkách populácie), v akých podmienkach sa nachádzame a s akými predpokladmi vstupujeme do najbližšieho desaťročia. Pri hľadaní odpovede na otázku, uvedenú v názve tohto príspevku, sa budeme opierať predovšetkým o databázy a spracované údaje týchto komparatívnych sociálnych prieskumov:

- European Social Survey (Európska sociálna sonda, ESS, <http://www.europeansocialsurvey.org/>)
- International Social Survey Programme (ISSP, <http://www.issp.org/>)
- Eurobarometer (http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)
- European Working Conditions Observatory – EWCO (<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2005/index.htm>)

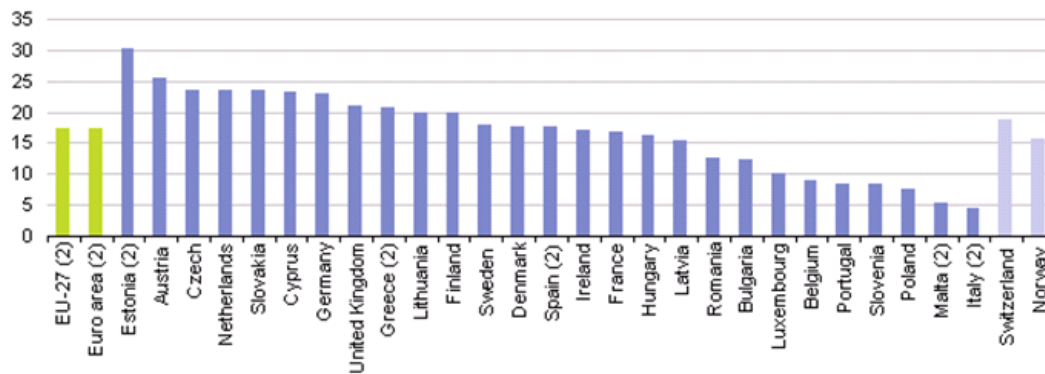
2. Stav rodovej rovnosti vo sfére práce a jeho vnímanie

Snaha o odstránenie rodovej nerovnosti a jej prejavov patrila k základným požiadavkám uplatňovania základných ľudských práv v EÚ. Od roku 1975 boli prijaté viaceré smernice (directives) EÚ, zamerané na odstraňovanie rodovej nerovnosti v rôznych oblastiach spoločenského života, najmä: vo vzdelávaní a zamestnaní, v sociálnom a dôchodkovom zabezpečení, v prístupe k tovarom a službám, vo verejnom a rodinnom živote.

V rámci procesov integrácie čiastkových legislatívnych opatrení EÚ bola 5. júla 2006 prijatá smernica „Directive 2006/54/EC“ Európskeho parlamentu „O implementácii princípu rovnosti príležitostí a rovnosti v zaobchádzaní s mužmi a ženami v záležitostiach zamestnania a povolania“.

Jedným z prvých a súčasne kľúčových sledovaných ukazovateľov v téme rodovej rovnosti/nerovnosti je stav v odmeňovaní. Údaje vzťahujúce sa na prvú polovicu obdobia 2000-2010 potvrdzujú existujúce rozdiely, pričom priemer príjmov žien v EÚ 27 (členských krajín) je o 18% nižší ako mužov. Podrobnejšie údaje uvádzame v grafe č.1:

Graf č.1: Rozdiel (2007) v príjmoch mužov a žien v percentuálnom vyjadrení (o koľko % majú ženy nižší plat ako muži) v EÚ celkove (EÚ 27) a v jednotlivých krajinách.



(1) Enterprises employing 10 or more employees; excluding agriculture, fishing, public administration, private households and extra-territorial organisations.
 (2) Provisional.

Source: Eurostat (tsiem040)

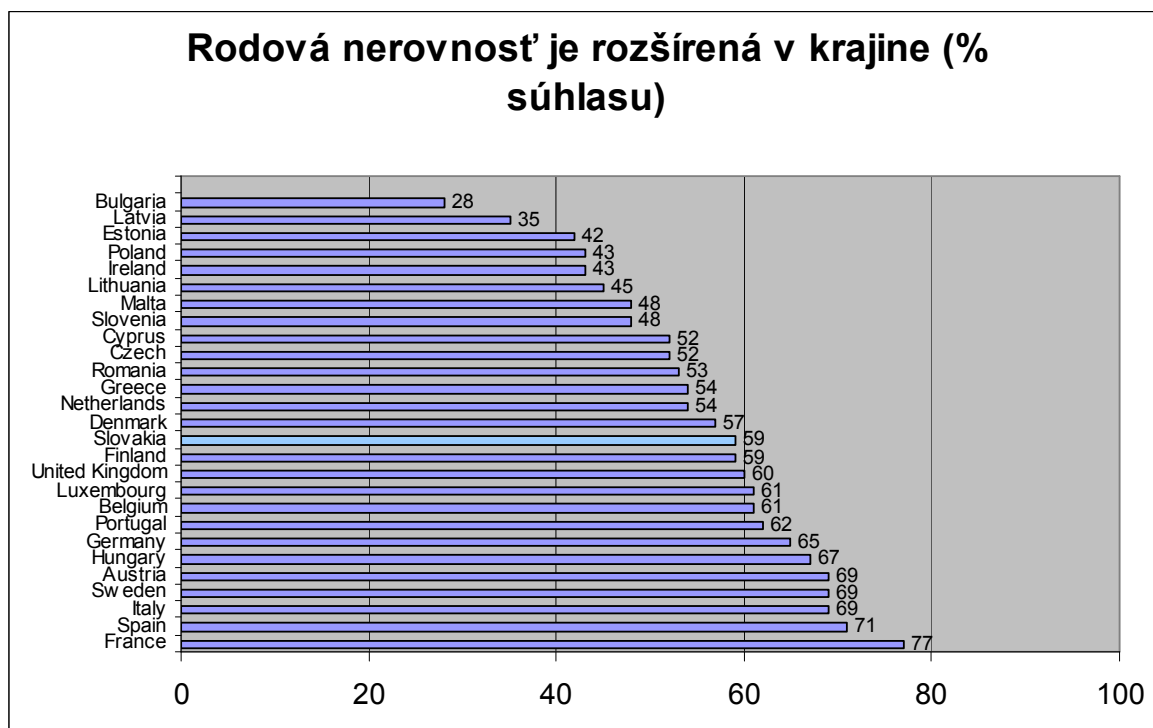
Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs

Z údajov jednoznačne vyplýva, že rodová nerovnosť tu existuje a jej rozsah predstavuje temer 1/5 príjmov (!). Súčasne poukazuje na existenciu výrazných rozdielov medzi jednotlivými krajinami. Slovensko, ako možno vidieť v grafe, patrí do skupiny krajín s najväčším rozdielom príjmov mužov a žien.⁴¹

Uvedený stav nerovnosti príjmov ponúka otázku, či a ako obyvatelia európskych krajín vnímajú prítomnosť rodovej nerovnosti na pracovnom trhu. V grafe č.2 uvádzame údaje zo Špeciálneho Eurobarometra z roku 2009. Údaj za 27 členských krajín hovorí o tom, že 40% respondentov vníma prítomnosť nerovnosti, pričom sa preukázali významné rozdiely medzi krajinami (od 28% v Bulharsku až po 77% vo Francúzsku).

Graf č.2: Odpovede respondentov (Special Eurobarometer 317, 2009) v % súhlasu na otázku, či je rodová nerovnosť rozšírená v krajine .

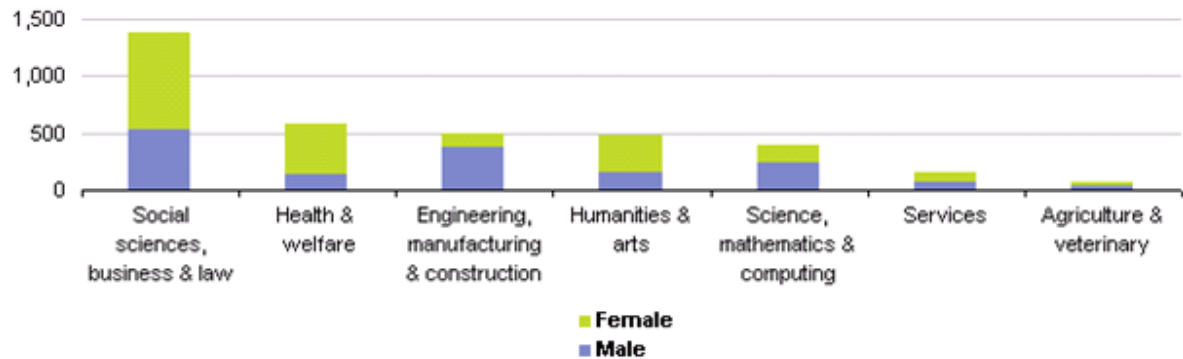
⁴¹ Dňa 2.6.2010 Európska komisia zaslala upozornenie Slovensku na neplnenie záväzku zapracovať direktívu 2006/54/EC, „O implementácii princípu rovnosti príležitostí a rovnosti v zaobchádzaní s mužmi a ženami v záležitostiach zamestnania a povolania“ do svojej legislatívy. Je to druhé upozornenie a Slovensko má dva mesiace, aby sa vyjadrilo, alebo vyhovel požiadavkám EÚ, v opačnom prípade bude nasledovať žaloba na Európskom súdnom dvore.



Napriek popisovanému stavu vnímania rodovej nerovnosti možno, podľa nášho názoru, pozitívne hodnotiť skutočnosť, že v druhej polovici XX. storočia nastúpený trend vyrovnávania rozdielov vo vzdelaní sa v uplynulom desaťročí naďalej prehlboval: napríklad podľa údajov Eurostatu v roku 2007 sa v európskych krajinách sa pomer absolventov vysokých škôl žien a mužov ustálil v pomere 3 : 2 (z 4,1 milióna absolventov boli 3/5 ženy). Súčasne pretrvávajú rozdiely zastúpenia mužov a žien v jednotlivých oblastiach (graf č.3). Významne viac žien absolvovalo štúdium v kategórii 1 (spoločenskovedné odbory, ekonómia, právo), 2 (zdravotníctvo a sociálna starostlivosť) a 4 (humanitné a umelecké odbory), významne viac mužov zasa v kategórii 3 (technické obory) a 5 (prírodné vedy, matematika, informatika).

Graf č.3: absolventi vysokoškolského štúdia v EÚ v roku 2007

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tertiary_education_statistics



(1) Refer to the Internet metadata file (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/educ_esms.htm).

Source: Eurostat (educ_grad5)

Európska sociálna sonda (European Social Survey, ESS) je projekt, ktorý sa realizuje v rokoch 2002-2011 v piatich kolách s dvojročným odstupom. Integrovaný súbor za 1. kolo (dáta zozbierané v roku 2002) 2. kolo (dáta zozbierané v roku 2004) a 3.kolo ESS (dáta zozbierané v roku 2006) obsahuje údaje získané od 124 363 respondentov z reprezentatívnych vzoriek 23 európskych krajín. Je to teda seriózna základňa pre ilustráciu popisovaného trendu vo vzdelaní. Prehľad poskytuje tab.č.1:

Tabuľka č.1: Dosiadnutá úroveň vzdelania respondentov ESS 1. – 3. v percentuálnom vyjadrení (po riadkoch, súčet každého riadka dáva 100%)

<http://ess.nsd.uib.no/>

| vek | neukončené základné | | základné vzdelanie | | Stredné bez maturity | | stredné s maturitou | | nadstavbové | | Vysokoškolské | |
|--------|---------------------|------|--------------------|------|----------------------|------|---------------------|------|-------------|-----|---------------|------|
| | M | Ž | M | Ž | M | Ž | M | Ž | M | Ž | M | Ž |
| 15-25 | 2 | 1,6 | 14,5 | 13,5 | 36,6 | 33,6 | 36,6 | 37,4 | 4,7 | 5,6 | 5,6 | 8,3 |
| 26-35 | 0,9 | 0,9 | 4,9 | 5,2 | 17,3 | 14,7 | 41 | 37,7 | 8,4 | 9,7 | 27,8 | 31,9 |
| 36-45 | 1 | 1,1 | 6,9 | 7,7 | 20,9 | 18,7 | 36,7 | 35,9 | 8,6 | 9,7 | 25,9 | 27,1 |
| 46-55 | 1,4 | 1,8 | 10 | 12,8 | 21,7 | 20,6 | 35,7 | 33,5 | 8 | 8,4 | 23,2 | 22,9 |
| 56-65 | 2,7 | 4 | 16,8 | 20,6 | 20 | 22,9 | 31,5 | 29,4 | 7 | 6,4 | 21,9 | 16,7 |
| nad 65 | 9 | 14,8 | 25,4 | 30,4 | 20 | 22,7 | 24,8 | 20,3 | 5 | 3,5 | 16 | 8,3 |

