Katedra manažérskej psychológie

Fakulta manažmentu

Prešovská univerzita v Prešove

Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte

Nekonferenčný vedecký zborník recenzovaných štúdií s medzinárodnou účasťou

Zuzana Birknerová, Miroslav Frankovský (Eds.)

Projekt APVV MVTS SK-CZ-0173-11

Prešov

2013

ODBORNÍ GARANTI:

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, Slovensko

doc. PhDr. František Baumgartner, CSc.

Psychologický ústav Akademie věd ČR, v.v.i., Česká republika

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.

Ústav pedagogických věd, Fakulta humanitních studií UTB, Česká republika

RECENZENTI:

Mgr. Michal Kentoš, PhD.

Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, Slovensko

PhDr. Anna Janovská, PhD.

Katedra pedagogickej psychológie a psychológie zdravia FF UPJŠ v Košiciach, Slovensko

© PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.
Katedra manažérskej psychológie,
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Vydavateľ:
Bookman s.r.o.

Zborník je výstupom riešenia projektu APVV MVTS SK-CZ-0173-11:
„Skúmanie sociálnych javov v kultúrnom kontexte – komparácia slovenských a českých vysokoškolských študentov“.

Za odbornú a jazykovú stránku zodpovedajú autori jednotlivých príspevkov.

ISBN 978-80-8165-014-7

EAN 9788081650147

Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte

PRÍSPEVKY

NOVÉ INFORMAČNÉ A KOMUNIKAČNÉ TECHNOLÓGIE A ICH DÔSLEDKY NA JEDINCA

Július Alcnauer

Abstrakt: Článok sa zameriava na vybrané dôsledky používania nových IKT technológií. Upozorňuje na rozpory medzi klasickým ponímaním súkromia, duševného vlastníctva a novými možnosťami šírenia informácií. Navrhuje sústrediť sa na dôsledky zmien a nevýhody vyplývajúce z využívania IKT technológií. Ponúka východiská pre spoluprácu psychológov a špecialistov na informatiku pri reforme informatického vzdelávania.

Abstract: The paper focuses on the selected effects of ICT use. It highlights the differences between the classical notion of privacy, intellectual property and new possibilities of information dissemination. It proposes to focus on the consequences and disadvantages of using ICT technologies and lays the basis for the cooperation between psychologists and specialists in informatics in the process of information education reform.

Kľúčové slová: IKT, sociálne siete, riziká IKT

Key words: ICT, social networks, ICT threats

V súčasnosti sa spoliehame na počítače prakticky na každom kroku. Zabúdame, že určujúcim faktorom je človek. Programátor, ktorý pod pracovným tlakom urobí chyby vo vytváranom programe alebo používateľ vystavený nadbytku informácií, ktorými nás zaplavuje internet a sociálne siete. Ak by sme prebudili človeka, ktorý žil pred 200 rokmi a ukázali mu, aké vymoženosti dnes máme, čo všetko nám uľahčuje komunikáciu pri práci, asi by sa opýtal: „Čo robíte s tým voľným časom, ktorý vám pribudol?“

Veľmi jednoducho to zhrnul v časopise Vesmír František Houdek: „Při vší úctě k fyzice, chemii, biologii – nejsou teď na tahu jiné vědy?“ (Houdek, 2013).

Domnievame sa, že práve v tomto období nástupu nových informačných a komunikačných technológií (IKT) v podobe WEB 2.0 a nástupu tzv. internetu vecí, ktorý označujeme ako WEB 3.0, je psychológia tou základnou vedou, ku ktorej by sme sa mali obrátiť. Je zrejmé, že kvalita života už dnes nepredstavuje len prázdny pojem. Sme vo vleku

technického pokroku. Technika určuje, čo robíme, koľko času venujeme svojim priateľom a do akej miery presúvame svoj život do virtuálneho prostredia.

Informačné a komunikačné technológie ako determinant zmien

Pri skúmaní prudkých zmien v spoločnosti by sme mali skúmať viacero hľadísk. Často sa spoliehame na exaktné vedy, zdôrazňujeme racionálny prístup. Technológie, ktoré využívame, sa lámu na viacerých podmienkach a výsledky sú námetom na psychologické, či sociologické skúmanie. Časť populácie nosí počítač v podobe smartfónu prakticky denne so sebou a má ho v ktorúkoľvek dennú i nočnú hodinu. Dostupnosť informácií je faktorom, ktorý modifikuje naše správanie a mení aj predstavu o obsahu školského kurikula. Vytvárajú sa nové variety správania. Sme svedkami redundancie informácií a mládež, ktorej mozog spracuje nadbytok rôznych podnetov, facebookových statusov, sa zákonite stáva povrchnou pri posudzovaní faktov. Nemáme dostatok času uvedomiť si všetky informácie, zmeny a dôsledky toho, čo nám počítače a internet sprostredkujú. Odnaučili sme sa analyticky myslieť. Vzdelávanie v podobe hotových myšlienok prezentovaných v podobe power pointových prezentácií je už len dôsledkom tohto trendu.

„Sme svedkami paradoxu, že mladšia generácia, deti a študenti v tomto čase ovládajú prácu s počítačom, internetom, ale mnohí dospelí nie. Je to zvláštna situácia aj preto, že tradičný názor na to, že učenie je odovzdávanie poznatkov a skúseností staršej generácie mladšej, tu neplatí celkom. Človek sa učí nie priamym odovzdávaním poznatkov a skúseností, ale sprostredkovane cez médium, čo vytvára podstatu virtuality.“ (Zelina, 2004,s.208).

S odstupom času možno odborníci dokážu posúdiť periodizáciu súčasnosti vo svetle počítačových zmien. Vývoj IKT technológií určuje naše zvyky, chovanie a možno aj vývoj spoločnosti počas ostatných šesťdesiatich rokov. Tak, ako využívanie nástrojov a materiálu, z ktorého boli vyrobené determinovalo periodizáciu spoločnosti v počiatkoch ľudskej spoločnosti, možno aj súčasné technologické zmeny determinujú zmeny, ktoré asi vnímame nedostatočne, lebo sme „príliš blízko“ a nemáme dostatočný časový odstup. V dejepise označujeme obdobia ako napr. doba kamenná, bronzová, železná. Naši potomkovia asi zavedú periodizáciu súčasnosti podľa úrovne počítačových technológií, napr. počítačový vek, obdobie po zavedení internetu a vek smartfónov. To, že mládež má vo vrecku výkonný počítačový systém v podobe smartfónu, fotoaparát, videokameru a vyjadruje sa menej slovom a viacej obrázkami či videom, vidíme denne, ale školské kurikulum reaguje na tento fakt len veľmi pomaly. Ďalšie dôsledky týchto vplyvov, napr. zdieľanie zážitkov na facebooku, twitteri a blogoch, si v súčasnosti nedokážeme predstaviť.

Súčasná mladá generácia už nezažila svet bez počítačov. Počítače a smartfóny sú súčasťou jej života, nepociťujú potrebu poznať dejiny počítačových technológií, či riziká, ktoré sa objavili v minulosti. Všetky výhody IKT technológií využívajú s takou samozrejmosťou, ako staršia generácia guličkové pero – bežný nástroj, po ktorom stačí siahnuť.

Filozofia učí, že vývoj prebieha po špirále. Dáta kedysi uložené v počítačovej sále firmy, sú dnes v cloud computingu umiestnené na počítačoch v iných štátoch alebo dokonca na opačnej strane oceánu, na inom kontinente. Stačí zapnúť tablet alebo smartfón a máme prístup k našim e-mailom uloženým napr. na serveroch, ktoré patria firme Google. Podobne sa naše spomienky a fotografie „rozlievajú“ cez facebook po sociálnych sieťach.

WEB 2.0 a otázky súkromia - súkromie ako prežitok?

Jedným z charakteristických znakov je zaostávanie právneho systému a zákonov za modernými technológiami. Pred dvesto rokmi bolo jasné, komu patrí záhrada a úroda v nej. V súčasnosti sme svedkami sérií sporov o patenty na IKT technológie. Sú zakladané firmy, ktorých cieľom je nakupovať patenty a bez ich zavádzania do výroby iba vysúdiť peniaze od firiem, ak v ich výrobkoch nájdu podobnú technológiu. Tento faktor sa postupne stáva brzdou rozvoja. Na trhu víťazia hráči, ktorí sa dokážu poradiť s týmito nelogickými obmedzeniami alebo sú dostatočne silní na to, aby ich ignorovali.

Nielen snaha o patentovanie myšlienok, ktoré majú ďalej slúžiť na rozvoj a využívanie všetkými, ale aj ukladanie našich dát na servery v cloud computingu vyvoláva ďalšie právne otázky. Napr. ak sú naše e-maily a dáta uložené v Amerike, budeme sa riadiť v prípade právnych sporov európskymi zákonmi? Aká súdna moc rozhodne o sprístupnení e-mailov. Odrazom tohto stavu je aj nariadenie EU, ktoré čaká od januára 2012 v Bruseli na schválenie. Laicky je označované ako „mať právo byť zabudnutý“.

Predpokladá, že dokáže presadiť právny stav, keď občan donúti firmu, aby vymazala všetky údaje napr. z facebookového profilu alebo iných serverov. Táto myšlienka je aj v odborných kruhoch označovaná za veľmi problematicky zrealizovateľnú. Vo svetle aktuálnych správ o masovom odpočúvaní najvyšších politikov sa javí ako smiešna. Pripomína donkichotský boj s veternými mlynmi. Ako riešiť tento stav a čo by sme mali zmeniť na svojom správaní vo virtuálnom svete? Najčastejšie poskytované odborné rady nabádajú dávať si pozor už pri poskytovaní údajov o sebe. Táto rada je akoby z 19. storočia vzhľadom na to, ako často poskytujeme osobné údaje, ktoré sú uložené v rôznych firmách, napr. tam, kde nakupujeme. Značná časť nášho virtuálneho života je uložená v štátnych úradoch, kde sú

pomerne slabo chránené. Táto rada nebude považovaná za využiteľnú, ak sa nechceme odsťahovať do jaskyne. Je veľmi pravdepodobné, že vývoj už pokročil natoľko, že návrat k súkromiu v podobe právneho konštruktu z 19. storočia už nebude možný. Možno to najlepšie zhrnul sedemdesiatročný Vinton Cerf, ktorý býva označovaný ako „otec internetu". Vo svojom nedávnom vystúpení vo Washingtone na akcii Federálnej komisie pre obchod (Federal Trade Commission), ktorá sa snaží o ochranu spotrebiteľa a elimináciu nelegálnych obchodných praktík, komentoval niektoré problémy súvisiace so súkromím na internete.

V novinárskom skratkovitom zhrnutí jeho reakcií na otázky sa najčastejšie objavujú titulky ako napr. „Súkromie je možno iba neudržateľná anomália". Ale jeho pohľad je podstatne širší a hodný tohto vizionára. Najlepšie to vystihujú tieto citáty: „Technológie, ktoré dnes používame, ďaleko presahujú našu sociálnu intuíciu. Je teda potrebné rozvíjať spoločenské konvencie, ktoré budú viacej rešpektovať súkromie ľudí. ...Chovanie, ktoré bude viacej rešpektovať súkromie, sa bude musieť postupne vyvíjať, nebude možné ho nadiktovať." (Kužník, 2013).

Záver

Celá problematika informačno-komunikačných technológií vyzerá ako nový problém. Je možné, že je to len variant klasickej historky o golemovi a technológii, ktorú jej tvorcovia nezvládli. Riešenie je asi v rukách vied, ktoré skúmajú človeka. Problém nevyriešia inžinieri. František Houdek si v svojom úvodníku pomohol citátom Alberta Einsteina, ktorý pri svojom prejave v roku 1931 na pôde Kalifornskej univerzity prehlásil:

„Prečo nám táto skvelá aplikovaná veda, ktorá ušetrila prácu a uľahčila život, prináša tak málo šťastia? Jednoduchou odpoveďou na to je: Pretože sme sa doposiaľ nenaučili používať ju rozumne. Ak chcete, aby vaša práca prinášala ľudstvu viac požehnania, nestačí, aby ste porozumeli aplikovanej vede. Starostlivosť o človeka samotného a o jeho osud musí byť vždy hlavným záujmom všetkého technického snaženia. Nikdy na to medzi svojimi rovnicami a diagramami nezabudnite." (Houdek, 2013).

Literatúra

CERF,V., *Internet Innovator Vinton G. Cerf to Keynote FTC's Internet of Things Workshop Nov. 19* [cit. 2013-12-25]. Dostupné na internete: <http://www.ftc.gov/opa/2013/10/iot.shtm >

HOUDEK, F. 2013. *Hrozba dostatku*. Vesmír, 2013, 2, s.63 [online]. [cit. 2013-10-29]. Dostupné na internete: http://http://www.vesmir.cz/clanek/hrozba-dostatku

KUŽNÍK, J. 2013. *Soukromí je možná jen neudržitelná anomálie, tvrdí „otec internetu“*. iDNES Technet [cit.2013-12-26]. Dostupné na internete: <http://technet.idnes.cz/vinton-cerf-soukromi-je-anomalie-d41-/sw_internet.aspx?c=A131121_153415_sw_internet_kuz >
ZELINA, M. 2004. *Teória výchovy alebo hľadanie dobra*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo Mladé letá s.r.o., 2004. 232 s. ISBN 80-10-00456-1.

Kontaktná adresa autora:
PaedDr. Július Alcnauer, PhD.
Katedra kvantitatívnych metód a manažérskej informatiky
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova, 16
080 01 Prešov
e-mail: alcnauerjulius@gmail.com

VNÍMANIE MANAŽÉRSKYCH SIMULÁCIÍ A TVORIVÝCH METÓD ÚČASTNÍKMI SIMULAČNÝCH CVIČENÍ - KOMPARÁCIA SLOVENSKÝCH A POĽSKÝCH ŠTUDENTOV

Viktória Ali Taha, Juraj Tej, Andrzej Krasnodębski

Abstrakt: Príspevok mapuje rozdiely vo vnímaní medzinárodnej manažérskej simulácie ako tvorivej metódy medzi vysokoškolskými študentmi (budúcimi manažérmi) na Slovensku a v Poľsku. Prezentujeme rozdiely vo vnímaní jej významu a postavenia podľa krajiny a rodu, pri použití výpočtu kontingenčného koeficientu. Výsledky - existujúce rozdiely v jednotlivých klasifikačných znakoch sa chápu ako rozdiel v kultúrnom kontexte dvoch národov.

Abstract: This contribution maps the differences in the perception of the international managerial simulation as a creative method among college students (future managers) in Slovakia and Poland. We present differences in the perception of its importance and place in terms of respondents' country and gender by using the calculation of contingency coefficient. Results - the differences in individual classification characteristics are understood as the difference in the cultural context of the two nations.

Kľúčové slová: manažérska simulácia, IKT, tvorivé metódy

Key words: managerial simulation, ICT, creative methods

Nezainteresovaný čitateľ sa môže laicky domnievať, že podstatou tvorivých prístupov v manažérskych hrách je len samotné aktivovanie kreativity a tvorivého myslenia pri riešení problémov. Ich cieľom je naučiť sa premýšľať kreatívne a inovatívne alebo sa kreatívne naučiť a naučené uplatňovať v praxi, pri analyzovaní a riešení problémov, ktoré si vyžadujú heuristický prístup, pretože sú vždy do určitej miery nové a neopakovateľné, vyžadujú si tvorivý prístup a intuíciu. Význam kreativity, strategického myslenia, problematika formovania a vedenia tímu a v neposlednom rade aj vplyv IKT umožnili vyvinúť a aplikovať rôzne simulácie podnikania, dnes tiež nazývané manažérske hry, ktoré poskytujú komplexný a súčasne detailný pohľad na riadenie inštitúcií (Kršáková, 2005). Manažérske hry sú vnímané ako simulačné hry podporujúce kreatívne myslenie a prístupy, ktoré sú jednou z metód

vzdelávania na základe kvázirealistických skúseností (Manažérske hry, 2006). Ide o hry, ktoré stimulujú hypotetické (ale nie nereálne) podnikateľské, ekonomické či iné prostredie a umožňuje tak aktívnu sociálnu komunikáciu živých aktérov na princípe „nereálne-reálnom". V súčasnosti sa najviac používajú nie iba ako nástroj rozvoja manažérskych znalostí, schopností a zručností, ale aj ako nástroj edukácie v školskom prostredí. Tvorivé hry tak dokážu osloviť najrôznejšie skupiny účastníkov, sú po obsahovej a časovej stránke veľmi rozmanité a je ich možné využiť v pedagogickej praxi aj ako prostriedok precvičenia koncentrácie či kreativity (Beerman, Schubach, 2009).

