

PROCEEDINGS OF THE 19TH INTERNATIONAL  
CONFERENCE

**WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 2020**

.....

**PSYCHOLÓGIA PRÁCE A ORGANIZÁCIE 2020**

ZBORNÍK PRÍSPEVKOV Z 19. MEDZINÁRODNEJ  
KONFERENCIE



**Ivana Piterová,  
Denisa Fedáková,  
Jozef Výrost (Eds.)**

**PROCEEDINGS OF THE 19TH INTERNATIONAL CONFERENCE  
WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 2020**

**ZBORNÍK PRÍSPEVKOV Z 19. MEDZINÁRODNEJ KONFERENCIE  
PSYCHOLÓGIA PRÁCE A ORGANIZÁCIE 2020**

**Institute of Social Sciences, CSPS SAS  
Košice 2020**



**Editors:**

Ivana Piterová, Denisa Fedáková, Jozef Výrost

**Authors:**

Viera Bačová, Katarína Baňasová, Jozef Bavoľár, Marianna Berinšterová, Zuzana Birknerová, Miroslava Bozogáňová, Lucia Cangárová, Simona Ďurbisová, Lenka Ďuricová, Mária Ďurkovská, Bernadeta Farkašová, Denisa Fedáková, Katarína Greškovičová, Zuzana Heinzová, Andrea Hladká, Eva Höschlová, Miriama Hudáková, Martin Jakubek, Pavol Kačmár, Lada Kaliská, Anna Kalistová, Mojmír Kališ, Henrieta Koklesová, Vladimír Koša, Ladislav Lovaš, Alexander Loziak, Monika Magdová, Katarína Matejová, Denisa Newman, Michal Ondrkal, Tatiana Pethö, Ivana Piterová, Eva Rošková, Martin Seidl, Milica Schraggeová, Tomáš Sollár, Filip Sulejmanov, Branislav Uhrecký, Lenka Valuš, Nikoleta Vodová, Jozef Výrost

**Reviewers:**

Matúš Adamkovič, Katarína Baňasová, Jozef Bavoľár, Miroslava Bozogáňová, Denisa Fedáková, Eva Höschlová, Miriama Hudáková, Pavol Kačmár, Michal Kentoš, Ivana Piterová, Jakub Procházka, Martin Seidl, Ivana Šípková, Martin Vaculík, Jozef Výrost

**Author of the photo on the cover: zoom**

All rights reserved. This work or any part of it cannot be reproduced, stored in information systems or otherwise distributed without the prior consent of thy copyright owners.

The publication has not been proofread. The authors of the article are responsible for the proofreading and the content.

© 2020 Institute of Social Sciences CSPS SAS and the authors of the contributions

**ISBN: 978-80-89524-51-8 (online; pdf)**

<https://doi.org/10.31577/2020.978-80-89524-51-8>



**CC BY-NC-ND 4.0** Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0

## Introduction

Due to the COVID-19 pandemic the 19th International Conference Work and Organizational Psychology 2020 took place online between 20 and 21 May 2020.

Despite the unprecedented situation, over 35 participants took part in the Conference with 11 online presentations and 19 posters. The online presentations were divided into three sections: Psychology in Organisations; Diagnostics in Work Psychology, and the Social Context of Work.

In this book of conference proceedings, following a now over 20-year tradition, we present 23 selected studies, which have been presented in the form of a lecture or a poster at the conference and later submitted as written papers and peer reviewed. We would like to thank our colleagues from Charles University in Prague, Palacký University in Olomouc, Tomas Bata University in Zlín, Masaryk University in Brno, Constantine the Philosopher University in Nitra, P. J. Šafárik University in Košice and from the Centre of Social and Psychological Sciences in Košice for their valuable help with the organization of the conference and for their cooperation in the review process. We wish that the readers of the proceedings will find interesting information and inspiration for their own work tasks and practice.

This conference, organized by the team of the Centre of Social and Psychological Sciences in Košice, was a special one due to the global pandemic and consequently a time of physical and social distancing. However, it is worth emphasising that the organizers succeeded in keeping the conference continuity, and despite the online distancing the conference climate still enabled valuable and inspiring discussions between participants.

*Ivana Piterová, Denisa Fedáková & Jozef Výrost  
editors of the conference proceedings*

## Úvodné slovo

Kvôli celosvetovej pandémie COVID-19 sa 19. ročník medzinárodnej konferencie Psychológia práce a organizácie 2020 konal online, v dňoch 20. – 21. mája 2020.

Navzdory okolnostiam a neobvyklej situácii sa konferencie zúčastnilo viac ako 35 ľudí, s 11-timi online prezentáciami a 19-timi posterami. Online prezentácie boli rozdelené do troch sekcií: 1. Psychológia v prostredí organizácie; 2. Psychologická analýza pracovnej činnosti a psychodiagnostika v psychológii práce; a 3. Práca a jej sociálny kontext, jednotlivec v práci.

V tomto konferenčnom zborníku z konferencie, ktorá má viac ako 20 ročnú tradíciu, prezentujeme 23 príspevkov, ktoré boli na konferencii prezentované formou prednášky alebo posteru a neskôr boli v písomnej podobe zaradené do recenzného procesu. Radi by sme sa poďakovali našim kolegom z Karlovej univerzity v Prahe, Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, Masarykovej univerzity v Brne, Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach a z Centra spoločenských a psychologických vied SAV v Košiciach, za ich pomoc s organizáciou konferencie a ich spoluprácu na recenznom procese. Želáme čitateľom tohto zborníka, aby našli zaujímavé informácie a inšpiráciu pre ich vlastnú vedeckú prácu, aj odbornú prax.

Tohtoročná konferencia PPaO 2020, organizovaná tímom Centra spoločenských a psychologických vied SAV, bola kvôli globálnej pandémie a z toho vyplývajúcich fyzických odstupov realizovaná v netradičnej online podobe. Napriek tomu, stojí za to zdôrazniť, že organizátori uspeli v udržaní kontinuity konferencie a napriek fyzickej vzdialenosti, online podmienky konferencie umožnili hodnotné a inšpirujúce diskusie medzi jej účastníkmi a účastníčkami.

*Ivana Piterová, Denisa Fedáková & Jozef Výrost*  
*editori konferenčného zborníka*

## CONTENT / OBSAH

### Contributions in English / Príspevky v angličtine

#### How Retirement Is seen by 40+ Employed Educated People

Ako vidia dôchodok zamestnaní vzdelaní ľudia 40+

Viera Bačová & Lenka Valuš ..... 1-12

#### Comparison of Opinions on Social and Labour Integration of Migrants within the V4 Countries

Komparácia názorov na sociálnu a pracovnú integráciu migrantov v rámci krajín V4

Miroslava Bozogánová & Tatiana Pethö ..... 13-24

#### Teachers' Profession and Status Perceived by Slovak Teachers in Hungary

Povolanie a status pedagóga očami slovenského učiteľa v Maďarsku

Mária Ďurková & Anna Kalistová ..... 25-37

#### Family Businesses, Roles and Relationships

Rodinné podnikanie, roly a vzťahy

Denisa Fedáková & Nikoleta Vodová ..... 38-48

#### Older Adults' Vulnerability to Fraud: Narrative Review Study

Zraniteľnosť starších dospelých voči podvodom: Prehľadová štúdia

Ivana Piterová ..... 49-61

#### Czech Version of the Implicit Positive and Negative Affect Test: Possibilities for Work and Organizational Research

Česká verze testu pozitivních a negativních implicitních afektů: uplatnění ve výzkumu psychologie práce a organizace

Martin Seitl & Filip Sulejmanov ..... 62-78



## **Contributions in Slovak / Príspevky v slovenčine**

### **Emotional and Personality Difficulties with Career Decision Making of Secondary School and University Students**

Emocionálne a osobnostné ťažkosti s kariérovým rozhodovaním stredoškolských a vysokoškolských študentov

**Katarína Baňasová & Bernadeta Farkašová ..... 79-95**

### **Work Goals in Employers**

Pracovné ciele u pracujúcich

**Jozef Bavoľár & Pavol Kačmár ..... 96-106**

### **Preliminary View on Integration of Selected Approaches Concerning Behavior Regulation in the Process of Goal Attainment**

Predbežný pohľad na integráciu vybraných prístupov k regulácii správania v procese dosahovania cieľa

**Simona Ďurbisová & Ladislav Lovaš..... 107-117**

### **Leadership Skills of Slovak Teachers - Change Leaders**

Vodcovské zručnosti slovenských učiteľov - nositeľov zmeny

**Lenka Ďuricová ..... 118-128**

### **Attachment in the Work Setting: Analysis and Comparison of Methods**

Attachment v pracovnom prostredí: analýza a porovnanie metodík

**Katarína Greškovičová..... 129-140**

### **Trait Emotional Intelligence and Leadership Behavior Forms of School Managers**

Črtová emocionálna inteligencia a líderské formy správania sa manažérov v školách

**Zuzana Heinzová & Lada Kaliská..... 141-151**

**Verification of Validity of Multimethod Objective Interest Test Battery (MOI):  
Evaluation of the Material for Interpretation of Test Results**

Overenie validity Multimetódovej objektívnej testovej batérie záujmov (MOI):  
Zhodnotenie materiálu pre interpretáciu testových výsledkov

**Miriama Hudáková & Tomáš Sollár ..... 152-163**

**The Differences in Perception of Work-related Goals between People with  
Different Level of a Tendency to Disengage from a Problematic Goal Striving**

Odlišnosti v prežívaní pracovných cieľov u ľudí s rôznou mierou tendencie zrieknuť sa  
cieľov, ktorých dosahovanie je problematické

**Pavol Kačmár, Lucia Cangárová & Jozef Bavoľár ..... 164-177**

**Industry 4.0 - Challenges for Work and Organizational Psychology**

Priemysel 4.0 - výzvy pre psychológiu práce a organizácie

**Mojmír Kališ & Vladimír Koša ..... 178-189**

**Work Eustress Sources of Primary School Teachers**

Zdroje eustresu v práci učiteliek a učiteľov základných škôl

**Alexander Loziak & Denisa Fedáková..... 190-199**

**Perceived Job Competence in Context of Procrastination among Future Teachers**

Vnímaná pracovná kompetencia v kontexte prokrastinácie u budúcich učiteľov

**Monika Magdová, Marianna Berinšterová & Miroslava Bozogánová..... 200-207**

**Work Role as a Part of Life Story. A Review Study.**

Pracovná rola ako súčasť životného príbehu. Prehľadová štúdia.

**Katarína Matejová..... 208-219**

**Work Engagement and Personality of Employees**

Pracovná angažovanosť a osobnosť zamestnancov

**Denisa Newman, Andrea Hladká & Henrieta Koklesová ..... 220-230**

## **Factor Analysis of TM Questionnaire and Relation to Dimensions of Time Management and Big Five Factors**

Faktorová analýza dotazníka TM a vzťah dimenzií time managementu a faktorov Veľkej päťky

**Tatiana Pethö & Zuzana Birknerová .....231-244**

## **Person-Centered Approach in Work Commitment Research**

Závazok v pracovnom kontexte z pohľadu na osobu zameraného prístupu  
(Person – Centered)

**Milica Schraggeová, Martin Jakubek & Eva Rošková .....245-259**

## **Mental Health in Open Space Offices**

Mentálne zdravie v open space priestoroch

**Branislav Uhrecký & Michal Ondrkal .....260-270**

## **Is there a Gap between Research and Practice in Work and Organizational Psychology?**

Existuje medzera (gap) medzi výskumom a praxou v psychológii práce a organizácie?

**Jozef Výrost .....271-283**

## CONTRIBUTIONS IN ENGLISH/ PRÍSPEVKY V ANGLIČTINE

### How Retirement is seen by 40+ Employed Educated People

Ako vidia dôchodok zamestnaní vzdelaní ľudia 40+

Viera Bačová & Lenka Valuš

Institute of Experimental Psychology CSPA, Slovak Academy of Sciences

#### Abstract

**Objective.** *The research aimed to determine the extent to which a combination of personality and structural variables explains the perception of retirement losses and gains by educated people in pre-retirement age.*

**Method.** *One hundred and three people with graduate degrees aged 40 to 68 (average 49 years), 43% women, completed an online questionnaire with socio-demographic items and scales to assess their perception of gains and losses resulting from retirement, willingness to work beyond retirement age, social model of retirement, retirement conceptualizations, leisure experience, financial retirement preparation, and commitments to one's profession.*

**Results.** *Backward stepwise regression analyses showed that among the thirteen potential predictors of retirement perception, conceptualizations of retirement proved to be the most important. The more participants recognized retirement as an imposed disruption, the less they perceived gains of leaving paid employment and entering retirement, and the more they considered retirement losses. Higher commitments to the profession predicted the consideration of higher retirement gains. The more intense use of leisure time was associated with the perception of lower losses associated with retirement.*

**Conclusions.** *The results highlight the importance of the way educated individuals transit to retirement since if they conceive retirement as a forced interruption it is associated with negative attitudes towards other aspects (including positive ones) of retirement as well.*

**Limitations.** *Absence of longitudinal data and convenience sampling, which does not allow for a broader generalization of the results.*

**Keywords.** *retirement perception; retirement gains and losses; retirement conceptualization; pre-retirees*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Cieľom výskumu bolo zistiť, do akej miery kombinácia osobnostných a štrukturálnych premenných vysvetľuje vnímanie strát a ziskov v dôchodku vzdelanými ľuďmi v preddôchodkovom veku.*

**Metóda.** *Sto tri ľudia s ukončeným vysokoškolským vzdelaním vo veku od 40 do 68 rokov (priemer 49 rokov), 43 % žien, vyplnilo on-line dotazník so sociálno-demografickými údajmi a škálami na zistenie vnímania ziskov a strát vyplývajúcich z dôchodku, ochoty pracovať aj po vzniku nároku na dôchodok, sociálny model dôchodku, konceptualizácie dôchodku, trávenie voľného času, finančnej prípravy na dôchodok a profesijnej angažovanosti.*

**Zistenia.** *Viacukrokové spätné regresné analýzy naznačili, že spomedzi 13 potenciálnych prediktorov vnímania dôchodku sa ako najdôležitejšie ukázali konceptualizácie dôchodku. Čím viac účastníci hodnotili odchod do dôchodku ako vynútené prerušenie, tým menej vnímali zisky z odchodu z plateného zamestnania a nástupu do dôchodku, a tým viac uvažovali o stratách z dôchodku. Vyššie záväzky k profesii predikovali silnejšie vnímanie ziskov z dôchodku. Intenzívnejšie využívanie voľného času bolo spojené s vnímaním nižších strát spojených s dôchodkom.*

**Záver.** *Výsledky zdôrazňujú dôležitosť spôsobu prechodu vzdelaných jednotlivcov do dôchodku, pretože ak chápu dôchodok ako nútené prerušenie, je to spojené s negatívnymi postojmi aj k iným aspektom dôchodku (vrátane pozitívnych).*

**Limity.** *Absencia longitudinálnych údajov a nereprezentatívna vzorka, ktoré neumožňuje širšie zovšeobecnenie výsledkov.*

**Kľúčové slová.** *vnímanie dôchodku; zisky a straty v dôchodku; konceptualizácia dôchodku; pred-dôchodcovia*

## **Introduction**

Retirement is a major life-course transition from which some people expect more benefits than others. Given that the positive expectation positively affects retirement adjustment and well-being, it is important to investigate the heterogeneity in retirement perception and its antecedents in people as early as in pre-retirement age. Their current conceptions about their future retirement co-determine the retirement planning and preparation, the decision on earlier retirement, the course of the transition to retirement they choose, and retirement satisfaction.

It is reasonable to assume that employed people will develop broad-based overall attitudes toward retirement, based on the balance between the gains and losses associated with leaving work and being retired (Newman et al., 2012). Educated people, who are more engaged in their profession expect more disruption to their lifestyle-induced by retirement transition (Post et al., 2013), and consequently, the losses connected with retirement prevail over gains in their perception of retirement. More educated people, who are expected to have a higher work commitment, also tend to remain employed even after reaching pension entitlement, although there are other associated influential factors, especially socio-economic status and flexible careers (Davies et al., 2017).

The balance of perceived gains and losses in retirement will vary between individuals, with some employed people expecting greater retirement gains or losses than others (Pinquart & Schindler, 2007). Many people will likely hold both favorable and unfavorable attitudes towards retirement simultaneously (Newman et al., 2012).

In the presented research, we examined how personality variables (the conceptualization of retirement, social model of retirement, use of leisure time, personal engagement in financial retirement planning, and commitments to the current profession), structural variables (age, gender, occupation, the standard of living) and their combinations explain the perception of losses and gains resulting from retirement in pre-retired educated people. The variables we selected were based on the findings of previous studies (Apouey, 2020; Eismann et al., 2019; Rafalski et al., 2017; Taylor et al., 2008; Wang & Shi, 2014).

Based on these studies, we hypothesized that retirement gains expectations would be positively related to a positive social retirement model, lower occupational commitments, positive leisure experience, engagement in financial retirement planning, and with the following two retirement conceptualizations: New beginning and Continuity. On the other hand, the expectation of retirement losses would be related to a negative social retirement model, higher

occupational commitments, missing leisure experience, less engagement in financial retirement planning, and with the following two retirement conceptualizations: Transition to old age and rest, and Imposed disruption.

## Method

### Participants and procedure

Participants were employed, university-educated people ( $N = 103$ ) aged 40 to 68 years, average 49 years ( $SD = 7.1$ ), 43% women. Approximately half of the participants (51.5%) described their standard of living as above average, the others as average. Most of the participants were in some technical professions (especially the IT sector; 57% of participants), while non-technical professions were dominated by the education sector.

We recruited the participants through personal email and on social networks (Facebook, LinkedIn). After informed consent, they filled in online questionnaires with socio-demographic items and scales to measure personality variables. The participants responded to each item with a degree of agreement on a Likert scale of 1 to 7. Items were presented to each participant randomly. The reported reliability values of the scales refer to the current sample.

### Measures

To examine the **perception of retirement**, we used the widely-used scale developed by Anson et al. (1989). The first dimension of the scale was the assessment of losses associated with retirement (11 items,  $\alpha = 0.86$ ), the second assessment of gains in entering retirement (5 items,  $\alpha = 0.69$ ), and the third assessment of gains in leaving work (4 items,  $\alpha = 0.72$ ). Examples of items: *Retirement means being lonely.* - *Retirement strengthens relations between relatives.* - *It is worthwhile retiring because it means the end of all that is irksome about work.*

The **willingness of participants to remain in their job** beyond standard retirement age was measured with five items ( $\alpha = 0.90$ ). Example of items: *I definitely want to stop working as soon as I reach the age of pension entitlement.*

The **retirement conceptualization** was assessed using the Retirement Expectation Inventory by Gee and Baillie (1999). The first subscale is the conceptualization of retirement as Transition to rest (3 items,  $\alpha = 0.72$ ), the second subscale represents retirement as New beginning (3 items,  $\alpha = 0.74$ ), the third as Continuity (4 items,  $\alpha = 0.60$ ), and fourth as Imposed disruption (4 items,  $\alpha = 0.76$ ). Examples of items: *Retirement will be a time to rest.* - *Retirement*

*will be a time to do what I want. - I don't think retirement will be a major change. - Retirement will be a period of frustration.*

The **social model of retirement** contained questions on retirement adjustment, activity, and financial planning, and retirement changes for a person close to the participant which was identified by the participant him/herself (7 items,  $\alpha = 0.76$ ). Example of items: *Has it changed how a person close to you gets along with other people after s/he has retired?*

We assessed the participants' current **use of leisure time** by the agreement with the item *When I'm not working, my interests, such as hobbies, clubs, culture, sports or other projects, take up all my free time.*

The Personal retirement engagement scale was part of the inventory named Beliefs Concerning **Financial Planning for Retirement** in the Bačová and Kostovičová research study (2018) and contained 8 items ( $\alpha = 0.87$ ). Example of items: *Financial planning for retirement is necessary since entering the first employment.*

**The occupational commitment** represents the psychological link between a person and his/her occupation (Blau, 2003; Lee, Carswell, & Allen, 2000). We measured two components of this construct: the affective commitment as a person's emotional attachment to their occupation (4 items,  $\alpha = 0.76$ ), and normative commitment as a person's sense of obligation to remain in their occupation (6 items,  $\alpha = 0.89$ ). Example of items: *My current occupation is important to my self-image. - I would feel guilty if I left my occupation.*

## Results

First, we tested the assumptions of regression analyses, namely the inter-correlations of independent variables, heteroskedasticity, multicollinearity, outliers, and influential cases, as well as autocorrelation in the residuals. We excluded twelve participants from the subsequent analyses due to the non-fulfillment of the conditions.

The correlation matrix of all variables is provided in Table 1. We used the *backward stepwise regression method*, which is based on the sequential exclusion of variables that do not significantly contribute to the explanation of the variance of the dependent variable.



**Table 1.** Correlation matrix of all variables ( $N = 91$ )

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1 Losses R</b>															
<b>2 Gains R</b>	-.35**														
<b>3 Gains W</b>	-.13	.41**													
4 Age	-.14	.11	.19												
5 Gender	-.12	.12	.25*	-.13											
6 Occupation	.16	-.09	-.28**	.02	-.49**										
7 Liv. standard	-.11	.05	.04	-.10	-.05	.03									
8 Affective C	-.07	.30**	.16	.12	.07	.04	.21*								
9 Normative C	.23*	.16	.17	.09	-.02	.19	-.10	.48**							
10 Transition	-.16	.22*	.42**	.15	.11	-.25*	.12	-.02	-.08						
11 Beginning	-.45**	.43**	.34**	.07	.23*	-.20	.19	.08	-.12	.45**					
12 Continuity	-.24*	.20	.05	.02	.20	-.13	-.07	-.01	.10	-.16	.17				
13 Disruption	.75**	-.35**	-.20	-.06	-.05	.07	-.29**	-.20	.08	-.09	-.38**	-.04			
14 Social model	-.41**	.18	.04	.27*	.09	.02	.15	.10	-.17	.08	.25*	.20	-.32**		
15 Leisure	-.21	-.06	.13	.05	-.03	.10	.18	.03	-.06	.12	.10	-.10	-.15	.18	
16 Fin. planning	-.40**	.22*	.01	.17	-.11	.04	.12	.10	-.13	.23*	.21*	.21*	-.37**	.38**	-.08

Note. \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ; independent variables are in bold, socio-demographic variables in gray, and the rest are personality variables

In our case, the dependent variables were perception of losses associated with retirement (**Losses R**), perception of gains in entering retirement (**Gains R**), and perception of gains in leaving work (**Gains W**). The socio-demographic variables (age, gender, occupation, living standard) and personality variables (affective and normative commitment to the current occupation, the conceptualizations of retirement as Transition to old age and rest, New beginning, Continuity, and Imposed disruption, social model of retirement, current leisure experience, personal engagement in financial retirement planning) entered the data analyses.

The perception of retirement losses was strongly linked to the conceptualization of retirement: a higher perception of losses was associated with the conceptualization of retirement as an Imposed disruption and a lower perception of losses was linked to the conceptualization of Continuity. The normative occupational commitment predicted a higher perception of retirement losses. The more the participants reported using their free time, the less they perceived the losses associated with retirement. The living standard as the predictor of

anticipated losses in retirement was marginally significant: the higher the current living standard, the higher the perception of losses. The model with five predictors (Table 2) explained 62.8% of the variance in the perception of retirement losses,  $F(5, 85) = 10.308$ ;  $p < .001$ .

**Table 2.** Results of regression analysis for the perception of retirement losses

	Losses in retirement	$\beta$	$t$	$p$
Constant			3.905	< .001
Living standard		0.134	1.882	.063
Leisure experience		-0.144	-2.119	.037
Continuity		-0.208	-3.107	.003
<b>Imposed disruption</b>		0.720	10.244	< .001
Normative commitment		0.192	2.868	.005

The perception of gains in entering retirement was positively predicted by the conceptualization of retirement as New beginning and the Affective occupational commitment. The conceptualization of retirement as an Imposed disruption negatively predicted the perception of gains resulting from being a retiree. The three-predictor model (Table 3) explained 34.4% of the variance in perception of gains in entering retirement,  $F(3, 87) = 15.188$ ;  $p < .001$ .

**Table 3.** Results of regression analysis for the perception of gains in entering retirement

	Gains in entering retirement	$\beta$	$t$	$p$
Constant			3,803	< .001
New beginning		0.379	3.971	< .001
<b>Imposed disruption</b>		-0.194	-1.995	.049
Affective commitment		0.272	3.079	.003

The perception of gains in leaving work was positively predicted by the retirement conceptualization as Transition to rest as well as the Normative occupational commitment. Negative predictors were retirement conceptualization as an Imposed disruption and the technical profession of the participant. The four-predictor model (Table 4) explained 30.4% of the variance in the perception of gains in leaving work,  $F(4, 86) = 9.413$ ;  $p < .001$ .

*Table 4. Results of regression analysis for the perception of gains in leaving work*

	<b>Gains in leaving work</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>t</math></b>	<b><math>p</math></b>
Constant			6.594	< .001
Technical occupation		-0.198	-2.092	.039
Transition to rest		0.367	3.891	< .001
<b>Imposed disruption</b>		-0.200	-2.194	.031
Normative commitment		0.231	2.529	.013

## Discussion

The idea of retirement is accepted progressively after reaching a career peak. People form anticipatory attitudes to retirement transition and retirement long before the retirement itself occurs (Ekerdt & DeViney, 1993). Previous studies have suggested that positive retirement attitudes predict retirement transition and retirement adjustment in the following way: people who expect to gain from retirement are more likely to retire earlier and adjust to retirement easier than those who expect to be bored or ripped from their life (Bidewell et al., 2006).

In line with these assumptions, our study shows that among the thirteen potential predictors of retirement perception in educated people over the age of 40, conceptualizations of retirement proved to be the most important. None of the structural variables turned out to be significant. The perception of retirement as an Imposed disruption proved to be the strongest predictor both of expected retirement gains and losses. The stronger the participants perceived retirement as Imposed disruption, the less they perceived the gains in starting retirement and in leaving paid work, and the more they perceived retirement as a loss.

These findings point to the importance of the way to retirement transition in educated people. According to Hornstein and Wapner (1985), individuals who perceive retirement as an Imposed disruption consider it to be an involuntary decision forced upon them by their employer or by other factors over which they have no control, e.g. health problems or care for others.

The second important predictor turned out to be occupational commitments. As the end of employment is a defining feature of retirement, individuals' beliefs and feelings about leaving their job and entering retirement are likely to influence their retirement activities. The rationale for the assumed relationship between work commitments and retirement perception is

that individuals, who experience intrinsic and/or extrinsic benefits from their work will enjoy it and consider it a highly valued positive psychological resource. Consequently, they should be more resistant to relinquish their job, especially in an involuntary way. Empirical evidence, however, has not yielded consistent support for these relationships.

In our study, the higher the affective commitment to their occupation participants reported, the higher their perceived gains in entering retirement. Also, the higher the normative commitment to the occupation, the higher the perceived gains in leaving work. This is, in a certain sense, a paradoxical finding, which requires a closer examination of the relationship between affective and normative occupational commitments and occupational termination due to retirement. The relationships between these variables appear to be more complex, therefore, our hypothesis has not been supported at this point.

Consistently with previous results (Earl et al., 2015), the perception of retirement is also affected by an individual's ability to use their free time. The more intense the use of leisure time reported by the participants, the lower the losses associated with the retirement period. Thus, leisure activities can compensate for job loss and help manage the retirement period to some extent.

The study has several limitations. Most importantly, it is generally recommended that retirement research should be using a longitudinal design. This was not the case in our study. At the same time, our results refer to employed people with a university degree and, therefore, cannot be generalized to employees with another educational level. Besides, participants were not selected randomly, which does not allow for a wider generalization of the results either. The regression analysis we decided to use in our research has its shortcomings too, and comparisons with other studies might be difficult if the authors performed other statistical procedures. Finally, the list of potential predictors of retirement-related perceptions is far from exhaustive.

Taken together, the most important result of our study suggests that the anticipated mode of transition to retirement significantly affects the perception of retirement - if retirement is perceived as an Imposed disruption, this perception is associated with strong anticipation of retirement losses and neglect of retirement gains. Our findings may help identify middle-aged and older workers, who might face a rather difficult retirement transition due to being worried about retirement interrupting their lifestyle.

## Literature

- Anson, O., Antonovsky, A., Sagy, S., & Adler, I. (1989). Family, gender, and attitudes toward retirement. *Sex Roles, 20*(7), 355-369. <https://doi.org/10.1007/BF00287996>
- Apouey, B. (2020). *Conditions of existence and subjective perceptions of retirement: quantitative evidence from France*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3454247>
- Báčová, V., & Kostovičová, L. (2018). Too far away to care about? Predicting psychological preparedness for retirement financial planning among young employed adults. *Ekonomický časopis, 66*(1), 43-63.
- Bidewell, J., Griffin, B., & Hesketh, B. (2006). Timing of retirement: Including a delay discounting perspective in retirement models. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 368-387. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.06.002>
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(4), 469-488. <https://doi.org/10.1348/096317903322591596>
- Davies, E. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Flynn, M. (2017). Job satisfaction, retirement attitude and intended retirement age: A conditional process analysis across workers' level of household income. *Frontiers in Psychology, 8*, 891. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00891>
- Earl, J. K., Gerrans, P., & Halim, V. A. (2015). Active and adjusted: Investigating the contribution of leisure, health, and psychosocial factors to retirement adjustment. *Leisure Sciences, 37*(4), 354-372. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1021881>
- Eismann, M., Verbeij, T., & Henkens, K. (2019). Older workers' plans for activities in retirement: The role of opportunities, spousal support, and time perception. *Psychology and Aging, 34*(5), 738-749. <https://doi.org/10.1037/pag0000377>
- Ekerdt, D. J., & DeViney, S. (1993). Evidence for a preretirement process among older male workers. *Journal of Gerontology, 48*(2), S35-S43. <https://doi.org/10.1093/geronj/48.2.S35>

- Gee, S., & Baillie, J. (1999). Happily ever after? An exploration of retirement expectations. *Educational Gerontology*, 25(2), 109-128. <https://doi.org/10.1080/036012799267909>
- Hornstein, G. A., & Wapner, S. (1985). Modes of experiencing and adapting to retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 21(4), 291-315. <https://doi.org/10.2190/4NRA-2UY5-UVA3-4RPQ>
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Newman, D. A., Jeon, G., & Hulin, C. L. (2012). Retirement attitudes: considering etiology, measurement, attitude-behavior relationships, and attitudinal ambivalence. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*. New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199746521.013.0090>
- Pinquart, M., & Schindler, I. (2007). Changes of life satisfaction in the transition to retirement: A latent-class approach. *Psychology and Aging*, 22(3), 442-455. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.3.442>
- Post, C., Schneer, J. A., Reitman, F., & Ogilvie, D. T. (2013). Pathways to retirement: A career stage analysis of retirement age expectations. *Human Relations*, 66(1), 87-112. <https://doi.org/10.1177/0018726712465657>
- Rafalski, J. C., Noone, J. H., O'Loughlin, K., de Andrade, A. L. (2017). Assessing the process of retirement: A cross-cultural review of available measures. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 32(2), 255-279. <https://doi.org/10.1007/s10823-017-9316-6>
- Taylor, M. A., Goldberg, C., Shore, L. M., & Lipka, P. (2008). The effects of retirement expectations and social support on post-retirement adjustment: A longitudinal analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 458-470. <https://doi.org/10.1108/02683940810869051>
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 209-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131>

**Corresponding author**

Viera Bačová

Ústav experimentálnej psychológie CSPV SAV

Dúbravská cesta 9,

841 04 Bratislava, SR

[viera.bacova@savba.sk](mailto:viera.bacova@savba.sk)

**Grant support**

This work was supported by the Scientific Grant Agency of the Ministry of Education and the Slovak Academy of Sciences (VEGA) under contract No. 2/0048/18.

The data were collected by Ivona Bedrichová. The authors thank her for her consent to their processing. We are also indebted to one of the anonymous reviewers for their insights and comments on the earlier version of this paper.

## **Comparison of Opinions on Social and Labour Integration of Migrants within the V4 Countries**

### **Komparácia názorov na sociálnu a pracovnú integráciu migrantov v rámci krajín V4**

*Miroslava Bozogánová<sup>1</sup> & Tatiana Pethő<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> Institute of Social Sciences, Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences, Košice, Slovakia*

*<sup>2</sup> Department of Managerial Psychology, Faculty of Management, University of Prešov, Slovakia*

#### **Abstract**

**Objective.** *The research study compares views on the social and labour integration of migrants from the V4. The concept of social integration is perceived through the optics of belonging to a given country and accepting values and standards within that country. Labour migration is related to the ability to find and find work in a country's labour market. The research study is exploratory in nature.*

**Method.** *The research sample consisted of 1080 respondents from the SR - 43.1% of men; The CR - 1027 respondents (40.5% men), HU - 1038 respondents (42.3% men) and PL - 1037 respondents (39.7% men). Research data were obtained by a probabilistic, multi-stage sample method in Eurobarometer 88.2 (2017). The social integration consisted of four items, as well as labour integration.*

**Results.** *The research data were statistically processed in the IBM SPSS 21 using a one-way ANOVA. The ability to speak a country's language and the migrant's sense of belonging to the country appear to be the most important factors for the successful social integration of migrants in the V4 countries. In the framework of labour migration, countries agree that the obstacles to successful migration are difficulties in finding a job. Respondents of the Slovak Republic and the Czech Republic consider education and the ability to find a job the most important.*

**Conclusions.** *The paper provides information on the opinions of V4 respondents on the social and labour integration of migrants.*



**Limitations.** *The limit of the study is the cross-sectional character of the data.*

**Keywords.** *social integration; labour integration; migrants; Visegrad Four*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Výskumná štúdia sa zaoberá porovnaním názorov na sociálnu a pracovnú integráciu migrantov z krajín Vyšehradskej štvorky. Pojem sociálna integrácia migrantov je vnímaný cez optiku spolupatričnosti k danej krajine a prijatia hodnôt a noriem v rámci danej krajiny. Pracovná migrácia súvisí so schopnosťou nájsť a uplatniť sa na trhu práce v danej krajine. Výskumná štúdia má exploratívny charakter.*

**Metóda.** *Výskumný súbor tvorilo 1080 respondentov zo Slovenskej republiky – 43.1% mužov; Českej republiky – 1027 respondentov (40.5% mužov), Maďarska – 1038 respondentov (42.3% mužov) a Poľska – 1037 respondentov (39.7% mužov). Výskumné dáta boli získané probabilistickým, viacstupňovým výberom v rámci Eurobarometer 88.2 (2017). Sociálna integrácia migrantov bola tvorená štyrmi položkami a rovnako aj pracovná integrácia.*

**Zistenia.** *Získané výskumné údaje boli štatisticky spracované v programe IBM SPSS 21 použitím jednovchodovej analýzy rozptylu. Schopnosť hovoriť jazykom danej krajiny a pocit migranta, že do danej krajiny patrí, sa javia ako najdôležitejšie faktory pre úspešnú sociálnu integráciu migrantov v krajinách V4. V rámci pracovnej migrácie sa krajiny V4 zhodujú, že prekážkou pre úspešnú migráciu sú problémy pri hľadaní zamestnania. Respondenti SR a ČR pokladajú pri integrácii v rámci krajín V4 za najdôležitejšie vzdelanie a schopnosti hľadať si prácu.*

**Záver.** *Príspevok prináša informácie o názoroch respondentov krajín V4 na sociálnu a pracovnú integráciu migrantov.*

**Limity.** *Limitom štúdie je prierezový charakter dát.*

**Kľúčové slová.** *sociálna integrácia; pracovná integrácia; migranti; Vyšehradská štvorka*

## **Theoretical starting points**

The concept of social integration of migrants is perceived from the perspective of belonging to the particular country and accepting the values and norms of that country. Labour

migration is related to the ability to find a job and succeed in the labour market of a given country. For society, the integration of migrants is important because it may result in economic and cultural benefits and bring social stability (Chen & Wang, 2015).

Yang (2012) states that the successful integration means that migrants find stable jobs in the host country, obtain a decent income and the related basic social security to achieve adequate work integration. Research studies conducted in the field of labour and economic integration pay special attention to the migrants' income (Borjas, 1987). Factors such as unemployment, employment status or wealth in relation to the economic integration of migrants have received little attention (Kerr & Kerr, 2011). Due to this fact, it is necessary to examine the issue of labour integration in the context of assessing the opinion of individuals on migrants and their labour integration. The research study deals with the comparison of opinion on the social and labour integration of migrants in the context of V4 countries. The need to examine the differences in the integration of migrants in V4 countries is based on a comparison of the opinions of respondents in countries that have richer experience with migrants than Slovakia and are based on the same cultural, intellectual values and religious traditions.

Slovakia (SK) is a culturally homogeneous country, which was not affected by the dramatic increase of migration during the twentieth century (Bozogáňová, 2020). Silasi a Simina (2008) stated the more advanced countries Czech Republic (CZ) and Hungary (HU) show in most of the years rather positive net international migration resulting in growth of number foreigners within their population. Although SK shows positive net migration, the migration crisis is not directly linked to the CZ; however, this issue has been an area that has shaped political debate and public opinion (Bozogáňová, 2020). CZ has supported the SK proposal of flexible solidarity; nonetheless, in practice it gives preference to financial or technical support in regions migrants are arriving from and engagement in special EU agencies (Bauerová, 2018). Unlike SK, CZ is a country that has been dealing with the issue of integration of migrants for a longer period, specifically since 1999 (Sekulová & Gyarfášová, 2009). It is possible to assume that CZ will differ in terms of social and labour integration of migrants from SK. Compared to HU, SK does not have so many negative experiences with migrants (Bozogáňová, 2020), and given this fact, it is possible to predict that the opinions of the citizens of V4 countries will also differ in the level of social and labour integration.

HU is an ethnically homogeneous country, last years was a wave of demonstrations for strengthening the rights of asylum seekers took place (the main reservation included e.g.

guaranteeing the right to medical care, the right to learn Hungarian, and the need to create rules for the integration of migrants into Hungarian society) (Bauerová, 2018).

The lack of Polish tradition as a host country, systemic transformation, and generally low living standards of Poles just several years ago, affect today's problems with establishing a specific and long-term migration and integration policy in Poland. Analysis of integration of foreigners in Poland should emphasize that legal provisions creating elements of integration policy refer almost exclusively to the beneficiaries of international protection. As a result of the change on the Polish political scene, after which the anti-immigrant party 'Law and Justice' came to power, this strategy was officially cancelled. A few months later, the new government announced that it is working on a new migration strategy. However, the latest reports say that the government may return to the cancelled strategy, with some modifications (Domalewska & Zakowska, 2019).

Slovak population has relatively little personal experience and knowledge of migrants. It typically creates its opinions based on media reports (Vašečka, 2009). The integration of migrants in the social and labour context is associated with opinions of citizens of the host country, who significantly contribute to successful or unsuccessful adaptation of migrants in a given country. As stated in Sekulová and Gyarfášová (2009), qualitative indicators of migrant integration provide opinions gathered from individuals, which relate to beliefs, evaluations and are an important part of the integration process. The main benefit of the research study is the knowledge of the state of opinion on the social and labour integration of migrants, while the population decides whether the migrant successfully integrates in the host country. The research study is exploratory in nature. The perspective of successful integration of migrants is the main reason for describing and comparing the opinions of the V4 countries.

## **Objective**

The main goal of the paper is to describe and compare opinions on the social and labour integration of migrants of respondents of the V4 countries.

## **Methods**

### **Research sample**

The research sample consisted of 1080 respondents (Eurobarometer 88.2, 2017) from the Slovak Republic – 43.1% men, aged 15–93 (M=49.45, SD=16.83); Czech Republic – 1027

respondents (40.5% men), aged 15–91 (M=47.08; SD=16.41); Hungary – 1038 respondents (42.3% men), aged 15–99 (M=51.69; SD=16.73); and Poland – 1037 respondents (39.7% men), aged 15–99 (M=48.94; SD=17.89). For these purposes we used data from the then newly introduced “Integration of immigrants in the European Union” module of Eurobarometer 88.2 (2017). Data collection took place in October 2017 in the form of a face-to-face interview as part of the Eurobarometer 88.2 survey (2017), in the form of a multi-level probabilistic selection. The full text of the module and data are freely available on the site of the survey.

## Measures

Both social and labour integration of migrants were examined from four aspects (Eurobarometer 88.2, 2017). Below, the authors present the findings using the Slovak version of the questionnaire.

**Social integration:** *People have different views about what it means to be well-integrated into the Slovak society. How important is each of the following for the successful integration of immigrants in Slovakia? (1 = very important, 4 = not at all important) – Sharing Slovak cultural traditions; Feeling like a member of Slovak society; Being able to speak Slovak; Being committed to the way of life in Slovakia by accepting the values and norms of society.*

**Labour integration:** as it was stated above: Having sufficient qualification and skills to find a job (1 - very important, 4 - not at all important); *Please tell me for each of the following issues if they could be a major obstacle, a minor obstacle or not a obstacle at all for the successful integration of immigrants in Slovakia?; Difficulties in finding a job (1 - a major obstacle; 3 - no obstacle at all); To what extent do you agree or disagree that each of the following measures would support integration of immigrants?; Introducing or improving integration programs for immigrants upon arrival (orientation courses, providing basic information on the way of life, values and norms of the society or various forms of training); Providing measures for job finding (training, job matching, guidance, recognition of qualifications etc.) (1 - totally agree, 4 - totally disagree).*

## Results

### Social integration

To compare the V4 countries in terms of views on the social integration of migrants, we used a one-way analysis of variance. The results are shown in Table 1.

*Table 1. Social integration*

<b>Social integration</b>	<b>Country</b>	<b>Mean</b>	<b>Standard deviation</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta</b>
Sharing <country> cultural traditions	CZ	2.00	0.84	5.984	p<0.01	0.005
	HU	2.16	0.92			
	PL	2.02	0.79			
	SK	2.17	0.86			
Feeling like a member of <country> society;	CZ	1.86	0.75	4.547	p<0.01	0.004
	HU	1.92	0.89			
	PL	1.81	0.67			
	SK	1.79	0.74			
Being able to speak <country language>	CZ	1.40	0.64	28.153	p<0.01	0.023
	HU	1.57	0.77			
	PL	1.66	0.66			
	SK	1.25	0.64			
Being committed to the way of life in <Country> by accepting the values and norms of society	CZ	1.65	0.75	19.122	p<0.01	0.016
	HU	1.61	0.78			
	PL	1.81	0.68			
	SK	1.60	0.74			

Note. df = 3

The results showed certain differences between the countries ( $p < 0.01$ ) having a small effect ( $\eta < 0.023$ ). The following are the results based on the Tukey post-hoc test (for numerical values, see Table 1). For the interpretation of the results, it is necessary to look at the negligible size of the differences between countries. Within the views on the importance of common cultural traditions, Hungary (HU) differs significantly (albeit marginally) from the Czech Republic (CZ) and Poland (PL). HU respondents consider common cultural traditions to

be less important in the integration of migrants than CZ and PL respondents. PL respondents consider feeling like a member of their society to be more important than HU respondents. In the examined countries, being able to speak the language of the country proved to be the most important in Slovakia. The views of the Slovak respondents differed significantly from those of PL and CZ respondents. PL respondents described it as less important than those of the other V4 countries. Finally, accepting the values and norms of society proved to be less important in PL than in CZ and HU.

### Labour integration

To compare the V4 countries in terms of views on the Labour integration of migrants, we used a one-way analysis of variance. The results are shown in Table 2.

*Table 2. Labour integration*

Labour integration	Country	Mean	Standard deviation	F	p	Eta
Sufficient qualification and skills to find a job	CZ	1.53	0.74	25.257	p<0.01	0.022
	HU	1.76	0.83			
	PL	1.81	0.69			
	SK	1.56	0.71			
Obstacles to integration - Difficulties in finding a job	CZ	1.58	0.69	4.964	p<0.01	0.004
	HU	1.65	0.70			
	PL	1.54	0.66			
	SK	1.65	0.70			
Integration support - Introducing or improving integration programmes	CZ	1.77	0.84	5.512	p<0.01	0.005
	HU	1.92	0.91			
	PL	1.90	0.73			
	SK	1.73	0.76			

	CZ	1.89	0.87			
Integration support -	HU	2.03	0.89			
Providing measures for				4.979	p<0.01	0.004
job finding	PL	1.97	0.76			
	SK	1.73	0.68			

---

Note. df = 3

The results showed certain differences between the countries ( $p < 0.01$ ) having a small effect ( $\eta^2 < 0.022$ ). The following are the results based on the Tukey post-hoc test (for numerical values, see Table 2). CZ respondents consider sufficient qualification and skills to find a job to be more important than HU and PL respondents. Difficulties in finding a job are considered to be a bigger obstacle to the integration of migrants in PL than in HU. In CZ, respondents agree more with the statement that introducing or improving integration programs will support integration than in HU and in PL. Similarly, in CZ, rather than in HU, respondents agree to provide measures for job finding for the purposes of integration.

### Discussion and conclusion

The objective of this paper was to describe and compare opinions on social and labour integration of migrants from the Visegrad Four countries. Comparison V4 countries is the main subject of the research into several studies at the level of migration policy and migration crisis issues (Bauerová, 2018; Fawn, 2018; Nič, 2016). The area of opinions of migrants in the conditions of the V4 countries is researched by Bozogáňová (2020) and Bozogáňová, et al. (2020). The need to compare V4 countries is important given the differences in attitudes towards migrants due to migration before (2012) and after (2018) the migration crisis. Furthermore, it can be stated that migration is a dynamic process and therefore attitudes in individual countries are changing (UN, 2019).

HU and SK significantly differ from CZ and PL in the opinion on the importance of common cultural traditions. HU and SK respondents consider common cultural traditions to be less important in the integration of migrants than CZ and PL respondents do. PL respondents consider feeling like a member of their society to be more important than HU respondents. Finally, accepting the values and norms of society proved to be less important in PL than in CZ and HU. The statistical significance of the results is related to the size of the research sample.

The comparison of respondents' opinions on sharing cultural traditions and feeling like a member society was statistically significant, but the differences between V4 countries are negligible in terms of average values and it can be considered that countries do not differ in common cultural traditions and member of the society as the part of social integration of migrants. The alliance of V4 countries was formed on the basis of the same cultural, intellectual values and religious traditions that are related to interpretation of research results. Another potential explanation for the findings may be the fatigue from the topic of respondents in V4 countries with regard to the long-discussed topic. It should be noted that the Slovak and Czech respondents reported slightly lower average values in the answers to all questions compared to the Polish and Hungarian respondents. This phenomenon can be explained by different attitudes towards migrants in the V4 countries, where Polish respondents appear to be "the most receptive" in the perception of migrants (see Bozogáňová et al. 2020).

Being able to speak the language of the country proved to be the most important in SK and least important in PL. The statistically significant results can be explained by Vašečka's postulate (2009) about ethnic group of Slovaks who are subject to a number of self- stereotypes and self-deceptions when evaluating themselves and SK, which reduce the integration potential in the form of national myths (e.g., "*Speak Slovak when in Slovakia*").

CZ respondents consider sufficient qualification and skills to find a job to be more important than HU and PL respondents. Difficulties in finding a job are considered to be a bigger obstacle to the integration of migrants in PL than in HU. In CZ, respondents agree more with the statement that introducing or improving integration programs will support integration than in HU and in PL. The statistical significance of the results is related to the size of the research sample. The comparison of respondents' opinions was statistically significant, but the differences between V4 countries are negligible with respect to the average values. Small statistically significant differences can also be explained by the effect of situational factors at the time of data collection (negative image of migrants, which was presented at the time of migration crisis in media).

The opinions of SK respondents in the area of ability to speak country language and Labour integration support were statistically significantly more negative in comparison with other V4 countries, which can be considered potentially the most important finding, which is in line with Vašečka's research (2009). SK respondents tend to restrict measures on the Labour market. In this context, it is possible to consider a long- term predominantly negative opinion on the topic of integration, which may also be related to contact theory (Bozogáňová et al.,



2020; Himmelroos & Leino, 2016). This means that SK respondents do not dispose with much personal experience with migrants, because SK is not an attractive country for migrants, which is in line with Bauerova's statement (2018) that SK was not a target or transit country during the migration crisis.

The long- discussed topic of migration and integration has its justification and the need for further research. The focus of future research is related to the opinions of respondents of SK, while it is important to focus on examining causes and consequences of social and Labour integration of migrants from the perspective of Slovak inhabitants. Previous studies (Facchini & Mayda, 2009; Kessler, 2001; Scheve & Slaughter, 2001) have shown that economic factors systematically influence the preferences of the host country's population considering the migrants' success in the labour market.

The present study has several limitations. This is an exploratory study where the validity of the results needs to be verified in further research. The assumption is that these opinions of V4 respondents are not always the same in time and change in connection with the changing situation (political, social and other). The differences between the respondents' opinions in the V4 countries are negligible (small strength of the effects). Eurobarometer 88.2 (2017) provided the opportunity to examine such constructs on quality data from different countries. It should be noted that these data provide information about the respondents' opinions and we perceive them as a topic for further and more targeted study using other tools.

Raising the awareness of migrants among the population of the V4 host country is a frequent topic and a subject of psychological, cultural and political issues. We see this contribution as a stimulus for further in-depth research into the psychological, cultural and social factors influencing opinions on social and labor integrations of migrants in neighboring countries. It is important, especially for planning and promoting a pan-European migration and integration policy, to know citizens' opinions on migration and the integration of migrants. It also makes sense to focus on the V4 region, where there are not many migrants, but there is the strongest resistance to a common European policy. The contribution could also be a stimulus to consider adjusting the communication of the EU's common policy in the V4 countries.

## Literature

- Bauerová, H. (2018). Migration Policy of the V4 in the Context of Migration Crisis. *Politics in Central Europe*, 14(2), 99-120. <https://doi.org/10.2478/pce-2018-0011>
- Borjas, G. J. (1987). Self- selection and the earning of immigrants. *American Economic Review*, 77, 531-553. <https://doi.org/10.3386/w2248>
- Bozogáňová, M. (2020). The opinions of the Slovak population on immigrants based on Eurobarometer data. *Individual and Society*, 23(1), 45-57. <http://doi.org/10.31577/cas.2020.01.568>
- Bozogáňová, M., Lorincová, T., Magdová, M., & Berinšterová, M. (2020). Comparison of Visegrad Four from the Viewpoint of Opinions on Immigrants. C. Pracana, & M. Wang (Eds.), *Psychological Applications and Trends* (pp. 151-155). Available online: [http://inpact-psychologyconference.org/wp-content/uploads/2020/04/InPACT-2020\\_Proceedings.pdf](http://inpact-psychologyconference.org/wp-content/uploads/2020/04/InPACT-2020_Proceedings.pdf)
- Domalewska, D., & Zakowska, M. (2019). Immigrant integration policy and practices in Poland. *Security and Defence Quarterly*, 25(3), 3-14. <https://doi.org/10.35467/sdq/108988>
- Eurobarometer 88.2: European Commission, Brussels. (2018). TNS opinion, Brussels [producer]. GESIS Data Archive, Cologne. ZA6927 DatafileVersion 1.0.0, <https://doi.org/10.4232/1.13005>
- Fawn, R. (2018). External assessments of Visegrad since its international recognition over the “migrant” crisis. *International Issues and Slovak Foreign Policy Affairs*, 27, 63-79.
- Himelroos, S., & Leino, M. (2016). Attitudes toward immigration and the neighborhood effect. *Siirtulaisuus/Siirtolaisuus instituutti= Migration/ Institute of Migration*, 43(3), 49-52.
- Chen, Y., & Wang, J. (2015). Social integration of new-generation migrants in Shanghai China. *Habitat International*, 49, 419-425. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.06.014>
- Kerr, S. P., & Kerr, W. R. (2011). Economic impacts of immigration. A survey. *Social Science Electronic Publishing*, 24, 1-32. <https://doi.org/10.3386/w16736>
- Nič, M. (2016). The Visegrád Group in the EU: 2016 as a turning- point? *European View*, 15, 281-290. <https://doi.org/10.1007%2Fs12290-016-0422-6>

- Silasi, G., & Simina, O. I. (2008). *Migration, Mobility and Human Rights at the Eastern Border of the European Union- Space of Freedom and Security*. Timisoara: West University of Timișoara
- Sekulová, M., & Gyárfášová, O. (2009). *Indikátory migrantov- aktuálne skúsenosti a budúce výzvy*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky.
- Vašečka, M. (2009). *Postoje verejnosti k cudzincom a zahraničnej migrácii v Slovenskej republike*. Bratislava: IOM, Medzinárodná organizácia pre migráciu.
- Yang, J. (2012). Triple disadvantages: Social exclusion and economic integration of young rural-to-urban migrants to the host society in China. *Population Research*, 36, 69-83. <https://doi.org/10.1177/0002716213482441>
- United Nations. (2019). *Department of Economic and Social Affairs, Population Division* (2019). International Migrant Stock 2019. Available at: [www.unmigration.org](http://www.unmigration.org).

### **Corresponding author**

Mgr. Miroslava Bozogánová, PhD.

Spoločenskovedný ústav CSPV, SAV

[Institute of Social Sciences, Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences]

Karpatská 5, 040 01 Košice, Slovak Republic

[bozoganova@saske.sk](mailto:bozoganova@saske.sk)

### **Grant support**

This research was supported by grant VEGA 2/0068/19: Attitudes towards Migrants in the Socio-psychological Context.

## Teachers' Profession and Status Perceived by Slovak Teachers in Hungary

### Povolanie a status pedagóga očami slovenského učiteľa v Maďarsku

Mária Ďurkovská & Anna Kalistová

*Institute of Social Sciences, Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences*

#### Abstract

*As a complex phenomenon, Slovak ethnic education in Hungary has not been sufficiently researched yet. This also applies to the profession and status of teachers in the ethnic Slovak education system.*

**Objective.** *The aim of this paper is to examine the perception of teachers' profession and status from the viewpoint of Slovak teachers working at ethnic schools in Hungary, depending on the teachers' gender and the type of school (i.e. monolingual, bilingual and schools teaching Slovak as a subject).*

**Method.** *The survey was carried out in 2019 in form of a questionnaire, using a sample of 139 teachers of ethnic schools. The selection criteria were employment (acting as a teacher teaching Slovak or in Slovak) and the availability of the respondent – regardless of age, location or gender. The surveyed items were the social significance of the profession, financial recognition, legislative support of the profession, time requirements of the profession, satisfaction with the job.*

**Results.** *Based on the results of the Mann-Whitney U test, there were some differences between men and women in the perception of financial recognition and legislative support of the profession. The results of the Kruskal-Wallis test showed differences between the respective school types, as far as the perception of time requirements of the profession is concerned.*

**Conclusions.** *We may state that teachers perceive their position and their job content positively; however, they perceive financial recognition and legislative support as neutral, rather than positive.*

**Limitations.** *A limitation of the analyses was the uneven distribution of the survey participants among the schools, as well as the gender structure of the surveyed teachers, which, however, corresponded to reality.*

**Keywords.** *teachers' profession; Slovak ethnic education system; Hungary; job satisfaction*

## **Abstrakt**

*Slovenské národnostné školstvo v Maďarsku ako komplexný jav nie je dostatočne prebádané. To sa týka i profesie a statusu učiteľa v slovenskom národnostnom školstve.*

**Cieľ.** *Skúmať vnímanie povolania a statusu pedagóga slovenskými učiteľmi na národnostných školách v Maďarsku v závislosti na rode a type školy (jednojazyčná, dvojjazyčná, príp. škola, kde sa slovenčina vyučuje ako predmet).*

**Metóda.** *Výskum bol realizovaný na základe dotazníkového prieskumu z roku 2019 na vzorke 139 učiteľov národnostných škôl. Kritériom výberu bolo zamestnanie (pôsobenie ako pedagóga vyučujúceho slovenský jazyk alebo v slovenskom jazyku) a dostupnosť respondenta bez ohľadu na vek, lokalitu, rod. Skúmanými položkami boli spoločenská významnosť povolania, finančné ohodnotenie, legislatívna podpora povolania pedagóga, časová náročnosť povolania pedagóga, spokojnosť s prácou pedagóga.*

**Zistenia.** *Na základe výsledkov Mann-Whitney U testu sa preukázali rozdiely medzi mužmi a ženami v rámci vnímania finančného ohodnotenia a legislatívnej podpory povolania pedagóga. Na základe výsledkov Kruskal-Wallis Testu sa preukázali rozdiely medzi jednotlivými typmi škôl v rámci časového vnímania náročnosti povolania pedagóga.*

**Záver.** *Môžeme konštatovať, že pedagógovia vnímajú svoje postavenie i obsah svojej práce pozitívne, inak je to s finančným ohodnotením a legislatívnou podporou, ktoré vnímajú skôr neutrálne ako pozitívne.*

**Limity.** *Obmedzením analýz bola nerovnomerná distribúcia účastníkov výskumu medzi jednotlivými školami ako aj rodová štruktúra učiteľov, ktorá však zodpovedala ich reálnemu zastúpeniu.*

**Kľúčové slová.** *povolanie pedagóga; slovenské národnostné školstvo; Maďarsko; spokojnosť s prácou*

## **Slovak education system in Hungary – situation, problems, numbers**

As a complex phenomenon, Slovak ethnic education in Hungary has not been sufficiently researched yet; most research activities have been only partial (Vámos et al., 2004; Tóth, 2008; Tušková, 2016). The results showed its decisive role in the life of Slovaks in Hungary, and also its critical, endangered current state. Tušková (2016) claims that the biggest problem in the ethnic Slovak education system is the lack of continuity in the institution chain and there is no coherent, permanent connection between the institutions. Although the number of children in kindergartens and the number of primary school pupils is steadily increasing, the number of grammar school students is extremely low. The most crucial point of current Slovak ethnic education in Hungary – higher education – is closely related to this problem. In Hungary, Studies of Slovak language, literature and culture and/or ethnic Slovak pedagogy are currently available at four universities (in Budapest, Szeged, Szarvas and Esztergom). The aforementioned are three faculties of pedagogy and one faculty of philosophy. Colleges and universities don't have enough domestic students, most of their students are ethnic Hungarians from Slovakia. The results of Tušková (2016) show that every year, only a handful of students, coming from the two Slovak secondary grammar schools, are willing to study Slovak or ethnic pedagogy to be able to teach at nursery schools, primary and secondary schools. Students studying at the few secondary grammar schools teaching Slovak as a separate subject, want to study Slovak only exceptionally. As far as the future of the Slovak ethnic school system is concerned, this is an adverse trend, since the absence of teachers of Slovak, who could guarantee the quality of Slovak language education, threatens the operation of the aforementioned Slovak schools. We assume that similarly to the situation in Slovakia, the attractiveness of the teaching profession is on the decline also in Hungary. Moreover, according to Uhrinová (2016), applicants have a very broad range of language skills and overall knowledge, which is a significant trouble for university teachers.

There were 34 Slovak schools in Hungary in the 2018/2019 school year: one monolingual, 4 bilingual and 29 schools teaching Slovak as a subject. In the monolingual school (in Budapest), the language of teaching is the ethnic (i.e. Slovak) language. In bilingual schools, (Békéscsaba, Sátoraljaújhely, Szarvas and Tótkomlós), 50% of lessons are held in Slovak. At schools teaching the ethnic language as a separate subject, students are educated in Hungarian; however, the class schedule also contains Slovak language and literature, along with "Slovak studies", amounting to 5 + 1 lessons per week.

In the school year 2018/2019, 3494 pupils studied in these schools. The number of teachers teaching Slovak or in Slovak was 147 (Ďurková & Tušková, 2019).

### **Teachers' profession and status**

A key part of teachers' profession is the level of its prestige and the perception of their status by the teachers themselves (Ingersoll & Collins, 2018). Status refers to teachers' social status or the respect teachers get considering the recognition of the significance of the teachers' function and their capability to perform it (Samuhelová & Tokárová 1996). According to Pavlov (2014), status, i.e. prestige (respect, significance) is a feature of individuals (teachers at school, a certain category of teachers) or the profession as a whole.

The results of the "*Global teacher status index 2018*" international survey indicate that in Hungary, the status of teachers in society is relatively low (24.4), as Hungary ranked almost last of the 35 surveyed countries (Dolton et al., 2018).

The survey conducted as part of the *TALIS study* (OECD, 2019a) was aimed at how teachers perceive the social recognition of their profession. Of the teachers from 48 countries taking part in the survey, just over 10% of teachers from Hungary agreed that the teachers' profession is valued in society (the OECD average was 25.8%). This survey also confirmed that only 4.5% of teachers in Slovakia agreed with the statement, being the lowest rate among all other OECD countries. According to this survey, teachers in both Hungary and Slovakia think that social recognition of teachers is critically low. According to the *TALIS study* (OECD, 2019a), increasing the prestige of the teachers' profession is key to attract new candidates and also helps introducing new people to the profession, replacing retiring teachers and keeping current teachers in their careers.

So, the shortage of teachers is an international problem and more attention needs to be paid to teachers' satisfaction with their jobs (Toropova et al., 2019). The declining prestige of teachers, together with the unsatisfactory work environment, are the predominant reasons for teachers' fluctuation (Borman & Dowling, 2008). Magdová et al. (2020) found, that Slovak teachers consider as problematic areas mainly remuneration, job satisfaction; students' behavior during classes, aggressiveness, and performance; stress linked to the teaching profession; work with a minority group; communication with parents; class size; and working conditions (environment).

Crossman and Harris (2006) cite educators' low degree of their job satisfaction as a possible cause of crisis in education. The impact of working conditions on teachers' job satisfaction was examined by Ma and MacMillan (2010). They concluded that female teachers were happier with their jobs than men. According to them, teachers' job satisfaction was positively influenced by their working conditions.

In studies on teachers' job satisfaction and status, gender is a frequently investigated variable. Different results are observed from researches including a comparison of teachers' perception about job satisfaction based on their gender. In various researches conducted to determine the effect of gender on teachers' job satisfaction (Aydin et al., 2012; Demirtas 2010; Magee 2013) female teachers were found to have more positive opinions and perceptions than their male counterparts. In contrast, some studies showed that teachers' gender does not have a determining role in their perception about job satisfaction (Carlson & Mellor 2004; Crossman & Harris 2006).

Studies of teachers' job satisfaction by type of school are rarer (Crossman & Harris, 2006, Magdová et al., 2020; Scott et al., 1999) than gender-related studies. The results of research Crossman and Harris (2006) indicate that the type of school does have a statistically significant effect on satisfaction levels. Although the results indicate that teachers working in independent and privately-managed schools are most satisfied.

Teachers think that increased financial recognition would help making their profession more attractive. According to a survey conducted by the European Commission (European Commission, 2013), in most EU countries, teachers see salary increases to be the most important change to make their profession more attractive. In Hungary, 48.2% of teachers agreed, which was well above the European average (34%). In Slovakia, this rate was 45.8%.

The results of a previous research carried out in Hungary in 2009 showed that being a teacher in the capital city seems less attractive to local young people than to those living in smaller settlements. People living in smaller communities and less developed areas are more likely to consider being a teacher an opportunity to move than people of prosperous regions. Teachers also reported significantly higher financial recognition in the capital than in small villages and in the countryside. The survey was primarily focused on the issue of integration in the field of education and did not directly address the status and profession of teachers. However, the opinions of teachers on education, the attractiveness of their profession, the



relations between teachers, but also on financial recognition were mapped. (Németh & Papp, 2009).

In Slovakia, Kaščák et al. (2012) examined the status of teachers' profession. When analysing the status, they focused on the opinion of the Slovak society considering the demanding nature of the teachers' profession. They concluded that three quarters of citizens perceive teaching to be a demanding profession. However, this perception is conditioned by the level of education, the social and professional status of the respondents and the size of the settlement they live in.

Respondents with better education were more aware of the demanding nature of the teachers' profession, although the vast majority of the respondents of all educational levels considered the teachers' profession to be demanding. As far as social and professional status is concerned, the prevailing opinion was that the teachers' profession is demanding; it was perceived to be difficult mainly by executive and creative professionals, as well as pensioners.

### **Objective**

The aim of this paper is to examine the perception of teachers' profession and status from the viewpoint of Slovak teachers working at ethnic schools in Hungary, depending on the teachers' gender and the type of school. Gender was selected based on the analysis of multiple studies confirming the impact of this variable on the fields influencing the teachers' profession and status. School type is not crucial in this issue; however, we assume it could influence the perception of the profession. For the purposes hereof, we survey questions focused not only on the profession itself, but also on the teachers' status. This issue was examined in five areas: social significance of the profession, financial recognition, legislative support of the profession, administrative and time requirements of the profession and satisfaction with the job.

### **Methods**

The data come from the survey conducted in 10 Hungarian counties in 2019, on a sample of 139 teachers of ethnic schools.

**Research sample:** Respondents were selected from schools of all three types teaching Slovak, both in cities and villages. The selection criteria were employment and the availability of the respondent, regardless of the identification criteria (age, location, gender).

The survey sample consisted of 18.7% of men and 88.3% of women. The age of the respondents in the sample was 24 – 68 years ( $M = 48.77$ ,  $SD = 10.017$ ). The average age of women was 49.49 years ( $SD = 9.712$ ), while the average age of men was 43.44 years ( $SD = 10.954$ ). 7.3% taught at monolingual schools, 48.2% at bilingual and 43.1% at schools teaching the ethnic language as a separate subject. 54% claimed to be of Slovak ethnicity, 18.2% claimed to be Hungarian, while 27.7% claimed to be both Slovak and Hungarian.

**Methods:** To analyse gender, school type and perception of the teachers' profession, we used the following: The profession of Slovak teachers is: "socially significant"; "financially sufficiently recognized"; "time-consuming and administratively demanding".

In addition to these items, teachers were asked to comment on the following items: "I am satisfied with my job."; "Political and legislative support is satisfactory." Respondents had to choose the appropriate option from a scale; the score was then calculated using a seven-point scale, where 1 = "I definitely disagree" and 7 = "I definitely agree".

**Statistical analyses:** We processed the obtained research results using the methods of descriptive statistics and methods of inferential statistics (Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test), using IBM SPSS software, version 21.

## Results

Due to the unequal headcount of respondents in the individual groups, we used nonparametric tests. As far as social significance of the teaching and job satisfaction were concerned, no differences were found.

Based on the results of the Mann-Whitney U test, there were some differences between men and women in the perception of financial recognition ( $U = 1284.000$ ;  $STS^1 = 2.162$ ;  $p < 0.05$ ) and legislative support of the profession ( $U = 1376.000$ ;  $STS = 3.568$ ;  $p < 0.001$ ). Considering these two aspects, men considered financial recognition ( $M = 3.75$ ;  $SD = 1.95$ ) and legislative support ( $M = 2.80$ ;  $SD = 1.47$ ) to be negative, while women saw them as neutral: financial recognition ( $M = 4.87$ ,  $SD = 1.61$ ) and legislative support ( $M = 4.45$ ,  $SD = 1.49$ ).

The results of the Kruskal-Wallis test showed differences between the respective school types, as far as the perception of time and administrative requirements of the profession are concerned (test statistic = 19,289, s.v. = 2,  $p < 0.001$ ). Within the respective groups, it was

---

<sup>1</sup> STS = standardized test statistic

considered to be the most demanding by teachers of the monolingual school ( $M = 6.70$ ,  $SD = 0.48$ ) and the least demanding by teachers of schools where Slovak is taught as a subject ( $M = 5.76$ ,  $SD = 1.12$ ).

*Table 1. Descriptive characteristics*

<b>Gender and school type</b>		<b>The profession of Slovak teachers is socially significant</b>	<b>The profession of Slovak teachers is financially sufficiently recognised</b>	<b>The teaching profession is generally time-consuming and administratively demanding</b>	<b>Political and legislative support for teachers is satisfactory</b>	<b>I am satisfied with my job</b>
<b>male</b>	N	16	16	16	16	16
	Mean	<b>4.50</b>	<b>3.75</b>	<b>6.19</b>	<b>2.80</b>	<b>5.56</b>
	SD	2.00	1.95	0.91	1.47	1.93
<b>female</b>	N	121	121	121	121	121
	Mean	<b>5.40</b>	<b>4.87</b>	<b>6.16</b>	<b>4.45</b>	<b>6.08</b>
	SD	1.57	1.61	1.12	1.49	0.93
<b>monolingual</b>	N	10	10	10	10	10
	Mean	<b>5.10</b>	<b>4.90</b>	<b>6.70</b>	<b>5.10</b>	<b>5.90</b>
	SD	1.10	1.45	0.48	1.66	0.57
<b>bilingual</b>	N	67	67	67	67	67
	Mean	<b>5.46</b>	<b>4.78</b>	<b>6.43</b>	<b>4.15</b>	<b>6.06</b>
	SD	1.58	1.82	1.02	1.56	1.24
<b>Slovak taught as a subject</b>	N	60	60	60	60	60
	Mean	<b>5.13</b>	<b>4.67</b>	<b>5.76</b>	<b>4.24</b>	<b>6.00</b>
	SD	1.78	1.59	1.12	1.56	1.00

## **Discussion and conclusion**

The results presented herein showed a positive perception of the status and content of teachers' profession. Compared to the international surveys presented herein (Dolton 2018, OECD 2019a), Slovak teachers in Hungary generally consider their profession to be significant in society. Considering gender, it was rather women than men, while considering school type, predominantly teachers of bilingual schools who considered their profession to be significant (however, compared to the other two types, this was negligible).

Based on the studies (Aydin et al., 2012; Demirtas 2010; Ma & MacMillan, 2009), we assumed female teachers to be more satisfied with their work than their male counterparts. In this case, our assumption was confirmed: women were more satisfied with their jobs. According to Toporová et al. (2020), women's increased satisfaction with the teaching profession may be explained by the fact that women identify more with their "traditional" roles – i.e. upbringing and education – in society, while men may feel less suitable for this role. In our case, further sources of dissatisfaction of male teachers with their jobs could be teachers' salaries or the lack of career advancement, as well as the overall prestige of the profession.

The results of the study published by Crossman and Harris (2006) surveying job satisfaction at different types of secondary schools show that satisfaction with teachers' jobs was related to school types. Teachers of private schools showed the highest level of satisfaction, while teachers of primary schools were the least satisfied. In our case, the type of school did not prove to be significant.

Respondents have a rather neutral view of financial recognition and legislative support, being even negative in some cases. It is quite logical that the teachers' financial recognition directly correlated with their gender, while the type of school did not have a significant influence on it. Men perceived it more negatively than women. According to OECD surveys (2017), teachers in Hungary received only 69% of the average salary of people with university degrees, while the then average value in OECD countries was 88%. This trend continued also later (OECD, 2019b). According to several international surveys, being a teacher is thought to be unattractive mainly because of the low wages and insufficient social recognition of teachers. Low social status is also a result of feminization (dominance of women among teachers), which is also related to low salaries and respect in society.

Legislative support was perceived by men much more negatively than by women. As far as the school type is concerned, the differences in perception were not as large as in terms of gender; the most significant differences were noticed between monolingual and bilingual schools.

“The teaching profession is generally time-consuming and administratively demanding” – it was predominantly teachers of the monolingual school, who agreed with this statement, while teachers of schools where Slovak was taught as a subject, agreed least. A partial explanation to this is the teachers' preparation for the lessons held exclusively in Slovak, since the school declares that Slovak clearly dominates the educational process (Marloková-Szabóová, 2019).

The profession of Slovak teachers in Hungary is therefore influenced by several unfavorable issues: high feminization (88.3% of teachers are women), high rate of teachers who reached retirement age (almost 30%), unattractiveness of the teaching profession caused not only by inadequate financial recognition, but also by the legislative support of the profession, perceived by teachers as insufficient.

**Limits of the paper:** A certain limitation to the analysis is the unequal distribution of the respondents in terms of the respective institutions, as well as the gender structure of the respondents; however, this reflects current conditions.

**The benefit of the study** is that almost all teachers teaching Slovak or in Slovak (139 out of 147) at ethnic schools in Hungary took part in the survey. The aforementioned findings can therefore be considered to be representative in terms of teacher headcount.

## Literature

Aydin, A., Uysal, S., & Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: a meta-analysis study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 356-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.122>

Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367-409. <https://doi.org/10.3102/0034654308321455>

- Carlson, J. H., & Mellor, S. (2004). Gender-Related Effects in the Job-Design-Job-Satisfaction Relationship: An Interactional Approach. *Sex Roles: A Journal of Research*, 51(3-4), 237-247. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000037767.72299.bd>
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143206059538>
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.287>
- Dolton, P., Marcenaro, O., De Vries, R., & She, P. (2018). *Global teacher status index 2018*. London: Varkex Foundation.
- Ďurkovská, M., & Tušková, T. (2019). Téma slovenského národnostného školstva v Maďarsku v projektoch Slovenskej akadémie vied a Výskumného ústavu Slovákov v Maďarsku. In M. Ďurkovská, & T. Tušková (Eds.), *Reflexia slovenského národnostného školstva v Maďarsku v kontexte súčasnosti a ďalších perspektív jeho fungovania* (pp. 6-18). Košice; Békešská Čaba: SvÚ CSPV SAV; VÚSM.
- European Commission. *Study on Policy Measures to Improve the Attractiveness of the Teaching Profession in Europe. Final report. Volume 2*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013, s. 65. Online: [http://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/study/2013/teaching-profession2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/study/2013/teaching-profession2_en.pdf)
- Ingersoll, R., & Collins, G. (2018). The status of teaching as a profession. In J. Ballantine, J. Spade, & J. Stuber (Eds.), *Schools and Society: A Sociological Approach to Education*. Pine Forge Press/Sage Publications, Thousand Oaks, CA, [https://repository.upenn.edu/gse\\_pubs/221](https://repository.upenn.edu/gse_pubs/221)
- Kaščák, O., Pupala, B. & Marchevský, P. (2012). *Vybrané aspekty školskej politiky v optike slovenskej verejnosti*. Bratislava: MPC.
- Ma, X., & Macmillan, R. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47. <http://dx.doi.org/10.1080/00220679909597627org/10.1080/00220679909597627>

- Magdová, M., Bozogáňová, M., & Berinšterová, M. (2020). The factors supporting the slovak teachers' turnover according the type of school. In C. Pracana, & M. Wang (Eds.), *Psychological Application and Trends 2020* (pp. 142-146). Lisboa: inScience Press.
- Magee, W. (2013). Anxiety, demoralization, and the gender difference in job satisfaction. *Sex Roles*, 69(5-6), 308-322. doi: <https://doi.org/10.1007/s11199-013-0297-9>
- Marloková-Szabóová, J. (2019). Perspektívy jednojazyčnej školy v Maďarsku. In M. Ďurkovská, & T. Tušková (Eds.), *Reflexia slovenského národnostného školstva v Maďarsku v kontexte súčasnosti a ďalších perspektív jeho fungovania* (pp. 53-65). Košice; Békešská Čaba: SvÚ CSPV SAV; VÚSM.
- Németh, S., & Papp, Z. A. (2009). Nevelés – Konfliktus – Integráció. Available at: [https://ofi.oh.gov.hu/nemeth-szilvia-papp-z-attila-neveles-konfliktus-integracio?fbclid=IwAR2WkN\\_acM6lTkvdScte96arL0BdnzIHAG76nhHKBF4Ip8zWb2ElApLj58](https://ofi.oh.gov.hu/nemeth-szilvia-papp-z-attila-neveles-konfliktus-integracio?fbclid=IwAR2WkN_acM6lTkvdScte96arL0BdnzIHAG76nhHKBF4Ip8zWb2ElApLj58)
- OECD (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>
- OECD (2019a). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Paris: TALIS, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- OECD (2019b). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Pavlov, I. (2014). *Kurikulum učiteľskej andragogiky*. Prešov: Škola Plus.
- Samuhelová, M., & Tokárová, M. (1996). Profesionálna etika a jej špecifiká v pedagogickej činnosti učiteľa. *Pedagogické spektrum*, 6, 11-23.
- Scott, C., Cox, S., & Dinham, S. (1999). The Occupational Motivation, Satisfaction and Health of English School Teachers. *Educational Psychology* 19(3), 287-308. <https://doi.org/10.1080/0144341990190304>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>

- Tóth, A. J. (2008). Szlovák nyelvhasználat az iskolában. In E. Uhrin, & M. Zsilák (Eds.), *A szlovák nyelv magyarországon. Bibliográfia és tanulmányok I.* (pp. 244–263). Békecsaba: Magyarországi Szlovákok Kutatóintézete.
- Tušková, T. (2016). *Slovenský jazyk v univerzitnom bilingválnom prostredí.* Békešská Čaba: Výskumný ústav Slovákov v Maďarsku.
- Uhrinová, A. (2016). O slovenskom školskom systéme v Maďarsku. In Z. Pavelcová (Ed.), *Slováci v zahraničí, 33. Zborník Krajanského múzea Matice slovenskej* (pp. 43–55). Martin: Matica slovenská.
- Vámos, A., Bodonyi, E., Kovács, A., & Müller, R. (2004). Kissebségi népismeret oktatása a nemzetiségi iskolákban I. *Új pedagógiai szemle*, 9. Available at: <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/kisebbsegi-nepismeret-oktatasa-a-nemzetisegi-iskolakban-i>

### **Corresponding author**

Mgr. Mária Ďurkovská, PhD.