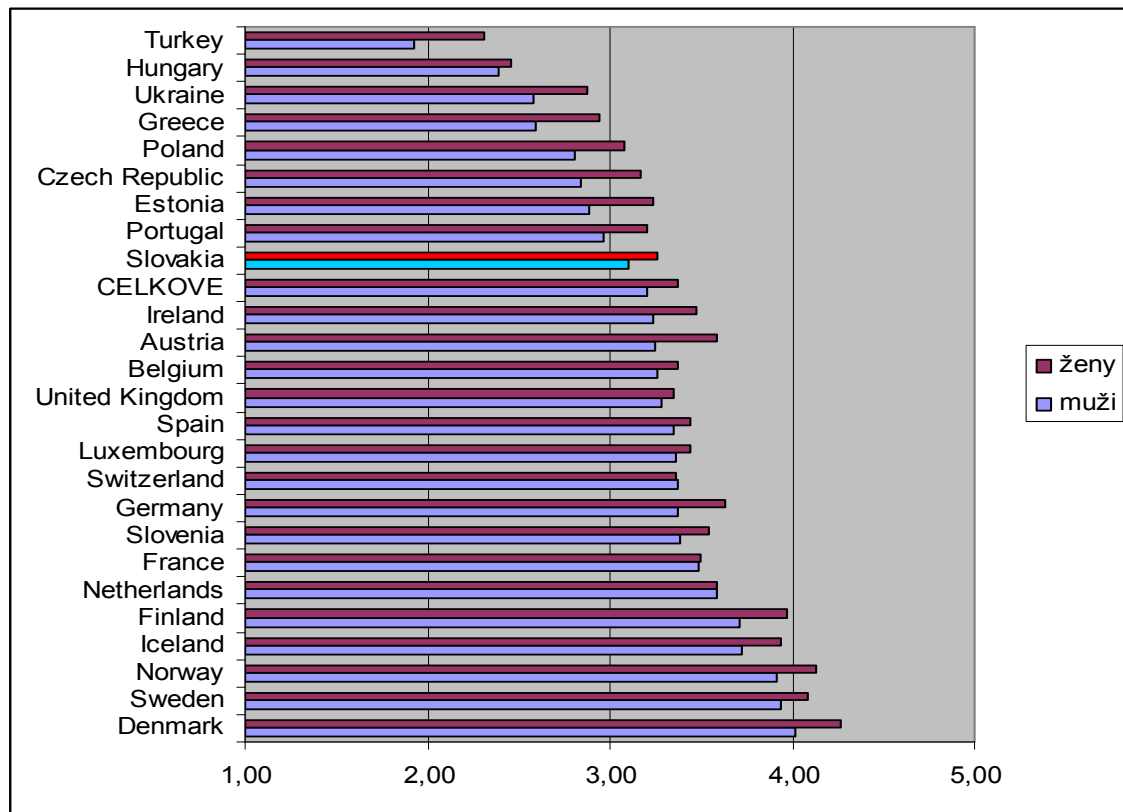
Aj zbežný pohľad na obsah tabuľky ukazuje, že kým vo vekových kohortách 15-25, 26-35 a 36-45 je dosiahnuté vzdelanie žien vyššie ako mužov, v skupine 46-55 sa situácia mení mierne v neprospech žien a tento trend sa ďalej pokračuje u osôb v najvyšších vekových kategóriách (56-65 a nad 65 rokov). Prezentované údaje teda potvrdzujú už zmienený mierne napredujúci proces odstraňovania rodovej nerovnosti žien vo vzdelaní v európskom kontexte. Treba si pritom uvedomiť, že tu stále existujú jednak rozdiely medzi krajinami a tiež, že v pozadí napohľad plauzibilného výsledku možno stále nájsť nerovnosti na rôznych úrovniach vzdelávacieho procesu (Eurydice project, 2010).

Rodové stereotypy nesporne pretrvávajú dlhší čas. Ilustrovať si to môžeme opäť na dátach Európskej sociálnej sondy, konkrétne jej 2.kola (dáta zozbierané v roku 2004), na rozložení odpovedí mužov a žien na otázku:

A. „Keď je málo pracovných miest, muži by mali mať väčšie právo na prácu ako ženy.“

Respondenti/ky posudzovali uvedené tvrdenie na 5 bodovej škále: od 1 – „rozhodne súhlasím“ po 5 – „rozhodne nesúhlasím“. Distribúciu priemerov odpovedí podľa jedno

Graf č.4: Priemery odpovedí respondentov 25 krajín (ESS 2.kolo) na výrok: „Keď je málo pracovných miest, muži by mali mať väčšie právo na prácu ako ženy.“



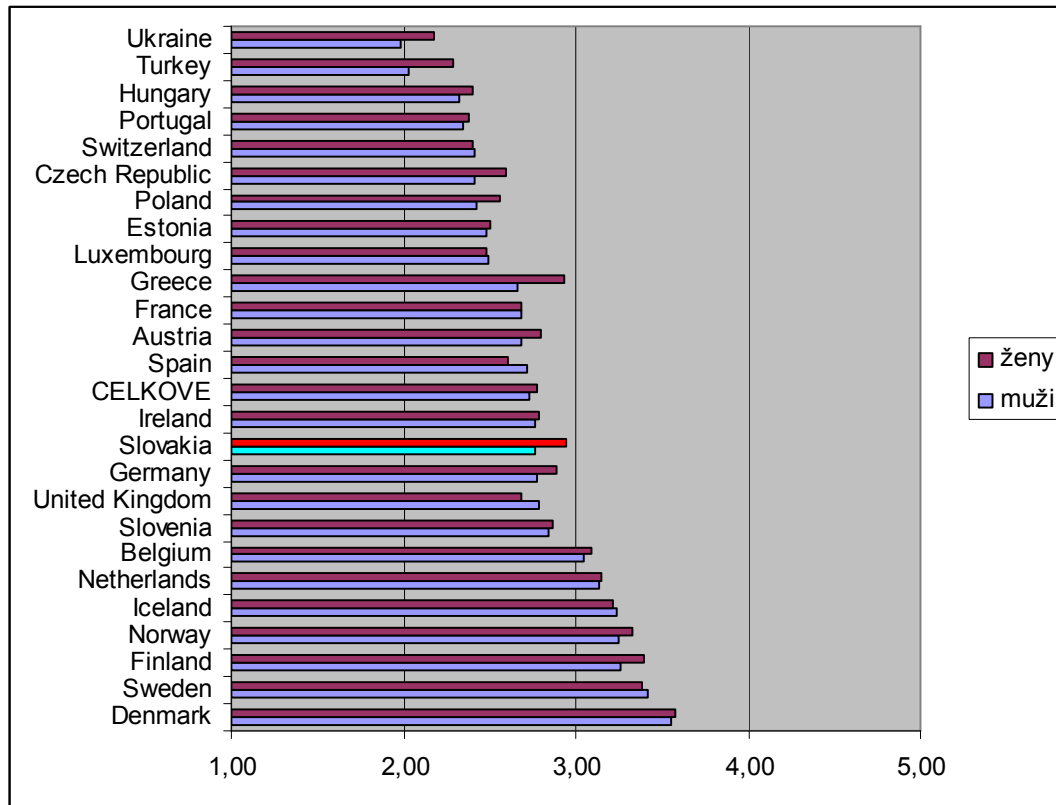
Analýza dát ukázala, popri prevládajúcom nesúhlase s uvedeným výrokom, na existujúce štatisticky významné rozdiely medzi krajinami (ANOVA, $df = 46\ 565$, $F = 296,04$, $p < 0,01$): najviac odmietavý postoj prejavili respondenti zo severských krajín (Dánsko, Švédsko, Nórsko, Island a Fínsko) a súhlas s tvrdením prevládal v skupinách respondentov z Turecka, Maďarska, Ukrajiny, Grécka a Poľska. Súčasne sa prejavili výrazné rozdiely medzi odpoveďou žien a mužov (ANOVA, $M_{ženy} = 3,38$, $M_{muži} = 3,21$, $df = 46\ 565$, $F = 295,32$, $p < 0,01$) v tom zmysle, že ženy vo väčšej miere odmietali uvedené tvrdenie ako muži.

B. „Žena by mala byť pripravená obmedziť svoju platenú prácu v záujme svojej rodiny.“

Respondenti/ky posudzovali uvedené tvrdenie na 5 bodovej škále: od 1 – „rozhodne

súhlasím“ po 5 – „rozhodne nesúhlasím“. Distribúciu priemerov odpovedí podľa jednotlivých krajín uvádzame v grafe č. 5.

Graf č.5: Priemery odpovedí respondentov 25 krajín (ESS 2.kolo) na výrok: „Žena by mala byť pripravená obmedziť svoju platenú prácu v záujme svojej rodiny“



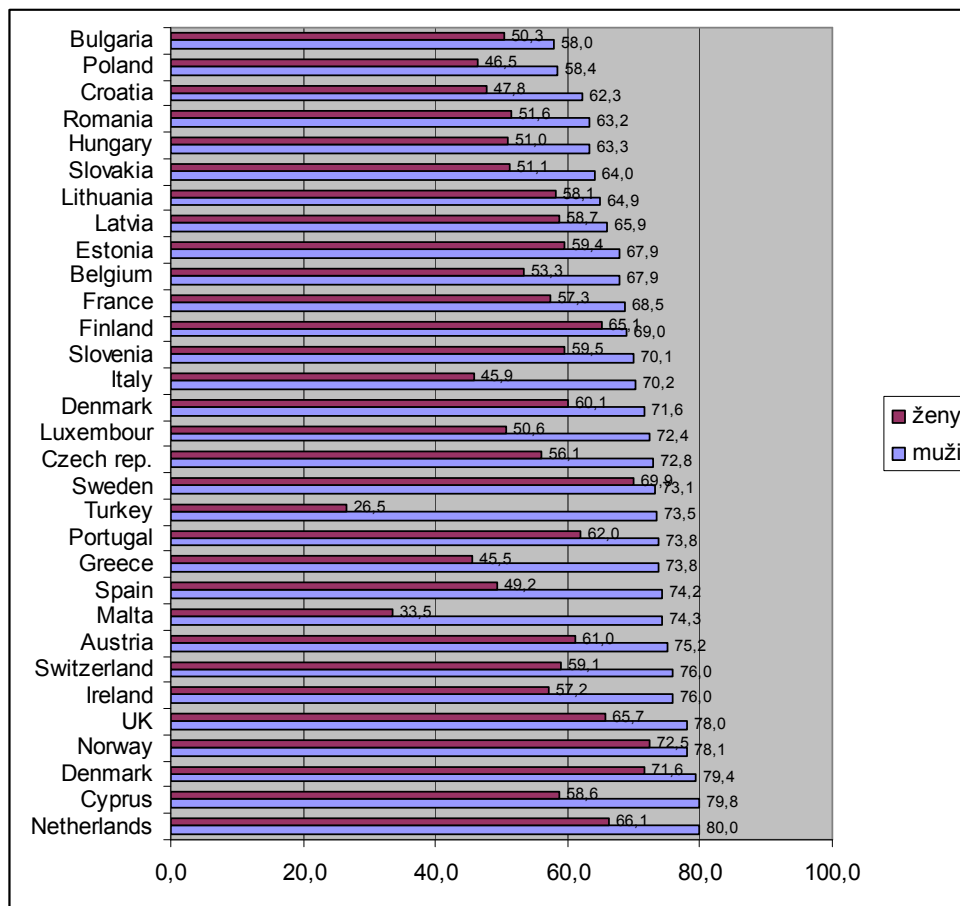
V prípade tohto výroku je prevládajúcou odpoveďou respondentov súhlas. Analýza dát ukázala, popri prevládajúcom súhlase s uvedeným výrokom, na existujúce štatisticky významné rozdiely medzi krajinami (ANOVA, $df = 46\ 409$, $F = 226,24$, $p < 0,01$): odmietavý postoj prejavili respondenti zo severských krajín - Dánska, Švédsko, Fínsko, Nórsko, Island plus Holandsko a Belgicko. Súhlas s tvrdením prevládal v ostatných skupinách respondentov, najvýraznejší u respondentov z Ukrajiny, Turecka, Maďarska, Portugalska a Švajčiarska. Súčasne sa prejavili menej výrazné, ale štatisticky významné rozdiely medzi odpoveďou žien a mužov (ANOVA, $M_{ženy} = 2,77$, $M_{muži} = 2,73$

df = 46 409, F = 37,49, p<0,01) v tom zmysle, že ženy súhlasili s týmto tvrdením v menšej miere ako muži.