Závažnosť tvorivosti v súčasnosti dokazuje aj stretnutie Rady a zástupcov členských štátov Európskej únie 22. mája 2008 o podpore tvorivosti a inovácie prostredníctvom vzdelávania a odbornej prípravy (Závery rady..., 2008). V záveroch Rada konštatuje, že tvorivosť je primárnym zdrojom inovácie, ktorá sa považuje za hlavnú hnaciu silu rastu a vytvárania bohatstva a ktorá je kľúčom k zlepšeniu k sociálnej oblasti a dôležitým nástrojom pri riešení globálnych výziev, ako sú napríklad zmeny klímy, zdravotná starostlivosť a udržateľný rozvoj. Počnúc od školskej úrovne majú systémy vzdelávania kombinovať rozvoj špecifických vedomostí a zručností spolu so všeobecnými schopnosťami súvisiacimi s tvorivosťou, ako je zvedavosť, intuícia, kritické myslenie, riešenie problémov, experimentovanie, riskovanie a schopnosť poučiť sa z chýb (Gorej, 2010). Rada zdôrazňuje prístupy založené na spolupráci a zameraní na študenta, na inovatívne vzdelávacie prostredie. Pozitívom pre uvedenie týchto myšlienok do života je dlhodobá orientácia školskej politiky i výchovnovzdelávacej praxe na tvorivosť. Na nedostatok tvorivých prístupov v odbornom vzdelávaní na Slovensku upozornili iní autori (Tej - Ali Taha, 2011; Birknerová, 2010; Jurková - Ferencová, 2011; Tej - Krasnodębski, 2009; Balogová, 2009).

Metódy práce

V súvislosti z predznačenou problematikou sme sa rozhodli naše tvrdenia overiť anketou medzi vysokoškolskými študentmi pripravovanými okrem iného aj na manažérsku kariéru na Prešovskej univerzite v Prešove (Slovensko) a Poľnohospodárskej univerzite v Krakove (Poľsko). Pri jej realizácii sme použili dotazník a ako metódu výberu snowball sampling, ktorý sa používa pri snahe získať čo najviac respondentov zo špecifickej skupiny (Atkinson, Flint, 2001). Oslovovanie a dopytovanie respondentov spočívalo v tom, že pri nájdení vyhovujúceho respondenta bol respondent požiadaný, aby odporúčal ďalších vyhovujúcich respondentov až kým sa nedosiahne vyhovujúci (dostatočne reprezentatívny) počet účastníkov ankety. Infiltrácia pomocou popísanej metódy umožnila realizáciu dotazníka

špecifickej skupine respondentov, čo prinieslo adekvátne výsledky. Výsledky boli spracované metódou kvalitatívnej štatistiky (výpočet koeficientu kontingencie) a overované Chi-kvadrat testom.

Výsledky

V ankete bolo oslovených 575 respondentov, ktorí aktívne poznajú minimálne jednu manažérsku počítačovú simuláciu. Všetci účastníci boli frekventantmi identickej manažérskej simulácie rovnako poskytovanej nadáciami Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości a Junior Achievement Slovensko. Pre účely spracovania výsledkov bolo možné použiť 550 respondentov, z toho 271 v Prešove a 279 v Krakove. S týmto súborom sme ďalej pracovali pri vyhodnotení celkových výsledkov. Zloženie výberového súboru podľa mesta a rodu zobrazuje tabuľka 1.

Zloženia respondentov bolo nasledovné: z celkového počtu dopytovaných osôb 550 bolo 49,72 % respondentov v Prešove a 50,28 % v Krakove, čo predstavuje takmer identické hodnoty. Väčšie rozdiely boli zistené v zložení vzorky z hľadiska rodu, v Prešove bolo mužského rodu 38,75 %, v Krakove 27,24 % respondentov. Z uvedeného vyplýva, že v rámci miest/krajín je vzorka vyrovnaná, z hľadiska rodu je v celom súbore prevaha žien (67,09 %).

Tabuľka 1: Štruktúra respondentov podľa rodu a lokalizácie univerzity

Prešov		**Krakov**	
Muž	**Žena**	**Muž**	**Žena**
105	166	76	203
271		279	
550			

Zdroj: autori

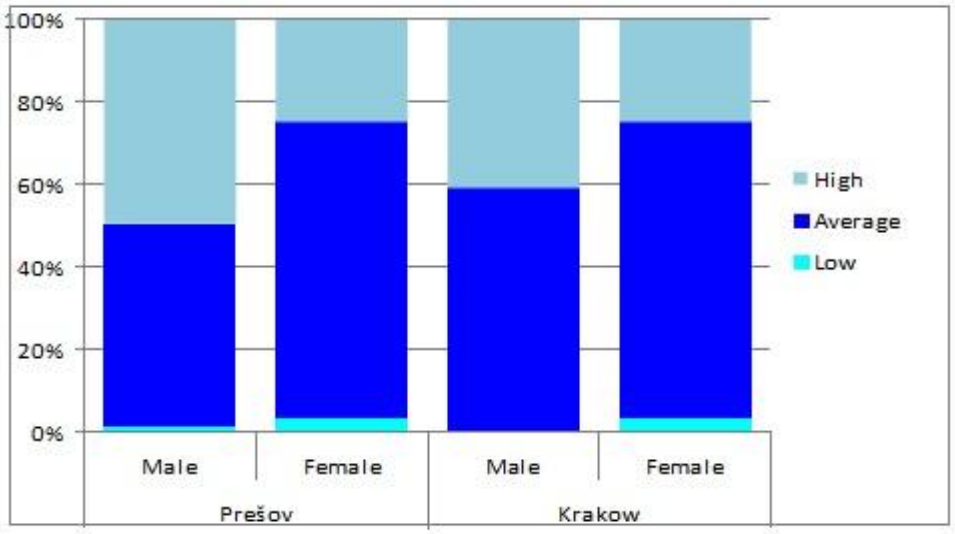
V nasledujúcom texte uvádzame niektoré výsledky realizovanej ankety v rozsahu siedmych vyhodnotených otázok, ktoré v maximálnej možnej miere potvrdzujú tézy a závery, ktoré boli prezentované v predchádzajúcom texte.

Prínos internetového kurzu (obrázok 1)

Študenti sa mohli k predloženému problému vyjadriť kvalitatívne na troch úrovniach – nízky, priemerný a vysoký prínos internetového kurzu. K najnižšej úrovni hodnotenia (nízky prínos internetového kurzu) sa priklonilo iba 8 % respondentov, t.j. iba 44 z výskumného

súboru. Priemerný prínos absolvovaného internetového kurzu vidí 35 % respondentov. Najväčšia skupina hodnotila prínos internetového kurzu ako „vysoký“ 57 % respondentov. Kontingenčná závislosť v odpovediach respondentov je vyššia v porovnaní s lokalizáciou respondentov podľa miest a predstavuje hodnotu 0,980 - veľmi silnú závislosť; aj pri zhodnotení názoru na internetový kurz podľa rodu je závislosť vysoká a to 0,828 (Chi-kvadrat 0,929 pri mestách ale aj 0,053 pri rode poukazuje na štatistickú nevýznamnosť rozdielov).

Obrázok 1: Prínos internetového kurzu



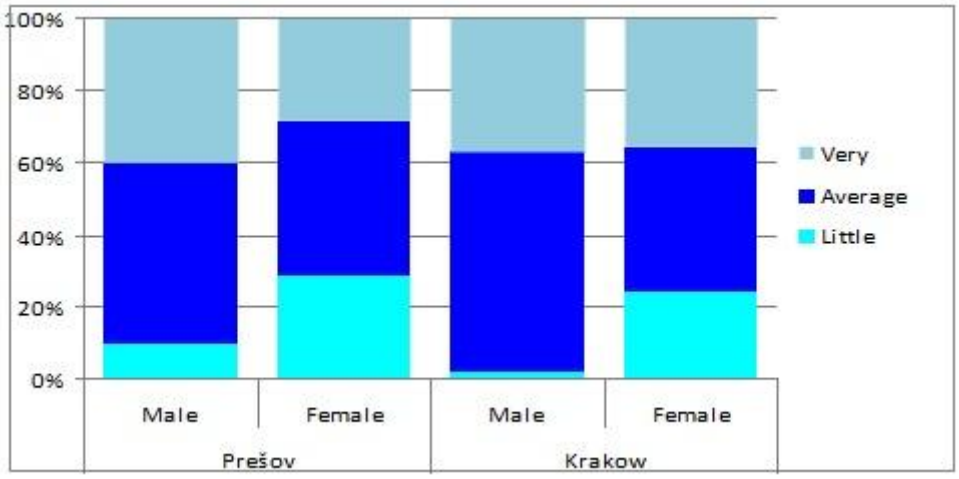
Zdroj: autori

Obľúbenosť internetového kurzu s tútorom (obrázok 2)

K podobným výsledkom sme sa dopracovali i v ďalšom zisťovanom názore na internetový kurz vedený tútorom. Opäť bola použitá trojstupňová posudzovacia škála (vysoká, priemerná a nízka obľúbenosť kurzu).

Aj tu si respondenti vyberali z troch odpovedí (málo, priemerne, veľmi). Takýto kurz im vyhovuje. Kontingečná závislosť je v oboch prípadoch veľmi silná, silnejšia pri názore podľa miesta lokalizácie univerzity (0,955), ale Chi-kvadrat pri hodnotení odpovedí podľa rodu respondentov poukazuje na štatistickú významnosť (0,003), ktorá je určite spôsobená rôznym prístupom a vzťahom k typom komunikácie u oboch rodov (ženám pravdepodobne viac vyhovuje osobná forma komunikácie).

Obrázok 2: Obľúbenosť internetového kurzu s tútorom



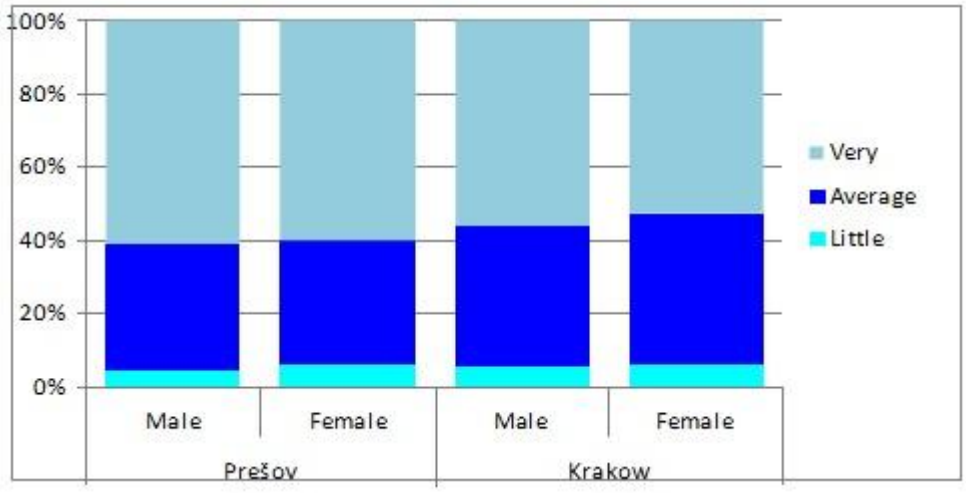
Zdroj: autori

Ďalšie otázky v ankete sa týkali názorov na manažérske simulácie. Išlo hlavne o názory na ich zaujímavosť, schopnosť podporovať kreativitu, posilňovanie vlastnosti tímu a na možnosť spoznať pri ich hraní nové vlastnosti členov tímu – spoluhráčov.

Manažérske simulácie sú pre mňa zaujímavé (obrázok 3)

Za nezaujímavé ich považuje iba 3,3 % respondentov, najsilnejšie bola zastúpená odpoveď „veľmi“. Neexistuje rozdiel medzi názorom mužov a žien, rovnako ako neexistujú výrazné rozdiely medzi názormi respondentov, ktorí študujú na dvoch rôznych univerzitách v dvoch krajinách (závislosť v názoroch podľa oboch klasifikačných kritérií je silná, Chi-kvadrat poukazuje na štatisticky nevýznamné rozdiely).

Obrázok 3: Zaujímavosť manažérskych simulácií

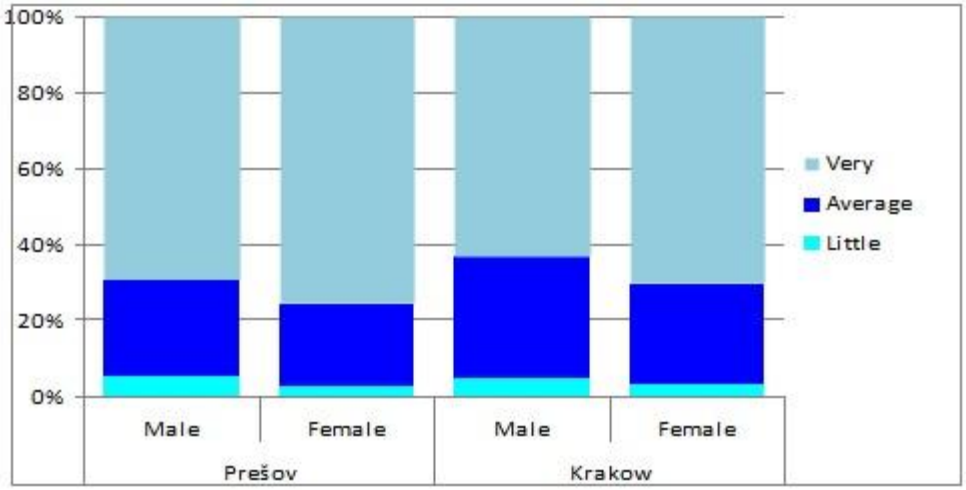


Zdroj: autori

Manažérske simulácie podporujú kreativitu (obrázok 4)

Vo vzťahu k proklamovanej podpore kreativity vo vzdelávacom systéme v EU respondenti, študenti univerzít sa vyjadrili pozitívne. Výsledok hodnotenia ich názorov je rovnaký ako pri ich vyjadrení sa v predchádzajúcej otázke týkajúcej sa zaujímavosti. Závislosť v názoroch podľa oboch klasifikačných kritérií je silná, Chi-kvadrat poukazuje na štatisticky nevýznamné rozdiely.

Obrázok 4: Podpora kreativity v manažérskych simuláciách

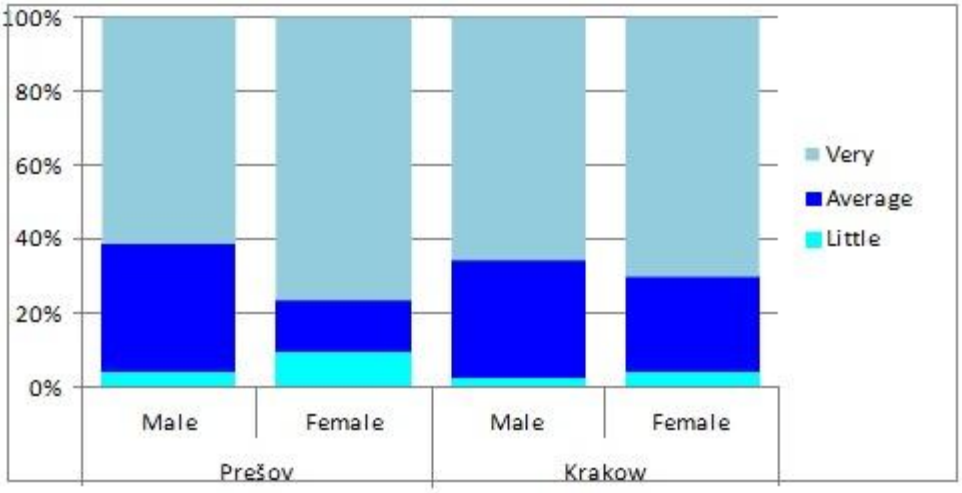


Zdroj: autori

Manažérske simulácie podporujú tímového ducha (obrázok 5)

Pri manažérskej simulácii študenti pracujú v tímoch. To ich učí spolupráci a približuje ich činnosť k reálnemu prostrediu. Dochádza k posilňovaniu procesov teambuildingu, študenti sa učia spolupracovať v tíme a vzájomne komunikovať v rámci tímu. Ani pri odpovedi na túto otázku nedošlo k žiadnej zmene štatistických ukazovateľov, t.j. závislosť názorov na rode a lokalizácii je silné, rozdiely sú štatisticky nevýznamné. Môžeme vysloviť názor, že študenti, budúci potenciálni manažéri, ktorí prešli prostriedkami IKT podporovanými simuláciami ich považujú za veľmi vhodné pre posilňovanie vzťahov v tíme a pre samotnú tvorbu tímu.

Obrázok 5: Manažérske simulácie podporujú spoznávanie nových vlastností

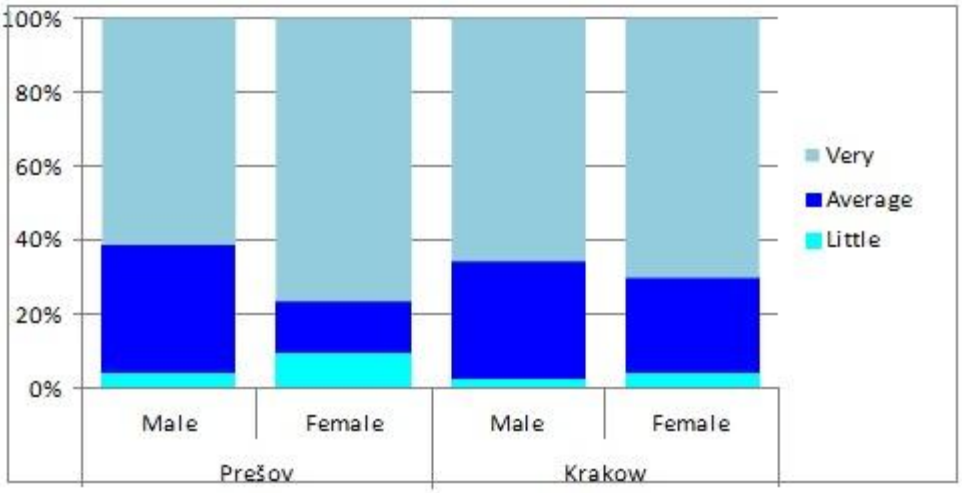


Zdroj: autori

Manažérske simulácie umožňujú spoznať nové vlastnosti spoluhráčov (obrázok 6)

Ako vidíme na obrázku 6, pri tejto otázke už nastali určité názorové rozdiely medzi odpoveďami mužov a odpoveďami žien.