Spoločenskovedný ústav CSPV SAV

[*Institute of Social Sciences, Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences*]

Karpatská 5, 040 01 Košice, Slovak Republic

[durkovska@saske.sk](mailto:durkovska@saske.sk)

### **Grant support**

This research was supported by grant VEGA 2/0012/19: Reflection of Slovak national educational system in Hungary in the context of the present and other perspectives of its functioning



## **Family Businesses, Roles and Relationships**

### **Rodinné podnikanie, roly a vzťahy**

*Denisa Fedáková<sup>1</sup> & Nikoleta Vodová*

*Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences, Institute of Social Sciences in Košice*

#### **Abstract**

**Objective.** *The aim of the paper is to investigate and analyse the reasons for launching a family business. It also focuses on family members' views of the roles and relationships in family businesses. A small number of similar studies have been conducted around the world but none in Slovakia. Hence the paper aims to fill this gap in the psychological research on family businesses in Slovakia.*

**Method.** *The sample consisted of 21 participants: 6 fathers, 5 mothers, 8 sons and 2 daughters from 10 small family businesses agreed to participate in the structured in-depth interviews.*

**Results.** *The content analysis of the interview transcripts enabled us to identify the reasons for launching (and running) a family business. Moreover, we analysed the work-family roles and work-family relationships in the business.*

**Conclusions.** *The in-depth interviews provide insights into the family business environment obtained through analysing the reasons for launching the business, the assignment of family business roles and the types of relationships identified. The results are interpreted paying particular regard for the generational and gender dimensions.*

**Limitations.** *Not all family members of the participating family businesses had the time to participate equally in the study. The small number of daughters in the sample had a negative effect on data saturation. Furthermore, the family firms were located in one region of Slovakia (Košice region) making it difficult to generalize from the findings.*

**Keywords.** *family business; roles; relationships; structured in-depth interviews*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Cieľom príspevku bolo zamerať sa na identifikovanie dôvodov pre vstup do rodinného podnikania, s ním súvisiacich rolí a vzťahov prostredníctvom výpovedí samotných aktérov, členov rodinného podniku. V odbornej literatúre celkovo, je psychologických štúdií v tomto zameraní málo a na Slovensku absentujú, takže cieľom príspevku bolo aj vyplnenie tejto medzery.

**Metóda.** Vzorku tvorilo 21 účastníkov/čok, ktorí sú súčasťou rodinného podniku. Šesť otcov, päť matiek, osem synov a dve dcéry z 10 malých rodinných firiem sa po vyjadrení súhlasu zúčastnilo štruktúrovaných hĺbkových rozhovorov.

**Zistenia.** Obsahovou analýzou prepisu rozhovorov boli identifikované dôvody pre zahájenie rodinného podnikania a zotrvanie v ňom. Navyše, zamerali sme sa na kategorizáciu rolí a popisy vzťahov v rodinnom podniku.

**Záver.** Uskutočnené hĺbkové rozhovory priniesli vhľad do prostredia rodinného podnikania prostredníctvom identifikovania dôvodov pre rodinné podnikanie, vzťahov a rolí v rodinnom podniku. Zistenia sú interpretované aj s ohľadom na generačný a rodový aspekt.

**Limity.** Z dôvodu pracovnej vyťaženia oslovených sa nám nepodarilo uskutočniť rozhovory so všetkými rodinnými príslušníkmi, ktorí sa angažujú vo vybraných rodinných podnikoch, čo mohlo spôsobiť skreslenia v zisteniach. Predovšetkým dcéry boli vo vzorke málo zastúpené, čo ovplyvnilo saturáciu získaných dát. Rovnako, ku skresleniam mohlo prispieť aj to, že vybrané (dostupné) rodinné podniky pôsobia v iba v jednom regióne Slovenska.

**Kľúčové slová.** rodinné podnikanie; roly; vzťahy; štruktúrované hĺbkové rozhovory

## **Introduction**

Family businesses have long been part of market economies. They occupy a distinctive position in the world of work and the economic world (Cagné et al., 2014). A family business can, in general, be defined as a business run by two or more family members from one or more families who have a considerable share in the business (Lukeš et al., 2005). In Slovak research studies, family business has been defined, for example, as a business run by at least two generations of one family who share a business policy (Mucha et al., 2016). In our study, family business is defined as an entrepreneurial activity performed by at least two family members.

The family firms which participated in our research study were small and most were run by a married couple/partners, (parents) who had one or two children. In the current study, we focus on some of the particularities (strengths, weaknesses, roles and relationships) of family businesses in Slovakia. Family firms represent a relatively limited means of entrepreneurship in Slovakia, as it was not possible to set up a family business until 1989. Although several decades have passed since then, very little research attention has focused on family businesses (Moresová et al., 2020). Thus far, to our knowledge, psychological studies have focused on the reasons for entering into a family business. The roles and relationships between the family business actors have received little attention. However, we agree with Pieper (2010) that a psychological perspective may prove beneficial to understanding family businesses. The intention behind this study is to extend knowledge in this area.

The aim of the paper is to investigate and analyse from the perspective of family business members i) the reasons for setting up the family business; and ii) the perceived roles and iii) relationships within it. Only a few studies of a similar character have been conducted internationally and almost none in Slovakia.

### **Relationships in family businesses**

Well-performing family businesses are characterized by a higher level of trust and pressure to maintain that trust (Sundaramurthy, 2008). Dyer (2003) suggests that family relationships affect all aspects of individual, group and organizational behaviour in a family business. Naturally, the family members rely on each other's help, encouragement and cooperation. They often share the same vision and values (Gao & Bai, 2011). The cohesion among family members may lead to participants feeling more committed to the firm (Vozikis et al., 2013). In general, personal relationships are thought to underpin family firms (Hoover & Hoover, 2013). Gagne et al. (2014) suggest that two types of 'exchange' relationships are typically found in family businesses: relationships based on economic exchange (immediate transactions) and relationships based on social exchange (trust building and the vision of relationships which continue in the future).

One of the main objectives of this study was to focus on the relationships in the family business and identify the various relationship categories.

## **Roles in family businesses**

A family business is a specific type of entrepreneurship. Family businesses or firms form part of the broader family context. Here two important spheres in a person's life – work and family – merge together. This naturally leads to a blending of roles. Most typically the 'traditional' division of roles is described. Whereas men tend to see the company in terms of rational decision-making and effectivity and their role as leading the company, women tend to focus on emotions, relationships and cohesion (Danes et al., 2005; Karataş-Özkan et al., 2011). In our investigation of the roles in family businesses, we were particularly interested in the male roles (fathers and sons) and female roles (mothers and daughters) in the family business as well as place and function.

## **Method**

The data for this study was collected via in-depth structured interviews from January to February 2020. The discussion points of the interviews were framed by the areas of interest: family businesses, roles and relationships. The respondents answered the following questions: Why did you decide to set up a family business? What relationships are there in your family business? What is your role in the family business? The questions were exploratory in character and the aim was to obtain relevant information on the business, roles and relationships in Slovakia. Based on the parents' and children's answers, we tried to capture the generational dimension in the topic content and categorization.

To enhance the objectivity of the results, the transcribed interviews were subjected to two independent analyses. This was followed by a debriefing on each of the analyses, in which the aim was to identify the most relevant content and categorizations. The final categories were obtained based on the consistency between the outputs of the two analyses, the content (quotes) and the number of roles categorized.

## **Sample**

After having obtained informed consent, we interviewed 21 respondents (male and female) from 10 family firms. The sample consisted of 14 men (66.7%) and 7 women (33.3%): specifically, 6 fathers (28.6%), 5 mothers (23.8%), 8 sons (38.1%) and 2 daughters (9.5%). The respondents were in the 18–63 age range. The average age was 37.4 years. Most had completed secondary school (38.1%) and just over a quarter of the sample were university graduates (28.6%). Respondents with a bachelor's degree represented 14.3% of the sample and

respondents holding a primary education degree represented 14.3% too. Finally, there was one respondent with a PhD (4.8%). The family firms taking part in this part of the research were from the Košice region and from various business fields. They had been running their business for 3–30 years and two generations were involved. The family firms were selected randomly. Participation in the interviews was voluntary and participants could terminate their interview at any time at their own discretion.

## Results

Below we present the findings on perceptions of the family business. We analysed the reasons for establishing the family business and its strengths and weaknesses.

### Reasons for establishing a family business

The question exploring this, ‘Why did you decide to start a family business?’, was answered mainly by the parents. They were the generation that had founded the business and they considered it essential to give a reason for their decision. In ‘young’ firms (started only a few years ago) the children also answered the question (as observers/participants of the process).

The content was organized into the following five categories (P stands for parents and indicates the ‘source’ of the category; C stands for children and indicates the ‘source’ of the category):

THE ERA MADE IT POSSIBLE ‘...children of the velvet revolution...we didn’t think about it, we started it offhand’; ‘I didn’t want to be limited (any)more.’ (P)

BUSINESS OPPORTUNITY/ A COINCIDENCE ‘We went for a walk as a family and there was a sign saying, *for rent*. A building.’; ‘We had a really big family house, so we started renting out the rooms.’ (P; C)

SKILLS ‘I’m a skilled carpenter and I have always enjoyed my job.’; ‘The family had to be involved as I couldn’t manage all the responsibilities myself.’ (P; C)

DREAM ‘Me and my wife always wanted it – we had a dream.’; ‘I would say, it is a dream that’s come true. Definitely a dream I once had [that’s] fulfilled.’ (P)

FREEDOM AND AUTONOMY ‘...your own business offered freedom’; ‘We wanted to have it our own way.’; ‘I take responsibility for myself.’ (P)

## **Relationships in the family business**

Here the aim was to identify the categories of relationships in the family business and to capture the generational dimension between parents and children (P stands for parents and indicates the ‘source’ of the category; C stands for children and indicates the ‘source’ of the category). We identified eight relationship categories. Parents reported the following relationships: partner relationship, business relationship, parent–child relationship and sacrifice in a relationship. The children reported parent–child relationships and being annoyed with the relationships. Both generations reported family relationships and cohesion.

PARTNER RELATIONSHIP ‘I think it made our relationship stronger.’; ‘I think it’s really positive because we know about each other at work too, we know what the other one is doing, in fact you don’t just know the person at home, you know your partner’s work character.’ (P)

FAMILY RELATIONSHIP ‘Just as the family is important to us at home, we consider the work relationships to be equally important.’ (P, C)

PARENT–CHILD RELATIONSHIP ‘I can rely on them (children), I know how it works, they know how it works, I trust them fully.’ (P)

CHILD–PARENT RELATIONSHIP ‘I think the relationships are good, we’re better at sorting out problems than, for example, my school mates.’; ‘I feel my father trusts me more.’ (C)

BEING ANNOYED IN THE RELATIONSHIPS ‘...we see one another quite a lot. Sometimes, we get annoyed with one another.’ (C)

BUSINESS RELATIONSHIP ‘...the relationships with clients. We have loads of long-term clients. We made something for the grandma, then for her children and now for the grandchildren.’ (P)

SACRIFICING FOR THE RELATIONSHIP ‘I was the victim who had to devote all my time to the family and my husband had more freedom, but this is how it probably always works in relationships.’ (P)

COHESION ‘it’s natural’; ‘it’s important’; ‘we’re one team’; ‘making the relationships stronger’ (P, C).

As relationship cohesion was mentioned in many different forms and contexts, below we present the subcategories generated from the cohesion category. The following seven subcategories occurred most frequently:

It's important (5): 'It's not important just in a family business, it's important in any kind of entrepreneurship.'

One team (5): 'We're all like equal. It doesn't matter if you're older or younger, we're equal.'

It's natural (4): '...of course, it doesn't work any other way. It's natural.'

Sustaining the relationships (4): '...every time we complete an order, we have a party.'

Adjusting (2): 'Maybe there are some things I would have done differently, but I know that the majority [of us] agreed on them.'

Loyalty (2): '...then you appreciate the loyal ones more.'

Responsibility (2): '...responsibility for yourself...us, as a unit.'

### **Roles in the family business**

The aim of the study was to identify the roles taken on by the men and women (as members of the family business). The respondents answered the following question: What is your role in the family business? Table 1 presents the roles identified and the role rate.

*Table 1. Categories of roles in the family business*

<b>Man/father (N=6)</b>	<b>Woman/mother (N=5)</b>
In charge of creativity (3) I sort out the orders and clients (3) Me, the entrepreneur (2) The boss (3) Responsible for the firm (3) A specialist (carpenter, programmer) (3)	Keeps everything in order (documents, methods) (5) Reliable (2) Change; the role changes over time (2) Controller/ bookkeeper (6) I look after the guests; clients (4) Designer, planner (1) Blending of the colleague–wife–mother roles (4)
<b>Man/son (N=8)</b>	<b>Woman/daughter (N=2)</b>
Assistant; I do everything that is necessary (7) Sales representative (3) Technician (2) Manager (2) Son (3)	Accountant (1) Contracts and financial claims (1) Daughter (boss's daughter) (2) Assistant (2)

## **Discussion and conclusion**

The results show that on the one hand there are diverse reasons for setting up a family business, such as circumstances – how long the firm has been in business; opportunity – coincidence; skills – education or dreams – plans. On the other hand, all participants also gave a single, unanimous reason: autonomy, the freedom to make decisions and taking responsibility for one's decisions. When giving reasons for setting up the family business, the generational dimension was evident in the length of time the participants had been in business. In the firms founded 20 years ago, only the founders (parents) answered that question, as the children were not involved or were too young to have much awareness of it or to be capable of defining it. In family businesses started less than five years ago, some children were able to explain the reasons for starting the family business, as they had been involved in the family preparations for setting up the business.

Another aim in this study was to create categories representing the relationships that were depicted in many different ways and at different levels (the strengths of the relationships, family relationships, fair relationships etc.). Parents and children consistently described the family relationships and the cohesion in the family business. We identified a generational dimension in the following relational aspects parents mentioned regarding the family business: partner relationships (in line with Burns, 2016) parent–child relationships and business relationships and sacrifices within the relationship. On the other hand, the children mentioned the child–parent relationship and being annoyed within the relationships. Cohesion was most frequently used to describe the relationships. Cohesion was one of the 'relationship categories' identified as being a feature and outcome of relationships. Cohesion is perceived as part of the concept of familiness which links the family and the business – especially relationships (greater sensitivity to the family business) and distinguishes family businesses from traditional businesses (Irava & Moores, 2010). It may be that familiness, including fair family relationships and cohesion, is one reason why parents and children alike value and emphasize family relationships.

The assignment of roles confirmed the dominance of the traditional perception of roles in the family business. Among the parents, the fathers took the lead and made decisions while the mother looked after everything. The children often perceived a 'family hierarchy' and mostly found themselves in the roles of 'helpers', which may be linked to their age (18). An interesting finding was the blending of roles among mothers, sons and daughters. The fathers did not report such blending. It should be noted here that the small number of daughters in the



sample led to poor saturation of data for the daughters' role categories. Nonetheless, the identified categories are worth mentioning.

### **Limits**

Owing to some of the participants' family business responsibilities and lack of free time we were unable to interview all the members involved in the family business, which may have affected data saturation (especially in relation to daughters). All the family businesses were located in one region of Slovakia (Košice region), which makes it difficult to generalize on the basis of the study findings.

### **Benefits**

Gaining insights into the family business research in Slovakia has a number of benefits. Socio-psychological findings relating to the generational and gender dimensions of family businesses could prove helpful as regards the management, sustainability and development of small family firms. The paper contributes to the psychological research on family businesses. The authors hope this study encourages researchers to devote attention to family businesses and helps emphasize the importance of further socio-psychological studies.

## **Literature**

- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business, Fourth Edition*. London: Palgrave.
- Danes, S. M., Haberman, H. R., & Mctavish, D. (2005). Gender Discourse about Family Business. *Family Relations*, 54, 116–139. <https://doi.org/10.1111/j.0197-6664.2005.00010.x>
- Dyer, W. G. Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 401–416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643–656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403>

- Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *International Conference on Economics, Trade and Development*, 7, 43–48. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.106>
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (2013). *Getting Along in Family Business. The Relationship Intelligence Handbook*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203949757>
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of family business strategy*, 1(3), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- Karataş-Özkan, M., Erdoğan, A., & Nicolopoulou, K. (2011). Women in Turkish family businesses. Drivers, contributions and challenges. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 203–219. <https://doi.org/10.1177/1470595811399189>
- Lindquist, M. J., Sol, J., & Praag, M. V. (2012). Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children? *IZA Discussion paper series*, 6740, 1–46. <https://doi.org/10.1086/678493>
- Lukeš, M., Nový, I. et al. (2005). *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management press.
- Moresová, M., Sedliačiková, M., & Kaščáková, A. (2020). Global determinants of sustaining and developing family enterprises in Slovakia. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 03005). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207403005>
- Mucha, B., Peráček, T., & Strážovská, Ľ. (2016). Rodinné podniky na Slovensku. Zborník IX. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků [http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha\\_peracek\\_strazovska\\_1.pdf](http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_strazovska_1.pdf)
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Sørensen, J. B. (2007). Closure and Exposure: Mechanisms in the Intergenerational Transmission of Self-employment. *Research in the Sociology of Organizations*, 25, 83–124. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(06\)25003-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(06)25003-1)

Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>

Vozikis, G. S., Weaver, K. M., & Liguori, E. W. (2013). Do Family Cohesion and Family Member Skill Evaluation Affect Family Business Internal or External Hiring Decisions? *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 75–89.

### **Corresponding Author**

Mgr. Denisa Fedáková, PhD.

Spoločenskovedný ústav CSPV, SAV

Karpatská 5, 040 01 Košice, Slovakia

[dfedak@saske.sk](mailto:dfedak@saske.sk)

## Older Adults' Vulnerability to Fraud: Narrative Review Study

### Zraniteľnosť starších dospelých voči podvodom: Prehľadová štúdia

Ivana Piterová

Centre of Social and Psychological Sciences of the Slovak Academy of Sciences, Institute of Social Sciences in Košice

#### Abstract

**Objective.** Older adults are frequently victimized by various types of fraud, which, in addition to economic losses, leads to psychological distress. The amount of fraud is likely to increase as the population of older people constantly grows. The scientific interest in the fraud vulnerability of older adults has also increased over the past years. The aim of the study is to provide a brief overview of research findings on the subject matter.

**Method.** The research was conducted utilizing keywords such as 'fraud', 'scam', 'vulnerability', 'older adults' in relevant academic databases. 21 empirical studies published since 2015 were selected as the basis for this review paper.

**Results.** Fraud vulnerability of older adults rises partly from age and retirement transition - related changes, as well as other personal, psychological, social, and situational characteristics. Methods and suggestions for future research and practical interventions are also discussed.

**Conclusions.** A review study may help us in further research in the selection of the thematic focus and an appropriate research methodology in order to strengthen prevention and intervention programs aimed at a group of older adults.

**Limitations.** The limitations of this study lies in the disadvantages of the used narrative-method review, such as possible subjectivity or cognitive bias, no quantification of data, and possible omission of literature outside of selected databases or unpublished articles.

**Keywords.** Fraud; scam; financial exploitation; vulnerability; victimization; older adults

## **Abstrakt**

**Ciel'.** *Starší dospelí sa často stávajú obeťami rôznych druhov podvodov, čo okrem ekonomických strát vedie k psychologickému distresu. Rozsah podvodov sa pravdepodobne bude stupňovať s rastom populácie starších ľudí. Dôsledkom toho sa v priebehu posledných rokov rozrástol i vedecký záujem o zraniteľnosť starších ľudí voči podvodom. Štúdia má za cieľ poskytnúť stručný prehľad výskumných zistení týkajúcich sa tejto témy.*

**Metóda.** *Na základe elektronického vyhľadávania kľúčových pojmov ako „fraud“, „scam“ „vulnerability“, „older adults“ v relevantných akademických databázach bolo vybraných 21 empirických štúdií publikovaných od roku 2015 ako základ pre tento príspevok.*

**Zistenia.** *Zraniteľnosť starších ľudí voči podvodom je čiastočne ovplyvnená vekom podmienenými a s prechodom na dôchodok súvisiacimi zmenami, ako aj ďalšími osobnými, psychologickými, sociálnymi a situačnými charakteristikami. Používané metódy a odporúčania pre ďalší výskum a intervenciu sú taktiež diskutované.*

**Záver.** *Vytvorenie prehľadovej štúdie nám v budúcom výskume pomôže pri tematickom zameraní a voľbe vhodnej metodológie výskumu s cieľom posilnení preventívnych a intervenčných programov zameraných na skupinu starších dospelých.*

**Limity.** *Limity tejto štúdie spočívajú v nedostatkoch použitej metódy - naratívnej prehľadovej štúdie, ako sú možná subjektivita či kognitívne skreslenia, chýbajúca kvantifikácia dát a možné nezahrnutie štúdií mimo zvolených databáz či nepublikovaných dát.*

**Kľúčové slová.** *Podvod; finančné vykorisťovanie; zraniteľnosť; viktimizácia; starší dospelí*

## **Introduction**

Fraud can be defined as 'an invitation, request, notification or offer, designed to obtain someone's personal information or money or otherwise obtain a financial benefit by deceptive means' (The Australian Bureau of Statistics, 2008, p. 5, in Cross et al., 2016). In accord with the taxonomy of fraud (Beals et al., 2015), this review study focuses on the literature on the seven sub-categories of fraud ; fraud against an individual, specifically targeted at elderly victims, conducted via all different methods, such as the internet/email, texting/direct message, mailed advertisement, TV and radio, telemarketing, and in person.

The consequences of fraud victimization are partly based on the amount of money lost, the financial situation of the victim, and resources available to recoup (Cross et al., 2016). This is probably why DeLiema et al. (2017) report no measurable impact of fraud victimization on cognitive, psychological, or physical health outcomes. However, many studies describe a strong emotional and psychological impact on the well-being of fraud victims. In Cross et al. (2016), participants described their emotional responses as a feeling of shame, embarrassment, distress, anger, sadness, but also worry, shock or loneliness. The psychological consequences, such as depression, anxiety, suicidal thoughts, lower self-efficacy, lack of confidence, and feeling of insecurity can lead to changes in behaviour, such as cautiousness, distrust and avoiding people, and physical impact, such as insomnia, nausea, and weight loss (Cross et al., 2016). Also according to the study of Zunzunegui et al. (2017) victims of financial fraud had poorer health, more mental health and sleeping problems, and a poorer quality of life. Furthermore, keeping such incidents as a secret from family and friends or not reporting the fraud to authorities can seriously affect the well-being of the victim.

The importance of research into the fraud vulnerability of older adults is linked to demographic ageing, which means that with the growing number of older people, the number of frauds targeting this particular group may increase in the future (Burnes et al., 2017). The aim of this paper is to bring together recent knowledge about the topic to prepare the ground for research in Slovakia. The search was conducted utilizing keywords: fraud, scam, financial exploitation, victimisation, vulnerability, older adults, and seniors in academic databases such as WOS Core Collection, Scopus, EBSCO, PubMed, MedLine, and PsycInfo. The terms were combined with “and” or “or” to narrow the results. As the basis for this review study, 21 empirical studies (conducted on a sample of older adults aged 50 and older, without cognitive impairment, neurological or mental illness, published in English since 2015) were identified.

Based on the analysis of selected papers, three basic questions will be answered. First, whether older adults are indeed more likely to be victims of fraud, and what kind of fraud, and therefore whether future research needs to focus only on older people only, or on a specific type of fraud. It also answers the question of what methods are used in a given research and what vulnerability factors have been revealed. Last but not least, the paper searches for gaps in research and, based on the information obtained, presents recommendations for future research and intervention programs targeted at the vulnerable group of people.

## **Prevalence and reporting issue**

There is a difference in fraud victimization and fraud vulnerability. While prevalence is the proportion of people who have been victims, vulnerability refers to the higher possibility of being victimized based on lacking knowledge about fraud practices or deficiency in specific physical, cognitive, social or psychological characteristics.

Many academics seem to agree that frauds are often targeted at older people, but it is possible to find conflicting answers to the question whether older adults are more likely to be victimized than their younger counterparts (Burnes et al., 2017; Cross, 2016; Whitty, 2018). The prevalence of fraud has been measured mostly by complaint data, media reports or self-report items (Lichtenberg et al., 2015). The general problem regarding the prevalence is the under-reporting of fraud, which complicates the effort to quantify the actual situation making it difficult to answer the question about who the most risky group is and also the actual number of fraud committed on older adults. Another difficulty is the over-representation of older people or, conversely, the exclusion of older adults with cognitive impairment from research samples, or simply their unwillingness to participate. While there is no clear evidence that the risk of victimization increases with age, a longitudinal study by Lichtenberg et al. (2015) reports an increasing rate of fraud as support for the general perception that older adults are increasingly targeted by fraudsters.

There is a great variability in the prevalence across studies, depending on the research sample, reporting periods and wording of questions. In addition, there are certain types of fraud that could be predominantly targeted at older people. Research has already identified a higher vulnerability among older adults to: cyber-attacks associated with health, finances, and legal ideologies (Oliveira et al., 2017), phishing (Sarno et al., 2017), pension scams (AgeUK, 2015) or mass-marketing fraud (Shao, Yang et al., 2019), which is considered to be the outcome of specific circumstances and characteristics, such as social isolation, cognitive impairment or accessibility in case of doorstep crime. Official statistics about actual fraud occurrence in Slovakia were not found, although, there is a lot of anecdotal evidence about frauds being targeted at older adults in Slovakia. The media and also the Police in the Slovak Republic (MINV, 2020) alerts older citizens to reported cases of fraud or crime, including personal and telephone contact, where fraudsters introduce themselves as doctors, nurses or employees of power plants, waterworks, gasworks, social services, or as home sellers. However, financial frauds or financial exploitation on the elderly may be committed by a known person- family members or close relatives, many of which are not reported at all. To know a more exact

prevalence of different types of fraud targeted at older adults in Slovakia, there is a need for further research. This led to the second question, and therefore what methods are used in this area of research and what are the shortcomings in the methodological area.

### **Research methods**

Firstly, this review study is oriented only on literature where older adults are potential victims of fraud. Regarding age, target participant must be in some studies aged 65+ (Kircanski, et al. 2018), 60+ (Judges et al., 2017; Shao, Yang et al., 2019) or even 50+ (Cross, 2016; DeLiema et al., 2020) depending on the accepted definition of elderly or an older person. 'With the increase of human life expectancy, age is becoming less and less a determinant of retirement' (Mao et al., 2017, p.4). In addition to that, Morrison et al. (2020) stressed the tendency of research to focus on chronological age as an individual characteristic instead of maybe more reliable variables that may better describe different life events, especially if we talk about older adults and the retirement transition process.

Secondly, there are studies that use semi-structured interviews (Cross, 2016; Morrison et al., 2020; Nicholson et al. 2019), which draw on the view of the older generation and fraud victims as well. Many self-report surveys are conducted on older adults, who are not diagnosed with cognitive impairment or a neurological disorder by their doctor, and also who look after their own finances. Just one of them has a longitudinal character (Lichtenberg et al., 2015) but many of them collect cross-sectional data (such as Judges et al., 2017; Shao, Yang et al., 2019). During the data processing, researchers usually compare victims and non-victims (e.g. Judges et al., 2017), but there is also an experimental study conducted in a controlled laboratory setting, focusing on persuasion and induction of emotional arousal in conditions under which individuals usually make a decision (Kircanski et al. 2018).

Lastly, meta-analysis conducted by Burnes et al. (2017) showed that types of scam-fraud activities in 14 empirical studies ranged from three to twenty-two. Research aiming attention at those types of fraud use also different scales for vulnerability or susceptibility of older adults, to measure, for example, 'how frequently older adults report feeling obligated to answer the phone, having trouble ending phone calls, or believing things that sound too good to be true.' (Bryan et al., 2014 in Lichtenberg et al., 2015, p.3) or measure whether 'they lack wariness regarding misleading business practices, their openness to marketing practices, their lack of



market knowledge, and susceptibility to being manipulated' (Vulnerability to Fraud Scale, Du, 2018 in Shao, Yang et al., 2019, p.7).

Once it is known what methods have been used to determine the level of vulnerability to fraud, it is important to determine whether the research provides consistent findings regarding the factors affecting vulnerability.

### **The possible factors explaining the older adults' vulnerability**

#### **Ageing and retirement transition-related characteristics**

Retirement brings many changes to a person's life. Some of them are positive but there are many negative ones as well (Bačová, 2019; Morrison et al., 2020). Moreover, experiences of older adults vary greatly. Online fraud vulnerability of older people is associated with six themes or changes that occur during retirement transition: changes in social interaction, finances, day-to-day routine, feeling of competence, sense of purpose, and technology support structure (Morrison et al., 2020).

On the one hand, the current generation of pensioners is likely to be more susceptible to specific online threats; partly because they lost the technology support they had at a workplace but also because they are likely to be less confident in their abilities with technology (Nicholson et al., 2019). On the other hand, the younger age groups are probably more active in the online world so there are more opportunities for them to become a victim of online fraud. A loss of daily routine and sense of purpose can increase the time spent on the Internet through using social media, playing games or shopping, which also raises the risk of fraud. Also those who are isolated or lonely may turn to social media and increase the risk of romance scams, grandparent attacks or other social media-based attacks. Older adults are certainly targeted due to their assets, pensions and life savings. Moreover, financial changes after retirement can change the behaviour of people; financial loss can play a protective role, as it makes people trying to manage finances better, on the other hand, limited sources can enhance the use of technology to obtain additional money by involvement in risky behaviour.

This does not apply only to online scams, as psychological and functional vulnerability has an effect on fraud predictability (Lichtenberg et al., 2015) in general. Symptoms of depression and low level of social-needs fulfilment can increase the victimisation of older adults, as well as physical disability and required assistance during activities such as handling

money and using a telephone (Lichtenberg et al., 2015). When comparing younger-old adults to older ones, decreased age, increased education and depression were significant predictors of fraud but they are also related to vulnerability. Thus, younger-old adults who are not certain about their retirement income or not able to remain employed until retirement, even with college education, may be primed to respond to risky financial decisions (Lichtenberg et al., 2015).

### **Cognitive abilities and the decision-making process**

Research proved that victims and non-victims differ in their cognitive abilities (Judges et al., 2017), in cognitive functioning and making financial decisions (DeLiema, 2018). In fact, cognition was proved as a key factor in fraud victimization in older adults involved in the former study. Even neuroscientific research observed financial exploitation to be associated with age-related structural and functional brain differences in regions involved in socioemotional functioning of healthy older adults (Spreng et al., 2017).

Lichtenberg et al. (2016, p.2) confirmed that older adults' vulnerability is associated with 'the potential loss of financial skills and financial judgment, and/or the inability to detect, and therefore prevent, financial exploitation.' In contrast, the study of DeLiema et al. (2020) based on the Health and Retirement Study data did not prove the significance of financial literacy as a risk factor. Although, lower housing wealth was associated with prize/lottery fraud, so it seems that greed as a risk factor may play a significant role. According to Kircanski et al. (2018) greed may evoke strong emotions and direct the attention of people away from a scam to a promised goal by blocking an effective and rational thinking and decision-making process. However, Cross (2016) reported limited evidence that participants perceive older victims as greedy, although greed as a risk factor may be significant for deprived, needy elders in cases of a lottery win, an inheritance notification, a business investment, or an employment opportunity scam.

### **Psychological characteristics**

Anecdotal evidence suggests that high level of trust in people can increase an older adults' vulnerability, but research suggests otherwise. In the study of Judges et al. (2017), interpersonal trust did not have an effect at all. In addition to this, Shao, Du, et al. (2019) proved that credulity rather than general trust play a significant role in older adults' fraud vulnerability, while susceptibility to persuasion mediated this association, and greed was a significant moderator. Similar results about the significance of trustworthiness instead of trust in others as predictors of romance scam victimhood are described by Whitty (2018). Another study also proved a fear

of ageing as a strong factor in older adults' vulnerability to fraud, while intolerance of uncertainty partially mediated this association and self-control moderated this indirect effect (Shao, Yang et al., 2019). Whitty (2018) also proved a lack of self-control and kindness and high impulsivity subscale urgency, sensation seeking, and addiction-disposition as predictors for romance scam victimhood. From personality characteristics, honesty-humility and conscientiousness played a significant role in older adults' vulnerability (Judges et al., 2017).

### **Suggestions for further research and practical intervention**

The mixed results of conducted research arise mostly from different methodologies, theoretical frameworks, orientation towards different types of fraud, along with the serious issue of under-reporting.

Based on the research results, intervention programs should be focused on reducing fear of ageing, intolerance of uncertainty (Shao, Yang et al., 2019), social isolation (DeLiema, 2018) and the susceptibility to persuasion (Shao, Du et al., 2019) to enhance the protection of older adults. However, there is also great importance in enhancing self-control (Shao, Yang et al., 2019), financial skills (Lichtenberg et al., 2016), financial awareness (Lichtenberg et al., 2020) in older adults and retirement planning in younger adults (Lichtenberg et al., 2015). To develop an effective intervention, the risk group for different types of fraud or in this case types of fraud older adults are predominantly victimized must be properly identified. Retrospective data analysed in a cross-sectional design may fail to depict the current state of fraud victimization. Recall of fraud among older adults could also lead to inaccurate results. Furthermore, characteristics selected as the risk factors may change also over time. Causal relations and many age-related changes may be detected by the longitudinal design, which seems to be quite rare. It is known that postponing a decision (Kircanski et al. 2018) as a reduction strategy can increase the ability to detect missing or misunderstanding cues that alert older adults to scams and therefore prevent financial exploitation. The study of a potential compensatory role of cognitive abilities in an experimental laboratory setting could bring valuable findings about a causal relationship.

As an extension of the existing research, I suggest the focus be placed on the heterogeneity of the ageing and retirement transition process. Rapid changes in social interaction, finances, technological support structures etc., increase the vulnerability of older adults to fraud (Morrison et al., 2020). The slower transition to retirement e.g. semi-

retirement/gradual retirement/gliding retirement/phased retirement, and un-retirement or a new concept - protean career (Bačová, 2019) may decrease the risk of fraud for some older adults. However, this hypothesis needs to be tested.

It is already known that those who are not certain about their retirement income or not able to remain employed until retirement are primed to respond to risky financial decisions (Lichtenberg et al., 2015). In future research, the focus should be on retirement planning and financial literacy (Lichtenberg et al., 2016). Moreover, due to digitalization of modern societies, identity fraud is becoming a serious problem (van Wilsem, 2016). Digital skills may increase the general awareness, the resilience of (pre)retired people to financial and non-financial fraud. Regarding different types of online fraud, digital skills and digital literacy should be also included in the research.

On the basis of research and information about changes during the retirement transition process (Bačová, 2019), it would be helpful to include younger and older-old adults with a different retirement transition and retirement plan in the research sample. Experimental or longitudinal design could be helpful to test strategies being implemented at a younger age that could help to prevent older adults being defrauded.

## **Conclusion**

To sum up, the objectives set out in this paper have been achieved. Results of research into the higher vulnerability of older adults are inconsistent. On the one hand, several types of fraud mostly targeting the elderly are confirmed (mass-marketing fraud, pension scams, phishing), on the other hand, the problem is under reporting as well as methodological issues related to sampling and operationalization of variables. The articles included in this review study mostly used interviews, self-report surveys, and collected mainly cross-sectional data with a negligible number of longitudinal studies (only one). The use of mentioned methods has confirmed the importance of changes related to aging and retirement transition, as well as cognitive and decision-making processes and several psychological characteristics for vulnerability to fraud.

Moreover, a stereotypical view of older people as victims of fraud persists in society. This stereotyping, which depicts older people as old, sick, lonely, dependent on the help of others, incapable, or depressed, ignores the fact that there is a high level of heterogeneity among older people, both in the ageing process and retirement transition process and also in their lifestyles.

The mentioned studies suggest that vulnerability to fraud is closely related to changes during the retirement transition, but different ways of retirement transition and their effect on fraud vulnerability is still an under-emphasized aspect of fraud susceptibility research. Future research on this topic should therefore focus on this fact, and I consider it appropriate not to limit the sample to older adults. The inclusion of a group of younger adults, ideally in a longitudinal study, will make it possible to compare different ways of retiring process in the context of vulnerability to fraud.

The limitations of this study lie in the disadvantages of the method used, a narrative review study, such as possible subjectivity or cognitive bias, no quantification of data and possible omission of literature outside of selected databases or unpublished articles. However, the review study does offer an overview of research results published in the last 5 years in peer-reviewed journals included in well-respected databases.

### Literature

- AgeUK (2015). *Only the tip of the iceberg: Fraud against older people. Technical Report.* AgeUK. Available at: <https://www.ageuk.org.uk/documents/en-gb/for-professionals/consumer-issues/age%20uk%20only%20the%20tip%20of%20the%20iceberg%20april%202021%205.pdf?dtrk=true>
- Bačová, V. (2019). Retirement or late career? Psychological research and the socio-economic backdrop to retirement. In P. Kačmár, J. Bavoľár, & L. Lovaš (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2018 – Minulosť, prítomnosť a výzvy do budúcnosti. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie* (pp. 22-33). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
- Beals, M., DeLiema, M., & Deevy, M. (2015). *Framework for a taxonomy of fraud.* Available online at: [http://fraudresearchcenter.org/wp-content/uploads/2015/07/FFRC\\_Taxonomy\\_FullReport\\_7-22-15.pdf](http://fraudresearchcenter.org/wp-content/uploads/2015/07/FFRC_Taxonomy_FullReport_7-22-15.pdf).
- Burnes, D., Henderson, C. R., Sheppard, C., Zhao, R., Pillemer, K., & Lachs, M. S. (2017). Prevalence of financial fraud and scams among older adults in the United States: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health, 107*(8), 13–21. <http://doi.org/10.2105/AJPH.2017.303821>

- Cross, C. (2016). 'They're Very Lonely': Understanding the Fraud Victimization of Seniors. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 5(4), 60–75. <http://www.doi.org/10.5204/ijcjsd.v5i4.268>
- Cross, C., Richards, K., & Smith R.G. (2016). *Improving responses to online fraud victims: An examination of reporting and support*. Criminology Research Grants, Australia. Available online at: <https://eprints.qut.edu.au/98346/1/29-1314-FinalReport.pdf>
- DeLiema, M. (2018). Elder Fraud and Financial Exploitation: Application of Routine Activity Theory. *The Gerontologist*, 58(4), 706–718. <http://doi.org/10.1093/geront/gnw258>
- DeLiema, M., Deevy, M., Lusardi, A., & Mitchel, O.S. (2020). Financial fraud among older Americans: Evidence and Implication. *The Journals of Gerontology*, 75(4), 861–868. <https://doi.org/10.1093/geronb/gby151>
- DeLiema, M., Deevy, M., Lusardi, A., & Mitchel, O.S. (2017). *Exploring the Risks and Consequences of Elder Fraud Victimization: Evidence from the Health and Retirement Study*, Ann Arbor MI: University of Michigan Retirement Research Center (MRRC) Working Paper, WP 2017-374. <http://mrcc.isr.umich.edu/wp374/>
- Judges, R.A., Gallant, S.N., Yang, L., & Lee, K. (2017). The role of Cognition, Personality and Trust in Fraud Victimization in Older Adults. *Frontiers Psychology*, 8(588), 1–10. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00588>
- Kircanski, K., Notthoff, N., DeLiema, M., Samanez-Larkin, G.R., Shadel, D., Mottola, G., Carstensen, L.L., & Gotlib, I.H. (2018). Emotional arousal may increase susceptibility to fraud in older and younger adults. *Psychology and Aging*, 33(2), 325–337. <http://doi.org/10.1037/pag0000228>
- Lichtenberg, P.A., Campbell, R., Hall, L., & Gross, E.Z. (2020). Context Matters: Financial, Psychological, and Relationship Insecurity Around Personal Finance Is Associated With Financial Exploitation. *The Gerontologist*. <http://doi.org/10.1093/geront/gnaa020>
- Lichtenberg, P.A., Howard, H., Simaskp, P., Mall, S., Speir, J., Farrell, C., Tatro, R., Rahman, A., & Ficker, L.J. (2016). The Lichtenberg Financial Decision Screening Scale (LFDSS): A new tool for assessing financial decision making and preventing financial exploitation. *Journal of Elder Abuse Neglect*, 28(3), 134–151. <http://doi.org/10.1080/08946566.2016.1168333>

- Lichtenberg, P. A., Sugarman, M. A., Paulson, D., & Ficker, L. J. (2015). Psychological and Functional Vulnerability Predicts Fraud Cases in Older Adults: Results of a Longitudinal Study. *The Gerontologist*, 55(2), 1545–2301. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv533.02>
- Mao, M., Blackwell, A. F., & Good, D. A. (2017). *Retirement Transition in the Digital Ecology: Reflecting on Identity Reconstruction and Technology Appropriation*. ArXiv. Available online at: <http://arxiv.org/abs/1710.08867>
- MINV (2020). Podvody na senioroch. Available online (2020, May 10) on <https://www.minv.sk/?podvody-na-senioroch>
- Morrison, B. A., Coventry, L., & Briggs, P. (2020). Technological Change in the Retirement Transition and the Implications for Cybersecurity Vulnerability in Older Adults. *Frontiers in Psychology*, 11, 623, 1–13. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00623>
- Nicholson, J., Coventry, L., & Briggs, P. (2019). “If It’s important it will be a headline: cybersecurity information seeking in older adults“. Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 349, 1–11 (New York, NY: ACM). <http://doi.org/10.1145/3290605.3300579>
- Oliveira, D., Rocha, H., Yang, H., Ellis, D., Dommaraju, S., Muradoglu, M., et al. (2017). “Dissecting spear phishing emails: on the interplay of user age, weapons of influence, and life domains in predicting phishing susceptibility,” in Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (New York, NY: ACM), <http://doi.org/10.1145/10.1145/3025453.302583>
- Sarno, D. M., Lewis, J. E., Bohil, C. J., Shoss, M. K., & Neider, M. B. (2017). “Who are phishers luring?: a demographic analysis of those susceptible to fake emails,” in Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting. Thousand Oaks, CA: SAGE. <http://doi.org/10.1177/1541931213601915>
- Shao, J., Du, W., Lin, T., Li, X., Li, J., & Lei, H. (2019). Credulity rather than general trust may increase vulnerability to fraud in older adults: a moderated mediation model. *Journal of Elder Abuse & Neglect*, 31(2), 146–162. <http://doi.org/10.1080/08946566.2018.1564105>

- Shao, J., Yang, H., Lei, X., Li, J., & Zhang, Q. (2019). The Shackles of Fear: A Moderated Mediation Model of How Fear of Ageing May Increase Older Adults' Vulnerability to Fraud, *Clinical Gerontologist*. <https://doi.org/10.1080/07317115.2019.1676354>
- Spreng, N., Cassidy, B.N., Darboh, B.S., DuPre, E., Lockrow, A.W., Setton, R., & Turner, G.R. (2017). Financial Exploitation is associated with structural and functional brain differences in healthy older adults. *Journal of Gerontology: Medical Sciences*, 72(10), 1365–1368. <http://doi.org/10.1093/gerona/glx05>
- Van Wilsem, J. (2016). Exploring the possibility of 'moral hazard' among victims of identity fraud. The relation between reimbursement for unauthorized cash withdrawals and risky online behaviour (92–104). In J. Hold (Ed.), *Cybercrime through an interdisciplinary lens*. Routledge.
- Whitty, M. T. (2018). Do You Love Me? Psychological Characteristics of Romance Scam Victims. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 21(2), 105–109. <http://doi.org/10.1089/cyber.2016.0729>
- Zunzunegui, M. V., Belanger, E., Benmarhnia, T., Gobbo, M., Otero, A., Béland, F., Zunzunegui, F., Ribera-Casado, J. M. (2017). Financial fraud and health: the case of Spain. *Gaceta Sanitaria*, 31(4), 313–319. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.12.012>

### **Corresponding author**

Mgr. Ivana Piterova, PhD.

Institute of Social Sciences CSPA, Slovak Academy of Sciences

Karpatska 5, 040 01 Kosice, Slovak Republic

E-mail: [piterova@saske.sk](mailto:piterova@saske.sk)



## **Czech Version of the Implicit Positive and Negative Affect Test: Possibilities for Work and Organizational Research**

**Česká verze testu pozitivních a negativních implicitních afektů: uplatnění ve výzkumu psychologie práce a organizace**

*Filip Sulejmanov & Martin Seitl*

*Palacký University, Olomouc, Czech Republic*

### **Abstract**

**Objectives.** *The aim of this study is to provide a Czech version of the Implicit Positive and Negative Affect Test (IPANAT; Quirin et al., 2009) and discuss possibilities for using this measure in research of work and organizational psychology. The rationale of the test is to gain information about participants' emotional states or traits without their awareness. Subjects are asked to rate the extent to which artificial, nonsense words express certain moods.*

**Method.** *To date, invented artificial words and those from the original IPANAT and different language versions (Quirin et al., 2018; Sulejmanov & Spasovski, 2017) were pretested in a Czech context. Participants evaluated these words with respect to four criteria: pleasantness, familiarity, meaning, and associative value. The results enabled us to choose five artificial words. Data for initial construct validity was obtained from relations with explicit affect in a sample of 202 participants.*

**Results.** *Concerning the psychometric properties of the IPANAT-CZ, the results have shown acceptable internal consistencies for IPA and INA, and factorial validity was obtained. The correlational analysis regarding associations between IPANAT-CZ and measures of explicit affect, has shown no significant correlations.*

**Conclusions.** *Preliminary evidence for the psychometric properties of the Czech version of the test are provided.*

**Limitations.** *The main limitation is that we have failed to provide evidence for convergent validity of the test.*

**Keywords.** *implicit affect; Czech version; organizational research*

## **Abstrakt**

**Cíle.** *Cílem příspěvku je představit českou verzi testu pozitivních a negativních afektů (IPANAT; Quirin et al., 2009) a upozornit na potenciální přínos testu ve výzkumu psychologie práce a organizace. Test přináší informace o neuvědomovaných, implicitních, emočních stavech či rysech. Participanti jsou během testu žádáni, aby zhodnotili, do jaké míry vyjadřují uměle vytvořená slova bez konkrétního významu určité nálady.*

**Metoda.** *Dosud byla v českém kontextu identifikována nová umělá slova a současně prověřena slova z původního IPANAT a jeho různých jazykových verzí (Quirin et al., 2018; Sulejmanov & Spasovski, 2017). Účastníci předvýzkumu vyhodnotili slova s ohledem na čtyři kritéria: příjemnost, známost, význam a asociativní hodnota. Výsledky předvýzkumu umožnily vybrat pět umělých slov. Data pro první ověření konstruktové validity byla získána na souboru 202 respondentů ve vztahu k explicitním afektům.*

**Výsledky.** *V případě psychometrických vlastností IPANAT-CZ výsledky vykázaly přijatelnou vnitřní konzistenci pro implicitní pozitivní a implicitní negativní vliv a byla získána podpora pro faktorovou validitu. Korelační analýza týkající se vztahu mezi IPANAT-CZ a měřením explicitního vlivu však nezjistila žádné významné hodnoty.*

**Závěry.** *Předběžné závěry o psychometrických vlastnostech české verze testu jsou představeny.*

**Limity.** *Hlavním omezením jsou chybějící důkazy o konvergentní validitě testu.*

**Klíčová slova.** *implicitní vliv; česká verze; organizační výzkum*

## **Introduction**

Dual process models (Strack & Deutsch, 2004; Kuhl, 2000; Kahneman, 2011) propose a distinction between a reflective and an associative information processing systems. The reflective

system is related with appraisals based on conceptual prepositions and classifications, whereas the associative system operates on automatic appraisals. Following this line of thought, Quirin et al. (2009) propose a conceptualization of implicit affect as automatic activation of cognitive representations of affective experiences. On a broader level, affects can be understood as adaptive responses related with appraisals concerning characteristics of the environment which have evolutionary purposes (Moors, 2013; Montag & Panksepp, 2017). Concerning the differentiation between implicit and explicit affect, one of the main assumptions is that implicit affect is related with the associative system, whereas, on the other hand, explicit measures of affect (e.g. PANAS; Watson et al., 1988) are associated with the reflective system. It should be noted that exchange between the two systems is not excluded (Quirin et al., 2009).

Implicit affect is indirectly measured with the Implicit Positive and Negative Affect Test - IPANAT (Quirin et al., 2009). More precisely, the test uses six artificial words (e.g. SAFME, VIKES), which are given to subjects together with three positive (happy, cheerful, energetic), and three negative (helpless, tense, inhibited) emotion words. Participants are instructed to rate to which extent artificial words from a putative language express certain moods. The instructions of the test are created with the goal to redirect participants' attention of the actual aim of measurement. Although there are different operationalisations of implicit affective processes (Greenwald et al., 2003; Egloff & Schmukle, 2002; Payne et al., 2005), the main advantages of the IPANAT are the higher construct validity (in terms of measuring affect), and the representation of implicit positive affect and implicit negative affect as orthogonal components (Weil et al., 2019).

The psychometric properties of the IPANAT have been evaluated in numerous studies and also different language adaptations have been provided (Quirin et al., 2009; Quirin, Kazén et al., 2009; Quirin et al., 2018; Sulejmanov & Spasovski, 2017; Hernández et al., 2020). Since some of the artificial (nonsense) words may not be neutral and free of meaning in a specific language, the first step is to provide words stimuli that can be used in a specific cultural context. As Quirin et al. (2009) have shown, the IPANAT has three sources of variance, namely state, trait, and error. The error variance reflects subjective associations individuals may have with artificial words. In that sense, we firstly focus on identifying artificial words that can be used to measure implicit affect in Czech population. Afterwards, we will preliminary evaluate the psychometric properties of the proposed Czech version of the IPANAT.

Apart from filling in this gap, the emphasis of this contribution is on providing further avenues for research using the test in work and organizational psychology. In general, we will relate to, but also expand previous accounts of the importance of studying implicit affect in organizational domain (Barsade et al., 2009). Next, based on theoretical background and empirical findings, we will propose specific research questions that could be investigated in future studies. In summary, these include the role of implicit affect in the selection decision process, outcomes from training, job stress, job satisfaction, and organizational climate.

### **Aims of the present study**

The aim of the present study is to provide a Czech version of the Implicit Positive and Negative Affect Test (IPANAT-CZ). Firstly, in the pretest study, our goal is to obtain five artificial (nonsense) words that are neutral, unfamiliar, and free of meaning in a Czech context. Focusing on five words, instead of six, is with the rationale to provide a version of the test more suitable for assessment in workplace setting. Secondly, we will explore the psychometric properties of the IPANAT-CZ. In this study, we will focus on the factor structure of the items, and internal consistency. Also, convergent validity will be investigated by the associations of the implicit positive and negative affect with measures of explicit positive and negative affect. Finally, the wider goal of this investigation is to consider the potential utilization of the test in work and organizational research.

### **Pretest study – Method**

#### **Procedure and participants**

The six artificial words from the original IPANAT (Quirin et al., 2009), together with artificial words chosen from the Macedonian (Sulejmanov & Spasovski, 2017), Polish, and Dutch versions of the test (see Quirin et al., 2018), and 3 newly developed words were used. A total of 15 artificial words were given to 14 subjects (psychology master's students at the Palacký University in Olomouc) to evaluate them with respect to 4 criteria: pleasantness, familiarity, meaning, and associative value, which is in line with the procedure proposed by Quirin et al. (2009). The word stimuli were randomly allocated in each booklet given to the participants. For the pleasantness rating, we have employed a Likert-type scale (ranging from 0 = very unpleasant, to 6 = very pleasant). The familiarity and meaning was assessed by asking participants does the

nonsense word was familiar or has meaning to them, and a yes/no answer was provided. Finally, for the associative value, participants were asked to provide a list of words associated with each of the stimuli used within a period of 30 seconds.

## **Results**

Results showed that the artificial words *BASDI*, *KUMIF*, *MIPOK*, *CEBJU*, and *NIMPE* were neutral in regard to the pleasantness criteria. In particular, the mean scores were: *BASDI* 3.47, *KUMIF* 2.47, *MIPOK* 3.60, *CEBJU* 2.87 and *NIMPE* 3.67, or in other words, they were close to the mid-point of the used scale. Next, affirmative responses on the familiarity/meaning question were in range of 6.7% to 13.3%, which is similar to the findings by Hernández et al. (2020). Finally, the chosen artificial words were among the ones with the lowest number of associations on the associative value task. More importantly, the associations were neutral and not related among the participants (see Sulejmanov & Spasovski, 2017; Hernández et al., 2020).

## **Psychometric properties of the IPANAT-CZ - Method**

### **Procedure and participants**

The instructions and mood adjectives of the IPANAT (Quirin et al., 2009) were translated from English to Czech by a native speaker of the Czech language and fluent in English. An internet version of the test was created and convenience sampling was utilized to gather the data. Participants were recruited via social networking services and e-mailing list, and were asked to pass on the link with the test (snowball method). The sample consisted of 202 subjects (49 men and 153 women). The age of the participants ranged from 15 to 71 years with a mean age of  $M = 28.92$  years ( $SD = 10.72$ ).

### **Measures**

The Czech version of the Implicit Positive and Negative Affect Test (IPANAT-CZ) contains 5 artificial words (*BASDI*, *KUMIF*, *MIPOK*, *CEBJU*, *NIMPE*). Participants are asked to indicate on a four-point answer scale (from 1 = doesn't fit at all, to 4 = fits very well) to what extent does the sound of the artificial word convey each of the following moods: happy, helpless, energetic, tense, cheerful, and inhibited. Positive affect (PA) and negative affect (NA) are computed by

averaging adjective scores derived from positively valenced and negatively valenced adjectives. Quirin et al. (2009) reported that Cronbach's alpha for both IPA and INA were .81.

Explicit affect was measured with the same mood adjectives as the ones included in the IPANAT. This is consistent with the study by Quirin et al. (2018) where explicit affect was measured in this way (in two of the samples), instead of using the original PANAS scale. Participants are asked to indicate the extent to which they felt happy, helpless, energetic, tense, cheerful, and inhibited on a rating scale from 1 (= not at all) to 4 (= completely). By analogy to the IPANAT, EPA and ENA scales are computed by averaging scores for positive adjectives and negative adjectives, respectively. In Quirin et al. (2018), Cronbach's alpha for these measures were not reported.

## Results

It should be mentioned that the primary sample contained 205 participants. However, 3 subjects were excluded from data analysis, since they responded confirmatory on a question about the presumed underlying aim of the test. This results are the same with the ones obtained by Quirin et al. (2009).

### Descriptive statistics and internal consistency

The descriptive statistics of the measures used are depicted in Table 1.

**Table 1.** Descriptive statistics (means, standard deviations, skewness, and kurtosis) and Cronbach's  $\alpha$  for the measures.

	M	SD	SK	K	Cronbach's $\alpha$
IPA	2.36	0.38	-0.54	0.76	.76
INA	2.14	0.38	-0.05	0.23	.68
EPA	2.51	0.69	-0.08	-0.47	.83
ENA	1.97	0.67	0.67	-.01	.62

*Note.*  $N = 202$ ; IPA = implicit positive affect; INA = implicit negative affect; EPA = explicit positive affect; ENA = explicit negative affect.

Table 1 shows that the measures were normally distributed, as indicated by the skewness and kurtosis. Participants reported higher mean levels for IPA, than INA, which is consistent with previous studies (Hernández et al., 2020; Quirin et al., 2009; Quirin et al., 2018). Furthermore, the mean IPA scores were 2.34 ( $SD = 0.41$ ) for men and 2.37 ( $SD = 0.37$ ) for women. The mean INA scores were 2.09 ( $SD = 0.45$ ) for men and 2.16 ( $SD = 0.36$ ) for women. In line with previous findings (Quirin et al., 2009), gender differences were not significant for IPA,  $t(200) = -0.57, p > .05$ , nor for INA,  $t(200) = -1.17, p > .05$ . Cronbach's alpha for IPA, and ENA, were satisfactory, whether for INA, and ENA, were somewhat lower.

### Factorial validity

A principal component analysis with a varimax rotation was performed for the adjective scores of the IPANAT-CZ. The KMO value was .62, and Bartlett's test showed statistical significance,  $\chi^2(15) = 290.60, p < .01$ . Parallel analysis, based on Patil et al. (2017) engine, has shown that two components should be retained. Varimax-rotated factor loadings are shown in Table 2.

**Table 2.** Varimax-rotated factor loadings of the adjective scores for the IPANAT-CZ.

Mood adjective score	Factor 1: Implicit PA	Factor 2: Implicit NA
Cheerful ( <i>veselý</i> )	<b>.89</b>	.03
Happy ( <i>šťastný</i> )	<b>.87</b>	-.01
Energetic ( <i>energický</i> )	<b>.71</b>	-.09
Helpless ( <i>bezmocný</i> )	-.06	<b>.80</b>
Tense ( <i>nervózní</i> )	.06	<b>.76</b>
Inhibited ( <i>utlumený</i> )	-.08	<b>.77</b>

Note.  $N = 202$ ; PA = positive affect; NA = negative affect.

The two factor solution explained 64.76% of the total variance. All positive adjective scores loaded on the first component (explained variance 34.25%), and all negative adjectives scores loaded on the second component (explained variance 30.51%). In line with previous studies (Quirin et al., 2009; Sulejmanov & Spasovski, 2017), all the primary loadings were high, and all cross-loadings were lower than .10. Moreover, there was not a significant correlation between IPA and INA,  $r = -.06, p > .05$ , indicating that the two components are orthogonal.

### Correlational analysis

Next, we have calculated intercorrelations between implicit affect and explicit affect scales. The results are given in Table 3.

**Table 3.** Pearson correlations between implicit affect and explicit affect.

	Implicit PA	Implicit NA
Explicit PA	.09 <sup>NS</sup>	.10 <sup>NS</sup>
Explicit NA	.05 <sup>NS</sup>	.13 <sup>NS</sup>

*Note.*  $N = 202$ ; PA = positive affect; NA = negative affect. NS = not significant

Contrary to the majority of previous findings (Quirin et al., 2018), our results did not confirm the expected relation between implicit affect and explicit affect. The relation between EPA and ENA was significant,  $r = -.61, p < .01$ .

### Discussion

The aim of the current study was to provide a Czech version of the IPANAT. Furthermore, our goal was creation and initial validation of a shorter version of the test, which will be more suitable for use in workplace setting. We will first discuss the adaptation of the test and the findings regarding the psychometric properties of the IPANAT-CZ. Afterwards, we will focus on specific questions that could be investigated in future studies relating to work and organizational psychology.



The pretest analysis showed that the artificial words *BASDI*, *KUMIF*, *MIPOK*, *CEBJU*, and *NIMPE* were neutral and meaningless in a Czech context. The subjective associations with the words were not related among the participants, and did not have a clear positive or negative connotation. For example, in the Spanish adaptation (Hernández et al., 2020) the word *TUNBA* frequently elicited in the participants the association with the Spanish word for grave (*tumba*), and consequently was discarded as a stimulus that can be used in the test. This relates to the measurement error variance. As Quirin et al. (2009) suggest, some of the chosen words may still elicit subjective associations in some individuals. However, decrease of error variance is achieved by aggregating the responses for each emotional word across artificial words. Furthermore, the authors propose that subjective associations can as well contribute to true score, since “affective states (or traits) do influence the likelihood with which the associates retrieved from memory are positive or negative” (Clark & Waddell, 1983, as cited in Quirin et al., 2009, p. 503).

Regarding the procedure proposed by Quirin et al. (2009) for obtaining the artificial words, although it has been used in many subsequent studies, we propose that it can be further improved. A one possible avenue is to give the preliminary artificial words to a larger sample, and assess them on a semantic differential scale (Osgood et al., 1957). This will allow to choose words with the most neutral connotative meaning. Additionally, there can be control for the bouba/kiki effect (Ramachandran & Hubbard, 2001) when selecting the artificial word stimuli. It has been shown that there is non-arbitrary mapping between speech sounds and visual shape of objects. In that sense, it can be assumed that some artificial words with “sharp” speech sounds can evoke associations of such objects, as well. Consequently, this could be related with assessment of artificial words as tense, or increase of measurement error.

Concerning the psychometric properties of the IPANAT-CZ, the results have shown that the internal consistencies were satisfactory, although the Cronbach alpha for the INA was somewhat lower. However, the results are comparable with previous findings (Quirin et al., 2018). The factor structure was clear, and the components of IPA and INA were orthogonal, which is in line with previous investigations (Quirin et al., 2009; Sulejmanov & Spasovski, 2017). However, it should be mentioned that in some studies (e.g. Hernández et al., 2020) using a confirmatory factor analysis (CFA), the two dimensions were non-orthogonal.

The results from the correlational analysis of implicit and explicit affect, have failed to provide evidence for convergent validity. Previous studies (Quirin et al., 2018) have shown that IPA is positively associated with EPA, and not in a relation with ENA, whereas INA positively correlates with ENA, and is unrelated to EPA. This kind of results were obtained in most of the samples used, and primarily were using the original PANAS. One explanation for our results is that we have employed the same adjectives for the assessment of explicit affect, and there was a low internal consistency of the ENA scale. We should mention that the correlation between INA and ENA, just failed to be significant,  $r = .13$ ,  $p = .06$ . Furthermore, our study was internet-based, and there is a possibility of careless responding (Ward & Pond, 2013). Definitely, we advise future studies to employ the original PANAS scale, and not exclusively rely on web-based samples.

In conclusion, our investigation has shown that the IPANAT-CZ has acceptable internal consistency, and a clear factor structure. In that sense, we have provided preliminary evidence for the psychometric properties of the Czech version of the test. However, further studies are needed that will provide evidence for test-retest reliabilities, and construct validity. In addition, future examinations should as well employ CFA, and also use a representative sample of employees. These steps are needed before the test can be used in a workplace setting.

Next, we propose five specific areas (selection decision process, outcomes from training, job stress, job satisfaction, and organizational climate) from work and organizational psychology that should benefit from investigating the role of implicit affect.

Firstly, when using the IPANAT in the workplace setting, it is advisable that the instructions should be altered to include a “cover story” applicable in the work context. For example, it may be written that the goal of the research is related to choosing a brand name. In that way, subjects should focus on the characteristics of the artificial words, or the intention to redirect their attention from the actual aim of measurement is still achieved. However, the instructions should not include naming a specific product, since this will lead to eliciting associations that participants might have with that product.

Researchers focusing on the impact of emotions on the employee selection process have provided large conclusions about the effects of candidates' emotions on their performance during different types of selection techniques (Buckley et al., 2017; Hausknecht et al., 2004; McCarthy & Goffin, 2004). Other studies have discussed the impact of emotions on selection process in a

broader framework of emotional intelligence (e.g. Fox & Spector, 2000; Kluemper et al., 2015), defined as the ability to recognize, evaluate and express emotions, understand and regulate them in oneself and as well in others (Mayer & Salovey, 1997). However, the above studies have paid attention especially to ability, trait affect, or explicit emotional states. Moreover, there have been just a few studies focusing on the role of emotions in decision making by HR specialists, although their emotions influence, besides interviews, results of other selection techniques as well (Buckley et al., 2017). For example, Fox and Spector (2000), who conducted one of the sporadic studies, found in their research that the affective reaction of the interviewer mediates the relation between emotional intelligence of candidate and interview outcomes. Therefore, it seems that the effects of affects of both, candidate and HR specialist, on interview outcomes and decision making in other selection techniques, should be investigated further.

In the field of employee training, personality traits as well as characteristics related to emotions were identified as significant predictors of motivation to learn (Christiansen & Tett, 2013). Among affects, attention was paid particularly to anxiety. Anxiety is a negative predictor of motivation to learn as well as self-efficacy after training (Collquitt et al., 2000). However, Darban and Polites (2016) included emotions to a broader model of training, explaining the dynamics of training in IT and found that the role of anxiety in motivation to learn can be dependent on other individual differences and situational factors. From that perspective, we suggest investigating the role of the emotions in motivation to learn, and their impact on training outcomes. Because previous studies were aimed at stable predictors largely (Christiansen & Tett, 2013), we propose, in accordance with Newton (2013), focusing on effects of emotions, and not just to the explicit ones, but especially to those which are outside of participants' immediate attention.

Previous studies have shown that implicit affect is related with cardiovascular activity (CV), which if prolonged is related with progress and development of CV diseases (Weil et al., 2019). In that sense, understanding the relation between stressors in organizations, implicit affect, and strains form it, is an important question for further research. Consistent with Kahn and Byosiere (1992) framework for the study of stress in organizations, implicit trait affect might moderate the relation between stressors and the appraisal process, or the relation between the appraisal process and strains. This is in line with the conclusion that the IPANAT is related with CV activity during

and after a stressor (Weil et al., 2019). Further studies are needed that will investigate this relation in workplace context, but also could consider the role of implicit affect on other consequences of job stress, namely psychological, and behavioral. Definitely, the main goal should be offering prevention strategies before the consequences are developed. For example, cognitive restructuring, or focusing on changing perceptions and thought processes that are connected with stress (Landy & Conte, 2013) is one alternative. It should be noted that Quirin et al. (2009) explicitly state that implicit affect should not be equated with the term unconscious, or these representations may be translated into conceptual propositions which are processed through reflective consciousness. Consequently, the goal of cognitive restructuring in this case would be firstly becoming aware of these representations, and afterwards changing negative thoughts into positive ones (Quick et al., 1997).

Concerning job satisfaction, it is recognized that a distinction between affect states and attitudes should be made (Weiss, 2002). However, self-report measures of affect are biased by numerous factors (see Weil et. al, 2019). The inclusion of implicit affect in job satisfaction research would firstly contribute for more objective measurement of the construct, which is related with general efforts for better operationalization of psychological phenomena (Kahneman, 1999). Furthermore, Bowling et al. (2008) in a meta-analysis have shown that explicit PA and NA are related with facets of satisfaction, namely satisfaction with work itself, supervision, co-workers, pay, and promotion. In line with these findings, future examinations could investigate the incremental validity of IPA, and INA in predicting specific facets of satisfaction. Another option is to use event sampling techniques (Tschan et al., 2005) which enable assessment of implicit affect across time periods. Such studies will provide deeper understanding of environmental influences on implicit affect, and its relation with job satisfaction. In relation with the notion of Landy and Conte (2013), that it is important to explore the contributions of disposition and environment on emotional experience, the emerging question is which specific work events, and in whom, are related with changes in implicit affect, and how this relates with job satisfaction, or other work behaviors?

Finally, implicit affect can be investigated in relation to the construct of organizational climate, in which emotions are deeply rooted. As a type of organizational climate (multi climate construct, see Landy & Conte, 2013), the emotional or affective climate has a connection to loyalty

and productivity, and attracted the attention of research and practice for its potentially positive as well as negative organizational outcomes (Schneider & Barbera, 2014). Emotional climate (Berman Brown & Brooks, 2002), is described as unique sets of emotions, which are shared by a group of individuals who are involved in organizational structures and processes. Although the main characteristic of the emotional climate is sharing patterns of emotions, it does not mean an equality of emotional experiencing in team members. Individual patterns of rapidly changing emotional experiences and expressions lead to different contributions to the whole climate, and to different individuals' agreement with the climate, which mirrors the following level of job satisfaction and motivation (Berman Brown & Brooks, 2002). Differences in contribution to emotional climate also stream from team roles and authority. This opens the opportunity to apply the above-mentioned event sampling techniques (Tschan et al., 2005) to assess day-to-day impacts of implicit affects of team members on their individual agreement with the climate, and on the emotional climate itself, with acknowledgment of team members' asymmetries in authority. That direction seems to be quite new and offering a deeper understanding of climate dynamics and its outcomes.

### Literature

- Barsade, S. G., Ramarajan, L., & Westen, D. (2009). Implicit affect in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 135–162. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.008>
- Berman Brown, R., & Brooks, I. (2002). Emotion at work. *Journal of Management in Medicine*, 16(5), 327–344. <https://doi.org/10.1108/02689230210446517>
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4), 115–125. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9082-0>
- Buckley, R. M., Wheeler, A. R., & Halbesleben, J. R. B. (2017). *Research in Personnel and Human Resources Management: Volume 35*. Melbourne: Emerald.
- Christiansen, N. L., & Tett, R. (Eds.) (2013). *Handbook of Personality at Work*. New York: Routledge.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied psychology, 85*, 678-707.
- Darban, M., & Polites, G. L. (2016). Do emotions matter in technology training? Exploring their effects on individual perceptions and willingness to learn. *Computers in Human Behavior, 62*, 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.028>
- Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2002). Predictive validity of an implicit association test for assessing anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 1441–1455. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1441>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G". *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 203–220. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z)
- Greenwald, A., Nosek, B., & Banaji, M. (2003). Understanding and using the implicit association test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 197–216. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.197>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reaction to selection procedure: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*, 639-683.
- Hernández, G.P., Rovira, T., Quirin, M., & Edo, S. (2020). A Spanish adaptation of the implicit positive and negative affect test. *Psicothema, 32*(2), 268-274.
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Theoretical framework for the study of stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahneman, D., (1999). Objective happiness. In Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N., (Eds.), *Well-Being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russel Sage Foundation.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Strauss, and Giroux.

- Kluemper, D. H., McLarty, B. D., Bishop, T. R., & Sen, A. (2014). Interviewee Selection Test and Evaluator Assessments of General Mental Ability, Emotional Intelligence and Extraversion: Relationships with Structured Behavioral and Situational Interview Performance. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 543–563. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9381-6>
- Kuhl, J. (2000). A functional-design approach to motivation and self-regulation: The dynamics of personality systems and interactions. In M. Boekaerts & P. R. Pintrich (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 111–169). San Diego, CA: Academic Press.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Hobeoken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3-34). New York: Harper Collins.
- McCarthy, J., & Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology*, 57, 607-637.
- Montag, C., & Panksepp, J. (2017). Primary emotional systems and personality: An evolutionary perspective. *Frontiers in Psychology*, 8:464. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00464>
- Moors, A. (2013). On the causal role of appraisal in emotion. *Emotion Review*, 5, 132-140. <https://doi.org/10.1177/1754073912463601>
- Newton, D. P. (2013). Moods, emotions and creative thinking: A framework for teaching. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 34–44. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.006>
- Osgood, C.E., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Donovan, T. D. (2017). Parallel analysis engine to aid determining number of factors to retain [Computer software]. <https://analytics.gonzaga.edu/parallelengine/>

- Payne, B. K., Cheng, C. M., Govorun, O., & Stewart, B. D. (2005). An inkblot for attitudes: affect misattribution as implicit measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 277–293. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.277>
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J., Jr. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quirin, M., Kazen, M., & Kuhl, J. (2009). When nonsense sounds happy or helpless: The implicit positive and negative affect test (IPANAT). *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 500-516.
- Quirin, M., Kazén, M., Rohrmann, S., & Kuhl, J. (2009). Implicit but not explicit affectivity predicts circadian and reactive cortisol: Using the implicit positive and negative affect test. *Journal of Personality*, 77(2), 401-426. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00552.x>
- Quirin, M., Wróbel, M., Norcini Pala, A., Stieger, S., Brosschot, J., Kazén, M., ... Kuhl, J. (2018). A cross-cultural validation of the implicit positive and negative affect test (IPANAT): Results from ten countries across three continents. *European Journal of Psychological Assessment*, 34, 52-63. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000315>
- Ramachandran, V. S., & Hubbard, E. M. (2001). Synaesthesia—A window into perception, thought and Language. *Journal of Consciousness Studies*, 8, 3-34.
- Schneider, B. & Barbera, K. (Eds.) (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.
- Strack, F., & Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 220–247. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_1)
- Sulejmanov, F., & Spasovski, O. (2017). Psychometric properties of the Macedonian version of the implicit positive and negative affect test (IPANAT-M). *Review of Psychology*, 24(1-2), 39-44. <https://doi.org/10.21465/rp0024.0004>



- Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 195–220. <https://doi.org/10.1348/096317905X39666>
- Ward, M. K., & Pond, S. B. (2013). Using virtual presence and survey instructions to minimize careless responding on Internet-based surveys. *Computers in Human Behavior*, 48, 554–568. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.070>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Weil, A-S., Hernández G. P., Suslow, T., & Quirin, M. (2019). Implicit affect and autonomous nervous system reactions: A review of research using the implicit positive and negative affect test. *Frontiers in Psychology*, 10, 1634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01634>
- Weiss, H.M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In R. G. Lord, R. L. Klimosi, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.

### **Corresponding author**

Filip Sulejmanov, PhD.

Palacký University, Olomouc, Czech Republic

Vodární 6, 779 00 Olomouc

[filip.sulejmanov@upol.cz](mailto:filip.sulejmanov@upol.cz)

## CONTRIBUTIONS IN SLOVAK / PRÍSPEVKY V SLOVENČINE

### Emotional and Personality Difficulties with Career Decision Making of Secondary School and University Students

#### Emocionálne a osobnostné ťažkosti s kariérovým rozhodovaním stredoškolských a vysokoškolských študentov

Katarína Baňasová<sup>1</sup> & Bernadeta Farkašová<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

<sup>2</sup>Katedra psychologických vied, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

#### Abstract

*This paper deals with career decision-making difficulties in secondary school and university students.*

**Objectives.** *The research goal was to define the difference in career decision-making difficulties between the college and secondary school students of ending classes by taxonomy of Emotional and Personality-related Career decision-making Difficulties (Saka et al., 2008).*

**Method.** *The Emotional and Personality Career Difficulties Scale (EPCD; Saka et al., 2008) was used for measuring level and type of difficulties. The survey sample ( $N = 127$ ) consists of grammar school students of year four classes ( $N = 56$ ,  $M_{age} = 18.6$ ;  $SD_{age} = 0.49$ ) and university students of various study fields of Master's degree ending classes ( $N = 71$ ,  $M_{vek} = 23.9$ ;  $SD_{vek} = 0.74$ ).*

**Results.** *The grammar school students exhibited significantly higher level of anxiety about the decision-making process, anxiety about making a choice, higher level of uncrystallized anxiety and low self-esteem than university students.*

**Conclusions.** *The results clarify the context for career counselors and psychologists who work with young people's career decision-making.*

**Limitations.** *It is not appropriate to generalize the results, the survey sample consisted of grammar school students and university students of four study fields.*

**Keywords.** *Career decision-making difficulties; emotional and personality difficulties; secondary school students; university students*

## **Abstrakt**

*Predkladaná štúdia sa zaoberá ťažkosťami s kariérovým rozhodovaním stredoškolských a vysokoškolských študentov.*

**Cieľ.** *Cieľom bolo porovnať úroveň ťažkostí s kariérovým rozhodovaním vysokoškolských a stredoškolských študentov končiacich ročníkov podľa taxonómie emočných a osobnostných ťažkostí s kariérovým rozhodovaním (Saka et al., 2008).*

**Metóda.** *Mieru a typ ťažkostí v procese kariérového rozhodovania sme merali pomocou Emotional and Personality Career Difficulties Scale (EPCD; Saka et al., 2008). Výskumný súbor (N=127) pozostával z gymnazistov štvrtých ročníkov (N = 56,  $M_{vek} = 18,6$ ;  $SD_{vek} = 0,49$ ) a vysokoškolských študentov rôznych odborov končiacich ročníkov magisterského štúdia (N = 71,  $M_{vek} = 23,9$ ;  $SD_{vek} = 0,74$ ).*

**Zistenia.** *Stredoškolskí študenti mali štatisticky významne vyššie hodnoty úzkosti z procesu rozhodovania, úzkosti z procesu voľby, vyššiu úroveň nevykryštalizovanej identity a nízkej sebaúcty než vysokoškolskí študenti.*

**Záver.** *Výsledky objasňujú súvislosti kariérovým poradcóm a psychológom, ktorí pracujú s kariérovým rozhodovaním mladých ľudí.*

**Limity.** *Výsledky nie je vhodné generalizovať, keďže výskumný súbor pozostával zo študentov gymnázia a vysokoškolských študentov štyroch odborov.*

**Kľúčové slová.** *Ťažkosti s kariérovým rozhodovaním; emocionálne a osobnostné ťažkosti; stredoškolskí študenti; vysokoškolskí študenti*

## **Úvod**

Ťažkosti v procese kariérového rozhodovania Martincinová a Stead (2015, s. 4) považujú za „strešný pojem pre každého, kto má problémy s rozhodovaním, či už je to prechodný stav

*nerozhodnutosti alebo vzorec ťažkostí vedúci k nerozhodnutosti*“. V kariérovej nerozhodnutosti emocionálne a osobnostné faktory majú významnú úlohu, preto sa ťažšie prekonávajú (Santos, 2001). S ohľadom na odlišnú kariérovú zrelosť a situáciu v ktorej sa nachádzajú stredoškolskí a vysokoškolskí študenti očakávame odlišné ťažkosti s ich kariérovým rozhodovaním podľa taxonómie Sakovej, Gatiho a Kellyho (2008), ktorú si predstavíme. V tejto súvislosti budeme používať pojem druhá kariérová smerová voľba, ktorá je charakterizovaná rozhodnutím týkajúceho sa ďalšieho kariérového smerovania po strednej škole (Ihnacík & Paulová, 2007).

### **Emocionálne a osobnostné ťažkosti s kariérovým rozhodovaním**

Emocionálne a osobnostné faktory sú pri kariérovom rozhodovaní kľúčové, preto sa ťažšie prekonávajú (Santos, 2001). Saka et al. (2008) sa zamerali na oblasť emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v procese kariérového rozhodovania. Vypracovali taxonómiu, ktorá pomáha jednotlivcovi pri lokalizácii zdrojov jeho nerozhodnutosti, a ktorá obsahuje tri hlavné oblasti ťažkostí ďalej rozdelených do 11 podkategórií (Saka et al., 2008).