3. Postoje k zamestnaniu žien

Uvedenú tému začneme prehľadom zamestnanosti mužov a žien v európskych krajinách. Údaje sú z roku 2004 - 2005 a tvoria súčasť záverečnej správy z doteraz poslednej, 4.vlny EWCS (European Working Conditions Survey), realizovanej v roku 2005.

Graf č.6: % zamestnanosti mužov a žien v Európe. (Parent-Thirion, 2007, 11)



Pre potreby analýzy v tejto časti príspevku budú slúžiť dáta z International Social Survey Programme (ISSP), menovite modulu z roku 2002 „Rodina a zmena rodových rolí III.“. ISSP je nezávislá asociácia, ktorá zabezpečuje svoju činnosť z vlastných

zdrojov, tvorená v súčasnosti 45 členmi (inštitúciami reprezentujúcich v asociácii z 45 krajín). Od roku 1985 doteraz (2010) sa realizovalo 26 modulov, niektoré z nich opakovane. Plní sa tým druhý kľúčový cieľ multinacionálnych komparatívnych sociálnych prieskumov – analýza trendu sledovaných ukazovateľov v čase. Tým prvým a základným sú pochopiteľne medzikultúrne porovnania.

Modul ISSP 2002 nadväzoval na dva rovnomenné moduly ISSP, realizované v rokoch 1988 (I.) a 1994 (II.). Zúčastnilo sa ho 33 krajín (celkový počet dátových podsúborov podľa krajín je o dve položky väčší, teda 35, lebo dáta z Nemecka sa nachádzajú v dvoch podsúboroch – osobitne pre východnú tzn. bývalú NDR - a západnú tzn. bývalú SRN a okrem dát za Veľkú Britániu sú osobitne dáta za Severné Írsko.)

Uvedená oblasť ISSP modulu z roku 2002, teda postoje k zamestnaniu žien, tak ako bola pripravená a popísaná E.Scholzom, J.Harkness a S.Klein (2003, 6) obsahovala 10 položiek v 5-bodovom likertovskom škálovom odpoved'ovom formáte.

V záujme vytvorenia komplexnejšieho nástroja na skúmanie postoja respondentov k zamestnaniu žien sme uskutočnili psychometrickú analýzu položiek metodiky ISSP 2002. Účelom tohto kroku bolo získanie spoľahlivejšieho prostriedku merania, umožňujúceho vyššiu úroveň generalizácie zistení a tým menej citlivého na pôsobenie náhodných vplyvov. Na základe výsledkov uskutočnenej analýzy bolo možné vytvoriť sumačnú škálu PZZ likertovského typu (Postoj k zamestnaniu žien), skladajúcu sa z piatich položiek:

- **rev_v4: „Pracujúca matka si môže vybudovať rovnako vreľý a bezpečný vzťah k svojmu dieťaťu ako matka, ktorá nepracuje.”**
(poznámka: položka v4 bola v záujme dosiahnutia rovnako orientovaného sumačného efektu otočená ,skratka „rev“ t.j. reversed, znamená prekódovanie odpovedí respondentov, kde pôvodne 1 = 5, 2 = 4 atď. až 5 = 1)
- **v5: „Dieťa predškolského veku pravdepodobne stráda, pokiaľ jeho matka pracuje”**
- **v6: „Ak je žena zamestnaná na plný úväzok, rodinný život tým v zásade trpí”.**
- **v7: „Nemám nič proti zamestnaniu žien, ale väčšina z nich aj tak v skutočnosti túži po domove a deťoch”.**
- **v11: „Muž má zarábať peniaze a žena sa má starať o domácnosť a rodinu“.**

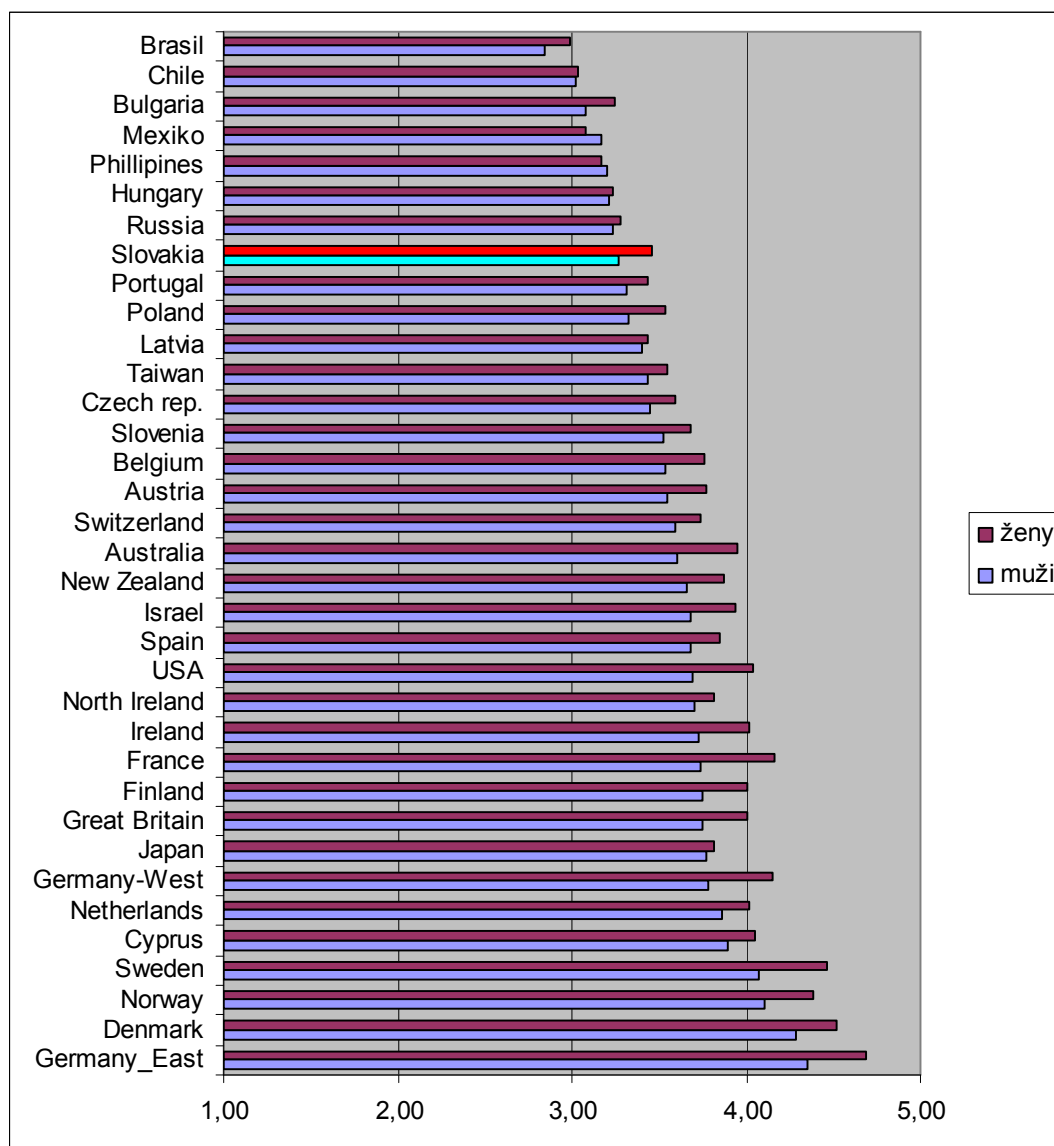
Odpoveďová škála:

| | | | | |
|----------|----------|-----------|------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| silne | | | | silne |
| súhlasím | súhlasím | ani / ani | nesúhlasím | nesúhlasím |

Vzájomné korelácie (Pearson) skóre položiek sa pohybovali v rozmedzí od 0,17 do 0,66 a všetky boli významné na hladine $p < 0.001$. Koeficient reliability postojovej škály (cronbach α) mal plauzibilnú hodnotu 0,774. Smer skórovania v postojovej škále teda možno interpretovať tak, že čím je získaný výsledok respondenta v postojovej škále vyšší - premietnutý na 5-bodovú odpoveďovú škálu výpočtom $PZ\check{Z} = (rev_v4 + v5 + v6 + v7 + v11)/5$ - tým je postoj osoby k zamestnaniu žien pozitívnejší.

Priemery odpovedí respondentov väčšiny krajín sa v tomto prípade (z 35 krajín len v jednej z nich je priemer nižší ako 3, teda stred škály – Brazília) pohybujú **v póle pozitívneho postoja k zamestnaniu žien**. Možno teda konštatovať, že prevládajúcou odpoveďou tendenciou mužov (počet odpovedajúcich v tomto prípade je $N=17225$, priemer odpovedí na 5-bodovej odpoveďovej škále $M=3,54$) i žien ($N=23132$, $M=3,73$) je pozitívny postoj k zamestnaniu žien. Medzi skupinami respondentov podľa jednotlivých krajín sa v odpovediach na škálu preukázali štatistické rozdiely (ANOVA, $F=194,43$ $p<0.0001$). Respondenti zo Slovenska, ako je možné vidieť z grafu č.7 sa zaradili medzi krajiny s najmenej pozitívnym postojom (28. miesto v poradí, rátané zdola nahor).

Graf č. 7: Priemery odpovedí respondentov z účastníckych krajín modulu ISSP 2002, žien a mužov, na postojovej škále PZŽ, zoradené podľa miery pozitívnosti postoja k zamestnaniu žien zdola nahor (v tomto prípade vyššie skóre znamená pozitívnejší postoj).



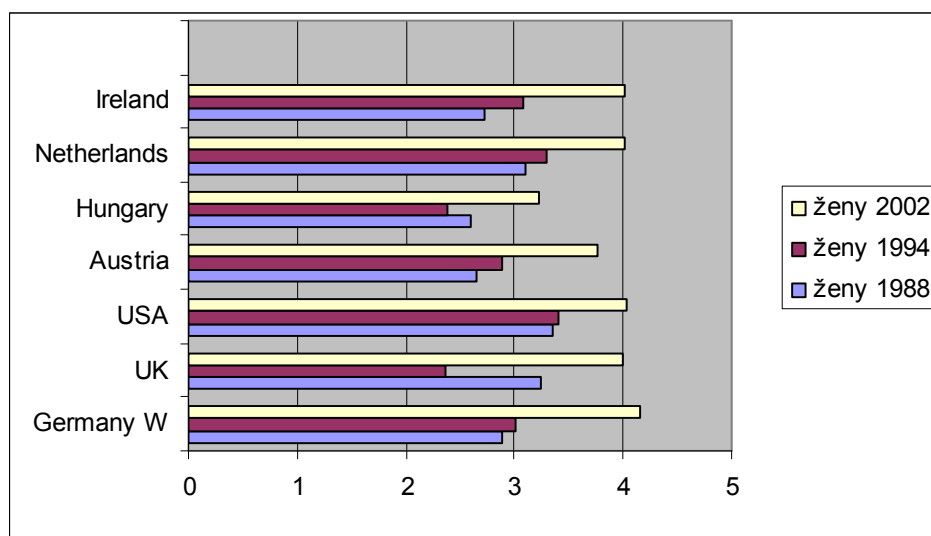
Porovnanie priemerov ukázalo, že postoje mužov sú menej pozitívne ako postoje žien vo väčšine krajín (okrem Mexika a Filipín, minimálny rozdiel sa prejavil aj u respondentov/iek z Chile, Maďarska a Japonska). Rozdiel medzi priemerom odpovedí mužov a žien je štatisticky významný (ANOVA, $F=368,47$ $p < 0.0001$). Rovnaký výsledok, teda štatisticky významný rozdiel v priemere odpovedí žien a mužov, sa prejavil aj u respondentov v slovenskej vzorke (t-test: $t = 6,56$, $p < 0.001$, $M_z = 3,46$, $SD_z = 0,98$, $N_z = 571$, $M_m = 3,27$, $SD = 0,87$, $N = 490$).