Obrázok 6: Manažérske simulácie podporujú spoznávanie nových vlastností



Zdroj: autori

Zdá sa, že študentky zdieľajú tento názor menej silne. Štatistické zhodnotenie opäť potvrdilo silnú závislosť medzi klasifikačnými znakmi a názormi (rod 0,972 a mesto 0,931), väčšie rozdiely boli vo výsledku Chi-kvadrat, ale aj tie sú na úrovni štatisticky nevýznamného rozdielu (rod 0,279 a mesto 0,644). Rozdielnosť názoru sa štatisticky nepotvrdila. Rovnako

ako aj pri predchádzajúcich otázkach, aj tu je názor respondentov na možnosti spoznávania nových vlastností pozitívny.

Po vyhodnotení odpovedí na vybrané dotazníkové položky môžeme konštatovať, že kreatívne prístupy k vyučovaniu budúcich manažérov vedené cez prostriedky IKT v podobe internetového kurzu i manažérskych simulačných cvičení sú v povedomí respondentov vnímané pozitívne, rovnako kladné sú aj ich názory na zaujímavosť, kreativitu, ich význam pri tvorbe tímu a poznávanie nových vlastností tímových hráčov. Tento výsledok korešponduje aj s názormi, ktoré boli prezentované autormi zo zdrojov odborných literárnych prameňov. Nepreukázali sa rozdiely v názoroch podľa rodu, ani rozdiely v názoroch podľa miesta lokalizácie univerzity. Nepatrné rozdiely vo vnímaní je možné pripísať špecifikám kultúrneho prostredia.

Správnosť nastúpeného trendu podpory kreatívnych prístupov v edukačnom procese sa potvrdila, na vysokých školách ide prirodzene o proces podporovaný prostriedkami IKT.

Zhrnutie

Úspešný elektronický kurz i manažérska simulácia vytvárajú jedinečnú atmosféru, ktorá pozitívne ovplyvňuje správanie ľudí v krátkodobom i dlhodobejšom období. Nie je možné očakávať, že neformálnosť kontaktov vznikajúcich pri manažérskych simuláciách úplne prirodzene vyplávajú na povrch z charakteru spoločne vykonávaných úloh, z celkovej otvorenej a tvorivej atmosféry, v plnej miere prežijú návrat do klasického prostredia.

V najrôznejších herných situáciách simulácií vyniknú aj bežne ukrývané rysy osobnosti každého účastníka. Netradičné formy vzdelávania nepochybne vedú k hlbšiemu sebapoznávaniu i vzájomnému poznávaniu jednotlivých aktérov. Z našich skúseností neodporúčame tieto nové poznatky preceňovať a hlavne mechanicky porovnávať správanie sa rôznych osôb. Simulácie a kurzy nepredstavujú pre všetkých rovnakú záťaž. U jedného ide ľahké zvládnutie, druhý člen ho zvládne so stresom. Je potrebné brať poznatky z takýchto aktivít brať ako jeden zo zdrojov informácií, ktoré budeme posudzovať vždy v kontexte doteraz známych faktov. Často ide u aktérov skôr o situačné prejavy, než aby bolo možné tieto javy akokoľvek generalizovať. Často ide u aktérov skôr o situačné prejavy, než aby bolo možné tieto javy akokoľvek generalizovať.

Je potrebné si uvedomiť, že tak príprava a realizácia internetových kurzov ako aj praktická činnosť v podobe počítačových manažérskych simulácií, ktoré vedú k vzdelávaniu a osobnému rozvoju je disciplína veľmi náročná, ktorá vyžaduje od facilitátorov (lektorov, učiteľov) odborné vedomosti a zručnosti z oblasti manažmentu, sociálnej psychológie,

pedagogiky, rôznych ďalších oblastí, požaduje určitú mieru kreativity, ale hlavne výraznú mieru ľudskej zrelosti.

Vzdelávacie inštitúcie na Slovensku stoja permanentne pred problémom aktualizácie svojich vzdelávacích programov z obsahového hľadiska, ale aj foriem vzdelávania. Meniaca sa spoločnosť, meniace sa požiadavky na vzdelávanie, potreba vzdelávania dospelých v podobe rekvalifikačných kurzov, kvalifikačných kurzov, ale aj realizácia kurzu v čase, ktorý frekventantom najviac vyhovuje bude od nich vyžadovať aj ponuku elektronických kurzov.

Možnosti využitia internetových kurzov a podpora vzdelávacieho procesu môžu byť rôzne. Môže to byť:

- konzultačná podpora realizovaná prostredníctvom pravidelných stretnutí (individuálnych alebo v rámci určitej skupiny),
- e-mailová komunikácia medzi inštruktorom a študentom alebo celou skupinou, kde si môžu radiť, prípadne upozorniť na určité problémy a možnosti ich riešenia.

Aj napriek obľube internetových, e-learningových kurzov je možné konštatovať, že ich využitie za ich popularitou v súčasnosti pokrivkáva. V súlade s ďalšími autormi (Co je..., 2011) môžeme načrtnúť niektoré príčiny a dôvody tejto situácie:

- zavádzanie IKT je závislé na konkrétnom množstve finančných prostriedkov individuálnych používateľov - preto býva prístup k internetu z finančného hľadiska často komplikovaný;
- manažmenty škôl vzhľadom na limitované finančné zdroje nemôžu zabezpečiť dostatok zvýšeného prílevu finančných prostriedkov v reálnom čase do materiálno-technickej podpory;
- absencia motivácie o akékoľvek inovačné snahy u mnohých učiteľov;
- absencia inštitucionálnej podpory, ktorá by prípravu kurzov riešila vznikom profesionálnych tímov pedagógov a technikov;
- geografická vzdialenosť študenta či účastníka kurzu od vzdelávacích inštitúcií.

Na základe osobných skúseností autorov je možné ešte pripomenúť ako veľmi dôležité faktor v edukačnom procese podporovanom prostriedkami IKT nezabúdať zo strany učiteľa na:

- využitie kreativity cez tvorbu pozitívnej klímy na vyučovaní,
- podporu prejavenia emócií,
- podpora verbálnej komunikácie.

Záver

Perspektívy implementácie internetových kurzov majú svoje teoretické ale aj praktické výsledky. Praktické výsledky série realizácií manažérskych hier pre študentov vysokých škôl poukázal aj na úskalia.

Význam využívania tvorivých metód v manažmente má vo vzdelávaní budúcich manažérov nezastupiteľné miesto. Je jednou z vyučovacích metód, ktorá predstavuje „školu hrou“ so zameraním na zážitkovú formu vyučovania a nenásilne efektívnym (niekedy aj efektným) spôsobom rozvíja vedomosti, zručnosti či kompetencie manažérov tak potrebné v turbulentnom priestore hospodárskej praxe.

Porovnanie rovnakých kurzov v medzinárodnom meradle, v našom prípade na Slovensku a v Poľsku, poukázali na vysokú obľúbenosť a pomerne nízku závislosť od kultúry dvoch národov.

Literatúra

ATKINSON, R., FLINT, J. 2001. *Accessing Hidden and Hard-to –Reach Populations: Snowball Research Strategies Social Research Update*. Summer 2001. [cit. 2012-02-16]. Dostupné na internete: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>

BALOGOVÁ, B. 2009. *Interkulturálne tréningy navodzujú atmosféru dôvery*. [cit. 2011-03-01]. Dostupné na internete: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanieriadenie/interkulturalne-treningy-navodzuju-atmosferu-dovery.html>

BEERMAN, S., SCHUBACH, M. 2009. *Hry na semináře a workshopy*. Praha : Grada Publishing, 2009.

BIRKNEROVÁ, Z. 2010. The Use of Simulation Business Games in University Education. In *Bulgarian J. Science & Education Policy*. Volume 4, Number 2/2010, p. 202 – 215.

GOREJ, L. 2010 *Škola – dielňa tvorivosti*. MPC v Bratislave, Bratislava, 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné na internete: <http://www.mpc-edu.sk/library/files/gorej_skola_dielna_tvorivosti.pdf>

JURKOVÁ, J., FERENCOVÁ, M. 2011. Využívanie interaktívnych metód výučby – súčasť prípravy pre prax. In *Didaktika*. Iura Edition, roč. 2. č. 1/2011, s. 26 – 29.

KRŠÁKOVÁ, Z. 2005. *Manažérske hry*. Bratislava : Ekonóm, 2005.

TEJ, J., ALI TAHA, V. 2011. Analytical insight into problems of vocational education in the Slovak republic. In *Problems of education in the 21st century*. Vol. 34, 2011, s. 162-169.

TEJ, J., KRASNODĘBSKI, A. 2009. Skúsenosti s vyučovaním manažérskych predmetov na zahraničnej vysokej škole, In *Multikulturalita a komunikatívne kompetencie*. Prešov : FHPV PU v Prešove, 2009.

Co je zážitková pedagogika, 2011. [cit. 2013-09-23]. Dostupné na internete: <http://www.os-atmosfera.net/?id=zazitkova_pedagogika>

Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości Dostupné na internete: <http://www.junior.org.pl/pl>

Junior Achievement Slovensko [cit. 2013-09-23]. Dostupné na internete: <http://www.jasr.sk/showdoc.do?docid=854>

Manažérské hry.cz. 2006. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <www.manazerskehry.cz>

Závery Rady a zástupcov vlád členských štátov, ktorí sa zišli na zasadnutí Rady z 21. novembra 2008, o príprave mladých ľudí na 21. storočie: agenda pre európsku spoluprácu v školstve. 2008. [cit. 2013-10-02]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.@eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:319:0020:0022:SK:PDF>

Príspevok vznikol ako súčasť projektu KEGA č. 017PU-4/2013 Sieťovanie vybraných prvkov fakultných štruktúr.

Kontaktná adresa autorov:

Ing. Viktória Ali Taha, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
Ul. 17. novembra 1
080 01 Prešov
e-mail: viktoria.ali-taha@unipo.sk

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: juraj.tej@unipo.sk

dr hab. inż. Andrzej Krasnodębski
Katedra Zarządzania i Marketingu w Agrobiznesie
Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Unyversitet Rolniczy w Krakowie
Al. Mickiewicza 21
31-120 Kraków
e-mail: rrkrasno@cyf-kr.edu.pl

CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNEJ KOHÉZIE, LOJALITY A FLUKTUÁCIE VO VZŤAHU KU VYBRANÝM FENOMÉNOM ORGANIZAČNEJ PSYCHOLÓGIE

Sandra Antoliková, Róbert Modranský

Abstrakt: Fungovanie organizácie je podmienené radou psychologických fenoménov. Medzi najdôležitejšie patria komplexné vzťahy skupinovej kohezivity a lojality. Tieto javy prispievajú ku stabilizácii organizácie, zvýšeniu pracovného výkonu a udržaniu kľúčových zamestnancov. Cieľom článku je charakteristika vybraných sociálnych fenoménov a analýza ich vzájomných vzťahov na podklade zahraničnej vedeckej štúdie.

Abstract: Operation of organization is conditioned of various social phenomena. Among the most influential is considered a complex interrelationships between group cohesiveness and loyalty. These phenomena contribute to organizations stability, enhance work performance, and retention of key employees. The goal of this article is characteristics of chosen phenomena as well as their interrelation analysis based upon foreign scientific study.

Kľúčové slová: skupinová kohezivita, lojalita, fluktuácia, pracovný výkon, pracovná spokojnosť

Key words: group cohesivenesss, loyalty, turnover, work performance, work Satisfaction

Organizácie hospodárskeho aj iného typu sú tvorené viac či menej početnými súbormi ľudí, medzi ktorými sa nutne vytvárajú sociálne interakcie, a to v rovine formálnej (ľudia združení z hľadiska pracovných úloh) a v rovine neformálnej (spontánna interakcia medzi spolupracovníkmi toho istého pracoviská a medzi zamestnancami tej istej organizácie). Fungovanie organizácie je vyjadrené radom konštruktov, resp. fenoménov analyzovaných v príspevku, ktoré tiež nutne zahŕňajú sociálno-psychologické hľadiska, pretože sa v nich uplatňuje akcentácia k interpersonálnom interakciám (Nakonečný, 2005).

V sociálnej a organizačnej psychológii rozpoznávame rozdiely medzi pojmami skupinová kohézia, lojalita, motivácia, pocit spravodlivosti, miera spokojnosti, konformita, miera fluktuácie, pracovná klíma, či index stability. Zámerom autorov príspevku je

oboznámenie vedeckej komunity, akademickej obce, manažérov i laickej verejnosti s rozdielmi a vybranými prístupmi k explanácii týchto sociálnych fenoménov. Príspevok má formu istej meta-analýzy poznatkov a potenciál obohacovať o znalosti jemných rozdielov akostí ľudskej psychiky, ktorých správne pochopenie predurčuje značné uplatnenie nadobudnutých vedomosti do implementácie opatrení vedúcich ku zvyšovaniu pracovného výkonu skupín.

Špecifiká interakčných vplyvov v rámci organizácie

Vroom (1972 s. 23) uplatňuje vo svojom poňatí sociálnej psychológie organizácie tri základné vzájomne interagujúce aspekty: a) jednotlivca v organizácii, b) pracovné skupiny v organizácii a c) organizáciu ako systém. Organizácia je množinou jednotlivcov, ktorý sú jej členmi, zaujímajú vzájomne závislé role a navzájom spolu jednajú charakteristickým spôsobom typickým pre vysoko koordinovaný komplexný systém. Ide predovšetkým o problematiku postojov jednotlivca k roliam v organizácii a efektívnosťou realizácie tejto pracovnej role (produktivitou). Vroom upozorňuje, na zistenie „že miery postojov k práci v organizácii, spokojnosti s prácou a morálky nemajú žiadne konštantné pozitívne vzťahy k mieram efektívnosti. Postoje k práci v organizácii sú však negatívne korelované s fluktuáciou (odchod zo zamestnania). Ľudia s negatívnym postojom k práci v organizácii, resp. s nízkou pracovnou spokojnosťou majú tendenciu organizáciu opustiť, ak získajú príležitosť pracovať inde (Vroom, 1972).

Z toho vyplýva jasná implikácia: Lepším prístupom je v praxi implementácia stratégií, ktoré zahŕňajú celé pracovisko atmosférou vysokého stupňa stabilizácie, posilňovanie vybraných premenných, ktoré v konečnom dôsledku vedú k zvyšovaniu lojality voči zamestnávateľovi, či ku tvorenie podnikovej kultúry, z ktorej nebudú kľúčoví zamestnanci ľahko odlákaní. ”Ak sa zamestnanec bude cítiť spokojný vo svojej práci, je obvyklé, že v podniku zotrvá i pri ponuke vyššieho platu v inej organizácii.” (*Personalista,* 2003). Charakteristikami takejto kultúry sú jasne definovaná vízia a poslanie organizácie, starajúci sa manažment, flexibilná práca a benefity, otvorená komunikácia, spravodlivý prístup ku všetkým členom, motivujúce pracovné prostredie, odmeny podľa výkonu, ocenenie a uznanie, vzdelávanie a rozvoj, mzda porovnateľná s konkurenciou, rešpekt zamestnancov alebo odmeny za vernosť.“ (Carsen, 2002, In Nakonečný, 1992).

Kolektív má zo sociálne psychologického hľadiska obecne niekoľko „sférických vrstiev.” (Fusko, a kol., In Nakonečný, 1992, s.206-207). Prvá sféra je tvorená vzťahmi bezprostrednej závislosti medzi javmi (závislými premennými) sympatie a antipatie,

jednoduchosť nadväzovania kontaktov a interakcií, súlad resp. nesúlad vkusu. Druhá (hlbšia) vrstva tvorí súhrn medziľudských vzťahov sprostredkovaných obsahom kolektívnej činnosti a jej hodnotami. Jedná sa o spoločenské skupinové fenomény, v ktorých vzťah človeka k človeku v kontexte kolektívu vystupuje ako vzťah účastníkov pracovného procesu, teda dochádza ku nevedomej zmene sociálnych rolí. Jadro a podstatu medziľudských vzťahov vnútri kolektívu tvoria vzťahy k predmetu kolektívnej činnosti, spoločné ašpirácie, motívy a ciele, či celkový sociálny zmysel a význam činnosti kolektívu (Nakonečný, 1992).

Simultánne s jadrom medziľudských vzťahov a problematikou sociálnych rolí z hľadiska pracovného výkonu v rámci pracovných skupín paralelne súvisí aj fenomén sociálnej klímy. Autori sa všeobecne zhodujú, že: „za sociálnu klímu podniku sa môžu považovať vzájomné vzťahy medzi pracovníkmi. Prax i akademické poznatkov nás vedú ku presvedčeniu, že „každá ľudská činnosť, ak má byť spoločensky užitočná a prospešná, predpokladá istú pracovnú pohodu. Práca vykonávaná v podmienkach nepriaznivých pre pracovný výkon býva zvyčajne málo kvalitná." (Šmíd, 1985, s. 68, In Nakonečný, 1992, s. 201).