O prvej oblasti nazvanej Pesimistický pohľad sa autori Saková, Gati a Kelly (2008) zmieňujú ako o tendencii človeka zameriavať sa na negatívne aspekty situácií a očakávať negatívne výsledky. Pesimistický pohľad sa podľa viacerých štúdií spája s kariérovou nerozhodnosťou a nerozhodnosťou (Beck, 1972; Saunders et al., 2000). Špecificky identifikujú oblasti pesimistického pohľadu na proces rozhodovania, na svet práce a na kontrolu jednotlivcom.

Ukázalo sa, že rôzne aspekty úzkosti sa spájajú s kariérovou nerozhodnosťou a nerozhodnosťou a tiež s problémami, ktoré vyvstávajú počas rozhodovania (Fuqua et al., 1987; Kaplan & Brown, 1987; Santos, 2001). Bolo zistené, že nerozhodnutí a nerozhodní ľudia vykazujú signifikantne vyššie úrovne úzkosti ako rozhodnutí jednotlivci (Kaplan & Brown, 1987). Saka et al. (2008) rozlišujú v rámci klastra Úzkosť - úzkosť o procese, neistote, o voľbe a o výsledku.

Ťažkosti vo formovaní stabilnej, nezávislej osobnej a pracovnej identity a pozitívneho self-konceptu sú tiež úzko späté s kariérovou nerozhodnosťou a nerozhodnosťou (Blustein et al., 1989). Saka et al. (2008) sem radia ťažkosti z klastra Self koncept a identita, a to ťažkosti so sebavedomím, konfliktnú vzťahovú väzbu (v zmysle miery závislosti na názoroch rodiny) a nevykryštalizovanú identitu.

## **Kariérové rozhodovanie v súvislosti s kariérovou zrelosťou študentov pred a po druhej smerovej voľbe**

Pre identifikáciu ťažkostí pri rozhodovaní o kariére je dôležité rozlišovať aj vývinovú fázu, v ktorej sa človek nachádza, pretože rozvoj kariérovej pripravenosti priamo závisí od veku (Vendel, 2015). Kariérová zrelosť by s vekom mala narastať (Healy et al., 1985; Healy et al., 1987; Luzzo, 1993). V našom prípade by sme teda mohli predpokladať, že stredoškolskí študenti majú nižšiu kariérovú pripravenosť ako vysokoškolskí študenti. Výsledky výskumu od Pattonovej a Creeda (2001) poukázali na fakt, že študenti vykazovali v nižších ročníkoch strednej školy nižšiu úroveň kariérovej zrelosti, než študenti, ktorí navštevujú vyššie ročníky. Powell a Luzzo (1998) vo svojom výskume uvádzajú, že viac kariérovu zrelosť má sklon docieľiť nielen úspešnejšiu, ale aj uspokojujúcejšiu kariéru. Aj keď podľa vyššie spomínaných výskumných zistení kariérová zrelosť vekom narastá, podľa Hroncovej et al. (2017) je nerozhodnosť v procese rozhodovania o kariérovej dráhe v každom prípade častým problémom.

## **Charakter emocionálnych a osobnostných ťažkostí v kariérovom rozhodovaní pred a po druhej smerovej voľbe**

V nadväznosti na vyššie spomenutú taxonómiu, z ktorej sme vychádzali uvedieme súvislosti, ktoré vnímame v rámci stanovených predpokladov. Kleiman et al. (2004) zistili, že celkové pesimistické myslenie pozitívne korelovalo s ťažkosťami pri rozhodovaní o kariére. Sollárová (2016), ktorá skúmala ťažkosti v kariérovom rozhodovaní pred a po druhej smerovej voľbe zistila, že stredoškolskí študenti mali štatisticky významne vyššiu úroveň pesimistického pohľadu na svet práce, na kontrolu jednotlivcom, tiež na rozhodovací proces a výsledok rozhodnutia než vysokoškolskí študenti.

V prípade druhého klastra taxonómie (Saka et al., 2008) s názvom Úzkosť nachádzame presvedčenia, že vysoká úroveň úzkosti vedie ku kariérovej nerozhodnosti, čo znamená, že inhibuje implementáciu rozhodovania o kariére (Lopez & Ann-Yi, 2006). Sollárová (2016) zistila, že stredoškolskí študenti mali štatisticky významne vyššiu úroveň úzkosti z procesu rozhodovania, z neistoty, z procesu voľby a z výsledku ako vysokoškolskí študenti, podobné výsledky budeme očakávať aj v rámci nášho špecifického výskumného súboru, ktorý popíšeme nižšie. S nerozhodnosťou o kariére súvisia tiež premenné, týkajúce sa identity, ktoré nadväzujú na nerozhodnosť v kariére (Blustein et al., 1989) a ktoré tvoria tretí klaster taxonómie (Saka et

al., 2008). Sollárová (2016) v zmienenej súvislosti tiež poukázala na to, že stredoškolskí študenti majú štatisticky významne vyššiu mieru nevykryštalizovanej identity ako vysokoškolskí študenti.

Naše hypotézy zakladáme na zmienенých empirických zisteniach o predpokladanej zvyšujúcej sa kariérovej zrelosti s vekom (Healy et al., 1985; Healy et al., 1987; Luzzo, 1993; Patton & Creed, 2001), ktorá by sa podľa teórie ťažkostí s kariérovým rozhodovaním (Saka et al., 2008) mala spájať práve s nižšou úrovňou emocionálnych a osobnostných ťažkostí s kariérovým rozhodovaním. Vychádzame tiež z vyššie uvedených výsledkov výskumu Sollárovej (2016), ktorá porovnávala ťažkosti s rozhodovaním stredoškolských a vysokoškolských študentov. Budeme teda predpokladať významne vyššiu úroveň ťažkostí s rozhodovaním, ťažkostí súvisiacich s úzkosťou a ťažkostí súvisiacich s osobnosťou a identitou u stredoškolských študentov než u vysokoškolských študentov v každom z aspektov ťažkostí skúmanej taxonómie.

### **Výskumný súbor**

Výskumný súbor tvorilo 127 respondentov, a to študenti stredných a vysokých škôl končiacich ročníkov (48 mužov a 79 žien). Výber výskumného súboru bol príležitostný. Časť vzorky, ktorá pozostávala zo stredoškolských študentov gymnázia v Nových Zámkoch (N = 56) tvorilo 29 mužov a 27 žien s priemerným vekom  $M_{vek} = 18,63$ ;  $SD_{vek} = 0,49$ . Druhú časť vzorky pozostávajúcu z vysokoškolských študentov štyroch odborov: psychológia; učiteľstvo slovenského jazyka a učiteľstvo etiky (Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre) a študentov manažmentu (Univerzita Komenského v Bratislave) tvorilo 19 mužov a 52 žien s priemerným vekom  $M_{vek} = 23,86$ ;  $SD_{vek} = 0,74$ .

Kvôli odhadu veľkosti výskumnej vzorky bola prevedená a priori power analýza, ktorá naznačuje, že vybraný rozsah výskumného súboru oboch skúmaných skupín je dostatočný na identifikovanie stredných alebo silnejších mier efektu rozdielu ( $d = 0,50$  až  $0,80$  a viac), pričom  $\alpha = 0,05$  a  $1 - \beta = 0,80$ .

### **Merací nástroj**

Dotazník The Emotional and Personality Career Difficulties scale (EPCD; Saka et al., 2008) pozostáva z 53 položiek, pričom každá z nich reprezentuje jednu z troch skupín faktorov,

ktoré vychádzajú z predchádzajúcich výskumov modelu emocionálnych a osobnostných aspektov ťažkostí v kariérovom rozhodovaní a ďalej sa delia na 11 subškál: pesimistický pohľad (pesimistický pohľad ohľadom procesu rozhodovania, pesimistický pohľad na svet práce, pesimistický pohľad na kontrolu jednotlivcom); úzkosť (úzkosť ohľadom rozhodovacieho procesu, úzkosť z neistoty obsiahnutej vo voľbe, úzkosť z procesu voľby, úzkosť ohľadom výsledku rozhodovacieho procesu), osobnostné vlastnosti a identita (ťažkosti so sebavedomím, všeobecnú úzkosť, nevykryštalizovanú identitu a konfliktnú vzťahovú väzbu). Pre každú položku, participanti odpovedajú na 9 bodovej likertovej škále od 1 - vôbec ma nevystihuje po 9 - vystihuje ma výborne. Pôvodná štúdia dokázala kroskultúrnú validitu, dobrú vnútornú konzistenciu a štruktúru meracieho nástroja prevedením konfirmačnej faktorovej analýzy (Saka et al., 2008).

Preklad dotazníka do slovenského jazyka bol zabezpečený pracovníkmi Ústavu aplikovanej psychológie a Katedry psychologických vied UKF v Nitre. V rámci skúmania psychometrických vlastností dotazníka na slovenskej vzorke stredoškóľakov, má každá zo subškál uspokojivú vnútornú konzistenciu  $\alpha > 0,625$  pri  $N = 84$  s vekovým priemerom  $AM = 17,20$  ( $SD = 6,61$ ) z toho 37 % mužov a 63 % žien. Keďže sa používajú aj škály, ktoré vznikajú zlúčením daných subškál, zisťovali sme aj ich vnútornú konzistenciu: Škála pesimistického pohľadu na proces  $\alpha = 0,657$ , škála anxiety  $\alpha = 0,941$  a škála identity a osobnosti  $\alpha = 0,840$ .

V prípade, že sa jedná o osobnostný dotazník, je podľa Trauba (1994) akceptovateľná úroveň Cronbachovej alfy 0,60 - 0,70; uvedomujeme si však, že podľa iných autorov je akceptovateľná úroveň  $\alpha > 0,70$  (Tavakol & Dennick, 2011). Táto skutočnosť môže byť spôsobená nižším počtom položiek v rámci jednotlivých subškál, prípadne aj menej rozsiahlou výskumnou vzorkou na ktorej bola vnútorná konzistencia jednotlivých subškál dotazníka zisťovaná.

Previedli sme tiež faktorovú analýzu dotazníka na väčšej vzorke respondentov, ktorá pozostávala zo stredoškóľakov a vysokoškóľakov,  $N = 136$  s priemerným vekom  $AM = 16,80$  ( $SD = 0,87$ ), 28 % mužov a 72 % žien. Vzhľadom na skorelovanosť faktorov dotazníka sme použili rotáciu Direct oblmin. Faktorová analýza generovala 11 faktorov, ktoré vysvetľujú 70,60 % rozptylu (Baňasová, 2016).

Konštruktová validita slovenskej verzie nástroja bola overovaná na stredoškóľských študentoch a zakladala sa na skúmaní medzipohlavných rozdielov, a tiež koreláciách s inými konštruktmi z oblasti kariérového poradenstva, napr. s kariérovou rozhodnosťou, kariérovou

motiváciou, kariérovými ťažkosťami a pracovnou identitou (Hroncová et al., 2016). Dotazník bol použitý v rámci slovenských i českých štúdií zameraných na problematiku kariérového rozhodovania (napr. Baňasová, 2018a, 2018b, 2018c; Sollárová, 2016).

## Metódy analýzy dát

Údaje, ktoré sme získali zberom výskumných dát, sme spracovali prostredníctvom programu počítačového programu IBM SPSS Statistics 21. Vzhľadom na normálnu distribúciu dát v skúmaných súboroch sme vychádzali z odporúčaní, ktoré uvádzajú Sollár a Ritomský (2003) a použili sme Studentov t-test pre dva nezávislé výbery. Na posúdenie vecnej významnosti uvádzame tiež koeficient vecnej významnosti - Cohenovo d. A priori power analýzu pre výpočet veľkosti oboch skupín skúmanej výskumnej vzorky sme previedli pomocou programu G\*Power 3.1.

## Výsledky

Výsledky uvádzame v troch tabuľkách zobrazujúcich priemerné hodnoty ťažkostí s kariérovým rozhodovaním stredoškolských a vysokoškolských študentov podľa jednotlivých klastrov taxonómie (Saka et al., 2008).

*Tabuľka 1. Porovnanie stredoškolských a vysokoškolských študentov vo faktoroch pesimistického pohľadu*

Pesimistický Pohľad	Študenti SŠ (N <sub>1</sub> = 56)		Študenti VŠ (N <sub>2</sub> = 71)		t	df	p	d
	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>				
PP <sub>na svet práce</sub>	27,17	6,93	26,30	7,68	,660	125	,510	,12
PP <sub>na kontrolu jednotlivcom</sub>	17,35	6,27	15,23	7,74	1,660	125	,099	,30
PP <sub>na rozhodovací proces</sub>	16,26	4,57	15,28	5,66	1,085	124,928	,280	,19

*Poznámka.* PP = pesimistický pohľad, t = výsledok Studentovho t-testu, df = stupne voľnosti, p = štatistická významnosť, d = Cohenovo d

V prípade rozdielov vo faktoroch pesimistického pohľadu sme nezistili rozdiely medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi  $p > 0,05$ . Vecná významnosť rozdielov v prípade všetkých sledovaných aspektov (pesimistický pohľad na svet práce, na kontrolu jednotlivcom a na rozhodovací proces) bola malá ( $d = 0,12 - 0,30$ ).



*Tabuľka 2. Porovnanie stredoškolských a vysokoškolských študentov vo faktoroch úzkosti*

Úzkosť	Študenti SŠ (N <sub>1</sub> = 56)		Študenti VŠ (N <sub>2</sub> = 71)		t	df	p	d
	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>				
<b>ANX<sub>zpr</sub></b>	<b>24,10</b>	<b>6,95</b>	<b>20,70</b>	<b>8,48</b>	2,427	125	<b>0,17</b>	<b>,44</b>
ANX <sub>nov</sub>	30,23	12,18	27,40	10,70	1,388	125	,168	,25
ANX <sub>pv</sub>	<b>37,80</b>	<b>12,68</b>	<b>32,59</b>	<b>13,85</b>	2,184	125	<b>,031</b>	<b>,39</b>
ANX <sub>vrp</sub>	19,64	7,61	18,12	7,47	1,125	125	,263	,20

*Poznámka.* ANX<sub>zpr</sub> = úzkosť z procesu rozhodovania, ANX<sub>nov</sub> = úzkosť z neistoty obsiahnutej vo voľbe, ANX<sub>pv</sub> = úzkosť z procesu voľby, ANX<sub>vrp</sub> = úzkosť ohľadom výsledku rozhodovacieho procesu, t = výsledok Studentovho t-testu, df = stupne voľnosti, p = štatistická významnosť, d = Cohenovo d

Analýza rozdielov medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi v aspekte úzkosti preukázala, že stredoškolskí študenti majú významne vyššiu úroveň úzkosti z procesu rozhodovania (M = 24,10; SD = 6,95) než vysokoškolskí študenti (20,90; SD = 8,48). Stredoškolskí študenti majú taktiež významne vyššiu úroveň úzkosti z procesu voľby (M = 37,80; SD = 12,68) než vysokoškolskí študenti (32,59; SD = 13,85). V oboch prípadoch sme zaznamenali však len malú vecnú významnosť. V prípade úzkosti z neistoty obsiahnutej vo voľbe a úzkosti ohľadom výsledku z rozhodovacieho procesu sme štatisticky významné rozdiely nepreukázali, miera efektu rozdielu je tiež malá.

*Tabuľka 3. Porovnanie stredoškolských a vysokoškolských študentov vo faktoroch sebaobrazu a identity*

Sebaobraz a identita	Študenti SŠ (N <sub>1</sub> = 56)		Študenti VŠ (N <sub>2</sub> = 71)		t	df	p	D
	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>				
Nevykryštalizovaná identita	<b>16,16</b>	<b>7,80</b>	<b>13,26</b>	<b>7,09</b>	2,182	125	<b>,031</b>	<b>,39</b>
Nízka sebaúcta	<b>17,23</b>	<b>6,37</b>	<b>14,11</b>	<b>6,29</b>	2,756	125	<b>,007</b>	<b>,49</b>
Všeobecná úzkosť	20,12	7,70	18,16	8,06	1,384	125	,169	,25
<b>Konfliktná vzťahová väzba</b>	<b>24,75</b>	<b>8,94</b>	<b>20,19</b>	<b>9,25</b>	2,793	125	<b>,006</b>	<b>,50</b>

*Poznámka.* t = výsledok Studentovho t-testu, df = stupne voľnosti, p = štatistická významnosť, d = Cohenovo d

Analýza rozdielov medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi v aspekte sebaobrazu a identity preukázala, že stredoškolskí študenti majú významne vyššiu úroveň nevykryštalizovanej identity, nízkej sebaúcty a konfliktnej vzťahovej väzby než vysokoškolskí študenti. Miera efektu rozdielu je malá až stredne silná ( $d = 0,39 - 0,50$ ). V prípade všeobecnej úzkosti sme štatisticky významné rozdiely nezaznamenali, miera efektu rozdielu je malá.

## Diskusia

V prípade klastra *Pesimistický pohľad* sme nezaznamenali rozdiely medzi vysokoškolskými a stredoškolskými študentmi (Tabuľka 1). Výsledok analýzy korešponduje s tvrdením Sollárovej (2016), ktorá zistila, že stredoškolskí študenti nemajú štatisticky významne vyššiu úroveň pesimistického pohľadu na rozhodovací proces a na svet práce ako vysokoškolskí študenti. V prípade pesimistického pohľadu na kontrolu jednotlivcom sme narozdiel od Sollárovej rozdiely nezistili, v prípade spomínanej štúdie bola však vecná významnosť rozdielu malá. Úroveň pesimizmu sa v tomto prípade javí nerozdielna u oboch skúmaných kohort. Tým, že štúdia nie je dizajnovaná longitudinálne však nemôžeme jednoznačne hovoriť o perzistentnosti zmieneneho aspektu v čase. Ide tiež o malý efekt rozdielu. Pesimistický pohľad ako stabilnejšia charakteristika osobnosti, ktorá má potenciál sa tiež spájať s takými premennými ako je lokalizácia kontroly (Rotter, 1966), či viera v spravodlivý svet (Begue & Bastounis, 2003) sa javí skôr ako stabilnejšia charakteristika, ktorá predpokladá tzv. fixné nastavenie mysle osobnosti, tak ako to definovala Dwecková (2015).

Kaplan a Brown (1987) uvádzajú, že na rozdiel od rozhodnutých ľudí, nerozhodnutí a nerozhodní jednotlivci majú vyššiu úroveň úzkosti pri rozhodovaní o kariére. V prípade úzkosti z procesu z rozhodovania a úzkosti z procesu voľby klastra *Úzkosť* sme v prípade stredoškolských študentov zistili vyššiu úroveň spomínaných foriem úzkosti (Tabuľka 2). Je možné, že nižšia kariérová zrelosť a mladší vek stredoškolských študentov spôsobuje väčšiu neistotu v procese z rozhodovania. Oba typy úzkostí obsahujú procesuálny charakter rozhodovania. Práve úzkosť z procesuálneho charakteru rozhodovania, ktoré tieto dva aspekty obsahujú, podľa našich výsledkov definuje rozdiely v kariérovom rozhodovaní medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi. Rozdiely v úzkosti ohľadom výsledku rozhodovacieho procesu a úzkosti z neistoty obsiahnutej vo voľbe sa nepotvrdili.

V našom prípade sme porovnávali študentov bezprostredne pred kariérovou voľbou, v prípade zmieneneho výskumu Sollárovej (2016) boli však porovnávaní študenti nižších ročníkov. Je možné, že v prípade študentov končiacich ročníkov úzkosť z výsledku a neistoty z voľby, ktoré sa vzťahujú k samotnému výsledku z rozhodovania nie sú tak kľúčové, aby definovali rozdiely medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi. Je tiež možné, že rozdiel sme nezistili vzhľadom k tomu, že obe porovnávané skupiny stáli pred kariérovou voľbou, z čoho vyplýva že obe sa ňou už do istej miery zaoberali, nakoľko podľa Sollára et al. (2019) je človek často schopný rozpoznať prichádzajúci problém (v tomto prípade problém voľby), a ani jedna z nich tak nevykazovala významne vyššiu mieru danej úzkosti oproti druhej skupine.

Významné rozdiely medzi študentmi stredných a vysokých škôl sme tiež zaznamenali v klasteri *Sebaobraz a identita* (Tabuľka 3). Stredoškolskí študenti majú významne vyššiu úroveň ťažkostí s nevykryštalizovanou identitou než študenti vysokej školy, išlo však iba o malý efekt rozdielu. Proces formovania identity však nie je dokončený, na čo poukázali aj Čížková et al. (2005). V období adolescencie pri vytváraní vlastnej identity zohráva dôležitú úlohu i sebaúcta (Valihorová et al., 2017), ktorá sa stabilizuje (Macek, 2003). Rozdiely sme zaznamenali aj v prípade nízkej sebaúcty, ktorú majú stredoškolskí študenti vyššiu, v tomto prípade ide už o stredný efekt rozdielu. Znova sa potvrdil náš predpoklad, z ktorého sme vychádzali pri formulácii našich predpokladov, a to, že zvyšujúca sa kariérová zrelosť s vekom (Healy et al., 1985; Healy et al., 1987; Luzzo, 1993; Patton & Creed, 2001), by sa mala spájať práve s nižšou úrovňou emocionálnych a osobnostných ťažkostí s kariérovým rozhodovaním.

Vyššia úroveň ťažkostí so vzťahovou väzbou a separáciou bola zaznamenaná u študentov strednej školy, a to so stredným efektom rozdielu. Konfliktná vzťahová väzba a separácia môžu negatívne vplyvať nielen na proces kariérového rozhodovania, ale i na konečnú profesijnú voľbu človeka (Saka et al., 2008). Aj napriek poznatkom vďaka ktorým vieme, že vzťahová väzba postupne tvorí už od narodenia (Bowlby, 1969), a mala by byť relatívne perzistentná, v prípade starších študentov sa dosah rodičov na kariérové rozhodovanie môže s rastúcou autonómiou vysokoškolákov znižovať, a tak môžu vzťah s rodičmi vnímať menej konfliktné, možno skôr podperne, nakoľko rodina a blízki pôsobia na spôsob, akým jednotliviec zvláda situáciu (Hudáková & Sollár, 2016a).

V teoretickom ukotvení použitej taxonómie sa dozvedáme, že aspekt všeobecnej úzkosti je chápaný ako širšia osobnostná vlastnosť než emócia, ktorá je viazaná na rozhodnutia o kariére (Saka et al., 2008). Možno aj preto sme v prípade všeobecnej úzkosti rozdiely nezaznamenali.

V priebehu výskumného procesu si uvedomujeme niekoľko limitov. Študenti v našom výskumnom súbore sa nachádzali v období pred maturitnými a štátnymi skúškami, tento stav mohol vplývať na výsledky výskumu. Dosiahnutá vecná významnosť v niektorých prípadoch nedosahuje strednú úroveň významnosti miery efektu rozdielu medzi sledovanými skupinami, čo je podľa prevedenej power analýzy pre výpočet početnosti vzorky nedostatočné. S ohľadom na príležitostný výber výskumnej vzorky tiež musíme byť opatrní pri zovšeobecnení výsledkov.

Vzhľadom na nižšiu vnútornú konzistenciu jednotlivých subškál dotazníka EPCD (Saka et al., 2008) by bolo vhodné previesť analýzy aj prostredníctvom inej taxonómie problémov s kariérovým rozhodovaním, aby sme výsledky mohli interpretovať s väčšou istotou. Takýmto meracím nástrojom je napr. Specialty Indecision Scale (SIS; Richard et al., 2007), ktorý zahŕňa taktiež taxonómiu problémov s kariérovým rozhodovaním.

Z pohľadu kariérovej zrelosti, ktorú sme spomínali v úvode, by bolo prínosom tiež zahrnúť do výskumu aj študentov tretieho ročníka bakalárskeho stupňa vysokých škôl, a tiež iné vysokoškolské odbory, ktoré by sme mohli navzájom porovnať. Navrhujeme tiež longitudinálny charakter štúdií, respondenti by mohli byť tak sledovaní v rámci dôležitých medzníkov kariérovej cesty. V prípade nezistených rozdielov uvažujeme tiež o iných premenných, ktoré by rozdiely v ťažkostiach s kariérovým rozhodovaním definovali ešte podrobnejšie, akými sú hodnoty lebo aj osobnostná štruktúra študentov, keďže sme zaznamenali rozdiely práve v oblasti sebaobrazu a identity. Na základe širšieho portfólia kariérových záujmov dôležitých v rámci kariérových volieb a kariérového poradenstva (Hudáková & Sollár, 2017, 2018; Hudáková, 2019), s nimi súvisiacich osobnostných vlastností (Hudáková & Sollár, 2016b) a taktiež už spomínaných hodnôt sa človek môže ľahšie prispôbiť meniacemu sa pracovnému prostrediu (Matulčíková & Matulčík, 2012), čo by sa mohlo odraziť aj v ťažkostiach s kariérovým rozhodovaním. Bolo by prínosom tiež venovať pozornosť aj biografickej, resp. rodinnej anamnéze respondentov. Niektorí autori (napr. Fúsková et al., 2018; Kusý, 2017) upozorňujú na isté špecifiká (kvalita vzťahovej väzby v detstve, prostredie v ktorom deti vyrastajú, signifikantní druhí a pod.), ktoré môžu vplývať na neskorší vývin jednotlivca (Šeboková & Uhláriková, 2016; 2017), a to aj v oblasti kariérových volieb.

## Záver

Úzkosť, ktorá vyplýva z procesuálneho charakteru kariérového rozhodovania, by mohla objasňovať rozdiely medzi rozhodovaním študentov stredných a vysokých škôl končiacich ročníkov. Úroveň sebaúcty, nevykryštalizovaná identita a miera konfliktnej vzťahovej väzby reprezentujúce sebaobraz a identitu sú aspekty, ktoré s rozdielnym rozhodovaním študentov v rôznej fáze ich kariérovej voľby, podľa našich zistení, súvisia. Zaujímavým zistením je, že faktory pesimistického pohľadu sa u oboch skúmaných skupín nelíšili. Výsledky objasňujú súvislosti kariérovým poradcom a psychológom, ktorí pracujú s kariérovým rozhodovaním mladých ľudí.

## Literatúra

- Baňasová, K. (2016). *Využitie Teórie kognitívneho spracovania informácií v oblasti kariérového poradenstva druhej smerovej voľby: dizertačná práca*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre.
- Baňasová, K. (2018a). Effectiveness of the intervention programme on career decision-making difficulties and metacognition in the process of the second career directional choice. In *SGEM Social Sciences & Arts Conference* (pp. 101-108). <http://doi.org/10.5593/sgemsocial2018/3.2/S11.014>
- Baňasová, K. (2018b). Emotional and personality difficulties with career decision making and metacognitions as predictors of the career decidedness. In L. Gomez Chova, A. López Martínez, & I. Candel Torres (Eds), *EDULEARN 18: Proceedings from 10th international conference on education and new learning technologies* (pp. 6536-6542).
- Baňasová, K. (2018c). Important aspects of decision-making skills and metacognitions as predictors of the career decidedness. In *SGEM Social Sciences & Arts Conference* (pp. 183-190). <http://doi.org/10.5593/sgemsocial2018/3.2/S11.025>
- Beck, A. T., & Alford, B. A. (2009). *Depression: Causes and treatment*. University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.1080/15323269.2010.492268>

- Begue, L., & Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of personality*, 71(3), 435–463. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.7103007>
- Blustein, D. L., Devenis, L. E., & Kidney, B. A. (1989). Relationship between the identity formation process and career development. *Journal of counseling psychology*, 36(2), 196–202. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.196>
- Bowlby, J. (1969). Attachment and loss v. 3(1). Random House. Furman, W., & Buhrmester, D. (2009). Methods and measures: The network of relationships inventory: Behavioral systems version. *International Journal of Behavioral Development*, 33, 470–478. <https://doi.org/10.1177/0165025409342634>
- Čížková, J. Š., Binarová, I., Holásková, K., Petrová, A., Plevová, I., & Pugnerová, M. (2005). *Přehled vývojové psychologie. 2. vyd.* Olomouc: Univerzita Palackého.
- Dweck, C. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20–24.
- Fuqua, D. R., Seaworth, T. B., & Newman, J. L. (1987). The relationship of career indecision and anxiety: A multivariate examination. *Journal of Vocational Behavior*, 30(2), 175–186. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90017-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90017-0)
- Fúsková, J., Kusý, P., & Vaško, L. (2018). Percepcia rodiny u adolescentov a mladých dospelých v náhradnej starostlivosti. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa*. 52(1), 36–49. <https://doi.org/10.2478/papd-2018-0004>
- Healy, C. C., Mitchell, J. M., & Mourton, D. L. (1987). Age and grade differences in career development among community college students. *The Review of Higher*, 247–258. <https://doi.org/10.1353/rhe.1987.0021>
- Healy, C. C., O'Shea, D., & Crook, R. H. (1985). Relation of career attitudes to age and career progress during college. *Journal of Counseling Psychology*, 32(2), 239–244. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.32.2.239>
- Hroncová, K., Sollár, T., & Balážová, M. (2017). Attachment to Parents as a Predictor of Adolescents Career Decision-Making Difficulties = Vzťahová väzba k rodičom ako prediktor ťažkostí v kariérovom rozhodovaní adolescentov. In *PhD existence 2017: psychologie v době internetu. Česko-slovenská konference (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 303-312). Olomouc: Univerzita Palackého.

- Hroncová, K., Šišková, M., Sollár, T., & Sollárová, E. (2016). Construct Validity of Emotional and Personality Career Difficulties Scale in Slovakia. In E. Sollárová, & T. Sollár (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2016: Zborník z medzinárodnej konferencie* (pp. 57-67). Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre.
- Hudáková, M., & Sollár, T. (2017). Konštruktový aspekt validity revidovanej verzie Testu na zisťovanie štruktúry všeobecných záujmov (AISTR). In E. Maierová, L. Viktorová, L. Suchá, & M. Dolejš (Eds.), *PhD. existence 2017: Česko-slovenská psychologická konferencie (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 93-101). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hudáková, M., & Sollár, T. (2018). Konštruktová validita Multimetódovej objektívnej testovej batérie záujmov (MOI). In E. Maierová, L. Viktorová, J. Suchá, & M. Dolejš (Eds.), *PhD existence 2018: Česko-slovenská psychologická konferencie (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 110-123). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hudáková, M. (2019). Psychometrické vlastnosti multimetódového prístupu k diagnostike kariérových záujmov. In E. Maierová, L. Viktorová, M. Dolejš, & T. Dominik (Eds.), *PhD. existence 2019: Česko-slovenská psychologická konferencie (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 232-244). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hudáková, M., & Sollár, T. (2016a). Proaktívna osobnosť ako prediktor subjektívnej spokojnosti so životom. In E. Maierová, L. Viktorová, & M. Dolejš (Eds.), *PhD. existence 2016: Česko-slovenská psychologická konferencie (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 174-182). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hudáková, M., & Sollár, T. (2016b). Validita revidovanej verzie testu na zisťovanie štruktúry všeobecných záujmov (AISTR). In E. Sollárová, & T. Sollár (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2016: Zborník z medzinárodnej konferencie* (pp. 76-87). Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre.
- Ihnacík, J., & Paulová, M. (2007). Aktivizujúci model profesijného smerovania stredoškôľakov. In Ihnacík, J. et al., *Kariérne poradenstvo na stredných školách* (pp. 18-30). Košice: Pedagogicko-psychologická poradňa pre stredné školy v Košiciach.

- Kaplan, D. M. & Brown, D. (1987). The role of anxiety in career indecisiveness. *The Career Development Quarterly*, 36(2), 148–162. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1987.tb00786.x>
- Kleiman, T., Gati, I., Peterson, G., Sampson, J., Reardon, R., & Lenz, J. (2004). Dysfunctional thinking and difficulties in career decision making. *Journal of Career Assessment*, 12, 312–331. <https://doi.org/10.1177/1069072704266673>
- Kusý, P. (2017). Signifikantní druhí v živote dospievajúcich v detskom domove. In Kanovská Halamová, J. 2017. *Komunitná psychológia na Slovensku* (pp. 104-119). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Lopez, F. G., & Ann-Yi, S. (2006). Predictors of career indecision in three racial/ethnic groups of college women. *Journal of Career Development*, 33(1), 29–46. <https://doi.org/10.1177/0894845306287341>
- Luzzo, D. A (1993). Predicting the career maturity of undergraduates: A comparison of personal, educational, and psychological factors. *Journal of College Student Development*, 34, 271–275.
- Macek, P. (2003). *Adolescence*. vyd. 2. Praha: Portál.
- Martincin, K. M., & Stead, G. B. (2015). Five-Factor Model and Difficulties in Career Decision Making: A Meta-Analysis. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1069072714523081>
- Matulčíková, M., & Matulčík, J. (2012). *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM.
- Patton, W., & Creed, P. A. (2001). Developmental issues in career maturity and career decision status. *The Career Development Quarterly*, 49(4), 336–351. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00961.x>
- Powell, D. F., & Luzzo, D. A. (1998). Evaluating factors associated with the career maturity of high school students. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 145–158. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00548.x>
- Richard, G. V., Savickas, M. L., Early, L., Calli, J., Englert, C. A., & Bono, J. (2007). *Manual for the specialty indecision scale*. Washington DC: Association of American Medical Colleges.



- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and Personality - Related Aspects of Career Decision Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 403–424. <https://doi.org/10.1177/1069072708318900>
- Santos, P. J. (2001). Predictors of generalized indecision among Portuguese secondary school students. *Journal of Career Assessment*, 9, 381–396. <https://doi.org/10.1177/106907270100900405>
- Saunders, D. E., Peterson, G. W., Sampson Jr, J. P., & Reardon, R. C. (2000). Relation of depression and dysfunctional career thinking to career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 288–298. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1715>
- Sollár, T., & Ritomský, A. (2003). *Aplikácie štatistiky v sociálnom výskume*. Univerzita Konštantína Filozofa.
- Sollár, T., Solgajová, A., Romanová, M., Hudáková, M., & Slaměník, I. (2019). Psychometric properties of Slovak version of Proactive Coping Inventory: Construct validity and internal consistency. *Československá psychologie*, 63(2), 193–209.
- Sollárová, E. (2016). Ťažkosti v kariérovom rozhodovaní pred a po druhej smerovej voľbe. In I. Sarmány-Schuller, E. Pilárik, & I. Gallová (Eds), *Rozhodovanie v kontexte kognície, osobnosti a emócií V. Zborník príspevkov* (pp. 20-37). Nitra: Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva UKF.
- Šeboková, G., & Uhláriková, J. (2016). Peer acceptance and friendship as predictors of anxiety in late adolescence. In *SGEM 2016: Proceedings from 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education, Albena* (pp. 259-266). Bulgaria 24 - 30 August 2016. - Albena: STEF92 Technology. <http://doi.org/0.5593/SGEMSOCIAL2016/B11/S01.034>
- Šeboková, G., & Uhláriková, J. (2017). Personal and social predictors of school belonging among secondary and high school students In *EDULEARN 17: Proceeding from 9th International Conference on Education and New Learning Technologies Barcelona*, July 3rd-5th, 2017 (pp. 303-312 ). Barcelona: IATED Academy, CD-ROM.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <http://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Traub, R. E. (1994). *Reliability for the social sciences: Theory and applications*. (1th Edition) London: Sage publications.
- Valihorová, M., Holáková, B., & Milanová, M. (2017). Školský psychológ a podpora sebaúcty pri prevencii výskytu kyberšikany. In *Školský psychológ/ Školní psycholog*. [online]. Brno: *Odborný recenzovaný časopis pre teoretické, výskumné i praktické otázky školskej psychológie*, 18(1), 94–101.
- Vendel, Š. (2015). Ťažkosti v kariérovom vývine u študentov gymnázií. In Š. Grajčár, L. Beková,, & J. Detko, *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi*. 4(7), 21–33 [online]. Bratislava: Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, [cit. 12.6.2019]. Dostupné na internete: <http://www.euroguidance.sk/document/cas-opis/7.pdf>

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Katarína Baňasová, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva UKF v Nitre  
Kráskova 1, 949 74 Nitra, Slovenská republika

[katkabanas@gmail.com](mailto:katkabanas@gmail.com)

### **Grantová podpora**

UGA IX/1/2019 Faktory efektívneho rozhodovania študentov

podľa Teórie kognitívneho spracovania informácií v oblasti kariérového poradenstva

## Work Goals in Employers

### Pracovné ciele u pracujúcich

*Jozef Bavoľár & Pavol Kačmár*

*Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

#### **Abstract**

**Objective.** *The relationship between personal and work life belongs to intensively investigated topic, but the associations between the personal and work goals are only purely known. The study examines the frequency of the personal and working goals in working people, compares characteristics of these goals and looks on the mutual relationships of these goals.*

**Method.** *The sample included 67 working adults (66 % females, mean age 32 years, SD = 8.86). The participants listed their three currently pursued goals and completed short scales measuring goals characteristics and intergoal relationships. A progress in the three stated goals was inspected after approximately three months.*

**Results.** *The working goals were rarely listed and their characteristics were similar to those of the personal goals. The presence of working goals was not associated with the different level of intergoal conflict or interference, but the working goals were achieved slightly more frequently than personal goals.*

**Conclusions.** *The results point to the lower importance of work goals in the motivational structure of the working adults, but these goals were achieved more frequently.*

**Limitations.** *The main limitation of generalizability of results is the small sample size and investigation of intergoal relationships only on the very general level.*

**Keywords.** *work goals; intergoal relationships; goals achievement*

#### **Abstrakt**

**Cieľ.** *Súlad osobného a pracovného života patrí k intenzívne skúmanej problematike, málo je však preskúmaný vzťah pracovných a osobných cieľov. Príspevok sleduje zastúpenie osobných*

*a pracovných cieľov u pracujúcich, porovnáva charakteristiky týchto cieľov a zisťuje vzájomné vzťahy medzi cieľmi.*

**Metóda.** *Vzorku tvorilo 67 pracujúcich (66 % žien, priemerný vek 32 rokov, SD = 8,86) získaných dostupným záverom. Po uvedení troch cieľov, o ktorých dosiahnutie sa snažia, vyplnili krátke škály zisťujúce vybrané charakteristiky cieľov a boli zisťované vzťahy medzi cieľmi. Po približne troch mesiacoch bol zisťovaný progres v uvedených cieľoch.*

**Zistenia.** *Pracovné ciele boli uvádzané v nízkej frekvencii, pričom ich charakteristiky sa neodlišovali od osobných cieľov. Prítomnosť pracovných cieľov nebola spojená s inou úrovňou medzicieľovej facilitácie ani konfliktu cieľov, pracovné ciele však boli mierne viac dosiahnuté ako osobné.*

**Záver.** *Výsledky poukazujú na menšiu prioritu pracovných cieľov v motivačnej štruktúre zamestnaných, ale na väčšiu pravdepodobnosť ich dosiahnutia.*

**Limity.** *Hlavným limitom zovšeobecniteľnosti výsledkov je obmedzená vzorka a sledovanie vzťahov medzi cieľmi len na všeobecnej úrovni.*

**Kľúčové slová.** *pracovné ciele; vzťahy cieľov; dosahovanie cieľov*

## Ciele

Pri pohľade na prelínanie pracovného a súkromného života sa veľká pozornosť venuje (najmä negatívne) vplyvu pracovných povinností na súkromný život (v obmedzenej miere aj opačným smerom), pričom sa zdôrazňuje potreba súladu pracovných povinností a voľného času (work-life balance; Sirgy & Lee, 2018), keď sa v súčasnom chápaní prechádza od konfliktu práce a osobného života k ich zosúladieniu až obohacovaniu (Ruderman et al., 2002). Často vyjadrovaným želaním pracujúcich vo výskumoch nielen na Slovensku je túžba mať menej pracovných povinností, s čím je spojené vnímanie pracovných povinností ako nadmerne zaťažujúcich a zasahovanie práce do súkromia (Naser, 2012). Cieľom príspevku je pohľad na pracovnú a mimopracovnú oblasť cez optiku psychológie motivácie, konkrétne explicitných cieľov a na cieľ orientovaného správania. Vzhľadom na absentujúce výskumy v tejto oblasti tak pôjde o pilotnú štúdiu, v rámci ktorej nás bude zaujímať, či sa pracovné ciele vôbec a ako často objavujú medzi hlavnými cieľmi pracujúcich, či sa pracovné ciele odlišujú v svojich charakteristikách od mimopracovných, takisto či sú vzťahy medzi cieľmi iné v prípade výskytu pracovných cieľov.

## Vzťahy medzi cieľmi

Ciele sa chápu ako mentálne reprezentácie želaných stavov (Milyavskaya & Werner, 2018), vyjadrujú to, čo chceme dosiahnuť, prípadne čomu sa chceme vyhnúť. Väčšina výskumov na cieľ zameraného správania sa sústredila na izolované ciele bez ich vzťahu s inými cieľmi, sledované tak boli väčšinou vybrané charakteristiky cieľov (úsilie, motivácia, záväzok, sebaúčinnosť; napr. Pomaki et al., 2009; Werner et al., 2016) a skúmané boli ich vzťahy s výsledkom, napr. cieľovým progresom či dosiahnutím cieľa. Žiadne ciele však neexistujú osamote, bez vzťahu k iným cieľom, pričom najjednoduchšia klasifikácia vzťahov k cieľom ich môže vyčleňovať ako navzájom sa podporujúce alebo konfliktné (Riediger & Freund, 2004) – teda či sa navzájom ovplyvňujú pozitívnym alebo negatívnym spôsobom. Tu nás budú zaujímať ciele na približne rovnakej úrovni všeobecnosti, keďže v literatúre nájdeme aj príklady sledovania súladu špecifických cieľov napr. so všeobecnejšími hodnotami alebo motívmi. Konflikty medzi súčasne sledovanými cieľmi sú spojené s negatívnymi emocionálnymi príznakmi (depresívne či úzkostné príznaky) a zvýšeným premýšľaním o cieľoch (Emmons & King, 1988), čo sa vysvetľuje súčasnou tendenciou konať aj zdržiavať sa konania. O dosiahnutie súčasne želaných cieľov sa môžeme snažiť naraz, alebo postupne, pričom ponímanie vzťahov medzi cieľmi sa podľa aktuálnych prístupov posunulo od bipolárneho chápania k trom základným alternatívam – nezávislosť cieľov, facilitácia (sledovanie jedného cieľa zvyšuje pravdepodobnosť dosiahnutia druhého cieľa) a konflikt (sledovanie jedného cieľa znižuje pravdepodobnosť dosiahnutia druhého cieľa). Keďže cieľov môže byť viacero, aj vzťahy môžu byť viacrozmerné, týkajúce sa nielen dvojíc cieľov, pričom facilitácia a konflikt cieľov (interferencia) sa chápu skôr ako odlišné charakteristiky, nie protiklady (Riediger & Freund, 2004). Konflikt cieľov sa jednoznačne spája s nižšími úrovňami „pozitívnych“ premenných (pozitívne emócie, subjektívna pohoda) a vyššími úrovňami „negatívnych“ premenných (stres) (Gray et al., 2017)

## Pracovné a osobné ciele

Tak ako prevládajúcim trendom vo výskume osobných cieľov je izolovaný pohľad na jednotlivé ciele, podobne to platí aj pri porovnaní pracovných a mimopracovných cieľov (v súlade s používaným pomenovaním pracovného a osobného života budeme v tomto príspevku pre ciele netýkajúce sa práce používať názov osobné ciele). Pozornosť bola venovaná najmä mimopracovným cieľom, aj keď rovnováha pracovného a osobného života je významne spojená s konfliktom rodina-práca a prežívaním pozitívnych emócií (Fedáková, 2017; Sirgy &

Lee, 2018). Rovnováha pracovného a osobného života však môže byť ovplyvnená aj mierou autonómnosti v stanovení cieľov a náplne pracovného života či vnímanou dôležitosťou jednej a druhej oblasti. Pri všeobecných charakteristikách pracovných cieľov sa dá predpokladať podobný vzorec vzťahov ako pri ostatných cieľoch (napr. pozitívny vzťah progresu alebo dosiahnutia cieľa so subjektívnou pohodou; Christiansen et al., 1999; Harris et al., 2003), podobne ter Doest et al. (2006) uvádzajú, že napĺňanie osobných cieľov prostredníctvom práce je spojené s postojmi k práci a subjektívnou pohodou, tiež kongruencia osobných a pracovných cieľov ovplyvňuje subjektívnu pohodu (Edwards, 1992; ter Doest et al., 2006). Zaujímavé z aplikačného pohľadu je tiež to, že čím viac vnímajú zamestnanci ich prácu ako naplňajúcu ich osobné ciele, tým menej sa cítia vyčerpaní (Santos et al., 2012).

## **Ciele výskumu**

Uvedený prehľad doterajších poznatkov poukazuje na to, že ako vzťahy medzi cieľmi všeobecne, tak vzťahy pracovných a osobných cieľov patria k oblastiam, ktorým vo výskume cieľov nebola v doterajšom výskume venovaná dostatočná pozornosť. Cieľom príspevku je tak sledovať to, akú dôležitosť pripisujú pracujúci vo svojej motivačnej štruktúre pracovným cieľom, a tým umožniť ich porovnanie s dôležitosťou osobných cieľov. Zaujímať nás bude tiež to, či sa pracovné a osobné ciele odlišujú v ich základných charakteristikách, tiež aké sú vzťahy medzi pracovnými a osobnými cieľmi, konkrétne či bude prítomnosť pracovných cieľov spojená s inou úrovňou facilitácie a interferencie (konfliktu) cieľov. V poslednom kroku sa zameriame na to, či príslušnosť ku kategórii pracovných alebo osobných cieľov predikuje ich úspešné dosiahnutie. Vzhľadom na absenciu výskumov v tejto oblasti ponímame prezentovaný výskum ako exploračný bez explicitne stanovených hypotéz.

## **Metóda**

### **Vzorka**

Pôvodnú vzorku širšie zameraného výskumu tvorilo 119 účastníkov. Keďže sme sa zamerali na charakteristiky pracovných cieľov u pracujúcich, v analýze sme pracovali len s nimi, čím konečný počet účastníkov klesol na 70 (66 % žien, priemerný vek 32,33,  $SD_{vek} = 8,86$ ). Vzorka bola získaná dostupným nenáhodným výberom, sebavýpoved'ové metódy boli vo väčšine prípadov vyplňané online, v malom počte prípadov v papierovej forme. Keďže išlo

o širšie koncipovaný výskum nezameraný primárne na pracovnú oblasť, bližšie charakteristiky o profesijnej štruktúre vzorky nie je možné poskytnúť.

### Nástroje zberu dát

Po uvedení základných demografických údajov uvádzali účastníci tri ciele, ktoré by chceli dosiahnuť do približne dvoch mesiacov. Následne ku každému z týchto cieľov odpovedali na viacero otázok týkajúcich sa ich základných charakteristík, ktorými boli dôležitosť cieľa (jedna položka, *Tento cieľ je pre mňa dôležitý*; Brandstätter & Schüller, 2013), vnímaná dosiahnuteľnosť (jedna položka, *Myslím, že mám vysokú šancu dosiahnuť tento cieľ*; Brandstätter & Schüller, 2013), sebaúčinnosť (tri položky, napr. *Som si istý, že dokážem dosiahnuť tento cieľ*, Pomaki et al., 2009), úsilie (jedna položka, *Veľmi usilovne pracujem na dosiahnutí tohto cieľa*, Werner et al., 2016) a motivácia (interná, externá, dve položky ku každému typu motivácie, napr. *Snažím sa tento cieľ dosiahnuť preto, lebo to odo mňa niekto vyžaduje* alebo *Snažím sa tento cieľ dosiahnuť pre radosť a potešenie, ktorú mi tento cieľ prinesie*, Milyavskaya et al., 2015). V poslednej časti boli zisťované vzťahy medzi tromi uvedenými cieľmi, konkrétne ich vzájomný konflikt (interferencia – 4 položky, napr. *Ako často sa môže stať, že kvôli dosahovaniu cieľa A nebudete venovať cieľu B toľko času, koľko by ste chceli?*; Cronbachova  $\alpha = 0,91$ ) a vzájomná facilitácia (2 položky, napr. *Ako často sa môže stať, že vykonáte niečo pre dosiahnutie cieľa A, čo je zároveň výhodné pre cieľ B*; Cronbachova  $\alpha = 0,86$ ). Účastníci výskumu boli opätovne kontaktovaní po približne troch mesiacoch s otázkou, či sa im každý z troch cieľov uvedených v prvom zbere dát podarilo dosiahnuť, vzdali sa ho, alebo sa o jeho dosiahnutie ešte snažia.

### Výsledky

V prvom kroku analýzy sme realizovali obsahovú analýzu cieľov uvedených účastníkmi, pričom sme ciele rozdelili na pracovné (týkajúce sa výkonu profesie) a mimopracovné. Ich porovnanie poukázalo na veľmi nízke zastúpenie pracovných cieľov, ktoré sa objavili len 20-krát v prvom cieľi (29 % odpovedí) a len 5-krát v druhom a v treťom cieľi. Druhou otázkou, na ktorú sa snažila odpovedať naša analýza, bolo porovnanie pracovných a mimopracovných cieľov v ich zisťovaných charakteristikách (Tabuľka 1). V žiadnej z nich sa však na hladine významnosti  $p < 0,05$  tieto dve kategórie štatisticky významne neodlišovali.

Absenciu štatistickej významnosti môžeme interpretovať tak, že nulovú hypotézu nezamietame, to nám ale automaticky neumožňuje usudzovať na platnosť nulovej hypotézy (Perezgonzalez, 2015). Následne sme preto realizovali dodatočnú analýzu toho, či sú naše dáta viac v súlade nulovou alebo alternatívnou hypotézou. Ako naznačuje BF v prospech nulovej hypotézy ( $BF_{01}$ ), dáta sú dva až trikrát viac v súlade s nulovou, než alternatívnou hypotézou. Ak by sme využili zaužívané slovné interpretačné kritéria (Wagenmakers et al., 2018), evidenciu v prospech nulovej hypotézy by sme mohli označiť nanajvýš ako anekdotálnu (anecdotal) až miernu (moderate). Pre jednoznačnejšie výsledky je preto nevyhnutné na tento výskum nadviazať. Ak sa zameriame na interpretáciu veľkosti indexu vplyvu, Cohenove  $d$  naznačuje malý efekt. Tento efekt by sa, hypoteticky, mohol ukázať štatisticky významný pri omnoho väčších výskumných súboroch, jeho praktická aplikačná hodnota je ale otázna.

**Tabuľka 1.** Porovnanie charakteristík pracovných a osobných cieľov

Charakt. cieľov	Pracovný cieľ	M	SD	t	p	Cohenovo d	BF01	Error %
Dôležitosť	nie	6,22	1,22	-1,19	0,239	-0,38	1,84	0,01
	áno	6,62	0,47					
Dosiahnuteľnosť	nie	5,83	1,25	-0,76	0,449	-0,24	2,56	0,01
	áno	5,95	0,78					
Sebaučinnosť	nie	16,90	3,82	-0,79	0,436	-0,25	2,53	0,01
	áno	17,79	2,73					
Úsilie	nie	5,30	1,42	0,80	0,430	-0,25	2,51	0,01
	áno	5,64	1,12					
Externá motivácia	nie	5,50	2,78	0,41	0,682	0,13	3,02	0,01
	áno	5,14	2,58					
Interná motivácia	nie	12,39	2,46	-0,26	0,797	-0,08	3,14	0,01
	áno	12,57	1,20					

Následne sme sa zamerali na vzťahy medzi cieľmi, konkrétne či je prítomnosť pracovných cieľov spojená s inou mierou dvoch ukazovateľov vzťahov – cieľovej interferencie alebo facilitácie (Tabuľka 2). Ako je zrejmé z výsledkov (Tabuľka 2), tento predpoklad sa nepotvrdil.



**Tabuľka 2.** Porovnanie interferencie a facilitácie u respondentov s a bez pracovných cieľov

Premenná	Pracovné ciele	M	SD	t	p	Cohenov o d	BF01	Error %
Interferencia	nie	1,94	1,83	-0,71	0,480	-0,23	2,64	0,01
	áno	2,09	2,15					
Facilitácia	nie	2,38	1,25	-0,67	0,504	0,21	2,70	0,01
	áno	2,14	1,96					

Pri pohľade na výsledky na cieľ zameraného správania po dvoch mesiacoch sme zistili vyššie dosiahnutie pracovných (64%) ako mimopracovných (44%) cieľov, rozdiel však pri malom množstve účastníkov v druhom kole (48) nebol vyhodnotený ako štatisticky významný ( $X^2(1) = 1,613$ ,  $p = 0,20$ ). Účastníci výskumu, ktorí nimi uvedené ciele dosiahli, sa od skupiny s nedosiahnutými cieľmi neodlišovali ani v priemernom skóre facilitácie a interferencie.

### Diskusia

Cieľom príspevku bol pohľad na pracovné ciele u pracujúcich cez optiku toho, ako často sa pri nepriamom dopytovaní na tri ľubovoľné ciele pracovné ciele vôbec objavia. Ako bolo zistené obsahovou analýzou uvádzaných cieľov, pracovné ciele boli zastúpené len minimálne pri porovnaní s ostatnými cieľmi, ktoré sme súhrnne označovali ako osobné. Celkovo sa z množstva 201 cieľov (3 krát 67) objavili len 30-krát, čo nasvedčuje ich menšej dôležitosti v hodnotovom systéme participantov. Na tento výsledok je možné nazerať z rôznych uhlov pohľadu. Na jednej strane to s istými obmedzeniami môžeme vnímať ako potvrdenie hierarchie potrieb známej z Maslowovej teórie motivácie, kde pracovné ciele pri povolaniach, ktoré boli vo vzorke najviac zastúpené, neboli pravdepodobne priamo zamerané na uspokojovanie tých základných potrieb (fyziologické potreby, bezpečie, uznanie) a uvádzané osobné ciele boli väčšmi chápané ako uspokojenie potreby seberealizácie či sociálnych vzťahov. Protiargumentom by samozrejme mohol byť spôsob zisťovania cieľov, keď kladené otázky boli v explicitnej rovine, nemuseli tak zachytiť implicitný, neuvedomovaný motivačný systém. Úlohu mohlo zohrať aj obdobie, keď prvé kolo zberu dát prebehlo v decembri, čo je na jednej strane spojené s nárazovou prácou do konca roka (niektorí participantí uvádzali napr. ukončenie

účtovnej závierky), ale tiež s bilancovaním v súkromnej sfére či snahou počas sviatkov sa venovať rodine (ďalší cieľ uvedený v našej vzorke). Aj napriek rôznym pohľadom je však celkový obraz dosť jednoznačný a poukazuje na nižšiu dôležitosť pracovných cieľov v motivačnej štruktúre pracujúcich.

Druhým cieľom práce bolo porovnanie pracovných a osobných cieľov v ich základných charakteristikách. Podobne ako minulé výskumy uvádzajúce podobné vzájomné vzťahy rôznych charakteristík cieľov v pracovnej i osobnej oblasti (Christiansen et al., 1999; Harris et al., 2003), aj v našom prípade sme zistili, že tieto charakteristiky sú si v týchto dvoch skupinách cieľov veľmi podobné. Ak sa teda už pracovné ciele vyskytli, účastníci ich vnímali ako veľmi podobne dôležité a dosiahnuteľné ako osobné ciele, podobne sa o ne snažili a verili si v tomto snažení. Prekvapením je aj podobná motivácia – pracovné a osobné ciele boli podobne motivované ako externe (napr. inými ľuďmi), tak interne (potešenie, záujem). Tento vzorec sa odzrkadlil dokonca aj vo vzťahoch medzi cieľmi – prítomnosť pracovných cieľov nebola spojená s vyššou mierou konfliktu cieľov (aj keď ten bol zisťovaný prospektívne, do budúcnosti, nie otázkami na aktuálny stav, rovnaký výsledok však bol zistený aj pri retrospektívnom dopytovaní sa na minulé vzťahy medzi cieľmi pri druhom kole zberu dát). Výsledky sledovanej vzorky tak môžu poukazovať na adaptívne sklbenie pracovného a osobného života, čo môže vytvárať predpoklady prežívania pozitívnych emócií (Fedáková, 2017; Sirgy & Lee, 2018). Priemerné hodnoty interferencie a facilitácie poukazujú taktiež na vyššie hodnoty facilitácie, teda pozitívneho pôsobenia dosahovania jedného cieľa na iné ciele.

Pri pohľade na to, ktoré ciele boli častejšie dosiahnuté, bola zaznamenaná prevaha pracovných cieľov, aj keď 20-percentný rozdiel (64 % vs. 44 %) nebol pri aktuálnej vzorke v druhom kole (48) vyhodnotený ako štatisticky významný. Môže to však naznačovať to, čo je zdôrazňované pri odporúčaníach pre dosahovanie cieľov – pri pracovných cieľoch predpokladaná externá a priebežná kontrola so zadefinovaným termínom dosiahnutia cieľa predstavujú významné činitele umožňujúce ako monitorovanie cieľového progresu, tak motivačnú zložku zvyšujúcu pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa.

Aj napriek viacerým zaujímavým výsledkom a ich zhode s predchádzajúcimi výskumami je potrebné poukázať na limity zovšeobeciteľnosti. Tým hlavným je veľkosť vzorky, ktorá sa následne mohla prejaviť aj v nižšej heterogenite účastníkov. Dostupný výber mohol zapríčiniť, že výskumu sa zúčastnila len osobitá skupina z populácie, budúce snaženia v tejto oblasti by tam mali zabezpečiť väčšiu a reprezentatívnejšiu vzorku. Výskum sa takisto spoliehal len na sebvýpovedňové metódy, zaznamenávanie cieľového progresu či vzťahov medzi cieľmi

externými posudzovateľmi by mohlo takisto zvýšiť validitu zistení. Štúdia tak predstavuje skôr pilotný pokus o pohľad na porovnanie pracovných a osobných cieľov, ako aj na ich vzájomné vzťahy a ich prejavenie sa vo výsledku na cieľ zameraného správania.

### Záver

Prezentovaná štúdia poukázala na dôležitosť skúmania cieľov nie ako izolovaných konštruktov, ale zohľadňujúc ich vzťahy s inými cieľmi. Obsahová analýza cieľov poukázala na menšiu dôležitosť pracovných cieľov v motivačnej štruktúre pracujúcich. Pracovné ciele sa v ich sledovaných charakteristikách neodlišovali od mimopracovných. Aj napriek limitom tak výskum poukazuje na nutnosť zohľadňovania komplexu cieľov pri snahe o ich dôkladnejšie poznanie a vysvetlenie.

### Literatúra

- Brandstätter, V., & Schüller, J. (2013). Action crisis and cost benefit thinking: A cognitive analysis of a goal-disengagement phase. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 543–553. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.10.004>
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17, 238–274.
- Fedakova, D. (2017). Rovnováha pracovného a osobného života a(ne)istota pracovného miesta v dátach ESS: porovnanie ČR a SR (Work-life Balance and job (in)security in the ESS data: comparison of the Czech Republic and Slovakia). In Gregar, A., & Horák, M. (Eds), *Sborník příspěvků z 16. ročníku mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2017* (pp. 137-145) Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Harris, C., Daniels, K., & Briner, R. B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 401–410. <https://doi.org/10.1348/096317903769647256>
- Christiansen, C. H., Backman, C., Little, B. R., & Nguyen, A. (1999). Occupations and well-being: A study of personal projects. *American Journal of Occupational Therapy*, 53(91), 91–100.

- Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N., & Koestner, R. (2015). Saying “no” to temptation: “Want-to” motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *109*(4), 677–693. <https://doi.org/10.1037/pspp0000045>
- Naser, K. (2012). Konflikt práca-rodina, pozitívne prežívanie a preferencia hodnotových typov. *Človek a spoločnosť*, *15*(1), 66–75.
- Perezgonzalez, J. D. (2015). Fisher, Neyman-Pearson or NHST? A tutorial for teaching data testing. *Frontiers in Psychology*, *6*, 223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00223>
- Pomaki, G., Karoly, P., & Maes, S. (2009). Linking goal progress to subjective well-being at work: The moderating role of goal-related self-efficacy and attainability. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(2), 206–218.
- Riediger, M., & Freund, A. M. (2004). Interference and facilitation among personal goals: Differential associations with subjective well-being and persistent goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*(12), 1511–1523. <https://doi.org/10.1177/0146167204271184>
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy Of Management Journal*, *45*(2), 369–386.
- Santos, A., Hayward, T., & Ramos, H. M. (2012). Organizational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *16*(1), 25.
- ter Doest, L., Maes, S., Gebhardt, W. A., & Koelewijn, H. (2006). Personal goal facilitation through work: Implications for employee satisfaction and well-being. *Applied Psychology: An International Review*, *55*(2), 192–219.
- Wagenmakers, E. J., Marsman, M., Jamil, T., Ly, A., Verhagen, J., Love, J., ..., & Matzke, D. (2018). Bayesian inference for psychology. Part I: Theoretical advantages and practical ramifications. *Psychonomic bulletin & review*, *25*(1), 35–57. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1343-3>
- Werner, K. M., Milyavskaya, M., Foxen-Craft, E., Koestner, R. (2016) Some goals just feel easier: Self-concordance leads to goal progress through subjective ease, not effort.

*Personality and Individual Differences*, 96, 237–242. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.002>

### **Kontaktné údaje**

doc. Ing. Mgr. Jozef Bavoľár, PhD.

Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Moyzesova 9, 040 59 Košice, Slovenská republika

[jozef.bavolar@upjs.sk](mailto:jozef.bavolar@upjs.sk)

### **Grantová podpora**

Tento výskum bol podporený grantovou agentúrou Ministerstva školstva SR VEGA 1/0748/19

Charakteristiky rozhodovania a kríza v procese dosahovania cieľov.

## **Preliminary View on Integration of Selected Approaches Concerning Behavior Regulation in the Process of Goal Attainment**

**Predbežný pohľad na integráciu vybraných prístupov k regulácii správania v procese dosahovania cieľa**

*Simona Ďurbisová & Ladislav Lovaš*

*Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

### **Abstract**

**Objective.** *This theoretical paper's main objective is to provide a preliminary view on the potential of integration of selected known approaches concerning behavior regulation in the process of goal attainment, with the emphasis placed on practical application within the field of work and organizations. The attention is directed towards the Regulatory Focus Theory, the Self-determination Theory, and the Biopsychosocial Model, which are approaches often applied separately in many research areas. The paper briefly discusses views of some of the current authors directing their attention towards emerging new research possibilities and applicability of the models linking mentioned theories.*

**Results.** *Introduced late views integrating existing theories on behavior regulation in the process of goal achievement brought forward preliminary support for justified search for connection between mentioned approaches. The emphasis was put on the link between the regulatory focus and fundamental needs (autonomy, competence and relatedness), and also the perception of a task as a threat/challenge.*

**Conclusions.** *This paper brings preliminary discussion on selected current views emphasizing potential significance of integration of several approaches concerning behavior regulation in the process of goal achievement, while pointing out the possible applicability in the field of work.*

**Keywords.** *Regulatory Focus; Self-determination Theory; Biopsychosocial Model*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Tento teoretický príspevok má za cieľ poskytnúť predbežný pohľad na potenciál integrácie vybraných známych prístupov k regulácii správania v procese dosahovania cieľa, s dôrazom na jej praktické možnosti využitia vo sfére práce a organizácií. Pozornosť je venovaná najmä Teórii regulačného fokusu, Sebadeterminačnej teórii a Biopsychosociálnemu modelu, ktoré sú samostatne často uplatňovanými prístupmi v mnohých výskumných oblastiach. Príspevok stručne približuje prístupy niektorých súčasných autorov venujúcich pozornosť otvárajúcim sa novým možnostiam skúmania a praktickej aplikovateľnosti modelov prepájajúcich uvedené teórie.*

**Zistenia.** *Predstavené nové pohľady integrujúce existujúce teórie o regulácii správania v procese dosahovania cieľa priniesli predbežné potvrdenie ich predpokladov týkajúcich sa opodstatnenosti hľadania súvislosti medzi uvedenými prístupmi. Do popredia vyniesli najmä súvis medzi regulačným fokusom a fundamentálnymi potrebami (autonómia, kompetencia a vzťahovosť), ako aj vnímaním úlohy ako hrozby/výzvy.*

**Záver.** *Tento príspevok predbežne približuje vybrané súčasné prístupy upriamujúce pozornosť na potenciálnu významnosť integrácie viacerých prístupov k regulácii správania v procese dosahovania cieľa, s poukázaním na možnosť praktickej využiteľnosti v pracovnej oblasti.*

**Kľúčové slová.** *regulačný fokus; sebadeterminačná teória; biopsychosociálny model*

## **Úvod**

Neodmysliteľnou súčasťou ľudského života je stanovovanie a napĺňanie rôznorodých cieľov, nech už ide o akúkoľvek mieru uvedomovania si procesu ich dosahovania. Na proces dosahovania cieľov sa možno pozerat' z rôznych strán, v závislosti od centra záujmu (či už ide o to, ako ľudia dosahujú ciele, prečo a pod.). Na celú problematiku je možné nahliadnuť cez motiváciu, teda hnacie sily vplývajúce na smerovanie správania jedinca, ktoré môžu byť priamo regulované jednotlivcom. Regulovanie procesu dosahovania cieľa tak možno chápať ako dôležitý aspekt sebaregulácie (Lovaš, 2017). Prístupy k sebaregulácii sa vo svojej podstate zaoberajú spôsobom výberu prostriedkov dosahovania cieľa (ako), čím sa obohatila oblasť štúdia cieľov predtým zameraná obzvlášť na jadro motivácie (čo) (Sassenberg & Scholl, 2019). Dôležitým prvkom týchto prístupov sú sebaregulačné stratégie, teda mapovanie vzorcov

výberu prostriedkov, ktoré jedinci využívajú v rámci rozličných kontextov a cieľov (Sassenberg & Scholl, 2019).

Literárne zdroje poskytujú bohaté množstvo informácií o doposiaľ skúmaných sebaregulačných stratégiách. Mnohé prístupy majú v psychológii svoje stále miesto, a každý z nich ponúka vlastný uhol pohľadu v závislosti od typu stratégií, ktoré v ňom zohrávajú centrálnu úlohu. Ako však uvádza Sassenberg a Schollová (2019), v súčasnosti chýba integratívny výskum porovnávajúci rozdielne a spoločné charakteristiky rozličných prístupov k sebaregulačným stratégiám. Vzhľadom k súčasnému všeobecnému trendu prekonávania medzier izolujúcich niektoré oblasti a s nimi súvisiace teoretické prístupy, nie je nemožné nájsť prienik do určitej miery súvisiacich fenoménov. Nasledujúci text sa preto pokúsi čiastočne priblížiť súčasný pohľad integrujúcu niektoré z najznámejších prístupov, ako je Teória regulačného fokusu, Sebadeterminačná teória a Biopsychosociálny model, vo vzťahu k procesu dosahovania cieľov.

### **Teória regulačného fokusu (TRF)**

Po tom, ako sa jedinec rozhodne pre daný cieľ, sebaregulačné mechanizmy zabezpečia snahu o jeho dosiahnutie. Podľa Carvera a Scheiera (in Brandstätter & Hennecke, 2018) sa na proces dosahovania cieľa možno pozerat' cez spätnoväzbovú slučku znižovania diskrepancií medzi súčasným stavom a cieľom (predstavujúcim referenčný bod – želaný stav). V prípade detekovania diskrepancie sa jedinec začne snažiť o čo najväčšie zredukovanie rozdielu v podobe správania vedúceho k dosiahnutiu cieľa. Sebadiskrepančná teória podobne popisovala diskrepancie, ale v tomto prípade išlo o rozdiely medzi aktuálnym self a cieľmi predstavujúcimi aspirácie alebo povinnosti, čo vyústilo v dve odlišné emocionálne dimenzie, a to viedlo k identifikovaniu dvoch sebaregulačných spôsobov približovania sa potešeniu, a dvoch spôsobov vyhýbania sa bolesti (Higgins, 2015; Higgins et al., 2020). Postupne sa z tejto teórie vyvinula Teória regulačného fokusu („Regulatory focus theory“) postulujúca existenciu dvoch motivačných systémov majúcich svoj základ vo fundamentálnych potrebách rastu a bezpečia (Higgins, 2015; Higgins et al., 2020). Fokus na presadzovanie sa („promotion focus“) má základ v potrebe výživy a rastu, a takíto jedinci sa primárne zaujímajú o prítomnosť alebo neprítomnosť pozitívnych stavov – ziskov, pričom sa horlivo snažia o dosiahnutie ideálneho stavu spojeného s ich nádejou a aspiráciami (Higgins, 2015; Higgins et al., 2020). Prevenčný fokus („prevention focus“) vychádza z potreby bezpečia, a títo jedinci sa preto zaujímajú o



prítomnosť alebo neprítomnosť negatívnych stavov – strát, pričom sa ostražito pokúšajú dosiahnuť ciele reprezentujúce ich povinnosti a záväzky (Higgins, 2015; Higgins et al., 2020). Tieto dva systémy sú pritom navzájom nezávislé, a oba sa vyskytujú u každého jedinca, pričom jeden z nich môže mať dominantné postavenie, ale nemusí.

Regulačný fokus vplýva na proces dosahovania cieľa nielen v súvislosti s konečnými stavmi, o ktoré sa jedinec usiluje, ale aj jedincom preferovanými stratégiami a taktikami využívanými pre dosiahnutie cieľa (Higgins et al., 2020). Jedinci s presadzovacím fokusom zvyknú v porovnaní s jedincami s prevenčným fokusom uprednostňovať rýchlosť pred presnosťou, kreatívne myslenie pred analytickým, a rozhodovanie na základe pocitov pred rozhodovaním na základe faktov (Higgins et al., 2020). V prípade, že má jedinec možnosť na dosiahnutie cieľa využívať preferované prostriedky, ktoré sú v súlade s jeho motivačnou orientáciou (fokusom), dochádza k regulačnému fitu (zhode). Regulačný fit zvýši hodnotu cieľa, o ktorého dosiahnutie sa jedinec pokúša, čím sa posilní angažovanosť jedinca v procese dosahovania cieľa a objaví sa dobrý pocit vyplývajúci z vnímania procesu snaženia sa o cieľ ako správneho (Cesario et al., 2008; Higgins et al., 2020).

TRF však nie je jediným prístupom snažiacim sa uchopiť komplexnú problematiku regulácie správania v procese dosahovania cieľa. Vzhľadom k vynárajúcej sa potrebe integrujúceho prístupu sa viacerí autori pokúsili o prekonanie rozdielov medzi poprednými teóriami, čím vzniká priestor pre overovanie navrhovaných nových modelov.

### **Sebadeterminačná teória (SDT) a Model podpory potrieb**

Sebadeterminačná teória postuluje, že dôvody v pozadí dosahovania cieľa variujú od autonómnych po kontrolované v závislosti od toho, do akej miery jedinec vykonáva činnosť z vlastnej vôle, a do akej miery je do aktivity tlačенý vplyvom prostredia (Lovaš, 2017; Werner et al., 2016). Teória sebakonkordancie takisto odlišuje autonómnu motiváciu od kontrolovanej, pričom pojmom sebakonkordancia označuje mieru jedincom pociťovanej autonómie pri dosahovaní cieľa vychádzajúceho z jedincových hodnôt a záujmov (Werner et al., 2016). SDT zdôrazňuje fungovanie určitých potrieb ako požiadaviek nevyhnutných pre optimálne fungovanie jedinca, a to konkrétne potrebu autonómie, kompetencie a vzťahovosti (Vaughn, 2017). Hoci sa SDT zaoberá príčinou dosahovania cieľa (prečo), kde potreby figurujú ako nevyhnutné požiadavky (na rozdiel od TRF, ktorá nazerá na spôsob dosahovania cieľa (ako), kde určité iné potreby pôsobia ako motívy), niektorí autori vidia v týchto prístupoch potenciál

vzájomného vplyvu (Vaughn, 2017). Podľa Vaughnovej (2017) na jednej strane potreby, ktoré sú požiadavkami, môžu posilniť určité motívy, bez ohľadu na mieru podpory daných potrieb; na strane druhej, motivačné orientácie zamerané na rast alebo bezpečie (ako to uvádza TRF) môžu viesť jedinca k zvýšeniu alebo zníženiu určitých potrieb, ktoré sú požiadavkami (Vaughn, 2017).

Presahujúc hranice uvedených teórií preto Vaughnová (2017) navrhuje Model podpory potrieb („Need-support model“), ktorý predpokladá jedincovu schopnosť zvýšiť alebo znížiť podporu potrieb pre umocnenie presadzovacieho alebo prevenčného fokusu. V zásade by sa tak zvýšenie subjektívnej podpory potreby malo odraziť v náraste horlivého prístupu k možnostiam prínosu ziskov, a zníženie subjektívnej podpory potreby by malo viesť k nárastu ostražitosti (Vaughn, 2017). Zároveň môže byť subjektívne prežívanie regulačného fokusu ovplyvnené podporou potrieb. Skúsenosti so situáciami, ktoré vysoko podporovali potreby, budú jedinca pravdepodobne spájať s presadzovacím fokusom, vzhľadom k subjektívnemu vnímaniu týchto situácií ako príležitostí na rast a výskytu „dobrých vecí“ (Vaughn, 2017). Skúsenosti so situáciami, ktoré menej podporovali potreby, môžu jedinca spájať s prevenčným fokusom, keďže takéto situácie so sebou prinášajú menej možností rastu, a väčší tlak na udržanie „dobrých vecí“ prostredníctvom zabezpečenia čo najmenšieho výskytu „zlých vecí“ (Vaughn, 2017). Spojenie aktivity s regulačným fokusom je však podľa tohto modelu závislé na výskyte dostatočnej úrovne motivácie.

Vaughnová (2017) uvádza niekoľko štúdií bližšie skúmajúcich navrhované prepojenie týchto teórií, a ich výsledky podporujúce hypotézy vzájomného účinku vnímanej subjektívnej podpory potrieb a vnímania zážitkov cez presadzovací alebo prevenčný regulačný fokus. Skúsenosti spojené s presadzovacím fokusom ukázali zvýšenú podporu pre potreby autonómie, kompetencie a vzťahovosti; pričom všetky tri potreby vysvetľovali rozdiel medzi spojením zážitku s presadzovacím a prevenčným fokusom (Vaughn, 2017). Tento model je však potrebné bližšie preskúmať z viacerých hľadísk, pričom jednou z oblastí je možné spoločné pôsobenie oboch prístupov na proces dosahovania cieľov. Doterajšie zistenia poukazujú na to, že jedinca s presadzovacím fokusom môžu byť pri posudzovaní hodnoty súčasných alebo budúcich aktivít citlivejší voči zmenám v podpore potrieb, špeciálne v potrebe autonómie (Vaughn, 2017).

Potenciál využitia tohto modelu ako rozšírenia pôsobenia SDT a TRF je pomerne veľký. Možno ho využiť na preskúmanie oblastí, v ktorých sa zvykli tieto prístupy aplikovať izolovane. Jednou z takýchto oblastí je persuázia súvisiaca s procesom spracovania informácií, ktorá bola často skúmaná z pohľadu regulačného fokusu (Higgins et al., 2020;

Vaughn, 2017). Pre ilustráciu, niektorí autori (Cesario et al., 2008; Higgins et al., 2020) uvádzajú vplyv fitu na persuáziu, kedy zarámcovanie rozličných faktorov správy vo forme horlivosti alebo ostražitosti malo väčší efekt na jedincov preferujúcich dané stratégie, v závislosti od ich regulačného fokusu. Aplikovanie poznania subjektívneho vnímania podpory určitých potrieb v spojení s regulačným fokusom jedincov by mohlo umocniť vplyv presvedčovacieho prostriedku. To sa však nemusí vzťahovať výlučne na oblasť marketingu, ale ide o poznanie aplikovateľné v rozličných oblastiach života človeka. Pri úspešnom navodení fitu dochádza k spomínanému zvýšenému zaangažovaniu, väčšej motivačnej sile, čo sa spája s oddanosťou a záväzkom, ktorý jedincovi môže výrazne pomôcť čeliť prekážkam objavujúcim sa v procese dosahovania cieľa (Cesario et al., 2008; Higgins et al., 2020). O zhode možno hovoriť ako pri regulačnom fokuse, tak pri sebakonkordancii, a ich potenciálne spojenie by mohlo umocniť spokojnosť jedinca s dosiahnutým výsledkom, a jeho následné opakované dosahovanie podobných cieľov (vplyvom skúsenosti úspechu), ako aj vplývať na efektívne prekonávanie prekážok. Takýto výsledok by mohol byť optimálnym nástrojom, s ktorým vie pracovať ako zamestnávateľ pre podporu efektívneho fungovania svojich zamestnancov, tak samotný zamestnanec, ktorý by osvojením primeraných stratégií mohol riadiť svoje správanie spôsobom vyhovujúcim jemu aj organizácii.