K analýze trendu utvárania postojov k zamestnaniu žien v čase, v rámci programu ISSP, možno v zásade použiť dva spôsoby analýzy dát:

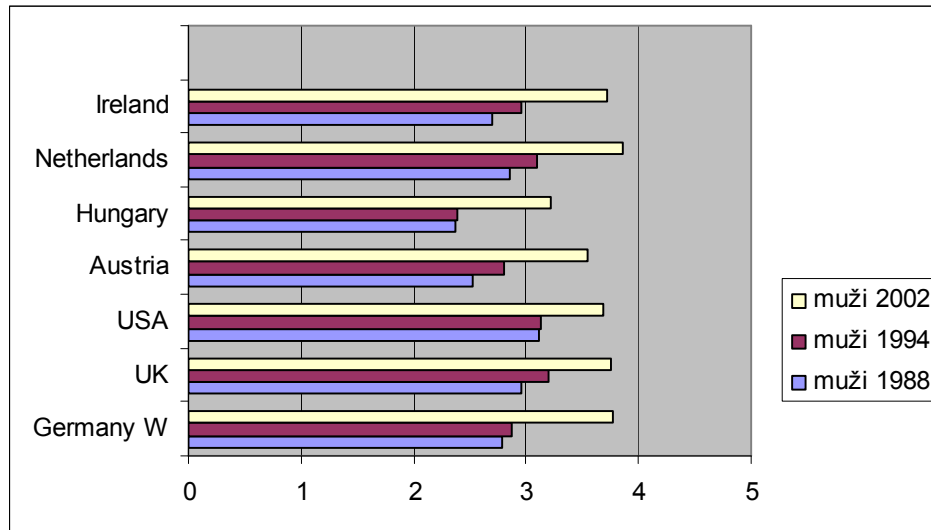
- Tým prvým, priamym, je použitie časti identických otázok v moduloch ISSP 1988 („Rodina a zmena rodových rolí I.“), ISSP 1994 („Rodina a zmena rodových rolí II.“) a ISSP 2002 („Rodina a zmena rodových rolí III.“). Isté obmedzenia tu vyplývajú jednak zo skutočnosti, že názor na niektoré otázky zahrnuté v dotazníkoch použitých v moduloch sa postupne vyvíjal a teda identická zostala len časť položiek, pričom táto požiadavka predstavuje nevyhnutnú podmienku pre analýzu vývoja trendu odpovedí v čase. Vážne obmedzenie predstavuje aj účasť krajín v jednotlivých moduloch ISSP. Pre analýzu trendu v tomto prípade je potrebné, aby sa reprezentatívna vzorka respondentov danej krajiny zúčastnila na všetkých troch moduloch. Túto podmienku splnilo sedem krajín (Írsko, Holandsko, Maďarsko, Rakúsko, USA, Veľká Británia a Západné Nemecko).
- Za druhý, nepriamy ale akceptovateľný spôsob analýzy trendov vo vývoji utvárania postojov, sa považuje ich analýza u osôb rôzneho veku.

Skóre respondentov v Škále PZŽ (Postoj k zamestnaniu žien), prezentujeme v grafoch č.7 (ženy) a č.8 (muži).

Graf č. 8: Priemery odpovedí respondentov z účastníckych krajín – žien - v postojovej škále PZŽ v moduloch ISSP I. – III.



Graf č. 9: Priemery odpovedí respondentov z účastníckych krajín – mužov - v postojovej škále PZŽ v moduloch ISSP I. – III.

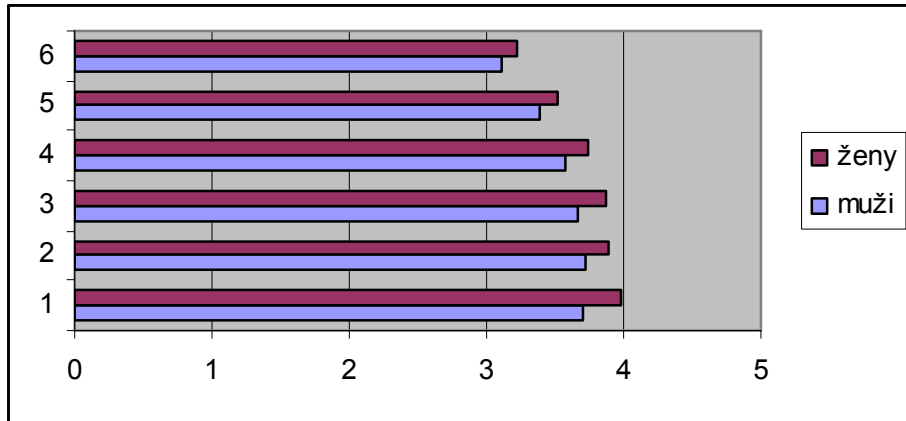


Z grafov č.8 a 9 vyplýva, že prevládajúcim trendom v čase, ktorý uplynul od prvého merania po tretie meranie (14 rokov) je stúpajúca pozitívnosť postojov respondentov k zamestnaniu žien, pričom všeobecne postoj žien k tejto otázke je pozitívnejší ako postoj mužov. Výraznejší posun možno zaregistrovať medzi druhým (1994) a tretím (2002) meraním.

Súčasne vek respondentov, ako sa ukázalo v analýzach dát ISSP 2002, možno považovať za významný faktor ovplyvňujúci postoj k zamestnaniu žien, teda potvrdzujúci popísaný trend. Respondenti boli rozdelení do 6-tich vekových skupín:

1. 15 – 25 rokov
2. 26 – 35 rokov
3. 36 – 45 rokov
4. 46 – 55 rokov
5. 56 – 65 rokov
6. 66 rokov a viac

Graf č. 10.: Priemery odpovedí respondentov z účastníckych krajín, žien a mužov, na postojovej škále PZŽ, zoradené podľa veku (vyššie skóre znamená pozitívnejší postoj).



Priemery odpovedí respondentov všetkých vekových skupín sa pohybujú v **póle pozitívneho postoja k zamestnaniu žien**. Možno teda konštatovať, že prevládajúcou odpoveďovou tendenciou mužov (počet odpovedajúcich v tomto prípade je N=17225, priemer odpovedí na 5-bodovej odpoveďovej škále M=3,54) i žien (N=23132, M=3,73) je pozitívny postoj k zamestnaniu žien. Medzi skupinami respondentov mužmi (ANOVA, F=174,26 p<0.0001) aj ženami (ANOVA, F=284,35 p<0.0001) sa v odpovediach na škále PZŽ preukázali štatistické rozdiely v tom smere, že čím je vek respondenta vyšší, tým viac klesá miera pozitívnosti jeho postoja k zamestnaniu žien. Post hoc porovnania skupín (test Tukey) ukázali, že kým u mužov deliaca čiara signifikancie rozdielov vedie medzi vekovými skupinami 3. a 4. (v tom zmysle, že medzi skupinami 1., 2. a 3. navzájom sa štatisticky významný rozdiel neprejavil, vo všetkých ostatných porovnaníach áno), u žien je situácia trochu odlišná: tam sa vytvorili tri zoskupenia, veková skupina 1. s najpozitívnejším postojom, potom vekové skupiny 2. a 3. medzi priermi ktorých v škále PZŽ nie sú významné rozdiely a napokon skupiny 4. až 6. s rozdielmi navzájom.

4. Záver

V príspevku analyzované dáta tvoria iba malú časť disponibilných informačných zdrojov, mapujúcich postavenie európskych mužov a žien na pracovnom trhu a tiež ich názory na tieto otázky. Niet sporu o tom, a prezentované údaje to potvrdzujú, že sa za

uplynulé polstoročie situácia postupne mení. Stále však je o čo usilovať: Claire Schaffnit-Chatterjee, Deutsche Bank Research, marec 2009: “ženy zamestnané na plný úväzok robia denne dvakrát viac domácich prác ako muži.“ Rodové rozdiely a z nich plynúca nerovnosť postavenia žien sú tu reálne prítomné. Aj preto v druhej polovici roku 2010 predloží Európska komisia novú **stratégiu Európskej únie o rodovej rovnosti na roky 2010 – 2015**. Riešenie problému rozdielu v odmeňovaní žien a mužov bude jednou z hlavných priorít.

V spomínanom analýze Claire Schaffnit-Chatterjee možno nájsť aj navrhované riešenia na stieranie rodových rozdielov:

- Zvýšiť platenú rodičovskú dovolenku pre otcov.
- Viac a lepšie platené pracovné miesta na čiastočný úväzok pre obe pohlavia.
- Cenovo dostupná detská starostlivosť.
- Redukovanie v rodovej nerovnosti v platoch.

Intenzívne diskutovanou sa v priebehu posledného obdobia stali najmä 2 témy, tzv. rodičovskej (v našich podmienkach nazývanej materskej) dovolenky a redukovania rodovej nerovnosti v platoch:

Experti potvrdzujú, že v prípade rodičovskej dovolenky ide o veľmi efektívne opatrenie s pozitívnym dosahom na rodinu i celú spoločnosť. V európskom kontexte to možno ilustrovať na príklade Dánska a Islandu, ktoré patria v tomto ohľade k najštedrejším krajinám. Tak napr. Na Islande, kde nový zákon upravujúci rodičovskú dovolenku vstúpil do platnosti v roku 2002, minulý rok prakticky každý otec novorodenca strávil 3 mesiace na rodičovskej dovolenke, pričom poberal 80% svojho platu. Island má dnes druhý najvyšší (po Turecku) počet narodených detí. V Dánsku, kde je už dlhšiu dobu možnosť uplatniť nárok na rok platenej dovolenky, túto možnosť napr. v roku 2004 využilo 46 000 mužov (Dánsko má 5,3 milióna obyvateľov).

„Veľmi ma znepokojuje, že rozdiel v odmeňovaní žien a mužov sa za posledných 15 rokov len veľmi málo znížil a v niektorých krajinách sa dokonca zvýšil,“ uviedla podpredsedníčka *Viviane Redingová*, komisárka Európskej únie pre spravodlivosť, základné práva a občianstvo. Tento citát potvrdzuje, ako ťažko sa rodí nový, spravodlivejší systém odmeňovania. Aj preto riešenie rodovej nerovnosti na trhu práce je

takisto základným prvkom **stratégie Európskej únie v oblasti hospodárstva a zamestnanosti – Európa 2020** na budúce desaťročie.

Aký potenciál v sebe skrýva riešenie týchto problémov, osobitne dnes, v Európe sužovanej hlbokou ekonomickou krízou, ukazujú závery štúdie, ktorú realizovalo švédske predsedníctvo Európskej únie v roku 2009: odstránenie rodových rozdielov v oblasti zamestnanosti v členských štátoch EÚ by mohlo predstavovať v jednotlivých krajinách od 15 do 45 % zvýšenie HDP.

Literatúra

DIRECTIVE 2006/54/EC Európskeho parlamentu „O implementácii princípu rovnosti príležitostí a rovnosti v zaobchádzaní s mužmi a ženami v záležitostiach zamestnania a povolania“.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006L0054:EN:NOT>

EURYDICE: Gender differences in educational outcomes - Study on the measures taken and current situation in Europe. Brussels, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2010

ISSP 2002: <http://www.gesis.org/en/services/data/survey-data/issp/modules-study-overview/family-changing-gender-roles/2002/>

PARENT-THIRION, A. ET AL., Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg, OOEPEC, 2007

SCHAFFNIT-CHATTERJEE, C., Rodové rozdiely v domácich povinnostiach - príčiny a dôsledky. <http://www.euractiv.sk/socialna-politika/analyza/rodove-rozdiely-v-domacich-povinnostiach---priciny-a-dosledky-012665>

SCHOLZ, E., HARKNESS, S., KLEIN, S., ISSP 2002 Germany. Family and Changing Gender Roles III. Zuma Report on German Study. ZUMA Methodenbericht 15/2003.

SPECIAL EUROBAROMETER 317: Discrimination in the EU in 2009. Report. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf

PORADENSTVO NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH A KARIÉROVÝ ROZVOJ

PhDr. Mária Zvariková

Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, maria.zvarikova@tuke.sk

Abstrakt

Príspevok informuje o vybraných aspektoch poradenstva na vysokých školách. Popisuje stručne poradenstvo podľa rôznych hľadísk. Osobitná pozornosť je venovaná charakteristikám kariérového poradenstva z aspektu politik EÚ. Autorka sa v príspevku ďalej zameriava na niektoré aspekty kariérového rozvoja, resp. kariérového vzdelávania najmä v kontexte Európskych politik, s poukázaním na relevantné dokumenty a aktivity EÚ, z ktorých vyplývajú podnety pre realizáciu kariérového vzdelávania aj na vysokých školách.