Vplyv zmeny postojov a zážitku úspechu na zvýšenie výkonu a pracovnej spokojnosti

Postoj jedinca k organizácii, resp. ku jeho sociálnym roliam v organizácii, i to, či v nej člen zostane, alebo odíde určujú podľa Vrooma štyri premenné (In Nakonečný, 1992, s. 209):

a) výška jednotlivých tried výsledkov ako sú plat, status, akceptácia a vplyv v skupine
b) sila priania alebo odporu jedinca k dosahovaniu výsledkov v týchto triedach.
c) veľkosť (miera) týchto výsledkov, ktoré podľa mentálnych predstáv (odhadov) jedinca dosahujú druhí v podobe situácií (komparácia vlastných výsledkov s výsledkami iných).

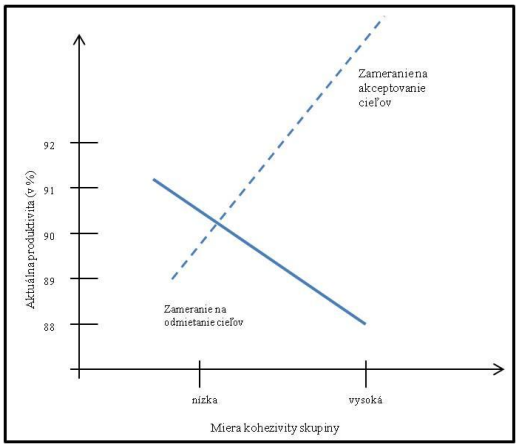
Efektívne organizácie sú také, ktoré zavádzajú efektívne a účinné motivačné systémy, ktoré rešpektujú u svojich zamestnancov predovšetkým právo na zážitok psychologického úspechu. (Argyris, 1967). Spoločné prežívanie úspechu spôsobuje celú radu pozitívnych emócii a celkove utužuje členstvo v skupine. Ak úspechu predchádzala autonómna práca resp. demokratický štýl riadenia dochádza ku navodeniu pracovnej spokojnosti. V praxi sa osvedčilo udržiavanie vhodného nastavenia organizačnej klímy a harmonizácia klímy v skupinách, pretože tieto zmeny majú priamy dopad na zvýšenie miery pracovnej spokojnosti a pracovného výkonu (Locke, Latham, 1984).

Charakteristika fenoménu skupinovej kohézie

Signifikantná časť práce v skupinách činných v organizáciách má povahu pracovných skupín. Táto aktivita ovládaná formálnymi normami a neformálnymi skupinovými štandardami je dynamicky ovplyvniteľná manipuláciou s nezávislými premennými charakterizovanými psychológiou, teda najmä interné sociálne interakcie a vzťahy. Medzi hlavné javy, analyzované v príspevku vychádzajúce z teórie sociálnej psychológie, organizačnej psychológie, sociometrie, i potreby zvyšovať pracovnú produktivitu je fenomén tzv. skupinovej kohézie. Termín skupinová kohézia (súdržnosť) všeobecne vyjadruje skupinu významov a simplifikovane možno hovoriť, že "všetci ťahajú za jeden povraz" (Nakonečný, 1992, s. 200).

Termín, ktorým zároveň vyjadrujeme úroveň jednoty v skupine nazývame kohezivita (dostupné na <http://en.wikipedia.org /wiki/Group_cohesiveness>). Je to rezultát všetkých síl pôsobiacich na všetkých členov, aby zotrvávali v skupine determinovaný atraktivitou skupiny pre jej členov (Cartwright, Zander, 1960). Kohezivitou môže byť aj „vysoká kvalita interakcie medzi členmi pracovného procesu, pričom je charakterizovaná kooperatívnym vzťahom, ktorý presahuje formálne organizačné požiadavky zmluvy.” (Bhal, 2006. s. 106-117). Pri pohľade na kauzálny vzťah atraktivita - kohézia plynie sociometrický vzorec pre zisťovanie miery skupinovej kohézie (Hogg, 1992).

Obrázok 1: Vzťah skupinovej kohezivity a pracovnej produktivity z hľadiska prijímania a odmietania cieľov organizácie skupinou



Zdroj: Likert, In Nakonečný (1992, s. 201)

Obrázok 1 zobrazuje vzťah skupinovej kohezivity a pracovnej produktivity z hľadiska prijímania a odmietania cieľov organizácie skupinou. Štúdia odhalila, že skupiny s vysokou

kohezivitou efektívne dosahujú svoje ciele, ktoré sa v prípade pracovných skupín čiastočne prelínajú s cieľmi organizácie. Ak skupiny ciele organizácie odmietajú a vytvárajú si svoje vlastné, ktoré sa od cieľov organizácie líšia, tak ciele, ktoré si skupiny určili majú na ich pracovnú produktivitu opačný vplyv. (Likert, In Nakonečný, 1992, s. 201).

Výsledky skúmania, ktoré štatisticky kvantifikoval Seashore (1954, In Nakonečný, 1992, s. 201) mimo iného poukazujú na fakt, že vysoká kohézia môže byť vo svojich účinkoch na produktivitu práce ešte viac zosilňovaná pozitívnymi podnetmi. V inom výskume sa ukázalo, že tieto podnecujú ku vyššej produktivite aj skupiny s nižšou kohéziou (Berkowitz, 1954, s. 509). Skupiny s vysokou kohezivitou, ale negatívnym postojom k podniku podávajú spravidla nízky pracovný výkon. Rozdiely v produktivite skupín s vysokou kohezivitou boli omnoho vyššie, než rozdiely v produktivite skupín s nízkou kohezivitou. Vysoká skupinová kohezivita teda obecne ovplyvňuje pracovný výkon skupiny viac než nízka kohezivita (Hogg, 1992).

Vysoká kohezivita zaručuje skupine vysoký potenciál odmien. (Mullen, Copper, 1994). Teoretická implikácia experimentov, ktoré rozpracoval Seashore (1954) naznačuje, že produktívne kohézne skupiny sa od neproduktívnych skupín s vysokou kohezivitou líšia. Príčinou toho sú skupinové normy: produktívne skupiny sú k produkcii akceptujúco naladené vo vzťahu ku definovaným cieľom. (In Nakonečný, 1992, s. 201) So stúpajúcou kohezivitou klesá tolerancia skupiny ku odlišnému správaniu svojho člena. (Drescher, Burlingame, Fuhriman, 1985) Tým možno vysvetliť aj účinok pracovných štandardov skupiny na ich vzťah k tým, ktorí ho porušujú. Títo „búrači noriem", ako uvádza Schachter, vystavujú skupinu podľa daných noriem agresii, najmä ak je ich pracovné správanie v rozpore so skupinovými pracovnými štandardmi (Festinger, Schachter, 1950).

Atraktivita skupiny pre jedinca sa tak stáva zároveň aj dôsledkom kohezivity, pričom je spojená so skupinovým konformizmom. V prípade silne motivujúcej snahy organizácie predchádzať konfliktom a snahy kontrolovať správanie podriadené normám, hovoríme o konformite (Halík, 2008).

Zvyšovanie lojality zamestnancov voči organizácii

Zamestnanci predstavujú základ úspechu organizácie, pretože predstavujú určitú úroveň vnútornej kvality následne zobrazujúcu sa vo výkonnosti organizácie ako takej v hyperkonkurenčnom prostredí. Práve kvalitný zamestnanci, ich kompetencie, spokojnosť, vernosť a oddanosť sú nesmierne dôležité pre dosiahnutie úspechu podniku na trhu. Pre rozvoj lojality zamestnancov je dôležité, aby v práci, ktorú vykonávajú nachádzali výzvu,

záujem, spokojnosť, naplnenie a dobrý pocit z vykonanej práce. Spôsob zaobchádzania organizácie so zamestnancami je rozhodujúci najmä pri určovaní, či sa zamestnanec skutočne stane neoddeliteľnou súčasťou organizácie v podobe konkurenčnej výhody.

Napriek tomu, že lojalita zamestnancov bola centrom záujmu viacerých štúdií, stále neexistuje jednotná zhoda na jej definícii (Hart, Thompson, 2007). Medzi najpopulárnejšie názory uvádzané v meta-analýzach problematiky patria: a) behaviorálna lojalita, ktorá odráža lojalitu zamestnanca v jeho správaní; b) postojová lojalita, ktorá definuje lojalitu zamestnanca ako jeho postoj ku komunite a preto by mala byt študovaná z hľadiska poznania, emócií a behaviorálnych tendencií zamestnanca; c)komplexná teória, ktorá chápe lojalitu ako jednotu správania a postojov zamestnanca (Donghong, Haiyan, Song, Qing, 2012).

Podľa Rymeša (In Halík, 2008. s. 128) obsahuje zamestnanecká lojalita tri dôležité prvky:

- akceptovanie cieľov organizácie;
- zjavné prejavy konformity;
- verejné proklamovanie pozitívneho vzťahu ku organizácii a označovanie sa symbolmi organizácie (nosenie firemných tričiek, uniforiem a pod.).

Tieto vonkajšie prejavy obsahujú početné rituálne prvky (Halík, 2008). Lojalita voči organizácii: zamestnancovo prijatie hodnôt, postojov a názorov organizácie, a jeho ochota vyvíjať ďalšie úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie (Kuruvilla, Iverson, 1993). Lojalita zamestnancov existuje v organizácii vtedy, keď zamestnanci veria v ciele spoločnosti, prijímajú ich za vlastné, pracujú pre všeobecné blaho, a chcú zotrvať v organizácii. Určité spojenie sa zamestnanca s organizáciou sa vyvíja v prípade jeho identifikácie s podnikom ako takým. Lojalita zamestnancov predstavuje podľa niektorých autorov (Varona, 2002) mnohostranný konštrukt, ktorý sa vyznačuje identifikáciu zamestnancov s poslaním firmy a jej firemnou etikou. Lojalita zamestnancov môže byť podľa Varona (2002) následne vyjadrená pomocou:

- pocitu spolupatričnosti (prináležania) jedinca k organizácii či tímu spolupracovníkov, ktorým je zamestnanec ochotný pomáhať a podporovať vodcu organizácie;
- v konaní zamestnancov v súlade s pracovnú etiku a profesionalitu;
- zotrvaní zamestnancov v organizácii aj v čase krízy resp. po uplynutí pracovnej zmluvy;
- vnímame ju v záujme vykonávať svoju prácu či v šírení dobrého mena organizácie.

Lojalitu zamestnancov definuje Bettencourt, Gwinner, Meuter (2001, s. 29-41) ako určitý druh „organizačného občianstva“, ktoré odráža oddanosť zamestnanca organizácii prostredníctvom propagovania záujmov a imidžu firmy verejnosti. Lojálni zamestnanci vystupujú na verejnosti ako „zástancovia, obhajcovia“ produktov, služieb a imidžu organizácie. Lojalita zamestnancov predstavuje prejav určitého záväzku a oddanosti zamestnanca voči organizácii silu identifikácie jednotlivca s organizáciou a mieru účasti (osobného vkladu) v organizácii (Mowday, Steers, Porter, 1979), založenej na internacionalizácii a identifikácii zamestnanca s organizáciou (O'Reilly, Chatman, 1986). Za charakteristické znaky lojálneho zamestnanca sú považované (Grønholdt, Martensen, 2006):

- nepravdepodobnosť hľadania si práce v inej organizácii;
- zamestnanec plánuje zotrvať v organizácii z hľadiska ako krátkodobého tak aj dlhodobého horizontu;
- odporúča zamestnať sa v organizácii verejne – je hrdý na to, že je zamestnancom organizácie;
- vynakladá osobitné úsilie a extra snahu ak je to potrebné
- predstavuje individuálne nasadenie a prínos zamestnanca;
- vyvíja silné vzťahy k organizácii
- dočasná nespokojnosť s prácou je akceptovaná;
- zamestnanec má záujem o zlepšovanie svojho pracovného výkonu;
- prezentuje návrhy na jeho zlepšenie, prejavuje záujem o účasť na rôznych školeniach či vzdelávacích aktivitách, atď.;
- jeho prístup a správanie zodpovedá hodnotám, víziám a cieľom organizácie.

Lojalita zamestnanca teda zahŕňa určitú identifikáciu sa zamestnanca s organizáciou, ktorá predstavuje nielen jeho vklad a záväzok k organizácii, ale aj motiváciu vykonávať svoju prácu nad očakávania.

Stabilizácia organizácie a fenomén fluktuácie

V realite nie je možné dosiahnutie nulového stavu odchodu zamestnancov z organizácie. V súvislosti s uvádzanými fenoménmi musíme akceptovať okrem predstavy zamestnancov aj predstavu zamestnávateľa, resp. organizácie vyjadrenú snahou o stabilizáciu počtu zamestnancov a tým aj kontrolu nemalých finančných nákladov.

Podľa Koubeka (2003, s. 51) sa stabilizácia, udržanie si zamestnancov (angl. employee retention) chápe ako snaha udržať si kvalitných zamestnancov, aby nedochádzalo k

ich odchodu do iných organizácií. Prístupom organizácií je v praxi implementácia stratégií, ktoré zahŕňajú celé pracovisko atmosférou vysokého stupňa stabilizácie, tvorením kultúry, z ktorej nebudú zamestnanci ľahko odlákaní. Charakteristikami takejto kultúry sú jasne definovaná vízia a poslanie organizácie, starajúci sa manažment, flexibilná práca a benefity, otvorená komunikácia, motivujúce pracovné prostredie, odmeny podľa výkonu, ocenenie a uznanie, vzdelávanie a rozvoj, mzda porovnateľná s konkurenciou, rešpekt zamestnancov alebo odmeny za vernosť.“ Kvantitatívne sa dá stabilizácia zamestnancov v širšom slova zmysle vyjadriť ukazovateľom miery stability. „ukazovateľ vyjadrujúci v percentách pomer medzi počtom zamestnancov zamestnaných v spoločnosti dlhšie ako jeden rok a evidovaným počtom zamestnancov v predchádzajúcom roku. Index stability signalizuje tendenciu dlhodobejších zamestnancov zostávať v spoločnosti a teda ukazuje mieru kontinuity zamestnania. (z čoho možno usudzovať na lojalitu).“

Vyššiu fluktuáciu predpokladať v období nízkej nezamestnanosti. U mladších zamestnancov s malou mierou finančných záväzkov sú odchody zo zamestnanie častejšie. Podniky sledujú fluktuáciu svojich zamestnancov pre ich úspešné fungovanie. Výpočet je nasledujúci (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 390):

- Miera fluktuácie = (Celková hodnota počtu rozviazaných pracovných pomerov v danom období) x 100 vydelená priemerným počet zamestnancov v danom období.

Pragmatické dôvody výskumu fluktuácie

Dôvodom prečo sa venuje oblasti fluktuácie a jej zabraňovaniu toľká pozornosť pramení s jej extrémne vysokej nákladnosti. V USA bol už v období pred súčasnou hospodárskou krízou badateľný trend zhoršovania udržateľnosti pracovných síl. Grønholdt a Martensenová (2006) vo svojej príkladnej štúdii potvrdili, že: „zamestnanci majú príliš veľké očakávania vo vzťahu ku ich zamestnaniu a ich požiadavky narastajú. Na druhej strane vedie zo strany podniku strata kľúčového zamestnanca ku vážnym finančným následkom. Podľa amerického ministerstva práce sú náklady na výmenu zamestnanca porovnateľné s jednou tretinou ročného platu nového zamestnanca.” (Grønholdt, Martensen, 2006, s. 93).

„Zvyšujúce sa náklady na fluktuáciu patria do viacerých kategórií - napr. náklady nutné k prepusteniu zamestnanca (treba hľadať zdroje na znovuobsadenie pracovného miesta a náklady na rozvoj zamestnanca). K nákladom spojených s fluktuáciu v širšom slova zmysle sa pripočítava tiež nutnosť zavádzania prevencie a následné opatrenia na zníženie fluktuácie.“ (Waas, s. 186-190, In Nakonečny, 1992). Získavanie pravdivých spätných väzieb (pohovorov)

od odchádzajúcich zamestnancov je veľmi problematické, lebo odchádzajúce subjekty nie sú ochotné vyjadrovať sa kriticky o svojich kolegoch, či nadriadených.

Vybrané faktory zvyšujúce riziko odchodu z organizácie

Veľmi vysokú mieru fluktuácie vo všeobecnosti môžeme pozorovať v prvom roku prijatia do zamestnania. Zmena rozhodnutia vedúca ku odchodu z organizácie má korene v nenaplnených očakávaniach zamestnanca, kontinuálnom preťažení, resp. nedostatočného vyťaženia zamestnanca, nejasnosti vo svojej pozícii (konflikty sociálnych a pracovných rolí) alebo aj v chýbajúcej spätnej väzbe (feedback) zo strany nadriadeného.