### **Biopsychosociálny model a Integratívny model regulácie horlivosti a ostražitosti**

K teóriám o sebaregulácii prispieva aj Biopsychosociálny model, ktorý popisuje posúdenie situačných požiadaviek a následné fyziologické odpovede jedincov (Sassenberg & Scholl, 2019). Zhodnotenie situačných požiadaviek a osobné zdroje (napr. schopnosti) determinujú stav hrozby alebo výzvy, ktorým bude jedinec odpovedať na situáciu (Sassenberg & Scholl, 2019). Hrozba a výzva predstavujú dva póly jednej dimenzie, pričom výzva súvisí s vnímaním vlastných zdrojov ako spĺňajúcich alebo presahujúcich požiadavky, zatiaľ čo pri hrozbe sú vlastné zdroje vnímané ako nepostačujúce na splnenie požiadaviek (Sassenberg & Scholl, 2019). Tento model nepopisuje len samotné psychologické zhodnotenie hrozby/výzvy, ale aj fyziologické odpovede v podobe zmien kardiovaskulárnych indikátorov, čím sa telo pripravuje na nasledujúcu kognitívnu a fyzickú činnosť.

Vychádzajúc z tohto modelu, Sassenberg a Schollová (2019) uvádzajú zhodu medzi fyziologickými zmenami spojenými s výzvou a vykonávaním náročných aktivít zvyčajne sprevádzajúcich horlivé dosahovanie cieľa. Fyziologická stopa spojená s hrozbou združuje

prídavné prvky zhodné s vysokou ostražitosťou a inhibíciu aktivity, čím vysvetľuje schopnosť byť pripravený reagovať a zároveň zastaviť činnosť (Sassenberg & Scholl, 2019). Hlavným spoločným znakom Biopsychosociálneho modelu a TRF sú domnienky o antecedentoch ostražitého a horlivého správania (Biopsychosociálny model na psychologickú zložku usudzuje nepriamo z fyziologických zmien, zatiaľ čo TRF vychádza z regulačného fokusu) (Sassenberg & Scholl, 2019). Medzi týmito dvomi prístupmi je však aj značný rozdiel, a to v type motivácie, na ktorú sa zameriavajú. Biopsychosociálny model popisuje situácie, kedy chcú jedinci zmeniť súčasný stav a vyriešením hrozby alebo výzvy dosiahnuť cieľ. Po splnení požiadaviek a dosiahnutí cieľa výzva/hrozba nie je viac prežívaná a jedinec tak nie je motivovaný naďalej uplatňovať regulačné stratégie, zatiaľ čo regulačný fokus vplýva na proces dosahovania cieľa uplatňovaním preferovaných stratégií bez prirodzeného sklonu ukončiť uplatňovanie týchto stratégií (Sassenberg & Scholl, 2019). Keď dôjde k regulačnému fitu, ktorý umocňuje angažovanosť jedinca v procese snaženia sa o cieľ a jeho dobrý pocit z danej aktivity, jedinec nemá dôvod s takýmito aktivitami prestať ani po dosiahnutí cieľa.

Tento nový Integratívny model regulácie horlivosti a ostražitosti („Integrative model of eagerness and vigilance regulation“) preto rozlišuje uvedené štyri koncepty vzhľadom k motivačnej kvalite, a to vo vzťahu k horlivej a ostražitej stratégii dosahovania cieľa (Sassenberg & Scholl, 2019). Vďaka takejto klasifikácii integratívny model ponúka pohľad na plynulé tranzície medzi motivačnými stavmi, od prevencie k hrozbe (a naopak) a od postupu k výzve (a naopak). Podľa tohto modelu, ľudia vstupujúci do situácie motivovaného výkonu s prevenčným fokusom majú tendenciu zhodnotiť nadchádzajúcu situáciu ako hrozbu, jedinci s presadzovacím fokusom ju naopak zhodnotia ako výzvu (Sassenberg & Scholl, 2019). Podľa predbežných výsledkov sa ukazuje táto hypotéza ako opodstatnená, rovnako ako predpoklad opačnej funkcie – jedinci hodnotiaci nadchádzajúcu úlohu ako hrozbu zavedú prevenčný fokus, zatiaľ čo jedinci, ktorí vnímajú úlohu ako výzvu využijú presadzovací fokus.

Tento integratívny model poskytuje nový pohľad na motiváciu a stratégie aplikované v procese dosahovania cieľa, hoci vzhľadom k jeho novosti je nevyhnutné ho naďalej testovať a bližšie preskúmať. Zároveň, ako jeho autori navrhujú (Sassenberg & Scholl, 2019), je vhodné rozšíriť ho na oblasť ďalších dôsledkov, ako je napríklad kognitívny výkon. Sassenberg a Schollová (2019) uvádzajú hypotézu, ktorá predpokladá, že hrozba (v porovnaní s výzvou) oslabuje výkon a kapacitu spracovávať informácie, pretože si vyžaduje neustále monitorovanie zachytávajúce signály potenciálnych unikových ciest, a tým podkopáva kognitívny výkon. Táto myšlienka by v spojení s regulačným fokusom mohla ponúknuť bližšie objasnenie procesov

(ne)prekonávania prekážok a prípadného vzdania sa cieľa, či jeho modifikácie. Dôležité je poznamenať, že mnohí autori zdôrazňujú úlohu, ktorú môže zohrávať samotný typ úlohy (cieľa) a rozličné kontextuálne faktory. Napríklad analytické úlohy si zväčša vyžadujú ostražité dosahovanie cieľa založené na pravidlách, čo predpokladá efektívne využitie prevenčného fokusu, zatiaľ čo kreativita si vyžaduje horlivý a flexibilný proces dosahovania cieľa, a teda presadzovací fokus by v tomto prípade predpovedal lepší výkon (Sassenberg & Scholl, 2019). Hodné preskúmania sa javia aj možnosti umožňujúce tranzície medzi konceptmi, obzvlášť v prípade monitorovania progresu v procese dosahovania cieľa (Sassenberg & Scholl, 2019). Autori (Sassenberg & Scholl, 2019) sa pritom odvolávajú na skutočnosť energizujúceho zážitku akým je regulačný fit, ktorý bez ohľadu na to, či vyviera z prevenčného alebo presadzovacieho fokusu, môže viesť k zhodnoteniu osobných zdrojov ako silnejších a vyvolať vnímanie cieľa ako výzvy.

V tomto kontexte je možné spomenúť aj zistenia týkajúce sa pracovného výkonu, ktoré upozorňujú na možnú negatívnu stránku presadzovacieho (ale nie prevenčného) fokusu. Ako uvádzajú Zaal s kolegami (2015), presadzovací fokus sa môže spájať so silnejším záujmom pracovať pre seba a slabším záujmom pracovať pre iných (pracovnú skupinu), a teda takíto jedinci môžu uprednostniť dosahovanie vlastných cieľov obetovaním kolektívneho pracovného úspechu. V spojení s náhľadom na vnímanie danej situácie ako novej výzvy/hrozby sa ponúka možnosť lepšieho porozumenia situácií nedostatočnej zhody individuálnych a kolektívnych záujmov, a následného nežiaduceho presadzovania vlastných záujmov jedinca. Ochotnejšia spolupráca na kolektívnych cieľoch a skrotenie individuálnych záujmov sa podľa autorov (Zaal et al., 2015) môže dosiahnuť presmerovaním pozornosti k prevenčným charakteristikám dosahovania cieľa. Ponúka sa tu teda myšlienka, že tréning zamestnanca v identifikovaní a následnej zmene kvality vlastnej motivácie môže podnietiť nielen výhodnejšie módy sebaregulácie (ako nad tým uvažujú napr. Converse et al., 2019), ale aj vyústiť v uspokojujúce fungovanie skupiny ako celku pozostávajúceho z jednotlivcov podporovaných v sebarealizácii prostredníctvom napĺňania kolektívnych záujmov, čím by sa zabezpečil fit na individuálnej, aj skupinovej úrovni.

## **Diskusia a záver**

Tento príspevok sa pokúsil čiastočne priblížiť najnovšie prístupy k regulácii správania v procese dosahovania cieľa, pričom zdôraznil prepojenie Teórie regulačného fokusu so

Sebadeterminačnou teóriou a Biopsychosociálnym modelom. Uvedené prístupy majú v psychológii svoje ustálené miesto, a každý z nich určitým spôsobom prispieva k objasneniu procesov prebiehajúcich na pozadí ľudského snaženia sa dosiahnuť želaný stav. Ich prepojenie však doposiaľ nebolo v rozsiahlej miere skúmané, a preto tento krátky predbežný prehľad nového náhľadu na ich vzájomný vplyv môže poslúžiť ako inšpirácia nielen ďalších výskumov, ale aj doposiaľ neprebádaných možností súčasnej aplikovateľnosti viacerých teórií v rozličných praktických oblastiach, pracovnú sféru nevynímajúc.

Sebadeterminačná teória stavajúca na fundamentálnych potrebách autonómie, kompetencie a vzťahovosti, ako aj regulačný fit medzi prevenčným/presadzovacím fokusom a využívaním k nemu prislúchajúcich preferovaných stratégií, boli otázkou mnohých výskumov, a ne jeden sa vzťahoval na oblasť marketingu (napr. Cesario et al., 2008; Higgins et al., 2020; Zou et al., 2014). V kombinácii sa však tieto prístupy doposiaľ vo veľkej miere neskúmali, a obzvlášť nie v podmienkach, ktoré by bolo možné reprodukovat' v rámci bežného pracovného prostredia, čím sa otvára priestor pre inováciu metód podpory zamestnancov a zefektívňovania chodu organizácií. Možno je stavať pritom už na existujúcich výskumných zisteniach, ktoré je možné doplniť prezentovanými návrhmi prepojenia jednotlivých prístupov. Ako uvádza Higgins (2015), v prípade regulačného fokusu viaceré štúdie jasne ukázali jeho využiteľnosť v situáciách reálneho života. Jedna zo štúdií podľa Higginsa (2015) poukázala na väčšiu spokojnosť romantických párov, v ktorých mali partneri odlišný regulačný fokus, a to vďaka komplementarite, ktorá im dovoľovala striedať sa v „držaní oprát“, a obaja partneri sa tak mohli úspešne realizovať v tom, v čom sa cítili dobre. Je na mieste uvažovať o využiteľnosti tohto zistenia napríklad v pracovných tímoch, ktoré by tvorili ľudia s rozličnými regulačnými fokusmi. Pridaním poznania ich túžby naplňovať napríklad potrebu autonómie, v spojení s vedomým prezentovaním pracovnej úlohy ako výzvy/hrozby, by bol možný komplexnejší náhľad na dynamiku pracovnej skupiny, s možnosťou priamej manipulácie s podmienkami pre zabezpečenie dosiahnutia pracovného cieľa, a to ako zo strany zamestnávateľa, tak zo strany samotného zamestnanca.

S ohľadom na existujúce limity sprevádzajúce jednotlivé súčasné prístupy, ktoré prepájajú popredné teórie regulácie správania, považujeme ich prínos za minimálne povšimnutiahodný. Tento príspevok mal preto za cieľ naznačiť predbežný pohľad na integrujúci prístup umožňujúci rozšírenie dlhodobu skúmaných oblastí v otázke motivovaného správania v procese dosahovania cieľov, a tým podnietiť súčasnú využiteľnosť viacerých uhlov

pohľadu nielen vo výskumnej oblasti, ale aj v oblasti praxe, a podporiť tak neutíchajúcu snahu o skvalitnenie ľudského života ako po osobnej, tak po pracovnej stránke.

### Literatúra

- Brandstätter, V., & Hennecke, M. (2018). Goals. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (pp. 453-484). Springer, Cham.
- Cesario, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2008). Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 444–463. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00055.x>
- Converse, B. A., Juarez, L., & Hennecke, M. (2019). Self-control and the reasons behind our goals. *Journal of personality and social psychology*, 116(5), 860–883. <https://doi.org/10.1037/pspp0000188>
- Higgins, E. T. (2015). Regulatory focus theory. In R. A. Scott, M. Buchmann, & S. M. Kosslyn (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 1-18). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0279>
- Higgins, E. T., Nakkawita, E., & Cornwell, J. F. (2020). Beyond outcomes: How regulatory focus motivates consumer goal pursuit processes. *Consumer Psychology Review*, 3(1), 76–90. <https://doi.org/10.1002/arcp.1052>
- Lovaš, L. (2017). Dosahovanie cieľov v kontexte sebaregulácie. In L. Lovaš, B. Ráčová a kol., *Procesy sebaregulácie v dosahovaní cieľov* (pp. 9-43). Košice: UPJŠ.
- Sassenberg, K., & Scholl, A. (2019). Linking regulatory focus and threat-challenge: transitions between and outcomes of four motivational states. *European Review of Social Psychology*, 30(1), 174–215. <https://doi.org/10.1080/10463283.2019.1647507>
- Vaughn, L. A. (2017). Foundational tests of the need-support model: A framework for bridging regulatory focus theory and self-determination theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(3), 313–328. <https://doi.org/10.1177/0146167216684132>
- Werner, K. M., Milyavskaya, M., Foxen-Craft, E., & Koestner, R. (2016). Some goals just feel easier: Self-concordance leads to goal progress through subjective ease, not effort.

*Personality and Individual Differences*, 96, 237–242.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.002>

Zaal, M. P., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). “Self- promotion”: How regulatory focus affects the pursuit of self- interest at the expense of the group. *European Journal of Social Psychology*, 45(5), 587–598.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.2109>

Zou, X., Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2014). In pursuit of progress: Promotion motivation and risk preference in the domain of gains. *Journal of personality and social psychology*, 106(2), 183–201. <https://doi.org/10.1037/a0035391>

### **Kontakné údaje**

Mgr. Simona Ďurbisová

Katedra psychológie, FF UPJŠ

Moyzesova 9, 040 01 Košice, Slovenská republika

[simona.durbisova@student.upjs.sk](mailto:simona.durbisova@student.upjs.sk)

### **Grantová podpora**

VEGA 1/0748/19 – Charakteristiky rozhodovania a kríza v procese dosahovania cieľov



## Leadership Skills of Slovak Teachers – Change Leaders

### Vodcovské zručnosti slovenských učiteľov – nositeľov zmeny

Lenka Ďuricová

Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

#### Abstract

**Objective.** *The common classroom teachers of the secondary education might carry a potential leadership attitude towards the change from concrete educational setting. The paper presents an analysis of teachers' leadership behaviors with respect to selected context variables (age, length of practice, type of school and management experience) and their self-esteem.*

**Method.** *The research sample (intentional and available sampling) consisted of the classroom teachers from secondary educational level (N = 142, 56 % - upper secondary and 44 % - lower secondary level). Data were obtained by two questionnaires: Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2013); Rosenberg's Self-esteem Scale (Halama & Bieščad, 2006).*

**Results.** *The results suggest that the age and length of teacher's practice are only marginally related to transformational leadership behaviors, while the level of their global self-esteem is related to three dimensions of transformational leadership. A few statistically significant differences in leadership behaviors were found while comparing teachers' school type and their management experiences.*

**Conclusions.** *The paper showed the need for further verification of the transformation model of leadership in Slovak education in relation to other personality characteristics of teachers.*

**Limitations.** *The research study limits are in research sample size, sampling and the use of self-assessment scales.*

**Keywords.** *transformational leadership; leadership behaviors; self-esteem; teachers*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *V zmysle chápania zmeny zdola je možné považovať bežných triednych učiteľov na sekundárnom stupni vzdelávania za potenciálnych lídrov. Príspevok prináša analýzu dimenzií transformačného štýlu vedenia u slovenských učiteľov s ohľadom na vybrané kontextové premenné (vek, dĺžka praxe, typ školy a skúsenosť s riadiacou prácou) a sebahodnotenie respondentov.*

**Metóda.** *Výskumnú vzorku získanú metódou zámerného a dostupného výberu tvoria učitelia na sekundárnom stupni vzdelávania (N = 142, 56 % - vyšší sekundárny stupeň a 44 % - nižší sekundárny stupeň). Dáta boli získané pomocou dvoch dotazníkov: LPI/Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2013); RŠS/Rosenbergova škála sebahodnotenia (Halama & Bieščad, 2006).*

**Zistenia.** *Výsledky naznačujú, že vek a dĺžka praxe učiteľa súvisia s vodcovskými zručnosťami v zmysle transformačnej teórie vedenia sprostredkovane, zatiaľ čo úroveň globálneho sebahodnotenia vykazuje súvislosť s transformačným vodcovstvom učiteľov až v troch dimenziách. Ojedinelé štatisticky významné rozdiely vo vodcovských zručnostiach prinieslo porovnanie učiteľov z hľadiska typu školy a skúsenosti s riadiacou prácou.*

**Záver.** *Z príspevku vyplynula potreba ďalšieho overovania transformačného modelu vedenia v slovenskej edukácii vo vzťahu k ďalším osobnostným charakteristikám učiteľov.*

**Limity.** *Výskumná štúdia je limitovaná najmä veľkosťou vzorky, jej výberom a využitím sebahodnotiacich škál.*

**Kľúčové slová.** *transformačné vodcovstvo; vodcovské zručnosti; sebahodnotenie; učitelia*

## **Úvod**

Transformačné vodcovstvo je jednou z najvplyvnejších súčasných vodcovských teórií (Felfe & Schyns, 2010; Judge & Bono, 2000; Procházka & Vaculík, 2015; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Podľa Bassa (1985) správanie transformačného vodcu obsahuje štyri rôzne kategórie: inšpirujúca motivácia, idealizovaný vplyv (model), intelektuálna stimulácia, individuálny prístup. Ak líder disponuje týmito charakteristikami, „transformuje“ podriadených, aby dali prednosť organizačným cieľom pred svojimi vlastnými, „transformuje“ ich zmenou v ich hodnotách, cieľoch, potrebách i presvedčeniach a aspiráciách“ (Buelens, 2011, s. 631). Preskúmať osobnostné základy, ktoré by mohli osvetliť, prečo sa niektorí lídri

zapoja do transformačného lídershipu pravdepodobnejšie než iní sa pokúsili napr. Judge a Bono (2000), Khoo a Burch (2008), Resick et al. (2009) a Rubin et al. (2005). Hu et al. (2012) vyjadrili vo svojej štúdiu potrebu venovať väčšiu pozornosť antecedentným premenným transformačného vodcovstva. Črtový prístup k vodcovstvu vo všeobecnosti zdôrazňuje individuálne vlastnosti lídra a sebadôvera, sebahodnotenie sa medzi nimi často objavujú (Bono & Judge, 2004). V tejto štúdiu sa zameriame na sebahodnotenie ako antecedentnú premennú transformačného vodcovstva. Sebahodnotenie Rosenberg (1979) definuje ako všeobecné jedincove vedomie vlastnej kompetentnosti. Jednotlivci s vysokým sebahodnotením prechovávajú k sebe úctu, považujú sa za hodnotných, resp. vážia si samých seba. Najmä na základe štúdie Hu et al. (2012) a Matzler et al. (2015) sa domnievame, že lídri s vysokým sebahodnotením ľahšie dokážu prenášať pozitivitu a entuziazmus na svojich nasledovníkov. Shamir et al. (1994) tvrdia, že dôvera ľudí vo svojho vodcu sa nezlučuje s jeho anxiozitou, resp. neuroticizmom, čo sú obvyklé protiklady vysokého sebahodnotenia. House a Howell (in Resick et al., 2009) zase zistili, že lídrovo sebahodnotenie a sebaistota poskytujú nasledovníkom psychologický komfort. Spitzmuller a Ilies (2010) uvádzajú, že bez pozitívneho sebahodnotenia a silnej viery v deklarované hodnoty by len ťažko transformačný líder mohol vyjadriť a vyvolať účinné emócie s motivačným potenciálom. Lídri, ktorí sa vnímajú ako kompetentní a schopní, sú podľa Hu et al. (2012) motivovanejší hľadať nové výzvy a nové spôsoby realizácie pracovných úloh. Vodcovstvu v edukácii sa venuje pozornosť v súvislosti s reformami už dávno. Literatúra identifikuje charakteristiky dôležité pre efektívne vedenie na všetkých úrovniach vzdelávacieho systému (napr. Hall & Hord, 2006; York-Barr & Duke, 2004). Kouzes a Posner (2002) sa tiež dlhodobo venovali výskumu správania a zručností efektívnych lídrov, pričom dospeli k piatim doménam vodcovských zručností, ktoré ešte konkretizujú desiatimi korešpondujúcimi praktikami:

- ukazovať cestu („model the way“): ujasňovať hodnoty a poskytovať príklad,
- inšpirovať víziou („inspire a shared vision“): vizualizovať budúcnosť a motivovať ostatných,
- podporovať iniciatívu a inovatívnosť („challenge the process“): vyhľadávať príležitosti, experimentovať a riskovať,
- umožniť akciu ostatným („enable others to act“): posilňovať spoluprácu a dodávať silu,
- povzbudzovať („encourage the heart“): uznať a oceniť prínos a vytvárať ducha komunity.

## **Problém**

Naša transformujúca sa spoločnosť už dávno volá po zmenách v systéme vzdelávania, ktorý nereflektuje jej potreby. Keďže najúčinnnejšie a najtrvácnejšie zmeny prichádzajú zdola, od jednotlivca, a učiteľa je možné chápať aj ako manažéra (vzhľadom na množstvo riadiacich činností), zamerali sme sa na radových učiteľov. Nás zaujíma vodcovské správanie triednych učiteľov v zmysle transformačnej teórie vo vzťahu k ich žiakom, jeho súvislosti s ich sebahodnotením a ďalšími kontextovými premennými.

## **Ciele**

1. Prvým cieľom výskumnej štúdie je analýza vzťahu medzi globálnym sebahodnotením triednych učiteľov na sekundárnom stupni vzdelávania a ich sebahodnotením v oblasti vodcovských zručností v zmysle transformačnej teórie:

VO1: Súvisí globálne sebahodnotenie učiteľov s ich vodcovskými zručnosťami v zmysle transformačného lídershipu?

2. Druhým cieľom výskumnej štúdie je analýza vodcovských zručností triednych učiteľov na sekundárnom stupni vzdelávania s ohľadom na vybrané kontextové premenné:

VO2: Súvisí s vodcovskými zručnosťami učiteľov v zmysle transformačného lídershipu ich vek a dĺžka pedagogickej praxe?

VO3: Je rozdiel vo vodcovských zručnostiach v kontexte transformačného lídershipu medzi učiteľmi nižšieho a vyššieho sekundárneho vzdelávania?

VO4: Je rozdiel vo vodcovských zručnostiach v kontexte transformačného lídershipu medzi učiteľmi, ktorí majú nejakú skúsenosť s riadiacou prácou a tými, ktorí ju nemajú?

## **Metóda**

Výskumný súbor, získaný dostupným a zámerným výberom, tvorí 142 triednych učiteľov pôsobiacich na sekundárnom stupni vzdelávania v Košiciach. Podrobnejšiu charakteristiku s ohľadom na zvolené kontextové premenné uvádzame v Tabuľke 1.

**Tabuľka 1.** Charakteristika výskumného súboru podľa typu školy a skúsenosti s riadiacou prácou

Učítelia	SRP <sup>+</sup>		SRP <sup>-</sup>		spolu	
	N	%	N	%	N	%
ZŠ	21	33	42	67	63	100
SŠ	10	13	69	87	79	100
Spolu	31	22	111	78	142	100

*Poznámka.* SRP<sup>+</sup>/SRP<sup>-</sup> = so skúsenosťou/bez skúsenosti s riadiacou prácou  
ZŠ/SŠ = základná škola/stredná škola

Zber dát pre naše výskumné účely prebiehal na prelome mesiacov august a september 2019. Dotazníky boli administrované prostredníctvom poverených a zaškolených osôb. Ich vyplňanie bolo dobrovoľné a anonymné, väčšinou kolektívne. Okrem inštrukcií a demografických a kontextových úvodných položiek batéria obsahovala dva výskumné nástroje:

1. LPI: Leadership Practices Inventory (Copyright © 2013 James M. Kouzes & Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Used with permission for Lada Kaliska and APVV-17-0557 team). Ide o 30-položkový sebaopisový inventár v oblasti vodcovských zručností. Respondent hodnotí frekvenciu jednotlivých prejavov správania vo vzťahu k sebe na škále od 1 – takmer nikdy až po 10 – takmer vždy. Výsledkom je extra skóre v každej oblasti vodcovstva (viď Úvod), ktoré môže nadobúdať hodnoty od 6 do 60. Dotazník z anglického jazyka preložila L. Kaliská. My sme si dovolili pre naše potreby jemne upraviť znenie jednotlivých položiek tak, že sme všeobecný pojem ľudia a organizácia nahradili pojmom žiaci/študenti a trieda/škola (napr. Rozvíjam spoluprácu medzi žiakmi/študentami, s ktorými pracujem). Jeho reliabilitu je možné hodnotiť ako uspokojivú ( $\alpha$  = od 0,67 do 0,84).
2. Rosenbergova škála sebahodnotenia (RŠS, Halama & Bieščad, 2006), ktorá slúži na posúdenie emocionálneho aspektu self-konceptu, sebahodnotenia ( $\alpha$  = 0,72).

## Výsledky

Tabuľka 2 obsahuje deskriptívne charakteristiky všetkých sledovaných premenných. Testovanie normality rozloženia dát (Kolmogoro-Smirnov test) v rámci jednotlivých premenných ukázalo, že naše dáta nespĺňajú podmienku normálneho rozloženia ( $p < 0,001$ ).

**Tabuľka 2.** Deskriptívne štatistiky sledovaných premenných v celom súbore ( $N = 142$ )

	vek	prax	RŠS	MOD	INSP	CHALL	ENAB	ENCO
M	40,04	12,89	30,37	50,20	47,29	45,58	50,40	51,58
MDN	37,50	9,50	30,00	50,00	50,00	46,00	52,00	53,00
SD	9,37	9,10	3,83	3,74	7,48	5,54	4,24	5,56
MIN	24	0	25	33	22	34	41	30
MAX	61	45	40	58	57	57	58	60

*Poznámka.* RŠS = sebahodnotenie, MOD = modelovanie/ukazovanie cesty, INSP = inšpirovanie víziou, CHALL = podpora iniciatívy a inovatívnosť, ENAB = umožňovanie akcie ostatným, ENCO = povzbudzovanie a oceňovanie, M = priemer, MDN = medián, SD = smerodajná odchýlka, MIN = minimum, MAX = maximum

V súvislosti s našim 2. výskumným cieľom v Tabuľke 3 prinášame deskriptívne štatistiky skupín učiteľov z hľadiska stupňa vzdelávania a skúsenosti s riadiacou prácou.

**Tabuľka 3.** Deskriptívne štatistiky v skupinách učiteľov podľa stupňa vzdelávania ( $n_{zš} = 63$ ;  $n_{sš} = 79$ ) a podľa skúsenosti s riadiacou prácou ( $n_{srp-} = 111$ ;  $n_{srp+} = 31$ )

		M	MDN	SD		M	MDN	SD
Vek	ZŠ	41,54	42	8,68	SRP <sup>-</sup>	38,46	35	9,21
	SŠ	38,84	35	9,77	SRP <sup>+</sup>	46,74	47	6,84
Prax	ZŠ	15,27	15	9,13	SRP <sup>-</sup>	11,40	7	8,98
	SŠ	11,00	7	8,68	SRP <sup>+</sup>	19,26	17	6,64
RŠS	ZŠ	31,76	31	3,35	SRP <sup>-</sup>	29,90	30	3,70
	SŠ	29,25	27	3,84	SRP <sup>+</sup>	32,33	31	3,78
MOD	ZŠ	50,81	51	4,18	SRP <sup>-</sup>	49,71	50	3,79
	SŠ	49,71	50	3,29	SRP <sup>+</sup>	52,26	53	2,73
INSP	ZŠ	47,97	49	4,85	SRP <sup>-</sup>	47,09	50	8,05
	SŠ	46,75	51	9,04	SRP <sup>+</sup>	48,15	49	4,30
CHALL	ZŠ	46,97	48	4,17	SRP <sup>-</sup>	45,36	46	5,48
	SŠ	44,48	46	6,23	SRP <sup>+</sup>	46,56	48	5,77
ENAB	ZŠ	51,17	52	4,13	SRP <sup>-</sup>	50,12	51	4,03
	SŠ	49,78	51	4,25	SRP <sup>+</sup>	51,59	54	4,93
ENCO	ZŠ	52,30	55	5,87	SRP <sup>-</sup>	51,38	53	5,96
	SŠ	50,67	52	5,22	SRP <sup>+</sup>	52,41	53	3,34

*Poznámka.* M = priemer, MDN = medián, SD = smerodajná odchýlka, RŠS = sebahodnotenie, MOD = modelovanie/ukazovanie cesty, INSP = inšpirovanie víziou, CHALL = podpora iniciatívy a inovatívnosť, ENAB = umožňovanie akcie ostatným, ENCO = povzbudzovanie a oceňovanie, ZŠ/SŠ = základná/stredná škola, SRP<sup>-</sup>/SRP<sup>+</sup> = bez skúsenosti/so skúsenosťou s riadiacou prácou

V súvislosti s našimi výskumnými zámermi sme dáta podrobili korelačnej analýze (Spearmanov test). Výsledky analýzy (Tabuľka 4) naznačujú stredne tesný pozitívny štatisticky významný vzťah medzi globálnym sebahodnotením učiteľov v zmysle RŠS a tromi ich vodcovskými zručnosťami v rámci teórie transformačného vodcovstva. Ide o dimenzie:

modelovanie/ ukazovanie cesty, podporovanie iniciatívy a umožňovanie akcie ostatným. Z piatich zručností transformačného lídra len jedna (MOD) vykazuje slabý pozitívny štatisticky významný vzťah s vekom a dĺžkou pedagogickej praxe učiteľa. Medzi sebahodnotením a vekom a praxou učiteľov sa tiež objavil stredne silný pozitívny štatisticky významný vzťah.

**Tabuľka 4.** *Vzájomné vzťahy medzi vodcovskými zručnosťami učiteľov, ich globálnym sebahodnotením, vekom a dĺžkou pedagogickej praxe (N = 142)*

$\rho$	MOD	INSP	CHALL	ENAB	ENCO	RŠS	vek	prax
MOD								
INSP	0,65**							
CHALL	0,69**	0,71**						
ENAB	0,68**	0,68**	0,76**					
ENCO	0,59**	0,85**	0,56**	0,64**				
RŠS	<b>0,50**</b>	0,07	<b>0,36**</b>	<b>0,33**</b>	-0,03			
Vek	<b>0,27**</b>	0,02	0,12	0,01	-0,09	<b>0,47**</b>		
Prax	<b>0,27**</b>	0,07	0,15	-0,01	-0,03	<b>0,40**</b>	0,89**	

*Poznámka.* MOD = modelovanie/ukazovanie cesty, INSP = inšpirovanie víziou, CHALL = podpora iniciatívy a inovatívnosť, ENAB = umožňovanie akcie ostatným, ENCO = povzbudzovanie a oceňovanie, RŠS = sebahodnotenie, \*\*  $p \leq 0,01$

Výsledky testovania rozdielov (Tabuľka 5) hovoria, že z hľadiska stupňa vzdelávania, na ktorom učitelia pôsobia, je medzi nimi štatisticky signifikantný rozdiel v dvoch z piatich vodcovských zručností. Podľa mediánov z Tabuľky 3 je rozdiel v dimenziách modelovanie cesty (MOD), podporovanie iniciatívy (CHALL) v prospech učiteľov základných škôl. Z hľadiska skúsenosti s riadiacou prácou naše výsledky naznačujú štatisticky významný rozdiel len v jednej z piatich dimenzií vodcovských zručností (MOD), a to v prospech učiteľov, ktorí s riadiacou prácou nejakú skúsenosť už majú (Tabuľka 3). Štatisticky významné rozdiely sú medzi učiteľmi aj v sebahodnotení a v dĺžke ich praxe v prospech učiteľov základných škôl. Z hľadiska skúsenosti s riadiacou prácou sa prejavili štatisticky významné rozdiely v sebahodnotení, veku a dĺžke praxe v prospech učiteľov, ktorí takúto skúsenosť majú (Tabuľka 3).

**Tabuľka 5.** Výsledky testovania rozdielov v dimenziách vodcovských zručností (LPI) medzi skupinami učiteľov podľa stupňa vzdelávania a podľa skúsenosti s riadiacou prácou

	ZŠ/SŠ			SRP <sup>-</sup> /SRP <sup>+</sup>		
	Z	p	d <sub>Coh</sub>	Z	p	d <sub>Coh</sub>
MOD	-3,12	<b>0,00</b>	0,54	-3,61	<b>0,00</b>	0,63
INSP	-1,01	0,31		-0,33	0,74	
CHALL	-3,22	<b>0,00</b>	0,56	-1,99	0,05	
ENAB	-2,15	0,03		-2,32	0,02	
ENCO	-2,04	0,04		-0,21	0,84	
RŠS	-5,04	<b>0,00</b>	0,92	-3,31	<b>0,00</b>	0,70
Vek	-2,22	0,03		-4,56	<b>0,00</b>	0,82
Prax	-2,89	<b>0,00</b>	0,50	-4,27	<b>0,00</b>	0,76

*Poznámka.* ZŠ/SŠ = základná/stredná škola, SRP<sup>-</sup>/SRP<sup>+</sup> = bez skúsenosti/so skúsenosťou s riadiacou prácou, MOD = modelovanie/ukazovanie cesty, INSP = inšpirovanie víziou, CHALL = podpora iniciatívy a inovatívnosť, ENAB = umožňovanie akcie ostatným, ENCO = povzbudzovanie a oceňovanie, RŠS = sebahodnotenie; p ≤ 0,003 (Bonferroniho korekcia)

### Diskusia

Cieľom tejto výskumnej štúdie bolo preskúmať vodcovské správanie triednych učiteľov, pôsobiacich na sekundárnom stupni vzdelávania. Vzťah medzi ich globálnym sebahodnotením a ich sebahodnotením v oblasti vodcovských zručností v zmysle transformačného vodcovstva sa prejavil. Tri z piatich dimenzií transformačného lídershipu s ním pozitívne korelujú. Môžeme teda konštatovať, že učitelia sekundárneho stupňa s vyšším globálnym sebahodnotením lepšie hodnotia aj svoje vodcovské zručnosti vo vzťahu k žiakom, konkrétne ukazovanie cesty a poskytovanie príkladu, podporovanie iniciatívy, vyhľadávanie príležitostí a experimentovanie, a tiež umožňovanie akcie ostatným v zmysle posilňovania spolupráce a dodávania sily. Tohto je schopný najmä človek vedomý si svojich schopností, významu a ceny, čo korešponduje s výsledkami dostupných výskumných štúdií na manažéroch, napr. Bono & Judge (2004), Hu et al. (2012), Matzler et al. (2015), Resick et al. (2009) a Spitzmuller & Ilies (2010).

V dvoch dimenziách transformačného vodcovstva sú na tom v našom súbore lepšie učitelia základných škôl. Konkrétne ide o dimenzie modelovanie/ukazovanie cesty a podpora iniciatívy a inovatívnosť. Namerané rozdiely v prospech učiteľov základných škôl môžu byť sekundárnym dôsledkom ich vyššieho veku a dlhšej praxe, s čím súvisí aj ich štatisticky



významne vyššie sebahodnotenie. Na základe nášho výskumu sa môžeme domnievať, že vek a dĺžka pedagogickej praxe sú premenné, ktoré skôr nepriamo (prostredníctvom sebahodnotenia) súvisia so skúmanými vodcovskými zručnosťami. Len jedna z nich so stúpajúcim vekom a pribúdajúcou praxou nepatrne rastie, a to modelovanie/ukazovanie cesty. K podobnému výsledku, ale u školských inšpektorov dospel aj Clisbee (2004). Len v jednej dimenzii transformačného líderšipu orientovaného na žiakov skórujú vyššie učitelia, ktorí skúsenosť s riadiacou prácou majú oproti tým, ktorí ju nemajú, a to je ukazovanie cesty. Kontextové premenné teda nesúvisia s transformačným vodcovstvom učiteľov tak významne a bezprostredne ako osobnostné. Okrem sebahodnotenia by bolo žiaduce venovať pozornosť aj iným trvalým charakteristikám lídra, ako odporúčajú aj Procházka a Vaculík (2015).

### **Záver**

Veríme, že naša výskumná štúdia, hoci v istom zmysle len pilotná, trochu posunula pohľad na učiteľa a jeho profesijné zručnosti. Sme si plne vedomí jej limitov, najmä v súvislosti s veľkosťou výskumnej vzorky, jej výberom a využitím sebahodnotiacich škál. Užitočné a objektívnejšie by bolo v budúcnosti získať aj hodnotiace výpovede vedených o vodcovských zručnostiach ich lídra. Tomuto modelu vedenia, špeciálne v edukácii, nie je v našich podmienkach venovaná veľká pozornosť. V kontexte dobre zmapovaných pozitívnych konzekvencií tohto typu vedenia v zahraničí (Hu et al., 2012) a v kontexte jeho silného vzťahu k inováciám (Rosing et al., 2011) by to však bolo žiaduce.

### **Literatúra**

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Buelens, M. (Ed.). (2011). *Organisational behaviour* (4. ed). London: McGraw-Hill.
- Clisbee, M. A. (2004). *Leadership style: Do male and female school superintendents lead differently?* Doctoral Dissertation. Massachusetts: University of Massachusetts-Lowell.

- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393–410. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x>
- Halama, P., & Bieščad, M. (2006). Psychometrická analýza Rosenbergovej škály sebahodnotenia s použitím metód klasickej teórie testov (CTT) a teórie odpovede na položku (IRT). *Československá psychologie*, 50(6), 569–583.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston: Pearson Education.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 860–868. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.004>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: an exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenges*. 3rd ed. San Diego: Jossey-Bass.
- Matzler, K., Bauer, F. A., & Mooradian, T. A. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815–831. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0030>
- Procházka, J., & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „Normativní“ psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*, LIX (2), 137–149.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and dark-side of CEO personality. Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381. <https://doi.org/10.1037/a0016238>
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the Self*. New York: Basic Books.

- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership - innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.07.014>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 25–42. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90004-3)
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304–332.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic – transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.

### **Kontakné údaje**

Mgr. Lenka Ďuricová, PhD.

Katedra psychológie, Pedagogická fakulta UMB

Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, Slovenská republika

[lenka.duricova2@umb.sk](mailto:lenka.duricova2@umb.sk)

### **Grantová podpora**

Príspevok vznikol v rámci projektu APVV-17-0557 „Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii“.

## **Attachment in the Work Setting: Analysis and Comparison of Methods**

### **Attachment v pracovnom prostredí: analýza a porovnanie metodík**

*Katarína Greškovičová*

*Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského v Bratislave*

#### **Abstract**

**Objective.** Attachment theory provides an excellent guide to explain the differences in social, emotional and behavioural manifestations of workers. However, little attention is paid to this topic in Slovakia. Therefore, the aim of the theoretical paper was to analyse and compare available tools capturing emotional relationships or attachment in the work setting.

**Method.** We chose tools that try to measure the attachment in the workplace: Workplace attachment style questionnaire created by Scrima (2018), Adult attachment in the workplace by Scrima et al. (2014), and Leader as a secure provider scale by Molero et al. (2019). We focused on the description of the tools, and procedure and method of their construction.

**Results.** Analysed tools show excellent design properties, high estimates of reliability and offer different evidences of validity. They have their limits, such as selected sample used during the construction.

**Conclusions.** The tools provide important information about an employee, each depicting the employee's relationship to work from a different perspective. Knowing the perspectives will help the supervisor better understand the organizational and employee's behavior in the workplace.

**Limitations.** We consider the analysis and comparison of selected questionnaires in selected areas and on a theoretical level to be the limit of this study. Also, the selection itself and the number of questionnaires can be considered as another limit. In addition, the questionnaires are not yet localized and used in Slovakia.

**Keywords.** attachment in the workplace; attachment style leader; workplace

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Teória attachmentu poskytuje výborné vodítko, ktorým vieme vysvetliť rozdiely v sociálnych, emocionálnych i behaviorálnych prejavoch pracovníkov. Tejto tematike sa však venuje na Slovensku ešte málo pozornosti. Cieľom teoretického príspevku bola preto analýza a porovnanie 3 dostupných nástrojov zachytávajúcich vzťahovú väzbu alebo attachment v pracovnom prostredí.*

**Metóda.** *Vybrali sme nástroje, ktoré snažia zmerať kvalitu vzťahovej väzby na pracovisku: Workplace attachment style questionnaire od Scrimu (2018), Adult attachment in the workplace od Scrimu et al. (2014) a Leader as a secure provider scale od Molero et al. (2019). Pri analýze metodík sme sa venovali samotnému opisu metodík a ich postupu a spôsobu konštrukcie.*

**Zistenia.** *Analyzované nástroje vykazujú výborné dizajnové vlastnosti, vysoké odhady spoľahlivosti a poskytujú rôzne evidencie validity. Nástroje majú svoje obmedzenia, napr. výberový súbor použitý pri konštrukcii.*

**Záver.** *Nástroje poskytujú dôležité informácie o zamestnancovi, pričom každý vykresľuje špecifické vzťahovanie sa zamestnanca v práci z inej perspektívy. Poznanie perspektív pomôže nadriadenému lepšie pochopiť organizačné správanie a správanie sa zamestnanca na pracovisku.*

**Limity.** *Za limit tejto štúdie pokladáme analýzu a porovnanie vybraných dotazníkov v daných kategóriách a v teoretickej rovine. Taktiež samotný výber a množstvo dotazníkov môžeme považovať za limit práce. Okrem toho dotazníky ešte nie sú lokalizované a používané na Slovensku.*

**Kľúčové slová.** *vzťahová väzba na pracovisku; štýl vzťahovej väzby; líder; pracovné prostredie*

## **Cieľ**

Teória attachmentu principiálne popisuje a vysvetľuje vzťahovanie sa k iným ľuďom. Attachment funguje na vnútorných pracovných modeloch, ktoré poskytujú interpretačné filtre, na základe ktorých potom jedinec reaguje, myslí a cíti v rámci svojich vzťahov (Bretherton & Munholland, 2008). Jedinec si tak vytvára určitý globálny model attachmentu, ktorý reprezentuje celkovú históriu dôležitých vzťahov, ale v konkrétnych vzťahoch si však jedinec vytvára špecificky orientovaný model attachmentu, ktorý uchováva osobitosti daného vzťahu

(Game, 2008). Teória attachmentu má silu a možnosti vysvetliť individuálne rozdiely v pracovnom prostredí, ale zatiaľ sa jej na Slovensku venuje len niekoľko prác (napr. Konrádová & Randušková, 2015; Schraggeová & Rošková, 2015; 2016).

Zjednodušene môžeme ponímať attachment na pracovisku z dvoch perspektív a to z pohľadu cieľového objektu vzťahu. Môže sa jednať o „neživé objekty“, ako napr. väzba na samotné pracovné prostredie, ktoré spomínajú už Hazan a Shaver (1990) a najnovšie túto problematiku rozoberá napr. Scrima (2018). Prípadne môžeme hovoriť aj o vzťahovaní sa k organizácii alebo skupine (Yip et al., 2018). Druhý smer sa sústreďuje na vzťahové väzby zamestnanca k iným pracovníkom na horizontálnej či vertikálnej úrovni (napr. Davidovitz et al., 2007; Hazan & Shaver, 1990; Molero et al., 2019; Ronen & Mikulincer, 2012; Scrima et al., 2015; Seitl & Charvát, 2018), či sa jedná už o vzťahy s inými kolegami, alebo vzťahy s lídrom či mentorom (Yip et al., 2018).

Typológia attachmentu patrí medzi nosné problematiky attachmentu aj v pracovnom prostredí a výskum sa sústreďuje ako na vzťahy medzi štýlom (typom, orientáciou) attachmentu a inými konceptami tak i na možné dopady na organizačné správanie (Davidovitz et al., 2007; Hazan & Shaver, 1990; Ronen & Mikulincer, 2012; Scrima et al., 2015). Poznanie štýlu attachmentu zamestnancov môže priniesť užitočné informácie pre manažérov nielen o zamestnancovom komforte na pracovisku, zamestnaneckých vzťahoch, skupinovej dynamike, ale aj o kariérovom vývine či mobilite (Harms, 2011; Hazan & Shaver, 1990; Scrima, 2018; Seitl & Charvát, 2018; Yip et al., 2018). Organizačné správanie, napr. extra-rolové správanie alebo kontextuálny výkon sú práve tie oblasti, ktoré očakávajú zamestnávateľia od zamestnancov (Lisá et al., 2019) a ktoré môžeme predikovať vďaka teórii attachmentu a organizačnému výkonu (Hudson, 2013).

Keďže skúmanie attachmentu na pracovisku ešte nie je na Slovensku takým rozšíreným javom, cieľom príspevku bola analýza a porovnanie troch vybraných metodík, ktoré by mohli rozšíriť repertoár metodík pracovných psychológov a personalistov.

## **Metóda**

Na základe preštudovania relevantnej literatúry sme vybrali tri dotazníky, ktoré sú voľno-šíriteľné a dostupné a neznáme u slovenského publika: Workplace attachment style questionnaire (WPA) (Scrima, 2018), Adult attachment in the workplace (AAW) (Scrima et al., 2014) a Leader as a secure provider scale (LSPS) (Molero et al., 2019).

Pri analýze metodík sme pôvodne chceli vychádzať z kritérií *EFPA Review model for the description and evaluation of psychological and educational tests* (2013), ktoré sa používajú pre štandardizované metodiky. Keďže tri porovnávané nástroje sú zatiaľ len výskumnými nástrojmi, vybrali sme len niekoľko oblastí z EFPA kritérií, ktoré sme považovali za relevantné.

Venovali sme sa samotnému opisu metodík a ich postupu a spôsobu konštrukcie a tak sme porovnávali nástroje v týchto oblastiach: cieľ metódy, využitie, dimenzie, počet položiek, forma položiek, formát odpovedí, skórovanie (min a max), vyhodnocovanie, interpretácia, konštrukcia, výberová vzorka, odhady spoľahlivosti, evidencie validity. Nakoniec sme uvažovali nad limitmi, ktoré uvádzali jednak autori metód ako aj nad ďalšími limitmi, ktoré môžu byť inšpiráciou pre ďalšie výskumné zámery.

## Výsledky

Analýzu sme zhrnuli do Tabuľky 1, ktorá je uvedená nižšie.

### Opis dotazníkov

AAW a LSPS vychádzajú z teórie attachmentu, ktorá je aplikovaná do pracovného prostredia. Oba dotazníky sú orientované na interpersonálne vzťahy na pracovisku: AAW odhaľuje, aké má participant vzťahy ku kolegom a meria globálny attachment, zatiaľ čo LSPS odhaľuje špecifický vzťahový model jedinca ku svojmu priamemu nadriadenému, ktorého môžeme ponímať ako attachment figúru. WPA sa zase opiera o poznatky z environmentálnej psychológie a to konkrétne z attachmentu na miesto (*place attachment*), avšak autor (Scrima, 2018) sa snažil o nové uchopenie place attachmentu v rámci dvojdimenzionálneho modelu Bartholomew a Horowitz (1991). WPA má za cieľ zhodnotiť vzťah ku pracovnému prostrediu a môžeme usudzovať, že sa jedná o špecificky orientovaný model attachmentu, keďže sa jedná o konkrétne pracovné miesto.

Dotazníky obsahujú relatívne málo položiek a participant sa vyjadrujú k výrokom na 5-bodovej Likertovej škále. Dva nástroje (WPA, AAW) majú tri dimenzie kopírujúc tri typy attachmentu (bezpečná vzťahová väzba, úzkostná, vyhýbavá). LSPS je jednodimenzionálny, pričom odhaľuje, nakoľko je nadriadený percipovaný ako vzťahová figúra poskytujúca bezpečie.

Dotazníky možno použiť aj pri nesupervidovanej administrácii bez kontroly nad identitou respondenta, bez úplnej kontroly nad podmienkami administrácie, ale aj s kontrolovanou nesupervidovanou administráciou.

## Konštrukcia dotazníkov

Autori vychádzali z overených nástrojov, využívali aj pomoc expertov na vytvorenie vhodných položiek. WPA tvorili experti, ktorí vybrali z item pool 33 výrokov. Pomocou EFA zredukovali počet položiek na 15. Naproti tomu pri konštrukcii AAW autori vychádzajú z už existujúceho dotazníka od autorov Neustadt et al. (2006).

*Tabuľka 1. Popis troch dotazníkov attachmentu vo vybraných kritériách, zdroj: autorka*

Názov metódy	Workplace attachment style questionnaire (WPA)	Adult attachment in the workplace (AAW)	Leader as security provider scale (LSPS)
Cieľ metódy	Investigovať štýl attachmentu k pracovnému miestu.	Investigovať štýl attachmentu ku kolegom v práci.	Investigovať percepciu podriadených voči svojmu priamemu nadriadenému ako figúry vzťahovej väzby poskytujúce bezpečie v pracovnom prostredí.
Využitie	HR manažéri, dôležité vedieť attachment style kvôli komfortu zamestnanca, kariérny rozvoj a mobilitu	Konkrétny štýl attachmentu vykazuje rozličné organizačné správanie (hlavne fungovanie a výkon), Dôležité je rozlíšiť neistú VV, nakoľko obe neisté VV fungujú odlišne.	Pevne ukotvený v teórii, použitie v pracovnom kontexte. Dôležité v čase distresu a krízy, nakoľko líder môže poskytnúť „bezpečný prístav“.
Dimenzie	3 dimenzie (secure, avoidant, preoccupied)	3 dimenzie (secure, avoidant, preoccupied)	Unidimenzionálny
Počet položiek	15 položiek, 5 položiek v každej dimenzii	18 položiek, 6 položiek v každej dimenzii	15 položiek
Forma položiek	Výroky	Výroky	Výroky
Forma odpovede	5-bodová Likertova škála od „1=vôbec nesúhlasím“ po „5=úplne súhlasím“	5-bodová Likertova škála od „1=vôbec nesúhlasím“ po „5=úplne súhlasím“	5-bodová Likertova škála od „0=vôbec nesúhlasím“ po „4=úplne súhlasím“
Skórovanie (min - max)	15 – 25	6 – 36	0 - 60
Vyhodnocovanie	Sumačný index	Sumačný index	Sumačný index
Konštrukcia	Experti, item pool, 33 výrokov, EFA zredukovali na 15	Z existujúceho dotazníka AAW, upravili 2 položky, skúmali, či je to 2/3faktorový dotazník	5 hlavných charakteristík figúry a vytvorili 15 položiek + z iných dotazníkov



<b>Výberová vzorka</b>	Kaukazské typy (Taliani)	Kaukazské typy (Taliani, Francúzi, Angličania), vyvážené vzorky, homogenizované	Kaukazské typy (Španieli)
<b>Odhady spoľahlivosti</b>	Cronbachova alpha min. 0,83	3-faktorový model Cronbachova alpha od 0,71	Cronbachova alpha 0,96
<b>Evidencie validity</b>	Zdanlivá validita-vysoká. Obsahová validita: EFA,CFA s využitím SEM, veľa rôznych indexov pre goodness-of-fit Konštruktová validita: kritériálna so sociodemografickými údajmi (slabé alebo žiadne vzťahy), s trvaním práce a organizačnou úrovňou, kde je pracovník (slabé a zanedbateľné vzťahy)	Zdanlivá validita- vysoká. Obsahová validita: 3-faktorový model (diskriminuje 2 neisté typy) je robustný v troch krajinách. Faktory slabó až stredne korelovali. Štruktúra bola rovnaká naprieč výskumnými vzorkami. Konštruktová validita-konvergentná s workplace attachmentom a afektívnym záväzkom slabé až stredne silné korelácie.	Zdanlivá validita-vysoká. Obsahová validita: EFA-extrahovaná len jedna dimenzia, CFA- potvrdila jeden faktor Konštruktová validita: silný pozitívny vzťah s transformačným alebo transakčným lídrom aj s autentickým vodcovstvom, výkonom lídra a spokojnosťou s lídrom, stredne silné vzťahy s pracovnou angažovanosťou, negatívny silný vzťah so štýlom lídra pasívno-vyhýbavý. Dotazník predikuje výkon a satisfakciu.

Dve položky boli zmenené s cieľom zvýšiť homogenitu, t. j. aby všetky položky boli orientované na kolegov (bez orientácie na nadriadeného). Preklady do iných jazykov (francúzština a taliančina) starostlivo zabezpečili s vysokým koeficientom zhody. A napokon LSPS tiež sčasti čerpá z iných dotazníkov, ale zároveň autori vytvárajú aj ďalšie položky na základe existujúceho pojmového rámca vzťahovej figúry, ktorá podporuje bezpečnú vzťahovú väzbu.

Výskumné vzorky pri konštrukcii pozostávali z európskych národností - kaukazské typy (Taliani, Francúzi, Angličania, Španieli), pričom počty participantov vo výskumných súboroch boli min. 220. Participantí boli dobrovoľníci-dospelá populácia, od 18 do cca 70 rokov s vekovým priemerom od 38 do 43, zamestnanci, s odpracovaným minimálne 1 rokom v danej práci/pozícii. Autori sa snažili o heterogénnosť s ohľadom na samotnú prácu, na riadiacu úroveň a pod., ale zároveň o homogénnosť s ohľadom na sektory a pohlavie. U AAW sú zahrnutí do výskumného súboru aj blue-collar pracovníci.

Odhady spoľahlivosti sú u všetkých uspokojivé alebo výborné. Najvyššie hodnoty Cronbachovej alfa sú 0,96 u LSPS, najnižšie odhady sú u AAW (od 0,71).

Účel metód je jasný a teda zdanlivá validita vysoká. Pri WPA a LSPS autori poskytujú evidencie obsahovej validity potvrdené exploračnou (EFA) a konfirmačnou (CFA) faktorovou analýzou. U AAW pomocou CFA. U AAW zisťovali autori aj konvergentnú validitu s WPA a afektívnym záväzkom, kde zistili slabé až stredne silné korelácie. U LSPS zistili silné pozitívne vzťahy s transformačným, transakčným aj s autentickým vodcovstvom, efektívnosťou lídra a spokojnosťou s lídrom, stredne silné vzťahy s pracovnou angažovanosťou. Silný negatívny vzťah bol so štýlom lídra pasívny-odmietavý.

Autori všetkých troch metodík uvádzajú samozrejme hlavnú oblasť použitia - psychológia práce, organizácie a personalistika.

## **Diskusia**

Cieľom teoretického príspevku bola analýza a porovnanie troch vybraných nástrojov zachytávajúcich prejavy attachmentu v pracovnom prostredí: Workplace attachment style questionnaire (WPA) (Scrima, 2018), Adult attachment in the workplace (AAW) (Scrima et al., 2014) a Leader as a secure provider scale (LSPS) (Molero et al., 2019).

Medzi výhody využitia dotazníkov patrí o. i. cieľ (odhaliť kvalitu a kvantitu vzťahov) ako aj dizajnové výhody (málo položiek, jednoduchosť administrácie a vyhodnocovania). Za jednu z nevýhod môžeme považovať to, že dotazníky WPA a AAW síce vychádzajú z dvojdimenzionálneho modelu attachmentu dospelých (Mikulincer & Shaver, 2008), ale reálne sa neodvodzuje sekundárna premenná (štýl). Participanti sa priamo definujú ako bezpečne alebo neisto pripútaní. Okrem toho však treba podotknúť, že typológia attachmentu pre WPA a AAW nie je totožná, pretože WPA primárne vychádza z attachmentu na miesto. LSPS sa zase opiera o teoretický rámec attachmentu, ale v empirickej rovine sa „nepotvrdilo“ 5 faktorov, ktoré autori navrhovali ohľadom bezpečnej figúry.

Výhrady sú namieste ohľadom výberu vzorky. Vo všetkých troch štúdiách boli participanti kaukazské typy a dobrovoľníci. V jednotlivých štúdiách to môžu byť nevýhody napr. viac white-collar zamestnancov, viac vysokoškolsky vzdelaných, menej žien ako nadriadených, ai.. Pokladáme za dôležité zamerať sa na rôznorodosť pri hľadaní evidencií validity- rôznorodosť úrovne vzdelania, úrovne manažmentu, rozličnosť povolání a poskytnúť

tak dostatočné kriteriálne evidencie v rámci jednej kultúry, spoločnosti.

Keď prejdeme ku samotnej konštrukcii dotazníkov, vytvorené metodiky prejavili dobré a výborné odhady spoľahlivosti vnútornej konzistencie (Taber, 2018). Vhodné a zaujímavé by boli výpočty iných odhadov, napr. stabilita v čase, keďže vzťahová väzba a jej štýl sa považuje za relatívne stabilnú črtu (Van Ijzendoorn, 1995).

V prípade evidencií validity boli autori dotazníkov veľmi dôslední a poskytli rôzne obsahové a konštruktové evidencie validity. Vhodné by však bolo odhaliť prediktívne sily minimálne na výkon a satisfakciu, tak ako je to u LSPS.

Zamýšľaní používateľa testu sú výskumníci, s potenciou kvalifikovaných užívateľov testu. Teoretický rámec testov sa opiera o komplexnejšie poznatky zo psychológie osobnosti. V prvom rade by mohol vzniknúť dojem, že niektorý zo štýlov je primárne lepší. My však nepovažujeme žiadny štýl pripútanosti za nevhodný, ale každý zo štýlov vnímame ako zdroj dôležitých informácií o tom, ako sa jedinec cíti v danej situácii, ako sa správa a aký výkon podáva v pracovnom kontexte. Takisto treba vziať do úvahy, čo aktivuje behaviorálny systém attachmentu v pracovnom prostredí (Yip et al., 2018) ako aj špecifickosť vzťahovej väzby na konkrétnu osobu/objekt (Game, 2008). Attachment je okrem toho aj kultúrne podmienený (Thompson, 2008) a v pracovnej oblasti sa tieto kultúrne rozdiely môžu prejaviť tiež (Mayselless & Popper, 2007).

Nástroje sú určené pre personalistov, HR manažérov a manažérov vo všeobecnosti, ktorí majú záujem lepšie spoznať svojich poriadných v rámci výberového procesu, kariérneho plánovania alebo rozvoja (Harms, 2011). Zamestnanci s rôznymi štýlmi vzťahovej väzby vykazujú rôzne organizačné správanie, z ktorého napr. kontextuálny výkon a zaangažovanosť sú dôležité psychologické aspekty zamestnateľnosti (Lisá et al., 2019; Lisá & Newman, 2020). Okrem toho, sú to práve vedúci pracovníci, ktorí usmerňujú svoju komunikáciu s daným pracovníkom s cieľom vyššej spokojnosti, efektívnosti a pracovného výkonu (Hudson, 2013). V neposlednej rade, práve v čase distresu, zvýšených požiadaviek a prekonávania zmeny alebo krízy, či už individuálnej, pracovnej alebo zmeny v spoločnosti, má štýl attachmentu interpretačnú silu ozrejmiť organizačné a sociálne správanie zamestnanca.

Za limit tejto štúdie pokladáme teoretickú analýzu a porovnanie vybraných dotazníkov. Porovnávacie kritériá sme vyberali sami vychádzajúc z kritérií EFPA, ale keďže tieto sú stanovené pre štandardizované metodiky, mohli sme vybrať len niekoľko oblastí, ktoré nemusia

postihovať celú komplexnosť analýzy. Taktiež samotný výber a množstvo dotazníkov nemusí byť dostatočný. Okrem toho dotazníky ešte nie sú lokalizované a používané na Slovensku.

Na záver môžeme zhrnúť, že nástroje poskytujú rôznorodé informácie o zamestnancovi, pričom každý z dotazníkov vykresľuje vzťahovanie sa zamestnanca v práci z inej perspektívy. Adaptácia na viac/iné krajiny ešte len čaká. Nástroje však ašpirujú na výborné hodnotiace nástroje vzťahovej väzby na pracovisku.

Slovenská verzia dotazníkov je na vyžiadanie u autorky.

### Literatúra

- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Bretherton, I., & Munholland, K. A. (2008). Internal working models in attachment relationships: Elaborating a central construct in attachment theory. In J. Cassidy, & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of Attachment: Theory, Research and Clinical Applications* (pp. 102-127). New York, USA: Guildford Press.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632–650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- EFPA Review model for the description and evaluation of psychological and educational tests. (2013). Dostupné na <http://assessment.efpa.eu/download/650d0d4ecd407a511-39ca44ee704fda4>
- Game, A. M. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61(3), 355–393. <https://doi.org/10.1177/001-8726708088998>
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>

- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270–280. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270>
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147–159. <https://doi.org/10.1037/mgr0000003>
- Konrádová, Ľ., & Randušková, B. (2015). Vzťahová väzba a kariérne rozhodovanie adolescentov. In M. Bozogánová, M. Kopaničáková, & J. Výrost (Eds.), *Zborník príspevkov zo 17.ročníka medzinárodnej konferencie Sociálne procesy a osobnosť* (pp. 225-232). Košice, SK: Spoločenskovedný ústav SAV. Dostupné na: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings14.pdf>
- Lisá, E., Hannelová, K., & Newman, D. (2019). Comparison between employers' and students' expectations in respect of employability skills of university graduates. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 20(1), 71–82.
- Lisá, E., & Newman, D. (2020). *Psychologické aspekty zamestnatel'nosti vysokoškolských študentov a absolventov v kontexte očakávaní zamestnávateľov*. Žilina, SK: Georg.
- Mayseless, O., & Popper, M. (2007). Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment and Human Development*, 9(1), 73–93. <https://doi.org/10.1080/14616730601151466>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2008). Adult attachment and affect regulation. In J. Cassidy, & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 503-531). New York, USA: The Guilford Press.
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the Leader as Security Provider Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183–193. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). The relationship between personality traits, self-esteem, and attachment at work. *Journal of Individual Differences*, 27(4), 208–217. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.27.4.208>

- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828–849. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.595561>
- Scrima, F. (2018). The psychometric properties of the workplace attachment style questionnaire. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9928-1>
- Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432–437. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.013>
- Scrima, F., Rioux, L., & Lorito, L. (2014). Three-factor structure of adult attachment in the workplace: Comparison of British, French, and Italian samples. *Psychological Reports*, 115(2), 627–642. <https://doi.org/10.2466/49.PR0.115c25z2>
- Seitl, M., & Charvát, M. (2018). Attachment styles: a motivational framework of personality dispositions in selection and counselling. *Človek a Spoločnosť*, 21(1), 12–28.
- Schraggeová, M., & Rošková, E. (2015). Vzťahová väzba, záväzok k organizácii a organizačné občianske správanie. In M. Bozogánová, M. Kopaničáková, & J. Výrost (Eds.), *Zborník príspevkov zo 17.ročníka medzinárodnej konferencie Sociálne procesy a osobnosť* (pp. 408-414). Košice, SK: Spoločenskovedný ústav SAV. Dostupné na: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings14.pdf>
- Schraggeová, M., & Rošková, E. (2016). Psychologická zmluva, vzťahová väzba a zámer zotrvať v organizácii. In E. Sollárová, & T. Sollár (Eds.), *Zborník z medzinárodnej konferencie Psychológia práce a organizácie* (pp. 185-191). Nitra, SK: Univerzita Konštatína Filozofa v Nitre a Univerzita Palackého v Olomouci.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Thompson, R. A. (2008). Early attachment and later development: Familiar questions, new answer. In J. Cassidy, & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of Attachment. Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 348-365). New York, USA: The Guildford Press.

- Van Ijzendoorn, M. H. (1995). Adult attachment representations, parental responsiveness, and infant attachment: A meta-analysis on the predictive validity of the adult attachment interview. *Psychological Bulletin*, 117(3), 387–403. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.387>
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185–198. <https://doi.org/10.1002/job.2204>

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Katarína Greškovičová, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského v Bratislave

Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava, Slovenská republika

[greskovicovakatarina@gmail.com](mailto:greskovicovakatarina@gmail.com)

### **Grantová podpora**

Tento príspevok vznikol v rámci výskumného projektu GAAA 3\_5/2020: Workplace attachment v kontexte premenných organizačného správania a výkonu.

## Trait Emotional Intelligence and Leadership Behavior Forms of School Managers

### Črtová emocionálna inteligencia a líderské formy správania sa manažérov v školách

Zuzana Heinzová & Lada Kaliská

Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

#### Abstract

*The study verifies the potentials of specific research sample of the school leaders –school managers as leaders being liable for Slovak school system transformation.*

**Objective.** *The study analyses the relations and differences of trait emotional intelligence (EI) and leader's practices of the school leaders in the context of transformational leadership.*

**Method.** *The research sample obtained by intentional sampling consisted of the school leaders (N=47,  $AM_{age}=47.81$ ;  $SD=10.96$ ; 13% of males). Data were collected by assessing five leader's practices (Model the Way, Inspire a Shared Vision, Challenge the Process, Enables Others to Act, Encourage the Heart) by the means of Leadership Practices Inventory (LPI, Kouzes & Posner, 2013) and Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF, Petrides, 2009; the Slovak adaptation by Kaliská & Nábělková, 2015).*

**Results.** *The results prove there are positive moderate correlations between leader's practices (Inspire a Shared Vision, Enables Others to Act and Encourage the Heart) from Kouzes and Posner's conception (2013) and level of trait EI analyzing EI as a personality trait related to emotionality.*

**Conclusions.** *Research findings suggest that trait EI appears to be a possible indicator of the leadership practices of the transformative educational leaders.*

**Limitations.** *The study is limited by non-standardized LPI tool and research sample specifics, size and sampling.*

**Keywords.** *Educational leaders; transformational leadership; trait emotional intelligence*



## **Abstrakt**

*Štúdia výskumne verifikuje potenciál špecifického výskumného súboru lídrov v edukácii – riadiacich pracovníkov v školách, ktorí sú spoluzodpovední za transformáciu slovenského školstva.*

**Cieľ.** *Cieľom štúdie bolo výskumne analyzovať súvislosti medzi črtovou emocionálnou inteligenciou (EI) lídrov v edukácii a ich vodcovskými praktikami v kontexte transformačného líderšipu.*

**Metóda.** *Výskumný súbor tvoria učitelia v riadiacich funkciách škôl (N=45,  $AM_{age}=47,81$ ;  $SD=10,96$ ; 13% mužov). Dáta boli získané dotazníkom Leadership Practices Inventory (LPI, Kouzes & Posner, 2013), ktorý posudzuje päť typov praktík – správania sa lídra (1) Modelovanie / ukazovanie cesty, 2) Inšpirovanie víziou, 3) Podpora iniciatívy a inovácií, 4) Umožnenie rastu a aktivity a 5) Povzbudzovanie a oceňovanie) a Dotazníkom črtovej EI (Trait Emotional Intelligence Questionnaire-short form, TEIQue-SF, Petrides, 2009; slovenský preklad Kaliská & Nábělková, 2015).*

**Zistenia.** *Výsledky Pearsonovej korelačnej analýzy naznačujú, že existuje pozitívna stredne silná štatisticky významná súvislosť medzi ich líderskými praktikami (Inšpirovanie víziou, Umožnenie rastu a aktivity a Povzbudzovanie a oceňovanie) z koncepcie Kouzesa a Posnera (2013) a úrovňou črtovej EI, ktorá postuluje EI ako osobnostnú predispozíciu súvisiacu s emocionalitou.*

**Záver.** *Výskumné zistenia naznačujú, že črtová EI sa javí ako možný ukazovateľ líderských praktík transformatívneho lídra v edukačnom prostredí.*

**Limity.** *Výskumná štúdia je limitovaná neštandardizovaným nástrojom LPI a veľkosťou, špecifickosťou a výberom vzorky.*

**Kľúčové slová.** *Lídri v edukácii; transformatívny líderšip; črtová emocionálna inteligencia*

## **Úvod**

V súvislosti s problematikou transformácie školstva by sa nemala opomínať aj otázka úlohy a miesta lídrov a líderstva v edukácii. Ako ukazuje bibliometrická analýza realizovaná prostredníctvom najznámejšej databázy Web of Science Core Collection v rokoch 1900 až 2018 bolo uverejnených len 45 vedeckých štúdií k problematike „transformatívneho líderstva

v edukácii“ (Kaliská, 2019). Pomerne málo priestoru je vo svetových aj v slovenských podmienkach venovaného predovšetkým psychologickému pohľadu na líderstvo v edukácii. Cieľom projektu APVV-17-0557 "Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii" o.i. vytvoriť a výskumne overiť koncepciu kompetencií lídrov v edukačnom prostredí. Kompetenčné modely špecifikujú schopnosti, zručnosti, vedomosti, osobnostné črty etc. vhodné alebo nevyhnutné k pozícii, pre ktorú je model vytvorený (Smutný et al., 2014). Kompetenčné modely transformatívnych lídrov v edukácii (vytvorené najmä v USA a Kanade) obsahujú odkazy na poznatky, zručnosti a kompetencie, ktoré si učitelia, riaditelia a ostatní riadiaci pracovníci potrebujú osvojiť vo vodcovských rolách v prostredí škôl a v ich profesii. Väčšina kompetenčných modelov sa však týka najmä manažérskych zručností a v malej miere sú zastúpené aj psychologické kompetencie lídrov v edukácii (Sollárová et al., 2019).

Predkladaná štúdia výskumne verifikuje potenciál špecifického výskumného súboru slovenských lídrov v edukácii – manažérov v školách, ktorí sú spoluzodpovední za transformáciu slovenského školstva a zameriava sa na osobnostné charakteristiky transformatívnych lídrov (TL) v kontexte črtovej emocionálnej inteligencie (EI). Transformatívne líderstvo sa chápe ako proces, v ktorom líder komunikuje a spolupracuje s nasledovateľmi s cieľom zvyšovať ich motiváciu ako aj morálku, keďže líder sa prirodzene zaujíma o ich potreby a snaží rozvíjať ich plný osobnostný potenciál (Burns, 1978). Transformatívny lídership má podľa Podsakoffa et al. (1990) šesť základných princípov: 1) identifikácia a vyjadrenie vízie, 2) poskytnutie vhodného modelu, cesty, 3) akceptovanie a podpora cieľov skupiny, 4) očakávanie vysokých výkonov, 5) poskytovanie individuálnej podpory a 6) intelektuálna stimulácia. Na podobných princípoch postavili svoj model transformatívneho líderstva aj Kouzes a Posner (2017), ktorí dlhodobou analýzou rozhovorov, prípadových štúdií a analyzovaním množstva prieskumných zistení identifikovali správanie transformatívneho lídra, konkrétne 5 základných druhov jeho správania sa: 1) Modelovanie / ukazovanie cesty, 2) Inšpirovanie víziou, 3) Podpora iniciatívy a inovácií, 4) Umožnenie rastu a aktivity a 5) Povzbudzovanie a oceňovanie. Pričom správanie lídra v zmysle Modelovania / ukazovania cesty znamená podľa autorov schopnosť jasne deklarovat' svoje hodnoty a presvedčiť ostatných, aby ho nasledovali a schopnosť poskytovať ostatným príklady, ktoré sú v súlade so spoločnými hodnotami organizácie alebo tímu. Správanie lídra v zmysle Inšpirovania víziou znamená schopnosť lídra predvídať budúcnosť a na základe toho ponúkať podnetné a inovatívne

nápady. Zároveň zapája ostatných do spoločnej vízie cez vzájomné zdieľanie aspirácií. Správanie lídra v rámci Podpory iniciatívy a inovácií znamená schopnosť vyhľadávať príležitosti, aktívne začínať z vlastnej iniciatívy a zároveň líder aktívne vyhľadáva inovatívne spôsoby na zlepšenie funkčnosti tímu. Líder s takýmito charakteristikami zvykne podnecovať ostatných k experimentovaniu či riskovaniu tak, že neustále generuje drobné víťazstvá tímu a podporuje učenie sa prostredníctvom skúsenosti. Umožnenie rastu a aktivity predstavuje podľa autorov na jednej strane schopnosť lídra posilňovať spoluprácu tímu budovaním vzájomnej dôvery a podporovaním vzťahov v tíme, no na druhej strane posilňuje tímového ducha tak, že buduje sebadetermináciu svojich kolegov (v zmysle motivácie) a posilňuje ich kompetencie. Líderská praktika Povzbudzovanie a oceňovanie predstavuje schopnosť lídra identifikovať u jednotlivcov osobné angažovanie sa takým spôsobom, že ich oceňuje za ich osobný prínos pre organizáciu či tím. Zároveň ale dokáže oceniť úspechy jednotlivcov aj tímu spôsobom, ktorý posilňuje ducha a kohéziu tímu či organizácie.

Výskumný zámer štúdie vyplynul z očakávania, že zručnosti či osobnostné črty transformatívneho lídra úzko súvisia s jeho emocionálnou inteligenciou, pričom vychádzame z konceptu črtovej emocionálnej inteligencie K.V. Petridesa, ktorý chápe emocionálnu inteligenciu ako osobnostnú črtu popisujúcu emocionálne fungovanie jednotlivca (Petrides & Furnham, 2001). Jeho koncept črtovej EI reprezentuje vnímanie subjektívnej povahy emocionálneho prežívania a meria sa prostredníctvom sebaopisných, sebavýpoved'ových dotazníkov a obsahuje štyri všeobecné faktory: wellbeing (reprezentovaný optimizmom, šťastím a sebaúctou), emocionalita (reprezentovaná empatiou, vzťahovou kompetenciou, emočnou percepciou a expresiou), sociabilita (reprezentovaná manažmentom emócií druhých, asertivitou a sociálnou uvedomelosťou) a sebakontrola (reprezentovaná emočnou reguláciou, impulzivitou a zvládaním stresu) (Petrides, 2009).

Problematike súvislostí charakteristík transformatívneho lídra a emocionálnej inteligencie sa venovalo pomerne veľké množstvo autorov (spomedzi všetkých spomenieme napr. Caruso & Salovey, 2004; Caruso et al., 2014; Esfahani & Soflu, 2011; Gardner, & Stough, 2002; Hur et al., 2011; Sparrow & Night, 2012; a. i.). Esfahani a Soflu (2001; N = 53,  $r = 0,61^{**}$ ), ktorí na výskum použili Petridesov EI dotazník z roku 2007 a MLQ zistili, že EI lídrov silne súvisí s ich charakteristikami TL aj vo svojich jednotlivých subškálach.

Z pohľadu našej štúdie sme chceli overiť vzťah medzi použitými metodikami na zisťovanie charakteristík TL a faktorov črtovej EI. Vo výskume predkladanej štúdie bol využitý v našich kultúrnych podmienkach nový dotazník na zisťovanie líderských praktík, Leadership Practice Inventory LPI autorov Kouzesa a Posnera (2013) a na zisťovanie osobnostných charakteristík lídrov bol použitý Petridesov dotazník TEIQue – SF (2008). Na základe skôr overeného vzťahu medzi charakteristikami TL skúmaných prostredníctvom MLQ a koncepciou EI, vnímame prieniky medzi nami použitými metodikami a s nimi súvisiacimi konceptami - Kouzesovým a Posnerovým modelom TL a Petridesovou črtovou EI - predovšetkým vo faktoroch Sebakontrola, Sociabilita a Emocionalita na strane EI a na strane charakteristík TL v subškálach Podpora iniciatívy a inovácií, Umožnenie rastu a aktivity a Povzbudzovanie a oceňovanie.

### **Cieľ**

Cieľom našej štúdie je empirická analýza súvislostí črtovej emocionálnej inteligencie lídrov v edukácii a ich vodcovskými praktikami v kontexte transformačného líderšipu, na základe ktorého sme vyslovili výskumnú otázku:

VO: Existuje súvislosť medzi vodcovskými praktikami v kontexte transformačného líderšipu (LPI) a globálnou úrovňou črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue –SF), ako aj jej faktormi?

### **Výskumný súbor**

Výskum bol realizovaný s výskumným súborom tvoreným učiteľmi v riadiacich funkciách škôl stredného Slovenska (N=45,  $AM_{age} = 47,81$ ;  $SD = 10,96$ ; 13% mužov), kde sa jednalo o zámerný výber respondentov s cieľom zachytiť práve líderské schopnosti u radiacich zamestnancov v našom školstve.

### **Metodiky**

Do výskumnej batérie boli zaradené nasledujúce metodiky:

Dotazník **Leadership Practices Inventory** (LPI, Kouzes & Posner, 2013), posudzuje päť typov praktík / správania sa transformatívneho lídra (popis typov a zároveň subškál dotazníka LPI vid' vyššie), pozostáva z 30 položiek, pričom na každú subškálu pripadá 6 položiek hodnotených na 10-bodovej Likertovej škále (od 1 – takmer nikdy po 10 – takmer vždy). Administrácia LPI trvá cca 10-15 minút.

Dotazník **črtovej EI** (TEIQue-SF, Petrides, 2009; slovenský preklad Kaliská & Nábělková, 2015), posudzuje globálnu úroveň emocionálneho fungovania jednotlivca a 4 faktory: emocionalita, sebakontrola, sociabilita, wellbeing, pozostáva z 30 položiek, na ktoré respondenti odpovedajú prostredníctvom 7 bodovej Likertovej škály (1 – úplne nesúhlasím až 7- úplne súhlasím). Administrácia dotazníka TEIQue - SF trvá približne 7 minút.

Reliabilita v zmysle vnútornej konzistencie bola u oboch dotazníkov posudzovaná prostredníctvom Cronbachovej alfy a v oboch dotazníkoch dosiahla uspokojivé hodnoty od 0,70 po 0,86.

Na základe deskriptívnych ukazovateľov (koeficienty šikmosti a špicatosti) sme u sledovaných premenných nezaznamenali výraznú odchýlku od normálu, preto sme pri štatistickej analýze použili parametrické postupy.

## Výsledky výskumu

Premenné oboch konštruktov približujeme pomocou deskriptívnych charakteristík v tabuľke 1.