Kľúčové slová:

Vysokoškolské poradenstvo, kariérový rozvoj, kariérové vzdelávanie.

1. Poradenstvo na vysokých školách/vysokoškolské poradenstvo

Poradenstvo⁴² v rezorte školstva - výchovné poradenstvo, t.j. poradenská pomoc v osobnostnom, vzdelávacom a kariérovom/profesionálnom vývine (Lepeňová, 2007) má na Slovensku dlhú tradíciu. Nie je tomu tak ale na vysokých školách, kde rozmach poradenstva po roku 1989 u nás nenastal v takom rozsahu ako v okolitých krajinách (CZ, PL, HU). Na etablovanie poradenstva na vysokých školách (ďalej VŠP) máme už od roku 2003 i legislatívne podmienky, kedy sa Zákon o VŠ (č. 528), § 2, doplnil odsekom 17, ktorý znie: „(17) Každá vysoká škola poskytuje uchádzačom o štúdium, študentom a ďalším osobám informačné a poradenské služby súvisiace so štúdiom a s možnosťou uplatnenia absolventov študijných programov v praxi.“. Stále však chýbajú (metodické)

⁴² Rozdiel medzi orientáciou - guidance a (psychologickým) poradenstvom - counselling má v angličtine dve veľmi odlišné podoby: (1) niektorí považujú **orientáciu za všeobecný pojem zahrňujúci škálu intervencií, jednou z ktorých je poradenstvo**, (2) iní poukazujú na direktívnosť orientácie a nedirektívnosť poradenstva (Watts – Esbroeck, 1998), resp. psychologické poradenstvo hodnotia ako jeden z profesionálne najprofilovanejších aspektov služieb orientácie (Patterson, C. H. podľa Koščo, 1980)

usmernenia, oblasť VŠP sa nesleduje, nevyhodnocuje. Hlavné rysy VŠP možno charakterizovať nasledovne:

Z hľadiska intenzity pomoci rozoznávame tri základné kategórie poradenstva na VŠ (upravené podľa Takács, 2006 – model Wieggersmu, 1978), a to:

1. *úroveň: informačno-poradenské služby* - „poradenská orientácia“;
2. *úroveň: odbornoporadenské služby* - „psychologická konzultácia“;
3. *úroveň: psychoterapia* (v poradenstve prístup pozitívnej diagnózy: Ellis, Maslow, 1966, podľa Koščo, 1980).

Z uvedeného je zrejmé, že sú potrebné nielen informačno - poradenské služby ako to implikuje Zákon o VŠ, ale potrebné je aj psychologické poradenstvo, poradenstvo v užšom/specifickom zmysle. Psychoterapia je často zabezpečovaná externe. Na poradenstvo je potrebné nazerať viac ako na proaktívnu podporu vzdelávacieho, profesiového a osobnostného rozvoja, než ako na akútnu pomoc, „hasenie“ - nápravne pôsobiť pri riešení problémovej situácie (Koščo, 1980; Watts – Esbroeck, 1998; Sultana, 2004).

Z hľadiska zamerania, relatívneho dôrazu sa rozlišujú tri hlavné oblasti, a to:

1. *služby poradenstva súvisiace s edukačným/vzdelávacím rozvojom* („výchovno-vzdelávací“ vývin) – „so štúdiom“ (Zákon o VŠ);
2. *služby poradenstva súvisiace s profesijným, resp. s profesiovým rozvojom* (profesijný vývin) – „s možnosťou uplatnenia absolventov v praxi“ (Zákon o VŠ) – zamestnateľnosť. Termín je dávaný do vzťahu so schopnosťami získať a udržať si uspokojujúcu prácu, pohybovať sa samostatne na trhu práce a realizovať svoj potenciál (sebauplatnenie) prostredníctvom udržateľnej zamestnateľnosti a vedomostí, spôsobilostí a postojov (Kenny et al., 2007); „Zamestnateľnosť je atribút jedinca. Záleží na jeho vedomostiach, spôsobilostiach a postojoch, ale tiež na spôsoboch, ako svoj potenciál využíva“ (Kirovová, 2007, s.85).
3. *služby poradenstva súvisiace s osobnostným rozvojom* (s rozvojom osobnosti) všetkých skupín študentov s cieľom odstraňovať prekážky osobnostného rastu a rozvíjať kompetencie študentov (táto oblasť je Zákonom o VŠ opomenutá).

K študentom je nutné pristupovať z holistického aspektu (človek žije jeden život vo všetkých rovinách súčasne), a teda venovať vyváženú pozornosť všetkým aspektom jeho rozvoja (Watts – Esbroeck, 1998; Koščo, 1980; Memorandum o CŽV, 2000).

Z hľadiska poskytovateľov sa v pôvodných členských krajinách rozlišujú tri úrovne poskytovateľov (Watts – Esbroeck, 1998), efektívne je zapájať aj vyškolených rovesníkov, (tzv. *peer poradenstvo*):

1. *poradca prvej línie* - poradenstvo ako časť formálnej funkcie výučby; ďalej je to
2. *poradca druhej línie* - poradenstvo spojené s formálnou funkciou učenia, ale s istým stupňom špecializácie (na ZŠ, SŠ - výchovní poradcovia); a napokon
3. *poradca tretej línie* – poradenstvo oddelené od formálnej funkcie učenia a poskytované špecialistami (v našich podmienkach sú to najčastejšie poradenský psychológovia).

Tieto aspekty Zákon o VŠ rieši len okrajovo (študijní poradcovia, koordinátori mobilit). Na základe doterajších iniciatív MŠ pôsobia dodnes na niektorých VŠ „poradcovia pre handicapovaných študentov“ a „koordinátori protidrogovej prevencie“. Pre poskytovateľov služieb poradenstva vo vzťahu k VŠ nemáme stanovené ani kvalifikačné štandardy.

Z hľadiska jednotlivých etáp štúdia je potrebné venovať pozornosť študentom kontinuálne:

1. *pred vstupom* na VŠ (potenciálni študenti) – poradenstvo ako spôsob zvyšovania dostupnosti VŠ vzdelávania a pomoc študentom vybrať si kurzy v súlade s ich schopnosťami a záujmami;
2. *pri vstupe* na VŠ – poradenstvo ako možnosť redukcie predčasného opustenia štúdia a umožnenie študentom rýchle sa zapojiť do efektívneho štúdia;
3. *počas štúdia* – poradenstvo ako metóda vyhnutia sa predčasnému ukončeniu štúdia z dôvodu študijných alebo osobných problémov, i ako spôsob umožňujúci študentom informovane využiť ponúkanú vyššiu flexibilitu v rámci kurikul, a zúčastniť sa vzdelávacích príležitostí, ktoré zvýšia ich zamestnateľnosť;
4. *pri výstupe* zo štúdia – poradenstvo ako cesta pomoci študentom uskutočniť efektívny prechod na trh práce (Watts – Esbroeck, 1998; Freibergová, 2006; Ferrer-Sama, 2008).

Záver. Prikláňame sa k rozvíjajúcej koncepcii, augmentatívnemu charakteru VŠP a jeho budovaniu v SR tak, aby boli pokryté aspoň tri hlavné oblasti zamerania poradenstva a na všetkých troch úrovniach/kategoriách poradenských služieb (Hargašová – Zvariková, 2005; Katzensteiner, 2008; Zvariková, 2009). „Zostáva na verejnom sektore, aby stanovil minimálne štandardy kvality služieb a vymedzil oprávnenia.“ (Memorandum, 2000, s. 19), je podnet aj pre naše MŠ SR, považujeme ho za veľmi naliehavý (Šmída, 2003; Sultana - Watts, 2004; Rezolúcia, 2008). Z podnetu VUDPAP bol založený expertný tím pre VŠP a spracovaná je Koncepcia VŠP (Zvariková, 2009) predložená na MŠ SR (zatiaľ bez odozvy).

2. Kariérové poradenstvo z aspektu politik a dokumentov EÚ

Kontext kariérového poradenstva (ďalej KP). Celoživotné kariérové poradenstvo sa dostalo do stredu záujmu, vníma sa ako kľúčový element vo vzťahu k vzdelávaniu (efektívne investície), pracovnému trhu (efektivita), sociálnej rovnosti a sociálnej inklúzie, a to tak v rámci celoživotného vzdelávania sa ako aj ekonomického rozvoja (udržateľná zamestnateľnosť). Poukazuje sa pritom na verejné blaho i súkromné dobro, ako aj nutnosť hľadania rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

Pojem KP. Vo východiskovom dokumente pre problematiku poradenstva vypracovanom pre OECD (Fretwell, Watts, 2004), a ktorým sa riadi aj politika EÚ sa použila triáda termínov „information, guidance and counselling services“, skrátene „career guidance services“. V slovenskej verzii Memoranda o celoživotnom vzdelávaní sa (2000), dokumente EÚ, v kapitole Kľúčové posolstvo 5: Nový prístup k profesijnej orientácii a poradenstvu sa používa termín profesijný, sa však dočítame (s.18), že *nový prístup v poradenstve „prekonáva rozlišovanie medzi výchovným, profesijným a osobnostným poradenstvom“* (angl. educational, vocational and personal guidance). Kým u nás sa už udomácnil termín kariérové poradenstvo, hoci sa niekedy používa len ako synonymum, resp. ešte spolu s tradičným termínom profesijný, v ČR, DE, HU ostávajú pri termíne „profesijný“⁴³.

⁴³ V ďalšej publikácii OECD „Kariérové poradenstvo, Príručka pre tvorcov koncepcií“ (Sultana - Watts, 2004), ktorá je pracovným dokumentom pre pracovníkov EK (ďalej Príručka) sa píše, že v rôznych

Definícia KP. Najnovší dokument k problematike poradenstva, Rezolúcia Rady a zástupcov vlád členských štátov „Lepšie začlenenie poradenstva do stratégií celoživotného vzdelávania“ (2008, vid' tiež Rezolúcia 2004) potvrdzuje vymedzenie poradenstva ako *pokračujúceho procesu, ktorý občanom každého veku a počas celého života umožní určiť ich schopnosti, spôsobilosti a záujmy, prijať rozhodnutia týkajúce sa vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnania a riadiť ich individuálnu dráhu vo vzdelávaní, v práci a v iných oblastiach, kde je možné získať a/alebo využívať tieto schopnosti a kompetencie.*

Cieľ KP. *Umožniť občanom riadiť a plánovať vlastné vzdelávanie a pracovnú dráhu v súlade so svojimi životnými cieľmi, prepojiť svoje schopnosti a záujmy so vzdelávaním, odbornou prípravou a príležitosťami na trhu práce a samo-zamestnania, a tým prispieť k ich osobnej sebarealizácii.*

Pojem kariéra. Kariéra je *celoživotný proces, v ktorom sa získavajú a využívajú spôsobilosti.* Termín pokrýva skúsenosti získané vo všetkých životných oblastiach, a to tak formálneho - vzdelanie, zamestnanie, ako aj neformálneho charakteru - domov, komunita.