Pozitíva a negatíva fluktuácie

Súhrnne môžeme konštatovať negatíva súvisiace s fluktuáciou: strata zaškolených zamestnancov a s nimi aj strata zákazníkov alebo zhoršenie starostlivosti o nich, možný únik citlivých informácií, možnosť straty dôveryhodnosti u dodávateľov, zvýšené náklady na udržanie funkčných procesov a zamedzenie prepadov predaja, zvýšené personálne náklady, pocity neistoty a preťažovanie u zostávajúcich zamestnancov alebo zníženie dôveryhodnosti spoločnosti z pohľadu potenciálnych zamestnancov (Branham, 2009).

Na druhej strane aj dosiahnutie nulového percenta fluktuácie je nežiaduce, a v podstate to ani nie je reálne dosiahnuteľné. „Nulová fluktuácia je nežiaduca z dvoch dôvodov. Po prvé, pokiaľ by všetci zamestnanci zostali a organizácia sa stabilne rozrastala, väčšina zamestnancov by bola na vrchole svojho platového rozpätia alebo blízko neho a výdavky na mzdy by boli extrémne vysoké. Kontinuálne s novými zamestnancami prichádzajú do skupiny nové nápady, prístupy, schopnosti a postoje, čo zabraňuje stagnácii diania v organizácii. Následkom toho je určitá miera fluktuácie považovaná za žiaducu.“ Organizácie v realite tolerujú istú hodnotu fluktuácie, pretože udržuje fungovanie vnútorného „trhu práce“ – vytváranie príležitostí k postupu, je mementom pre podpriemerných zamestnancov, podnecuje príliv nových ľudí a nápadov, riedenie stereotypov a prevádzkovej slepoty a optimalizuje a zlacňuje proces personálneho plánovania, riadenia rozvoja. V neposlednom rade stabilizuje produktívny personál, čo je vlastne konečným cieľom personálnej agendy.

Charakteristika psychologickej zmluvy a teórie spravodlivosti v kontexte retencie

Východiskom pre porozumenie vzťahu zamestnanca a zamestnávateľa je psychologická zmluva (psychologický kontrakt). Podľa Urbana (s. 63) „psychologický kontrakt zahŕňa vzájomné očakávania toho, čím zamestnanec spoločnosti prispeje a ako ho za

tento príspevok spoločnosť odmení. Psychologický kontrakt nie je písomný a mnohokrát ani úplne verbalizovaný - zamestnávatelia spravidla očakávajú, že zamestnanci prispejú spoločnosti svojimi schopnosťami a zručnosťami, pracovným úsilím a osobným nasadením, že zachovajú lojalitu. Nespravodlivosť, či nesprávne vytvorená psychologická zmluva môže mať za následok fluktuáciu, preto je potrebné skúmať vzťah týchto negatívnych javov ku uvádzaným sociálnym fenoménom. Zamestnanci naopak očakávajú, že spoločnosť im poskytne dohodnutú finančnú odmenu, zamestnanecké výhody, spoločenský status, pracovné istoty, možnosti sebarealizácie. Miera súladu obidvoch subjektov pracovného vzťahu sa prejavuje navonok predovšetkým vnímaním osobného pocitu spravodlivosti, spokojnosťou zamestnancov, pracovnou motiváciou, lojalitou a nízkou mierou fluktuácie."

Všeobecne prijímaná teória spravodlivosti, autorom ktorej je Adams (1965), predpokladá, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo - v opačnom prípade budú domotivovaní a frustrovaní. Podľa Adamsa (1965) môžeme hovoriť o dvoch formách spravodlivosti:

- distributívna spravodlivosť: týka sa hodnotenia odmeňovania podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými. Distributívna spravodlivosti: „rovnosť pri zaobchádzaní so zamestnancami" (Adams, 1965, In Al-Quarioti, Freigh, 2009, s.4). Problémom so zamestnancom je jeho subjektívne vnímanie spravodlivosti rozdelenia odmien, vzhľadom k zamestnancovmu vzdelaniu, záväzkom, úsilia a skúseností (Price, Mueler, 1986);
- procesná spravodlivosť: týka sa vnímania spravodlivosti pri hodnotení postupov používaných zamestnávateľom v takých oblastiach, ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti. Pocity týkajúce sa procedurálnej spravodlivosti sú úzko spojené s interpersonálnymi fenoménmi. Teória zdôrazňuje úlohu sociálnych vzťahov pri vysvetľovaní motivácie pracovného správania sa a vzťahov medzi kohezivitou, lojalitou a spravodlivosťou (Adams, 1965).

Spravodlivé zaobchádzanie je hodnotené vždy z hľadiska pocitu a vnímania a vždy ide o porovnávanie. Podľa teórie ale ľudia neočakávajú rovnostárske správanie sa - vnímali by ho ako nespravodlivosť (Adams, 1965). Nespravodlivé správanie vyvoláva v ľuďoch frustráciu a znižuje ich motiváciu. Môžu reagovať nasledovne:

- motivácia sa zníži, znížia svoju výkonnosť a úsilie dovtedy, kým sa odmeňovanie nezmení spôsobom, ktoré vnímajú ako spravodlivé,

- motivácia sa zvýši, budú sa snažiť zvrátiť spôsob odmeňovania v ich prospech, no ak sa to nepodarí, môže ich frustrácia prerásť až v odchod z danej spoločnosti (Fluktuáciu).

Meranie a spôsob kvantifikácie nameraných údajov

Závery štúdie a získané výsledky prieskumu v prípade vedeckej štúdie prevádzaných na vládnych zamestnancoch v Kuvajte potvrdzujú, že ľudské správanie a lojalita voči organizácii sú vnímané cez spravodlivosť v interakciách a procesoch. Teoretické implikácie Adamsovej teórie naznačujú možný postup praktického využitia problematiky napríklad pri zvyšovaní lojality voči organizácii cez coaching, vedenie, či delegovanie úloh a zodpovednosti (Al-Quarioti, Freigh, 2009).

Hlavným účelom prezentovanej vedeckej štúdie bolo ozrejmiť mieru a úroveň vzájomných vzťahov medzi lojalitou voči organizácii, spravodlivosti a kohezivitou. Na meranie bola použitá modifikácia Likertovej päť bodovej škály (5 = silne súhlasím, 4= súhlasím, 3 = ani nesúhlas ani súhlas, 2 = nesúhlasím, 1 = silne ne súhlasím - teda priemer = 3 - ak hrubé skóre priemeru dosahovalo hodnotu nad 3,0 hovoríme o silnom význame odpovede resp. slabom význame ak hodnota neprekročila úroveň 3,0).

Priemer odpovedí na dimenzie týkajúcej sa lojality voči organizácii dosahovali hodnotu (3,4109) - pri kohezivite dosahovali hodnotu (4,0921). Analýza odhalila, že najdôležitejšími dimenziami lojality voči organizácii sú: rozsah, v akom sú zamestnanci pripravení vynakladať optimálne úsilie, aby boli dosiahnuté ciele organizácie (4,5468). Podobne vysoké hodnoty boli namerané aj v ďalších štyroch dimenziách lojality voči organizácii: Pocit zamestnanca, že je ich povinnosťou vynakladať ich najväčší výkon za cieľom úspešného naplnenia cieľov stanovených organizáciou (4,3213); Pripravenosť vykonať všetku prácu požadovanú zo strany organizácie (4,0489); Zdieľanie s druhými myšlienku významnosti zotrvávania v pracovnom pomere k organizácii (4,0064); Pocit zainteresovanosti do budúcnosti organizácie (3,9702); Potešenie z rozhodnutia získania pracovať pre organizáciu (3,7723); Zdieľanie hodnôt s organizáciou (3,6426); Pocit, že ich práca poskytuje najlepšiu dostupnú pracovnú príležitosť (3,6149); Neochota opustiť organizáciu za účelom práce pre inú organizáciu (3,0383). Ďalšie dimenzie, ktoré prispievajú (v nižšej miere) ku lojalite voči organizácii sú: Zložitosť chápania predpisov organizácie vzťahujúcich sa k dôležitým otázkam zamestnancov (2,9404); Miera úžitku z pokračovania v práci pre organizáciu (2,5809); Vôľa pracovať pre organizáciu aj po zmene vlastností popisu

práce (2,4298); Spokojnosť s vnútorným rozhodnutím vstúpenia do organizácie (2,1596); individuálna miera odhadovanej lojality voči organizácii (2,0894);

Pri analýze vzájomných vzťahov viacerých dimenzií skupinovej kohezivity uvádza štúdia tieto hodnoty: kooperácia pomáha zlepšovať výkon (4,4255); Výmena ideí a návrhov medzi kolegami (4,2766); Vzájomná podpora medzi kolegami (4,1532); Dôvera voči kolegom (4,1298); Pomoc kolegov pri vykonávaní úloh (4,100); Vzájomné zapojenie kolegov v skupine do práce (4,0277); Nízka úroveň negatívnych konfliktov (3,5319). Korelačná analýza naznačila, že kohezivita má mierne významný pozitívny vzťah (.225) na úrovni signifikancia (0.01) s lojalitou voči organizácii. Nevýhodou týchto zistení je najmä fakt, že nepodávajú kontinuálny longitudiálny záznam o zmenách v úrovniach premenných ale ide len o jednorazový zber dát (Al-Quarioti, Freigh, 2009).

Analýza vzájomných vzťahov sociálnych fenoménov vo verejných organizáciách

Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu vykonaného vo vládnych organizáciách štátu Kuvajt (Al-Quarioti, Freigh, 2009) bolo zistiť kvantifikovanú mieru vzájomných vzťahov distributívnej spravodlivosti (distributive justice), procesnej spravodlivosti (procedural justice), organizačnej spravodlivosti (organizational justice), kohezivity (cohesiveness), personálnych charakteristík a lojality voči organizácii (organizational loyalty).

Realizácia zberu dát štúdie bola prevedená dotazníkovou metódou za účasti N = 470 štátnych zamestnancov zo štyroch vládnych organizáciách z rôznych odvetví, v štáte Kuvajt. Dáta boli získané pomocou štruktúrovaného dotazníka, ktorý obsahoval štandardné škály na určovanie miery organizačnej lojality, procesnej spravodlivosti, organizačnej spravodlivosti a kohezivity. Boli testované štyri hypotézy a predpoklady sa potvrdili dátami. Výsledky ukazujú, že procesná spravodlivosť má nízku mieru pozitívneho významného vzťahu ku lojalite voči organizácii (R = .097) pri hladine významnosti (0.05), v porovnaní s distributívnou spravodlivosťou, kde bol zistený mierne významný pozitívny vzťah (r = 0,225) na úrovni (0.01) s lojalitou voči organizácii aj kohezivitou. Pri vzťahu: lojalita voči organizácii - kohezivita hovoríme o stredne významnom pozitívnom korelačnom vzťahu na úrovni (r = 0,203) na úrovni (0.01), ktoré majú stredne významný pozitívny vzťah na (0.01), hladine signifikancie s organizačnou lojality.

Výsledky štúdie ukazujú, že pracovné zaradenie a vek ovplyvňujú organizačné lojalitu pozitívnym spôsobom, ako regresné koeficienty (0,181), (0,174) pri (.001) a (.020) hladine významnosti, respektíve pri práci a skúsenosti ovplyvňujú lojalitu voči organizácii

negatívnym spôsobom (- 0,136), (.220) pri (.004) hladiny signifikancie (Al-Quarioti, Freigh, 2009).

Dáta nepripisujú žiadny vplyv hodnosti (umiestnenia v hierarchii organizácie), vzdelania, pohlavia a národnosti na lojalitu voči organizácii. Za predpokladu, že pripustíme isté skreslenia dát najmä z dôvodu zvolenia metódy priečneho rezu konštatujeme, že uvedené údaje podnecujú diskusie a dávajú dobrú príležitosť vedeckého skúmania problematiky aj v prostredí organizácii na Slovensku.

Literatúra

ARGYRIS, C. 1967. *Personality and organization: The conflict between system and the Individual*. New York, 1967, In Nakonečný, 1992, s. 210) dostupné na internete: ARGYRIS. Integrating the Individual and the Organization". New York and London: John Wiley, 1964. 45s.[cit.1997-05-16]<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00140136408930767?journalCode=terg20&#.UoOBoflg_dl>

ADAMS, J. S. 1965. *Inequity in social exchange*. In L BERKOWITZ, *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 2, New York: Academia Press, s. 267-296.

AL-QUARIOTI, M. Q., FREIGH, H. S. 2009. *The Interrelationships of Organizational loyalty, Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees' in Kuwait.* In *Recherches économiques et managériales. No. 5. Biskra: Université Mohamed Khider.*[online] *2009.* dostupné na internete: <http://www.univ-biskra.dz/rem/n5/8.pdf> [cit. 09-01-2013]

BERKOWITZ, L. 1954. *Group standard, cohesiveness, and productivity*. Hum. Relat.7:509

BHAL, K. T. 2006. *LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator" Leadership & Organization Development Journal,* Volume 27 No.2. 2006. s. 106-117).

BLAU, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley, 1964, s. 88-97.

BRANHAM, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

CARTWRIGHT, D. ZANDER, A. 1960. Group Dymanics: research and theory, 2. vyd., London 1960. s. 7

DONGHONG, D., HAIYAN, L., SONG, Y., QING, L. 2012. *Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction.* In *I-Business,* 4.3, s.208-215.

FESTINGER, L., SCHACHTER, S. 1950. *Social Pressures in Informal Groups*. New York: Harper.

HALÍK, J. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojú*. Praha: Grada, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2475-1

HOGG M.A. 1992. *The Social Psychology of Group Cohesiveness*. New York: New York University Press, 1992

KONO, T., CLEGG, S. R. 1998. *Transformations of Corporate Culture: Experience of Japanese Enterprises*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1998. [online]. Dostupný na internete: < http://www.univ-biskra.dz/rem/n5/8.pdf > [cit. 2010-04-11].

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KURUVILLA, S., IVERSON, R.D. 1993. *A confirmatory factor analysis of union commitment in Australia.* In *Journal of Industrial Relations*. Vol. 35 No.3, pp.436-52. 1993. [online]. Dostupný na internete: < http://www.univ-biskra.dz/rem/n5/8.pdf > [cit. 2010-04-11].

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. 1984. *Goal setting : a motivational technique that works!* 1. vyd. Prentice Hall, 1984, 193 s. ISBN 9780133574678.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. s. 390 Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 8085623293

MULLEN, B., COPPER. C. 1994. "*The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration,"* Psychological Bulletin 115, 1994. <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Reprints/ARSCohesion.pdf> [cit. 2012-14-10.]

NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012

NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

PRICE, J. L., MUELLER, C.W. 1986. *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Vol. 5. 1986.

SEASHORE, S. E. 1954. *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor, 1954 In NAKONEČNÝ, 1992, s.201

VARONA, F. 2002. *Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations.* In *American Communication Journal*, 5(3): 114-136.

VROOM, V. 1964. *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964

VROOM, V. 1964. Work and Motivation, New York: Wiley, 1964. [online]. Dostupné na internete: <http://kdeg-vm-43.scss.tcd.ie/moin/expectancy%20theory> [cit. 28.10.2013]

Internetové zdroje

Employees fluctuation – how and under which circumstances should we prevent employees from quitting? [online] 2009. Dostupný na internete: <http://www.massiveinnovations.com /employees-fluctuation-how-and-under-which-circumstances-should-we-prevent-employees-quitting>[cit.2010-03-11].

<http://en.wikipedia.org/wiki/Group_cohesiveness> [cit. 2012-18-10.]

<http://sk.wikipedia.org/wiki /Te%C3%B3ria_spravodlivosti> [cit. 2012-11-10.]

<http://www.univ-biskra.dz/rem/n5/8.pdf> [cit. 2010-05-11].

Fluktuace a retence zaměstnanců. In Personalista [online]. 2003. [cit. 2010-04-11]. Dostupný na internete: <http://www.personalista.cz/index.php?ID=33&basket=b78c3e42f202e5f773f9fa5074e52209>.

Kontaktná adresa autorov:

PaedDr. Sandra Antoliková

Katedra interkulturálnej komunikácie

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, Prešov 08001

e-mail: sandra.antolik@yahoo.com

Mgr. Róbert Modranský

Katedra interkulturálnej komunikácie

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, Prešov 08001

e-mail: robmodransky@gmail.com

VNÍMANIE A RIEŠENIE KONFLIKTNÝCH SITUÁCIÍ NA PRACOVISKU

Zuzana Birknerová, Alena Ivanková

Abstrakt: V prezentovanom príspevku venujeme pozornosť problematike vnímania konfliktov a riešenia konfliktných situácií v pracovnom procese. Výskumu sa zúčastnilo 520 respondentov, z toho 282 mužov a 238 žien vo veku od 20 do 57 rokov, s priemerným vekom 36,58 roka. Cieľom výskumu bolo analyzovať konflikty na pracovisku a nájsť adekvátne spôsoby ich riešenia prostredníctvom dotazníka TKI. Výskum bol realizovaný v troch pracovných oblastiach: výrobný podnik, profesionálne vojsko a školstvo.

Abstract: In the presented report we pay attention to the problem of perception of conflicts and solution of conflict situations in the work process. The research included 520 respondents, 282 of which were men and 238 women aged from 20 to 57 years, their average age being 36.58 years. The aim of the research was to analyze conflicts in the workplace and find adequate ways of solving them by means of the TKI questionnaire. The research was conducted within three work areas: production company, professional army and educational system.