**Tabuľka 1.** Štatistická deskripcia premenných (charakteristiky TL a črtová emocionálna inteligencia) vo výskumnom súbore manažérov škôl stredného Slovenska (N=45)

	Min	Max	AM	SD	Šikmost'	Špicatost'
Well-being	4,0	7,0	5,70	0,72	-0,442	-0,379
Sebakontrola	3,3	6,2	4,93	0,73	-0,226	-0,665
Emocionalita	4,8	6,9	5,74	0,47	-0,092	-0,303
Sociabilita	2,5	6,8	4,74	0,85	-0,322	0,696
Globálna TEI	4,0	6,7	5,28	0,48	0,256	1,297

LPI	Modelovanie / ukazovanie cesty	5,0	9,8	7,51	1,24	-0,146	-0,661
	Inšpirovanie víziou	3,0	10,0	6,43	1,69	-0,058	-0,342
	Podpora iniciatívy / inovácií	4,2	9,3	6,99	1,15	-0,532	-0,093
	Umožnenie rastu a aktivity	5,3	10,0	7,84	1,12	-0,259	-0,49
	Povzbudzovanie a oceňovanie	4,0	10,0	7,15	1,58	-0,131	-0,886

Cieľom výskumu bola empirická analýza súvislostí medzi črtovou EI školských manažérov ako lídrov v edukácii a ich vodcovskými praktikami v kontexte TL, ktorú sme zisťovali prostredníctvom Pearsonovho korelačného koeficientu.

*Tabuľka 2. Korelačné koeficienty pre charakteristiky TL (meraného LPI) a črtovou EI (meranou TEIQue – SF)*

	Modelovanie/ ukazovanie cesty	Inšpirovanie víziou	Podpora iniciatívy a inovácií	Umožnenie rastu a aktivity	Povzbudzovanie a oceňovanie
<b>Well-being</b>	0,02	0,13	-0,19	0,14	0,06
<b>Sebakontrola</b>	0,25	0,18	-0,11	0,20	0,25
<b>Emocionalita</b>	0,16	0,24	0,01	<b>0,38**</b>	<b>0,30*</b>
<b>Sociabilita</b>	0,19	<b>0,31*</b>	0,10	0,20	0,23
<b>Globálna TEI</b>	0,21	<b>0,29*</b>	-0,06	<b>0,30*</b>	0,27

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

Výsledné hodnoty Pearsonovho testovania prezentované v tabuľke 2 ukazujú, že vecne ide o stredne silný štatistický vzťah pozitívneho smeru medzi globálnou črtovou EI a subškálou LPI Inšpirovanie víziou a subškálou Umožnenie rastu a aktivity. Rovnako štatisticky významný stredne silný vzťah pozitívneho smeru existuje medzi faktorom Emocionalita a subškálami Umožnenie rastu a aktivity a Povzbudzovanie a oceňovanie a napokon opäť rovnaký štatisticky významný vzťah medzi faktorom Sociabilita a subškálou Inšpirovanie víziou.

## Diskusia

Existenciou štatisticky významných vzťahov medzi globálnou črtovou EI a charakteristikami TL vo výskumnom súbore slovenských školských manažérov ako lídrov v edukácii sa potvrdili vzťahy medzi EI a charakteristikami TL. V súvislosti s výsledkami nášho výskumu platí, že čím vyššou úrovňou globálnej črtovej EI disponujú školskí manažéri stredného Slovenska, tým disponujú vyššou úrovňou schopnosti predvídať budúcnosť, vedia inšpirovať svojich kolegov podnetnými a inovatívnymi návrhmi a zároveň s nimi spolupracovať na budovaní spoločnej vízie. Takisto je u nich rozvinutejšia schopnosť posilňovať spoluprácu v tíme, budovať dôveru a vzťahy v tíme, ale aj posilňovať kompetencie svojich kolegov. Výskum ďalej potvrdil, že čím je u školských manažérov vyššia miera empatie a vzťahovej kompetencie, tým je u nich vo vyššej miere rozvinutá líderská schopnosť posilňovať spoluprácu, budovať dôveru a pevné vzťahy v tíme, ako aj schopnosť oceňovať svojich kolegov za ich osobný prínos pre organizáciu alebo svoj tím, no oceňovať dokážu takým spôsobom, že ním posilňujú ducha tímu. Rovnako výskum potvrdil, že čím sú školskí manažéri viac asertívni, sociálne uvedomelí a majú rozvinutejšiu schopnosť manažovať emócie druhých, tým je u nich rozvinutejšia líderská schopnosť predvídať budúcnosť a vďaka tomu ponúka podnetné a inovatívne nápady, ktorými inšpiruje svojich kolegov, no zároveň ich zapája do spoločnej vízie budúcnosti cez vzájomné zdieľanie aspirácií.

Výskumné zistenia predkladanej štúdie sú tak v súlade s inými výskumnými zisteniami, ktoré analyzovali vzťah EI transformatívnych lídrov s ich líderskými zručnosťami. Za všetkých spomenieme výskumné zistenia Gardnerovej a Stougha (2002). Autori uvádzajú, že regresná analýza položiek dotazníkov SUEIT a MLQ preukázala, že schopnosť lídrov identifikovať a porozumieť emóciám druhých je najlepším prediktorom TL, konkrétne podmieňuje dimenzie Charizma lídra/ Idealizovaný vplyv, Osobný prístup a Intelektuálna stimulácia. To znamená, že úroveň EI lídra ovplyvňuje tie charakteristiky TL ako Charizmu lídra, t.j. správanie, ktorým líder dosiahne to, že sa s ním ostatní identifikujú; správanie, ktoré v ostatných vytvára pocit, že sú dôležití a zároveň správanie podporujúce osobný rastu aktivitu a angažovanosť svojich nasledovateľov.

Samozrejme, sme si vedomí limitov nášho výskumu, ktoré súvisia predovšetkým s veľkosťou a výberom špecifického výskumného súboru, ako aj použitím doposiaľ neštandardizovaného nástroja zisťovania charakteristík TL - LPI. Preto sme si overili prítomnosť

tzv. common method bias pri použití tohto meracieho nástroja a zistili sme, že v dátach nášho výskumného súboru nedochádza ku skresleniu výsledkov v súvislosti s použitím neštandardizovaného dotazníka LPI, pretože celková odchýlka extrahovaná Harmanovým jednofaktorovým testom je 40,3% a je nižšia ako odporúčaná hranica 50%. (Podsakoff et al., 2003)

## Záver

Prezentované výskumné zistenia naznačujú, že črtová EI môže byť jedným z faktorov, ktorý súvisí so schopnosťou byť inšpiratívnym edukačným lídrom. Keďže črtová EI je chápaná ako konštelácia sebedripísaných schopností a behaviorálnych dispozícií súvisiacich s emocionalitou, ktoré je možné rozvíjať a následne môže dôjsť k rozvoju takých praktík transformatívneho lídersípu, ktoré umožnia druhým rásť, motivovať sa, spolupracovať s druhými a budovať ducha tímu či organizácie, ktorá prináša zmenu v edukačnom prostredí. Práve lídri v edukačnom prostredí by mali byť facilitátormi, ktorí umožnia ostatným rozvíjať svoj vlastný potenciál.

## Literatúra

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caruso, D. R., Fleming, K., & Spector, E. D. (2014). Emotional Intelligence and Leadership. In G. R. Goethals, S. T. Allison, R. M. Kramer, & D. M. Messick (Eds.), *Conceptions of Leadership. Jepson Studies in Leadership* (pp. 93-111). Palgrave Macmillan.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *Emotionally Intelligent Manager*. John Wiley & Sons Inc.
- Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 2384–2393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.465>
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>



- Hur, Y., & van der Berg, P.T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(2011), 591–603. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.05.002>
- Kaliská, L. (2019). Bibliometric analysis of "transformative leadership in education" in Web of Science Core Collection. In *ICERI 2019: 12th international conference of education, research and innovation, 11. - 13. 11. 2019, Seville, Spain: conference proceedings* (pp. 9789-9798). International association of technology, education and development (IATED)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley Brand.
- Petrides, K. V. (2009). *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Technical Manual*. London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2014). Developing managerial competency model. *Proceedings of International Conference Hradec Economic Days*, 4(2), 309–315.
- Sollárová, E., Poliach, V., Heinzová, Z., Pašková, L., & Žitniaková Gurgová, B. (2019). Kompetenčné modely lídershipu v edukačnom prostredí. In J. Procházka, T. Kratochvíl, & M. Vaculík (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2019 Sborník příspěvků* 18.

*mezinárodní konference* (pp.225-234). MUNI Press.  
<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-24>

Sparrow, T, & Knight, A. (2012). *Applied EI: The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*. John Wiley & Sons Inc.

### **Kontaktné údaje**

**Mgr. Zuzana Heinzová, PhD.**

Katedra psychológie, Pedagogická fakulta UMB  
Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, Slovenská republika  
[zuzana.heinzova@umb.sk](mailto:zuzana.heinzova@umb.sk)

### **Grantová podpora**

APVV-17-0557 "Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii"

## **Verification of Validity of Multimethod Objective Interest Test Battery (MOI): Evaluation of the Material for Interpretation of Test Results**

**Overenie validity Multimetódovej objektívnej testovej batérie záujmov (MOI):  
Zhodnotenie materiálu pre interpretáciu testových výsledkov**

*Miriama Hudáková & Tomáš Sollár*

*Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre*

### **Abstract**

*Multimethod objective interests test battery (MOI) represents an innovative multi-method approach to diagnosing career interests by combining explicit measure of interests (questionnaire and nonverbal test) with implicit measurement (3 objective personality tests).*

**Objective.** *The aim of the study was to verify the validity of Slovak version of MOI by evaluating the material for interpretation of the MOI battery, which consists of a list of vocational activities suggested to participant based on his individual results.*

**Method.** *The sample consisted of 62 participants (60 % women;  $M_{age} = 26.6$ ;  $SD_{age} = 9.16$ ).*

**Results.** *Evaluation of a list of suggested vocational activities by participants supported the advantage of using a multimethod approach to diagnosing career interests.*

**Conclusions.** *Due to the found more negative evaluation of the suggested vocational activities based on implicit measurement (compared with explicit measurement) we recommend caution when using implicit methods, there may be especially useful for their exploratory character.*

**Limitations.** *We discuss the usability and limits of a multimethod diagnostics of interests.*

**Keywords.** *validity; career interests; multimethod diagnostics*

### **Abstrakt**

*Multimetódová objektívna testová batéria záujmov (MOI) predstavuje inovatívny multimetódový prístup k diagnostike kariérových záujmov tým, že kombinuje explicitné meranie záujmov (dotazník a nonverbálny test) s implicitným meraním (3 objektívne testy).*

**Cieľ.** Cieľom štúdie bolo overiť validitu slovenskej verzie MOI prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu batérie MOI, ktorý je tvorený zoznamom profesijných činností navrhnutých participantovi na základe jeho individuálnych výsledkov.

**Metóda.** Vzorku tvorilo 62 participantov (60 % žien;  $M_{vek} = 26,6$ ;  $SD_{vek} = 9,16$ ).

**Zistenia.** Hodnotenie zoznamu navrhovaných profesijných činností participantmi podporilo výhodu použitia multimetódového prístupu k diagnostike kariérových záujmov.

**Záver.** Vzhľadom na zistené negatívnejšie hodnotenie navrhovaných profesijných činností na základe implicitného merania (v porovnaní s explicitným meraním) odporúčame opatrnosť pri používaní implicitných metód, pričom užitočný môže byť najmä ich exploratívny charakter.

**Limity.** V štúdiu diskutujeme využiteľnosť a limity multimetódovej diagnostiky záujmov.

**Kľúčové slová.** validita; kariérové záujmy; multimetódová diagnostika

## Úvod

Pri formulovaní cieľa štúdie sme vychádzali z aktuálnej situácie v kariérovom poradenstve na Slovensku, kde poradcovia nemajú k dispozícii nevyhnutné metodické nástroje (Lepeňová, 2008), výskumne sa nevenuje dostatočná pozornosť niektorým dôležitým konštruktom (Baňasová, 2018a) a chýbajú adekvátne metódy k meraniu širokého spektra kariérových záujmov (Mezera, 2005). Preto v štúdiu overujeme validitu Multimetódovej objektívnej testovej batérie záujmov (MOI), ktorá predstavuje inovatívny multimetódový spôsob diagnostiky záujmov na základe Hollandovej teórie. Validita bude overovaná prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu MOI, ktorý bude slúžiť poradcovi.

### **Teoretické ukotvenie záujmov a ich diagnostikovanie**

Záujmy sú „relatívne stabilné, kognitívne, emocionálne a hodnotovo v osobnosti zakotvené tendencie konania, ktoré sa navzájom líšia na základe typu, smeru, generalizovateľnosti a intenzity“ (Bergmann & Eder, 2011, s.6). Najrozšírenejšou taxonómiou záujmov je Hollandova teória (Pässler et al., 2015), ktorá je široko používaná v teórii i praxi (Proyer, 2007) aj ako súčasť intervenčných programov v kariérovom poradenstve (Baňasová, 2018b; 2018c). Podľa Hollanda (1997) patrí väčšina ľudí k jednému zo šiestich záujmových typov: *prakticko-technický (R)*, *intelektuálno-vedecký (I)*, *umelecko-jazykový (A)*, *sociálny (S)*,

*podnikateľský (E) a organizačno-riadiaci (C)*. Okrem záujmových typov zahŕňa Hollandova teória (1997) aj koncept diferenciacie a kariérovej identity. Diferenciácia je miera v akej je jednotlivec podobný jednému alebo dvom záujmovým typom pri vylúčení ostatných typov. Kariérová identita hovorí o jasnosti a stabilnosti obrazu kariérových preferencií jednotlivca (Gottfredson & Johnstun, 2009). Kariérová identita a s ňou súvisiace ťažkosti sú prediktorom kariérovej rozhodnutosti (Baňasová, 2018d; 2018e), pre ktorú je kariérová identita kľúčová (Baňasová et al., 2019).

Holland (1997) vidí užitočnosť diagnostiky záujmov v skúmaní kariérových možností, zvažovaní potenciálnych povolání a poskytnutí podpory kariérových aspirácií jednotlivca. Napriek existencii rôznych druhov metód sa na diagnostiku záujmov v kariérovom poradenstve (aj na Slovensku) používajú spravidla len dotazníky (Proyer, 2007; VÚDPaP, 2004). Od klasických dotazníkových metód sa batéria MOI odlišuje inovatívnym multimetódovým spôsobom diagnostiky. Meria záujmy explicitne, pomocou verbálneho dotazníka a nonverbálneho testu, a implicitne prostredníctvom troch objektívnych testov osobnosti, a to na teoretickom základe Hollandovej teórie (1997). Princíp objektívnych testov spočíva v tom, že sú konštruované tak, aby testovaný nevedel akým spôsobom je merané jeho správanie, čím je náročné ich výsledky zámerne skresliť. Testovaný nie je požiadaný, aby sa hodnotil, ale informácie o záujmoch sa odvodzujú zo správania registrovaného vo výkonovej situácii. Objektívne testy môžu priviesť klientovu pozornosť, prostredníctvom spätnej väzby, ku kariérom možnostiam, ktoré predtým neboli zvažované (Proyer & Häusler, 2011).

### **Overenie validity MOI prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu testu**

V štúdií sme sa rozhodli skúmať kriteriálnu validitu MOI, a to prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu MOI samotnými participantmi. Materiál pre interpretáciu testu predstavuje počítačom generovaná správa s profesijnými činnosťami (vyberanými zo zoznamu 888 činností), ktoré sú participantovi navrhnuté na základe jeho individuálnych výsledkov. Participantovi je navrhnutých 20 činností na základe explicitného merania a 20 činností na základe implicitného merania záujmov. Východiskom pre zisťovanie kriteriálnej validity je stanovenie vhodného kritéria. Je to vždy otázka uvažovania nad tým, čo je účelom testu a čo by malo testové skóre predikovať (Halama, 2005). Aplikačnou oblasťou MOI je kariérové poradenstvo (Proyer & Häusler, 2011). Hlavným účelom MOI by malo byť preskúmanie kariérových záujmov človeka, čo sa môže prejaviť vo voľbe kariérovej dráhy jednotlivca. Preto sme uvažovali, že by bolo vhodné preskúmať, nakoľko sú návrhy

profesijných činností v správe z testovania užitočné vzhľadom k tomuto účelu pre samotných participantov. Získame tak informácie o praktickej využiteľnosti materiálu pre interpretáciu výsledkov, ktorý bude využívaný poradcami pri práci s klientom. Hodnotenie návrhov činností participantmi za účelom zisťovania kriteriálnej validity sme rozdelili do 3 častí (podľa ktorých prezentujeme aj výsledky): relevantnosť činností vzhľadom k výberu profesijnej orientácie; hodnotenie činností v súvislosti s diferencovanosťou a kariérovou identitou a zisťovanie implicitného aspektu záujmov v navrhovaných činnostiach.

## Metódy

### Výskumná vzorka

Vzorka pozostávala zo 62 participantov (60 % žien;  $M_{vek} = 26,6$ ;  $SD_{vek} = 9,16$ ). V prvej fáze participantí vyplnili kompletnú počítačovú batériu MOI (cca 50 minút). Následne boli kontaktovaní opäť s cieľom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu MOI (cca 15 minút). Išlo o individuálne administrovanie MOI a správy z testovania za účelom jej ohodnotenia.

### Meracie nástroje

#### Multimetódová objektívna testová batéria záujmov (MOI)

MOI je pôvodom rakúska počítačová batéria, ktorej autormi sú Proyer a Häusler. Je použiteľná vo veku od 14 rokov. Pozostáva z verbálneho dotazníka a nonverbálneho testu, ktoré merajú záujmy explicitne a troch objektívnych testov osobnosti (distraktabilita, alokácia, tachistoskop), ktoré merajú záujmy implicitne. Súčasťou MOI je aj škála na meranie kariérovej identity. Charakterizujeme jednotlivé subtesty (Proyer, 2007; Proyer & Häusler, 2011):

1. *Verbálny dotazník* tvorí 96 položiek opisujúcich profesijné činnosti.
2. *Nonverbálny test* - 60 ručne kreslených, rodovo neutrálnych postáv v profesijnej situácii.
3. Subtest *distraktabilita* obsahuje 6 rovnako dlhých príbehov s rovnakým počtom (94) cieľových slov nehodiacich sa do textu, ktoré má probant označiť. Šesť textov popisuje typický pracovný deň v určitom povolaní - každé reprezentuje jednu zo šiestich Hollandových dimenzií. Osoba, ktorá má vyšší záujem o čítanú oblasť, označí v texte menej cieľových slov.

4. V subteste *alokácia* je úlohou probanta rozdeliť 100,000 eur rôznym organizáciám (spadajú pod Hollandove dimenzie). Množstvo pridelených peňazí sa považuje za indikátor záujmu.
5. Tachistoskop - probantom sú na krátky čas zobrazené nejednoznačné obrázky. Zo 6 možností (prislúchajúcich šiestim dimenziám) si má vybrať tú, o ktorej si myslí, že bola na obrázku.
6. *Škála kariérovej identity* - dotazník merajúci úroveň kariérovej identity (20 položiek).

Skóre je vypočítané pre každý subtest v šiestich záujmových dimenziách, ale taktiež pre explicitné a implicitné záujmy. Dostupné je aj skóre pre identitu a diferencovanosť. Po vyplnení batérie je k dispozícii počítačom generovaná správa o výsledkoch testovania.

### **Hodnotenie materiálu pre interpretáciu batérie MOI**

Každému participantovi bolo predložených 40 profesijných činností, ktoré mu boli odporúčané v počítačom generovanej správe na základe výsledkov v MOI. 20 činností bolo odporúčaných na základe explicitného merania a 20 na základe implicitného merania, pričom participantom boli predložené bez označenia toho, ktoré boli získané akým spôsobom merania. Prvou úlohou participantov bolo ohodnotiť na škále od 1 po 4, či by si danú profesijnú činnosť vybrali ako súčasť práce/povolania. Mali na výber zo štyroch možností: 1 = určite nie, 2 = skôr nie, 3 = skôr áno, 4 = určite áno. Implicitný aspekt záujmov bol zisťovaný pomocou druhej úlohy, kde probanti mali označiť v zozname také profesijné činnosti (ak sa tam také nachádzajú), o ktorých doteraz neuvažovali, avšak teraz ich vnímajú ako zaujímavé.

### **Štatistické spracovanie dát**

Štatistickú analýzu dát sme realizovali v programe SPSS Statistics 24.0. Rozdiely sme zisťovali Studentovým t-testom a vzťahy Spearmanovým korelačným koeficientom.

## **Výsledky**

### **Relevantnosť činností vzhľadom k výberu profesijnej orientácie**

Tabuľka 1 ukazuje deskriptívne štatistiky zvolených činností (z navrhovaných) na základe explicitného aj implicitného merania. Počet zvolených činností zahŕňa tie, ktoré

probanti označili kladnou odpoveďou na škále pri otázke, či by si činnosť vybrali ako súčasť práce.

**Tabuľka 1.** Deskriptívne štatistiky počtu zvolených činností zo zoznamu návrhov činností na základe explicitného a implicitného merania záujmov

	n	Min	Max	M	SD	% zvolených činností
Počet zvolených činností (EX)	62	2	20	10,39	4,57	<b>51,95 %</b>
Počet zvolených činností (IM)	62	0	19	8,73	4,99	<b>43,65 %</b>

*Poznámka.* n = počet participantov; Min = minimum; Max = maximum; M = priemer; SD = štandardná odchýlka; EX = explicitné meranie záujmov; IM = implicitné meranie záujmov

Porovnali sme celkové ohodnotenie návrhov činností na základe explicitného merania záujmov s celkovým ohodnotením návrhov činností na základe implicitného merania (Tabuľka 2).

**Tabuľka 2.** Rozdiely v hodnotení návrhov činností na základe explicitného a implicitného merania záujmov

	M	SD	t	df	p	d
Celkové zhodnotenie explicitných návrhov	50,77	10,33	<b>2,88</b>	61	<b>,005</b>	,47
Celkové zhodnotenie implicitných návrhov	45,55	11,98				
Odpoveď 1 „určite nie“ (EX)	3,59	3,37	<b>3,45</b>	61	<b>,001</b>	,54
Odpoveď 1 „určite nie“ (IM)	5,95	5,10				
Odpoveď 2 „skôr nie“ (EX)	6,00	3,28	1,33	61	,188	,22
Odpoveď 2 „skôr nie“ (IM)	5,34	2,77				
Odpoveď 3 „skôr áno“ (EX)	6,39	2,97	1,02	61	,310	,16
Odpoveď 3 „skôr áno“ (IM)	5,85	3,67				
Odpoveď 4 „určite áno“ (EX)	4,00	3,91	1,88	61	,065	,31
Odpoveď 4 „určite áno“ (IM)	2,87	3,26				

*Poznámka.* M = priemer; SD = štandardná odchýlka; t = výsledok Studentovho t-testu; df = stupne voľnosti; p = štatistická signifikancia; d = Cohenovo d; EX = explicitné meranie; IM = implicitné meranie; odpovede sa vzťahujú na otázku, či by si probanti činnosť vybrali ako súčasť práce

Celkové ohodnotenie predstavovalo skóre pre všetkých 20 navrhovaných činností resp. súčet škálových hodnôt, ktoré participantí prideliť jednotlivým navrhovaným činnostiam v explicitných návrhoch činností a v implicitných návrhoch činností. Výsledky hovoria o štatisticky významnom rozdieli ( $t = 2,882$ ;  $p = 0,005$ ), vyšším skóre disponuje hodnotenie explicitných návrhov. Vecná významnosť sa približuje k hodnote stredného efektu rozdielu. Porovnali sme explicitné a implicitné návrhy aj v počte jednotlivých hodnotení (odpovede 1, 2, 3 a 4), ktoré im participantí prideliť (Tabuľka 2). Zistili sme štatisticky významný rozdiel v počte odpovedí 1. Vyšší počet odpovedí 1 bol nájdený v implicitných návrhoch činností, teda bolo tam viac činností, ktoré by si probanti určite nevybrali ako súčasť svojej práce.



## Hodnotenie návrhov činností v súvislosti s diferencovanosťou a kariérovou identitou

Zisťovali sme, či hodnotenie navrhovaných činností participantmi súvisí s ich diferencovanosťou a identitou (Tabuľka 3). Preukázal sa štatisticky významný slabý pozitívny vzťah diferencovanosti s počtom zvolených činností v explicitných návrhoch činností.

**Tabuľka 3.** Vzťah počtu zvolených činností s diferencovanosťou a kariérovou identitou

$r_s$	Diferencovanosť	Identita
Počet zvolených činností (EX)	,28*	,08
Počet zvolených činností (IM)	-,21	,17

*Poznámka.*  $r_s$  = Spearmanov koeficient; EX= explicitné meranie; IM= implicitné meranie; \* =  $p < 0,05$

## Implicitný aspekt záujmov v navrhovaných profesijných činnostiach

Porovnali sme počet doteraz nezvažovaných činností v explicitných a implicitných návrhoch činností. Štatisticky významný rozdiel sme nezistili (Tabuľka 4).

**Tabuľka 4.** Rozdiel medzi explicitnými a implicitnými návrhmi činností v počte nezvažovaných činností, ktoré sú po navrhnutí v správe z testovania vnímané ako zaujímavé

	M	SD	t	df	p	d
Nezvažované činnosti (EX)	1,81	1,63	,94	61	,35	,16
Nezvažované činnosti (IM)	1,55	1,51				

*Poznámka.* SD = štandardná odchýlka; t = výsledok Studentovho t-testu; df = stupne voľnosti; p = štatistická signifikancia; d = Cohenovo d; EX = explicitné meranie; IM = implicitné meranie

Skúmali sme vzťah diferencovanosti a kariérovej identity k počtu doteraz nezvažovaných činností v explicitných aj implicitných návrhoch (Tabuľka 5). Preukázal sa slabý negatívny vzťah diferencovanosti k počtu nezvažovaných činností v implicitných návrhoch.

**Tabuľka 5.** Vzťah diferencovanosti a identity k počtu nezvažovaných činností, ktoré sú po navrhnutí v správe vnímané ako zaujímavé

$r_s$	Diferencovanosť	Identita
Nezvažované činnosti (EX)	,06	-,12
Nezvažované činnosti (IM)	-,27*	,06

*Poznámka.*  $r_s$  – Spearmanov koeficient; EX= explicitné meranie; IM= implicitné meranie; \* =  $p < 0,05$

## Diskusia

Cieľom štúdie bolo overenie kriteriálnej validity batérie MOI prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu. Materiál pre interpretáciu MOI tvorený návrhmi profesijných činností na základe výsledkov jednotlivca hodnotili samotní participant. Prvý

spôsob hodnotenia navrhovaných profesijných činností v správe z testovania predstavovala participantova odpoveď na otázku, *či by si danú činnosť vybral ako súčasť práce*, pričom mohol odpovedať na štvorbodovej škále s dvomi pozitívnymi (4 = určite áno, 3 = skôr áno) a dvomi negatívnymi (2 = skôr nie, 1 = určite nie) odpoveďami. Týmto spôsobom ohodnotil 20 navrhnutých činností na základe explicitného merania a 20 činností na základe implicitného merania. Zistili sme, že participanti si zo zoznamu návrhov činností na základe explicitného merania v priemere vybrali (t. j. označili kladnou odpoveďou na škále) 52 % činností a zo zoznamu návrhov činností na základe implicitného merania 44 % činností. Na základe uvedenej informácie poradca môže vedieť, že približne polovica navrhovaných činností na základe explicitného merania (menej u implicitného merania) je pre participantov v súvislosti s výberom profesijnej orientácie relevantná a má zmysel s ňou v procese kariérového poradenstva pri výbere povolania pracovať, pričom polovica činností je participantmi ohodnotená negatívne, čo môže značiť, že neadekvátne reflektuje záujmy participantov.

Ako bolo uvedené, pri návrhoch činností na základe implicitného merania bol počet zvolených činností nižší. Pri porovnaní celkového hodnotenia explicitných a implicitných návrhov participantmi sa tento rozdiel preukázal ako významný. Chceli sme bližšie preskúmať, či sa rozdiel v hodnotení explicitných a implicitných návrhov prejaví v jednotlivých hodnoteniach, teda v štyroch možnostiach odpovede na otázku, *či by si danú činnosť participant vybral ako súčasť práce*. Zistili sme rozdiel v počte odpovedí možnosti „určite nie“. V implicitných návrhoch činností sa nachádzalo viac takých činností, ktoré by si participanti určite nevybrali ako súčasť práce. Pre poradcu daný výsledok môže znamenať väčšiu opatrnosť pri práci s návrhmi činností na základe implicitného merania.

Rozdielne hodnotenie pre explicitné a implicitné návrhy činností nás privádza k uvažovaniu, že práca s materiálom pre interpretáciu na základe rozličného spôsobu merania (explicitného a implicitného) by sa mohla odvíjať od rôznej úrovne diferencovanosti a kariérovej identity, čo sme skúmali v ďalšom kroku. Zistili sme, že diferencovanosť pozitívne koreluje s počtom zvolených činností na základe explicitného merania. Zistenie poukazuje na to, že vyššia miera diferencovanosti súvisí s vyšším počtom zvolených činností na základe explicitného merania, čo naznačuje podporu pre autormi odporúčané používanie rôznych meracích stratégií MOI vzhľadom k úrovni diferencovanosti (aj keď si uvedomujeme, že vzťah bol pomerne slabý). Ak má podľa autorov klient dobre diferencovaný záujmový profil a vykazuje vysokú úroveň kariérovej identity, predpokladá sa, že explicitné metódy odrážajú dobre štruktúru záujmov. Poradenstvo v tomto prípade môže byť založené len na výsledkoch

explicitných metód (Proyer, 2007; Proyer & Häusler, 2011). Naše výsledky môžu naznačovať, že explicitné návrhy činností sú vzhľadom k výberu povolania tým relevantnejšie (v zmysle výberu väčšieho počtu činností), čím je úroveň diferenciacie vyššia.

Na druhej strane, diferencovanosť nesúvisela s počtom zvolených činností na základe implicitného merania. Predpokladali sme, že ich vzťah bude negatívny, teda nižšia diferencovanosť bude súvisieť s väčším počtom zvolených činností na základe implicitného merania, nakoľko Proyer (2007) tvrdí, že objektívne testy sú užitočné v prípade nízkej diferenciacie a kariérovej identity, kde môžu slúžiť k ďalšej explorácii. Taktiež sa nepreukázal ani vzťah kariérovej identity k počtu zvolených činností na základe explicitného ani implicitného merania. Úroveň kariérovej identity by podľa autorov podobne ako diferencovanosť mala byť indikátorom použitia rôznych meracích stratégií v MOI (Proyer & Häusler, 2011). Uvažujeme nad tým, že užitočnosť meracích stratégií, teda explicitného a implicitného merania vzhľadom k diferencovanosti a identite nemusí súvisieť práve s počtom zvolených činností. Použitie iného ukazovateľa než počtu zvolených činností by mohlo priniesť výsledky viac podporujúce odporúčania autorov MOI.

Ďalším spôsobom hodnotenia návrhov činností bolo zisťovanie implicitného aspektu záujmov v správe z testovania, pričom sme vychádzali z toho, že objektívne testy môžu priviesť klientovu pozornosť ku kariérovým možnostiam, ktoré doteraz neboli zvažované (napr. z dôvodu rodových stereotypov, vplyvu referenčných osôb a pod.) (Proyer & Häusler, 2011). Implicitný aspekt záujmov sme zisťovali prostredníctvom hodnotenia navrhovaných činností participantmi tým spôsobom, že v nich mali označiť také profesijné činnosti, ktoré v súvislosti s kariérou doteraz nezvažovali, avšak teraz ich vnímajú ako zaujímavé. Viac takýchto činností participantmi mali nájsť v implicitných návrhoch, nakoľko práve objektívne testy (implicitné meranie) môžu priviesť klientovu pozornosť ku kariérnym možnostiam, ktoré predtým neboli zvažované (Proyer & Häusler, 2011). Naše výsledky to však neukazujú, čím môže byť otázne zisťovanie implicitného aspektu záujmov pomocou sebaopisovania, ktoré môže byť skreslené napr. sociálnou žiadúcnosťou, pričom implicitné metódy by týmto skresleniam podliehať nemali (Proyer, 2007). Ďalej sme zisťovali, či nami skúmaný implicitný aspekt záujmov súvisí s úrovňou diferencovanosti a kariérovej identity. Proyer a Häusler (2011) tvrdia, že informácie na základe implicitného merania sú užitočné, ak klient vykazuje nízku úroveň diferenciacie a identity. Zistili sme negatívny vzťah diferencovanosti s počtom nezvažovaných činností na základe implicitného merania. Čím je participant menej diferencovaný, v implicitných návrhoch činností nájde viac doteraz nezvažovaných činností, ktoré mali reprezentovať

implicitných aspekt záujmov. Na rozdiel od implicitných návrhov činností, diferencovanosť nemala vzťah k počtu nezvažovaných činností na základe explicitného merania. Preto by výsledky mohli naznačovať podporu pre použitie objektívnych testov v prípade nízkej diferenciácie, kde ich exploratívny charakter môže pomáhať vytvárať nové hypotézy v súvislosti s klientovou záujmovou štruktúrou a kariérovými voľbami, ktoré doteraz neboli zvažované (Proyer & Häusler, 2011).

### Záver

Overenie validity MOI prostredníctvom zhodnotenia materiálu pre interpretáciu testu podporilo výhodu použitia multimetódového prístupu k diagnostike záujmov, keďže sa ako opodstatnené javí aj explicitné aj implicitné meranie. Vzhľadom na negatívnejšie hodnotenie návrhov činností na základe implicitného merania však odporúčame opatrnosť pri používaní implicitných metód. Uvedomujeme si aj limity výskumu (napr. menšia vzorka), avšak prínosom je pokus o empirické overenie modelu použitia rôznych meracích stratégií MOI vzhľadom k diferencovanosti a kariérovej identite, ktorý Proyer a Häusler (2011) v teoretickej rovine popisujú a odporúčajú k používaniu MOI v praxi. V prípade diferenciácie sa na rozdiel od kariérovej identity prejavila určitá tendencia k podpore tohto modelu, čo môže naznačovať, že diferencovanosť je lepším indikátorom použitia jednotlivých meracích stratégií v MOI. Odporúčame však ďalšie overovanie modelu tak ako aj ďalšie overovanie validity MOI k jej spoľahlivému používaniu v slovenských podmienkach.

### Literatúra

- Baňasová, K. (2018a). Rozhodovacie schopnosti ako prediktory kariérovej rozhodnutosti. In E. Maierová, L. Viktorová, J. Suchá, & M. Dolejš (Eds.), *PhD existence 2018: Česko-slovenská psychologická konferencia (nejen) pro doktorandy a o doktorandech*, (pp. 218-225). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Baňasová, K. (2018b). Účinnosť intervenčného programu na rozhodovacie schopnosti v procese druhej kariérovej smerovej voľby. In E. Maierová, L. Viktorová, J. Suchá, & M. Dolejš (Eds.), *PhD existence 2018: Česko-slovenská psychologická konferencia (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 240-247). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

- Baňasová, K. (2018c). Effectiveness of the intervention programme on career decision making difficulties and metacognition in the process of the second career directional. *5th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2018*. (pp. 101-108). Albena, Bulgaria: STEF 92 Technology Ltd.
- Baňasová, K. (2018d). Emotional and personality difficulties with career decision making and metacognitions as predictors of the career decidedness. *EDULEARN18: Proceedings from 10th international conference on education and new learning technologies, 2nd-4th July 2018*. (pp. 6536-6542). Palma, Spain: IATED.
- Baňasová, K. (2018e). Important aspects of decision-making skills and metacognitions as predictors of the career decidedness. *5th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2018*. (pp. 183-190). Albena, Bulgaria: STEF 92 Technology Ltd.
- Baňasová, K., Duchoslavová, R., & Dančová, K. (2019). Pracovní identita vysokoškolských studentů různých odborů. In E. Maierová, L. Viktorová, M. Dolejš, & T. Dominik (Eds.), *PhD existence 9: "Tělo a mysl": Česko-slovenská psychologická konference (nejen) pro doktorandy a o doktorandech* (pp. 321-326). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Bergmann, CH., & Eder, F. (2011). *General interest structure test*. Mödling: Schuhfried.
- Gottfredson, G. D., & Johnstun, M. L. (2009). John Holland's Contributions: A Theory-Ridden Approach to Career Assistance. *The career development quarterly*, 58(2), 99–107.
- Halama, P. (2005). *Princípy psychologické diagnostiky*. Trnava: Filozofická fakulta TU.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Lepeňová, D. (2008). *Kariérové poradenstvo v školstve na Slovensku*. Zpravodaj Pedagogicko-psychologické poradenství. Praha: Institut pedagogicko-psychologického poradenství ČR, 2008.
- Mezera, A. (2005). *Hollandova teorie profesního vývoje: příručka*. Retrieved from [http://vychovavzdelavani.cz/download/holland\\_mezera.pdf](http://vychovavzdelavani.cz/download/holland_mezera.pdf)
- Pässler, K., Beinicke, A., & Hell, B. (2015). Interests and intelligence: A meta-analysis. *Intelligence*, 50, 30–51. <http://doi.org/10.1016/j.intell.2015.02.001>

Proyer, R. T. (2007). Convergence of conventional and behavior-based measures: Towards a multimethod approach in the assessment of vocational interests. *Psychology Science*, 49(2), 168–183.

Proyer, R. T., & Häusler, J. (2011). *Multi-method objective interest test battery*. Mödling: Schuhfried.

VÚDPaP - výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie (2004). *Prečo nás zaujímajú záujmy?* Získané 12. decembra 2018 z [http://www.vudpap.sk/sub/vudpap.sk/images/pdf/Prieskum\\_metodik.pdf](http://www.vudpap.sk/sub/vudpap.sk/images/pdf/Prieskum_metodik.pdf)

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Miriama Hudáková, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva UKF v Nitre

Kraskova 1, 949 74 Nitra, Slovenská republika

[miriama.hud@gmail.com](mailto:miriama.hud@gmail.com)

### **Grantová podpora**

UGA IX/3/2019 Skúmanie kariérových záujmov a ich vzťahu k osobnostným a demografickým faktorom

## **The Differences in Perception of Work-Related Goals between People with Different Level of a Tendency to Disengage from a Problematic Goal Striving**

**Odlíšnosti v prežívaní pracovných cieľov u ľudí s rôznou mierou tendencie zrieknuť sa cieľov, ktorých dosahovanie je problematické**

*Pavol Kačmár, Lucia Cangárová & Jozef Bavoľár*

*Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

### **Abstract**

**Objective.** *The present research aimed to corroborate the differences between two groups of people - people with the lower vs. higher tendency to disengage from a problematic goal striving - in the way how they experience the work-related goal that they pursue.*

**Method.** *The sample consisted of 139 working people. Based on the self-report scale dedicated to the identification of the general inclination to disengage from a problematic goal striving (GAS), two contrast groups were created. Furthermore, participants listed one important work-related goal that they are striving for and filled scales related to the cognitive, affective, motivational and processual level of the analysis of their goal pursuit.*

**Results and Conclusions.** *Based on analysis with Mann-Whitney U-test, results indicated that a group with an inclination to the goal disengagement was also less committed to the pursued goal; less certain that to pursue the goal was a right decision; made less effort toward the goal and was less decided to persist in a time of hardship. Moreover, less internal motivation was observed in this group. This group also perceived more action crisis; less progress toward the goal; and considered the goal to be less attainable and desirable, although, these results could be false positives. The groups did not differ in external motivation and goal-related emotions.*

**Limitations.** *The primary limitation of the study is a cross-sectional design.*

**Keywords.** *Goal-directed behaviour; work-related goals; goal disengagement; goal adjustment scale*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Tento pilotný výskum si kládol za cieľ preskúmať to, ako sa dve skupiny ľudí - tí, ktorí vykazujú nižšiu vs. vyššiu tendenciu zrieknuť sa cieľa, ktorého dosahovanie sa stane problematickým - odlišujú v prežívaní svojho pracovného cieľa, o ktorý sa aktuálne usilujú.

**Metóda.** Výskumný súbor tvorilo 139 pracujúcich ľudí, ktorí boli na základe seba-výpoved'ovej škály (GAS) rozdelení do skupiny s nižšou vs. vyššou mierou inklinácie zrieknuť sa cieľa, ktorého dosahovanie sa stalo problematickým. Účastníci taktiež uviedli jeden pracovný cieľ na ktorom aktuálne pracujú a vyplnili škály, zamerané na kognitívnu, afektívnu, motivačnú a procesnú stránku dosahovania cieľov.

**Zistenia a záver.** Výsledky za použitia Mann-Whitney U-testu poukázali na to, že skupina, ktorá vo všeobecnosti vo väčšej miere inklinovala k zrieknutiu/odpútaniu sa od problematického cieľa taktiež vnímala, že je pre ňu ich aktuálne dosahovaný pracovný cieľ menej závažný; bola si v menšej miere istá, že ide pri tomto celi o to správne rozhodnutie; vynakladala na dosahovanie tohoto cieľa menej úsilia a bola menej rozhodnutá zotrvať pokiaľ by nastali problémy. Vykazovala taktiež nižšiu mieru vnútornej motivácie. Okrem toho prežívala vyššiu mieru krízy; vnímala menší progres v dosahovaní cieľa a vnímala daný cieľ ako menej dôležitý a dosiahnuteľný – posledné zistenia ale môžu byť falošne pozitívne. Skupiny sa nelíšili v externej motivácii a emóciách spätých s cieľom.

**Limity.** Primárnym limitom je prierezový charakter výskumu.

**Kľúčové slová.** Dosahovanie cieľov; pracovné ciele; upustenie od cieľa/vzdanie sa cieľa; škála adaptívnej zmeny cieľa

## **Teoretické východiská**

Ako naznačuje rozsiahla výskumná literatúra (Austin & Vancouver, 1996; Brandstätter & Hennecke, 2018; Milyavskaya & Werner, 2018), problematika na cieľ orientovaného správania sa predstavuje dôležitú výskumnú líniu, majúcu značný aplikačný potenciál. Nie je tomu inak ani v sfére psychológie práce a organizácie (viď napr. Latham et al., 2010; Locke & Latham, 1990, 2015; Chen et al., 2019). Ciele „ponúkajú smerovanie pre konanie, naplňajú život zmyslom a dopomáhajú definovať to, kým osoba je“ (Mens et al., 2015, str. 1). Niektoré ciele sa ale môžu stať nedosiahnuteľnými, prípadne dosiahnuteľnými iba veľmi ťažko. Čo



v takejto situácii? Jedna z možností je zvýšiť úsilie a pokúsiť sa vytrvať za každú cenu. Tou druhou je dosahovanie daného cieľa ukončiť a/alebo si nájsť iný zmysluplný cieľ.

Z hľadiska motivačnej teórie vývinu naprieč životným cyklom (Heckhausen et al., 2010) je v rámci efektívneho dosahovania cieľov kľúčové, aby si jedinec osvojil dve základné regulačné výzvy. Prvou je selektívnosť v rámci investovania úsilia, tou druhou je kompenzácia pri zlyhaní. Keďže je kľúčové disponovať schopnosťou sa so zlyhaním adekvátne vysporiadať a chrániť tak svoje emocionálne a motivačné zdroje, akonáhle sa daný cieľ stane nedosiahnuteľný alebo sa jeho dosiahnutie stane osobne veľmi nákladné, jedinec je nútený svoju snahu ukončiť, využijúc pritom kompenzačné stratégie sekundárnej kontroly. Môže ísť napr. o deaktiváciu cieľa a uvoľnenie príslušných zdrojov na iné účely, prípadne o také postupy, ako využívanie kauzálnych atribúcií ochraňujúcich self či zníženie sociálneho porovnávania. Jedným z kľúčových aspektov tu je, že ide o aktívny proces, pri ktorom dochádza k skresleniu spracovania informácií (Heckhausen et al., 2010). To by ale mohlo znamenať, že sa u jedinca mení samotné prežívanie a subjektívne vnímanie daného cieľa.

Na druhej strane, teória zameraná na prispôsobenie cieľov, označovaná ako Teória adaptívnej sebaregulácie (Goal Adjustment Theory; Mens et al., 2015; Wrosch et al., 2013; Wrosch, Scheier, Carver et al., 2003; Wrosch, Scheier, Miller et al., 2003), poukazuje na to, že sa ľudia navzájom odlišujú v kapacite, ktorá im umožňuje odpútať sa od nedosiahnuteľných cieľov, pričom tu možno vymedziť dve špecifické stratégie. Prvou je *zrieknutie/ vzdanie sa*, respektíve *odpútanie sa/upustenie od cieľa* (v origináli *goal disengagement*). Tou druhou je *úprava/ zmena/ predefinovanie cieľa*, respektíve *zameranie sa na iný cieľ* (v origináli *goal reengagement*). Zatiaľ čo je pre prvú stratégiu typické odpútanie sa tak od samotného záväzku daný cieľ uskutočniť ako aj od následného úsilia; druhá je charakterizovaná identifikáciou alternatívnych cieľov, následnou tvorbou záväzku alternatívny cieľ realizovať a vynaložením patričného úsilia (Wrosch et al., 2013).

V tomto kontexte sa doterajšie výskumy zameriavali prevažne na koreláty takto uchopenej dispozičnej kapacity zrieknuť sa cieľa alebo ho predefinovať v oblastiach, ako je subjektívna pohoda alebo zdravie (viď napr. Barlow et al., 2020 a Wrosch et al., 2013). Túto výskumnú líniu je však možné rozšíriť. Napríklad, podľa Mensa et al. (2015) možno identifikovať minimálne tri oblasti, v rámci ktorých sa môže budúci výskum posunúť. Jednou z nich je odporúčanie lepšie porozumieť tomu, ako dochádza k interakcii medzi všeobecnou dispozičnou tendenciou k odpútaniu/zrieknutiu a samotným procesom odpútavania/zriekania sa v konkrétnej situácii. V tomto príspevku sa preto pokúšame nadviazať na toto odporúčanie,

a to napojením na problematiku dosahovania pracovných cieľov prostredníctvom sledovania toho, ako sa dve skupiny ľudí, ktoré inklinujú k odpútaniu/zrieknutiu sa od problematických cieľov v rôznej miere, odlišujú v rámci prežívania svojich aktuálne dosahovaných pracovných cieľov.

### **Aktuálny výskum**

V širšom kontexte teórie adaptívnej sebaregulácie nedosiahnuteľných cieľov (Mens et al., 2015; Wrosch et al., 2013) a motivačnej teórie vývinu (Heckhausen et al., 2010) rozumieme odpútaniu sa od cieľa ako dispozičnej kapacity na jednej strane a aktívnemu procesu sekundárnej kontroly na strane druhej. To znamená, že by malo byť prostredníctvom škály adaptívnej zmeny cieľa (Goal adjustment scale - GAS) možné identifikovať ľudí, ktorí inklinujú k odpútaniu sa ťažko dosiahnuteľných cieľov v menšej alebo väčšej miere a následne sledovať to, ako sa tieto dve skupiny ľudí navzájom odlišujú v rámci toho, ako ich dosahovanie cieľov prebieha, respektíve, ako ho prežívajú, a to naprieč rôznymi rovinami analýzy (motivačná, emočná, kognitívna a procesuálna rovina). Tento pilotný exploračný výskum si preto kladie za *cieľ* preskúmať to, ako sa tieto dve kontrastné skupiny ľudí - ľudia, ktorí vykazujú A) vyššiu vs. B) nižšiu prirodzenú tendenciu zrieknuť/odpútať sa od ťažko dosiahnuteľného cieľa - odlišujú v nazeraní na svoje pracovné ciele, o ktorých dosiahnutie sa aktuálne snažia.

*Výskumná otázka* znie: Je štatisticky významný rozdiel vo vybraných cieľových charakteristikách medzi dvoma kvázi-experimentálnymi skupinami, v rámci ktorých vykazujú účastníci rôznu mieru tendencie skončiť s dosahovaním cieľa, ktoré sa stane problematické? Aká je miera evidencie v prospech alternatívnej hypotézy a aká je veľkosť indexu veľkosti vplyvu (effect size)?

### **Výskumný súbor**

Celkový výskumný súbor tvorilo 283 pracujúcich ľudí (71 % žien;  $M_{vek} = 38$ ,  $SD_{vek} = 9,8$ ), ktorí sa výskumu rozhodli zúčastniť. Toto číslo uchopuje počet ľudí, ktorí výskum začali a vyplnili aspoň jeho menšiu časť. Kvôli (A) absencii výraznejšej incentívy; (B) spôsobu zberu dát (šlo o internetový zber, kde je väčšia pravdepodobnosť toho, že sa účastník po prestávke/vyrušení k vyplňaniu už nevráti) a (C) relatívne vyššej náročnosti/väčšej dĺžke metodiky bol konečný výskumný súbor, s ktorým boli následné uskutočnené analýzy, menší.

Tvorilo ho 139 účastníkov (78% žien;  $M_{vek} = 36$ ,  $SD_{vek} = 8,53$ ), ktorí vyplnili všetky časti batérie.

Napriek tomu, že bola veľkosť výskumného súboru determinovaná predovšetkým ochotou účastníkov vyplniť daný výskum, je potrebné spomenúť, že pokiaľ by sme pri odhade potrebnej veľkosti výskumného súboru pomocou WebPower (Zhang, 2018) využili prístup, zdôrazňujúci najmenší efekt, ktorý považujeme za zmysluplný vzhľadom k obmedzeným zdrojom, pri štatistickej sile 0,80 a pri hodnote  $p = 0,05$  by sme potrebovali 252 ľudí pre schopnosť - podľa Cohenových kritérií - detekovať malý až stredný efekt ( $d = 0,35$ ); pričom pre možnosť detekovať stredný efekt ( $d = 0,50$ ) a vysvetliť tak viac než 5% variácie závislej premennej by malo postačovať 128 ľudí (64 v jednej podmienke).

### Procedúra a využité metodiky

Samotná procedúra pozostávala z úvodných informácií o výskume a informovaného súhlasu; z demografických údajov; výberu pracovného cieľa; škály na zosnímanie krízy v dosahovaní cieľa (škála ACRISS); škál zameraných na charakteristiky cieľov; a škály na zosnímanie tendencie k odpútaniu sa od cieľa/pripútaniu sa k inému cieľu (škála GAS)<sup>1</sup>. Samotný cieľ, nad ktorým sa mali účastníci zamýšľať, znel nasledovne: Aký je Váš dlhodobý pracovný cieľ na ktorom pracujete a ktorý by ste chceli dosiahnuť do dvoch rokov? Účastníci tu uvádzali ciele ako napr. kariérny rast alebo byť povýšený. Následne účastníci vyplnili jednotlivé škály.

Hodnota internej konzistencie pre škálu zrieknutia/odpútania sa od ťažko dosiahnuteľného cieľa (Raczová, Kačmár, Hricová, v tlači; 4 položky ako napr. „Jednoducho prestanem o tomto ciele uvažovať a vzdám sa ho“) bola McDonaldova  $\omega = 0,66$ . Účastníci boli na základe svojho skóre rozdelení do dvoch kvázi-experimentálnych skupín – A) skupina s vyššou vs. B) skupina s nižšou tendenciou k odpútaniu sa od ťažko dosiahnuteľných cieľov. K rozdeleniu došlo prostredníctvom procedúry, známej ako „median split“. Dôvodom takejto dichotomizácie je (A) vyššia miera intuitívnosti interpretácii a prehľadná možnosť uplatnenia korekcií pre viacnásobné porovnania; (B) ako aj explicitné odlíšenie analýz od pripravovanej záverečnej práce spoluautorky. Škály, týkajúce sa dosahovaného cieľa, boli v slovenskej verzii prebrané z predošlých výskumov, ktoré ich využívali (napr. Čopková et al., 2017). Hodnota

---

<sup>1</sup> V metodike boli využité aj ďalšie premenné, ktoré sú nad rámec tohto príspevku.

internej konzistencie pre škálu rezistencie (4 položky ako napr. „Som odhodlaný(á) prekonať akúkoľvek prekážku, aby som dosiahol(hla) tento cieľ“) bola McDonaldova  $\omega = 0,92$ ; pre škálu cieľového progresu (3 položky ako napr. „Dosiahol(hla) som významný progres v smerovaní k tomu cieľu“) bola McDonaldova  $\omega = 0,80$ ; pre škálu negatívnych emócií (2 položky ako napr. „Keď rozmýšľam nad týmto cieľom cítim napätie“) bola McDonaldova  $\omega = 0,79$ ; pre škálu pozitívnych emócií (2 položky ako napr. „Keď rozmýšľam nad týmto cieľom, cítim sa dobre/príjemne“) bola McDonaldova  $\omega = 0,85$ ; pre škálu externej motivácie (2 položky ako napr. „snažím sa dosiahnuť tento cieľ preto, lebo to odo mňa niekto vyžaduje“) bola McDonaldova  $\omega = 0,57$ ; pre škálu vnútornej motivácie (2 položky ako: „Snažím sa tento cieľ dosiahnuť pre radosť a potešenie, ktorú mi tento cieľ prinesie“) bola McDonaldova  $\omega = 0,67$ ; pre škálu záväzku (4 položky ako napr. „Do akej miery vnímaš tento cieľ ako záväzok?“) predstavovala McDonaldova  $\omega = 0,81$ ; pre škálu úsilia (3 položky ako napr. „Koľko úsilia vynakladáš aby si dosiahol tento cieľ?“) bola McDonaldova  $\omega = 0,93$ . Hodnota internej konzistencie pre škálu ACRISS (kríza pri dosahovaní cieľa; 6 položiek ako napr. „Mám pochybnosti, či by som (a) aj naďalej usilovať o dosiahnutie môjho cieľa alebo mám od neho upustiť“) predstavovala McDonaldova  $\omega = 0,50$ . Na základe následnej analýzy bola vynechaná jedna položka škály (položka 6), pričom vnútorná konzistencia mierne stúpila na hodnotu 0.53, ďalšie úpravy škály sme ale nerealizovali nakoľko by došlo k výraznej zmene škály sťažujúcej následne interpretácie. Dosiahnuteľnosť bola tvorená jednou položkou („Myslím, že mám vysokú šancu dosiahnuť tento cieľ“); želanie dosiahnuť cieľ/dôležitosť cieľa bola reprezentované jednou položkou („Tento cieľ je pre mňa dôležitý“); úsilie bolo reprezentované jednou položkou („Koľko úsilia vynakladáš aby si dosiahol tento cieľ?“); istota v rozhodnutí bola reprezentovaná jednou položkou („Do akej miery si si istý (á), že výber tohto cieľa bol alebo je správnym rozhodnutím?“).

### **Spôsob analýzy dát**

V rámci analýz je potrebné zdôrazniť, že šlo o výskum exploračného charakteru, kde neboli predom stanovené explicitné hypotézy (Kerr, 1998; Munafò et al., 2017).

V rámci inferenčnej štatistiky bolo ako primárny interpretačný rámec využité testovanie nulovej hypotézy, a konkrétne, kvôli absencii apriórnych hypotéz, prístup reprezentovaný Fisherom (Perezgonzalez, 2015). Chyba prvého rádu bola kontrolovaná prostredníctvom dvoch druhov korekcií p hodnôt pre viacnásobné porovnania. Šlo o Bonferroniho a Benjamini-Hochbergovú korekciu). Okrem testovania nulovej hypotézy sme sa v rámci reflexie o chybe

prvého a druhého rádu zamerali taktiež na indexy veľkosti vplyvu (effect size) (Funder & Ozer, 2019; Pek & Flora, 2018) a na to, či a do akej miery sú získané dáta v súlade s nulovou alebo alternatívnou hypotézou (Bayes faktor) (Dienes, 2016; Dienes & Mclatchie, 2017; Wagenmakers et al., 2018).

Kvôli poradovému charakteru premenných v rámci využitých Likertových škál a kvôli nesplneniu podmienok možnosti využitia parametrickej štatistiky (ako napr. indikoval Shapiro-Wilkov test, normalita rozloženia premenných nebola dodržaná) sme sa priklonili k neparametrickej alternatíve v podobe Mann-Whitney U-testu. Na analýzu bol využitý program Jamovi 1.1.9.0. Dáta, výpočty a výsledky možno nájsť na odkaze: <https://osf.io/gh6aj>

## Výsledky

Ako možno vidieť v Tabuľke 1, kde sú výsledky sumarizované v číselnej podobe, medzi skupinou, ktorá vykazuje vyššiu tendenciu zrieknuť sa ťažko dosiahnuteľného cieľa a skupinou, ktorá inklinuje k upusteniu od ťažko dosiahnuteľného cieľa v menšej miere, sú štatisticky významné rozdiely vo viacerých premenných.

Konkrétne, účastníci výskumu, ktorí vykazovali vo všeobecnosti dispozične nižšiu tendenciu zrieknuť sa problematického cieľa (v tabuľke sú označení ako N) taktiež vykazovali pri dosahovaní svojho aktuálneho pracovného cieľa vyššiu vnútornú motiváciu, cieľový záväzok, boli si svojim rozhodnutím istejší, vynakladali viac úsilia a boli odhodlaní viac vydržať. Veľkosť efektu (effect size) tu bola stredná až veľká, čo možno interpretovať tak, že tieto zistenia majú potenciálne explanačné a praktické využitie nie len z dlhodobého, ale aj strednodobého/krátkodobého hľadiska (Funder & Ozer, 2019). Okrem toho sme identifikovali relatívne značnú (veľmi silná až extrémna) evidenciu v prospech alternatívnej hypotézy (dáta tu boli 17 až 238 krát viac v súlade s alternatívnou než nulovou hypotézou) (Wagenmakers et al., 2018).

Štatisticky významné rozdiely bolo taktiež možno nájsť v rámci krízy v dosahovaní cieľa, cieľového progresu, dosiahnuteľnosti a želania dosiahnuť cieľ. Ľudia, ktorí inklinovali k zrieknutiu sa ťažko dosiahnuteľného cieľa v menšej miere prežívali v rámci dosahovania svojho aktuálneho pracovného cieľa menšiu krízu, vyššiu mieru subjektívne vnímaného pokroku a taktiež vnímali svoj cieľ ako dôležitejší a dosiahnuteľnejší. Tieto zistenia ale môžu

byť falošné pozitívne, ako naznačuje striktnější Bonferonniho korekcia<sup>2</sup>. Index veľkosti vplyvu (effect size) tu bol, využívajúc klasickú terminológiu, malý až stredný, čo by mohlo znamenať potenciálne explanačné a praktické využitie predovšetkým z dlhodobého, ale aj viac krátkodobejšieho hľadiska pri kumulácii daného správania po určitú dobu (Funder & Ozer, 2019). To, do akej miery bude čitateľ tejto časti výsledkov dôverovať nechávame na jeho kritickom zvážení, nakoľko Bayes faktor naznačoval iba miernu mieru evidencie v prospech alternatívnej hypotézy (dáta sú tu približne tri až šesť krát viac v súlade s alternatívnou než nulovou hypotézou).

Skupiny sa štatisticky významne nelíšili v internej motivácii a emóciách spätých s cieľom.

---

<sup>2</sup> Pri využití alternatívnej korekcie kontrolujúcej mieru výskytu falošne pozitívnych výsledkov by sme výsledky mohli stále považovať za štatisticky významné.

**Tabuľka 1. Sumarizácia výsledkov za použitia Mann-Whitneyho U testu**

	U	p	Cohen ove d	BF <sub>10</sub>	Štat. významnosť aj po uplatnení korekcie?	Vyšši e skóre mala skupi na:	N*	V					
					Bonfer roni	Benjam ini- Hochbe rg	M ed	S D	M ed	S D			
<i>Prežíva jedinec krízu, rozmýšľajúc o tom, že s tým „sekne“ alebo prežíva v rámci dosahovania svojho cieľa určitý pokrok?</i>													
Kríza (ACRISS)	1662. 00	0.01 3	-0.43	3.86	Nie	Áno	V	2, 22	0, 71	2, 52	2, 2,6	67	
Cieľový progres	1705. 50	0.01 6	0.44	4.92	Nie	Áno	N*	3, 57	3,6 7	0, 84	3, 19	3,3 3	0, 84
<i>Vníma jedinec daný cieľ tak, že ho môže dosiahnuť? Aký dôležitý je pre neho tento cieľ?</i>													
Dosiahnute ľnosť	1680. 50	0.00 8	0.49	6.25	Nie	Áno	N*	4, 35	0, 5	3, 87	3, 91	4	1
Želanie dosiahnuť cieľ	2145. 50	0.02 4	0.38	2.69	Nie	Áno	N*	4, 71	0, 5	4, 61	4, 43	5	0, 79
<i>Ako napäto alebo príjemne sa jedinec cíti keď o svojom ciele premýšľa?</i>													
Negatívne emócie	2145. 50	0.66 4	0.06	0.20	Nie	Nie		2, 65	1, 3	2, 09	2, 63	2,5	1
Pozitívne emócie	1832. 50	0.06 5	-0.29	0.96	Nie	Nie		4, 26	4,2 5	0, 74	4, 04	4	0, 76
<i>Z akého dôvodu sa jedinec snaží cieľ dosiahnuť? Chce to sám alebo to od neho vyžaduje niekto iný?</i>													
Externá motivácia	2099. 50	0.51 9	0.20	0.24	Nie	Nie		2, 38	1, 2	2, 22	2, 17	2	0, 89
Interná motivácia	1245. 50	<.0 01	0.70	238. 67	Áno	Áno	N*	4, 55	0, 5	4, 71	4, 04	4	0, 73
<i>Vníma daný jedinec daný ako záväzok? Je si istý, že to bolo „to správne“ rozhodnutie?</i>													
Záväzok	1394. 50	<.0 01	0.68	104. 36	Áno	Áno	N*	4, 2	4,2 5	0, 47	3, 71	3,7 5	0, 67
Istota v rozhodnutí	1505. 00	<.0 01	0.65	93.3 5	Áno	Áno	N*	4, 67	0, 5	4, 58	4, 23	4	0, 81
<i>Koľko úsilia človek vkladá do určitého cieľa a ako veľmi je ochotný vytrvať keď sa mu nebude dariť?</i>													
Perzistenci a	1405. 50	<.0 01	0.64	64.2 0	Áno	Áno	N*	4, 31	4,5 4,5	0, 78	3, 77	4	0, 9
Úsilie	1553. 50	0.00 1	0.59	17.8 1	Áno	Áno	N*	4, 28	0, 4	3, 8	3, 74	4	1, 01

\* N reprezentuje skupinu s nižšou tendenciou zrieknuť sa problematického cieľa

## Diskusia a záver

V nadväznosti na teóriu adaptívnej sebaregulácie nedosiahnuteľných cieľov (Mens et al., 2015; Wrosch et al., 2013) a motivačnú teóriu vývinu naprieč životným cyklom (Heckhausen et al., 2010) si tento pilotný výskum exploračného charakteru kládol za cieľ preskúmať to, ako sa dve kontrastné skupiny ľudí – A) ľudia, ktorí disponujú vyššou tendenciou zrieknuť sa ťažko dosiahnuteľného cieľa vs. B) ľudia, ktorí majú túto tendenciu prirodzene nižšiu – líšia v prežívaní pracovných cieľov, o ktorých dosiahnutie sa aktuálne snažia, a to v motivačnej, emočnej, kognitívnej a procesuálnej rovine.

Výsledky poukázali na existenciu štatisticky významných rozdielov v rámci viacerých premenných spätých so subjektívnym vnímaním dosahovaného pracovného cieľa, a to predovšetkým v procesnej, motivačnej a kognitívnej rovine, nie však v sfére s cieľom spätých emócií. Konkrétne, skupina, ktorá vykazovala vyššiu mieru všeobecnej dispozičnej tendencie zrieknuť sa cieľa, ktorého dosahovanie sa stalo problematickým, uvádzala, že je pre ňu aktuálne dosahovaný pracovný cieľ menej záväzný; bola si v menšej miere istá, že ide pri tomto ciele o správne rozhodnutie; vynakladala na dosahovanie tohoto cieľa menej úsilia a bola menej rozhodnutá zotrvať, pokiaľ by nastali problémy (kognitívna a procesná rovina). Vykazovala taktiež nižšiu mieru vnútornej motivácie (motivačná rovina). Okrem toho aktuálne prežívala vyššiu mieru krízy (uvažovania o tom, že s dosahovaním daného cieľa skoncuje) a vnímala menší progres v dosahovaní cieľa (kognitívna a procesná rovina). Daný cieľ taktiež vnímala ako menej dôležitý a menej dosiahnuteľný (kognitívna rovina). Dve kontrastné skupiny sa nelíšili v miere, v ktorej prežívali s cieľom späté pozitívne a negatívne emócie. Nelíšili sa taktiež ani v rámci externej motivácie. Výsledky, týkajúce sa krízy, progresu, dosiahnuteľnosti a želania dosiahnuť cieľ by ale mohli byť falošne pozitívne, nakoľko neprešli striktnejšou hranicou Bonferroniho-korekciou upravenej p hodnoty. Okrem toho, miera evidencie v prospech alternatívnej hypotézy tu bola nižšia.

Ako možno tieto výsledky interpretovať v širšom teoretickom rámci? Prvou z možností je, že ľudia, vo všeobecnosti viac inklinujúci k zrieknutiu sa ťažko dosiahnuteľných cieľov, prežívajú a vnímajú svoje ciele mierne odlišne než kontrastná skupina. V súlade s touto interpretačnou líniou možno výsledkom porozumieť v širšom kontexte modelu akčných fáz (Gollwitzer, 2012; Keller et al., 2019). Tento model postuluje, že sa proces dosahovania cieľov skladá z viacerých fáz, majúcich rôzne vlastnosti a dôsledky. Po prekročení pomyselného „rubikonu“ (po tom, čo sa jedinec rozhodne daný cieľ realizovať), dochádza podľa tohto



prístupu k zmene z mentálneho nastavenia charakteristického kritickým zvažovaním alternatív na mentálne nastavenie, ktoré je charakteristické implementáciou zvoleného cieľa. Ide tu o prechod z tzv. motivačnej do vôľovej fázy. Dôsledkom je dosahovanie cieľa aj za cenu menej realistického ohodnotenia situácie - jedinec si nasadí „ružové okuliare“, ktoré mu pomáhajú v tom, aby sa nevzdal priskoro. V tomto kontexte je preto možné, že jedinci, ktorí vo všeobecnosti viac inklinujúci k odpútaniu sa od daného cieľa ľahšie prechádzajú z vôľovej fázy, v rámci ktorej je dosahovanie daného cieľa „chránené ružovými okuliarmi“, späť do motivačnej fázy, v rámci ktorej je vnímanie daného cieľa realistickejšie, zvažovanie iných alternatív pádnejšie a následné zrieknutie sa cieľa preto jednoduchšie. Takéto vysvetlenie by bolo v súlade s tým, že účastníci, majúci vyššiu tendenciu zrieknuť sa ťažko dosiahnuteľného cieľa, vnímali v rámci dosahovania svojho pracovného cieľa mierne vyššiu mieru krízy a vnímali daný cieľ ako menej dosiahnuteľný a menej dôležitý. Okrem toho mali menšiu mieru vnútornej motivácie daný cieľ dosiahnuť.

Nejde ale o jedinou možnosť. Alternatívnym vysvetlením je, že v pozadí týchto výsledkov stojí to, že si tieto dve skupiny jednoducho volia iné ciele. Zameranie interpretačnej optiky sa tu preto v širšom kontexte modelu akčných fáz (Gollwitzer, 2012; Keller et al., 2019) presúva výlučne do fázy výberu cieľa. Je napríklad možné, že si takýto jedinci volia ciele, ktoré sú náročnejšie alebo pre nich menej dôležité a tým pádom sú v ich realizácii menej úspešní, čo ich sprevádza počas celého dosahovania cieľa. Na hlbšie preskúmanie tejto alternatívy je však potrebný systematický longitudinálny výskum. Okrem toho je ale taktiež možné aj tretie vysvetlenie, ktoré hovorí o tom, že je v pozadí týchto zistení skrytá (latentná) premenná, ktorá je so zrieknutím sa/ odpútaním sa od ťažko dosiahnuteľného cieľa spätá. V rámci nadväzujúceho výskumu je preto potrebné systematicky kontrolovať ďalšie premenné, ako napr. sebaregulácia, sebaúčinnosť alebo regulačný fokus jedinca, prípadne identifikovať potenciálne dôležité moderačné a mediačné faktory, ktoré stoja v pozadí celého procesu. Okrem toho je potrebné zdôrazniť, že tento výskum neumožňuje usudzovať na kauzalitu kvôli svojmu prierezovému charakteru. Zamýšľanie sa nad tým „čo ovplyvňuje čo“ je tu preto prinajlepšom diskutabilné a je rezervované pre na tento účel vytvorené štúdie. Okrem toho má prezentovaný výskum aj ďalšie limity, ktoré je nevyhnutné reflektovať. Ide napr. o využitie umelej dichotomizácie premenenej; kvázi-experimentálny charakter; psychometrické vlastnosti niektorých škál; príležitostný výber výskumného súboru; prípadne absenciu kvalitatívnej zložky výskumu, ktorá by mohla hlbšie odkryť dynamiku odpútavania stojacu v pozadí.

Z hľadiska aplikačnej roviny ale aj napriek tomu veríme, že tento pilotný výskum môže inšpirovať nasledujúce štúdie a dopomôcť tak hlbšie odkryť dynamiku na cieľ orientovaného správania sa, a tým následne facilitovať optimálne stanovenie a dosahovanie cieľov v pracovnej oblasti.

### Literatúra

- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338–375.
- Barlow, M. A., Wrosch, C., & McGrath, J. J. (2020). Goal adjustment capacities and quality of life: A meta-analytic review. *Journal of Personality*, 88(2), 307–323. <https://doi.org/10.1111/jopy.12492>
- Brandstätter, V., & Hennecke, M. (2018). Goals. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (pp. 453-484). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_11)
- Chen, X., Latham, G. P., Piccolo, R. F., & Itzchakov, G. (2019). An Enumerative Review and a Meta-Analysis of Primed Goal Effects on Organizational Behavior. *Applied Psychology*, apps.12239. <https://doi.org/10.1111/apps.12239>
- Čopková, R., Matyiová, N., & Bartko, M. (2017). Prediktory porušovania noriem v správaní orientovanom na cieľ. *E-Psychologie*, 11(1), 30–43.
- Dienes, Z. (2016). How Bayes factors change scientific practice. *Journal of Mathematical Psychology*, 72, 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jmp.2015.10.003>
- Dienes, Z., & Mclatchie, N. (2017). Four reasons to prefer Bayesian analyses over significance testing. *Psychonomic Bulletin & Review*, 1–12. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1266-z>
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating Effect Size in Psychological Research: Sense and Nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156–168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Gollwitzer, P. M. (2012). Mindset Theory of Action Phases. In P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1* (pp. 526-546). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n26>

- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A Motivational Theory of Life-Span Development. *Psychological Review*, 117(1), 32. <https://doi.org/10.1037/a0017668>
- Keller, L., Bieleke, M., & Gollwitzer, P. M. (2019). Mindset Theory of Action Phases and If-Then Planning. In K. Sassenberg, & M. L. W. Vliek (Eds.), *Social Psychology in Action: Evidence-Based Interventions from Theory to Practice* (pp. 23-37). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_2)
- Kerr, N. L. (1998). HARKing: Hypothesizing After the Results are Known. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 196–217. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4)
- Latham, G. P., Stajkovic, A. D., & Locke, E. A. (2010). The Relevance and Viability of Subconscious Goals in the Workplace. *Journal of Management*, 36(1), 234–255. <https://doi.org/10.1177/0149206309350777>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). Chapter Four-Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory. *Advances in Motivation Science*, 2, 99–126.
- Mens, M. G., Scheier, M. F., & Wrosch, C. (2015). Goal Adjustment Theory. In *The Encyclopedia of Adulthood and Aging* (pp. 1-5). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118521373.wbeaa192>
- Milyavskaya, M., & Werner, K. M. (2018). Goal pursuit: Current state of affairs and directions for future research. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(2), 163–175. <https://doi.org/10.1037/cap0000147>
- Munafò, M. R., Nosek, B. A., Bishop, D. V. M., Button, K. S., Chambers, C. D., Sert, N. P. du, Simonsohn, U., Wagenmakers, E.-J., Ware, J. J., & Ioannidis, J. P. A. (2017). A manifesto for reproducible science. *Nature Human Behaviour*, 1(1), s41562-016-0021–016. <https://doi.org/10.1038/s41562-016-0021>
- Pek, J., & Flora, D. B. (2018). Reporting effect sizes in original psychological research: A discussion and tutorial. *Psychological Methods*, 23(2), 208–225. <https://doi.org/10.1037/met0000126>

- Perezgonzalez, J. D. (2015). Fisher, Neyman-Pearson or NHST? A tutorial for teaching data testing. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00223>
- Wagenmakers, E.-J., Love, J., Marsman, M., Jamil, T., Ly, A., Verhagen, J., Selker, R., Gronau, Q. F., Dropmann, D., Boutin, B., Meerhoff, F., Knight, P., Raj, A., van Kesteren, E.-J., van Doorn, J., Šmíra, M., Epskamp, S., Etz, A., Matzke, D., ... Morey, R. D. (2018). Bayesian inference for psychology. Part II: Example applications with JASP. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1323-7>
- Wrosch, C., Scheier, M. F., Carver, C. S., & Schulz, R. (2003). The importance of goal disengagement in adaptive self-regulation: When giving up is beneficial. *Self and Identity*, 2(1), 1–20.
- Wrosch, C., Scheier, M. F., & Miller, G. E. (2013). Goal Adjustment Capacities, Subjective Well-being, and Physical Health: Goal Adjustment and Quality of Life. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(12), 847–860. <https://doi.org/10.1111/spc3.12074>
- Wrosch, C., Scheier, M. F., Miller, G. E., Schulz, R., & Carver, C. S. (2003). Adaptive self-regulation of unattainable goals: Goal disengagement, goal reengagement, and subjective well-being. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(12), 1494–1508. <https://doi.org/10.1177/0146167203256921>
- Zhang, Z. (2018). *Practical statistical power analysis using webpower and r*. ISDSA Press.

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Pavol Kačmár, PhD.

Katedra psychológie Filozofickej fakulty Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Moyzesova 9, 040 59 Košice, Slovensko

[pavol.kacmar@upjs.sk](mailto:pavol.kacmar@upjs.sk)

### **Grantová podpora**

APVV-19-0284; VEGA 1/0748/19

## Industry 4.0 – Challenges for Work and Organizational Psychology

### Priemysel 4.0 – výzvy pre psychológiu práce a organizácie

Mojmír Kališ & Vladimír Koša

Asociácia psychológov práce a organizácie Slovenska

#### Abstract

**Objective.** To map the context of the emerging technological changes in the age of the Fourth Industrial Revolution in terms of its challenges for the psychology of work and organization.

**Method.** Study of the main characteristics of the 4th Industrial Revolution concerning the psychology of work and organization. Based on long-term monitoring of personality traits in the personal selection process, we separately monitor the characteristics of feature Q1 Openness to changes 16 PF in terms of stability over time.

**Results.** The key issue that will need to be addressed during technology development will be change management. Psychodiagnostics of dispositions to accept change is a current task in the psychology of work and organization. One option is to use the Q1 16 PF scale.

**Conclusions.** The Fourth Industrial Revolution is a challenge for all areas of work and organizational psychology.

**Limitations.** Further research on management styles and readiness for innovation is needed.

**Keywords.** Industry 4.0; leadership 4.0; openness to change

#### Abstrakt

**Cieľ.** Zmapovať súvislosti nastupujúcich technologických zmien v etape 4. Priemyselnej revolúcie z hľadiska jej výziev pre psychológiu práce a organizácie.

**Metóda.** Štúdia hlavných charakteristík 4. Priemyselnej revolúcie vo vzťahu k dopadom na psychológiu práce a organizácie. Na základe dlhodobého sledovania osobnostných vlastností pri výberových pokračovaniach osobitne sledujeme charakteristiky črty Q1 Otvorenosť voči zmenám 16 PF z hľadiska stability v čase.

**Zistenia.** *Kľúčovým problémom, ktorý bude potrebné zvládnuť počas rozvoja technológie bude riadenie zmeny. Psychodiagnostika dispozícií pre prijatie zmeny je aktuálnou úlohou psychológie práce a organizácie. Jednou z možností je využitie škály Q1 16 PF.*

**Záver.** *4. Priemyselná revolúcia je výzvou pre všetky oblasti psychológie práce a organizácie.*

**Limity.** *Je nutný ďalší výskum potrieb firiem z hľadiska štýlov riadenia a pripravenosti na inovácie.*

**Kľúčové slová.** *Priemysel 4.0; vodcovstvo 4.0; otvorenosť voči zmenám*

## Úvod

Vedecko-technický pokrok sprevádza vývoj ľudstva od nepamäti. Označujú ho míľniky – vynález kolesa, jednoduchých strojov – páka, koleso na hriadelí, či špirálové čerpadlo Archimeda používané dodnes... V novoveku sa prelomové technické objavy označujú pojmom priemyselné revolúcie – prvá z prvej polovice 18. storočia je spojená s vynálezom parného stroja, druhá prináša elektrinu a uhl'ovodíkové palivá a je spojená s koncom 19. a začiatkom 20. storočia. Tretia priemyselná revolúcia spojená s nástupom polovodičovej techniky a komputeriáciou, prebiehajúca od polovice minulého storočia.