Formy poskytovania KP:

1. *individuálne a/alebo skupinovo (príp. i hromadné poradenstvo);*
2. *osobne alebo dištančne s využitím IKT a to tak on-line (chat, telefonické služby, Skype), ako aj off-line (e-mail, rôzne služby na internetových stránkach). IKT môžu obohatiť a rozšíriť úlohu profesionála, nemôžu ju však nahradiť.*

Služby KP:

- ⇒ *poskytovanie kariérových informácií a rád (v tlačenej, elektronickej alebo inej forme);*
- ⇒ *hodnotiace a „samo“hodnotiace (samoobslužné) nástroje;*
- ⇒ *poradenstvo („poradenské rozhovory“);*
- ⇒ *programy kariérového vzdelávania (zamerané na podporu rozvoja vedomia seba samého, vnímania svojich možností a rozvoja spôsobilostí pre riadenie svojej*

krajínach sa používajú rôzne termíny a ďalej, že (s. 68) „Jednotlivé krajiny by si mali tento pojem vykladať podľa svojej formy poskytovania adekvátnych služieb.“

- kariéry - vyučovanie spôsobom prijímania kariérových rozhodnutí a spôsobilostiam riadenia svojej kariéry);
- ⇒ *služby pre tranzitné obdobia, skúšobné programy* (príležitosti na preskúmanie a vyskúšanie si rôznych alternatív vzdelávania sa a pracovného uplatnenia sa ešte pred uskutočnením voľby), programy pre vyhľadávanie práce; ale i
 - ⇒ *APEL* (Accreditation of Prior and Experiential Learning – akreditácia predchádzajúceho a skúsenostného učenia sa), *mentoring, tútoring, advokácia, a i.*

Záver. Aktuálne smerovanie poradenstva z aspektu politík EÚ v súčasnosti možno stručne vyjadriť takto (Sultana, 2004):

| <i>OD SLUŽBY ...</i> | <i>K SLUŽBE ...</i> |
|--|---|
| Služba okrajová, druhotná | Kľúčová služba, legálny nárok |
| <i>Dôraz na národnú situáciu</i> | <i>Dôraz na voľný pohyb v rámci EÚ</i> |
| Poskytovaná v kľúčových bodoch rozhodovania sa | Poskytovaná celoživotne |
| <i>„Liečebný“ rámec (krízové body)</i> | <i>Vzdelávací rámec</i> |
| Založená na inštitúcii (pracoviská) | Všadeprítomná, dostupná všade |
| <i>Nešpecializovaný personál</i> | <i>(počítačne i priebežne) Špecializovane odborne vzdelávaný personál</i> |
| Sústredenie sa na priame poskytovanie | Samoobslužné služby, samoobslužný prístup |
| <i>Homogénne služby</i> | <i>Diferencované služby</i> |
| Zacielené na jednotlivcov | Zacielené na skupiny |

3. Kariérový rozvoj – kariérové vzdelávanie v kontexte politík EÚ

Koščo (1987) uvádza, že v súvislosti so zmenou úzko chápanej „profesijnej poradenskej orientácie a konzultácie“ na „kariérovú výchovu“ v rokoch 1963 – 1977 v USA i v Anglicku, tam došlo k zmene cieľov, funkcií a metód práce v poradenstve, k budovaniu centier kariérového poradenstva, vznikali programy kariérovej výchovy v škole ako vyučovacieho predmetu. Kariérová výchova (Career education) bola

propagovaná ako „nástroj integrácie školy a reálneho života, životného plánovania mladých, prekonávanie bariér medzi školami všetkých stupňov a spoločenského života“. Je dobré nezabúdať, že šlo o „poradenskú pomoc a služby z hľadiska celkového vývinu osobnosti“ (Koščo, 1987, s.).

Tomuto prístupu zodpovedajú aj súčasné trendy na našom kontinente. V relevantných dokumentoch EÚ sa v tomto období v kontexte celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva hovorí o kariérovej výchove, resp. podpore získavania schopností riadiť kariéru (CMS – career management skills) počas celého života ako jednej z hlavných zásad⁴⁴, k využívaniu ktorých sú členské štáty v Rezolúcii (2008) vyzývané.

Zásady sú podrobne rozpracované v prílohe tohto dokumentu s názvom „Prioritné oblasti“. Prioritná oblasť 1 je „**Podporovať nadobudnutie schopností riadiť svoju kariéru počas celého života**“. Schopnosti riadiť svoju kariéru (ďalej CMS) sú popisované ako tie, ktoré zohrávajú rozhodujúcu úlohu v tom, aby si občania sami mohli utvárať svoju dráhu vzdelávania, odbornej prípravy a začlenenia sa, ako aj svoju profesijnú (kariérovú) dráhu. Tieto schopnosti – ktoré si treba udržať počas celého života – sú podľa tohto dokumentu založené na kľúčových kompetenciách, a to najmä na osvojení si schopnosti učiť sa, na sociálnych a občianskych kompetenciách, vrátane interkultúrnych kompetencií a zmyslu pre iniciatívnosť a podnikavosť ((bližšie in Ú. v. EÚ, C 290, 4.12.2007, s. 1).

Schopnosť riadenia vlastnej kariéry zahŕňa, podľa Rezolúcie (2008), najmä vo fáze prechodu, tieto prvky:

- ⇒ oboznámiť sa s hospodárskym prostredím, podnikmi a profesiami;
- ⇒ *vedieť sa ohodnotiť, poznať sa a byť schopný opísať svoje spôsobilosti získané v rámci formálneho, nonformálneho a informálneho vzdelávania sa;* a
- ⇒ poznať systémy vzdelávania, odbornej prípravy a kvalifikačné systémy.

Členským štátom sa v záujme dosiahnutia pokroku v rámci tejto prioritnej oblasti odporúča zvážiť podľa svojej špecifickej situácie okrem iného aj

⁴⁴ . Ďalšími zásadami sú uľahčovanie prístupu k poradenským službám, ďalej rozvíjanie záruk kvality poradenských služieb ako aj podnecovanie koordinácie a spolupráce rôznych aktérov na vnútroštátnej, regionálnej i miestnej úrovni a napokon využívanie možností, ktoré ponúka Program CŽV a EÚropske štrukturálne fondy, v súlade s prioritami jednotlivých členských štátov.

- ⇒ *začlenenie aktivít učenia a učenia sa, ktoré podporujú rozvoj „schopností riadiť svoju kariéru“ do programov* všeobecného vzdelávania, odbornej prípravy a *vysokoškolského vzdelávania*; ďalej
- ⇒ zväžiť aj prípravu učiteľov a školiteľov na vykonávanie takýchto aktivít a ich podporu v tejto úlohe; ako aj
- ⇒ väčšie zapájanie organizácií občianskej spoločnosti a sociálnych partnerov do tejto oblasti; a uľahčenie prístupu k informáciám o rôznych vzdelávacích príležitostiach a ich prepojení s profesiami, a k informáciám o predpokladaných potrebách spôsobilostí v danom regióne; a napokon
- ⇒ *začlenenie poradenstva medzi ciele* škôl, poskytovateľov OVP a *vysokého školstva*. Začlenenie sa do pracovného života a fungovanie trhu práce na miestnej, národnej a Európskej úrovni sú tie aspekty, najmä ktoré by mali byť vzaté do úvahy.

Problematika schopností riadiť svoju kariéru sa stala pre obdobie 2007 – 2010 aj témou jednej zo štyroch pracovných skupín ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network)⁴⁵, ktorými sú: 1/ Podporovanie schopností riadenia kariéry (CMS – Career management skills), 2/ Rozširovanie prístupu k poradenstvu (vrátane APEL), 3/ Kooperácia, a koordinačné mechanizmy politiky poradenstva a systémov rozvoja poradenstva a 4/ Zabezpečovanie kvality poradenstva/ Prax založená na dôkazoch a rozvoj systémov poradenstva)

Pracovná skupina CMS je zameraná aj na hľadanie odpovedí na to: čo je „CMS“ (Career management skills) - definovanie, prečo – odôvodnenie CMS, kedy – CŽV dimenzia CMS, ako – vyučovanie a hodnotenie CMS, typický obsah CMS, kde – umiestnenie CMS, kto – personál CMS, a napokon čo sú kľúčové otázky pre CMS. Referenčným rámcom pre pracovnú skupinu sú najmä plány čo a ako sa má dosiahnuť na tomto poli vypracované expertmi v Austrálii (The Australian Blueprint for Career Development, 2009) a v Kanade (Canadian Blueprint for Work/Life Design, 1998, 2006),

⁴⁵ ELGPN má za cieľ pomôcť EÚrópskej únii, členským štátom a Komisii v postupe EÚrópskej spolupráce v oblasti celoživotného poradenstva vpred, a to tak v sektore vzdelávania ako aj zamestnanosti. Cieľom je podporiť spoluprácu na úrovni členských štátov v oblasti celoživotného poradenstva a navrhnuť vhodné štruktúry a mechanizmy na podporu pri implementácii priorit stanovených v uzneseniach o celoživotnom poradenstve (2004, 2008). ELGPN bola zriadená členskými štátmi a Komisiou a jej aktivity sú podporované v rokoch 2007-2010 v rámci programu celoživotného vzdelávania.

ako aj v USA (US National Career Development Guidelines, 1988). Význam týchto spôsobilostí - predstavujú kľúčové (core) a transverzálne kompetencie - bol vyzdvihnutý aj na zasadaní ELGPN, ktoré sa uskutočnilo na konferencii v Zaragoze organizovanej počas španielskeho predsedníctva EÚ (Vuorinen, 2010). Závety pracovnej skupiny budú zverejnené po plenárnom zasadnutí v septembri 2010.)

Vo vzťahu k vysokým školám ani v iných členských štátoch nie je všetko zatiaľ optimálne. Aj keď v niektorých inštitúciách sa stali takéto kurzy už povinnými, v súčasnosti pokrývajú len menšinu študentov. Problém bol aktuálny už v čase vzniku Príručky (Sultana - Watts, 2004). Medzi otázkami, na ktoré by si mali tvorcovia koncepcií odpovedať sú priamo vo vzťahu ku kariérovému vzdelávaniu na VŠ nastolené hneď dve:

1. Akým spôsobom by mali byť kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry (profesijnej dráhy) bližšie zapracované do vzdelávacích programov v rámci fakúlt a katedier?
2. Akým spôsobom by sa mali podporovať kurzy riadenia kariéry a kariérneho rozvoja/rozvoja kariéry v rámci učebných osnov, a akým spôsobom by sa mali vypracovať systémy špecializácií a vedenia portfólií?

4. Súhrn

Poradenstvo na vysokých školách, napriek už osem ročnej platnosti Zákona o VŠ a jeho prednovembrovej tradícii na Univerzite Komenského (PhDr. Marta Hargašová, CSc. a spolupracovníci), je u nás ešte stále „v plienkach“. Aktivity prvej úrovne – informačno-poradenské služby sa rozvíjajú v rôznej intenzite a forme na viacerých VŠ od predchádzajúceho programovacieho obdobia ESF. Poradenské činnosti spadajúce do druhej úrovne – odbornoporadenské služby, psychologické poradenstvo sú stále viacmenej len iniciatívou vysokoškolských učiteľov niekoľko málo katedier. Výzvou pre naše VŠ je preto potreba rozvíjať jednak edukačné ako aj kariérne poradenstvo (academic guidance, career guidance), ale na strane druhej i služby psychologického poradenstva (psychological counselling services) do efektívneho a koherentného systému (Crosier, 2007). Z hľadiska kariérového poradenstva je dôraz kladený najmä na rozvoj schopností manažovať svoju kariéru a zamestnateľnosť absolventov.

Praktici sa môžu u nás oprieť o bohatú históriu biodromálneho poradenstva, psychológom vlastný holistický model a dnes v pedagogike i poradenstve akcentovaný

prístup „študent v centre záujmu“, odborné zdroje i zo zahraničia, ale pri presadzovaní VŠP veľký význam majú rôzne dokumenty EÚ. To čo je aj pre nás novšie, je presun dôrazu z tradičného individuálneho poradenstva vo väčšej miere na skupinové aktivity. Jedným z variantov týchto činností je kariérové vzdelávanie, napr. aj ako skupinové poradenské programy kariérového rozvoja. Realizácia takéhoto vzdelávania je naliehavou výzvou zo strany EÚ a pre vysokoškolské poradenstvo tak ďalšou šancou ako sa etablovať ako potrebný a žiaduci prvok na našich vysokých školách, jeden z ukazovateľov jej kvality.

Literatúra

2008/C 319/02 Rezolúcia Rady a zástupcov vlád členských štátov, ktorí sa zišli na zasadnutí Rady z 21. novembra 2008 – „Lepšie začlenenie poradenstva do stratégií celoživotného vzdelávania“. Ú. v. EÚ, C 319, 13.12.2008, s. 4 – 7.

528 Zákon zo 6. novembra 2003, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zbierka zákonov č. 528 / 2003, čiastka 218, s. 4083 – 4093.

Council doc. 9286/04 The Council Resolution of 28 May 2004 on Strengthening Policies, Systems and Practices in the field of Guidance throughout life in Europe [online]. Brussels, 18 May 2004 [cit. 10. 05. 2010]. Dostupné na internete: [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf].

CROSIER, D. - PURSER, L. - SMIDT, H. Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area. Brussels : EÚA, 2007.

ELLIS, A. The Essence of Rational Therapy. Ard, B. N. : Counseling and Psychotherapy. Palo Alto, 1966. Zdroj: Koščo, J. Poradenská psychológia. Prvé vydanie. Bratislava : SPN, 1987.