Kľúčové slová: konflikt, riešenie konfliktných situácií, dotazník TKI

Key words: conflict, solution of conflict situations, TKI questionnaire

„Konflikt sa charakterizuje ako druh sociálnej interakcie, pri ktorej dochádza k významnému rozdielu medzi očakávaním a reálnym stavom situácie. Tiež ako situácia stretnutia dvoch alebo viacerých protichodných motívov a tendencií.“ (Adamková, 2006, s. 116). Podľa Huczynskeho, Buchanana (1991) je konflikt stav mysle. „Je to rozdiel medzi štruktúrou a činnosťou. Medzitým, čo by sa malo diať a čo sa deje.“ (Sojka, 2006, s. 70).

Keďže konflikt tvorí prirodzenú súčasť každého diania, nie je možné a vlastne ani nutné ho celkom eliminovať. Prístup k riešeniu konfliktu je individuálny, každý reaguje svojím spôsobom. Spôsoby zvládania konfliktov je možné charakterizovať v závislosti od

veľkosti vlastného záujmu a záujmu iných o riešenie konfliktu. Podľa Thomasa, Kilmanna (2008) sú to konfrontácia, kooperácia, vyhnutie sa, ústup, kompromis.

Problematiku riešenia konfliktov môžeme rozdeliť podľa Paulíka (2010) na otázky prevencie vzniku deštruktívnych konfliktov a efektívne riešenie už existujúcich konfliktov, poprípade na obmedzovanie nežiaducich dôsledkov konfliktu. Najjednoduchším a najlepším riešením by bolo deštruktívnym konfliktom a jeho dopadom programovo predchádzať, ale nie vždy je možné konfliktu predísť.

Frankovský, Kentoš (2008) uvádzajú, že riešenie konfliktu predstavuje širokú škálu postupov a techník, ktorých cieľom je zvrátiť nepriaznivý vývoj konfliktu. Medzi najvýznamnejšie postupy v tejto oblasti zaraďujú techniky smerujúce k deeskalácii konfliktu a techniky prekonávajúce divergenciu záujmov sporných strán.

Výskum

Cieľom výskumu je analyzovať konflikty na pracovisku a nájsť adekvátne spôsoby ich riešenia. Spolu sme oslovili 520 respondentov, z toho 282 mužov a 238 žien vo veku od 20 do 57 rokov, s priemerným vekom 36,58 roka. Prvú oblasť tvorilo 200 zamestnancov spoločnosti Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o., druhú oblasť 170 profesionálnych vojakov dočasnej štátnej služby vykonávajúcich rôzne funkcie na rôznych stupňoch velenia a tretiu oblasť tvorilo 150 pedagogických zamestnancov vybraných stredných škôl.

Čiastkové ciele výskumu:

1. Porovnať rozdiely medzi pracovníkmi v oblasti konfliktov na pracovisku podľa pohlavia, miesta bydliska a veku.
2. Zistiť možné príčiny a zdroje, ktoré konflikt vyvolávajú.
3. Analyzovať, aké dôsledky daný konflikt necháva na správaní zamestnancov.

Hypotézy výskumu:

Hypotéza 1: Predpokladáme, že existujú rodové rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že neexistujú rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku podľa miesta bydliska.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že existuje súvislosť medzi vekom respondentov a ich vnímaním konfliktov.

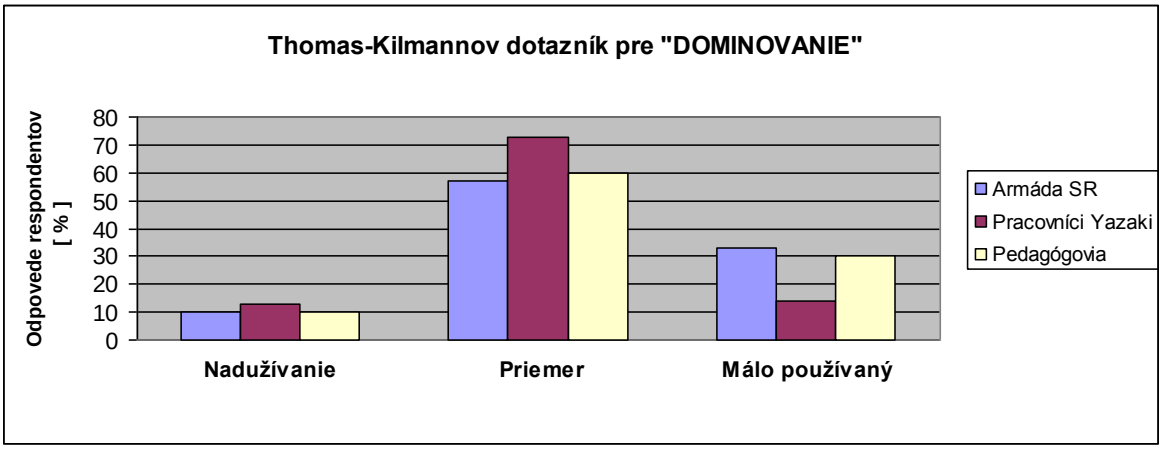
Metodika výskumu:

Potvrdenie stanovených hypotéz sme realizovali prostredníctvom dotazníkovej metódy. Bol použitý Thomas-Kilmannov dotazník na riešenie konfliktných situácií (The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument - TKI). Ide o často využívaný metodologický nástroj na meranie konfliktných štýlov a typického spôsobu riešenia konfliktných situácií (Shaubhut, 2007). TKI meria spôsob správania jedinca v situácii vzájomnej nezhody s komunikačným partnerom. Na základe kombinácie dimenzie asertivity a dimenzie kooperácie vytvorili autori položky dotazníka, ktoré charakterizujú správanie piatich konfliktných štýlov, ktorými sú: súťaživý, spolupracujúci, kompromisný, vyhýbavý a prispôsobivý konfliktný štýl (Thomas, Kilmann, 2008). Dotazník je tvorený 30-timi položkami, z ktorých má každá dva varianty odpovedí (odpoveď A a odpoveď B), medzi ktorými si respondent vyberá. Podľa počtu odpovedí na položky zastupujúce jednotlivé konfliktné štýly vyhodnocujeme poradie zastúpenia jednotlivých konfliktných štýlov u jedinca od používaného v najväčšej miere po používaného v najmenšej miere. U každého konfliktného štýlu môže respondent dosiahnuť hodnotu od 0 až po 12.

Vyhodnotenie, výsledky a interpretácia Thomas-Kilmann dotazníka (TKI) na riešenie konfliktných situácii:

I. Súťaživosť/Dominovanie je asertívny a nespolupracujúci/nekooperatívny štýl riešenia konfliktov – jednotlivec sleduje svoje vlastné záujmy na úkor inej osoby. Toto je tzv. silovo-orientovaná metóda moci, na základe ktorej sa používa toľko moci, koľko je potrebné na získanie svojej vlastnej pozície – schopnosť argumentovať, svoje postavenie, alebo ekonomické sankcie. Súťaživosť znamená „postaviť sa za svoje práva“, ubrániť si pozíciu, o ktorej sa verí, že je správna, alebo sa jednoducho snažiť zvíťaziť. **Súťaživý konfliktný štýl** nami oslovených respondentov znázorňuje graf 1.

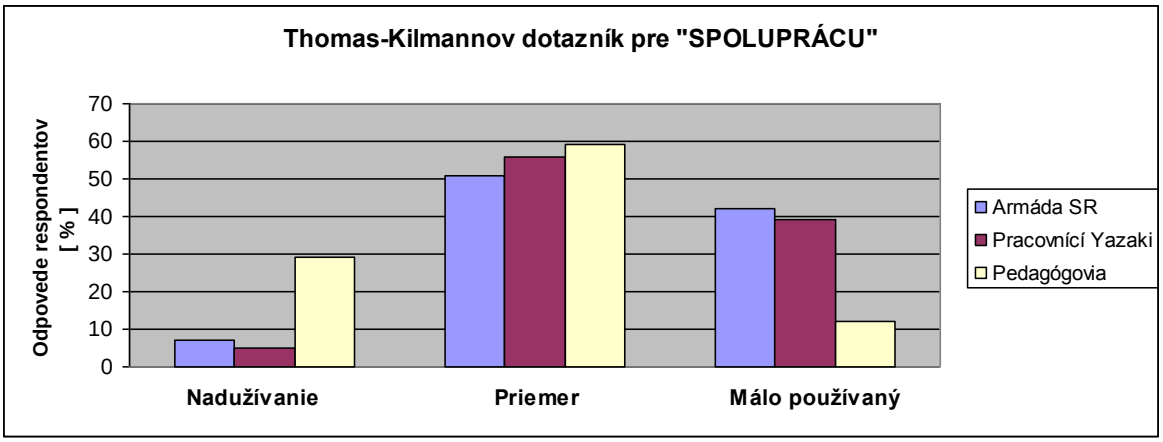
Graf 1: Súťaživý štýl riešenia konfliktov



V grafe 1 vidíme, že prvý štýl riešenia konfliktných situácií na pracovisku Dominovanie využíva priemerne 57% vojakov, 60% pedagogických zamestnancov a 73% pracovníkov Yazaki, Tento štýl málo používa 33% vojakov armády SR, 30% pedagogických zamestnancov a 14% zamestnancov spoločnosti Yazaki. Mieru nadužívania v tomto štýle využíva 10% vojakov SR, 10 % pedagogických zamestnancov a 13% pracovníkov Yazaki.

II. Spolupráca je aj asertívny aj kooperatívny štýl riešenia konfliktov – úplný protiklad vyhýbaniu sa. Spolupráca zahŕňa snahu spolupracovať s inými s cieľom nájsť riešenie, ktoré plne uspokojí ich záujmy. Ide o analyzovanie problému s cieľom určiť/zdôrazniť podstatné potreby dvoch jednotlivcov. Spolupráca medzi dvomi jednotlivcami môže mať podobu skúmania nesúhlasu učiť sa jeden od druhého alebo podobu snahy nájsť kreatívne riešenie pre medziľudské problémy. **Spolupracujúci konfliktný štýl** nami oslovených respondentov znázorňuje graf 2.

Graf 2: Spolupracujúci štýl riešenia konfliktov

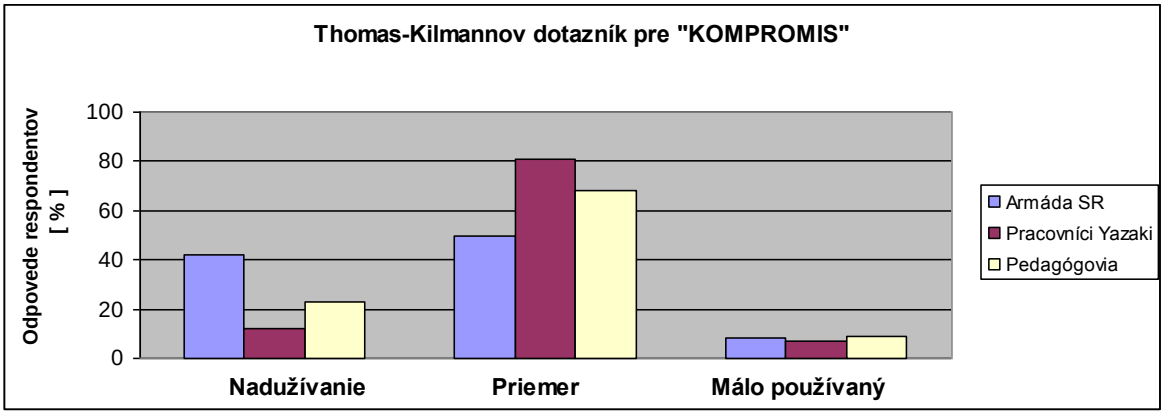


Spolupráca ako štýl riešenia konfliktov na pracovisku je znázornený v grafe 2. Tento spôsob riešenia konfliktov využíva priemerne 51% vojakov, 56% pracovníkov Yazaki a 59% pedagogických pracovníkov. Málo ho používa 42% vojakov, 39% zamestnancov Yazaki a 12% pedagogických zamestnancov. Nadužíva ho 7% vojakov, 5% zamestnancov Yazaki, a 29% pedagogických zamestnancov, čo je najviac percent oproti ostatným dvom skúmaným vzorkám.

III. Hľadanie kompromisu/Kompromis je mierne asertívny a mierne kooperatívny štýl riešenia konfliktov. Cieľom je nájsť vhodné, vzájomne prijateľné riešenie, ktoré čiastočne uspokojí obe strany. Je to medzikategória medzi súťaživosťou a prispôsobivosťou. Pri kompromise sa človek vzdá viac ako pri súťaživosti, no menej ako pri prispôsobivosti. Taktiež, pri kompromise človek rieši problém viac priamo ako pri vyhýbaní sa, no neskúma problém do takej hĺbky ako pri spolupráci. V niektorých situáciách môže kompromis

znamenať rozdelenie medzi dvomi pozíciami, výmenu ústupkov alebo hľadanie rýchleho prijateľného riešenia. **Kompromisný konfliktný štýl** nami oslovených respondentov znázorňuje graf 3.

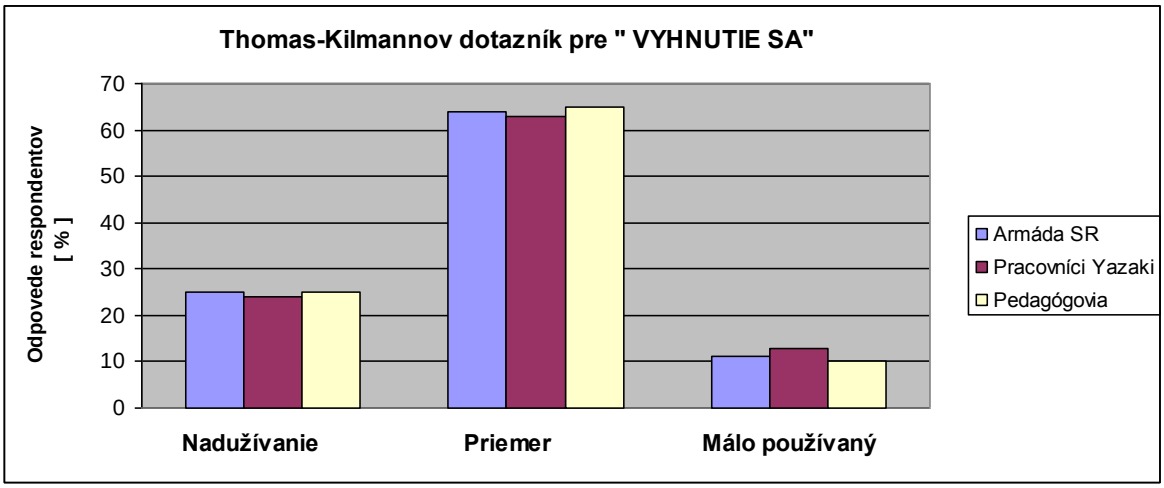
Graf 3: Kompromisný štýl riešenia konfliktov



Kompromis ako spôsob riešenia konfliktov je znázornený v grafe 3, v ktorom vidíme, že priemerne ho najviac využíva spoločnosť Yazaki, čo predstavuje 81%, za ním sú to pedagogickí zamestnanci a to 68% a následne vojaci 50%. Málo ho využíva 8% vojakov, 7% pracovníkov Yazaki a 9% pedagogických zamestnancov. Nadužíva ho zase na druhej strane 42% vojakov, 23% učiteľov a najmenej sú to pracovníci Yazaki a to 12%.

IV. Vyhýbanie sa je neasertívny a nekooperatívny štýl riešenia konfliktov – jednotlivec nesleduje svoje vlastné záujmy a ani záujmy iných jednotlivcov. Takto sa tento človek konfliktom nezaoberá. Tento režim sa môže vyskytnúť v podobe diplomatického vyhýbaniu sa problému, odkladanie riešenia problému na vhodnejší čas, alebo jednoducho stiahnutie sa z ohrozujúcej situácie. **Vyhýbavý konfliktný štýl** nami oslovených respondentov znázorňuje graf 4.

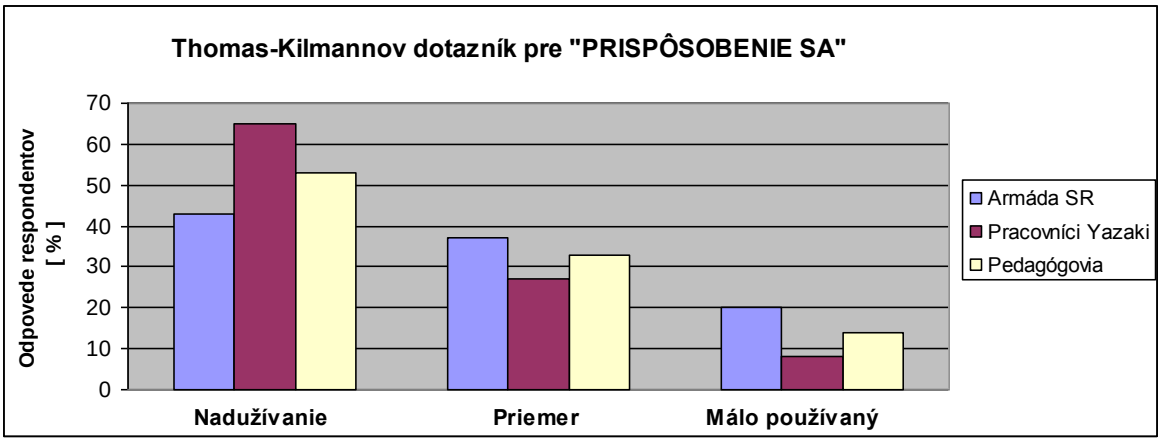
Graf 4: Vyhýbavý konfliktný štýl riešenia konfliktov



Vyhýbanie ako spôsob riešenia konfliktov je znázornený v grafe 4. Priemerne najviac v sa vyhýba konfliktu 65% pedagogických zamestnancov, tesne za nimi sú vojaci SR a to 64% a pracovníci Yazaki 63%. Mieru nadužívania v tomto štýle využívajú vojaci a pedagogickí zamestnanci rovnako a to 25%, za nimi sú pracovníci Yazaki s 24%. Tento spôsob málo používa 13% pracovníkov Yazaki, 11% vojakov SR a 10% pedagogických zamestnancov.