Každá priemyselná revolúcia znamená kvalitatívne zmeny v technickej základni ekonomiky – technika sa vyvíja smerom k samoorganizácii, automatizácii, viacfunkčnosti, vyššej adaptabilite a flexibilitate (viac o vývoji technických systémov pozri Altshtuller, 1987; Petrov, 2018; Roblek et al., 2016). Tieto zmeny sú sprevádzané sociálnymi pohybmi.

Charakteristiky 4. Priemyselnej revolúcie možno zhrnúť do pojmov automatizácia, digitalizácia, umelá inteligencia a internetová konektivita.

Neexistuje priemyselná revolúcia bez sociálnych dopadov - z histórie je známe ničenie strojov ludistami, ktorí inšpirovalo vznik odborov; v modernej dobe sa sociálnymi dopadmi vedecko-technickej revolúcie zaoberal Richta et al. (1969) v doteraz inšpiratívnej publikácii Civilizace na rozcestí.

V nasledujúcom období 4. Priemyselná revolúcia ovplyvní v prvom rade štruktúru zamestnanosti v priemysle, v obchode a službách, čo bude vyžadovať reakciu psychológie práce a organizácie pri výberoch zamestnancov, ich kariérnom a profesijnom rozvoji. Druhým

komplexným vplyvom budú zvýšené nároky na schopnosť firiem zvládnuť zavádzanie zmien a inovácií.

### **Zmeny v štruktúre zamestnanosti**

Najzávažnejším dôsledkom 4. Priemyselnej revolúcie bude celkový pokles zamestnanosti v priemysle z dôvodov automatizácie, digitalizácie a nástupu umelej inteligencie – je to aj daň za významné rozšírenie montážnej výroby na Slovensku, kde za pásom nemusí stáť človek, stačí robot... Okrem zníženia potreby živej práce (v odvetviach automotive sa predpokladá pokles až do 65 %), zmenia sa nároky na kvalifikáciu pracovníkov pri linkách. Predpokladá sa postupné znižovanie potreby výkonnej pracovnej sily vo výrobe (viď aj Potisková, 2019). Rozsiahla automatizácia prináša aj problém interakcie a vzťahu človeka a stroja, človeka a automatizovaného systému. Rozhodne nepôjde o jednoduchý vzťah, ako už predpovedajú štúdie o tejto problematike (Weiss et al., 2016).

Z hľadiska zmien štruktúry zamestnanosti pod vplyvom 4. Priemyselnej revolúcie sa vo všeobecnosti predpokladajú dve základné tendencie: (1) Polarizácia pracovných miest = úbytok pracovných miest, ktoré je možné nahradiť automatizáciou – v tejto súvislosti budú zachované nízko kvalifikované miesta a miesta vysoko kvalifikované; pracovné miesta so strednou kvalifikáciou budú slabšie hodnotené a nahrádzané; (2) Práca v režime on-line a práca na objednávku (Hirschi, 2017). Bonekamp & Sure (2015) uvádzajú zistenia, že Priemysel 4.0 by mal viesť k podstatnému zníženiu potreby menej kvalifikovaných činností a nárastu vysokokvalifikovaných činností zahrňajúcich plánovanie, kontrolu a činností spojených s IT.

Tieto štrukturálne zmeny sa premietnu do potreby zmien kariéry - koncept celoživotnej profesie či zamestnania sa obmedzí na segment pomáhajúcich profesií, štátnych a verejných služieb, justície a profesií vo vzdelávaní. To znamená spracovanie komplexných programov kariérneho poradenstva a koučingu.

Pre udržiavanie chodu automatizovanej výroby budú potrební programátori, špecialisti na prevádzku a udržiavanie digitálnych sietí a supervízori dohliadajúci na chod systémov. V ich prípade pôjde o činnosti, ktoré rozhodujúcim spôsobom vplyvajú na tvorbu hodnoty; zlyhanie na tomto poste je spojené s rizikom vysokých strát.

Logickou požiadavkou bude preto ich vysoká výkonová spoľahlivosť, sociálna spoľahlivosť v zmysle lojality a angažovanosti a takisto aj morálna spoľahlivosť. Posudzovanie

týchto kritérií bude vecou personalistiky, vrátane personalistickej psychológie. Pred psychológiou práce a organizácie stojí výzva na rozvoj, spracovanie a validizáciu psychodiagnostických nástrojov na identifikáciu týchto pracovných vlastností.

V tejto súvislosti vyvstáva aj otázka umelej inteligencie a jej využitia v psychodiagnostike, čo v súčasnosti môžeme považovať za výzvu pre výskum v tejto oblasti. Lisá (2019) sumarizuje jej doterajšie možnosti – výhody aj obmedzenia (ibid. s. 33-34).

Sľubné sú prístupy založené na Rapid Response Measurement (Meade et al., 2018) alebo na sledovaní pohybov očí v súvislosti s Big Five (Berkovsky et al., 2019). Jakubek a Krafčíková (2016) pri zachytávaní pohybov očí testovaných (ceruza-papier) dokazujú rozdiely v pohyboch očí pri pravdivých vs. nepravdivých odpovediach. Umelá inteligencia dáva šancu na získanie dvojakého výsledku – popisu osobnosti a zároveň kontrolu sklonov k podvádzaniu...

Pokroky v oblasti umelej inteligencie ponúkajú možnosti nahradiť živú pracovnú silu pracovnou silou umelou: Prvé skúsenosti s umelou inteligenciou (AI) v investičnom rozhodovaní ukazujú, že rozhodnutia robené AI sú lepšie ako rozhodnutia, ktoré robia ľudia. Podmienkou kvality rozhodovania je však kvalitný a komplexný súbor dát, čo vždy nie je realitou...

Pokroky s využitím AI sú v medicíne, napr. pri vyhodnocovaní zložitých údajov z vyšetrení, alebo využívaní nanorobotov pri liečení (Hamet & Trembay, 2017; Ramesh et al., 2004), či v projektovaní stavieb, strojov, výrobných zariadení. V marketingu slúži UI na rozpoznávanie emócií podľa reakcií mimiky pri prezeraní produktov.

Umelá inteligencia je na prahu svojho rozvoja – to prirodzene vyvoláva rôzne názory na jej budúcnosť. Od bezbrehého optimizmu, kedy sa predpokladá, že umelá inteligencia nahradí väčšinu ľudských činností až po skepsu, že to nebude možné (pozri tiež Staněk et al., 2018; Tegmark, 2020).

Umelá inteligencia je výzvou na zvýšenie intenzity a úrovne spolupráce medzi odborníkmi na informačné technológie a odborníkmi z dotknutých oblastí. To bude vyžadovať vytváranie interdisciplinárnych projektových tímov, čo predstavuje možnosť pre psychológiu práce podieľať sa na vytváraní a podpore efektívneho fungovania takýchto vysokokvalifikovaných projektových tímov.

Internet služieb (IoS) bude pokrývať abstraktnejší systém funkcionalít, ktoré budú využívať zosieťovanie a vzájomnú výmenu informácií (Reis & Gonçalves, 2018). To bude



znamenat' presun pracovnej sily z priamej obsluhy zákazníka do call centra, alebo jej úplné nahradenie automatom.

Nárast internetového predaja zmení štruktúru personálu – bude treba viac špecialistov na marketingové webové aplikácie a spracúvanie obchodných prípadov, vzrastie nárok na dopravu tovaru k zákazníkovi. Problémom bude starostlivosť o zákazníka v zmysle poradenstva ale aj pri reklamáciách.

Vo finančníctve bude klesať počet pracovníkov tak v priamom kontakte s klientmi, ako aj v back-office činnostiach. Ťažisko sa presunie do prípravy a spracúvania dát, ktorú sú podkladom pre zadávanie úloh pre rozhodovanie na báze umelej inteligencie. Rozvoj IoS vedie v bankovníctve k znižovaniu počtu kamenných pobočiek s lineárne zníženou potrebou pracovnej sily. Internet vecí (IoT) umožňuje diaľkové ovládanie systémov (napr. energetika), meranie spotreby, spojenie jednotlivých segmentov výroby či obchodu (sklad vs. predaj, sklad vs. potreba materiálu).

Pre psychológiu práce a organizácie to znamená, okrem vyššie spomínaného zvládnutia psychodiagnostiky, aj podieľanie sa na realizácii programov uvoľňovania zamestnancov – programy outplacementu (Stacho & Stachová, 2015).

Prvotným cieľom outplacementu zamestnancov je poskytnúť prepusteným zamestnancom odbornú pomoc a podporu pri hľadaní nového pracovného uplatnenia, pomôcť zvládnuť počiatočné emócie, nájsť pozitívny pohľad na danú situáciu, správne identifikovať svoje silné stránky, zvládnuť seba prezentáciu a byť úspešný na trhu práce.

Spoločnosť, ktorá uvoľňuje zamestnancov a realizuje projekt outplacementu si buduje a udržiava dobrú povest' a prestíž na trhu práce, stabilizuje existujúcich zamestnancov a podporuje svoju firemnú kultúru (Kilcrease, 2013).

Proces outplacementu je vždy pripravovaný na mieru podľa požiadaviek klienta (Koša, 2009). Pre jednotlivých zamestnancov sa pripravujú individuálne bloky v stanovenom časovom rozsahu pomoci a poradenstva podľa zadania klienta zvyčajne z nasledovných oblastí:

1. Hĺbkový rozhovor so psychológom (pomoc pri zvládnutí počiatočných emócií a strate identity, niekedy v kombinácii s krízovou linkou),
2. Personálne a kariérne poradenstvo (štruktúrované interview, rozpoznanie a identifikácia zručností, schopností a hodnôt, zhodnotenie potenciálu kandidátov, zadefinovanie nových kariérnych cieľov a akčného plánu ich dosiahnutia, orientácia na trhu práce),

3. Poradenstvo a tréning interview skills (napísanie motivačného listu a životopisu, úspešná prezentácia na výberových konaniach, prezentačné a komunikačné zručnosti, posilnenie sebadôvery, práca so sociálnymi sieťami a job portálmi a pod.)

Nadštandardnou službou je praktická pomoc pri hľadaní vhodnej práce a zastupovanie kandidáta (hlavne na manažérskej pozícii) pred potenciálnymi zamestnávateľmi. V kontexte témy tohto príspevku sa hlavne v bloku kariérového poradenstva aktívne pracuje s osobnostnými kompetenciami ako napr.: Tvorivosť a inovácia, Dodávanie výsledkov a spĺňanie očakávaní zákazníka a Prispôsobenie sa a reakcia na zmenu.

V súvislosti s výhľadom štruktúry zamestnanosti je potrebné sledovať aktuálne preferencie zamestnávateľov vo vzťahu k očakávaným spôsobilostiam zamestnancov. Lisá et al. (2018) vo svojom výskume identifikujú očakávania zamestnávateľov na uchádzačov – ako najdôležitejšie zručnosti s najnižšou úrovňou spokojnosti vnímali zamestnávatelia zodpovedný prístup k práci, angažovanosť a ochotu urobiť niečo navyše, učenie sa zo spätnej väzby, schopnosť pracovať samostatne. Možno povedať, že ide o zručnosti vyjadrujúce celkovú angažovanosť, pozitívny postoj k práci a prevzatie osobnej zodpovednosti za výsledok práce. Angažovanosť sa vyskytuje pritom u 15% zamestnancov (Lisá, 2017), zbytok sú angažovaní menej alebo vôbec. Pracovní psychológovia by mali pracovať na modeloch zvyšovania angažovanosti, pretože aj iné výskumy registrujú takéto požiadavky na zamestnancov – Industry 4.0 vyžaduje zamestnanca s vyššou úrovňou kreativity, logického myslenia, riešenia problémov a všetkých druhov myslenia, plus emocionálnu pripútanosť k práci, ako je vášeň, odvaha, inovatívnosť a angažovanosť (Pfeiffer, 2016; Tan & Rajah, 2019). Budúci priemysel bude preferovať inovatívnych jedincov, ktorí sú otvorení voči zmenám. Sú schopní efektívne spolupracovať a disponujú vysokou výkonovou orientáciou (Mohelska & Sokolova, 2018).

Pre psychológiu práce a organizácie je vysoko aktuálny rozvoj psychologických súvislostí kariérneho poradenstva, najmä identifikovanie predpokladov pre zastávanie zmenených postov, vrátane skúmania zmien v kariérnych preferenciách.

Automatizácia, digitalizácia, umelá inteligencia, internetová konektivita postupne povedie k zániku profesií, alebo k ich zmenám. Dôsledkom automatizácie v priemysle bude viesť k znižovaniu zamestnanosti. Tento masívny a nezastaviteľný technologický pokrok vyvoláva pocity obáv, neistoty s dôsledkami pre psychickú pohodu ľudí, ktorí sa budú cítiť týmito zmenami dotknutí (Dombrowski & Wagner, 2014; Min et al., 2019).

Dôsledky pre psychickú pohodu a zdravie sú výzvou pre psychológiu práce a organizácie aby sa aktívne venovala, tak v oblasti výskumu ale aj aplikačnej praxe, dopadom automatizácie, digitalizácie a technologických zmien vo všeobecnosti na problematiku ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci (Ghislieri et al., 2018; Min et al., 2019).

### **Podpora zavádzania zmien a inovácií**

Rozvoj koncepcie Priemyslu 4.0 je spojený s rozsiahlymi zmenami v organizačnej štruktúre, technológií a s tým spojenými zmenami pracovného správania sa ľudí. Narastaním „digitálnej zložitosti“ produkčného procesu sa otvárajú nové požiadavky a priestor pre inovácie a to tak inkrementálne ako aj disruptívne. Pre pracovnú a organizačnú psychológiu sa črtá výzva podporiť procesy riadenia inovácií v organizáciách v celom komplexe riadenia (Cropley & Cropley, 2015).

Psychológia práce a organizácie je postavená pred úlohu zvládnuť psychodiagnostiku predpokladov pre prijímanie zmien (inovácií) a zmeny v štýloch riadenia tak, aby podporovali inovácie.

### **Individuálne predpoklady pre zvládanie zmien a inovácií**

Z praxe riadenia zmien vieme, že reakcie na zmenu a prístup k nej je u jednotlivých pracovníkov rôzny. Známy pojem „odpor voči zmenám“ dokáže zablokovať aj najlepšie pripravenú zmenu. Vo všeobecnosti sa vo výskumoch pertrakuje význam Otvorenosti k zážitkom z koncepcie Big Five, resiliencia, pragmatizmus, kontrola v zmysle LOC (Smollan et al., 2010). V literatúre o organizačnej zmene sa medzi prediktory jej akceptácie pracovníkmi radia postojoyé charakteristiky – angažovanosť, aktivita, organizačné stotožnenie sa, pracovná spokojnosť (Choi & Ruona, 2011; Erwin & Garman, 2010; Oreg, 2017; Wanberg & Banas, 2000).

Tieto faktory pôsobia na postoje k zmene v jej priebehu; my však potrebujeme poznať dispozície k zmene už pred prijatím zamestnanca do pracovného pomeru, čiže ex ante... Psychológia práce a organizácie stojí pred výzvou spoznávať osobnostné predpoklady pre tzv. dispozičné premenné pre akceptáciu zmeny. Jednou z možností je využitie subškály Otvorenosť voči zmene – Q1 v osobnostnom dotazníku 16PF. Táto škála, ako súčasť 16 PF, zisťuje mentálnu výbavu jedinca pre prijatie nových vecí.

Vysoko skórujúci jedinci sú náchylní prijímať nové podnety, myšlienky a postupy. Naopak nízko skórujúci jedinci dávajú prednosť predvídateľnému prostrediu a preferujú tradičné postupy (Cattell & Schuerger 2003; Cattell & Mead 2008).

V našom súbore testovaných uchádzačov o prácu zahŕňajúcom 843 žien, (priemerný vek 37,6 rokov, 54,3 % s vysokoškolským, 45,7 % so stredoškolským vzdelaním) a 1209 mužov (priemerný vek 39,8 roka, 63 % s vysokoškolským vzdelaním, 37 % so stredoškolským vzdelaním), je rozloženie výsledkov tak u mužov ako aj u žien normálne. U mužov je 24,7 % výsledkov na úrovni 7. Stenu a viac, u žien je to 20,5 %. Rozdiely medzi priemermi mužov a žien sú štatisticky významné:  $t = 2,1172$  na  $p = 0,0344$ . Podľa týchto výsledkov sa zdá, že muži v našom výbere sú otvorenejší voči zmenám, čo môže naznačovať medzipohlavné rozdiely v tejto čрте. To si však vyžaduje ďalší výskum špeciálne tejto črty osobnosti.

Výsledky sú stabilné v čase: od 2012 do 2020: ANOVA  $F = 1,496$ , nevýznamné rozdiely. Ďalšie overovanie prediktívnej validity týchto údajov je aktuálnou výzvou pre budúcnosť.

Problém zisťovania predpokladov pre akceptáciu zmeny pred prijatím do zamestnania či zaradením do tímu zostáva stále otvorený. Je potrebné v psychodiagnostike sa na túto vlastnosť sústreďovať, ale zrejme dlho sa budeme musieť spoliehať na kombináciu viacerých metód s nezastupiteľnosťou interview.

#### **Štýl riadenia v období 4. Priemyselnej revolúcie**

Panuje všeobecná zhoda na rozhodujúcom význame ľudského činiteľa pre úspešnosť firmy. Ekonomické prostredie bude vyžadovať komplexné zvládnutie riadenia zmeny a inovácií ako prostriedku na udržanie a zvýšenie konkurencieschopnosti firiem. To je najvšeobecnejšia požiadavka na štýl riadenia – od manažérov to bude vyžadovať zmenu paradigmy prístupu k riadeniu ako takému. Orientácia na ľudí v zmysle rešpektovania ich potrieb uznania a nezávislosti, podpora inovácií vytváraním atmosféry priaznivej pre nové prístupy (Cerezo-Narvaez et al., 2017; Ghislieri et al., 2018).

Zmení sa aj vnímanie vlastnej osoby u zamestnancov – ide o posilnenie pocitu „vyššej subjektívnej hodnoty“, ktorý sa odvíja od vnímania nedostatku pracovníkov a od vysokej kvalifikovanosti potrebnej pre prácu. To si vyžiada vyšší rešpekt a akceptáciu podriadených.

## Záver

V prostredí 4. Priemyselnej revolúcie budú cenené vlastnosti primeranej asertívnosti, individualizmu v kombinácii s kooperatívnosťou a najmä inovatívnosť a otvorenosť voči novým veciam a voči zmenám. S tým ide ruka v ruke schopnosť efektívnej sociálnej interakcie vrátane schopnosť budovať a udržiavať dôveru v tíme. Pri egocentrickom zameraní neoliberalizmu ide o náročné požiadavky tak na radových pracovníkov ako aj na manažment – budú sa zvyrazňovať požiadavky na schopnosť riadiť vzťahy medzi členmi tímu a riadiť zvyšovanie zaangažovanosti v práci (Kališ, 2017) .

Osobitnou výzvou je problematika pracovných tímov, v tom osobitne projektových tímov: sú to otázky ich efektívneho sociálneho fungovania a dosahovania výkonnej synergie.

Priemysel 4.0 predstavuje pre psychológiu práce a organizácie priestor pre rozvoj tak v teórii, ako aj v praxi. Je to situácia, ktorá je podobná ako začiatok 20. storočia, kedy rozmach hromadnej výroby stimuloval rozvoj psychológie práce.

## Literatúra

- Altshuller, G. S. (1987). *I tut pojavilsja izobretatel'*. Moskva, RU: Detskaja literatura.
- Bonekamp, L., & Sure, M. (2015). Consequences of industry 4.0 on human labour and work organization. *Journal of Business and Media Psychology*, 6(1), 33–40.
- Berkovsky, S., Taib, R., Koprinska, I., Wang, E., Zeng, Y., Li, J., & Kleitman, S. (2019). Detecting Personality Traits Using Eye-Tracking Data. In S. Brewster, & G. Fitzpatrick (Eds), *CHI 2019: Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-12). New York, NY: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300451>
- Cattell, H. E. P., & Schuerger, J. M. (2003). *Essentials of 16PF Assessment*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Cattell, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2 - Personality Measurement and Testing* (pp. 135-139). Los Angeles, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n7>

- Cerezo-Narvaez, A., Otero-Mateo, M., & Pastor-Fernandez, A. (2017). Development of professional competences for industry 4.0 project management. In *7th International Conference on Industrial Engineering and Systems Management* (pp. 487-492). Saarbrücken, GE.
- Conn, S. R., & Rieke, M. L. (1997). *16 PF Piate vydanie, Príručka technická*. Bratislava, SK: Psychodiagnostika a.s.
- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). *The Psychology of Innovation in Organizations*. New York, US: Cambridge University Press.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia CIRP*, *17*, 100–105. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.077>
- Ghislieri, CH., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and Organizational Psychology looks at the fourth industrial revolution: how to support workers and organizations? *Frontiers in Psychology*, *9*, 2365. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Hamet, P., & Tremblay, J. (2017). Artificial intelligence in medicine. *Metabolism*, *69*, 36–40. <https://doi.org/10.1016/j.metabol.2017.01.011>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, *10*(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Jakubek, M., & Krafčíková, M. (2016). Úmyselné skresľovanie odpovedí pri osobnostných dotazníkoch - možnosti využitia sledovania pohybov očí. *TESTFÓRUM*, *5*(7), 52–63. <https://doi.org/10.5817/TF2016-7-95>
- Kilcrease, K. M. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, *50*(1). <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2013.00020.x>
- Koša, V. (2009). *Outplacement pre nemanadžérske a manažérske pozície vo finančnom sektore. Metodická príručka*. Consilium Consulting.

- Lisá, E. (2017). Angažovanosť a spokojnosť zamestnancov podľa demografických charakteristík. In *Mezinárodní konference Psychologie práce a organizace 2017: sborník příspěvků* (pp. 361-372). Zlín, CZ: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta management a ekonomiky.
- Lisá E., Hannelová K., & Newman D. (2018). Očakávania zamestnávateľov na zručnosti zamestnateľnosti absolventov vysokej školy. In Lisá, E. (Ed.) *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov škôl: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave*. Bratislava, SK: Paneurópska vysoká škola, Fakulta psychológie.
- Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha, CZ: Portál.
- Meade, A. W., Pappalardo, G., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2018). Rapid response measurement: development of a faking-resistant assessment method for personality. *Organizational Research Methods*, 23(1), 181–207. <https://doi.org/10.1177/1094428118795295>
- Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T.-W., Kim, I., & Song, J. (2019). The fourth industrial revolution and its impact on occupational health and safety, worker's compensation and labor conditions. *Safety and Health at Work*, 10(4), 400–408. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.09.005>
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for industry 4.0 - the Organizational Culture Perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225–2240. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.6397>
- Oreg, S. (2017). Resistance to change and performance: toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Petrov, V. (2018). *Zakony razvitija system*. Moskva, RU: Ridero
- Pfeiffer, S. (2016). Robots, industry 4.0 and humans, or why assembly work is more than routine work. *Societies*, 6(2), 16. <https://doi.org/10.3390/soc6020016>
- Potisková, I. (2019). Priemysel 4.0 - výzvy, očakávania, dôsledky. *Studia commercialia Bratislavensia*, 12(41), 122–131.

- Reis, J. Z., & Gonçalves, R. F. (2018). The Role of Internet of Services (IoS) on Industry 4.0 Through the Service Oriented Architecture (SOA). In I. Moon, G. Lee, J. Park, D. Kiritsis, & G. von Cieminski (Eds), *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems. Smart Manufacturing for Industry 4.0*, (pp. 20-26). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99707-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99707-0_3)
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2). <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Richta, R. a kol. (1969). *Civilizace na rozcestí*. Praha: Svoboda.
- Smollan, R. K., Matheny, J. A., & Sayers, J. G. (2010). Personality, affect and organisational change: a qualitative study. In W. F. Zerbe, N. M. Ashkanasy, & C. E. J. Hartel (Eds), *Research on emotions in organizations: Volume 6 - Emotions and Organizational Dynamism* (pp. 85-112). Bingley, UK: Emerald Insight. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2010\)0000006008](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2010)0000006008)
- Stacho, Z., & Stachová K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19–26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Staněk, P., Ivanová, P., & Vašková, V. (2018). *Nové rozhrania ekonomie a spoločnosti*. Walters Kluwer.
- Tan, S. K., & Rajah, S. (2019). Evoking Work Motivation in Industry 4.0. *SAGE Open*, 9(4). <https://doi.org/10.1177/2158244019885132>
- Tegmark, M. (2020). *Život 3.0. Člověk v éře umělé inteligence*. Argo, Dokořán.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Weiss, A., Huber, A., Minichberger, J., & Ikeda, M. (2016). First Application of Robot Teaching in an Existing Industry 4.0 Environment: Does It Really Work? *Societies*, 6(3), 20. <https://doi.org/10.3390/soc6030020>

## **Kontaktné údaje**

Mojmír Kališ, PhDr., PhD., [m.kalis@emka.sk](mailto:m.kalis@emka.sk)



## Work Eustress Sources of Primary School Teachers

### Zdroje eustresu v práci učiteliek a učiteľov základných škôl

*Alexander Loziak & Denisa Fedáková*

*Spoločenskovedný ústav Centrum spoločenských a psychologických vied, Slovenská akadémia vied*

#### **Abstract**

**Objective.** *There are many studies that identify sources of distress in the job of teacher, worldwide (Boyle et al., 1995) and in our country (Žitniaková-Gurgová & Behúňová, 2017). However, there are not many studies identifying sources of eustress. Main goal of this study is to identify and describe sources of eustress in the job of primary school teachers.*

**Method.** *The sample was created by opportunity sampling from three primary schools, the size of the sample was 12 participants. We mapped sources of eustress using method of personal conversations.*

**Results.** *We analyzed acquired material using content analysis. Two independent evaluators analyzed material with intent to identify repeating situations causing stress. We identified 12 sources of eustress and described its characteristics, connected corresponding citations and calculated frequency of occurrence in the material.*

**Conclusions.** *Identified sources of eustress complete the current picture of teacher stress.*

**Limitations.** *Study is limited by small size and by fact that most participants are from the same primary school. It is needed to conduct broader research.*

**Keywords.** *eustress; sources; primary school teacher*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Existuje viacero štúdií, ktoré identifikujú zdroje distresu v práci učiteľa a to ako v zahraničí (Boyle et al., 1995), tak aj u nás (Žitniaková-Gurgová & Behúňová, 2017). Avšak výskumov zameriavajúcich sa na identifikáciu zdrojov eustresu je pomerne málo. Hlavným cieľom tejto štúdie je preto identifikovať a popísať zdroje eustresu v práci učiteľov základných škôl.

**Metóda.** Vzorku sme získali príležitostným výberom z troch základných škôl, veľkosť vzorky je 12 participantov. Ako metódu mapovania zdrojov eustresu sme si zvolili osobné rozhovory.

**Zistenia.** Získaný materiál sme vyhodnotili obsahovou analýzou. Dvaja posudzovatelia analyzovali materiál nezávisle od seba, s cieľom identifikovať situácie v práci učiteľov vyvolávajúce prežívanie eustresu. Identifikovali sme 12 zdrojov eustresu a popísali ich charakteristiky, priradili sme k nim vystihujúce citáty a vypracovali frekvencie ich výskytu v materiáli.

**Záver.** Zistené zdroje eustresu dopĺňujú doterajší obraz o strese v práci učiteľov.

**Limity.** Štúdia je limitovaná malou vzorkou a faktom, že väčšina participantov pochádzala z rovnakej základnej školy. Je potrebné uskutočniť ďalší, širší výskum.

**Kľúčové slová.** eustres; zdroje; učiteľ/ka základnej školy

## **Úvod**

V roku 1974 Selye definoval stres ako „nešpecifickú reakciu tela na nároky, ktoré sú naňho kladené“. Argumentoval, že telo nevyhnutne musí reagovať na všetky nároky a preto považoval stres za všadeprítomný a neodvratný. Jeho konceptualizácia rozdelila túto reakciu na jej pozitívne a negatívne aspekty, známe ako distres a eustres (Selye, 1974).

Distres je podľa tejto konceptualizácie deštruktívny typ stresu, ktorý vo všeobecnosti poškodzuje zdravie. Eustres je konštruktívny typ stresu slúžiaci pre zdravie ako podpora a ochranný faktor.

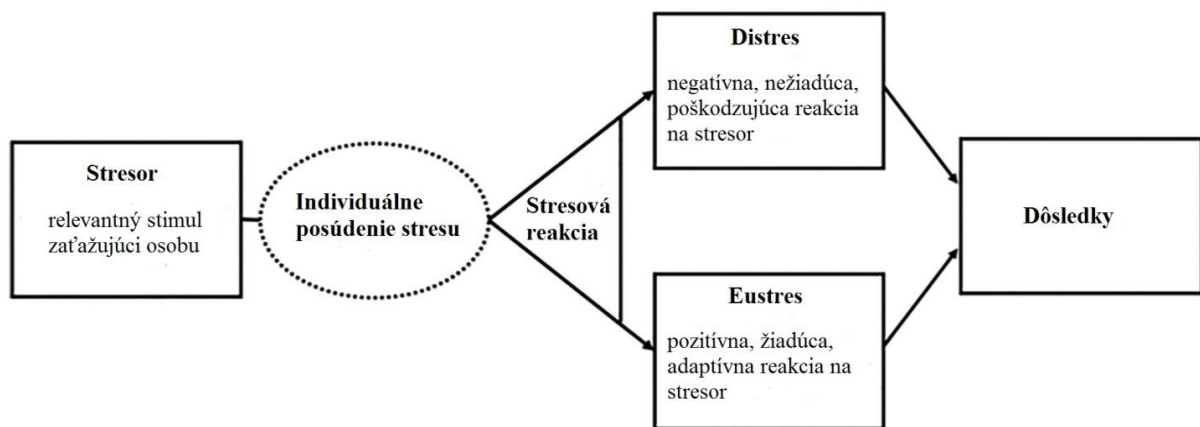
Súčasný modely stresu si zachovali Selyeho holistickú konceptualizáciu, zvyrazňujúcu diferenciáciu medzi pozitívnymi a negatívnymi stresovými reakciami. Napríklad Transakčný model (Lazarus & Folkman, 1984) zdôrazňuje, že individuálna skúsenosť stresu závisí od posudzovania vlastnej schopnosti vyrovnáť sa so stresorom. Keď osoba vníma,

že jej schopnosť vyrovnať sa so stresom je adekvátne, zažíva pozitívny stres. Naopak, ak je táto schopnosť vnímaná ako neadekvátne, osoba zažíva negatívny stres.

Holistický model (Nelson & Simmons, 2003) podobne rozlišuje medzi pozitívnym a negatívnym stresom na základe individuálneho posúdenia. Avšak tento model sa viac sústreďuje na charakteristické individuálne rozdiely, ktoré stresovú reakciu podmieniajú. Empirické výskumy, keďže zdôrazňujú dôležitosť posudzovania a vnímania stresu, podporujú oba modely (Lazarus, 1993).

Tieto modely akceptujú rozdiel medzi pozitívnymi a negatívnymi stresovými reakciami, no líšia sa v špecifickej konceptualizácii stresového procesu. Medzi modelmi existuje variácia, všetky však zahŕňujú kľúčové koncepty. Tieto koncepty sú zhrnuté v Obrázku 1 (Branson et al., 2019).

**Obrázok 1.** Kľúčové koncepty stresu



Pomáhajúce a pedagogické profesie patria z hľadiska stresu k najohrozenejším. Výskum opakovane preukázal, že učitelia sú vo svojej práci každodenne vystavení negatívnemu stresu. Ak sa regulácia stresu dlhodobo zanedbáva, učiteľom hrozí strata motivácie, ideálov a nadšenie pre profesiu slabne. Ohrozená je ako pracovná výkonnosť, tak aj psychické zdravie (Herman et al., 2017).

Zahraničný výskum identifikuje viacero negatívnych stresorov, ktoré ohrozujú učiteľov. Patria k nim napríklad nejasnosť ich roly, nedostatok profesionálneho uznania, malé finančné ocenenie, či nevhodné správanie žiakov. Na základe týchto zistení je zrejmé, že učiteľská profesia je charakteristická konkrétnymi stresovými faktormi, ktoré sa v istej miere odlišujú od iných druhov zamestnaní (Boyle et al., 1995).

Aj slovenské štúdie identifikovali negatívne stresory v profesii učiteľa. Za najväznejšie stresujúce faktory slovenskí učitelia považovali prítomnosť žiaka so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, spoločenské ohodnotenie ich práce a časté legislatívne zmeny (Žitniaková-Gurgová & Behúňová, 2017).

Výskumov, ktoré sa zameriavajú na pozitívny stres, je pomerne málo. Avšak uskutočnilo sa pár štúdií, ktoré sa zaoberali eustresom rôznych typov učiteľov, v rôznych kontextoch. Napríklad štúdia z roku 2019 skúmala percepciu eustresu vysokoškolskými profesormi. Autori zistili, že profesori prežívajú stredné hodnoty eustresu (Fonseca & Jordão, 2019). Štúdia z roku 2013 priniesla zistenia, že učitelia matematiky stredných škôl prekonávajú distres a podporujú eustres pomocou vhodných copingových mechanizmov, prístupu k profesionálnej a osobnej podpore a pomocou správneho nastavenia mysle, konkrétne, vnímaním stresorov ako niečoho, čo sa dá prekonať (Mujtaba & Reiss, 2013).

Autor Mujtaba v roku 2010 kvalitatívne analyzoval rozhovory s 1187 učiteľmi. Zistil, že eustres je často spojený s pozitívnym afektom a s uvedomením si a následnou reflexiou (alebo prehodnotením) stresujúcich udalostí. Učitelia, ktorí si uvedomovali, že bez stresu nie je možný rast, reportovali aj vyššiu mieru eustresu (Mujtaba, 2010).

Výskum sa v práci učiteľa jednoznačne orientuje na negatívny aspekt stresu, čo je v konečnom dôsledku logické - učitelia sú často krátko obeťami syndrómu vyhorenia či nezvládnutého chronického stresu. Avšak jedným zo spôsobov, ako chronický stres zvládať je zdôrazňovanie pozitívneho aspektu stresu (Crum et al., 2013).

Pre úplnejšie pochopenie učiteľského stresu a pre poznanie nových spôsobov zvládania stresu, je potrebné identifikovať a bližšie popísať učiteľmi prežívaný eustres. Pre tento účel sa zdá vhodná metóda kvalitatívneho rozhovoru. Kvalitatívny rozhovor s otvorenými otázkami ponúka respondentom voľnejšiu tvorbu odpovedí a dovoľuje identifikovať prvky stresu, ktoré by rýdzo kvantitatívny prístup mohol prehliadnúť. Umožňuje zaznamenávať výskyt situácií, ktoré sú síce stresové, sú však vnímané skôr pozitívne a konštruktívne (Thomas, 2017).

Celkovým cieľom práce je prispieť k lepšiemu pochopeniu *stresu učiteliek a učiteľov* základných škôl, konkrétne popísať prežívanie pozitívneho aspektu stresu - eustresu. Cieľom je identifikovať stresory spojené s prežívaním eustresu vyučujúcich a vytvoriť z nich „sadu“ dotazníkových položiek aplikovateľných pre ďalší výskum. Pre dosiahnutie tohto cieľa sme uskutočnili analýzu výpovedí učiteliek a učiteľov základných škôl na tému pozitívny pracovný stres.

## Metóda

Našu základnú výskumnú otázku formulujeme takto: Aké situácie (stresory) v práci učiteľa vyvolávajú eustres? Okrem identifikácie stresorov eustresu nás však zaujíma aj bližší popis týchto stresorov a tiež prehľad, ako často sa s nimi učitelia vo svojej profesii stretávajú. Vzorku sme získali príležitostným výberom z troch základných škôl. Väčšina zúčastnených učiteliek/učiteľov (9) pracuje na jednej základnej škole, keďže táto škola bola pre náš výskum najdostupnejšia. Veľkosť vzorky bola 12 participantov. Rozhovorov sa zúčastnili 4 učiteľky prvého stupňa a 8 učiteliek a učiteľov druhého stupňa.

Pre účely nášho sme si zvolili metódu osobných rozhovorov. Inšpirovali sme sa podobnými štúdiami, ktoré zisťovali výskyt eustresu v pracovnom prostredí prostredníctvom kvalitatívnych rozhovorov (Fleige, 2017; Thomas, 2017). Použili sme rovnakú štruktúru rozhovorov, aká bola využitá v týchto výskumoch. Metóda obsahuje prvky kvalitatívneho, ale aj kvantitatívneho výskumu, keďže analýza sa orientuje aj na frekvenciu prítomných tém. Rozhovory boli uskutočnené jednotlivo, s výnimkou jedného rozhovoru, ktorého sa zúčastnili dvaja učitelia. Prevažnosť rozhovorov s jednou/ým učiteľkou/om bola spôsobená praktickými dôvodmi, keďže bolo náročné v pracovnom čase zorganizovať stretnutie niekoľkých učiteľov. Rozhovory trvali od 15 do 45 minút.

Rozhovor pozostával z dvoch častí. V prvej časti boli vyučujúci oboznámení s konceptom distresu a eustresu. V rámci rozhovoru boli zisťované aj negatívne stresory, tie však v rámci tejto štúdie nie sú uverejnené. Eustres bol opísaný ako pocit, že daná situácia je síce záťažová, ale zároveň je sprevádzaná aj pozitívnymi emóciami, pretože vás obohacuje, učí novým vedomostiam a prináša pozitívne, zmysluplné výsledky.

V druhej časti sme položili tieto otázky: Viete si spomenúť na konkrétne situácie, v ktorých ste prežívali eustres? Učiteľky a učitelia boli vo svojich odpovediach slovné podporovaní a nabádaní, aby čo najdetailnejšie spomínané situácie popísali.

Získaný materiál sme vyhodnotili obsahovou analýzou. Dvaja posudzovatelia analyzovali materiál nezávisle od seba, s cieľom identifikovať opakujúce sa témy - situácie vyvolávajúce prežívanie eustresu. Po zhodnej identifikácii kategórii sme vytvorili ich charakteristiky, priradili sme k nim vystihujúce citáty a vypracovali frekvencie ich výskytu v materiáli.

## Výsledky

Analýzou sme identifikovali 17 kategórií, avšak po odstránení kategórií, ktoré sa objavili v materiáli iba jedenkrát, nám ostalo 12 kategórií. V prvom kroku sme pre kategóriu/situáciu vytvorili vhodný, vystihujúci názov. V ďalšom kroku sme každú kategóriu v krátkosti popísali, charakterizovali. Pri týchto charakteristikách sme sa snažili „destilovať“ popisy samotných učiteliek/učiteľov tak, aby bola výsledná charakteristika zhrňujúca a jasná.

Do výsledkov sme sa rozhodli pridať aj príklady citátov. Citáty podľa nášho názoru obohacujú výsledky a ponúkajú autentický náhľad do reálnych odpovedí učiteľov. Frekvencia zistených kategórií reprezentuje kvantitatívny rozmer výskumu – častosť prežívaných situácií nám dovoľuje vytvoriť úplnejšiu predstavu o učiteľskom strese.

V Tabuľke 1 a v Tabuľke 2 teda uvádzame kategórie situácií podnecujúcich eustres, ich charakteristiky, príklady citátov a frekvencie výskytu.

**Tabuľka 1.** Charakteristiky kategórií eustresu

Kategórie eustresu	Charakteristika kategórie
Vystúpenia/programy/akademické/iné akcie	Organizácia prezentačných a umeleckých vystúpení a aktivít, ktorú vo veľkej miere zabezpečujú učiteľia
Samotné učenie	Klasické vyučovanie, učenie, často spojené s dobrými študijnými výsledkami alebo pozitívnou spätnou väzbou zo strany detí alebo rodičov
Komunikácia s rodičmi dieťaťa	Konstruktívne a užitočné stretnutia/pohovory alebo dlhodobjšia spolupráca s rodičmi dieťaťa
Výchovné vedenie detí	Rozvíjanie alebo usmerňovanie osobností, správania alebo etiky dieťaťa mimo klasického vyučovania
Príprava na súťaže	Dlhodobjšia príprava detí na súťaže, olympiády s dobrými dosiahnutými výsledkami
Účasť na ďalšom vzdelávaní	Účasť na dobrovoľnom vzdelávaní, ďalší rozvoj a rozširovanie učiteľských kompetencií
Školské výlety	Dozor nad deťmi v priebehu akýchkoľvek školských výletov
Práca s nadanými deťmi	Usmerňovanie detí s nadpriemerných študijným potenciálom, rozvíjanie talentu
Príprava nových foriem vyučovania	Príprava a využívanie moderných a inovatívnych spôsobov vyučovania
Práca s disciplínou triedy	Korigovanie disciplíny a atmosféry triedy s cieľom vytvoriť optimálne prostredie na učenie
Triednictvo	Všetky povinnosti spojené s prácou s triednym kolektívom ako triedny učiteľ
Adaptácia, učenie skúsenosťou	Učenie sa prostredníctvom skúsenosti s triedou a prispôbovanie sa stále meniacim podmienkam s pozitívnym výsledkom

**Tabuľka 2. Frekvencie kategórií eustresu a ich príklady**

Kategórie eustresu	Príklady citátov	Frekvencie
Vystúpenia/programy/akadémie	„Kým si deti zapamätajú program... to je nekonečný príbeh. Ale potom, keď ich vidíte a baví ich to, to je super.“	6
Samotné učenie	„Učenie samo o sebe je pozitívny stres. Veď kebyže v tom zmysel nevidím, nerobím to 30 rokov.“	5
Komunikácia s rodičmi dieťaťa	„Aj stretnutie s rodičom môže byť pozitívne, je viac horších, ale sú aj dobré.“ „Stretnutie s rodičom, ktorý sa zaujíma...“	5
Výchovné vedenie detí	„To nie je len učiť.. ale ísť hlbšie, hoci je to ťažšie. Keď deti chápu, že sa majú samé učiť, keď sú sami motivované.“	4
Príprava na súťaže	„Je to práca, pripravovať deti, nie je to ľahké, ale stále sa umiestnime.“	3
Účasť na ďalšom vzdelávaní	„Na každom kurze, aj keď sa tam človeku nechce byť, sa dá dozvedieť niečo nové.“	3
Školské výlety	„...stále stresujúce, ale mám z toho dobrý pocit.“	2
Práca s nadanými deťmi	„Viem, že matematiku využijú..., že pôjdu za inžinierov... Práca s nadanejšími je výzva, oni zase vedia byť sebavedomí...“	2
Príprava nových foriem vyučovania	„Snažím sa učiť moderne. Je to náročné...“	2
Práca s disciplínou triedy	„Manažovať atmosféru triedy. Je to výzva, ale mňa to baví...“	2
Triednictvo	„Práca s triedou? Robia mi nervy, ale ide to dobrým smerom.“	2
Adaptácia, učenie skúsenosťou	„Dobrý stres je tá prispôsobivosť, lebo nikdy nič nejde, ako si naplánujete.“	2

## Diskusia

V dobe, ktorá denne prináša stresové situácie, je potešujúce zistiť, že ľudia predsa len vnímajú aj pozitívne aspekty stresu. Platí to aj v zamestnaní učiteľky/učiteľa, ktoré je bezpochyby v mnohých ohľadoch náročné. Napriek uvedenému naša štúdia aj pri výkone tejto profesie potvrdila prítomnosť eustresu, čo sa zhoduje s predchádzajúcim výskumom na vysokoškolských profesoroch (Fonseca & Jordão, 2019), potvrdilo sa tiež, že tento typ stresu je spájaný s pozitívnym aspektom (Mujtaba, 2010).

Je dôležité poznamenať, že množstvo „eustresorov“ sa zhoduje s „distresormi“, ktoré boli zistené v našej, aj iných štúdiách. Toto zistenie podporuje model uvedený v teoretickej časti (Branson et al., 2019) a tiež jeho základný predpoklad – dôležitejšie ako samotný konkrétny stresor je jeho individuálne, subjektívne posúdenie. Rovnaký stresor teda môže spôsobovať distres aj eustres a to nielen medzi rôznymi osobami, ale aj jednej osobe. Všetko závisí od vnímania daného stresoru, prípadne od predchádzajúcej skúsenosti s ním.

Ako najfrekvencovanejšie situácie eustresu z pohľadu vyučujúcich sa ukázali vystúpenia/programy/akadémie a taktiež samotné učenie žiakov. Učenie žiakov tvorí samozrejme jadro profesie učiteľky/učiteľa a často sa spája s poslaním tejto profesie, avšak v súčasnosti vystupuje do popredia aj organizácia rôznych školských vystúpení. Uvedené dve kategórie v mnohých prípadoch tvoria zlomok z pracovnej náplne učiteľky/učiteľa. No zistenie, že tieto kategórie majú potenciál produkovať eustres, vnímame ako pozitívny signál prítomnosti obohacujúcich momentov v práci učiteliek a učiteľov základných škôl.

Za špecifický prínos tejto štúdie považujeme vytvorenie príležitosti pre učiteľky/učiteľov porozprávať sa ako o strese a jeho podobách, tak aj o svojej každodenných pracovných skúsenostiach z prostredia školských tried. Učitelia vo všeobecnosti uvádzali, že nemajú veľa možností sa o týchto témach konštruktívne rozprávať. Dúfame, že okrem edukačnej stránky rozhovory ponúkli vyučujúcim aj priestor pre zdieľanie osobných pocitov a zážitkov.

Limity našej štúdie spočívajú vo veľkosti vzorky a počte škôl, kde bol výskum uskutočnený. Väčšia vzorka, ako aj väčšia diverzita skúmaných škôl by mohli odhaliť širšie spektrum kategórií prežívaného eustresu. Napriek tomu si myslíme, že náš výskum môže slúžiť ako podklad pre ďalšie skúmanie v tejto oblasti.



Do budúca by sme privítali, keby nadväzujúci výskum pokračoval práve týmto smerom. Aj keď sa nám podarilo identifikovať kategórie eustresu v našej vzorke, bolo by vhodné overiť, či tieto kategórie budú prítomné aj vo väčšej vzorke učiteľov a učiteliek (nielen) základných škôl.

### Literatúra

- Boyle, G., Borg, M., Falzon, J., & Baglioni, A. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology [online]*, 65(1), 49–67.
- Branson, V., Dry, M., Palmer, E., & Turnbull, D. (2019). The Adolescent Distress-Eustress Scale: Development and Validation. *SAGE Open*, 9(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244019865802>
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733. <http://doi.org/10.1037/a0031201>
- Fleige, M. (2017). *Perceived Job Aspects and Outcomes Related to Eustress in the Working Population*. (Master's Thesis). Dostupné na: <https://essay.utwente.nl/73209/>
- Fonseca, S., & Jordão, F. (2019). Eustress in higher education teachers: Cognitive evaluation of a situation as an enhancer of well-being. *Abstracts of the International Congress of Health and Well-Being Intervention*.
- Herman, K., Hickmon-Rosa, J., & Reinke, W. M. (2017). Empirically Derived Profiles of Teacher Stress, Burnout, Self-Efficacy, and Coping and Associated Student Outcomes. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 20(2), 90–100. <http://doi.org/10.1177/1098300717732066>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1–22.
- Mujtaba, T. (2010). Positive stress: Using positive psychology to explain the relationship between teacher burnout, self-renewal and positive affect [Paper presentation]. BERA Annual Conference, Coventry.

- Mujtaba, T., & Reiss, M. (2013). Factors that lead to positive or negative stress in secondary school teachers of mathematics and science. *Oxford Review of Education*, 39(5), 627–648.
- Nelson, D., & Simmons, B. (2003). Eustress: an elusive construct, an engaging pursuit. *Research in Occupational Stress and Well-being, vol. 3: Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, (pp. 265-322). Elsevier, Oxford.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: Lippincott.
- Thomas, L. (2017). *Perceptions of Work Stress among Employees: A Qualitative study*. (Master's Thesis). Dostupné na: [https://essay.utwente.nl/73200/1/Thomas\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/73200/1/Thomas_MA_BMS.pdf)
- Žitniaková-Gurgová, B., & Behúňová, L. (2017). Stresory a syndróm vyhorenia v práci učiteľa ZŠ. *Pedagogika.sk*, 8(2), 92–108.

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Alexander Loziak

Spoločenskovedný ústav CSPV, SAV

Karpatská 5, 040 01 Košice, Slovenská republika

[loziak@saske.sk](mailto:loziak@saske.sk)

## Perceived Job Competence in Context of Procrastination among Future Teachers

### Vnímaná pracovná kompetencia v kontexte prokrastinácie u budúcich učiteľov

Monika Magdová, Marianna Berinšterová & Miroslava Bozogáňová

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Ústav pedagogiky, andragogiky a psychológie

#### Abstract

**Objective.** To explore the differences in perceived job competence of future teachers according to procrastination. Procrastination negatively affects perceived job competence and subsequently can influence the performance and commitment of teachers.

**Method.** 279 university students of teacher courses at Presov University participated in the research (70.6 % of women; average age 20.16;  $SD = 1.45$ ). The sample was selected based on availability. Respondents completed a questionnaire that detected procrastination (Procrastination Scales for student population; Gabrhelík et al., 2006) and self-perception of job competence (Self-perception profile for adolescents; Harter, 2012). ANOVA was used for data analysis.

**Results.** We explored differences in perceived job competence between 3 groups of procrastinators (light, medium, heavy), that were significant ( $F = 3.39$ ;  $p = .035$ ). Differences were shown between light and: 1. moderate ( $p = .049$ ) / 2. heavy ( $p = .014$ ) procrastinators, with the light procrastinators being perceived as more job competent. There were no differences between medium and heavy procrastinators.

**Conclusions.** There are differences in perceived job competence according to level of procrastination of future teachers, what can subsequently be transferred to the working sphere.

**Limitations.** We would mentioned the cross-sectional data collection; self-reported value of data; not taking into account the respondents' job experience within the limits of research.

**Keywords.** perceived job competence; procrastination; future teachers

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Preskúmať rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii budúcich učiteľov v závislosti od prokrastinácie, nakoľko prokrastinácia negatívne vplýva na vnímanú pracovnú kompetenciu a tým môže následne ovplyvňovať pracovný výkon a nasadenie učiteľov.

**Metóda.** Výskumu sa zúčastnilo 279 vysokoškolských študentov učiteľských odborov Prešovskej univerzity (70,6 % žien; priemerný vek 20,16; SD = 1,45). Vzorka bola vyberaná na základe dostupnosti. Respondenti vyplňali dotazník, ktorý mapoval prokrastináciu (Procratination Scale for student population; Gabrhelík et al., 2006) a seba-percepciu v pracovnej kompetencii (Self-perception profile for adolescents; Harter, 2012). Na analýzu dát bola využitá ANOVA.

**Zistenia.** Skúmali sme rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii medzi 3 skupinami prokrastinátorov (ľahkí, strední, ťažkí), ktoré boli signifikantné ( $F = 3,39$ ;  $p = ,035$ ). Rozdiely boli preukázané medzi ľahkými a: 1. strednými ( $p = ,049$ ) / 2. ťažkými ( $p = ,014$ ) prokrastinátormi, pričom ľahkí prokrastinátori sa vnímajú ako viac pracovne kompetentní. Medzi strednými a ťažkými prokrastinátormi sa rozdiely nepreukázali.

**Záver.** V rámci vnímanej pracovnej kompetencie budúcich učiteľov existujú rozdiely v závislosti od úrovne prokrastinácie, čo sa následne môže prenášať do pracovnej sféry.

**Limity.** V rámci limitov by sme spomenuli prierezový zber dát, ich sabavýpovedná hodnota, nezohľadňovanie pracovných skúseností respondentov.

**Kľúčové slová.** vnímaná pracovná kompetencia; prokrastinácia; budúci učelia

## **Úvod**

Pracovné kompetencie môžeme zadefinovať ako ucelený súbor vedomostí, zručností, postojov, hodnôt, motivácie a správania, ktorými jedinec disponuje a ktoré mu umožňujú efektívne plnenie úloh a činností v rámci konkrétneho povolania v rôznych zložitých situáciách. Vnímaná pracovná kompetencia sa dá chápať ako individuálna vlastnosť, ktorá spôsobuje rozdiely v pracovných výkonoch (Diao & Chen, 2019).

Tento príspevok sa zameriava na skúmanie súvislostí medzi vnímanou pracovnou kompetenciou a prokrastináciou. Hoci sa definície prokrastinácie rôznia, spoločným prvkom je odkladanie konkrétneho správania, či úloh. Toto odkladanie sa považuje za iracionálne a jeho dôsledkom je negatívne prežívanie (Solomon & Rothblum, 1984; Steel, 2007; Steel, 2010).

Prokrastinácia býva spojená s nižšou mierou študijných výkonov v rámci štúdia, stresu, depresie, úzkosti, s nižšou spokojnosťou týkajúcou sa práce a finančného príjmu ako aj celkovej životnej spokojnosti (Beutel et al., 2016; Kim & Seo, 2015).

Klingsieck (2013) poukazuje na to, že prokrastinácia môže byť vnímaná ako črta osobnosti, ale aj ako výsledok motivačných a vôľových charakteristík. Prokrastinácia na pracovisku predstavuje značne negatívny jav, ktorý spôsobuje straty v individuálnej aj organizačnej produktivite a efektivite (Gupta et al., in Abbasi & Alghamdi, 2015; Weymann, 1988). Psychologickým vysvetlením môže byť vnútorná či vonkajšia motivácia, seba-regulácia či sebaúčinnosť (Brownlow & Reasinger, 2000; Ferrari, 2001; Klassen et al., 2008). Štúdie ukazujú, že pre úspešné zvládnutie požiadaviek sociálneho prostredia je potrebné vnímanie vlastnej kompetencie (Chen et al., 2013; Harter, 2012; Marsh & Craven, 2006). Býva skúmaná aj prostredníctvom konceptu sebaúčinnosti, definovaného ako aj ako „*presvedčenie o schopnosti jedinca zmobilizovať motiváciu, kognitívne zdroje a spôsoby správania potrebné na zvládnutie požiadaviek prostredia*“ (Wood & Bandura, 1989, p. 408). U študentov, ktorí počas vysokoškolského štúdia mali vyššiu mieru sebaúčinnosti, sa nemenej často po skončení štúdia vyskytovala nezamestnanosť a prežívali viac pracovnej spokojnosti (Pinquart et al., 2003).

Práve z tohto dôvodu sa zamýšľame nad tým, či môže rôzna úroveň prokrastinácie spôsobovať rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii už počas štúdia na univerzite u budúcich učiteľov, čo by mohlo následne negatívne ovplyvňovať ich budúce pracovné výkony a nasadenie učiteľov.

Prepojenie prokrastinácie a znížených výkonov je totiž výskumne potvrdené. Prokrastinátori robia viac chýb, pracujú pomalšie a nedodržiavajú deadline v porovnaní s neprokrastinátormi (Abbasi & Alghamdi, 2015). Podobne je preukázaný negatívny vzťah vnímanej pracovnej kompetencie a pracovných výkonov (Kaplan & Midgley, 1997).

Môžeme teda zhrnúť, že cieľom nášho príspevku je preskúmať rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii budúcich učiteľov v závislosti od rôznej úrovne prokrastinácie.

## Metóda

Výskumu sa zúčastnilo 279 vysokoškolských študentov učiteľských odborov Prešovskej univerzity, z čoho bolo 70,6 % žien (N = 197) a 28,3 % mužov (N = 79) vo veku od 17 do 27 rokov (M = 20,16; SD = 1,45).

Výskumná vzorka bola vyberaná na základe dostupnosti. Podmienkou bolo, aby do výskumu boli zapojení len študenti učiteľských odborov. Zber dát prebiehal priebežne od februára 2019 do novembra 2019 prostredníctvom dotazníka v papierovej podobe. Študenti, ktorí súhlasili s participáciou vo výskume, obdržali dotazník obsahujúci testovú batériu na vyučovacej hodine, vyplnili ho mimo vyučovania a vyplnený doručili vyučujúcemu. Zber dát bol anonymný a dobrovoľný.

Respondenti vyplňali dotazník, ktorý mapoval:

1. prokrastináciu prostredníctvom Layovej škály prokrastinácie pre študentov (Procratination Scale for student population; Gabrhelík, Vacek, & Miovský, 2006). Ide o sebaopisovú škálu pozostávajúcu z 20 položiek (napr. „*Často sa pristihnem pri tom, že robím úlohy, ktoré som plánoval/a urobiť pred niekoľkými dňami.*“), ktoré sú hodnotené na 5 bodovej škále (1 *veľmi netypické* – 5 *veľmi typické*). V rámci analýz bolo využité hrubé skóre, na základe ktorého sme respondentov rozdelili do skupín: a) neprokrastinujúci s hrubým skóre od 20 do 28 (Tejto skupine zodpovedal len 1 respondent a z toho dôvodu sme sa touto kategóriou nezaoberali ďalej v analýzach.); b) ľahký prokrastinátor s hrubým skóre od 29 do 52; c) stredný prokrastinátor s hrubým skóre od 53 do 63; d) ťažký prokrastinátor s hrubým skóre od 64 a viac. Cronbach alfa bola 0,84.
2. seba-percepciu v pracovnej kompetencii (Self-perception profile for adolescents; Harter, 2012), ktorá pozostáva z 5 položiek (napr. „*Niektorí študenti si myslia, že brigádu zvládnu.*“), ktoré sú hodnotené na 4 bodovej škále (1 *vôbec neplatí pre mňa* – 4 *úplne platí pre mňa*). Výsledkom je hrubé skóre, pričom vyššie skóre znamená vyššiu vnímanú pracovnú kompetenciu. Cronbach alfa bola 0,80.

Na analýzu dát bola využitá deskriptívna štatistika a ANOVA v programe SPSS 21.00.

## Výsledky

Na úvod sme sa pozreli na to, ako to s vnímanou pracovnou kompetenciou a prokrastináciou v našej výskumnej vzorke je. Vnímaná pracovná kompetencia sa pohybovala v hrubom skóre od 5 do 20 s priemernou hodnotou 14,63 (SD = 3,13). V našej výskumnej vzorke bolo 80 ľahkých (28,7 %), 88 stredných (31,5 %) a 91 ťažkých (32,6 %) prokrastinátorov.

Skúmané boli rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii medzi 3 skupinami prokrastinátorov (ľahkí, strední, ťažkí), ktoré boli signifikantné: mean square = 32,58; F = 3,39; p = 0,035.

V rámci párového porovnania (Tab. 1) boli rozdiely preukázané u ľahkých prokrastinátorov vo vzťahu ku stredným aj ťažkým prokrastinátorom. Na základe deskriptívnej štatistiky môžeme zhrnúť, že ľahkí prokrastinátori sa vnímajú ako viac pracovne kompetentní.

Medzi strednými a ťažkými prokrastinátormi sa rozdiely nepreukázali.

**Tabuľka 1.** Rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii medzi skupinami prokrastinátorov (P)

		párové porovnania			deskriptívna štatistika		
		Mean	SE	P	Mean	SD	
		difference					
ľahkí P	strední P	,99	,50	,049	ľahkí P	15,32	3,35
	ťažkí P	1,23	,50	,014	strední P	14,33	2,78
strední P	ťažkí P	,24	,49	,626	ťažkí P	14,09	3,15

### Diskusia

Pracovné kompetencie predstavujú súbor rôznych oblastí (vedomostí, zručností atď.), ktoré umožňujú efektívne plnenie pracovných úloh (Diao & Chen, 2019). Naopak prokrastinácia predstavuje negatívny jav, ktorý negatívne pôsobí na pracovnú produktivitu a efektivitu (Gupta et al. in Abbasi & Alghamdi, 2015; Weymann, 1988). Ide teda o dva druhy protichodných konštruktov, ktorú však v rovnakej miere môžu vplývať na pracovnú oblasť napr. aj u budúcich učiteľov. Predpokladali sme teda, že úroveň prokrastinácie môže spôsobovať rozdiely vo vnímanej pracovnej kompetencii a tým následne ovplyvňovať pracovnú produktivitu, efektivitu či celkovo podané pracovné výkony. Tento náš predpoklad sa nám potvrdil, nakoľko sme zistili, že v rámci vnímanej pracovnej kompetencie budúcich učiteľov

existujú rozdiely v závislosti od úrovne prokrastinácie. Preukázalo sa, že ľahkí prokrastinátori sa vnímajú ako viac pracovne kompetentní v porovnaní so strednými i ťažkými prokrastinátormi, čo sa môže následne pozitívnym spôsobom prenášať do pracovnej sféry ľahkých prokrastinátorov v porovnaní s ostatnými skupinami. Podobné prepojenie na pracovnú sféru bolo naznačené aj v rámci iných výskumoch v iných oblastiach (Lay & Brokenshire, 1997; Weymann, 1988). V rámci nášho predpokladu prepojenia na pracovné výkony u budúcich učiteľov by bolo potrebné ďalšie skúmanie a overenie.

Na základe našich zistení vidíme potrebu zaoberať sa prokrastináciou aj u budúcich učiteľov a redukovať ju v maximálne možnej miere prostredníctvom podpory motivácie, najmä tej vnútornej cez využívanie aktivizujúcich zážitkových metód vo výučbe, tvorivých metód, metód na rozvoj kritického myslenia, ktoré na druhej strane môžu podporovať aj rozvoj pocitu kompetentnosti, expertnosti a zvyšovať vnímanú pracovnú kompetenciu. Týmto spôsobom by sme zároveň dokázali podporovať pracovnú kompetenciu i redukovať mieru prokrastinácie u budúcich učiteľov. Následne taktiež overiť prepojenie na pracovnú oblasť, podávané výkony či efektívnosť u budúcich učiteľoch.

V rámci limitov by sme spomenuli prierezový zber dát, ich sabavýpovedná hodnota, nezohľadňovanie pracovných skúseností respondentov.

Napriek týmto limitom, považujeme naše zistenia za prínosné, nakoľko sme nenašli výskumy, ktoré by sa venovali prepojeniu práve týchto dvoch oblastí, napriek tomu, že obe sú značne prepojené na výkony a ich podporou resp. odstraňovaním by sme mohli napomôcť zvyšovaniu efektivity v rámci pracovnej sféry už hneď od začiatku u začínajúcich učiteľov, nakoľko je výskumne dokázané, že práve táto skupina vykazuje najvyššiu mieru fluktuácie (Kosová in Hanesová, 2014; Shakrani, 2008), ktorú je potrebné riešiť, možno práve aj zameraním sa na prokrastináciu a vnímanú pracovnú kompetenciu.

## Literatúra

- Abbasi, I. S., & Alghamdi, N. G. (2015). The Prevalence, Predictors, Causes, Treatments, and Implications of Procrastination Behaviors in General, Academic, and Work Setting. *International Journal of Psychological Studies*, 7(1), 59–66. <http://doi.org/10.5539/ijps.v7n1p59>
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Aufenanger, S., Brähler, E., Dreier, M., Müller, K. W., Quiring, O., Reinecke, L., Schmutzer, G., Stark, B., & Wölfling, K. (2016). Procrastination, distress and life satisfaction across the age range - a German representative community study. *PloS one*, 11(2): e0148054 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148054>
- Brownlow, S., & Reasinger, R. D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: Academic procrastination as a function of motivation toward college work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 15–34.



- Diao, Y. H., & Chen, Ch. S. (2019). Research on the Relationship between Job Competence and Job Well-Being in Service Industry- Based on the Mediating Effect of Job Insecurity. *International Business Research* 13(1), 1–10. <http://doi.org/10.5539/ibr.v13n1p1>
- Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on ‘working best under pressure’. *European journal of Personality*, 15(5), 391–406. <https://doi.org/10.1002/per.413>
- Gabrhelík, R., Vacek, J., & Miovský, M. (2006). Prokrastinace: Validizace sebapozuzovací škály na populaci studentu vysokých škol. *Československá psychologie*, 50(4), 361–371.
- Hanesová, D. (2014). Teacher recruitment in Slovakia. In: G. Pusztai, & Á. Engler (Eds.), *Teacher education case studies in comparative perspective* (pp. 107-130). Debrecen: Center for higher education research and development.
- Harter, S. (2012). *Self-perception profile for adolescents: Manual and questionnaires*. Denver, CO: University of Denver, Department of psychology.
- Chen, S. K., Yeh, Y. C., Hwang, F. M., & Lin, S. S. (2013). The relationship between academic self-concept and achievement: A multicohort-multioccasion study. *Learning and Individual Differences*, 23, 172–178. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.07.021>
- Kaplan, A., & Midgley, C. (1997). The Effect of Achievement Goals: Does Level of Perceived Academic Competence Make a Difference? *Contemporary Educational Psychology*, 22(4), 415–435. <http://doi.org/10.1006/ceps.1997.0943>
- Kim, K. R., & Seo, E. H. (2015). The relationship between procrastination and academic performance: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 82, 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.038>
- Klassen, R. M., Krawchuk, L. L., & Rajani, S. (2008). Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination. *Contemporary Educational Psychology*, 33(4), 915–931. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2007.07.001>
- Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32(2), 175–185.

- Lay, C. H., & Brokenshire, R. (1997). Conscientiousness, Procrastination, and Person-Task Characteristics in Job Searching by Unemployed Adults. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 16(1), 83–96.  
<http://doi.org/10.1007/s12144-997-1017-9>
- Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 329–346.  
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00031-3)
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of counseling psychology*, 31(4), 503–509.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65–94.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 926–934.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.025>
- Senécal, C., Julien, E., & Guay, F. (2003). Role conflict and academic procrastination: A self-determination perspective. *European journal of social psychology*, 33(1), 135–145.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.144>
- Shakrani, S. (2008). *Teacher Turnover*. Michigan State University. Received February, 2019 retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502130.pdf>
- Weymann, E. C. (1988). Procrastination in the Workplace: Dispositional and Situational Determinants of Delay Behavior at Work. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 226–230. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.1988.4980589>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407–415.

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Monika Magdová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, FHPV, Ústav pedagogiky, andragogiky a psychológie

Ul. 17. novembra 1, 080 01 Prešov, Slovenská republika

[monika.magdova@unipo.sk](mailto:monika.magdova@unipo.sk)

## **Work Role as a Part of Life Story. A Review Study.**

### **Pracovná rola ako súčasť životného príbehu. Prehľadová štúdia.**

*Katarína Matejová*

*Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Katolícka univerzita v Ružomberku*

#### **Abstract**

**Objective.** *The aim of this review study is to identify the possibilities of using the life story method in the study of the work role, to clarify the content categories used with a focus on the field of work psychology, to describe the components of work identity present in autobiographical narratives. The description of the work role space in life stories in order to identify key developmental periods is a complementary benefit of the contribution.*

**Method.** *Analysis of the obtained research studies (36) with respect to key terms. Search for content contexts in selected studies that expand, confirm or contradict the basic syllabus.*

**Results.** *The results of the analytical process point to the widespread use of narrative procedures, the intersection with the area of examining labor variables is not significant. Formal characteristics dominate in the content categories examined in work psychology. The period of young adulthood proves to be the most important in terms of the intersection of work role and life story.*

**Conclusions.** *The review study identifies two areas of future research focus, finding connections between the motivational profile and the importance of the work role in the life story and examining the work role in the life story with respect to the developmental period of the respondent.*

**Limitations.** *The cross-sectional nature of the set of accessible empirical studies, the research studies included in the research set were, moreover, content-wise variable.*

**Keywords.** *work role; life story; narrative identity*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Cieľom prehľadovej štúdie je identifikovať možnosti využitia metódy životného príbehu pri skúmaní pracovnej roly, sprehľadniť využívané obsahové kategórie so zameraním na oblasť pracovnej psychológie, popísať súčasti pracovnej identity prítomné v autobiografických naratívoch. Deskripcia priestoru pracovnej roly v životných príbehoch s cieľom identifikovať kľúčové vývinové obdobia je komplementárnym prínosom príspevku.

**Metóda.** Analýza dostupných výskumných štúdií (36) vzhľadom na kľúčové výrazy. Hľadanie obsahových súvislostí vo vybraných štúdiách, ktoré rozširujú, potvrdzujú alebo sú v protiklade so základnou osnovou príspevku.

**Zistenia.** Výsledky analytického procesu poukazujú na široké využívanie naratívnych postupov, prienik s oblasťou skúmania pracovných premenných nie je výrazný. V obsahových kategóriách skúmaných v pracovnej psychológii dominujú formálne charakteristiky. Obdobie mladej dospelosti sa ukazuje ako najvýznamnejšie z hľadiska spojenia pracovnej roly a životného príbehu.

**Záver.** Prehľadová štúdia identifikuje dve oblasti budúceho výskumného zamerania, hľadanie súvislostí medzi motivačným profilom a významnosťou pracovnej roly v životnom príbehu a skúmanie pracovnej roly v životnom príbehu vzhľadom k vývinovému obdobiu respondenta.

**Limity.** Prierezový charakter súboru prístupných empirických štúdií, výskumné štúdie zaradené do výskumného súboru boli navyše obsahovo variabilné.

**Kľúčové slová.** pracovná rola; životný príbeh; naratívna identita

## **Úvod**

Cieľom príspevku je na základe teoretického prehľadu výskumných štúdií popísať priestor, ktorý je venovaný pracovnej role z hľadiska koncipovania životných príbehov v ľudskej autobiografii. Životné príbehy sú dôležitým zdrojom informácií v pracovnej psychológii, pretože prinášajú hodnotné informácie o interpretácii participácie v zamestnaní a pracovnom živote vôbec zo strany jednotlivcov. Pomáhajú porozumieť forme, funkcii a významu zamestnania v rôznych vývinových obdobiach (Wicks & Whiteford, 2003).

## Pracovná rola

V realizovaných výskumoch sa môžeme stretnúť s chápaním pracovnej roly v analytickom (*vo význame existencie konceptuálneho významu pracovnej roly*) (o. i. Abramis, 1994; Haun et al., 2011; Karatepe & Sökmen, 2006) a deskriptívnom zmysle (*vo význame označenia pozícií týkajúcich sa zapojených jednotlivcov, organizácií alebo prístupov*) (o.i. Belbin, 2010; Griffin et al., 2007; Murphy & Jackson, 1999). Isté zjednotenie predstavuje prístup Huvilu (2008), podľa ktorého je pracovná rola organizačný koncept, nie objektívna pozícia, predpokladané a vnímané roly sú zdieľané len čiastočne a aktuálnu pozíciu jednotlivca konštruujú tiež len čiastkovo.

Pojem pracovnej roly nachádzame rozpracovaný aj z hľadiska teórie rolí, na základe ktorej možno rolové identity vnímať ako internalizované očakávania rôznych self-konceptov (Belbin, 2010; Ng & Feldman, 2007). Každý jednotlivec môže zastávať viaceré pracovné roly, pričom rovnako aj pracovná rola môže byť súčasne vykonávaná rôznymi aktérmi. Podľa Huvilu (2008) je opodstatnené predpokladať, že pracovné roly týkajúce sa primárnej pracovnej činnosti, majú hlbší vplyv na aktivity jednotlivca a výraznejší potenciál podmieniť zmeny v jeho kognitívnych štruktúrach.

Významnosť pracovnej roly znamená, že jednotlivci majú schopnosť a tendenciu organizovať a rozlišovať životné roly s rešpektovaním dôležitosti roly pre ich self-koncept (Super, 1990; Stryker & Burke, 2000). Pre zámer nášho príspevku je práve subjektívne prežívanie rolových atribútov kľúčové, keďže predpokladáme, že priestor venovaný pracovnej role v životnom príbehu bude skôr súvisieť s jej významom pre jednotlivca ako so všeobecnými rolovými atribútmi. Identifikácia s pracovnou rolou predstavuje psychologické zapojenie sa do pracovnej činnosti. Výskumy potvrdzujú, že jednotlivci, ktorí vnímajú svoju prácu ako dôležitú, sú psychicky identifikovaní s pracovnou rolou, na prácu nazerajú ako na zdroj cieľov a zmysluplnosti a pripisujú jej významnú úlohu v budovaní vlastného self (Belbin, 2010; Noor, 2004; Wang et al., 2019).

## Životný príbeh

Klasické chápanie životného príbehu ako výskumnej metódy je odvodené od McAdamsovho (1985; 1993; 2001; 2013) modelu identity životného príbehu. Pre náš zámer je najdôležitejšia najvyššia úroveň osobnostnej identity, ktorá predstavuje existujúci integratívny

životný príbeh alebo naratívnu identitu, ktorá samotná má podobu kompletného príbehu s prostredím, scénami, protagonistom, dejovou líniou a témou. (Viac informácií o životnom príbehu pozri aj Atkinson, 2002).

V životných príbehoch je možné rozlíšiť kauzálnu a tematickú koherenciu (McAdams, 1993; 2001; Habermas & Bluck, 2000). Pracovnú rolu vnímame ako skôr súvisiacu s tematickou koherenciou životného príbehu, avšak iným spôsobom môže prispievať aj ku koherencii kauzálnej. Čermák (2004) upozorňuje, že vo vytváraní koherencie v autobiografickej pamäti majú príbehy nezastupiteľnú úlohu, bez ich pôsobenia by nedošlo k zapamätaniu sekvencií udalostí a ostali by fragmentované na jednotlivé, nespojité spomienky. Coleman (1999) navrhuje nasledujúce štyri charakteristiky úspešného životného príbehu: koherencia, asimilácia, štruktúra a pravdivá hodnota (pozri aj Čermák, 2004; Habermas & Bluck, 2000; Pasupathi et al., 2007).

Životný príbeh predstavuje psychosociálnu konštrukciu, v spoluautorstve konkrétneho jednotlivca a kultúrneho kontextu, v ktorom je život jednotlivca ukotvený a ktorý mu dáva zmysel. Pracovná rola predstavuje neoddeliteľnú súčasť takto chápaného životného príbehu, prináša dôležité tematické stavebné bloky a oblasti, ktoré je potrebné zakomponovať. V tomto kontexte je potrebné zdôrazniť, že otázky týkajúce sa povolania jednotlivca a jeho profesijnej dráhy sa vyznačujú vysokou mierou komplexnosti, ktorá znižuje mieru uplatniteľnosti experimentálnych metód a kontrolu premenných (Clark et al., 1997). Životné príbehy prinášajú porozumenie významu, zážitkom a funkcii zamestnania počas životného cyklu.

## Metóda

Na naplnenie cieľa sme zvolili analýzu dostupných výskumných štúdií s kľúčovým slovom *pracovná rola* („work role“, „job role“, „occupational role“) a/alebo *životný príbeh* („life story/ies“). Štúdie do výskumného súboru boli vyberané na základe obsahovej zhody ako hlavného kritéria. Výskumné štúdie sme vyhľadávali cez prístupné databázy ResearchGate, Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, Web of Science. Na vyhľadávanie relevantných príspevkov sme využili aj existujúce súhrnné štúdie a metaanalýzy ako podklad pre dohľadanie ďalších pôvodných zdrojov.

V konečnom súbore sa nachádzalo 36 výskumných štúdií (zoznam k dispozícii u autorky), pochádzajúcich vo významnej miere zo zahraničných zdrojov. Zo súboru výskumných štúdií sú do prehľadu spracovaného v časti Výsledky zaradené len tie zaoberajúce

sa obsahovými kategóriami pracovnej roly, pričom v celkovom súbore sa nachádzali aj výskumné štúdie zamerané na naratívne metodiky. Vzhľadom na zmenu výskumného diskurzu v posledných rokoch (smerom ku skúmaniu špecifických čiastkových komponentov pracovnej roly) boli do výskumného súboru zaradené aj štúdie staršie ako 10 rokov.

## Výsledky

Na základe analytického spracovania zhromaždených publikačných výstupov konštatujeme, že problematika pracovnej roly prostredníctvom metódy životného príbehu nie je komplexne spracovaná. Z analýzy vyplýva, že v oblasti skúmania pracovnej roly sa autori najčastejšie zameriavajú na obsahové kategórie - konflikt rolí, požiadavky pracovnej roly, nejednoznačnosť pracovnej roly, pracovná spokojnosť, fluktuálny zámer, vykonávanie pracovnej roly. Následné spracovanie potvrdilo, že väčšinou ide o formálne charakteristiky pracovnej roly, ktoré súvisia so subjektívnym prežívaním sprostredkované (sprehľadnené obsahové kategórie sú uvedené v tabuľke 1).