FERRER-SAMA. P. Guidance and transitions in Higher Education [online]. [cit. 10. 05. 2010]. Dostupné na internete: [http://ktl.jyu.fi/img/portal/14881/Conf_LLG_Atelier_3_Paula_Ferrer-Samama.pdf?cs=1238763492].

- FREIBERGOVÁ, Z. Poradenství pro život, studium i pro uplatnění na trhu práce na středních školách: komplexní přístup. Výchovný poradce na střední škole. Sborník ke Kongresu o výchovném poradenství. Praha : University and School Publishing, 2004, s. 24-31.
- FRETWELL, D. H. - WATTS, A.G. Public Policies for Career Development: Case Studies and Emerging Issues for Designing Career Information and Guidance Systems in Developing and Transition Economies. Washington : World Bank, 2004.
- HARGAŠOVÁ, M. – ZVARIKOVÁ, M. Úlohy a ciele vysokoškolského poradenstva - Expertíza. Interný materiál pripravený s finančnou podporou ESF. Košice : TUKE - OEP, 2005.
- HARGAŠOVÁ, M. Kariérové poradenstvo pre vysokoškolákov. Kariérové poradenstvo ako súčasť optimalizácie kariérového vývinu stredoškolákov (zborník príspevkov). Bratislava : UK v Bratislave, Prírodovedecké fakulta, 2008, s. .71 – 85.
- KATZENSTEINER, M. - FERRER-SAMA. P. - ROTT. G. (Eds.). Guidance and counselling in higher education in European Union member states. Aarhus : Counselling and Support Centre, University of Aarhus, 2008.
- KENNY, A. - KILMARTIN, D. - ENGLISH, R. Key Skills Framework: Enhancing Employability Within a Lifelong Learning Paradigm [online]. [cit. 10. 05. 2010]. Dostupné na internete: [http://level3.dit.ie/html/issue5/aidan_kenny/kenny.pdf].
- KIROVOVÁ, I. Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu. Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007.
- KOŠČO, J. a kol. Teória a prax poradenskej psychológie. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1980.
- KOŠČO, J. a kol. Poradenská psychológia. Prvé vydanie. Bratislava : Štátne pedagogické nakladateľstvo, 1987.
- LEPEŇOVÁ, D. Kariérové poradenstvo v rezorte školstva ako súčasť výchovného poradenstva. Psychologické poradenstvo – účinná pomoc deťom a mládeži na ceste k uplatneniu sa vo svete práce. Bratislava : KPPPsCVPP Bratislava, 2007. 1 elektronický optický disk (CD-ROM).

- MASLOW, A. Some Basic Propositions of Growth and Self-actualization Psychology. Ard, B. N. : Counseling and Psychotherapy. Palo Alto, 1966. Zdroj: Koščo, J. Poradenská psychológia. Prvé vydanie. Bratislava : SPN, 1987.
- SEC (2000) 1832 COMMISSION STAFFWORKING PAPER A Memorandum on Lifelong Learning [online]. Brussels, 30.10.2000 [cit. 10. 05. 2010]. Dostupné na internete: [<http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf>].
- SEC (2000) 1832 Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa [online]. [cit. 10. 05. 2010]. Dostupné na internete: [http://www.minedu.sk/data/USERDATA/DalsieVzdel/VDOC/2000_memorandum_o_celozivotnom_vzdelavani.pdf].
- SULTANA, R. G. Guidance Policies in the Knowledge Economy. Trends, Challenges and Responses Across Europe. Thessaloniki : CEDEFOP, Panorama Series, 85. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.
- SULTANA, R.. G. - WATTS, T. Career Guidance. A Handbook for Policy Makers. Paris : CEDEX, 2004. No.53805 2004.
- ŠMÍDA, J. Poradenské služby na vysokých školách. Študijný materiál. Bratislava : UIPŠ, odbor vysokých škôl, 2003.
- TAKÁCS, I. A felsőoktatási tanácsadás jellemzői a változó oktatási struktúrában. Alkalmazott pszichológia, VIII. Évfolyam, 1. szám, 2006, 39 – 50 o.
- VUORINEN, R. Lifelong guidance and VET. [cit. 20. 07. 2010]. Dostupné na internete: [http://ktl.jyu.fi/img/portal/17765/Zaragoza_05_05_2010_Vuorinen_presentation.ppt?cs=1275898460].
- WATTS, A. G. - Van ESBROECK, R. New skills for new futures: Higher Education Guidance and Counselling Services in The European Union. Brussels : VUB Press, 1998.
- WIEGERSMA, S. How do you counsel? International Journal for the Advancement of Counselling, Volume 1, Number 1/February, 1978, p. 63 – 80.
- ZVARIKOVÁ, M. et al. 2009. Koncepcia vysokoškolského poradenstva. Nepublikovaný materiál. Bratislava : VÚDPAP, 2009.

KOMUNIKACE MOBILNÍM TELEFONEM – POTENCIÁLNÍ ZÁVISLOST

Ing. Václav Ždímal, PhD.

ÚSTAV AF MENDELU v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika,
zdimal@mendelu.cz

Abstrakt

S masovým používáním mobilních telefonů se začaly objevovat i jejich negativní důsledky. Mobilní telefon má většina naší populace pořád u sebe, tzn. i v pracovním procesu. Někteří autoři popisují možnou závislost na mobilním telefonu, případně nutkavé chování, resp. neurotické projevy v souvislosti s mobilním telefonem. Závislost na mobilním telefonu je odlišná od nejvíce známé závislosti látkové i od více prozkoumané závislosti na internetu. Je také hůře pozorovatelná, protože se může zaměnit třeba za workoholismus. Přesto lze v souvislosti s mobilním telefonem pozorovat podobné projevy chování, jako třeba při užívání drog. Ne každý člověk se stane závislým na drogách, stejně tak se znaky závislosti na mobilním telefonu objeví pouze u některých uživatelů. Musí k tomu nastat určité podmínky, například osobnostní charakteristiky. Pro řešení problematiky možné závislosti na mobilním telefonu jsme zvolili kvantitativní výzkum pomocí dotazníků sledujících sociometrické charakteristiky, osobnostní vlastnosti, postoj k mobilnímu telefonu a počet využívaných funkcí mobilního telefonu. Výsledky práce, které jsme zjistili, ukázaly, že lze hovořit o inklinaci k těsnému vztahu k mobilnímu telefonu s potenciální závislostí na mobilním telefonu. Nejvýrazněji se vliv používání mobilního telefonu projevil ve věkové kategorii 10 - 19 let.

Klíčová slova:

Mobilní telefon, závislost, osobnostní vlastnosti.

1. Úvod

Technický pokrok, především v devadesátých letech dvacátého století, přinesl kromě jiného i podstatné změny v možnostech komunikace. Digitální revoluce přinesla nová komunikační média, která byla přijata širokou veřejností. Lidé začali používat mobilní telefon, který se společně s počítači a internetem stal fenoménem měnícím společnost a člověka. Nová média umožňují prakticky nepřetržitou možnost komunikace s lidmi po celém světě, ať už se její účastníci pohybují kdekoliv. Abychom mohli porozumět vztahu mezi člověkem a současnými komunikačními technologiemi, musíme porozumět oběma složkám tohoto vztahu.

Zároveň s masovým používáním mobilních telefonů se začaly objevovat i jejich negativní důsledky. Trvalá dostupnost jako výhoda je vykoupena trvalou dostupností jako nevýhodou, používání mobilních telefonů zatěžuje rodinný rozpočet, člověk si tak zvykl na mobilní telefon, že při jeho ztrátě jej zachvacuje panika, a lidé jej vnímají jako svoji součást. Jako jeden z negativních dopadů používání mobilních telefonů někteří autoři popisují možnou závislost na mobilním telefonu, případně nutkavé chování, resp. neurotické projevy objevující se v souvislosti s mobilním telefonem. Závislost na mobilním telefonu je odlišná od nejvíce známé závislosti látkové, kdy lze stanovit exaktní kritéria pro závislost. Závislost na mobilním telefonu je také odlišná od závislosti na práci i od více prozkoumané závislosti na internetu, která může mít různé podoby. Je také hůře pozorovatelná, protože se může zaměnit třeba za workoholismus. Přesto lze v souvislosti s mobilním telefonem pozorovat podobné projevy chování jako třeba při užívání drog. A stejně jako drogy zasahuje i do pracovní činnosti.

2. Závislost na mobilním telefonu

Studium závislosti na mobilním telefonu je obtížné z několika důvodů. Blízká závislost na počítačích a internetu může být indikována například nadměrným věnováním se počítači jako pracovnímu prostředku a nástroji, nadměrným hraním počítačových her, používáním internetu jako prostředku k hazardní hře, nadměrným prohlížením pornografie na internetu či nadměrně časově náročnou účastí na internetových diskusních skupinách. Závislost na mobilním telefonu se nemusí projevovat žádnými na první pohled viditelnými znaky a může být skryta například za závislost na práci, a i proto se

na tuto oblast zaměřuje jen málo výzkumů. Většinu příspěvků, věnujících se této problematice, lze spíše zařadit do kategorie populárně naučné nebo odborné než do vědecké.

Podle psychiatrů (Mobile..., 2003) je závislost na mobilním telefonu obsedantně kompulzivní porucha, která se zdá být jednou z nejrozšířenějších nelátkových závislostí tohoto století. Torrecillasová (2007) považuje závislost na mobilním telefonu vážnou na psychologické úrovni, na fyzické za méně důležitou. Může vést k zanedbávání studia a práce, může izolovat od přátel a rodiny a může vést k popírání problému.

Sociální závislost jako „závislost na sociálních podmínkách a okolnostech brání drog, na subkultuře s níž měl závislý jedinec užívání drog spojeno“ (Petříková, 2004) se přímo nabízí i pro mobilní telefon. Jeho nevlastnění resp. nepoužívání vylučuje osoby ze sociální skupiny a neumožňuje jim účastnit se života určitého společenství. Sociální příčiny uvádí i Ždímal (2005) jako důvody pořízení mobilního telefonu.

Psychickou závislost lze považovat za hlavní podobu závislosti na mobilním telefonu. Znaky závislosti dle Nešpora (2003) se zde mohou projevovat následujícím způsobem:

1. znak: Silná touha nebo puzení užívat látku (mobilní telefon) – závislá osoba má stálé nutkání kontrolovat mobilní telefon, dostupnost signálu, doručené SMS.
2. znak: Potíže v sebeovládání – neustálé nutkání používat mobilní telefon i v neodpovídajících situacích např. mezi jinými lidmi, ve škole při vyučování nebo při pracovních jednáních. K manipulaci s mobilním telefonem dochází automaticky, osoba si neuvědomuje sebe sama.
5. znak: Zanedbávání jiných potěšení a zájmů – tento znak je typický pro závislost na počítači a internetu, přesto s rozvojem mobilních telefonů se rozšiřuje i u nich. Může se projevovat nadměrným resp. neustálým voláním, trvalým posíláním SMS, hraním her, trvalým zaobíráním se mobilním telefonem.
6. znak: Pokračování v užívání přes jasný důkaz škodlivých následků – tento znak je platný, pokud došlo k náležitému informování o zdravotním stavu. U mobilního telefonu jej nelze uplatnit absolutně, je pravděpodobné, že by uživatel nevěřil škodlivosti používání mobilního telefonu.

Vzhledem k obtížnosti studia závislosti na mobilním telefonu a nejasnému charakteru této závislosti lze prozatím najít jen málo výsledků tohoto problému. Vykoukalová (2005) měla ve svém výzkumu za cíl sledovat používání mobilního telefonu v každodenním životě, jeho symbolický význam a zda jeho používání transformuje komunikační vzorce v důležitých skupinách zobecněných blízkých: rodičů a partnerů/partnerek. Její výzkum zjistil že dvě třetiny respondentů mobilní telefon nikdy nevypínají a jedna třetina jej nikdy neodkládá. Asi třetina respondentů v rozhovoru uvedla, že v průběhu dne má mobilní telefon neustále u sebe, nosí ho umístěný přímo na těle, na opasku, neustále ho kontrolují, v noci ho ukládají na polštář, případně do nabíječky vedle postele. Mobilní telefon pro ně představuje extenzi těla, která jim umožňuje kontinuální spoluúčast ve světě okolo.