V. Prispôsobivosť – neasertívny a kooperatívny štýl riešenia konfliktov – úplný protiklad súťaživosti. Pri prispôsobivosti jednotlivec neprihliada na svoje vlastné záujmy s cieľom uspokojenia záujmov inej osoby, vystupuje tu prvok sebaobetovania. Prispôsobivosť môže mať podobu nesebeckej štedrosti alebo charity, podriadeniu sa inej osobe aj v tom prípade, že sa nimi človek riadiť nechce, alebo tiež pripustenie pohľadu inej osoby. **Prispôsobivý konfliktný štýl** nami oslovených respondentov znázorňuje graf 5.

Graf 5: Prispôsobivý štýl riešenia konfliktov



Konfliktom sa najviac priemerne prispôsobujú vojaci SR a to s 37%, potom sú to pedagogickí zamestnanci s 33% a poslední sú pracovníci Yazaki s 27%. Tento spôsob málo používa 20% vojakov, 14% pedagogických zamestnancov a 8% pracovníkov Yazaki. Nadužíva ho až 65% pracovníkov Yazaki, ďalej 53% pedagogických zamestnancov a 43% vojakov.

Zhrnutie odpovedí Thomas – Kilmann dotazníka (TKI):

Štýl Dominovanie využívajú priemerne najviac pracovníci Yazaki a to 73%. Za nimi nasleduje 57% vojakov a nakoniec 60% pedagogických zamestnancov. Málo tento štýl používa 33% vojakov, 30% pedagogických zamestnancov a 14% zamestnancov Yazaki. Tento štýl nadužíva 13% pracovníkov Yazaki a 10% vojakov a pedagogických zamestnancov.

Štýl Spoluprácu ako spôsob riešenia konfliktov využíva priemerne 51%, vojakov, 56% pracovníkov Yazaki a 59% pedagogických pracovníkov. 42% vojakov, 39% zamestnancov Yazaki a 12% pedagogických zamestnancov ho používa málo. Nadužíva ho naopak 7% vojakov, 5% zamestnancov Yazaki a 29% pedagogických zamestnancov.

Štýl Kompromis priemerne najviac využívajú pracovníci Yazaki a to 81%, za nimi sú to pedagogickí zamestnanci a to 68% a následne vojaci 50%. 8% vojakov, 7% pracovníkov Yazaki a 9% pedagogických zamestnancov ho používa málo a naopak mieru nadužívanie ako odpoveď sme zaznamenali u 42% vojakov, 23% pedagogických zamestnancov a najmenej u pracovníkov Yazaki a to 12%.

Priemerne najviac sa konfliktom vyhýba 65% pedagogických zamestnancov, tesne za nimi sú vojaci so 64% a pracovníci Yazaki so 63%. Tento štýl nadužívajú vojaci a pedagogickí zamestnanci rovnako a to 25%, za nimi sú pracovníci Yazaki s 24%. Tento štýl málo používa 13% pracovníkov Yazaki, 11% vojakov SR a 10% pedagogických zamestnancov.

Konfliktom sa najčastejšie priemerne prispôsobuje armáda s 37%, následne pedagogickí zamestnanci s 33% a na poslednom mieste sú to pracovníci Yazaki s 27%. 20% vojakov, 14% pedagogických zamestnancov a 8% pracovníkov Yazaki tento štýl používa málo. Naopak nadužíva ho 65% pracovníkov Yazaki, 53% pedagogických zamestnancov a 43% vojakov.

Vyhodnotenie hypotéz:

HYPOTÉZA 1: Predpokladáme, že existujú rodové rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku.

Rodové rozdiely vo vnímaní konfliktov a konfliktných situácií na pracovisku sme overovali prostredníctvom t-testov. Výsledky sme zaznamenali v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Rodové rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku

Vnímania konfliktov a konfliktných situácií na pracovisku	**Rod**	**Priemer**	**Smerodajná odchýlka**	**t**	**Sig. (2-tailed)**
Dĺžka trvania konfliktu	**muži**	1,79	1,021	3,689	**0,000**
	ženy	1,45	0,849		
Dĺžka riešenia konfliktu	**muži**	1,67	0,795	3,464	**0,001**
	ženy	1,42	0,683		

Zásah konfliktu do súkromia	muži	2,27	0,860	4,621	**0,000**
	ženy	2,89	0,838		
Zníženie výkonu pracovníka	**muži**	1,67	0,795	2,233	**0,024**
	ženy	1,42	0,683		

Zaznamenali sme rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku medzi mužmi a ženami. Muži intenzívnejšie vnímajú dĺžku trvania konfliktov. Pre nich je dôležité, aby konflikt mal krátke trvanie, aby sa vyriešil čo najskôr maximálne do pol hodiny. Ženy sa na rozdiel od mužov ku konfliktu vracajú častejšie a tým pádom trvá niekedy aj viac ako deň. Tiež muži chcú konflikt vyriešiť hneď, na rozdiel od žien, ktoré konflikt riešia aj niekoľko hodín. Muži tiež vnímajú viac skutočnosť, že konfliktné situácie na pracovisku znižujú výkon pracovníka, teda aj ich pracovný výkon.

Ženy na rozdiel od mužov pociťujú, že im konflikt zasahuje do ich súkromia a priznávajú, že nevedia oddeliť prácu od súkromia. Muži konštatujú, že doma už svoje pracovné záležitosti neriešia.

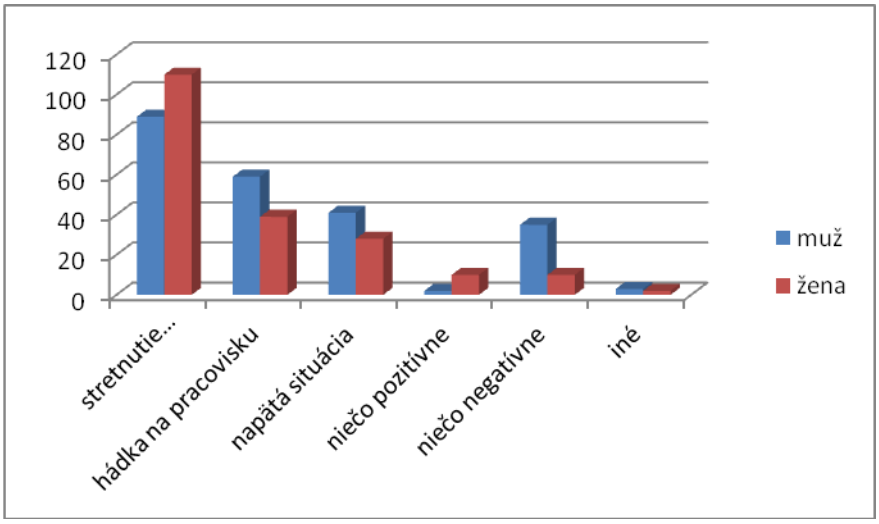
Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali aj v otázkach, čo pre nich konflikt predstavuje, s kým ho riešili a aké dôsledky na ich správaní zanechal. Tie sme overovali prostredníctvom Chí-kvadrát testu (tabuľka2).

Tabuľka 2: Pearson Chí-Square

	Čo pre vás predstavuje konflikt	**S kým bol konflikt riešený**	**Dôsledky konfliktov**
Chí-Square	26,195	15,704	28,431
Sig.	**0,000**	**0,001**	**0,000**

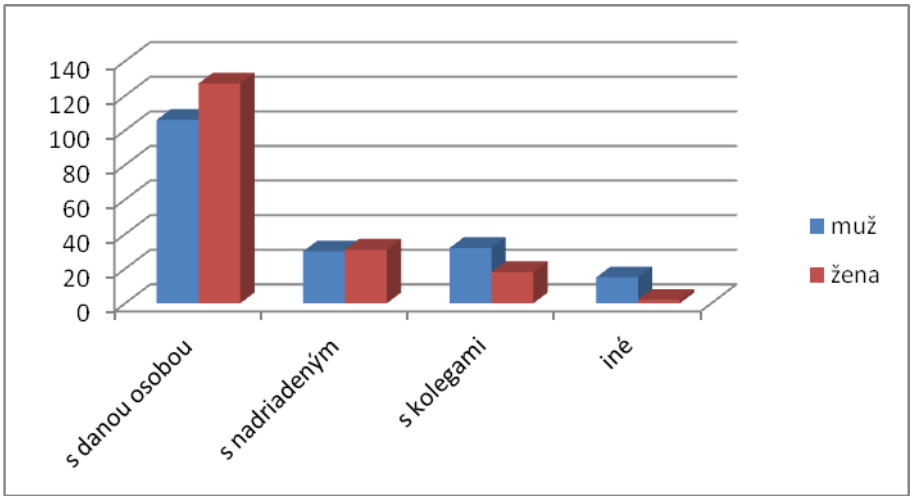
Výsledky Chí-kvadrát testu ukazujú na štatisticky významné rodové rozdiely v daných otázkach. Konštatujeme, že predpoklad o rozdielnom vnímaní konfliktom medzi mužmi a ženami sa potvrdil. Tieto otázky sme zaznamenali aj graficky prostredníctvom grafov 6,7,8.

Graf 6: Čo pre vás predstavuje konflikt



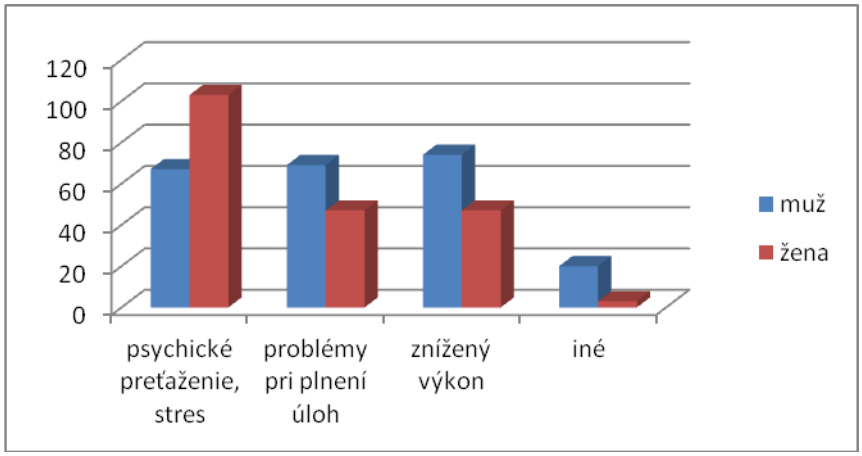
Z grafu 6 môžeme vidieť, že ženy (110) vnímajú konflikt ako stretnutie protichodných záujmov a vidia v konflikte aj niečo pozitívne. Muži vidia v pojme konflikt hádku na pracovisku (59), napätú situáciu (41), ako aj niečo negatívne (35).

Graf 7: S kým bol konflikt riešený



U žien bol konflikt riešený hlavne s danou osobou, s ktorou k nemu došlo (127). S nadriadeným riešia obe pohlavia problém približne rovnako (graf 7).

Graf 8: Dôsledky konfliktov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo sa týka dôsledkov, ktoré konflikt na ich správaní na pracovisku zanechal, u žien je to hlavne psychické preťaženie a stres (103). Muži ako dôsledok konfliktov uvádzajú hlavne znížený výkon v práci (74) a problémy pri plnení pracovných úloh (69) (graf 8).

Zhrnutie:

Hypotéza 1 sa nám potvrdila, pretože sme zaznamenali rozdiely vo vnímaní konfliktov a konfliktných situácií medzi mužmi a ženami. U mužov je to hlavne zameranie na pracovnú oblasť a dĺžku konfliktov a u žien ide o psychické preťaženie a zásah do ich súkromia.

HYPOTÉZA 2: Predpokladáme, že neexistujú rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku podľa miesta bydliska.

Rozdiely vo vnímaní konfliktov a konfliktných situácií na pracovisku medzi respondentmi žijúcimi v meste (353) a na vidieku (167) sme overovali prostredníctvom t-testov. Výsledky sme zaznamenali v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku podľa bydliska

Vnímania konfliktov a konfliktných situácií na pracovisku	**Bydlisko**	**Priemer**	**Smerodajná odchýlka**	**t**	**Sig. (2-tailed)**
Dĺžka trvania konfliktu	mesto	1,58	0,905	-1,662	0,098
	vidiek	1,75	1,062		

Dĺžka riešenia konfliktu	mesto	1,59	0,762	1,470	0,142
	vidiek	1,47	0,734		
Zásah konfliktu do súkromia	mesto	2,08	0,860	-0,435	0,664
	vidiek	2,12	0,874		
Zníženie výkonu pracovníka	mesto	1,49	0,780	-0,111	0,912
	vidiek	1,50	0,724		

Tabuľka 9 poukazuje na to, že neexistujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku medzi respondentmi, ktorí žijú v meste a na vidieku. Dĺžku trvania konfliktov, dĺžku riešenia konfliktov, zásah sporov do súkromia, ani pôsobenie konfliktu na výkonnosť pri práci nevnímajú respondenti žijúci v meste alebo na vidieku rozdielne.

Štatisticky významné rozdiely sme sledovali aj v otázkach, čo pre nich konflikt predstavuje, s kým ho riešili a aké dôsledky na ich správaní zanechal prostredníctvom Chí-kvadrát testu (tabuľka 4).

Tabuľka 4: Pearson Chí-Square

	Čo pre vás predstavuje konflikt	**S kým bol konflikt riešený**	**Dôsledky konfliktov**
Chí-Square	14,244	2,258	2,838
Sig.	,014	,521	,417

Výsledky Chí-kvadrát testu ukazujú, že v daných otázkach neexistujú štatisticky významné rodové rozdiely v daných otázkach.

Zhrnutie:

Hypotéza 2 sa nám potvrdila, pretože sme nezaznamenali rozdiely vo vnímaní konfliktov a konfliktných situácií medzi respondentmi žijúcimi v meste a na vidieku.

HYPOTÉZA 3: Predpokladáme, že existuje súvislosť medzi vekom respondentov a ich vnímaním konfliktov.

Hypotézu 3 sme overovali prostredníctvom korelačnej analýzy, Pearsonovym korelačným koeficientom. Výsledky H3 sme zaznamenali do tabuľky 5.

Tabuľka 5: Súvislosti medzi konfliktami a vekom respondentov

	zažil konflikt	bol účastník konfliktu	dĺžka trvania konfliktu	dĺžka riešenia konfliktu	zásah do súkromia	dôsledky konfliktu na správanie	znižovanie výkonnosti
VEK	**-,130****	**-,255****	**-,203****	**-,156****	**,314****	**,217****	**,294****

Zaznamenali sme korelácie medzi vekom respondentov a riešením konfliktných situácií. Negatívnu súvislosť sme zaznamenali medzi vekom a otázkou, či zažili v pracovnom procese konflikt. Starší respondenti zažívajú v práci menej konfliktov, ako aj sú v menšom rozsahu priamymi účastníkmi konfliktov. Aj dĺžku trvania ako aj riešenia konfliktu sa starší respondenti snažia znižovať, pretože to vnímajú ako priamy zásah do ich súkromia, vidia v konfliktoch negatívne dôsledky na ich správanie ako aj pociťujú, že sa tým znižuje ich výkonnosť.

Súvislosti medzi spôsobmi riešenia konfliktov (dotazník TKI) s vekom sme overovali tiež prostredníctvom korelačnej analýzy. Výsledky Pearsonovho korelačného koeficientu sme zaznamenali v tabuľke 6.

Tabuľka 6: Spôsoby riešenia konfliktov vo vzťahu k veku respondentov

	Súťaživosť/ Dominovanie	Spolupráca	Hľadanie kompromisu/ Kompromis	Vyhýbanie sa	Prispôsobivosť
VEK	**-,308****	,175	**,263****	-,131	**,314****

Vo vzťahu k štýlom riešenia konfliktov sme zaznamenali štatisticky významné súvislosti medzi vekom a spôsobmi, akými respondenti konflikty riešia. S rastúcim vekom neriešia konflikt dominantným, súťaživým spôsobom. Okoliu sa snažia prispôsobiť a hľadajú kompromisy. V spôsobe riešenia konfliktov Spolupráca a Vyhýbanie sa sme štatisticky významné súvislosti nezaznamenali.

Zhrnutie:

Hypotéza 3 sa nám potvrdila, pretože sme zaznamenali súvislosti medzi vekom respondentov a vnímaním konfliktov ako aj spôsobmi riešenia konfliktov v pracovnom procese.