**Tabuľka 1.** Skúmané premenné týkajúce sa pracovnej roly vo výskumných štúdiách

Autor výskumu	Použitá metodika	Skúmané premenné	Rok
Glen R. Avant; James O. Miller	Work Role Expectation	Rolová socializácia; Profesionálne rolové očakávania; Pracovné dimenzie; Moderujúce presvedčenia; Výsledky práce	1992
Osman M. Karatepea; Alptekin Sokmenb	Položky z dotazníkov: ROLEC – ROLEA – JSAT – W-FCON - F-WCON - SERPERF – INTLEAVE	Konflikt rolí; Nejednoznačnosť rolí; Pracovná spokojnosť; Pracovno-rodinný konflikt; Vykonávanie; Fluktuálny zámer	2006
Mark A. Griffin; Andrew Neal; Sharon K. Parker	Work Role Performance	Individuálna odbornosť, adaptabilita, proaktivita Tímová odbornosť, adaptabilita, proaktivita Organizačná odbornosť, adaptabilita, proaktivita	2007
Christopher Pisarik; Marie F. Shoffner	Work Possible Selves Questionnaire	Ideálne pracovné self a Očakávané pracovné self: využitie, dosiahnutie, autonómia, rozvoj, kreativita	2009
Luis Curral; Pedro M.-Quinteiro	Work Role Innovation Scale	Schopnosť inovácie pracovnej roly	2009

Sascha Haun a kol.	Quantitative Workload Inventory	Preťaženie prácou	2011
Sascha Haun a kol.	Work role performance	Vykonávanie organizačnej roly; Vykonávanie tímovej roly; Vykonávanie inovatívnej roly	2011
Hannes Leroy a kol.	Work Role Functioning Questionnaire	Časové, Výkonové, Fyzické, Psychické a sociálne požiadavky ; Požiadavky flexibility	2015
Margaret A. Shaffer a kol.	Role adjustment scale	Prispôsobenie pracovnej roly: úloha, vzťahy	2015
Marleen Damman; Kène Henskens	Postretirement work role residuals	miera pretrvávania pracovnej roly po odchode do dôchodku	2017
Marie-Josée Fleury a kol.	Work Role Performance	Odbornosť; Adaptabilita; Proaktivita	2017
Femke Abma a kol.	Work Role Functioning Questionnaire 2.0	Časové, Výkonové, Fyzické, Psychické a sociálne požiadavky ; Požiadavky flexibility	2018
Teresa Carvalho; Sara Diogo	Life Story interview	Profesijná trajektória	2018
Adriana Gil-Juárez	Life story	deskripcia rozdielnych pracovných pozícií v rámci dvoch rozdielnych kultúrnych kontextov	2019
Qiang Wang a kol.	Job Engagement Scale	Fyzická, Kognitívna a Emočná angažovanosť	2019
Qiang Wang a kol.	Pracovná spokojnosť - Fluktuálny zámer	Pracovná spokojnosť; Fluktuálny zámer	2019
Qiang Wang a kol.	Organizational Commitment Q.	Závazok voči organizácii	2019

V zameraní na súčasti pracovnej identity prítomné v autobiografických naratívoch sme zistili, že centrálnu úlohu zohrávajú self-definujúce spomienky, operacionalizované ako subkapitoly pamäťového systému vytvárajúceho autobiografické spomienky (Singer et al., 2012; Woike, 2008). Životné udalosti, ktoré sa stávajú súčasťou životného príbehu, je možné rozdeliť na tri typy: normatívne udalosti súvisiace s vekom (napr. nástup do zamestnania), udalosti historického významu a nenormatívne udalosti (Glück & Bluck, 2007). Obsahy a udalosti zastúpené pracovnou rolou môžu byť do životných príbehov integrované na všetkých týchto úrovniach.

Z analýzy životných príbehov vzhľadom na pracovnú rolu sa prínosným javí koncept *imaga* - idealizovanej personifikácie self, ktorá slúži ako protagonista v osobnom naratíve a personifikuje dôležité motivačné trendy, ako je silná potreba moci, úspechu alebo intimity (McAdams, 2001). Konštrukcia imág pomáha integrovať životný príbeh tým, že v rovnakom naratívnom formáte sa ocitajú rozličné personifikácie jednotlivca (self-ako milujúca manželka,



self-ako rozvedená matka, self-ako úspešná podnikateľka, self-ako nezávislá pracovníčka a pod.).

Komplementárnym prínosom prehľadovej štúdie je deskripcia priestoru pracovnej roly v životných príbehoch s cieľom identifikovať kľúčové vývinové obdobia. Viaceré výskumné štúdie potvrdzujú, že obdobie mladej dospelosti je z hľadiska rozvoja pracovnej roly významné. V tomto období zároveň dochádza k vývinu autobiografickej pamäte (Conway & Pleydell-Pearce, 2000; Habermas & Bluck, 2000; McAdams, 2001; Super, 1990), ktorá súvisí s úrovňou neuropsychologickej maturácie a rozvojom koncepcií seba samého a naratívnej identity, objavujú sa dva ďalšie vývojové trendy v schopnosti vytvárať príbehy: (1) v ktorých skúsenosti formujú, tvarujú alebo menia self-koncept a (2) v ktorých sú zachytené meniace sa perspektívy udalostí. Habermas a Bluck (2000) identifikovali štyri špecifické kognitívne zručnosti, ktoré sa používajú na vytvorenie koherencie v životnom príbehu a ktoré sa rozvíjajú pri autobiografickom zdôvodnení v období neskorej adolescencie: 1. rozvoj časového sekvencovania vzdialených skúseností, 2. kultúrny koncept biografie, 3. stabilná self-koncepcia, ktorá môže byť použitá na integráciu rôznych udalostí a tým vytvorí cit pre kauzálnu koherenciu, 4. schopnosť tematicky interpretovať minulé skúsenosti.

Významnú oblasť aplikácie naratívnych postupov v súvislosti s pracovnou rolou sme našli v oblasti pracovnej terapie („*occupational therapy*“), pričom najčastejšie je dokumentované využitie životných príbehov pri práci s klientami trpiacimi demenciou. Wicks a Whiteford (2003) uvádzajú 4 významné dôvody, pre ktoré sú životné príbehy dôležitým príspevkom v oblasti výskumu pracovnej terapie. Pre nás sú relevantné dva z nich: 1. silné prepojenie medzi príbehmi a zamestnaním; 2. kontextuálny vzťahový rámec, v rámci ktorého je možné porozumieť pracovným skúsenostiam jednotlivca.

## **Limity**

Za relevantný limitujúci faktor zovšeobecnenia našich výsledkov pokladáme prierezový charakter súboru prístupných empirických štúdií determinujúci rôzne pohľady, ktorými prechádzalo operacionalizovanie pracovnej roly v priebehu času. Z toho vyplýva aj ďalší limitujúci aspekt, a to vysoká obsahová variabilita zhromaždených výskumných štúdií, ktorá neumožňuje významné porovnanie dosiahnutých výsledkov. Aktuálna prehľadová štúdia predstavuje skôr reprezentatívnu vzorku, ako kompletný prehľad.

## Záver

Prehľadová štúdia poskytuje východisko pre koncepciu ďalšieho výskumného zamerania pri skúmaní pracovnej roly. Môžeme konštatovať, že vzhľadom na výsledky analýzy dostupných výskumných štúdií sme identifikovali dve oblasti, ktoré sa javia ako prínosné. Prvou je potvrdenie existencie súvislosti medzi motivačným profilom osobnosti (reprezentovaným imagom v životnom príbehu), ktorý determinuje dominantné oblasti prežívané ako zdroj sebahodnotenia pri budovaní self-konceptu. Druhou oblasťou je rôznyi priestor a dominantné postavenie venované pracovnej role v životných príbehoch vzhľadom na vývinové obdobie respondenta, kde sa kľúčovým javí obdobie mladej dospelosti. Počas realizácie a prípravy analýzy sme zistili, že komplexné spracovanie problematiky pracovnej roly cez naratívne metodiky nie je široko zastúpené, preto tento spôsob môže priniesť žiaduce výsledky.

## Literatúra

- Abma, F., Bjorner, J. B., Amick, B. C. 3rd, & Bültmann, U. (2018). Two valid and reliable work role functioning questionnaire short-versions were developed: WRFQ 5 and WRFQ 10. *Journal of Clinical Epidemiology*, *105*, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2018.09.005>
- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological Reports*, *75*(3), 1411–1433. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>
- Atkinson, R. (2002). The life story interview. In J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp. 121-140). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Avant, G. R., & Miller, J. O. (1992). *Work Role Expectations of Public School Principals and Their Judgments Concerning the Results of Their Work*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA.
- Belbin, M. R. (2010). *Team roles at work*. Second Edition. Burlington: Elsevier.
- Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). Women Rectors and Leadership Narratives: The Same Male Norm? *Education Sciences*, *8*(2), 75. <https://doi.org/10.3390/educsci8020075>

- Clark, F., Carlson, M., & Polkinghorne, D. (1997). The Legitimacy of Life History and Narrative Approaches in the Study of Occupation. *American Journal of Occupational Therapy*, 51(4), 313–317. <https://doi.org/10.5014/ajot.51.4.313>
- Coleman, P. C. (1999). Creating a Life Story: The Task of Reconciliation. *The Gerontologist*, 39(2), 133–139. <https://doi.org/10.1093/geront/39.2.133>
- Conway, M. A., & Pleydell-Pearce, C. W. (2000). The construction of autobiographical memories in the self-memory system. *Psychological Review*, 107(2), 261–288. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.107.2.261>
- Currall, L. A., Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*. 25(2), 163–174. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622009000200006>
- Čermák, I. (2004). Autobiografická paměť a životní příběh. *Sborník prací filozofické fakulty Brněnské univerzity*, 52(P8), 29–41. Brno: FF MU. Dostupné na [https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/114355/P\\_Psychologica\\_08-2004-1\\_5.pdf?sequence=1](https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/114355/P_Psychologica_08-2004-1_5.pdf?sequence=1)
- Damman, M., & Henkens, K. (2017). Work Role Residuals Among Fully Retired Individuals: Results of 10-Year Panel Study. *Research on Aging*, 39(7), 849–878. <https://doi.org/10.1177/0164027516634171>
- Fleury, M. J., Grenier, G., Bamvita, J. M., & Chiochio, F. (2017). Variables Associated With Perceived Work Role Performance Among Professionals in Multidisciplinary Mental Health Teams Overall and in Primary Care and Specialized Service Teams, Respectively. *Evaluation & the Health Professions*. 42(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/0163278717734282>
- Gil-Juárez, A. (2019). A Tale of Two Subjectivities: An academic Life Story. *Social Sciences*, 8(10), 1–18. <https://doi.org/10.3390/socsci8100267>
- Glück, J., & Bluck, S. (2007). Looking back across the life span: A life story account of the reminiscence bump. *Memory & Cognition*, 35, 1928–1939. <https://doi.org/10.3758/BF03192926>

- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Habermas, T., & Bluck, S. (2000). Getting a life: The emergence of the life story in adolescence. *Psychological Bulletin*, 126(5), 748–769. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.5.748>
- Haun, S., Steinmetz, H., & Dormann, Ch. (2011). Objective work-nonwork conflict: From incompatible demands to decreased work role performance. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 578–587. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.001>
- Huvila, I. (2008). Work and work roles: A context of tasks. *Journal of Documentation*, 64(6), 797–815. <https://doi.org/10.1108/00220410810912406>
- Karatepe, O. M., & Sökmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- McAdams, D. P. (1985). *Power, intimacy, and the life story: Personological inquiries into identity*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: Guilford.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100–122. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.2.100>
- McAdams, D. P. (2013). The psychological self as actor, agent, and author. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 272–295. <https://doi.org/10.1177/1745691612464657>
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work-role performance: Challenges for 21st century organizations and employees. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance* (pp. 325-365). San Francisco: Jossey-Bass.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). The school-to-work transition: A role identity perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 114–134. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.004>
- Noor, N. (2004). Work-family conflict, work and family-role salience, and women's well-being. *Journal of Social Psychology*, 144(4), 389–405. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.389-406>
- Pasupathi, M., Mansour, E., & Brubaker, J. R. (2007). Developing a life story: Constructing relations between self and experience in autobiographical narratives. *Human Development*, 50(2), 85–110. <https://doi.org/0.1159/000100939>
- Pisarik, C. T., Shoffner, M. F. (2009). The relationship among work possible selves, socioeconomic position, and the psychological well-being of individuals in early adulthood. *Journal of career development*, 35(3), 306–325. <https://doi.org/10.1177/0894845308327276>
- Shaffer, M. A., Reiche, B. S., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M., & Wurtz, O. (2015). Work- and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 113–139. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.26>
- Singer, J. A., Blagov, P., Berry, M., & Oost, K. M. (2012). Self-defining memories, scripts, and the life story: Narrative identity in personality and psychotherapy. *Journal of Personality*, 81(6), 569–582. <https://doi.org/10.1111/jopy.12005>
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. 2nd ed. (pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Wang, Q., Liao, Y., & Burns, G. N. (2019). General, Work-Specific, and Work-Role Conscientiousness Measures in Predicting Work Criteria: A Comparative Perspective. *Applied Psychology*, <https://doi.org/10.1111/apps.12234>

Wicks, A., & Whiteford, G. (2003). Value of life stories in occupation-based research. *Australian Occupational Therapy Journal*, 50(2), 86–91. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1630.2003.00357.x>

Woike, B. A. (2008). A functional framework for the influence of implicit and explicit motives on autobiographical memory. *Personality and Social Psychology Review*, 12(2), 99–117. <https://doi.org/10.1177/1088868308315701>

### **Kontakné údaje**

Mgr. Katarína Matejová, PhD.

Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Katolícka univerzita v Ružomberku

Hrabovská cesta 1B, 03401 Ružomberok

[katarina.matejova@ku.sk](mailto:katarina.matejova@ku.sk)

## Work Engagement and Personality of Employees

### Pracovná angažovanosť a osobnosť zamestnancov

Denisa Newman, Andrea Hladká & Henrieta Koklesová

Fakulta psychológie, Paneurópska vysoká škola, Bratislava

#### Abstract

**Objective.** Work engagement is a relatively accented topic in the field of work and organizational psychology. It is also career characteristics emphasized by employers. In this paper, we present selected outcomes of a quantitative study focused on the relationships between work engagement and personality in the context of the work environment. Study is part of the research project GAAA 3\_5/2020.

**Method.** We conducted a study on a sample of 122 employees of different age ( $M = 32$  years,  $SD = 6.36$ ) of multinational company with focus on the relationship between work engagement and personality and their components. Methods used were Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17, Schaufeli & Bakker, 2003) focusing on three factors: Vigor, Dedication, Absorption and Mini International Personality Item Pool (Mini-IPIP, Donellan et al., 2006) working with five factors of personality: Neuroticism, Extraversion, Openness, Agreeableness, Conscientiousness.

**Results.** The results showed weak negative correlation between Neuroticism and Work Engagement, moderate negative correlation between Neuroticism and Vigor. We also found weak positive correlation between Extraversion and Vigor, Conscientiousness and Vigor.

**Conclusions.** Based on the findings of studies by various authors, as well as the study we conducted, it is possible to indicate some relationships between work commitment and personality.

**Limitations.** We see several limits of the study, especially specificity of the internal organizational environment and sample size.

**Keywords.** Work engagement; Personality; Employees

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Pracovná angažovanosť je v oblasti pracovnej a organizačnej psychológie pomerne akcentovanou témou. Ukazuje sa, že je tiež zamestnávateľmi preferovanou kariérovou charakteristikou. V príspevku prezentujeme vybrané výstupy kvantitatívnej štúdie zameranej na skúmanie vzťahov medzi pracovnou angažovanosťou a osobnosťou. Príspevok je súčasťou výskumného projektu GAAA 3\_5/2020.*

**Metóda.** *Výskumnú vzorku tvorilo 122 zamestnancov ( $n = 122$ ) rôzneho veku ( $M = 32$  rokov,  $SD = 6.36$ ) pracujúcich v konkrétnej nadnárodnej spoločnosti. Použitými metódami boli Dotazník pracovnej a osobnej pohody (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-17, Schaufeli & Bakker, 2003) zameraný na pracovnú angažovanosť a jej tri komponenty: energickosť, zasvätenie, pohltenie a krátky osobnostný inventár Mini-IPIP (Mini International Personality Item Pool, Donellan et al., 2006) zameraný na dimenzie neuroticizmus, extravézia, otvorenosť, prívetivosť, svedomitosť.*

**Zistenia.** *Výsledky ukázali štatisticky významné slabé negatívne vzťahy medzi neuroticizmom a pracovnou angažovanosťou. Stredný negatívny vzťah sa ukázal medzi neuroticizmom a energickosťou. Pozitívny vzťah slabej sily bol zistený medzi extravéziou a energickosťou a svedomitosťou a energickosťou.*

**Záver.** *V zmysle zistení vyplývajúcich zo štúdií rôznych autorov, ako aj nami realizovanej štúdie je možné naznačiť niektoré vzťahy medzi pracovnou angažovanosťou a osobnosťou.*

**Limity.** *Za limity štúdie považujeme možnú špecifickosť vzorky a prostredia konkrétnej organizácie, či veľkosť vzorky.*

**Kľúčové slová.** *pracovná angažovanosť; osobnosť; zamestnanci*

### **Pracovná angažovanosť a osobnosť zamestnancov**

Pracovná angažovanosť je oblasťou, ktorú je dôležité skúmať (nielen v kontexte osobnosti), nakoľko, ako sa ukazuje, je to zamestnávateľmi preferovaná kariérová charakteristika. Naša štúdia (Lisá et al., 2019) ukázala že „angažovanosť, ochota urobiť niečo navyše“ je najdôležitejšou z 32 zručností u absolventov VŠ, zároveň jedna z viacerých, s ktorej úrovňou zamestnávateľa zúčastnení v našej štúdii neboli spokojní ( $n = 27$  zamestnávateľov). V HR sektore sa v kontexte zamestnávateľských očakávaní umiestnila v prvej polovici



dôležitosti (n = 21 zamestnávateľov), v IT sektore to bola obdobne jedna z najdôležitejších charakteristík absolventov (Mdn = 5; 0 nedôležité, 5 veľmi dôležité, n = 16 zamestnávateľov; Newman et al., 2018). Angažovanosť je takisto považovaná za zložku psychologického kapitálu, sebaúčinnosti, ako prediktor výkonu a spokojnosti v práci (Luthans et al., 2007).

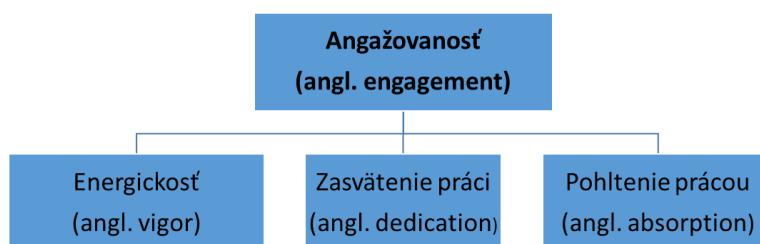
V prezentovanom príspevku uvádzame vybrané výsledky zamerané primárne na angažovanosť a osobnosť a ich vzájomné vzťahy zo štúdie kvantitatívneho charakteru.

## Angažovanosť

Koncept angažovanosti sa v súčasnej literatúre objavuje v kontexte rôznych vymedzení. Podľa Armstronga (2007) je to oddanosť, práca z presvedčenia, vyjadruje tiež mieru identifikácie sa s organizáciou. Môže byť tiež chápaná ako manifestácia psychologického vloženia sa do vykonávaných pracovných úloh (Chen & Cooper, 2014), či mentálne nastavenie voči vlastnej práci (Schaufeli et al., 2002). Maslach a Leiter (1997) v angažovanosti vidia opozitum k vyhoreniu. V našom príspevku vychádzame z konceptu autorov Schaufeli a Bakker (2004, s. 4), ktorí pracovnú angažovanosť chápu ako „pozitívne, naplňajúce psychické rozpoloženie súvisiace s prácou, ktoré je charakterizované energickosťou, zasvätením práci a pohltením prácou“. Angažovanosť tvoria tri dimenzie (Graf 1), ktorými sú:

- Energickosť (angl. Vigor) - vyznačuje sa vysokou úrovňou energie, duševnou odolnosťou počas práce, ochotou investovať energiu do práce aj vtedy, keď sa nedarí.
- Zasvätenie (angl. Dedication) – vypovedá o miere nadšenia, inšpirácie, hrdosti a taktiež výzvy.
- Pohltenie (angl. Absorption) - je charakterizované absolútnym ponorením sa do práce. Tento stav by sa dal nazvať aj flow, kedy je jednotliviec absolútne koncentrovaný a jeho myseľ je čistá (Schaufeli & Bakker, 2004).

**Graf 1.** Model konceptu angažovanosti podľa Schaufeli & Bakker (2004)



## Osobnosť

V našom príspevku sa opierame o päťfaktorový model (Big Five) osobnosti, ktorý je tvorený piatimi dimenziami: I. neuroticizmus (resp. emocionálna stabilita), II. extravézia, III. otvorenosť (resp. intelekt), IV. prívetivosť a V. svedomitosť (Costa & McCrae, 1992; Donnellan et al., 2006; Goldberg, 1990, 1992; Lisá, 2019).

## Vzájomné vzťahy medzi angažovanosťou a osobnosťou

Súčasný výskumný štúdie zamerané na skúmanie vzťahov medzi angažovanosťou a osobnosťou poukazujú na ich vzájomné vzťahy. Niektoré štúdie poukázali na stredne silný negatívny vzťah neuroticizmu a energickosti (Kim et al., 2009; Gulamali, 2017), ako aj neuroticizmu a angažovanosti celkovo (Woods & Sofat, 2013). Stredne silný pozitívny vzťah sa zistil medzi svedomitosťou a angažovanosťou (v komponentoch energickosť, pohltie prácou; Gulamali, 2017; Kim et al., 2009; Woods & Sofat, 2013). Ďalší pozitívny vzťah slabšej, až strednej sily sa zistil medzi extravéziou a angažovanosťou (Gulamali, 2017; Wildermuth, 2008), či extravéziou a energickosťou, ako komponentom angažovanosti (Pocnet et al., 2015). Obdobné výsledky naznačuje štúdia Koklesovej (2019) uskutočnená v domácich podmienkach na vzorke 40 zamestnancov vybranej nadnárodnej spoločnosti. Výskumný súbor tvorilo 32 žien, 8 mužov; rôzneho veku (Mdn = 29, min. 22, max. 43, SD = 5.77) a dĺžky pôsobenia v organizácii (Mdn = 32 mesiacov, min. 4 mes., max. 14 rokov, SD = 6.36). V tejto štúdii sa zistili významné vzťahy pracovnej angažovanosti a jej súčastí najmä v osobnostnej dimenzii neuroticizmu. Neuroticizmus stredne silno negatívne koreloval s dimenziami pracovnej angažovanosti pohltie prácou ( $r_s = -.34$ ;  $p < .05$ ), pracovnej energickosti negatívne silno ( $r_s = -.51$ ;  $p < .001$ ). Stredne silná negatívna korelácia bola zistená aj s celkovou pracovnou angažovanosťou ( $r_s = -.44$ ;  $p < .01$ ). Stredne silno pozitívne bola vo vzťahu dimenzia pracovná energickosť s extravéziou ( $r_s = .44$ ;  $p < .01$ ). Z hľadiska vzťahu pracovnej angažovanosti a osobnosti k vybraným sociodemografickým premenným sa v štúdii Koklesovej (2019) zaujímavými javia vyššie hodnoty (Mdn) angažovanosti, ktoré dosahovali muži oproti ženám ( $r_m = .31$ , stredne veľký rozdiel; pohltie prácou  $r_m = .34$ ; malé rozdiely zasvätenie  $r_m = .27$ , energickosť  $r_m = .16$ ). Ďalšie sociodemografické premenné, ako napríklad vek, ani dĺžka pracovného pomeru v organizácii v uvedenej štúdii nehrali v hodnotách angažovanosti rolu.

## Metódy

### Participanti

Štúdie sa zúčastnilo 122 zamestnancov nadnárodnej spoločnosti so sídlom v Bratislavskom kraji pracujúcich na trvalý pracovný pomer. Spoločnosť poskytuje najmä konzultačné služby v oblasti financií spoločnostiam v rámci celého sveta. Výskumný súbor tvorilo 46 mužov, 75 žien. Priemerný vek bol 32 rokov ( $M = 32$ ;  $SD = 6.36$ ; min. 22, max. 58). 24% participantov pôsobilo na riadiacej pozícii, priemerná dĺžka pôsobenia v organizácii zúčastnených zamestnancov bola 7 rokov ( $M = 7.04$ ;  $SD = 5.85$ ). Realizovaný bol dostupný výber. Zamestnanci pochádzali z rôznych oddelení uvedenej spoločnosti, napr. finančného, IT oddelenia, oddelenia ľudských zdrojov a iných. Pôsobili na riadiacej a inej, ako riadiacej pozícii.

### Metódy zberu dát

#### UWES 17 (Utrecht Work Engagement Scale)

Pre meranie pracovnej angažovanosti a jej komponentov sme zvolili škálu UWES (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Bakker, 2003) v jej 17 položkovej verzii. Je tvorená sedemnástimi položkami, ktoré spoločne merajú pracovnú angažovanosť. Sumačné indexy vybraných položiek slúžia na meranie zložiek angažovanosti, ktorými sú energickosť (Vigor), zasvätenie práci (Dedication) a pohltie prácou (Absorption). Táto škála vykazuje uspokojivé hodnoty reliability. Autori škály Schaufeli a Baker (2003) uvádzajú hodnoty reliability Cronbach alpha  $\alpha = .81 - .95$ . V našich podmienkach (napr. Koklesová, 2019; Kováčová, 2019) boli zistené obdobne uspokojivé hodnoty celkovej reliability v rozpätí od  $\alpha = .90 - .95$  (v jednotlivých faktoroch v rozpätí  $\alpha = .73 - .94$ ). Všetky tri škály dotazníka v našom výskume dosiahli dobrú úroveň vnútornej konzistencie. Škála „energickosť“ dosiahla hodnotu  $\alpha = .79$ , škála „zasvätenie práci“  $\alpha = .85$  a škála „pohltie prácou“  $\alpha = .83$ . Celková hodnota vnútornej konzistencie dotazníka vykazovala úroveň  $\alpha = .92$ . Tieto hodnoty považujeme za uspokojivé. Nakoľko škála nebola dostupná v slovenskom jazyku, využili sme anglickú a českú verziu a dvojitou kontrolou sme dotazník preložili.

#### Osobnostný inventár MINI-IPIP

Pre skúmanie osobnosti sme zvolili Osobnostný inventár MINI-IPIP (Mini International Personality Item Pool, Donnellan et al., 2006), ktorý pozostáva z 20 položiek. Meria 5 osobnostných dimenzií zodpovedajúcich modelu Big 5, t.j. neuroticizmus, extravenziu,

otvorenosť, prívetivosť a svedomitosť. Hodnoty reliability (Cronbach alpha) nadobúdali v našej štúdií v zásade, až na ojedinelé výnimky v niektorých dimenziách, uspokojivé hodnoty  $\alpha = .64 - .85$ . Obdobné, v zásade uspokojivé hodnoty reliability nachádzame aj u iných autorov (napr. Donnelan et al., 2006,  $\alpha = .65 - .82$ ; Duriš, 2012,  $\alpha = .67 - .76$ , Neuroticizmus .59; Koklesová, 2019  $\alpha = .70 - .84$ , Otvorenosť  $\alpha = .55$ ).

## Metódy analýzy dát

Dáta boli analyzované pomocou štatistického softvéru SPSS. Vnútornú konzistenciu dotazníkov sme zisťovali pomocou Cronbach alpha (nami namerané hodnoty uvádzame vyššie). Pre zisťovanie rozloženia normality sme použili Kolmogorov-Smirnov test. Dáta neboli rozložené normálne, pre posúdenie sily vzťahov sme použili Spearmanov koeficient poradovej korelácie.

## Výsledky

Na základe analýz vzájomných vzťahov angažovanosti a osobnosti a ich komponentov sa ukázalo niekoľko zaujímavých výsledkov (Tabuľka 1).

**Tabuľka 1.** Hodnoty korelačných koeficientov pracovnej angažovanosti a osobnosti ( $n=122$ )

	Pracovná angažovanosť	Energickosť	Zasvätenie práci	Pohltenie prácou
Spearmanov koeficient poradovej korelácie $r_s$				
Neuroticizmus	<b>-.21*</b>	<b>-.35***</b>	-.16	-.06
Extraverzia	.13	<b>.20*</b>	.17	-.03
Otvorenosť	.03	-.04	.10	.04
Prívetivosť	.04	.07	.08	-.02
Svedomitosť	.13	<b>.25**</b>	.10	.06

Poznámka.  $N = 122$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Najvyššie zastúpenie signifikantných vzťahov pracovnej angažovanosti a jej súčastí bolo zistené v osobnostnej dimenzii neuroticizmus. Výsledky ukázali, že neuroticizmus slabo negatívne koreluje s pracovnou angažovanosťou. Slabá negatívna korelácia bola zistená s celkovou pracovnou angažovanosťou ( $r_s = -.21$ ;  $p < .05$ ). Dimenzia pracovnej energickosti s neuroticizmom koreluje negatívne, stredne silno ( $r_s = -.35$ ;  $p < .001$ ). Slabo pozitívne je vo vzťahu dimenzia pracovná energickosť s extraverziou ( $r_s = .20$ ;  $p < .05$ ). Takisto slabý štatisticky signifikantný vzťah nachádzame medzi svedomitosťou a energickosťou ( $r_s = .25$ ;  $p$

< .01). Medzi pracovnou angažovanosťou či jej dimenziami a ďalšími komponentami osobnosti, t.j. otvorenosťou, prívetivosťou a svedomitosťou, už nachádzame len slabé, nesignifikantné vzťahy poradovej korelácie pozitívneho i negatívneho smeru.

### **Diskusia**

Prezentované výsledky z výskumnej štúdie boli zamerané primárne na vzťah medzi globálnou pracovnou angažovanosťou a osobnosťou, ako aj ich jednotlivými komponentmi. Podarilo sa nám podporiť niekoľko hypotéz, vychádzajúcich zo súčasnej literatúry. Napríklad tak, ako aj u iných autorov, aj v našej štúdi sa ukázal negatívny vzťah medzi neuroticizmom a angažovanosťou (Woods & Sofat, 2013), energickosťou (Gulamali, 2017; Kim et al., 2009). Takisto slabý pozitívny vzťah medzi extraverziou a angažovanosťou (Gulamali, 2017; Wildermuth, 2008) a jej komponentom - energickosťou (Pocnet et al., 2015).

Niektorí autori (napr. Gulamali, 2017; Kim et al., 2009; Woods & Sofat, 2013) zistili stredne silné pozitívne vzťahy medzi svedomitosťou a angažovanosťou, konkrétne v komponentoch energickosť a pohltenie prácou. Tieto vzťahy sa nám podarilo čiastočne podporiť. V našich zisteniach sa ukázal iba mierny, pozitívny, štatisticky významný vzťah medzi svedomitosťou a energickosťou, vzťah svedomitosti a pohltenia prácou sa nám nepodarilo empiricky podporiť. Celkovo sme v našej štúdi preukázali vzťahy slabšej sily, ako v literatúre, z ktorej sme vychádzali. Jedno z možných vysvetlení odlišností môže súvisieť s rozdielnymi zloženiami vzoriek skúmaných v našej štúdi a tých, ktoré boli predmetom výskumu iných autorov, odlišnou pracovnou náplňou a veľkosťami výskumných súborov. Ak by sme zosumarizovali naše zistenia, tak neuroticizmus je v slabom negatívnom vzťahu s celkovou pracovnou angažovanosťou, pričom v komponente energickosti nachádzame negatívny vzťah strednej sily. Energickosť (ako komponent pracovnej angažovanosti) je takisto v miernom pozitívnom vzťahu s extraverziou a svedomitosťou. V ostatných dimenziách osobnosti, či komponentoch pracovnej angažovanosti sa v našom výskume vzťahy nepreukázali.

Za prínosy realizovanej štúdie považujeme podporu už zistených vzťahov v iných štúdiách a obohatenie poznatkovej základne v oblastiach vzťahov medzi angažovanosťou a osobnosťou. Ako prínos tiež považujeme analýzu premenných v konkrétnom prostredí organizácie, ktorá tak môže benefitovať z aktuálnych zistení či už v oblasti angažovanosti a jej komponentov, ale aj v oblasti osobnosti a jej štruktúry u svojich zamestnancov.

Za limity považujeme veľkosť vzorky. Domnievame sa tiež, že ďalším limitom by mohla

byť špecifickosť pracovného prostredia konkrétnej organizácie. Každá organizácia má totiž svoje charakteristické znaky prostredia, napr. preferovaný štýl riadenia, súbor akcentovaných hodnôt, internú firemnú kultúru a iné, ktoré by tu mohli pôsobiť. Na základe uvedených limitov zistenia predkladáme s určitou opatrnosťou.

V našich budúcich výskumných zámeroch by sme okrem našich aktuálnych zistení radi určite nezabudli na skúmanie angažovanosti vo vzťahoch s inými premennými (aj organizačnými), ako sú napríklad angažovanosť vo vzťahu so spokojnosťou (napr. Lisá, 2017), kde na vzorke  $n = 1263$  bol zistený silný vzťah medzi angažovanosťou a spokojnosťou ( $r = .725$ ;  $p < .001$ ). Angažovanosť je zaujímavá tiež vo vzťahu k pracovnej pozícii (napr. manažéri/radoví pracovníci). Tieto vzťahy naznačila napr. štúdia Kováčovej (2019,  $n = 70$ ), kde zistila, že manažéri konkrétnej organizácie boli angažovanejší, zistila tiež negatívny vzťah angažovanosti a vyhorenia, či pozitívny vzťah medzi angažovanosťou a záväzkom voči organizácii (commitment). Vzťahy pracovnej angažovanosti a osobnosti, ktorým sme sa venovali v uskutočnených štúdiách by sme radi naďalej zaradili medzi naše budúce výskumné ciele skúmali ich na väčšej vzorke. V budúcnosti zamýšľame náš výskumný zámer obohatiť o ďalšie premenné vo vzťahu k angažovanosti, ktoré by mohli azda sľubovať zaujímavé zistenia napr. rezistencia voči zmene (tieto vzťahy už naznačila napr. štúdia Hladkej, 2020), vzťah k pracovnému miestu (attachment, Greškovičová, 2020), k iným zložkám psychologického kapitálu, ako napríklad sebaúčinnosti (Lisá, 2020), vodcovstvu, či organizačnej kultúre.

## Literatúra

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment, 18*(2). 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Duriš, R. (2012). *Adaptácia osobnostného dotazníka Mini-IPIP do českého jazyka* (Diplomová práca). Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Chen, P. Y., & Cooper, C. (2014). *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and*

*Wellbeing*. Hoboken: Wiley Blackwell.

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative „Description of Personality“: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>

Gulamali, D. I. (2017). *Relationship between personality and work engagement: the role of individual traits and international experience* (Dizertačná práca). Dostupné na: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22733/1/152115053\\_Thesis\\_DanishaGulamali.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22733/1/152115053_Thesis_DanishaGulamali.pdf)

Greškovičová, K., & Mrázková, K. (2020). Transgenerational effect: remembered attachment, attachment to partners and bonding towards newborns. In C. Pracana, & M. Wang (Eds.), *Psychological Applications and Trends 2020* (s. 184-188). Lisabon, Portugal: InScience Press. <https://doi.org/10.36315/2020inpact039.pdf>

Hladká, A. (2020). *Angažovanosť, osobnosť a rezistencia voči zmene pracovníkov konkrétnej organizácie*. Nezverejnená diplomová práca. Paneurópska vysoká škola, Fakulta psychológie, Bratislava.

Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>

Koklesová, H. (2019). *Osobná a pracovná angažovanosť u zamestnancov*. Bakalárska práca. Paneurópska vysoká škola, Fakulta psychológie, Bratislava.

Kováčová, Z. (2019). *Pracovná spokojnosť, záväzok voči organizácii, pracovná angažovanosť a pracovné vyhorenie zamestnancov konkrétnej organizácie*. Diplomová práca. Paneurópska vysoká škola, Fakulta psychológie, Bratislava.

Lisá, E. (2020). Achievement motivation, personality traits and their relation to general and career self-efficacy. In C. Pracana, & M. Wang (Eds.), *Psychological Applications and Trends 2020* (s.179-183). Lisabon, Portugal: InScience Press. <https://doi.org/10.36315/2020inpact038.pdf>

Lisá, E. (2017). Angažovanosť a spokojnosť zamestnancov podľa demografických

- charakteristik. In A. Gregar, & M. Horák (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2017: pracovní potenciál a jeho proměny v čase: mezinárodní konference - sborník příspěvků* (s. 361-372). Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.
- Lisá, E., Hannelová, K. & Newman, D. (2019). Comparison between employers' and students' expectations in respect of employability skills of university graduates. *International Journal of work-integrated learning*, 20(1), 71–82.
- Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Newman, D., Ivanková - Macejová, S., & Tomčík, D. (2018). Očakávania zamestnávateľov na zručnosti zamestnateľnosti absolventov vysokej školy. In E. Lisá (Ed.), *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov škôl*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave, dňa 11. apríla 2018 (s. 22 - 41). Bratislava, SR.
- Pocnet, C., Antonietti, J.-P., Massoudi, K., Györkös, Ch., Becker, J., de Bruin, G. P. & Rossier, J. (2015). Influence of Individual Characteristics on Work Engagement and Job Stress in a Sample of National and Foreign Workers in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 74(1), 17–27.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University.



Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University.

Wildermuth, C. M. (2008). *Engaged to serve: The relationship between employee engagement and the personality of human services professionals and paraprofessionals* (Dizertačná práca). Graduate College Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio.

Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203–2210. <https://doi.org/10.1111/jasp.12171>

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Denisa Newman, PhD.

Fakulta psychológie, Paneurópska vysoká škola

Tomášikova 20, 821 02 Bratislava, Slovenská republika

[denisa.newman@paneurouni.com](mailto:denisa.newman@paneurouni.com)

### **Grantová podpora**

Príspevok je súčasťou výskumného projektu GAAA 3\_5/2020

## Factor Analysis of TM Questionnaire and Relation to Dimensions of Time Management and Big Five Factors

Faktorová analýza dotazníka TM a vzťah dimenzií time managementu a faktorov Veľkej päťky

Tatiana Pethö & Zuzana Birknerová

Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská Univerzita v Prešove

### Abstract

**Objective.** Time management is a comprehensive construct that includes procedures, recommendations and tools for time planning in terms of increasing efficiency and productivity. The main goal of the paper is to find relation between dimensions of time management and selected personality characteristics.

**Method.** The paper presents research results obtained on a research sample consisted of 223 respondents (103 men and 120 women), aged from 22 to 60 years with an average age of 34 years.

**Results.** From a methodological point of view, the results of the verification of the original TM (Time management) methodology are presented. Four factors were extracted (Time Usage, Planning, Avoidance and Delegation) with 61% explanation of the variance. Several statistically significant correlations were found between extracted factors and personality characteristics defined by the Big five model.

**Conclusions.** TM Methodology is focused on four areas of time management and the perspective of further research is to verify the methodology on a sample of managers with a similar length of practice.

**Limitations.** Limiting factors related to the interpretation of the obtained results can be specified in terms of the size of the research sample, but also in terms of the fact that one of the possible views on the structure of time management is analyzed.

**Keywords.** Time management; Personality; Methodology TM; Big five

## **Abstrakt**

**Cieľ.** *Time manažment je komplexný konštrukt, ktorý zahŕňa postupy, odporúčania a nástroje plánovania času v zmysle zvyšovania efektivity a produktivity. Cieľom príspevku je zistiť vzťahy medzi time managementom a vybranými osobnostnými charakteristikami.*

**Metóda.** *V príspevku sú prezentované výsledky analýz údajov získaných na výskumnej vzorke 223 respondentov, z tohto počtu bolo 103 mužov a 120 žien, vo veku od 22 do 60 rokov s priemerným vekom 34 rokov.*

**Zistenia.** *Z metodologického hľadiska sú prezentované výsledky overenia pôvodnej metodiky TM (Time management), v rámci ktorej boli extrahované štyri faktory. Faktory, ktoré boli vymedzené ako Využitie času, Plánovanie, Vyhybanie a Delegovanie, vysvetľujú 61% variancie. Zároveň boli z hľadiska prínosov pre teóriu zistené viaceré štatisticky významné korelácie medzi týmito extrahovanými faktormi a osobnostnými charakteristikami vymedzenými konceptom Big Five.*

**Záver.** *Metodika TM bola zameraná na štyri oblasti time managementu, pričom perspektívou ďalšieho výskumu je overovanie metodiky na vzorke manažérov s podobnou dĺžkou praxe.*

**Limity.** *Limitujúce faktory súvisiace s interpretáciou získaných výsledkov je možné špecifikovať z hľadiska veľkosti výskumnej vzorky ale aj z hľadiska skutočnosti, že analyzovaný je jeden z možných pohľadov na štruktúru time manažmentu.*

**Kľúčové slová.** *time manažment; osobnosť; metodika TM; Big five*

## **Úvod**

Problematika time managementu je predmetom záujmu viacerých vedných disciplín, pričom v realizovanom výskume je pozornosť venovaná jednotlivým dimenziám time managementu vo vzťahu k vybraným osobnostným charakteristikám. Time management autori Janíček et al. (2013) definujú ako množinu postupov, doporučení a nástrojov pre plánovanie času, obvykle za účelom zvýšenia efektívnosti využitia času. Pod pojmom time management rozumieme postup rozvíjania, používania metód a prostriedkov pre maximálne využitie efektivity i produktivity (Forsyth, 2010).

## **Teoretické východiská a cieľ výskumu**

Time management je často definovaný ako jedna z najdôležitejších oblastí manažmentu, ktorá sa zaoberá efektívnym využívaním a plánovaním času (Covey, 1994). Vetráková a Seková (2004) popisujú, že až 73% ľudí trpí nedostatkom času, pričom 3 % svojej energie venujú problémom, ktoré zodpovedajú ich talentu a schopnostiam a 97 % svojej energie premrhajú. Tureckiová (2007) dodáva, že je možné ovplyvňovať efektivitu (výkon odvedený v konkrétnom čase) a kvalitu (subjektívne a objektívne prežívanie) trávenia času. Time management je spôsob, ako si zorganizovať svoj čas a úlohy podľa samého seba, bez obmedzovania a to pomocou rôznych nástrojov (Černý & Chytková, 2014). Mieru, v akej ľudia zmysluplne štruktúrujú a využívajú svoj čas, je možné určiť viacerými faktormi (Wanberg et al., 1997).

Vetráková a Seková (2004) charakterizujú time management ako neustále sa vyvíjajúcu a praxou preverovanú metodiku racionálneho využitia času. Zásada optimálnej organizácie času v manažérskej praxi spočíva v schopnostiach a kompetenciách manažérov. Olexová a Bosáková (2008); Pasiar (2009); Reháková (2008; 2010); Štěpánek (2010) v danom kontexte uvádzajú efektívne využívanie času na všetky druhy manažérskych aktivít, mať prehľad o plánovaných činnostiach, schopnosť delegovať úlohy, možnosť prenechania zodpovednosti za organizáciu času, čo úzko súvisí so schopnosťou vyhýbania sa pri nahromadení množstva naliehavých pracovných úloh.

Time management je možné považovať za multidimenzionálny konštrukt a je potrebné ho študovať vo viacerých kontextoch, aby došlo k pochopeniu vzťahu k osobnostným charakteristikám jednotlivca. V zahraničí sú používané metodiky od Brittona a Tessera (1991), konkrétne Time Management Questionnaire a Assesment of Time Management Skills od autorov Whitea et al. (2013), ktoré neboli primárne určené pre zamestnancov organizácií. Tvorba metodiky time managementu bola inšpirovaná teoretickým modelom Brittona a Glyna (1989) a modelom Macana (1994), ktorí sa dlhodobo venujú problematike time managementu.

Na základe predchádzajúcich výskumov (Bond & Feather, 1988; Creed & Watson, 2003; Roccas et al., 2002) bolo zistená súvislosť medzi time managementom a vybranými osobnostnými charakteristikami veľkej päťky. Autori Creed a Watson (2003) zistili, že jednotlivci s vysokou úrovňou neuroticizmu majú dojem, že ich času chýba úcel a rutina. Bond a Feather (1988) zistili negatívny vzťah medzi neuroticizmom a globálnymi mierami časovej štruktúry. Bond a Feather (1988) preukázali, že osobnostná vlastnosť extravertzia pozitívne

korelovala so zmyslom pre účel, ktorý je možné považovať za špecifický prvok time managementu.

Svedomitosť poukazuje na charakteristiky ako odolnosť, plánovanie, organizovanie, zodpovednosť, pracovitosť a orientáciu na úspech (Roccas et al., 2002), ktoré sú dôležitými atribútmi pre udržanie time managementu. Claessens et al. (2007) uvádzajú, že svedomitosť vo významnej miere súvisí s plánovaním času. Predchádzajúce výskumy (Bond & Feather, 1988; Digman, 1990) nepreukázali štatisticky významný vzťah medzi otvorenosťou voči skúsenosti a time managementom. Predpokladáme, že s dimenziami time managementu bude pozitívne korelovať extravézia, svedomitosť a prívetivosť a negatívne korelovať neuroticizmus. Taktiež predpokladáme, že medzi dimenziami time managementu a otvorenosťou voči skúsenosti nebude štatisticky významný vzťah.

Cieľom výskumu bolo špecifikovať štruktúru faktorov posudzovania time managementu. Na základe výsledkov špecifikácie bolo cieľom hľadanie súvislostí medzi faktormi posudzovania time managementu a osobnostnými charakteristikami respondentov.

### **Metóda**

Výskumnú vzorku tvorilo spolu 223 respondentov, z toho 46,2 % mužov a 53,8 % žien, vo veku od 22 do 60 rokov ( $M = 34,11$  roka,  $SD = 10,643$ ). Dĺžka praxe zamestnancov sa pohybuje od 2 do 41 rokov (priemerná dĺžka je 10,16 roka) a dĺžka manažérskej praxe sa pohybuje v rozpätí od jedného do 36 roka (manažérska prax  $M = 5,52$  roka,  $SD = 1,324$ ). Z hľadiska zaradenia v organizácii sme oslovili 72 (32,3 %) výkonných pracovníkov, 40 (17,9 %) prvostupňových manažérov, 25 (11,2 %) stredných manažérov a 86 (38,6 %) študentov VŠ. Z oslovených respondentov pôsobilo 115 (51,6 %) v súkromnej a 108 (48,4 %) vo verejnej organizácii.

Dotazníkovou metódou sme získali údaje od respondentov, ktoré sme následne spracovali a analyzovali prostredníctvom matematicko-štatistických metód v programe IBM SPSS 22.00 Statistics. Na skúmanie time managementu sme použili pôvodný dotazník TM. Uvedenú metodiku sme doplnili dotazníkom B5 (Janovská, 2011), ktorý je určený na popísanie osobnostných charakteristík respondentov.

## **Dotazník TM**

Tvorba metodiky time managementu bola inšpirovaná teoretickým modelom Brittona a Glyna (1989), ktorá zahŕňa ukazovatele ako výber cieľov a stanovenie priorít, vypracovanie zoznamu úloh a ich plánovanie. Dôležitou súčasťou tvorby metodiky bol aj model Macana (1994), ktorý zdôrazňuje organizačné preferencie. Organizačné preferencie boli z hľadiska tvorby metodiky postulované cez optiku delegovania úloh. Tvorba metodiky TM bola podmienená potrebou merania efektívneho využívania času zamestnancov v organizáciách. Nami navrhnutý dotazník pozostáva z 38 výrokov rozdelených na štyri oblasti: využitie času (10 výrokov), plánovanie (10 výrokov), vyhýbanie sa plneniu úloh (10 výrokov) a delegovanie úloh (8 výrokov). Respondenti vyjadrovali svoje hodnotenie prostredníctvom Likertovej škály od „1 – rozhodne nie“ po „6 – rozhodne áno“. Prostredníctvom tejto škály sme faktorovou analýzou identifikovali spomínané 4 atribúty time managementu, ktoré uvádzame s krátkou charakteristikou každého atribútu:

1. Dimenzia využitie času: efektívne a konštruktívne využívanie času, jasné stanovenie úloh a odovzdanie úloh na čas (Cronbach alfa = 0,725).

2. Dimenzia plánovanie: presné vypracovanie plánu úloh, príprave týždenného, mesačného a štvrt'ročného plánu a dodržiavanie stanového plánu (Cronbach alfa = 0,831).

3. Dimenzia vyhýbanie: vyhýbanie sa pracovným stretnutiam, množstvu nahromadených úloh a plneniu náročných úloh (Cronbach alfa = 0,719).

4. Dimenzia delegovanie: rozdeľovanie úloh a právomocí kolegom, potreba delegovať povinnosti, ktoré si to vyžadujú (Cronbach alfa = 0,802).

## **Dotazník B5**

Na zistenie osobnostných charakteristík respondentov sme použili dotazník B5, ktorý vychádza z dotazníka IASR-B5 Trapnell a Wiggins (1990) zameraného na meranie faktorov veľkej päťky. Dotazník bol preložený a overený metódou spätného prekladu (Janovská, 2011). Dotazník B5 je tvorený 40 vlastnosťami posudzovanými na 8 – bodovej škále (1 – úplne nepresne, 8 – úplne presne) a slúži na meranie 5 osobnostných faktorov: neuroticizmu, extravenzie, otvorenosti voči skúsenostiam, prívetivosti a svedomitosti.

Informácie získané od respondentov boli spracované a následne interpretované na základe matematicko-štatistickej analýzy údajov, ktorá bola uskutočnená na úrovni

deskriptívnej štatistiky, na úrovni indukčnej štatistiky (Pearsonova korelácia, faktorová analýza – Principal Component Analysis s Varimax rotáciou). Na základe splnenia podmienok faktorovej analýzy (KMO = 0,792; Bartletov test sfericity < 0,05).

## Výsledky

Výskumným cieľom bolo overiť pôvodnú metodiku posudzovania time managementu, ako aj analyzovať súvislosti medzi uvedenými faktormi posudzovania time managementu a osobnostnými charakteristikami respondentov.

Taxonomická špecifikácia faktorovej štruktúry posúdenia time managementu

Faktorovou analýzou boli vyextrahované štyri faktory, pričom bol stanovený fixný počet faktorov posúdenia time managementu (využívanie času, plánovanie, vyhýbanie, delegovanie), ktoré uvádzame v tabuľke 1. Na obrázku 1 je znázornený výsledok grafického spracovania štruktúry faktorov time managementu prostredníctvom Scree plotu.

**Tabuľka 1.** Faktorové sýtenie položiek nástroja TM

	Faktory			
	F1 – Využívanie času	F2 – Plánovanie	F3 – Vyhýbanie	F4 – Delegovanie
1.Poznám čas, kedy sa mi pracuje najlepšie.	0,604			
2.Na vykonanie dôležitých úloh využívam čas, počas ktorého sa mi pracuje najlepšie.	0,613			
3.Čas stretnutí využívam konštruktívne, pričom sa uistím, že úlohy sú jasne stanovené.	0,607			
4.Využívam efektívne techniky, ako povedať „nie“ pre nadmerné požiadavky na môj čas.	0,749			
5.Som spokojný/á s tým, ako využívam svoj čas.	0,717			

---

6.Čas na cestovanie do a z práce využívam konštruktívne.	0,589	
7.Myslím, že svoj čas využívam efektívne.	0,758	
8.Najdôležitejšie úlohy sa snažím počas dňa robiť v čase, kedy som najaktívnejší/ia.	0,590	
9.V priebehu dňa splním načas to, čo je potrebné vykonať.	0,634	
10.Vždy urobím úlohy načas.	0,635	
11.Mám rozplánovaný život tak, že mám naplánovaný jeden až tri ciele v roku.		0,669
12.Na zorganizovanie týždenného pracovného plánu používam formálny systém.		0,695
13.Na každý pracovný deň si vypracujem nový plán úloh.		0,747
14.Mám efektívny systém v začleňovaní svojho životného plánu do mojich každodenných pracovných úloh.		0,699
15.Každý pracovný deň si plánujem čas, počas ktorého nie som ničím rušený/á.		0,646
16.Mám jasný plán, čo chcem dosiahnuť počas nadchádzajúceho štvrťroku.		0,797
17.Strávim dostatočné množstvo času plánovaním.		0,848
18.Prinútim sa včas si nájsť čas na plánovanie.		0,770
19.Mám týždenný plán, do ktorého zaznamenávam pevne stanovené záväzky, ako napr. pracovnú dobu.		0,699

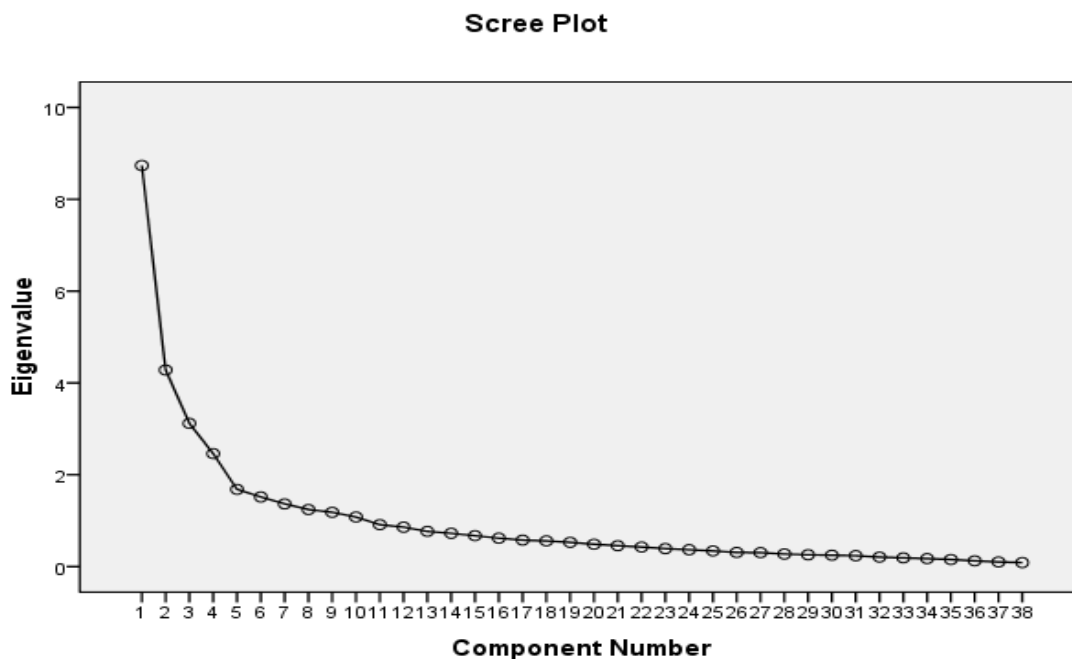
---



20.Pripravujem si denný a týždenný plán povinností.	0,776	
21.Vyhýbam sa plneniu pracovných úloh kvôli strachu zo zlyhania.		0,550
22.Dokážem sa vyhýbať pracovným stretnutiam.		0,720
23.Počas pracovnej doby sa venujem aj spoločenským mimopracovným stretnutiam.		0,631
24.Vyhýbam sa plneniu náročných pracovných úloh.		0,766
25.Počkám, či moju pracovnú úlohu nesplní niekto iný.		0,785
26.Pracovné úlohy plním okamžite.		-0,638
27.Aj vyhýbanie sa plneniu pracovných úloh je normálnou súčasťou mojej práce.		0,765
28.Dokážem sa vyhnúť pracovným telefonickým hovorom.		0,555
29.Pri nahromadení množstva naliehavých pracovných úloh sa ich riešeniu vyhýbam.		0,772
30.Radšej poučím druhých, ako sa má práca urobiť, než aby som ju urobil sám.		0,678
31.Nemám strach z delegovania úloh na spolupracovníkov.		0,630
32.Delegujem úlohy, kedykoľvek je to možné.		0,445
33.Viem delegovať moju prácu niekomu inému.		0,560
34.Ak nestíham svoju prácu, včas ju rozdelím medzi kolegov.		0,583

35.Ak nestíhate splniť zadanú úlohu, požiadam spolupracovníkov o pomoc.				0,597
36.Delegovanie plnenia mojich pracovných úloh na iných považujem za normálne.				0,785
37.Pri nahromadení množstva naliehavých úloh oslovím spolupracovníkov a delegujem nevyhnutné úlohy na nich.				0,765
38.Delegovanie právomoci kontroly plnenia termínov na spolupracovníkov je efektívne.				0,727
Eigenvalue	11,736	7,282	6,118	5,460
<b>% Variancie</b>	<b>25,989</b>	<b>14,268</b>	<b>11,205</b>	<b>9,474</b>

*Obrázok 1. Scree plot extrahovania faktorov posúdenia time managementu*



Celkové percento vysvetlenej variancie je 60,94 %, čo je možné akceptovať. Extrahované faktory je možné obsahovo špecifikovať. Dimenzia využívanie času vysvetľuje 25,99 % variancie, dimenzia plánovanie vysvetľuje 14,27 % rozptylu, dimenzia vyhýbanie vysvetľuje 11,21 % a dimenzia delegovanie vysvetľuje 9,47 % variancie.

Súvislosti medzi faktormi posudzovania time managementu a osobnostnými charakteristikami respondentov

Vo výskume sme tiež analyzovali, či existujú štatisticky významné súvislosti medzi faktormi posudzovania time managementu a osobnostnými charakteristikami respondentov prostredníctvom Pearsonovho korelačného koeficientu. Tabuľka 2 popisuje zistené výsledky korelačnej analýzy.

**Tabuľka 2.** Analýza súvislostí medzi faktormi time managementu a osobnostnými charakteristikami

	F1 – Využívanie času	F2 – Plánovanie	F3 – Vyhybanie	F4 – Delegovanie
Neuroticizmus	-0,003	0,075	-0,010	-0,219*
Extraverzia	0,297**	0,262**	-0,136	0,147
Otvorenosť voči skúsenostiam	0,122	0,199*	-0,097	0,209*
Prívetivosť	0,093	0,144	-0,117	0,213*
Svedomitosť	0,208*	0,217*	-0,070	0,247*

Poznámka. \*p < 0,05; \*\*p < 0,01

Získané výsledky potvrdili existenciu predpokladaných štatisticky významných súvislostí medzi vybranými faktormi posudzovania time managementu a medzi osobnostnými charakteristikami respondentov. Na základe Pearsonovho korelačného koeficientu bol zistený štatisticky významný pozitívny vzťah medzi využívaním času a extraverziou a svedomitosťou. Medzi plánovaním a osobnostnými charakteristikami extraverzia, otvorenosť voči skúsenosti a svedomitosťou bol zistený pozitívny štatisticky významný vzťah. V dimenzii delegovanie bol zistený štatisticky významný negatívny vzťah s osobnostnou charakteristikou neuroticizmus a pozitívny štatisticky významný vzťah s otvorenosťou voči skúsenosti, prívetivosťou a svedomitosťou.

## Diskusia

Problematike efektívneho využívania času a vzťahu medzi vybranými osobnostnými charakteristikami je venovaných viacero výskumných štúdií (Bond & Feather, 1988; Creed & Watson, 2003; Roccas et al., 2002). Pohľad na oblasť time managementu ako jednej z interpersonálnych zručností je dôležitý z hľadiska efektívneho fungovania zamestnancov v organizáciách.

Tvorba metodiky TM bola zameraná na kľúčové dimenzie time managementu. Faktorovou analýzou boli vyextrahované štyri dimenzie (využívanie času, plánovanie, vyhýbanie a delegovanie), pričom bol stanovený fixný počet faktorov. Ako uvádzajú metodológovia (MacCallum, et al., 1999; Velicer & Fava, 19998), je nevyhnutné, aby jednotlivé faktory reprezentovalo najmenej 5 položiek, čo bolo v našom prípade zachované a dimenzie time managementu boli v troch prípadoch sýtené 10 položkami a v jednom prípade (delegovanie) 8 položkami. Fixný počet faktorov bol stanovený vzhľadom na percento variancie nami vybraných faktorov a vzhľadom na obsahovú stránku položiek, ktoré najlepšie vysvetľovali danú dimenziu. Celkové percento vysvetlenej variancie je 60,94 %, čo je možné považovať za akceptovateľné a obsahovo sú jednotlivé dimenzie TM špecifikované, pričom ich reliabilita bola overená prostredníctvom Cronbach alfy. Za nedostatok tvorby metodiky TM je možné považovať výskumnú vzorku, ktorá nebola homogénna a môže do istej miery skresľovať výskumné výsledky. Metodiku TM je možné považovať za primárny podklad k ďalšiemu výskumu time managementu v kontexte výkonu manažérskej profesie.

Digman (1990) uvádza, že individuálne rozdiely, ako sú napr. osobnostné charakteristiky, môžu vyvolať špecifické reakcie týkajúce sa časovej štruktúry jednotlivca. Výskumné výsledky čiastočne potvrdili predpoklady na základe predchádzajúcich výskumov (Bond & Feather, 1988; Claessens et al., 2007; Creed & Watson, 2003; Roccas et al., 2002). Extraverzia, svedomitosť a prítivnosť pozitívne korelovali s dimenziami TM a medzi neuroticizmom a dimenziou TM bol zistený negatívny signifikantný vzťah. Na druhej strane bol potvrdený štatisticky významný vzťah medzi otvorenosťou voči skúsenosti a plánovaním a delegovaním, čo nie je v súlade s predchádzajúcim výskumným zistením (Digman, 1990). Súvislosti medzi dimenziami time managementu a osobnostnými charakteristikami veľkej päťky sú štatisticky významné, ale vzťahy sú slabé. Vysvetlenie slabej korelácie medzi dimenziami TM a osobnostnými charakteristikami sa môže viazať na validitu metodiky TM, čo môže byť spôsobené sociálne žiaducimi odpoveďami respondentov metodiky TM. Ďalším vysvetlením

je obsahová stránka metodiky TM, ktorá je zameraná na štyri oblasti a neposkytuje širší pohľad na skúmaný konštrukt.

Limitujúce faktory súvisiace s interpretáciou získaných výsledkov je možné špecifikovať z hľadiska veľkosti výskumnej vzorky a jej homogenity, ale aj z hľadiska skutočnosti, že analyzovaný je jeden z možných pohľadov na štruktúru time manažmentu. Vlastný výskumný konštrukt je možné považovať za jeden z limitov výskumnej štúdie vzhľadom na potrebu ďalšieho overovania jednotlivých dimenzií time managementu na homogénnej výskumnej vzorke a to z hľadiska zaradenia v organizácií a dĺžky praxe zamestnancov. Perspektívou ďalšieho výskumu je overovanie metodiky na vzorke manažérov s podobnou dĺžkou praxe, aby bolo možné vytvoreniu metodiku využiť pre potreby organizácie, pričom realizovaná pilotná štúdia slúži ako podklad k ďalšiemu výskumu.

### Literatúra

- Britton, B. K., & Glynn, S. M. (1989). Mental Management and Creativity: A Cognitive Model of Time Management of Intellectual Productivity. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp.429-440). New York: Plenum. Dostupné z [https://truemood.com/uploads/Creativity\\_Research.pdf](https://truemood.com/uploads/Creativity_Research.pdf)
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of Time- Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410. <http://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Bond, M. J., & Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(3), 321–329. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.321>
- Caunt, J. (2001). *Time management: jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press.
- Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažérského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(3), 255–276. <http://doi.org/10.12691/ajnr-7-4-21>

- Creed, P. A., & Watson, T. (2003). Age, gender, psychological wellbeing and the impact of losing the latent and manifest benefits of employment in unemployed people. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 95–103. <http://doi.org/10.1080/00049530412331312954>
- Černý, M., & Chytková, D. (2014). *Myšlenkové mapy pro studenty*. Praha: BizBooks, Albatros Media a.s.
- Davis, M., Eshelman, E. R., & McKay, M. (2008). *Time Management and Goal Setting: The Relaxation and Stress Reduction Workbook Chapter Singles*. Oakland (CA): New Harbinger Publications.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(4), 417–440. <https://doi.org/10.1146/annuver.ps.41.020190.00221>
- Forsyth, P. (2010). *Successful Time Management*. Great Britain: Kogan Page Publishers.
- Janiček, P. et al. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Janovská, A. (2011). *Subjektívna pohoda učiteľov a jej vzťah k osobnostným a interpersonálnym činiteľom*. Dizertačná práca. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Filozofická fakulta, Katedra psychológie.
- Knoblauch, J., & Wöltje, H. (2006). *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, Praha: Grada Publishing, a. s.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Macan, T. H. (1994). Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–89. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Reháková, H. (2008). Časový manažment: Viac času cez multitasking? *Manažment*, 50(1), 3–9.

- Reháková, H. (2010). Manažment času: Nakoľko visíte na svojom čase. *Manažment*, 57(2), 43–44.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 789–800. <https://doi.org/10.1177/0146167202289008>
- Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Trapnell, P.D., & Wiggins, J. S. (1990). Extension of the Interpersonal Adjective Scales to Include the Big Five Dimensions of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.4.781>
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Vetráková, M., & Seková, M. (2004). *Manažerska komunikácia*. Banská Bystrica: UMB, EF.
- Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231–251. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.2.231>
- Wanberg, C. R., Griffiths, R. F., & Gavin, M. B. (1997). Time structure and unemployment: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 75–95. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00632.x>
- White, S. M., Riley, A., & Flom, P. (2013). Assessment of Time Management Skills (ATMS): A Practice-Based Outcome Questionnaire. *Occupational Therapy in Mental Health*, 29(3), 215–231. <http://doi.org/10.1080/0164212x.2013.819481>

### **Kontaktné údaje**

PhDr. Tatiana Pethö, PhD.

Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova 16, 080 01, Prešov

[tatiana.petho@unipo.sk](mailto:tatiana.petho@unipo.sk)

### **Grantová podpora**

Tento výskum bol podporený grantom KEGA 012PU-4/2020: Obchodné správanie- vytvorenie predmetu a učebnice pre neekonomické študijné programy.

## Person-Centered Approach in Work Commitment Research

### Závazok v pracovnom kontexte z pohľadu na osobu zameraného prístupu (Person – Centered)

Milica Schraggeová, Martin Jakubek & Eva Rošková

Filozofická fakulta UK v Bratislave, Katedra psychológie

#### Abstract

**Objective.** Aim of the study is to compare the commitments to multiple targets at work in relationships to intention to quit the organization. The person-centered approach focusing on personality profiles and the unidimensional target free conception (KUT) (Klein et al.) were used as the theoretical basis of understanding commitment.

**Method.** Research was carried out on a sample of 475 (male = 181, female = 294) employed respondents in different organizations (private, public) (aged 19 – 70 years;  $M = 37.05$ ,  $SD = 11.96$ ). The main research methods were the scale of commitment to various four targets at work (KUT - target free) and the scale of intention to quit (ITQ).

**Results.** K - means cluster analysis identified four commitment profiles composed of commitments to four objects (organization, supervisor, team, work). Employees highly committed to all four objects indicated the lowest tendency to quit, weakly committed respondents showed the highest one. Commitment's profile with the higher bonds to the work reduced the tendency to quit. High commitment to the supervisor together with the low commitments to the other objects reduced the rate of departure intention.

**Conclusions.** The most significant result is the emphasis on the importance of a person-centered approach in the research of commitments to various targets in the context of work behaviors.

**Limitations.** The main limits are the heterogeneity of the research sample and the limitation of profiles to four objects of commitment at work.

**Key words.** Commitment at work; Person – Centered approach; Intention to quit



## **Abstrakt**

**Cieľ.** Cieľom príspevku je porovnanie konfigurácií záväzkov k viacerým objektom v pracovnom kontexte, vo vzťahu k úmyslu opustiť organizáciu. Teoretickým východiskom je prístup zameraný na osobnostné profily (person-centered) a jednodimenzionálny „target-free“ prístup Kleina et al. (KUT), ktorý vidí záväzok ako zvláštny typ väzby, vyznačujúci sa dobrovoľnosťou, oddanosťou a zodpovednosťou voči objektu.

**Metóda.** Výskum bol realizovaný na vzorke  $N=475$  (muži = 181, ženy = 294) vo veku 19 – 70 rokov ( $M = 37.05$ ,  $SD = 11.96$ ) pracujúcich v rôznych organizáciách (súkromné, verejné). Hlavné výskumné metódy predstavovali škály záväzku k rôznym štyrom objektom v práci (KUT -target free) a škála úmyslu k odchodu (ITQ- intention to quit).

**Zistenia.** Pomocou K-means cluster analysis boli identifikované štyri profily zložené z konfigurácie záväzkov k štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Potvrdili sa významné rozdiely v úmysle opustiť organizáciu, najmenšiu tendenciu k odchodu mali pracovníci vysoko zaviazaní ku všetkým štyrom objektom, najväčšiu nezaviazaní k ani jednému objektu. Vysoký záväzok k nadriadenému, pri ostatných nízkych záväzkoch ako aj vysoký záväzok k práci pri ostatných nízkych, znižoval tendenciu k odchodu z organizácie.

**Záver.** Najvýznamnejším výsledkom je poukázanie na prínos person-centered prístupu v oblasti výskumu záväzkov k rôznym objektom v kontexte pracovného správania.

**Limity.** Heterogenita výskumnej vzorky a obmedzenie profilov na štyri objekty záväzkov.

**Kľúčové slová.** Záväzok v pracovnom kontexte; Person-Centered prístup; úmysel odísť

## **Úvod**

Dominantným výskumným prístupom v oblasti organizačného záväzku sa stal za posledné tri desaťročia trojzložkový model (TCM - Three Component Model) Meyera a Allenovej (1991). Meyer a Allenová definujú záväzok k organizácii ako spôsob uvažovania („mind-set“), ktorý môže odrážať želanie, potrebu alebo povinnosť zostať členom organizácie. Záväzok v ich ponímaní má preto tri formy: afektívnu (affective commitment – AC) – odráža túžbu patriť k organizácii, oddanosť a vnútorné stotožnenie sa s organizáciou; kontinuálnu (continuance commitment – CC) – odráža obavu, že opustenie organizácie by predstavovalo stratu už vložených investícií a nedostatok alternatívnych možností zamestnať sa; normatívnu

(normative commitment – NC) – morálna povinnosť byť verným organizácii (Meyer et al., 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010). Z troch foriem záväzku sa najčastejšie ako problémová ukazuje dimenzia kontinuálneho záväzku, kvôli neujasnenej východiskovej koncepcii (postojová verzus behaviorálna) (Bergman, 2006; Jaros, 2007; Meyer & Herskovich, 2001). Ďalším bodom kritiky je prekryvanie medzi afektívnym a normatívnym záväzkom a to tak v rovine empirickej ako aj teoretickej (Bergman, 2006; Jaros, 2007). Niektorí autori spochybňujú či vôbec normatívny záväzok predstavuje nezávislý faktor (Jaros, 2017).

Klein et al. (2012) vyčítajú doterajším prístupom ku konceptu záväzku dva zásadné omyly, prvým je tendencia pokladať všetky väzby na pracovisku za záväzok (nedostatočné rozlišovanie medzi záväzkom, identifikáciou, angažovanosťou), druhým je tendencia zovšeobecňovať záväzok k organizácii ako model platný aj pre iné objekty záväzku. Klein so spolupracovníkmi prichádza so zásadnou zmenou konceptu a so snahou jasne odlíšiť záväzok od iných typov väzieb. Psychologické väzby („*psychological bonds*“) na pracovisku chápu ako kontinuum, od apatickej akceptácie na jednej strane spektra, až po identifikáciu na opačnej strane, keď dochádza k splynutiu medzi self jedinca a objektom. Záväzok predstavuje špecifickú formu väzby, ktorá je na nižšom stupni ako identifikácia, ale na vyššom ako inštrumentálna väzba. Klein et al. (2012) definujú záväzok pomocou troch charakteristík: 1. dobrovoľnosť (volition) 2. oddanosť (dedication), 3. zodpovednosť (responsability) voči objektu či cieľu. Na rozdiel od trojzložkového modelu Meyera a Allanovej je záväzok podľa Kleina et al. (2012) jednodimenzionálny, univerzálny, vhodný pre rôzne objekty. Objektom („*target*“) môžu byť rôzne sociálne entity (organizácia, team), osoby (spolupracovníci, nadriadený), ciele (kariéra, úloha) a preto svoj koncept záväzku označujú ako „*target free*“. Klein et al. (2014) skonštruovali merací nástroj na zisťovanie záväzku (KUT; Unidimensional Target – free measure). Položky škály boli vyberané tak, aby nemohli byť zamieňané s antecedentmi (napr. pracovná etika) alebo s dôsledkami záväzku (napr. úmysel odísť). Položky tiež museli byť jednoznačne odlišiteľné od podobných konceptov, ako napr. identifikácia.

### **Person – Centered prístup**

Pri analýze vplyvu záväzkov na správanie a postoje sa ukazuje ako prínosné orientovať sa na osobnostné profily vytvorené jedinečnou konfiguráciou jednotlivých záväzkov či už voči jednému objektu alebo voči rôznym objektom (Von Rosenberg et al., 2018). Takýto na osobu zameraný prístup („*person-centered*“) odporúčajú viacerí autori (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Morin, 2016). Na rozdiel od prístupu zameraného na premenné („*variable – centered*“), ktorý predpokladá, že všetci jedinci vo výskumnom súbore patria do jednej

populácie, a že je teda možné urobiť spoločný odhad priemerných parametrov platných pre všetkých, person – centered prístup uvažuje o možnosti identifikovať v rámci výskumného súboru viacero subpopulácií, ktoré sa dajú charakterizovať navzájom odlišnými konšteláciami skúmaných parametrov (Meyer & Morin, 2016). Doterajšie person - centered výskumy sa orientovali hlavne na osobnostné profily zložené z kombinácie troch typov záväzku k organizácii v rámci modelu TCM (afektívneho, normatívneho a kontinuálneho). Výsledky naznačili, že kombinácia vysoký kontinuálny záväzok pri nízkom afektívnom a normatívnom záväzku má negatívne dôsledky na extra-rolové pracovné správanie (Gellatly et al., 2006). Naopak kombinácia vysoký afektívny a normatívny záväzok pri nízkom kontinuálnom záväzku bola najsilnejším prekursorom zotrvania v organizácii a organizačného občianskeho správania (Herscovitch & Meyer, 2002; Somers, 2010). Z pohľadu well-beingu sa ukázali ako optimálne tri profily: 1. dominantný afektívny záväzok; 2. dominantná je kombinácia afektívneho a normatívneho záväzku; 3. celkovo vysoko zaviazaný typ (všetky tri dimenzie sú vysoké). Najmenej žiadúci sa javí celkovo slabo zaviazaný typ (všetky tri dimenzie sú slabé) a dominantný kontinuálny záväzok pri nízkom afektívnom a normatívnom záväzku (Meyer & Morin, 2016).

Prvé person-centered výskumy určovali osobnostné profily na základe interakčných efektov zistených v regresných analýzach (Gellatly et al., 2006). Meyer a Herscovitch (2001) vytvorili osem profilov záväzkov na základe stredových hodnôt trojfaktorového modelu TCM. Je však otázne, či sa takéto profily aj prirodzene vyskytujú. Aktuálne sa presadzujú alternatívne prístupy k identifikovaniu profilov, akými sú klastrová analýza (cluster analysis) a analýza latentných profilov (LPA) (Gellatly et al., 2014; Meyer & Morin, 2016; Somers, 2010). Ich hlavnou výhodou je, že identifikujú profily tak, ako sa vyskytujú v prirodzenom živote (Meyer & Morin, 2016).

Doteraz bolo realizovaných len málo výskumov profilov vygenerovaných zo záväzkov nielen k organizácii, ale aj k iným pracovným objektom. Becker a Billings (1993) popisujú profily odvodené zo záväzkov k štyrom rôznym objektom: 1. Lokálne zaviazaný (vysoký záväzok k nadriadenému a ku pracovnej skupine); 2. Globálne zaviazaný (dominuje záväzok k manažmentu a k organizácii); 3. Zaviazaný typ (všetky 4 záväzky sú vysoké); 4. Nezaviazaný typ (všetky štyri záväzky sú nízke). Následne zistili rozdiely medzi profilmi vo vzťahu k úmyslu odísť z organizácie, spokojnosti a prosociálnemu správaniu. Morin et al. (2011) identifikovali pomocou LPA päť profilov, na základe afektívneho záväzku ku siedmym objektom (organizácia, pracovná skupina, nadriadený, zákazníci, zamestnanie, práca). Päť profilov

vyzeralo nasledovne: 1. Vysoko zaviazaní voči väčšine objektov; 2. Stredne zaviazaní voči väčšine objektov; 3. Najviac zaviazaní voči kariére – karieristi; 4. Tradičný globálny profil (vysoký záväzok k organizácii, nadriadenému, práci); 5. Lokálny profil (vysoký záväzok ku skupine, zákazníkom, zamestnaniu). Prvý profil predstavoval zamestnancov s najvyššou mierou organizačného občianstva, s vysokým pracovným výkonom a najnižším úmyslom k odchodu. Na kariéru orientovaný typ mal druhý najvyšší úmysel odísť. Najviac boli zastúpené profily globálny a lokálny, ktoré dosahovali stredové hodnoty vo všetkých dôsledkoch. Predstavitelia lokálneho typu boli najviac zaviazaní k tomu čo sa deje v ich blízkosti, t.j. skupina, zákazníci, organizácia, naopak nízke skóre mali vo vzťahu k nadriadenému a ku kariére. Morin et al. (2015) identifikovali sedem profilov na základe záväzkov k dvom vzájomne súvisiacim objektom - povolaniu a organizácii - na vzorke učiteľov v Hong Kongu. Potvrdilo sa, že vo vzťahu k úmyslu odísť a well-beingu je dôležitá kombinácia vysokých záväzkov k obom objektom.

### **Cieľ výskumu**

Cieľom nášho výskumu je overiť súvislosť medzi osobnostnými profilmi tvorenými rôznymi konfiguráciami záväzkov k štyrom rôznym objektom (organizácia, nadriadený, pracovný tím, vykonávaná práca) a úmyslom opustiť organizáciu. Teoretickým východiskom je pre nás „target free“ koncept záväzku podľa Kleina et al. (2012). Pomocou konfigurácie profilov záväzkov k rôznym objektom chceme prispieť k potvrdeniu „person centered“ prístupu ako užitočného pre diferencovanejši, z hľadiska osobnosti však zároveň globálnejší, pohľad na objasnenie súvislostí medzi záväzkami a správaním na pracovisku, konkrétne zámerom opustiť organizáciu.