Petříková (2004) se zabývala postoji k mobilnímu telefonu se zřetelem na známky potencionální závislosti a vytvořila postojový dotazník s těmito výslednými škálami: 1. Závislost na mobilním telefonu, 2. Závislost na komunikaci (zprostředkované telefonem), 3. Sociální takt, 4. Tolerance, 5. Sžitost s mobilem, 6. Technologický zájem, 7. Mobil pro řešení problémů, 8. Nepoctivost, 9. Omezování a 10. Sociální kontakt. Ždímal (2005) se zabýval využíváním nových médií při komunikaci a vztazích u studentů VŠ. Uvádí důvody vedoucí k používání mobilního telefonu, kdy posledním důvodem, který přinutil všechny studenty používat mobilní telefon, bylo sociální vyloučení nemajitelů mobilních telefonů z kolektivu. Podle jeho výsledků zvyšuje vlastnictví mobilního telefonu pohodu a bezpečnost v cizím prostředí a pocit jistoty zavolání pomoci v případě potřeby a zvyšuje sociální podporu jako vzájemnou výměnu informačních a emočních materiálů mezi jedinci na základě jejich osobních vazeb.

Nicholas a Chivhanga (2002) sledovali tisíc mladistvých ve Velké Británii používajících mobilní telefony. Závislost (addiction) považují za příliš silné slovo, ale u některých skupin uživatelů mobilních telefonů zjistili znepokojující závislost (dependency). Neustálé sledování telefonu na ulici, v tramvaji a autobusu považují za nový druh neurózy.

Podobný termín používá i Fitzpatrick (2001). Za „neurózu“ vznikající používáním mobilního telefonu považuje nucení být neustále v kontaktu s přáteli. Collins (2003) se dokonce zmiňuje o léčbě závislosti na posílání SMS.

Australský psycholog Andrew Fuller (Wallis, 2007) ve svých výzkumech zjistil, že mnoho mladých lidí ztrátu mobilu přirovnává k amputaci, a že lidé projevující znaky závislosti na mobilním telefonu nejsou schopni věnovat dostatek času pro jiné problémy. V souvislosti se závislostí na mobilním telefonu se už objevují i studie, zaměřené na zvládání této závislosti. Grohol (2007) uvádí následující postup při zvládání této závislosti:

1. sledování používání mobilního telefonu,
2. začátek vypínání,
3. předání mobilního telefonu jiné osobě,
4. nepotřebnost tohoto druhu spojení,
5. „nejste tak důležitý, jak si myslíte, že jste“,
6. vypnutí mobilního telefonu,
7. technologie pracuje pro nás, ne pro něco jiného.

Hlavní při léčbě závislosti na mobilním telefonu je uvědomění si, že „závislost nesmí ruinit Váš život, Vaši práci nebo Vaše vztahy s jinými“ (Grohol, 2007).

Závislost na mobilním telefonu patří mezi nové druhy závislosti, o které se výzkumy a publikace objevují až v poslední době. V naší republice se jedná o téma opomíjené, možná z důvodu určité terminologické nejasnosti, a několik diplomových nebo disertačních prací to nespraví. Tak se asi stane, že nám světový vlak této problematiky brzy ujede.

3. Použitá metodika

Pro řešení daného problému jsme zvolili kvantitativní výzkum pomocí dotazníků sledujících sociometrické charakteristiky, osobnostní vlastnosti, postoj k mobilnímu telefonu a počet využívaných funkcí mobilního telefonu. Pro sledování postoje k mobilnímu telefonu jsme zvolili dotazník, který vytvořila Petříková (2004), obsahující soubor protikladných tvrzení mapujících postoj respondenta k užívání mobilních telefonů. Dotazník obsahuje 72 tvrzení, na jejichž podkladě jsou vytvořeny tyto postojové škály sumačního typu: Fz - Nespecifická závislost na mobilním telefonu, F3 - Sociální takt, F4 - Tolerance, F5 - Sžitost s mobilem, F6 - Technologický zájem, F7 - Mobil pro řešení problémů, F8 - Nepoctivost, F9 - Omezování, F10 - Sociální kontakt. Pro sledování

osobnostních vlastností jsme zvolili dotazník DOPEN a jako poslední Dotazník používaných funkcí, sledující, které z 32 možných funkcí respondent používá.

Pro výzkum bylo zvoleno 160 osob, 89 mužů a 71 žen, ve věku 15 až 47 let. Po administraci a vyhodnocení dotazníků jsme dospěli k závěru, že postojový dotazník dokázal dobře rozdělit vzorek podle potenciální závislosti na mobilním telefonu. To nám umožnilo následně srovnat tuto závislost s ostatními faktory a osobnostními vlastnostmi. Výsledky dotazníku DOPEN byly podobné jako normy autorů Ruisela & Müllnera (1990). Dotazník používaných funkcí nám ukázal, že z 32 možných funkcí mobilního telefonu respondenti průměrně využívali 11 funkcí, nejméně 1 funkci a nejvíce 29. Proto jsme usoudili, že všichni respondenti jsou seznámeni s používáním mobilního telefonu.

Výsledky výzkumu prokázaly vztah mezi osobnostními vlastnostmi a postoji k mobilnímu telefonu. S vyšší mírou psychoticismu se zvyšuje potenciální závislost na mobilním telefonu, s vyšší mírou psychoticismu se snižuje sociální takt a s vyšší mírou psychoticismu se snižuje tolerance, byť jsme tyto závislosti podle hodnot korelačního koeficientu interpretovali jako nízké. Závislosti, které jsme podle hodnot korelačního koeficientu interpretovali jako střední jsou: s vyšší mírou psychoticismu se zvyšuje míra nepoctivosti, s vyšší mírou extraverte se zvyšuje potenciální závislost na mobilním telefonu a s vyšší mírou neuroticismu se zvyšuje potenciální závislost na mobilním telefonu.

Ve výzkumu jsme sledovali i vztah mezi počtem používaných funkcí a postoji k mobilnímu telefonu. U respondentů s vyšším počtem používaných funkcí se zvyšuje potenciální závislost na mobilním telefonu, zvyšuje se sžitost s mobilním telefonem, zvyšuje se míra technologického zájmu o mobilní telefon a zvyšuje se míra využívání mobilního telefonu při udržování sociálního kontaktu. To odpovídá předpokladům, že člověk má větší technologický zájem, a proto používá více funkcí mobilního telefonu, a proto je na něm i více závislý.

Z hlediska intersexuálních rozdílů jsme neobjevili významné odlišnosti. Jediné rozdíly, které byly statisticky významné, se týkaly škál sociálního taktu, technologického zájmu, neuroticismu, lži-skóru a počtu používaných funkcí. V případě neuroticismu i lži-skóru jsou tyto rozdíly obdobné jako v normě. Tyto výsledky částečně odpovídají

zjištěním Petříkové (2004, s.133), podle které „ženy projevují větší tendenci k závislosti na komunikaci a projevují větší taktnost při užívání mobilních telefonů“.

Z hlediska věkových rozdílů jsme zjistili významné rozdíly u všech faktorů s výjimkou lži-skóru. S přibývajícím věkem klesá závislost na mobilním telefonu, klesá sociální takt, zvyšuje se tolerance, klesá technologický zájem, i když nerovnoměrně, částečně klesá použití mobilu pro řešení problémů, klesá nepoctivost, částečně sociální kontakt a počet používaných funkcí. Tyto výsledky ne vždy odpovídaly výzkumům ostatních autorů. Prokazatelné výsledky přineslo párové srovnání průměrů pro jednotlivé věkové kategorie, kdy věková kategorie 10 – 19 let se výrazně odlišila od ostatních věkových kategorií s výjimkou proměnných omezování a extraverze. Věkové kategorie 20 – 29 let, 30 – 39 let a 40 – 49 let byly většinou bez statisticky prokazatelných rozdílů. Proto můžeme konstatovat, že mobilní telefon jako technologie zasáhl a změnil hlavně věkovou skupinu 10 – 19 let. Při srovnání s ostatními autory pokles závislosti na mobilním telefonu s přibývajícím věkem odpovídá zjištění Petříkové (2004, s. 136), ale neodpovídá zjištěním Cummingse, Lee & Krauta (2005), kteří zjišťovali používání nových médií v souvislosti s přechodem studentů na vysokou školu, a tedy i s vzrůstajícím věkem. Naopak podle Petříkové (2004, s. 143) s rostoucím věkem klesá tolerance, zatímco podle našich zjištění se tolerance zvyšuje. Rozdílné výsledky různých autorů z hlediska věkových rozdílů mohou být způsobeny tím, že mobilní telefon je relativně nový fenomén a i rozdíl několika let v provedených výzkumech může znamenat rozdílné používání u různých věkových skupin.

V poslední části výzkumu jsme porovnávali osoby spadající podle potenciální závislosti na mobilním telefonu do prvního kvartilu (tzn. skupina osob vykazující nezávislý postoj k mobilnímu telefonu) a osoby spadající do čtvrtého kvartilu (tzn. skupina osob s vyšší mírou inklinace k těsnému vztahu k mobilnímu telefonu s potenciální závislostí na mobilním telefonu). Zde jsme objevili statisticky významné rozdíly u všech faktorů s výjimkou faktorů mobil pro řešení problémů a omezování. Závislí uživatelé mobilních telefonů projevují menší sociální takt k ostatním uživatelům i menší toleranci, s mobilním telefonem jsou více sžití, mají výrazně větší technologický zájem, mobil považují více za nástroj pro řešení problémů, v souvislosti s užíváním mobilního telefonu jsou ochotni se dopustit nepoctivosti a více využívají mobilní telefon

pro sociální kontakt. Skupina osob s potenciální závislostí na mobilním telefonu spadající do čtvrtého kvartilu vykazovala vyšší míry psychoticismu, extraverze i neuroticismu.

4. Závěr

Výsledky práce, které jsme zjistili, ukázaly, že lze hovořit o inklinaci k těsnému vztahu k mobilnímu telefonu s potenciální závislostí na mobilním telefonu. Nejvýrazněji se vliv používání mobilního telefonu projevil ve věkové kategorii 10 – 19 let. Tento jev se bude do budoucna s vývojem mobilní telefonie dále rozvíjet a bylo by dobré jej i nadále sledovat.

Literatura

- COLLINS, M., Priory Launches New Addictions Treatments for the Noughties. 2003, Staženo duben 2006. Dostupný z www: <http://www.prioryhealthcare.com/>
- CUMMINGS, J., LEE, J., & KRAUT, R. E., Communication technology and friendship: The transition from high school to college. In R. KRAUT, M. BRYNIN, AND S. KIESLER (EDS). *Domesticating Information Technology*. Oxford University Press, 2005.
- FITZPATRICK, M., Cell phone 'neurosis' hits young fanatics. 2001, Staženo duben 2006. Dostupný z www: <http://www.tes.co.uk>.
- GROHOL, M. J., Coping with Cell Phone Addiction. 2007, Staženo zaří 2007. Dostupný z www: <http://psychcentral.com/lib/2007/coping-with-cell-phone-addiction>.
- Mobile phones becoming a major addiction. (2003, December 10). *The Sydney Morning Herald*. Staženo zaří 2007. Dostupný z www: <http://www.smh.com.au/technology/re-views/index.html>
- NEŠPOR, K. 2007, *Návykové chování a závislost : současné poznatky a perspektivy léčby*. Praha: Portál. 150 s., 2003.
- NICHOLAS, D. & CHIVHANGA, R.D. The communications love-affair. Staženo říjen 2006. Dostupný z www: <http://www.la-hq.org.uk/directory/record.html>.
- PETŘÍKOVÁ, J., *Postoj k fenoménu mobilní telefonie (se zvláštním zřetelem na známky potencionální závislosti na mobilním telefonu)*. Disertační práce. Brno: FF MU, 2004.

- RUISEL, I. & MÜLLNER, J., Dopen. Příručka. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy. 54 s, 1990.
- TORRECILLAS, F., L., Mobile Phone Addiction may Cause Psychological Problems. Men's Health News. 2007, Staženo: září, 2007. Dostupný z www: http://www.med-india.net/news/view_news_main.asp?str=2&x=18750
- VYKOUKALOVÁ, Z., Mobilní komunikace dospívajících : transformace, 2005. komunikačních vzorců generace sms? Diplomová práce. Brno: FSS MU.
- WALLIS, S. Mobiles have Aussies hooked. ABC News. 2007, Staženo září 2007. Dostupný z <http://abc.net.au/news/stories/2007/07/14/1978537.htm>
- ŽDÍMAL, V., Mezilidská komunikace a vztahy prostřednictvím nových médií. Bakalářská práce. Brno: FSS MU, 2005.