### **Metódy**

#### **Výskumný súbor a priebeh výskumu**

Výskumný súbor tvorilo celkovo  $N = 476$  respondentov, z toho muži  $N = 181$  (38%); ženy  $N = 294$  (62%). Vekové zloženie bolo od 20 do 70 rokov ( $M = 37.07$ ;  $SD = 11.96$ ). Z hľadiska vzdelania bolo nasledujúce zastúpenie: SŠ = 155 (32.6%); VŠ 1.st. = 63 (13.2%); VŠ 2.st. = 237 (49.8%); VŠ 3.st = 19 (4%). Respondenti mali tri typy pracovnej zmluvy: doba neurčitá = 311 (65.3%); doba určitá = 121 (25.4%); dohoda, živnosť = 44 (9.2%); boli

zamestnaní v rôznych organizáciách: súkromná slovenská N = 138 (29%); súkromná zahraničná N = 125 (26.3%); štátna/verejná N= 199 (41.8%); iné N = 11 (2.3%).

Pre výber výskumnej vzorky sme použili metódu príležitostného zámerného výberového postupu. Podmienkou pre účasť vo výskume bolo, aby respondent bol aktuálne zamestnancom organizácie a bol v produktívnom veku. Zber dát prebehol formou papier a ceruza alebo online formou cez Google formuláre. Pred začatím vyplnenia samotného dotazníku respondent potvrdil informovaný súhlas so spracovaním osobných údajov, bol oboznámený s účelom použitia dát a uistený o anonymite dotazníka.

### **Použité meracie nástroje**

**KUT (Unidimensional Target – free measure)** – jednodimenzionálna škála záväzku podľa Klein et al. (2014). KUT pozostáva zo štyroch položiek, je univerzálne použiteľná pre akýkoľvek objekt záväzku. Pre naše účely sme použili ako objekty záväzku organizáciu, nadriadeného, pracovný tím a vykonávanú prácu. Položky škály sme preložili do slovenčiny, slovenské položky sme následne overili spätným prekladom. Dostupná je aj česká adaptácia škály KUT k organizácii, ktorá potvrdila jej dobré psychometrické parametre (Procházka et al., 2019). Miera súhlasu s položkami je posudzovaná na päť stupňovej škále (od 1 = *vôbec nie* po 5 = *úplne*). Na našom výskumnom výbere sme zistili nasledujúce miery konzistencie: KUT - organizácia  $\alpha = 0.812$ , KUT - nadriadený  $\alpha = 0.853$ , KUT - tím  $\alpha = 0.877$ , KUT – vykonávaná práca  $\alpha = 0.879$ .

**Zámer opustiť organizáciu – ITQ (Intention to Quit Measure)** podľa Wayne et al. (1997). Nástroj obsahuje 5 položiek, ktoré vyjadrujú úmysel k odchodu (napr. „Akonáhle si budem môcť nájsť lepšiu prácu, opustím túto organizáciu“) a sú hodnotené na sedem stupňovej škále (od 1 = *úplne nesúhlasím* po 7 = *úplne súhlasím*). Položky sme preložili z angličtiny a znenie v slovenčine overili spätným prekladom. Vnútoraná konzistencia položiek škály  $\alpha = 0.880$ . Jednodimenzionálnosť skóre dotazníka ITQ sme overovali prostredníctvom CFA, predpokladajúc v zhode s autorom škály (Wayne et al., 1997) existenciu jedného latentného faktora, sýtiaceho všetkých päť položiek dotazníka. Vhodnosť overovaného modelu sme vyhodnotili nasledovnými štatistickými postupmi: test chí-kvadrátu, komparatívny index CFI (comparative fit index), index RMSEA a TLI. Hodnota chí-kvadrátu (bez využitia akýchkoľvek modifikačných indícií) = 26.36 pri  $df = 5$  a jeho  $p = 0.001$ ; CFI = 0.988; TLI = 0.963; RMSEA = 0.095. Toto považujeme za síce nie ideálne, avšak akceptovateľné.

## Štatistické analýzy a procedúry

Na identifikáciu osobnostných profilov pozostávajúcich zo záväzkov ku štyrom objektom (organizácia, nadriadený, pracovný tím a vykonávaná práca) sme použili klastrovú analýzu (K - Means analysis) vychádzajúcu zo z-skóre jednotlivých záväzkov. Na porovnanie úmyslu odísť vo vzťahu k identifikovaným záväzkovým profilom sme použili ANOVU, s následným Tukeyho post hoc testom. Klastrová analýza umožňuje určitú voľnosť v počte klastrov, preto bol pre nás dôležitým parametrom koeficient Eta squared, vyjadrujúci veľkosť celkovej variability závislej premennej (úmyslu odísť), ktorá sa dá vysvetliť variabilitou nezávislej premennej, v našom prípade príslušnosťou subjektov do jednotlivých profilov (klastrov) (Levine & Hullett, 2002). Keď nárast počtu klastrov neprispieval k nárastu koeficienta Eta, teda vysvetlenie variability závislej premennej sa nezvyšovalo, ďalšie zvyšovanie počtu klastrov strácalo zmysel.

## Výsledky

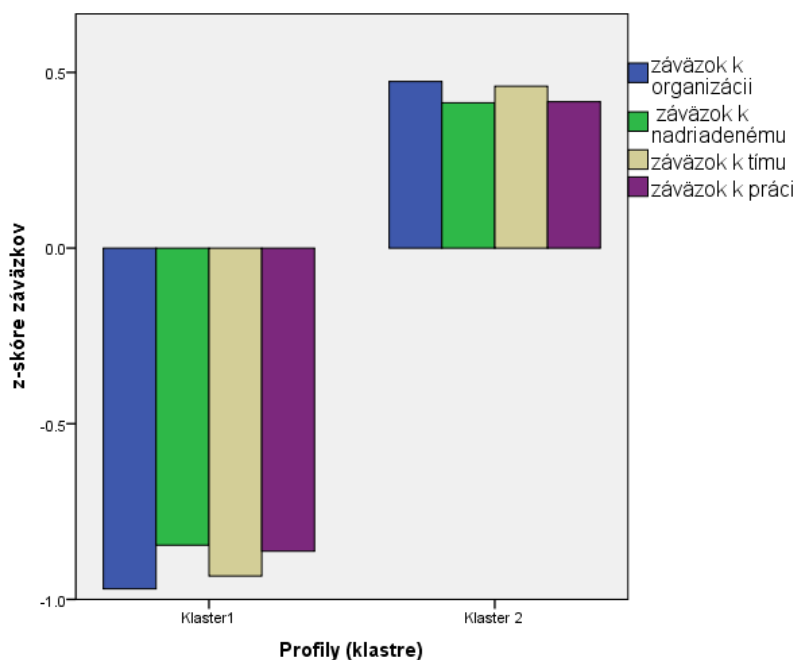
V prvom kroku klastrovej analýzy sme identifikovali dva profily záväzkov, profil slabo zaviazaných resp. nezaviazaných jedincov, kde boli všetky štyri záväzky významne podpriemerné (33% súboru) a profil jedincov vysoko zaviazaných ku všetkým štyrom objektom (67% súboru) (graf 1). Následne výsledky ANOVA (tabuľka 1) poukázali na významné rozdiely medzi profilmi v úmysle odísť  $F(1, 471) = 99.34$   $p < .001$ . Zistený Partial Eta Squared = .174, čo znamená, že 17.4% variability premennej úmyslu k odchodu môžeme vysvetliť rozdielmi medzi klastrami.

**Tabuľka 1.** Priemerné hodnoty, štandardné odchýlky ITQ (úmysel odísť) pre dva profily

Profily	M	SD	N	%
Porfil 1	20.77	7.95	154	33%
Profil 2	13.48	7.19	319	67%
Total	15.86	8.18	473	100%

*Poznámka.* Profil 1 = nezaviazaný - podpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Profil 2 = všeobecne vysoko zaviazaný - nadpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca).

**Graf 1.** Dva profily (klastre) zložené zo štyroch typov záväzkov



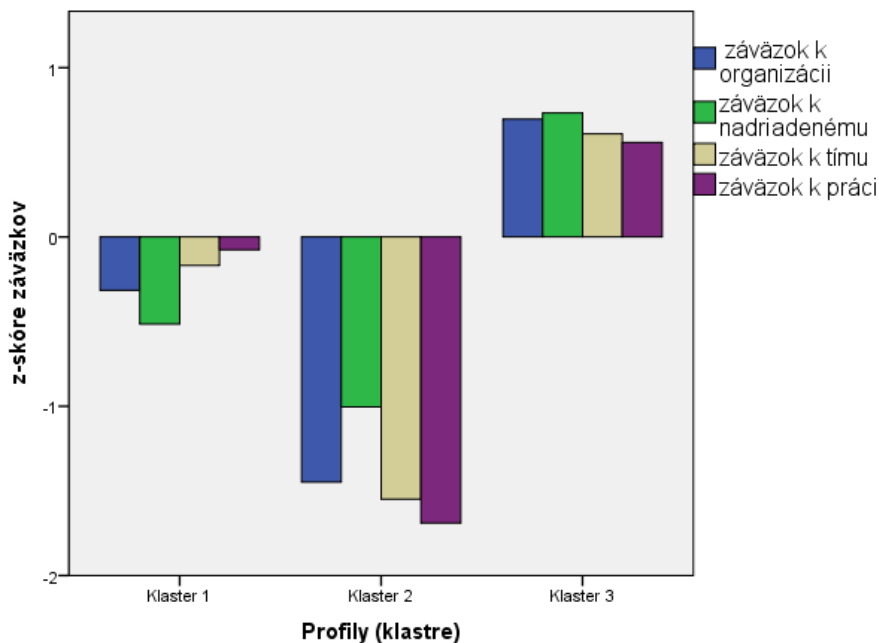
Pri riešení s tromi profilmi (graf 2) sme identifikovali okrem profilu silno zviazaných (47%) a nezaviazaných jedincov (14%), profil ktorý pozostával zo záväzkov v oblasti priemerných až mierne podpriemerných hodnôt (39%). ANOVA (tabuľka 2) poukázala na významné rozdiely medzi profilmi v tendencii odísť  $F(2, 470) = 59.79$   $p < .001$ . Zároveň sa zvýšila hodnota vysvetlenej variability úmyslu k odchodu na Partial Eta Squared = .203 (20.3%).

**Tabuľka 2.** Priemerné hodnoty, štandardné odchýlky ITQ (úmysel odísť) pre tri profily

Profily	M	SD	N	%
Profil 1	17.00	7.17	186	39%
Profil 2	23.58	7.68	65	14%
Profil 3	12.64	7.35	222	47%
Total	15.86	8.19	473	100%

*Poznámka.* Profil 1 = záväzky v oblasti priemeru ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Profil 2 = nezaviazaný - podpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Profil 3 = všeobecne vysoko zviazaný - nadpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca).

**Graf 2.** Tri profily (klastre) zložené zo štyroch typov záväzkov



Pri klastrovej analýze so štyrmi identifikovanými profilmi (graf 3), môžeme vidieť, že prvý profil (24% súboru) mal jedine záväzok k nadriadenému mierne nadpriemerný, ostatné záväzky mal priemerné až mierne podpriemerné. Druhý profil vykazoval slabý záväzok voči všetkým štyrom objektom (12%), tretí predstavoval vysoko zaviazaný profil (40%), štvrtý profil mal podpriemerný záväzok k organizácii a k nadriadenému, jedine záväzok k vykonávanej práci bol mierne nad priemerom (24%). Výsledky ANOVY (tabuľka 3)  $F(3, 469) = 59.79$   $p < .001$  s následným post hoc testom ukázali, že profil 3 (silno zaviazaný) má najnižšiu mieru úmyslu k odchodu, profil 2 (nezaviazaný) má najvyššiu tendenciu k odchodu, avšak profily 1 a 4 (dominantný nadriadený verzus dominantná vykonávaná práca) sa navzájom nelíšili. Partial Eta Squared = .230 teda štyri profily vysvetľovali 23% variability závislej premennej.

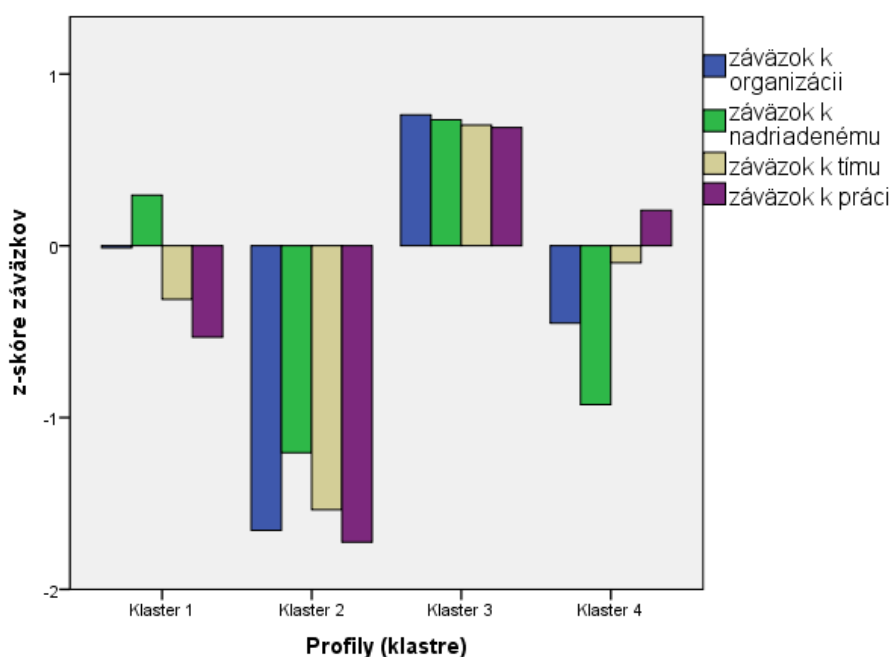


**Tabuľka 3.** Priemerné hodnoty, štandardné odchyľky ITQ (úmysel odísť) pre štyri profily

Profily	M	SD	N	%
Profil 1	15.98	7.14	113	24%
Profil 2	24.31	7.44	55	12%
Profil 3	12.03	6.99	191	40%
Profil 4	18.08	7.51	114	24%
Total	15.86	8.19	473	100%

*Poznámka.* Profil 1 = najsilnejší záväzok k nadriadenému, záväzky k ďalším objektom priemerné (organizácia) až podpriemerné (tím, práca). Profil 2 = nezaviazaný - podpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Profil 3 = všeobecne vysoko zaviazaný - nadpriemerné záväzky ku všetkým štyrom objektom (organizácia, nadriadený, tím, práca). Profil 4 = najsilnejší záväzok k práci, záväzky k ďalším objektom priemerné (tím) až podpriemerné (nadriadený, organizácia).

**Graf 3.** Štyri profily (klastre) na základe kombinácie záväzkov k rôznym objektom



## Diskusia

Záväzok v pracovnom kontexte sa pôvodne sústredil hlavne na organizáciu ako objekt záväzku, v súčasnosti sa však čoraz dôležitejším stáva výskum súvislostí aj s inými objektami či cieľmi v pracovnom prostredí (Klein et al., 2012; Van Rossenberg et al., 2018). Ako príklady spomenieme záväzok k povolaniu, vlastnej kariére, pracovnému tímu, nadriadenému. Objektov

záväzku môže byť veľa, každý typ záväzku môže mať inú kvalitu, čo sa stáva aj predmetom diskusií o spoločnom základe celého konceptu (Mercurio, 2015). Vhodnou alternatívou ku výskumu zameraného na spriemerované hodnoty záväzkov, je na osobu zameraný (person-centered) prístup, ktorý umožňuje odhaliť heterogenitu správania na základe vzájomnej kombinácie rôznych typov záväzkov (Meyer & Morin, 2016). Cieľom nášho výskumu bolo zistiť ako ovplyvňuje kombinácia záväzkov voči štyrom rôznym objektom (organizácia, nadriadený, tím, vykonávaná práca) úmysel odísť z organizácie.

Na identifikáciu osobnostných profilov záväzkov sme použili K-Means klastrovú analýzu, pričom sme pracovali s rôznym počtom klastrov (od dvoch po štyri). Pri dvoch klastroch bol jeden profil vysoko zaviazaný ku všetkým štyrom objektom (67%) a druhý nezaviazaný ani k jednému objektu (33%), pri troch klastroch pribudol tretí profil, priemerne zaviazaný ku všetkým štyrom objektom. Medzi profilmi boli významné rozdiely v tendencii k odchodu, v zmysle očakávaných vzťahov - najvyššia tendencia k odchodu bola u respondentov s nezaviazaným profilom. Identifikácia štyroch profilov naznačila zaujímavé a zmysluplné interpretačné možnosti a zároveň sa zvýšila miera vysvetlenia rozptylu závislej premennej na 23%. Štyri vyprofilované záväzkové typy (graf 3) môžeme označiť nasledovne: Prvý profil - iba záväzok k nadriadenému je na nadpriemernej úrovni, zvyšné tri záväzky sú okolo priemeru až mierneho podpriemeru (24% respondentov). Pre jednoduchosť označíme tento profil ako „**zaviazaný k nadriadenému**“. Druhý profil môžeme označiť „**nezaviazaný**“, mal výrazne podpriemerné skóre záväzkov voči všetkým štyrom objektom (12% respondentov). Tretí profil, ktorý môžeme nazvať „**všeobecne vysoko zviazaný**“ pozostával z vysokých skóre záväzkov ku všetkým štyrom objektom (40% respondentov). Štvrtý profil predstavoval nízky záväzok k nadriadenému aj k organizácii, nad priemerom mal jedine záväzok k vykonávanej práci. Tento typ označujeme ako „**zaviazaný ku práci**“ a vyskytoval sa u 24% respondentov. Profil „všeobecne vysoko zviazaný“ vykazoval najnižšiu tendenciu k odchodu. Jeho protipól predstavoval profil „nezaviazaný“, s najvyššou tendenciou k odchodu. Pozitívny vplyv latentných profilov vysoko zviazaných pracovníkov k viacerým objektom na pracovné správanie naznačili aj iné štúdie (Morin et al., 2015; Tsoumbris & Xenikou, 2010).

Zaujímavé výsledky ponúka porovnanie profilu „zaviazaný ku nadriadenému“ s profilom „zaviazaný ku práci“. Oba tieto profily sa vyskytovali s rovnakou frekvenciou a významne sa navzájom nelíšili v tendencii k odchodu. Môžeme sa domnievať, že záväzok k nadriadenému pri nízkom záväzku k práci, k tímu ako aj k organizácii pôsobí protektívne voči tendencii

k odchodu. Podobne aj záväzok k vykonávanej práci pri relatívne nízkom záväzku k nadriadenému a organizácii znižuje tendenciu úmyslu k odchodu. Prvý a štvrtý profil predstavujú dve rôzne konfigurácie záväzkov, ktoré v konečnom dôsledku naznačujú rovnako silnú tendenciu k odchodu z organizácie, pri každom však vystupuje špecifická pracovná väzba, ktorá znižuje úmysel k odchodu. V prvom profile je to väzba na nadriadeného vo štvrtom profile je to oddanosť k vykonávanej práci. Tento výsledok je dôležitý pre aplikačné možnosti. Poukazuje na dôležitosť vzájomnej súčinnosti záväzkov a potrebu nestavať spokojnosť zamestnancov a ich vôľu byť členmi organizácie len na jednostranných vzťahoch zameraných len na jeden objekt, či oblasť pracovného prostredia.

Prezentované výsledky poukazujú, že „person - centered“ prístup v oblasti záväzkov prináša plastickejší pohľad na možné správanie zamestnancov. Jeho výhodou je, že sa na jedincov pozerá viac holistickým spôsobom, nezameriava sa na izolované premenné, ale na to v akej vzájomnej kombinácii sa nachádzajú (Meyer & Morin, 2016).

## **Limity**

Ako limity výskumu vnímame nerovnomerné zastúpenie početností v jednotlivých profiloch a ich obmedzenie na konfiguráciu štyroch objektov záväzkov. V rámci pracovného kontextu existuje veľa ďalších objektov väzby, ktoré by po pridaní k nami sledovaným záväzkom priniesli iné profilové konštelácie. Do budúcnosti by bolo prínosné pracovať so záväzkom k vlastnej kariére (napríklad u pracovníkov v akademickom a biznisovom prostredí), ku klientom (v spoločnostiach poskytujúcich služby). V tomto kontexte vnímame ako ďalší limit našej práce rôznorodosť výskumnej vzorky vzhľadom na vzdelanie, a rôzne typy firiem v ktorých pracovali. Ďalším odporúčaním je skúmať latentné profily záväzkov vo vzťahu k osobnostným dispozíciám, ktoré môžu stáť v pozadí profilov odvodených zo záväzkov.

Ako ďalší limit predkladanej analýzy latentných profilov si autori uvedomujú fakt, že sa nezaoberajú demografickými a pracovnými (typ zmluvy, typ firmy, odpracované roky) premennými, ktoré súvisia s väzbami ku pracovným objektom ako aj s úmyslom odísť. Doterajšie výskumy v tejto oblasti záväzkov boli realizované pomocou variable-centered prístupu a potvrdzujú v zásade slabé, ale významné pozitívne súvislosti predovšetkým v komponentoch výskumne dominujúceho troj-zložkového modelu záväzku Meyera a Allenovej (napr. Meyer at al., 2002). V person-centered prístupe sa výskumníci orientujú na posúdenie invariance latentných profilov v čase, v kultúre, rode a pod. (Meyer & Morin, 2016). Problematika latentných profilov z pohľadu možnosti overenia platnosti vygenerovaných

profilov na rôzne subpopulácie vrátane demografických rozdielov prekračuje však reálny zámer a možnosti tohto článku a je výzvou pre ďalšie výskumy.

### Literatúra

- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Gellatly, I. R., Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2014). Staff nurse commitment, work relationships, and turnover intentions: A latent profile analysis. *Nursing Research*, 63, 170–181. <https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000035>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.474>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
- Jaros, S. (2017). A critique of normative commitment in management research. *Management research review*, 40(5), 517–537. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2016-0200>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molly, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>

- Levine, T. R., & Hullett, C. R. (2002). Eta squared, partial Eta squared, and misreporting of effect size in communication research. *Human Communication Research*, 28(4), 612–625. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00828.x>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 1–26. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 584–612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Morin, A.J.S., Morizot, J., Boudrais, J-S., Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1) 58–90. <https://doi.org/10.1177/1094428109356476>

- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., McInerney, D. M., Marsh, H. W., & Ganotice, F. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to wellbeing and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 717–744. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9411-6>
- Procházka, J., Židlická, A., Cígler, H., Vaculík, M., & Klein, H. J. (2019). The Czech adaptation of the Klein et al.'s unidimensional target-neutral scale of commitment. *Business Administration and Management*, 22(4), 52–66. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-4-004>
- Somers, J. (2010). Patterns of attachment to organization: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443–453. <https://doi.org/10.1348/096317909X424060>
- Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles : The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.07.006>
- Van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: Key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/pewo20>, 1-16
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and Leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.5465/257021>

### **Kontaktné údaje**

doc. PhDr. Milica Schraggeová, PhD.

Filozofická fakulta UK v Bratislave, Katedra psychológie

Gondova 2, 811 02 Bratislava, Slovenská republika

[milica.schraggeova@uniba.sk](mailto:milica.schraggeova@uniba.sk)

### **Grantová podpora**

VEGA: 1/0273/18

## **Mental Health in Open Space Offices**

### **Mentálne zdravie v open space priestoroch**

*Branislav Uhrecký & Michal Ondrkal*

*Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského v Bratislave*

#### **Abstract**

**Objective.** *Main objective of this study was to compare workers in open plan and closed office spaces in mental health indicators. We also wanted to find out what they consider pros and cons of their work space.*

**Method.** *The research sample consisted of 174 respondents, with 104 females and 70 males. DASS-42 questionnaire was used to measure depression, anxiety and stress levels. This was followed by two open-ended questions.*

**Results.** *To compare the two groups of respondents, Mann-Whitney U-test was used and we found a significantly higher depression level in closed-office workers. No significant differences were found in anxiety and stress levels. Main categories of pros and cons of open plan / closed office were identified via content analysis.*

**Conclusions.** *The presumption that workers in open plan offices are worse off was not confirmed. On the contrary, they had lower levels of depressive symptoms. However, workers in open plan offices frequently reported noise, difficulty to concentrate, and lack of privacy and their major concerns, while workers in closed offices seldom reported any complaints.*

**Limitations.** *A great limitation of our study is a small sample size in the group of closed-office workers, as well as the chosen dependent variable. The lack of mediators or moderators is also worth mentioning.*

**Keywords.** *open plan; office; mental health*

## **Abstrakt**

**Cieľ.** Cieľom štúdie bolo porovnať pracovníkov v otvorených a uzatvorených kancelárskych priestoroch v ukazovateľoch mentálneho zdravia, a zároveň sa oboch skupín respondentov opýtať, čo považujú za pozitívne a čo za negatívne stránky svojho pracovného priestoru.

**Metóda.** Výskumu sa zúčastnilo 174 respondentov, z toho 104 žien a 70 mužov. Použitý bol dotazník DASS-42 na meranie depresivity, úzkosti a stresu, a respondentom boli položené dve otvorené otázky.

**Zistenia.** Na porovnanie pracovníkov v odlišných typoch pracovných priestorov bol použitý Mann-Whitneyho U-test, podľa ktorého bola miera depresivity pracovníkov pracujúcich v uzatvorených kancelárskych priestoroch signifikantne vyššia. Žiadne rozdiely neboli zistené v miere úzkosti a stresu. Hlavné kategórie výhod a nevýhod open space priestorov/ uzatvorenej kancelárie boli identifikované obsahovou analýzou.

**Záver.** Nepotvrdil sa predpoklad, že by práca v open space priestoroch súvisela s horším mentálnym zdravím – práve naopak, tá súvisela s menšou mierou depresivity. Pritom však pracovníci v open space priestoroch často uvádzali hluk, sťaženie koncentráciu či nedostatok súkromia ako nevýhody ich pracovného prostredia, zatiaľ čo pracovníci v uzatvorených priestoroch sa len ojedinele zmienili o nevýhodách svojho pracovného prostredia.

**Limity.** Významným limitom štúdie je nízky počet respondentov pracujúcich v uzatvorených kanceláriách a zvolená závislá premenná. Taktiež absencia moderátorov a mediátorov.

**Kľúčové slová.** open space; kancelária; mentálne zdravie

## **Úvod**

Pracovný priestor je miestom, kde väčšina ľudí strávi nezanedbateľnú časť svojho života. Kvôli tomu môžu mať jeho charakteristiky okrem pracovného výkonu a spokojnosti pri výkone práce vplyv aj na celkovú životnú spokojnosť či duševné zdravie. V súčasnosti môžeme najmä vo veľkých spoločnostiach pozorovať trend otvorených pracovných priestorov, alebo taktiež open space priestorov. Dôvodom sú predovšetkým nižšie finančné náklady pre zamestnávateľa, ale ako výhoda sa spomína sa aj absencia bariér pri tímovej spolupráci, lepšia možnosť kontroly zamestnancov či flexibilita pri využití priestoru (Michalík, 2009; Vischer, 2007).



Trend začína v 70. rokoch minulého storočia v USA a výrazne narastá v 90. rokoch, pričom týka sa najmä pracovísk, kde pracujú desiatky až stovky zamestnancov. Vyhovuje pracovným činnostiam, ktoré vyžadujú neustálu kooperáciu, ako v reklamných či marketingových agentúrach, avšak je menej vhodný pre profesie, kde sa vyžaduje samostatná tvorivá činnosť (Michalík, 2009). Open space priestory vymedzujeme voči uzavretým kancelárskym priestorom, kam patria samostatné či skupinové (pre 3 až 6 zamestnancov), a uzavreté bunkové priestory (Dorotjaková, 1999).

V populárnom mediálnom diskurze sa môžeme stretnúť aj s kritikou open space priestorov (viď Heid & Flores, 2020; Pilcher, 2018) poukazujúcou na to, že síce šetria zamestnávateľovi náklady, ale prezentované výhody v podobe lepšej spolupráce či pracovnej výkonnosti sa nemusia zakladať na pravde. Niektoré empirické štúdie naznačujú, že open space priestory môžu mať rozličné negatívne dopady, spomedzi ktorých sa spomína najmä nepohodlie a možná degradácia výkonu vyplývajúca z hluku a nedostatku súkromia (Kaarlela-Tuomaala et al., 2009; Kim & de Dear, 2013; Vischer, 2007). Prehľadová štúdia De Croona (2005) poukazuje na to, že open space priestory môžu súvisieť s nižšou pracovnou spokojnosťou a kognitívnym preťažením. Podľa nedávneho výskumu Bernsteina (2018) dokona práca v open space priestoroch dokonca vedie k tomu, že zamestnanci majú medzi sebou menej priamej komunikácie a radšej využívajú e-maily alebo telefón, ak je to možné. To sa vysvetľuje tým, že práca v otvorenom priestore frustruje potrebu súkromia, čo vedie k tendencii zamestnancov sa viac sociálne izolovať. Na druhej strane, sú štúdie (ako napr. Meijer et al., 2015), ktoré neukazujú významný negatívny súvis práce v open space priestoroch s pracovnou spokojnosťou či výkonom.

Podľa nášho najlepšieho svedomia a vedomia sa psychologicky zamerané štúdie o otvorených pracovných priestoroch zaoberali skôr pracovnou spokojnosťou ako ukazovateľmi celkovej spokojnosti a duševného zdravia. V našej štúdií sme sa rozhodli práve pre druhú možnosť z dôvodu nedostatočných poznatkov. Naším cieľom bolo porovnať pracovníkov v otvorených a uzavretých kancelárskych priestoroch v ukazovateľoch mentálneho zdravia a zároveň sa oboch skupín respondentov opýtať, čo považujú za pozitívne a čo za negatívne stránky svojho pracovného priestoru.

## Metódy

Dotazník DASS-42 (Depression Anxiety Stress Scales; Lovibond & Lovibond, 1995) sme použili na zistenie miery depresivity, úzkosti a stresu za uplynulý týždeň. Respondenti v tomto dotazníku vyjadrujú v 42 položkách mieru súhlasu a nesúhlasu pomocou Likertovej škály od 0 do 3, pričom 0 = neplatí to pre mňa vôbec, a 3 = platí to pre mňa úplne alebo väčšinu času. Ďalej uvádzame príklady položiek z jednotlivých škál, pričom v zátvorke je uvedený počet položiek a hladina Cronbachovej alfy.

*Depresivita* (14 položiek,  $\alpha = 0.93$ ) – „Mal som pocit, že neexistuje nič, na čo by som sa tešil.“

*Úzkosť* (14 položiek,  $\alpha = 0.88$ ) – „Mal som pocit, že sa trasiem.“

*Stres* (14 položiek,  $\alpha = 0.92$ ) – „Mal som pocit, že sa trasiem.“

Normalitu rozloženia hodnôt sme overili Kolmogorov-Smirnovovým testom, pričom z neho vyplynulo, že pre porovnanie pracovníkov v uzavretých a otvorených pracovných priestoroch bolo potrebné použiť Mann-Whitneyho U-test.

Na záver sme položili otvorené otázky týkajúce sa výhod a nevýhod práce v tom type pracovného priestoru, v ktorom respondent pracuje. Konkrétne boli položené dve otázky – 1. Čo mi vadí na práci v open space priestoroch / kancelárii? 2. Čo mi vyhovuje na práci v open space priestoroch / kancelárii? Odpovede sme po zozbieraní dát podrobili obsahovej analýze. Istú časť odpovedí sme však do tvorby kategórií nemohli zahrnúť, nakoľko boli málo obsažné (napr. odpovede ako „nič“ alebo „všetko mi vyhovuje“).

### Výskumná vzorka

Naša výskumná vzorka sa skladala zo 174 respondentov vo veku od 14 do 56 rokov ( $AM = 30.52$ ;  $SD = 8.120$ ), z čoho je 104 žien (59.77%) a 70 mužov (40.23%) mužov (viď Tabuľka 1). Skupina respondentov pracujúcich v open space priestoroch je zastúpená 110 respondentmi z čoho bolo 46 mužov (41.82%) a 64 žien (51.18%). Skupina respondentov pracujúcich v uzatvorených kanceláriách je zastúpená 64 respondentami z čoho mužov bolo 24 (37.5%) a žien 40 (62.5%). Zber dát z open space priestorov sme začali v auguste 2019 a skončili v decembri 2019, následne sme začali zber dát z uzatvorených kancelárií ktorý sme ukončili 1. marca 2020 prostredníctvom anonymného elektronického online dotazníku na platforme

Google forms, ktorý obsahoval aj informovaný súhlas. Pred distribúciou dotazníka sme osobne navštívili pracovné priestory firiem, v ktorých respondenti pracujú aby sme zabezpečili dostatočnú validitu dát a následne rozposlali respondentom elektronický odkaz na dotazník.

**Tabuľka 1.** Popis výskumnej vzorky

Pracovný priestor	AM <sub>(vek)</sub>	SD <sub>(vek)</sub>	N <sub>(muži)</sub>	N <sub>(ženy)</sub>
Open space	31.15	8.45	48	69
Uzatvorený	29.25	7.29	22	35

## Výsledky

Výsledky rozdeľujeme do kvantitatívnej časti, kde uvádzame výsledky štatistických porovnaní, a kvalitatívnej časti, kde uvádzame kategórie výhod a nevýhod práce v open space priestoroch / uzatvorených kanceláriách identifikované počas obsahovej analýzy otvorených odpovedí respondentov. Ku kategóriám uvádzame stručný popis a príklady výrokov.

### Kvantitatívna časť

V tejto časti výsledkov uvádzame štatistické porovnania stredných hodnôt v škálach depresivity, úzkosti a stresu medzi pracovníkmi pracujúcimi v open space priestoroch a pracovníkmi pracujúcimi v uzatvorených kanceláriách, uskutočnené prostredníctvom Mann-Whitneyho U-testu (Tabuľka 2). Zistili sme, že pracovníci v uzatvorených kanceláriách majú štatisticky významne vyššiu hladinu depresivity, pričom tento výsledok má malú vecnú významnosť ( $M-W U = 2583.5, p = .017, r_m = .181$ ).

**Tabuľka 2.** Porovnanie pracovníkov pracujúcich v otvorených a uzatvorených pracovných priestoroch v škálach DASS-42.

Škála	Skupina	<i>n</i>	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Depresivita	Open space	117	4	8	2583.5	.017
	Kancelária	57	8	9		
Anxieta	Open space	117	4	6	3114.0	.478
	Kancelária	57	6	7		
Stres	Open space	117	11	11	3040.0	.344
	Kancelária	57	12	12		

*Poznámka.* Kancelária = uzatvorený pracovný priestor

Štatisticky významný rozdiel však nebol zistený v škále anxiety ( $M-W U = 3114.0, p = .478$ ) a ani v škále stresu ( $M-W U = 3050.0, p = .344$ ).

### **Post-hoc analýzy**

V rámci ďalších štatistických analýz, ktoré neboli zamýšľané, sme sa pozreli na to, ako do výsledkov vstupujú premenné veku a pohlavia. Bola uskutočnená ANOVA s dvoma faktormi, kde sme sledovali interakciu pracovného prostredia a pohlavia. Nakoľko ANOVA je robustná voči nenormálnej distribúcii dát, použili sme ju napriek tomu, že v predošlých analýzach sme použili Mann-Whitneyho U-test. Výsledky potvrdili interakciu týchto premenných pri depresivite ( $F(1) = 4.898, p = .28, d = .295$ ) a strese ( $F(1) = 6.464, p = .012, d = .172$ ). Pri oboch premenných bol štatisticky významný rozdiel zaznamenaný v skupine mužov, avšak nie v skupine žien. Muži pracujúci v kancelárskych priestoroch mali vyššiu úroveň depresivity ( $M-W U = 276.000, p = .001$ ) a aj stresu ( $M-W U = 371.500, p = .047$ ) v porovnaní s mužmi pracujúcimi v open space priestoroch.

V prípade pohlavia sme rozdelili vzorku na dve skupiny podľa mediánu ( $Mdn = 28$ ) a taktiež boli aplikovaná ANOVA. Tá nepreukázala žiadne štatisticky signifikantné interakcie.

### **Kvalitatívna časť**

#### **Výhody práce v open space priestoroch**

**Rýchla komunikácia.** Možnosť rýchlo prekonzultovať s kolegami nevyhnutné pracovné záležitosti bola najčastejšie spomenutou prednosťou práce v open space priestoroch ( $n = 27$ ).

*„Vyhovuje mi to, že človek vie zohnať pomoc/ odpoveď na otázku rýchlejšie ako keby bol zatvorený v kancli.“*

*„Priamy kontakt s viacerými ľuďmi mi vyhovuje, zabezpečuje to jednoduchšiu a rýchlejšiu komunikáciu.“*

**Pocit príslušnosti.** Zatiaľ čo kategória odpovedí Rýchla komunikácia sa týka skôr pragmatického aspektu bližšieho kontaktu s kolegami, v iných odpovediach zas respondenti zdôrazňovali skôr aspekt uspokojenia svojich sociálnych potrieb – predovšetkým pocit uspokojenia vyplývajúci z toho, že sú súčasťou tímu ( $n = 17$ ).

*„Vyhovuje mi kolektív ľudí, som súčasťou tímu. Vieme sa spoločne poradiť.“*

*„Naopak páči sa mi konektivita s ľuďmi.“*

**Zvýšená motivácia.** V týchto odpovediach respondenti poukazovali na to, že prítomnosť pracujúcich kolegov ich samotných motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu ( $n = 4$ )

*„Vyhovuje mi pocit, že všetci niečo robia, motivuje ma to k práci.“*

*„Môžeme sa navzájom motivovať k práci.“*

### **Nevýhody práce v open space priestoroch**

**Hluk.** Chýbajúca fyzická izolácia vyúsťuje v hluk, ktorý pôsobí iritujúco ( $n = 41$ ).

*„Hluk, smiech, večné otázky kolegov, návštevy.“*

*„Vadí mi ak mám niečo dôležité na práci alebo konferenčný telefonát, ostatní sa bavia sú hluční, ľudia chodia do kuchynky vedľa, kde sú tiež hluční.“*

**Nedostatok súkromia.** Odvrátenou stránkou možnosti rýchlo komunikovať či ľahko sa socializovať je pocit straty súkromia ( $n = 37$ ).

*„Prekáža mi nedostatok súkromia a pokoj na prácu.“*

*„Vadí mi keď musím telefonovať kandidátovi a ostatní ma počujú. Je mi to nepríjemné.“*

**Ťažká koncentrácia.** Aj keď sa táto nevýhoda open space priestorov často v odpovediach spája s hlukom, rozhodli sme sa ich odlišiť, nakoľko časť participantov sťažujúca sa na hluk nespomína ťažkosti s koncentráciou ( $n = 30$ ).

*„Rozptyľujú ma maličkosti, napríklad keď si niekto kýchne tak mu treba povedať na zdravie (vyruší ma to, keď niečo čítam alebo sa na niečo sústredím).“*

*„Prekáža mi málo priestoru na ticho a koncentráciu, zvýšený počet potencionálnych ruchov.“*

**Zlá kvalita vzduchu.** Veľký počet ľudí na malom priestore spôsobuje horšie kvalitu ovzdušia ( $n = 13$ ).

*„Najväčší problém býva s nastavením klimatizácie, svetla a u podaktorých aj osobná hygiena.“*

„Vadí mi ovzdušie.“

### Výhody práce v uzatvorených kancelárskych priestoroch

**Súkromie.** Najviac udávanou prednosťou uzatvoreného priestoru je pocit súkromia ( $n = 12$ ).

„Nie je nás tam veľa, nemám pocit, že veľa ľudí na mňa pozerá, máme svoje súkromie.“

„Vyhovuje mi, že človek má vlastný priestor, ktorý môže využiť a viac súkromia ako v open space.“

**Pokoj.** Pokoj kancelárie sa spája s lepšou možnosťou sa sústrediť na prácu ( $n = 5$ ).

„Ticho, a priestor pre myšlienky.“

„V kancelárii mám svoj priestor, pokoj a zázemie.“

**Možnosť plánovať stretnutia.** Realizácia individuálne plánovaných stretnutí bola taktiež uvedená ako prednosť kancelárie ( $n = 4$ ).

„Vyhovuje mi súkromie kancelárie. Možnosť mať v nej stretnutia.“

„Vyhovuje mi možnosť v nej realizovať stretnutia.“

### Nevýhody uzatvorených kancelárskych priestorov

**Samota.** Fyzická a sociálna izolácia v uzatvorených priestoroch môže byť prežívaná aj negatívne, najmä pokiaľ kancelária nie je zdieľaná so žiadnym kolegom ( $n = 2$ ).

„Mne prekáža to, že som tam sám. Nemám s kým pokecať ani zrelaxovať rozhovorom.“

„Prekáža mi pocit samoty.“

**Zlá atmosféra.** Na druhú stranu, aj prítomnosť kolegov môže spôsobovať diskomfort. čo najlepšie vysvetľujú samotné uvedené výroky ( $n = 2$ ).

„Vadí mi, ak nie je dobrý kolektív v kancelárii a z toho vyplývajúca „hustá“ atmosféra.“

*„Pôvodne som sedela v kancelárii s tromi staršími kolegami, ktorí mali medzi sebou napäté vzťahy, takže celý deň som s nimi nekomunikovala, len som pracovala, čo bolo dosť náročné.“*

## **Diskusia**

Výsledky našej výskumnej štúdie ukázali, že pracovníci pracujúci v uzatvorených kancelárskych priestoroch dosahujú o málo vyššiu mieru depresivity oproti pracovníkom pracujúcim v otvorených pracovných priestoroch, pričom v miere prežívanej úzkosti a stresu nebol zistený rozdiel.

Pri analýze možnej interakcie efektu pracovného prostredia s inými premennými sme identifikovali pohlavie ako významný faktor – muži pracujúci v kancelárskych priestoroch vyšli ako depresívnejší a viac vystresovaní ako muži pracujúci v open space priestoroch, zatiaľ čo u žien rozdiely zistené neboli. Odlišné pôsobenie pracovného priestoru na mentálne zdravie mužov a žien by mohlo súvisieť aj s tým, že existujú rozdiely medzi pohlaviami vo zvolenej pracovnej profesii. K tomu však nemáme dáta, nakoľko by ďalšie porovnania vzhľadom na túto premennú rozdrobili nevelikú výskumnú vzorku. Naším cieľom bolo iniciálne preskúmanie zvoleného problému v lokálnom kontexte.

Naše zistenia sa zložito interpretujú v kontexte výsledkov kvalitatívnej analýzy odpovedí na otvorené otázky, keďže len veľmi malá časť respondentov pracujúcich v uzatvorených kanceláriách explicitne uviedla nevýhody spojené s ich pracovným prostredím oproti respondentom pracujúcim v open space priestoroch, ktorí v súlade s literatúrou (vid' Kaarlela-Tuomaala et al., 2009; Kim & de Dear, 2013; Vischer, 2007) pomerne často uviedli nevýhody ich pracovného prostredia ako hluk, ťažká koncentrácia či nedostatok súkromia. Za najadekvátnejšie odôvodnenie výsledku považujeme limity štúdie – predovšetkým nízky počet respondentov pracujúcich v uzatvorených kanceláriách a zvolený merací nástroj, ktorým sme chceli zachytiť mentálne zdravie u neklinickej populácie.

V ďalšom výskume by sme odporúčali zvoliť odlišnú závislú premennú, ktorou by mohol byť napríklad psychologický well-being alebo pracovná spokojnosť. Hoci tieto premenné sú v negatívnom vzťahu so psychopatológiou (pozri napr. Shehan, Wiggins, & Cody-Rydzewski, 2007), well-being by v porovnaní so škálami depresivity, úzkosti a stresu mohol citlivejšie zachytiť súvis pracovného prostredia s emočným životom jednotlivca, nakoľko neprítomnosť emočnej záťaže ešte nie je postačujúcou podmienkou pre životnú pohodu a spokojnosť.

Pracovná spokojnosť by zas bola doménovo špecifickejšou premennou. Zároveň by sme odporúčali zahrnúť do výskumného dizajnu potenciálne moderátori spomedzi osobnostných premenných. Už z povahy niektorých konceptov vyplýva, že by mohli vykazovať takýto efekt. V prípade extravenzie/introverzie na to poukazuje štúdia Bosa et al. (2017), pričom ďalším takýmto konceptom by mohla byť potreba stimulácie (Zuckermann, 1994). Na skúmanie takýchto efektov by však bola potrebná väčšia výskumná vzorka.

### Literatúra

- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B, Biological Sciences*, 373(1753). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Bos, N., Molinaro, K., Perrone, A., Sharer, K., & Greenberg, A. (2017). Workplace satisfaction before and after move to an open plan office-including interactions with gender and introversion. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 61(1),455–459. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1541931213601594>
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P., & Frings-Dresen, M. H. W. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>
- Doroťjaková, I. (1999). *Kancelária*. Bratislava: Jagagroup.
- Heid, M., & Flores, R. (2020). How your office affects your health. *Men's Health*. <https://www.menshealth.com/health/a26570776/design-mental-health-stress-office-work/>
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444. <https://doi.org/10.1080/00140130903154579>



- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Lovibond, S. H., & Lovibond, P. F. (1995). *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales*. Sydney: Psychology Foundation.
- Meijer, E. M., Frings-Dresen, & Sluiter, J. K. (2009). Effects of office innovation on office workers' health and performance. *Ergonomics*, 52(9), 1027–1038. <https://doi.org/10.1080/00140130902842752>
- Michalík, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (průručka pro kancelářská pracoviště)*. Praha: MV ČR.
- Pilcher, E. (2018). Are open plan offices damaging for our mental health?. *Huffington Post*. [https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/open-plan-offices\\_uk\\_5bccdb3e4b0b7cd198dbbf0](https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/open-plan-offices_uk_5bccdb3e4b0b7cd198dbbf0)
- Shehan, C. L., Wiggins, M., & Cody-Rydzewski, S. (2007). Responding to and retreating from the call: Career salience, work satisfaction, and depression among clergywomen. *Pastoral Psychology*, 55(5), 637–643. <https://doi.org/10.1007/s11089-006-0064-8>
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23, 175–184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Zuckermann, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. Cambridge: Cambridge University Press.

### **Kontaktné údaje**

Mgr. Branislav Uhrecký, PhD.

Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a psychologických vied UK v Bratislave

Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava, Slovenská republika

[branislav.uhrecky@fses.uniba.sk](mailto:branislav.uhrecky@fses.uniba.sk)

## **Is There a Gap between Research and Practice in Work and Organizational Psychology?**

**Existuje medzera (gap) medzi výskumom a praxou v psychológii práce a organizácie?**

*Jozef Výrost*

*Spoločenskovedný ústav Centrum spoločenských a psychologických vied, Slovenská akadémia vied*

### **Abstract**

*In the professional community – and not in W&OP only – the opinion about the growing gap between theory/research and practice, between scholars and practitioners is spreading. This topic induces interest of both sides to discuss 1.nature and causes of this phenomenon; 2.extent and expressions of this phenomenon which documents its presence in W&OP; 3.nature and lineament of relations between scholars and practitioners; 4.alternative ways and tools to undergo the existing state. The article offers information about reflection of these processes on the world scene with intention to stimulate discussion about the state of arts in the work and organizational psychology in our settings.*

**Keywords.** *work and organizational psychology; research - practice gap; roads for bridging a gap*

### **Abstrakt**

*V odbornej verejnosti vo svete – a to nielen v psychológii práce a organizácie (ďalej PPO) – sa šíri názor, že sa medzi teóriou/výskumom a praxou, medzi akademikmi a praktikmi, vytvorila medzera ktorá sa ďalej prehľbuje. Táto téma vyvoláva záujem oboch strán diskutovať: 1. o povahe a príčinách vzniku tohto fenoménu ; 2. o jeho rozsahu a prejavoch, ktoré jeho prítomnosť v oblasti PPO potvrdzujú; 3. o charaktere a konkrétnej podobe vzťahov medzi akademikmi a praktikmi; 4. o alternatívnych cestách a prostriedkoch prekonávania existujúceho stavu. Príspevok ponúka informácie o reflexii týchto procesov vo svete s cieľom podnietiť diskusiu účastníkov „o stave vecí“ v psychológii práce a organizácie aj v našich podmienkach.*

**Kľúčové slová.** *psychológia práce a organizácie; medzera medzi výskumom a praxou; možnosti preklenutia medzery*

*Ak nie sme už ďalej schopní zmeniť situáciu, je to výzva, aby sme zmenili samých seba (Frankl, 1992, 117).*

Otázka vzťahu teórie a praxe je, zdá sa, permanentným sprievodným znakom vývoja ľudského poznania. Už v staroveku Aristoteles, pod vplyvom Sokrata a Platóna, v svojich úvahách o múdrosti rozlišoval jej teoretickú (sophia) a praktickú (phronesis) podobu (2011). V súvislosti s búrlivým rozvojom vied sa snaha o riešenie tohto problému postupne presúvala z roviny filozofickej do otázky vzťahu výskumu a praxe. Aj v psychológii tvorila významnú časť diskurzu o stratégii už od začiatkov jej rozvoja – napr. pohľad Wilhelma Wundta na psychológiu ako čistú vedu a v protiklade k nemu postoj v tom čase jeho asistenta na Univerzite v Lipsku Huga Münsterberga, ktorý ponímal psychológiu ako nástroj na riešenie praktických problémov (Hergenhahn, 2001). Návraty k tejto téme možno zaznamenať aj v ďalšom období, napr. Kurt Lewin a jeho koncepcia „akčného výskumu“ (1946), či programové vyhlásenie v r. 1957 novozvoleného predsedu Americkej psychologickej asociácie Lee Cronbacha (1957). Gabriella Belli (2010) sa v svojom príspevku sústredila na obdobie od roku 1975 po prvú dekádu tohto storočia a došla k záveru, že táto téma je stále aktuálna, venuje sa jej pozornosť dlhodobo, je živá v mnohých oblastiach vedy, ale napriek vynaloženému úsiliu podstata problémov pretrváva.

### **Vnímaná povaha medzery (gap, divide) medzi teóriou a praxou v psychológii práce a organizácie**

V oblasti psychológie práce táto téma oživa opäť koncom 60-tych rokov, aj pričinením Marvina Dunetta, editora 1700 stranového handbooku (1976), ktorý na akademickú pôdu (University of Minnesota) prišiel z manažérskej pozície vo veľkej nadnárodnej firme (3M Company). V štúdiu, ktorej výsledky neskôr zverejnil (Dunette & Brown, 1968), 200 top-manažérov dostalo zoznam 33 v tom období najznámejších a najcitovanejších titulov kníh a článkov z oblasti psychológie manažmentu. Požiadavka znela, aby sa vyjadrili, či sa s nimi stretli a či niečo z ich obsahu využili vo svojej práci. Výsledky ukázali, že súvislosť medzi citovanosťou prác a ich praktickým využívaním je malá. Terpstra a Rozellová (1997) na vzorke 201 top-manažérov popisujú veľmi podobný stav vecí o tridsať rokov neskôr.

V snahe získať komplexnejší obraz o situácii v oblasti manažmentu ľudských zdrojov (HRM – Human Resources Management) v otázke korešpondencie medzi výskumom a praxou sa pozornosť Sáry Rynesovej a jej spolupracovníkov (2002) zamerala okrem top-HR manažérov aj na nižšie postavené pozície. Výskumu sa zúčastnilo 959 respondentov a ich úlohou bolo odpovedať na 39 položiek vedomostného testu, reflektujúcich aktuálnu úroveň vedeckého poznania HRM (napr. vyjadriť sa k tvrdeniu, že starší účastníci školení sa naučia viac ako mladší). Súčasťou výskumu bolo aj zisťovanie odpovede na otázku, z akých zdrojov respondenti čerpajú najčastejšie informácie pri riešení problémov. Výsledky ukázali, že miera znalostí participantov je skôr nižšia, väčšina z nich sa nezaujíma o akademické zdroje informácií a pri riešení praktických problémov ich konzultuje predovšetkým s kolegami, prípadne vyhľadáva informácie na internete. Konzultácie s predstaviteľmi akademickej obce sa ocitli na poslednom mieste zoznamu. Karin Sandersovú so spolupracovníkmi v ich replikačnej štúdií (2008) zaujímalo, či sa daný stav potvrdí aj v odlišnom kultúrnom kontexte (Holandsko). Pri opakovaní výskumu sa snažili zachovať všetky jeho podstatné charakteristiky (s drobným, pre nás ale podstatným rozdielom - kým v Rynesovej výskumnej vzorke nebolo uvedené, koľko z uvedeného počtu HR-profesionálov bolo psychológov, vo vzorke Sandersovej z 626 účastníkov ich bolo 18%). Výsledky holandskej štúdie v plnom rozsahu potvrdili zistenia prezentované Rynesovou.

Wayne Cascio a Herman Aguinis (2008) uskutočnili obsahovú analýzu príspevkov z oblasti psychológie práce a organizácie v 45 ročníkoch (1963-2007) dvoch významných medzinárodných odborných periodík, *Journal of Applied Psychology* a *Personnel Psychology*. Jedným z kľúčových záverov analýzy bol v čase sa prehĺbujúci predel (používajú výraz *divide*) medzi preferovanými témami akademickej obce a praxe, ktorý podľa názoru autorov o. i. vysvetľuje aj nízky záujem o akademickú produkciu, dokumentovaný vo výskume Rynesovej.

Rick Vogel (2010) si v nemeckom prostredí pre overenie záverov, plynúcich z uvedených výskumov, vybral oblasť manažmentu verejnej správy: aby eliminoval „anglo-americké skreslenie citačných databáz“ (210, 688) analyzoval 17-ročnú (1989-2005) produkciu deviatich odborných (akademických i praktických) interdisciplinárne orientovaných periodík z oblasti verejnej správy, publikovaných v nemeckom jazyku. Pokúsil sa zistiť, ktorá z troch stratégií riešenia vzťahov teórie a praxe, publikovaných v príspevku Van de Vena a Johnsona (2006), sa uplatnila najčastejšie:

Pri *paralelnej stratégii* sa popiera možnosť odvodenia praktického poznania z teórie, charakterizuje ich rozdielny kontext, účel i proces získavania, nie je medzi nimi subordinácia, lebo sú to dve odlišné, nezávislé formy poznania. *Stratégia transferu* predpokladá, že akademické poznanie je pre prax relevantné, miera transferu je však bezprostredne závislá na efektívnosti procesov diseminácie poznania. *Stratégia kolaborácie* vychádza z predpokladu, že požiadavky praxe má reflektovať celý proces poznávania/výskumu – teda už od prvého kroku, položenía výskumnej otázky – a vyžaduje si preto aktívnu personálnu účasť praktikov. Pre posúdenie výskytu uvedených stratégií boli použité 3 indikátory: intenzita kolaborácie operacionalizovaná počtom autorov jednotlivých príspevkov; exkluzivita zdroja vyjadrená podielom autorov z akademického prostredia vs. praxe; diferenciácia operacionalizovaná zameraním na auditórium (vedecké/praktické) v spôsobe práce s poznámkovým aparátom. Výsledky uskutočnenej analýzy ukázali, že v sledovanej oblasti v danom období dominujúcou bola stratégia transferu, s výrazným odstupom nasledovaná paralelnou stratégiou a kolaboratívna stratégia sa vyskytla len výnimočne.

Oleksander Tkachenko so spolupracovníkmi (2017) realizoval, s použitím informácií z reprezentatívnych elektronických databáz, analýzu príspevkov publikovaných v období 2000-2014 na tému „research-practice gap“ v 3 oblastiach psychológie práce a organizácie: manažment, psychológia práce, vývoj ľudských zdrojov. Autori vo všetkých sledovaných oblastiach identifikovali početný (vyše 100) výskyt príspevkov, ktoré potvrdzovali existenciu medzery medzi výskumom a praxou, snažili sa zmapovať jej rozsah a popisovali jej rôzne prejavy. Osobitná pozornosť bola v časti príspevkov venovaná vzťahu akademici-praktici (scholar-practitioner phenomenon) s fókusom na otázky identity, rolí a kompetencií aktérov, vrátane pokusu o typológiu praktikov (atheoretical practitioner, practitioner, reflective practitioner, scholar practitioner – Ruona & Gilley, 2009) či akademikov (willing and able, theoretician, willing but underexposed – Hughes et al., 2011).

Ako však upozornili Bartunek a Rhynes (2014) v prehľadovej štúdií, väčšina prác (87%) venovaných tejto téme v období 1960-2013 nebola empirickej povahy, mala skôr charakter esejí a väčšina bola uverejnená v časopisoch orientovaných do akademickej sféry. V svojej analýze sa pokúsili identifikovať kľúčové bariéry komunikácie resp. trecie plochy, ktoré nazývajú „napätiami“ (anglický výraz tension sa môže prekladať aj ako stav hroziaci stretmi): *rozdielna logika* – ktorá sa prejavuje od vymedzenia problému, prostriedkov jeho poznávania až po riešenie; *rozdielne časové dimenzie* – časový horizont pre výsledky práce akademikov je výrazne dlhší, Chorpita a Daleiden (2014) hovoria v tejto súvislosti o design-time, riešenie pro-

blému v ideálnych podmienkach a run-time keď sa ho praktik pokúša implementovať v podmienkach reálneho sveta; *odlišné komunikačné praktiky* – vyplývajúce z rozdielov v štandardoch a konvenciách pri prezentácii poznania; *rigoróznosť alebo relevancia* – vedecká prísnosť vyžadovaná v akademickej sfére v prístupe k problému sa často dostáva do konfliktu s akcentom praxe na spoločenskú významnosť problému a naliehavou potrebou významným spôsobom prispieť k jeho riešeniu; *záujmy a pohnútky* – na strane akademikov kultúrne vzorce vo významnej miere izolovaného prostredia, systém stimulov a oficiálne preferovaných hodnôt reprezentujú vlastný svet, oddelený od vžitých kultúrnych vzorcov, stimulov a hodnôt „ostatného sveta“.

### **O uvažovaných cestách a prostriedkoch prekonávania existujúceho stavu**

Prevládajúcim postojom v prebiehajúcej diskusii je snaha o preklenutie (najčastejšie sa používa výraz bridging – premostenie) existujúcej medzery a pre jeho podporu sa využívajú rôzne cesty – od teoretizovania, cez výskum až po osobné skúsenosti aktérov vzťahu akademici-praktici, a tiež rôzne prostriedky – od návrhov, cez poradenstvo, stratégie až po organizačné schémy.

Tkachenko et al. (2017) sa pokúsili o systematické usporiadanie týchto heterogénnych zdrojov a vytvorili 4 kategórie riešení (označujú ich termínom elementy), zacielených na zmenu existujúceho stavu: individuálne aspekty aktérov (kto?); proces (ako?); produkt (čo?); inštitucionálne a organizačné aspekty (kde?). Považujeme túto klasifikáciu za vhodnú aj pre náš zámer ilustrovať, na obmedzenom priestore ktorý je k dispozícii, syntézu informácií pre opis základných trendov úvah.

**Kto:** Na strane akademikov sa ako bazálna osobná charakteristika vyzdvihuje motivácia zapojiť sa do aktivít „budovania mosta“ t. j. záujem o potreby praxe, hodnotový systém a motivácia prispieť k riešeniu praktických problémov, schopnosť aplikácie výsledkov výskumu v danej oblasti poznania do praktickej roviny, popularizácia, schopnosť pracovať v heterogénnych tímoch. Aj u praktikov sa za základnú charakteristiku považuje motivácia zapojiť sa do týchto aktivít, záujem o seba-rozvoj a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb, snaha o využitie vedeckého poznania pre riešenie problémov, schopnosť tímovej práce. Len pre ilustráciu – Hughes et al. (2011) diskutujú v tejto súvislosti o troch typoch praktikov – angažovaných, nezáväzných a cynických.

**Ako:** Dialóg medzi akademikmi a praktikmi má produktívne ovplyvňovať všetky fázy procesu poznávania: of formulácie problému/výskumnej otázky, cez výskumný dizajn, analýzu získaných empirických dát, integráciu zistení do existujúceho systému poznania (budovanie funkčnej teórie), až po disemináciu výsledkov do praxe. Van de Ven (2007) takýto druh aktivít označuje ako angažovanú vedeckú prácu (engaged scholarship). Jej dôsledkom môže byť o. i. aj obohatenie v akademickej obci prevládajúceho kvantitatívneho, nomotetického prístupu o techniky kvalitatívneho výskumu, ktoré sú v optike praktikov „v kurze“ pre ich prístupnosť, aplikovateľnosť a ilustratívny potenciál.

**Čo:** Kanálov, ktoré sú dnes k dispozícii pre komunikovanie vo výskume získaných informácií odborníkom (akademickej obci, praktikom) i verejnosti, je skutočne mnoho. Pod vplyvom internetu sa prehĺbil proces segmentácie auditória, čo sa okrem kvantity prejavuje aj špecializáciou informačných zdrojov. Tento stav na jednej strane kladie zvýšené nároky na prípravu adresných výstupov (odborné publikácie a podujatia, popularizácia), na druhej strane výrazne rozširuje mnohorakosť možností a foriem zverejňovania výskumných zistení.

**Kde:** Navrhované inštitucionálne a organizačné zmeny odzrkadľujú široký diapazón alternatív, silne previazaných so špecifickým kontextom, v ktorom by sa mali/mohli realizovať. Vo vzťahu k akademickému prostrediu by to mali byť čiastkové zmeny, týkajúce sa napr. fungovania grantových agentúr, hodnotenia výsledkov práce akademických pracovníkov, alebo edičnej politiky v oblasti periodických i neperiodických vedeckých publikácií. Vo vzťahu k odbornej praxi sa väčšina návrhov zmien týka fungovania profesiových asociácií a združení. Doterajšie skúsenosti ukazujú, že efekt sa dá dosiahnuť, tak ako v mnohých iných oblastiach ľudskej činnosti, skôr systémovými opatreniami než kampaňou. Pre ilustráciu uvedieme niekoľko príkladov:

**Stratégia na dôkazoch založenej praxe** (Evidence-Based Practice in Psychology, EBPP) Americkej psychologickkej asociácie sa zameriava na integráciu špičkového vedeckého poznania a psychologickej praxe v rôznych oblastiach psychologickej činnosti v USA. Koncept EBPP je paralelou definície Institute of Medicine (2001,147) zameranou do oblasti medicínskej praxe a chápe psychologický servis ako integráciu najlepšieho dostupného výskumu a expertízy, adresovanej klientovi v kontexte jeho osobných charakteristík, kultúry a preferencií (2006, 273). Možnostiam, skúsenostiam i problémom, ako aj perspektíve EBPP v oblasti psychológie práce a organizácie bolo napr. venované celé číslo 4/2011 časopisu *Industrial and Organizational Psychology*.

**Akčný výskum v organizácii** (organizational action research) predstavuje metódu facilitácie organizačných zmien prostredníctvom systematického zapájania klientov do celého procesu realizácie, od identifikácie problému, cez proces diagnostiky, hodnotenia alternatív až po implementáciu riešenia (napr. OARM – Organizational Action Research Model, Elfenbein et al., 1998). Akčný výskum predstavuje, tak ako ho projektoval už Kurt Lewin (1958) repetitívny, cyklický reťazec plánovanie-akcia-meranie výsledku/zmeny. Akčný výskum sa efektívne uplatňuje v rozmanitých oblastiach spoločenskej praxe, ako to dokumentuje The SAGE Handbook of Action Research (Reason & Bradbury, 2008), alebo existencia viacerých odborných časopisov (napr. Action Research, International Journal of Action Research).

**Implementačná veda** (implementation science) ašpiruje na samostatnú, multidisciplinárne organizovanú oblasť vedy. Eccles a Mittman (2006, 1) v editoriáli k prvému ročníku a číslu open acces časopisu Implementation Science definujú implementačný výskum ako „vedecké štúdium metód presadzovania systematického preberania výsledkov výskumu a ostatných na dôkazoch založených praktík do rutinej praxe v záujme zvýšenia kvality a efektívnosti poskytovaných služieb“. Dean Fixsen, jeden z lídrov rozvoja tejto oblasti (Fixsen et al., 2005) očakáva, že uplatnením implementačnej vedy sa postoj výskumníkov zmení z „nech sa deje, čo sa deje“ na „pomôžme, aby sa stalo to, čo sa má“ (Fixsen et al., 2010).

**Otvorená veda** (Open Science Framework; <https://osf.io/>) je platformou pre spoluprácu výskumníkov, prístupnou bez obmedzení pre všetkých záujemcov. Pomáha realizovať vedecký výskum spôsobom, ktorý umožňuje komukoľvek so záujemcov podieľať sa na všetkých etapách jeho realizácie (viď napr. The Open Science Training Handbook, 2018).

**Syntéza Big Data:** moderné technológie spôsobili informačný boom – ročná technologická kapacita skladovania informácií sa zdvojnásobovala od 80-tych rokov približne v intervale troch rokov (Hilber & López, 2011). Syntéza informácií zo zdrojov, uchovávaných a sprístupnených v digitalizovanej podobe, predstavuje jednu z efektívnych ciest integrácie dosiahnutého stavu poznania na rôznych úrovniach generalizácie (od špecifického problému, cez tematickú oblasť, až po celú disciplínu). Spracovanie rozsiahlych súborov sa potom uskutočňuje v niekoľkých na seba nadväzujúcich krokoch (napr. Bosco et al., 2014): extrakcia informácií z jednotiek definovanej bázy zdrojov; vytvorenie kompletnej taxonómie konštruktov; vytvorenie databázy a jej formátovanie pre potreby meta-analýzy; návrat k báze zdrojov a zakódovanie jednotiek podľa taxonómie; vytvorenie softvéru, ktorý umožní záujemcom z celého sveta, výskumníkom i praktikom, realizáciu meta-analýz v reálnom čase.



**Biznis model Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2010; 2014) poskytuje vizuálnu prezentáciu modelu kľúčových segmentov podnikania. Na webstránke Strategyzer (<https://www.strategyzer.com/>), možno nájsť všetky potrebné informácie o aplikácii, ktorá umožňuje aplikovať model na konkrétne podmienky (uvádza sa viac ako 22 000 užívateľov z celého sveta); virtuálne, online kurzy, prípadové štúdie a výcviky v podnikaní; metodiky na rozvoj inovačných a akceleračných programov a vyše 30 voľne prístupných aplikácií, ktoré uľahčujú testovanie podnikateľských zámerov a plánovanie<sup>1</sup>.

**Prieskum názorov** komunity, združenej v profesiových asociáciách, patrí k osvedčeným zdrojom informácií o reflexii aktuálneho stavu v oblasti, ako i námetov pre plány na ďalšie obdobie. Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) uskutočnila v roku 2015 prieskum za účasti 469 praktických psychológov, čo predstavovalo 10% členskej základne SIOP. Získané údaje (Ferro et al., 2016) umožnili porovnanie s výsledkami podobného prieskumu z roku 2008 (Silzer et al., 2008; 1005 respondentov t. j. 36% členov) a potvrdili nielen pretrvávajúcu prítomnosť fenoménu medzery, ale aj signály jej ďalšieho prehĺbovania. Rob Silzer v svojom príspevku (2020) uvádza nasledovné faktory, vplyvajúce podľa jeho názoru na tento stav: enormný rast I-O oblasti a informačný boom; kariérová izolácia akademikov a praktikov, ktorá v existujúcom systéme kvalifikácie bráni prechodu z jednej profesiovej línie do druhej; limitovaný kontakt medzi i vo vnútri komunit (Silzer to expresívne označuje za „vzrastajúcu balkanizáciu“); tlak zo strany iných disciplín angažovaných v oblasti – tradičné teritórium s ponukou obsadzujú odborníci zvnútra (napr. klinickí, poradenskí, sociálni psychológovia), ale i zvonku. Pokiaľ ide o možnosti prekonania medzery medzi výskumom a praxou, domnieva sa, že s metaforou stavania mosta nevystačíme, pokiaľ každá zo strán očakáva od tej druhej, že most prejde. Vhodnejším sa javí koncept partnerstva, ktorý by sa potom sústreďoval a) predovšetkým na tých kolegov, ktorí cítia osobný záväzok pre takýto model spolupráce; b) zameriaval by sa na skúmanie a integráciu súčasnej I-O praxe a vedy; c) sústreďoval by sa na potreby reálneho sveta a zaručoval užitočnosť a efektívnosť výstupov; d) zakladal by prácu na kvalitnej vede a kritickej analýze; e) systematicky by hľadal cesty ďalšieho rozširovania praxe i vedy; f) sprostredkúval by výskumné zistenia a praktické aplikácie kolegom v akademickej sfére i praxi zrozumiteľnými formami.

---

<sup>1</sup> Informácie o modeli Canvas možno získať aj na stránkach Národného podnikateľského centra <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas>

## Záver

V oblasti psychológie práce a organizácie v období posledných 3 desaťročí, ako možno vidieť, prevládol v oboch zainteresovaných komunitách názor, že medzi teóriou/výskumom a praxou pretrváva stav, interpretovaný ako medzera, predel (gap, divide), pre niekoho bariéra, či dokonca priepasť, ktorý sa - podľa niektorých príznakov – má tendenciu ďalej rozširovať. Opatrenia, ktorých účel mal spočívať v jeho preklenutí (bridging), sa zatiaľ neukázali ako dostatočne efektívne. Situáciu výstižne popisuje Edgar Schein, kľúčová osobnosť rozšírenia psychológie práce o významný dovetok „a organizácie“ v príspevku, publikovanom pri príležitosti jubilea vydania jeho excelentnej monografie (1965): „Po 60-tich rokoch v tejto aréne som presvedčený, že sme ešte stále v darwinovskom štádiu hľadania konštruktov a premenných, ktoré by stálo za to študovať a ešte stále čakáme na nejakého mendelovského génia, ktorý by túto oblasť pre nás organizoval. Inými slovami, stále si myslím, že dobré pozorovanie, fenomenológia, terénna práca, etnografia a dôkladné prípadové analýzy sú dôležitejšie, než kvantitatívne štatistické testovanie hypotéz“(2015, 4).

Motívom prípravy tohto textu (a pôvodne navrhovaného workshopu) bol cieľ stimulovať diskusiu o vzťahu výskumu a praxe, akademikov a praktikov, aj v našich podmienkach. Hľadať spoločne odpovede na otázku uvedenú v názve príspevku – existuje táto medzera aj u nás a ak áno, okrem jej univerzálnych príznakov vyskytujú sa aj určité špecifiká, charakterizujúce stav odboru v našich dvoch krajinách? Aké existujú a aké by mohli byť nástroje eliminácie popisovaných trendov rozširovania medzery a aké systémové zmeny by mohli akcelerovať želateľný vývoj?

Pri hľadaní odpovede na tieto otázky je potrebné počítať s prekážkami rôzneho druhu, niekedy i s prejavmi stereotypov, či dokonca predsudkov („vedci sú len sebastrední narcisti uspokojujúci osobné záujmy“; „praktici sú iba eskamotéri s obmedzeným rozhľadom“), v snahe za každú cenu a na úkor druhej strany obhájiť svoju profesionálnu prestíž. Dobré dôvody pre spoločný postup a spoluprácu tu reálne existujú a treba dúfať, že aj prevažujú: previazanosť a vzájomnú závislosť aktérov na spoločnom výsledku výstižne charakterizujú Cronin a Klimoski (2011) metaforou trhu - tovar (psychologický servis v oblasti psychológie práce a organizácie) predstavuje spoločný produkt výrobcov (akademikov) a dodávateľov (praktikov), poskytovaný spotrebiteľom (manažmentu a zamestnancom). Základom efektívne organizovanej zmeny, k čomu nás o. i. nabáda aj situácia ktorú aktuálne zažívame, by teda mali byť uvedomenie zodpovednosti za stav vecí, vzájomné porozumenie, vyjadrené záujmom

o konštruktívny dialóg, akcelerujúcim poznanie povahy problémov a ochota hľadať spoločné riešenia.

### Literatúra

Aristoteles (2011). *Etika Nikomachova*. Bratislava, Kalligram, 2011.

Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are like and unlike: The paradoxes of academic-practitioners relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181–1201.

Belli, G. (2010). Bridging the researcher–practitioner gap: Views from different fields. In C. Reading (Ed.), *Data and context in statistics education: Towards an evidence-based society*. Proceedings of the Eight International Conference on Teaching Statistics (ICOTS8), Ljubljana.  
[https://www.researchgate.net/publication/50844355\\_Bridging\\_the\\_Research-Practice\\_Gap\\_Research\\_Translation\\_andor\\_Research\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/50844355_Bridging_the_Research-Practice_Gap_Research_Translation_andor_Research_Transformation)

Bosco, F., Uggerslev, K., & Sttel, P. (2014). Scientific findings as Big Data for research synthesis: The metaBUS project. 2014 IEEE International Conference on Big Data. Wahington, 18–22.  
[https://www.researchgate.net/publication/281977011\\_Scientific\\_findings\\_as\\_big\\_data\\_for\\_research\\_synthesis\\_The\\_metaBUS\\_project](https://www.researchgate.net/publication/281977011_Scientific_findings_as_big_data_for_research_synthesis_The_metaBUS_project)

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081.

Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American psychologist*, 12, 671–684. <https://psychclassics.yorku.ca/Cronbach/Disciplines/#f1>

Cronin, M. A., & Klimoski, R. (2011). Broadening the view of what constitutes “evidence”. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(1), 57–61.

Dunette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.

- Dunnette, M. D., & Brown, Z. M. (1968). Behavioral science research and the conduct of business. *Academy of Management Journal*, *11*(2), 177–188.
- Eccles, M. P., & Mittman, B. S. (2006). Welcome to implementation science. *Implementation Science*, *1*(1), 1–3.
- Elfenbein, M., Brown, S. M. & Knight, K. H. (1998). The organizational action research model. In S. M. Brown, & C. J. Seidner (Eds.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (pp.209–234). New York, Springer.
- Evidence based practice in psychology. APA Presidential Task Force on evidence based practice. (2006). *American Psychologist*, *61*(4), 271–285.
- Ferro, M., Porr, B., & Dumani, S. (2016). Results from the 2015 Practitioner Needs Survey. <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/833/Results-From-the-2015-Practitioner-Needs-Survey>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, University of South Florida.
- Fixsen, D. L., Blasé, K. A., Duda, M. A., Naoom, S. F., & Van Dyke, M. (2010). Implementation of evidence-based treatments for children and adolescents: Research findings and their implications for the future. In J. R. Weisz, & A. E. Kazdin (Eds.), *Evidence-based psychotherapies for children and adolescents* (2nd ed), New York: Guilford, 435-450.
- Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning. An introduction to logotherapy*. 4-th ed. Boston, Beacon Press.
- Hergenhahn, B. R. (2001). *An introduction to the history of psychology*. 4-th ed. Wadsworth, Thomson Learning.
- Hilbert, M., & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Science*, *332*, 60–65. <http://www.uvm.edu/pdodds/files/papers/others/2011/hilbert2011a.pdf>

- Hughes, T., Bence, D., Grisoni, L., O'regan, N., & Wornham, D. (2011). Scholarship that matters: Academic–practitioner engagement in business and management. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 40–57.
- Chorpita, B. F., & Daleiden, E.L. (2014). Structuring the collaboration of science and service in pursuit of a shared vision. *Journal of Clinical and Child & Adolescent Psychology*, 43(2), 323–338.
- Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new healthsystem for the 21st century*. Washington, National Academies Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Lewin, K. (1958). *Group decision and social change*. New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, New York, Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value Proposition Design*, New York, Wiley.
- Reason, P., Bradbury, H. (Eds.) (2008). *The Sage handbook of action research. Participative inquiry and practice*. London, Sage.
- Ruona, W. E., & Gilley, J. W. (2009). Practitioners in applied professions: A model applied to human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 11(4), 438–453.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1976–1988.
- Schein E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: some observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 1–19.

- Silzer, R. (2020). A practice-science partnership: An integrated approach to I-O psychology. <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArticleID/3436/ArtMID/19366>
- Silzer, R. F., Cober, R. T., Erickson, A.R., & Robinson, G. (2008). *Practitioner Needs Survey: Final Survey Report*. Society for Industrial- Organizational Psychology, Bowling Green, Ohio.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1997). Psychology of the Scientist: Attitudes of practitioners in human resource management toward information from academic research. *Psychological Reports*, 80(2), 403–412.
- The Open Science Trainig Handbook (2018). <https://book.fosteropenscience.eu/en/>
- Tkachenko, O., Hahn, H.J., & Peterson, S. L. (2017). Research-practice gap in applied fields: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 16(3), 235–262.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. New York, Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802–821.
- Vogel, R. (2010). Parallel, transfer or collaboration strategy of relating theory to practice? A case study of public management debate in Germany. *Public Administration*, 88(3), 680–705.

### **Kontaktné údaje**

prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc..  
Spoločenskovedný ústav CSPV, SAV  
Karpatská 5, 040 01 Košice, Slovenská republika  
[vyrost@saske.sk](mailto:vyrost@saske.sk)

### **Grantová podpora**

Príspevok vznikol s podporou grantového projektu VEGA 2/0012/19.