Diskusia a záver

Dotazníkovým výskumom sme dospeli k potvrdeniu všetkých troch hypotéz. Predpokladali sme, že existujú rodové rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku. Táto hypotéza sa nám potvrdila, keďže pre mužov je dôležité, aby konflikt trval krátko a aby sa vyriešil maximálne do pol hodiny. Ženy sa naopak ku konfliktu vracajú častejšie a tým pádom trvá niekedy aj viac ako deň. Muži zase tvrdia, že konfliktné situácie na pracovisku znižujú výkon pracovníka. Ženy zase nevedia oddeliť prácu od súkromia a tým pádom im konflikt zasahuje do ich súkromia na rozdiel od mužov.

Druhá hypotéza v znení: Predpokladáme, že neexistujú rozdiely vo vnímaní konfliktov na pracovisku podľa miesta bydliska sa nám potvrdila taktiež. Dĺžku trvania konfliktov, dĺžku riešenia konfliktov, zásah sporov do súkromia, ani pôsobenie konfliktu na výkonnosť pri práci nevnímajú respondenti žijúci v meste alebo na vidieku rozdielne. Tretí náš predpoklad, že existuje súvislosť medzi vekom respondentov a ich vnímaním konfliktov sa nám potvrdil. Štatisticky významné súvislosti sme zaznamenali medzi vekom a spôsobmi, akými respondenti konflikty riešia.

S tvrdením, že najčastejšie konflikt na pracovisku vyvolávajú pracovníci medzi sebou sa zhodli pracovníci Yazaki a pedagogickí zamestnanci. Vojaci armády SR si myslia, že je to práve nadriadená osoba, ktorá takéto konflikty vyvoláva najčastejšie. Vojaci armády SR., pedagogickí zamestnanci aj zamestnanci Yazaki sa najčastejšie s konfliktom stretávajú 1 krát týždenne. Všetky tri naše skúmané vzorky potvrdili, že konflikty sú priamo riešené s danou osobou. Podľa odpovedi našich respondentov by konflikty na pracovisku vyriešili ihneď.

Na tom, že vzniknutý konflikt najčastejšie trval iba niekoľko minút sa zhodli vojaci armády SR a pracovníci Yazaki. To, že sa daný konflikt riešil ihneď po jeho prepuknutí si myslia všetky tri sledované rezorty. Doma pracovné záležitosti neriešia vojaci SR a pracovníci Yazaki. Pedagógovia svoju prácu a konflikty v nej od svojho súkromia oddeliť nevedia.

Vo výskume sme sa zaoberali uskutočňovaním a následne aj vyhodnocovaním dvoch dotazníkov. Thomas Kilmannov dotazník a Dotazník zameraný na výskum vnímania konfliktov na pracovisku. Tento výskum sme uskutočnili v spoločnosti Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o, u profesionálnych vojakov mechanizovaného práporu v Trebišove a u pedagogických zamestnancov. Výsledky dotazníka nám dopomohli pri potvrdzovaní alebo vyvrátení nami stanovených hypotéz, z ktorých sa nám potvrdili všetky tri (H1, H2, H3). V týchto dotazníkoch sme porovnali rozdiely medzi pracovníkmi v oblasti konfliktov na pracovisku podľa veku, pohlavia, miesta bydliska. Zisťovali sme ich názory a

hľadali súvislosti, zhody a rozpory. Takisto sme sa snažili zachytiť to, aké dôsledky daný konflikt necháva na správaní našich respondentov. V Thomas Kilmannovom dotazníku sme zase zisťovali, akým spôsobom konflikt na pracovisku zamestnanci riešia.

Konflikt vzniká ako prirodzená súčasť každého diania v ľudskej spoločnosti. Riešenie konfliktu a jeho účinné využívanie patrí medzi významné zručnosti v personálnom manažmente. Konfliktom je vhodné venovať patričnú pozornosť a nenechať ich na pracovisku zachádzať do extrémnych výšok, ktoré by mohli narušiť nielen pracovné, ale aj osobné medziľudské vzťahy.

Literatúra

ADAMKOVÁ, H. 2006. Organizačné správanie. Bratislava : Ekonóm, 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.

FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. 2008. Sociální konflikty. In Výrost, J., Slameník, I. (Eds.) 2008. Sociální psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 303-318. ISBN 978-80-247-1428-8.

HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. A. 1991. Organizational behaviour. 2. vyd. New York : Prentice Hall, 1991. 617 s. ISBN 0-13-639899-5.

PAULÍK, K. 2010. *Psychologie lidské odolnosti.* Praha: Grada Publishing, 2010. 240s. ISBN 80-247-295-98.

SOJKA, L. 2006. Základy manažmentu. 1. vyd. Prešov : POLYGRAF Prešov, 2006. 104 s.

THOMAS, K. W., KILMANN, R. H. 2008. ThomasKilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report. Retrieved from. [online]. [cit. 2013-09-07]. Dostupné na internete:<http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/onlinecourses/thomaskilmannconflictmodeinstrument>

Kontaktná adresa autorov:

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk
PhDr. Alena Ivanková
e-mail: alenkia@centrum.sk

AKTÍVNE POČÚVANIE AKO PREDPOKLAD EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE V SOCIÁLNEJ INTERAKCII

Zuzana Bolibruchová

***Abstrakt*:** Predpokladom úspešnej sociálnej interakcie je osvojenie a aplikovanie základných princípov efektívnej komunikácie. Autorka v príspevku poukazuje na význam komunikácie vo všeobecnosti, avšak osobitný dôraz kladie na aktívne počúvanie, ktoré je predpokladom úspešnej a efektívnej komunikácie. V príspevku je ponúknutá analýza hlavných faktorov, ktoré sa podieľajú na formovaní a realizácii aktívneho počúvania. Okrem konštruktívnych faktorov aktívneho počúvania je ponúknutý prehľad najčastejších bariér, ktoré bránia aktívnemu počúvaniu, v dôsledku ktorých dochádza k deštruktívnej komunikácii a oslabeniu sociálnej interakcie. Cieľom príspevku je zdôrazniť potrebu systematického nácviku a aplikovania aktívneho počúvania, v dôsledku ktorého môže človek pestovať kvalitné a zdravé sociálne vzťahy.

Abstract: A prerequisite for a successful social interaction is the adoption and application of the basic principles of effective communication. The author in this contribution refers to the importance of communication in general; however, a special emphasis is on active listening, which is a prerequisite for successful and effective communication. In the contribution of the main factors, which are offered to participate in the shaping and implementation of active listening. In addition to the constructive factors of active listening is offered an overview of the most common barriers that hinder the active listening, in which experiencing destructive communication and weakening of social interaction. The aim of the contribution is to highlight the need for systematic training and the application of active listening, in which a person can grow high-quality and healthy social relationships.

Kľúčové slová: aktívne počúvanie, empatia, komunikácia, sociálna interakcia

Key words: active listening, empathy, communication, social interaction

Na slovenskom ako aj zahraničnom trhu existuje veľa publikácií, ktoré sa zameriavajú na sociálne spôsobilosti, zdôrazňujúc najmä efektívnu komunikáciu a riešenie konfliktov.

Téma budovania sociálnych vzťahov a interpersonálnych spôsobilostí je často diskutovanou na mnohých odborných seminároch, či podujatiach. V súlade s Křivohlavým (in Komárková, 2001) sa domnievame, že v rámci sociálnej komunikácie je kladená veľká pozornosť hovoreniu, zvlášť verbálnej stránke a pomerne málo pozornosti sa venuje načúvaniu, ktoré predstavuje organickú súčasť rozhovoru v rámci sociálnej interakcie.

V rámci skvalitňovania komunikačných zručností sa kladie dôraz na efektívne vysielanie a prijímanie správ prostredníctvom zlepšovania spôsobu komunikácie, efektívneho vedenia rozhovorov, efektívneho vyjadrovania verbálnych a neverbálnych prejavov. Od detstva je človek vedený k napodobňovaniu hovoreného slova, kultivuje sa rečový prejav, rozvíja sa schopnosť rozprávať, avšak rozvíjanie schopnosti počúvať sa posúva do úzadia. Je na mieste zdôrazniť vyjadrenie Herakleita z Efezu, ktorý uviedol? *"Tí, ktorí nevedia načúvať, nevedia ani hovoriť"* (porov, Vybíral, 2009, s. 124).

Sociálna interakcia

Interakcia vo všeobecnosti je ponímaná ako „vzájomné aktívne pôsobenie, ovplyvňovanie jedincov, skupín a prostredia, jeden jedinec svojím konaním vyvoláva zmenu v druhom jedincovi“ alebo zjednodušene vysvetlené „podiel činnosti osoby A na činnosti osoby B“ (Hartl, 2000, s. 236). Nákonečný (1997) v súvislosti s interakciou ponúka obrazné vyjadrenie tzv. „psychologického ping – pongu“, čím vysvetľuje, že v procese interakcie sa indivíduá vzájomne stimulujú a reagujú na seba a tak rozvíjajú reťaz akcií a reakcií.

Podstatou sociálnej interakcie je vzájomné dorozumievanie, verbálne aj neverbálne medzi dvoma alebo viacerými jedincami, či medzi skupinami. Toto dorozumievanie najčastejšie prebieha tak, že správanie jedného sa stáva podnetom pre správanie druhého, jeho reakcia sa naopak stáva podnetom pre prvého či ďalšieho. Prikláňame sa k vyjadreniu Nákonečného (ibid), že fenomén interakcie vyjadruje celý rad sociálnych motívov, vytvára rámec sociálnych komunikácií a obvykle prebieha ako vzájomná výmena určitých hodnôt. Proces sociálnej interakcie prebieha neustále, keďže človek je v neustálom kontakte s druhými. Súhlasíme s vyjadrením Oravcovej (2004), podľa ktorej „sociálna interakcia je nepretržitým procesom výmeny rozličných informácii, prebiehajúci medzi dvomi, či viacerými ľuďmi, ktorí sa stretnú v určitej sociálnej situácii.” (Oravcová, 2004. s. 82). Kollárik (in Oravcová, 2004) uvádza tri zložky, ktoré vytvárajú sociálnu interakciu. Ide o sociálnu percepciu, sociálnu komunikáciu a sociálne správanie. V sociálnych interakciách sa nedá nekomunikovať a preto komunikácia sa pokladá za základ sociálnej interakcie.

Komunikácia

Existuje veľmi veľa definícií na koncept komunikácie. V odbornej literatúre neexistuje jediná spoločná definícia, ktorá by bola všeobecne prijímaná. Podľa Vybírala (2009) niektoré definície ľudskej komunikácie sú zúžené a upriamujú pozornosť buď na predávanie informácií (zdôraznenie syntaxu, t.j. kódovanie, komunikačné kanály, kapacita komunikácie, ruchy atď.) alebo na vzájomný kontakt (preceňovanie pragmatiky, t.j. analýza vzťahu medzi produktorom a príjemncom v konkrétnom kontexte atď.) (ibid, s. 26- 27). Na inom mieste uvádza, že nie je možné podať vyčerpávajúcu definíciu komunikácie, ktorá by zahŕňala všetky aspekty – napríklad sociálne, filozofické, kognitívne, lingvistické, kultúrne (ibid, s. 30). Latinský preklad slova „communicare" znamená „robiť, vytvoriť niečo spoločné". Jeden z najobsiahlejších latinských slovníkov - *Thesaurus linguae latinae* podáva definíciu „c*ommunicare"* ako „*participare",* čiže zúčastňovať sa s niekým na niečom, podieľať sa, mať podiel na niečom. Aby nebolo pochybností, o čo v komunikácii ide, uvádza tento slovník doslova: „communicare est multum dare", čo v preklade znamená: „Komunikovať znamená mnoho dávať" (Kristová, 2002, s. 11). Pri takomto chápaní komunikácie sa nám vynára otázka, čo znamená „mnoho dávať"? Čoho sa týka vzájomné dávanie? Na uvedenú otázku Křivohlavý (1993) ponúka odpoveď, že v rámci spoločného dávania ide o určitú výmenu informácií, metakomunikačných kľúčov, postoja k danej veci, javu, postoja a vzťahu k partnerovi, ale taktiež spoločné dávanie zahŕňa sebaponímanie, kvalitu vzťahu, pravidlá spoločenského styku, súhrn zvyklostí a zaužívaných noriem.

J. Brindza (1996) zdôrazňuje v komunikácii interakciu, vzájomný vzťah nositeľa správy (komunikátora) a príjemcu správy (recipienta) „Kľúčovým cieľom komunikácie je vyjaviť, dať vedieť, čo sa nachádza vo vnútri srdca človeka." (Bubák, 1999, s.10). Podľa Barkera (1987) jadro procesu vzájomnej komunikácie spočíva na sebaodhalení. Je to prostriedok, pomocou ktorého ostatní vedia, čo sa deje v našom vnútri, čo si myslíme, čo cítime, na čom nám záleží. Okrem toho sebaodhalenie je primárnym zdrojom uspokojenia v dlhotrvajúcich vzťahoch.

Domnievame sa, že odhaľovanie vnútorného sveta bez "počúvajúceho ucha" by viedlo k postupnému uzatváraniu až k neochote vyjadrovať emócie a myšlienky. Naopak, "človek, ktorý sa zveruje, môže pociťovať vďačnosť za to, že je niekto ochotný ho vypočuť a neodsudzovať ho či inak hodnotiť" (Vybíral, 2009, s. 123).

Aktívne počúvanie

V odbornej literatúre sa v súvislosti s "aktívnym počúvaním" môžeme stretnúť s pojmami "načúvanie" alebo "zúčastnené počúvanie". Ide o synonymické pojmy, ktorých podstatu bližšie vysvetlíme v nasledujúcej časti.

Pri pochopení podstaty aktívneho počúvania je dôležité najprv si uvedomiť rozdiel medzi "počutím" a "načúvaním". V rámci komunikačného procesu počúvame prostredníctvom sluchového zmyslu. Křivohlavý (1993) fyziologický jav počutia prirovnáva činnosti mikrofónu a magnetofónu, ktorá spočíva v zachytávaní akustických vĺn a ich registrácii. Pri načúvaní, resp. aktívnom (zúčastnenom) počúvaní ide o porozumenie, pochopenie, interpretáciu počutého. Podstata aktívneho počúvania spočíva nielen vo vnímaní akustických podnetov, ale predovšetkým v pochopení významu všetkého, čo človek registruje (porov. Křivohlavý in Komárková, 2001). Novalis (1999) proces načúvania metaforicky prirovnáva ku overtúre symfónie, bez vzťahu ku vedomostiam o hudobnej teórii. Profesionálne načúvanie spočíva v štruktúrovaní a kategorizovaní výpovedí, tak ako profesionálny hudobník rozoznáva jednotlivé témy hudobnej skladby.

Zo samotného názvu vyplýva, že človek v počúvaní nie je pasívny prijímateľ správ, ale v popredí je jeho aktivita, zúčastnenie. Ondrušek (2007) uvádza, že ide o "počúvanie, na ktorom sa zúčastňujeme svojím prežívaním, pri ktorom vo svojom vnútri a niekedy i navonok reagujeme" (ibid, s. 20).

Autori mnohých odborných publikácií zdôrazňujú potrebu načúvania, resp. aktívneho počúvania predovšetkým v poskytovaní starostlivosti a podpornom vedení ľudí, ktorí majú ťažkosti či psychického alebo fyzického charakteru. Novalis (1999) zdôrazňuje potrebu profesionálneho načúvania v podpornej terapeutickej práci s pacientom. Podľa neho je „profesionálne načúvanie bázou pre budúce cielené intervencie a to je to, vďaka čomu je podporná terapia niečím viac, než len sériou priateľských rozhovorov“ (ibid, s. 57). Portner (2009) zdôrazňuje uplatňovanie načúvania nielen kvôli pochopeniu toho, čo druhý človek prežíva a čo potrebuje, ale aj kvôli tomu, aby referenčné osoby vedeli, ako majú reagovať. Bez načúvania nie je možná uspokojivá starostlivosť a podpora. Poskytovaniu starostlivosti by podľa Portnera (2009) malo predchádzať „načúvanie všetkými zmyslami, teda všímať si reakcie, pocity, vnemy, ktoré nie sú vyjadrené rečou“ (ibid, s. 40). Vďaka vciťovaniu sa do subjektívneho prežívania a vnímania človeka sa aj pre počúvajúceho otvárajú úplne nové horizonty porozumenia. "Skutočné načúvanie druhému človeku obohacuje počúvajúceho" (Rogers in Vybíral, 2009, s. 123).

Načúvanie človeka nenechá v pokoji a vedie ho k rozhodnutiu. Načúvaním sa môžu vytvárať podmienky k ďalšiemu rozvinutiu rozhovoru, načúvanie privádza osobu nielen k vypočutiu, ale aj k možnosti hľadania spôsobov riešenia problému (porov. Křivohlavý, 1993).

Druhy aktívneho počúvania

Křivohlavý (in Komárková, 2001) ponúka tri druhy aktívneho počúvania, ktorým je rezonancia, reflexia, sumarizácia. Ďalší autori k uvedeným druhom aktívneho počúvania pridávajú kladenie otázok (porov. Ondrušek, 2007, Oravcová, 2004, Vybíral, 2009) . V rámci "rezonancie" ide o jemnú slovnú obmenu počutého, čo predstavuje určitú obdobu spätnej väzby. Vyšším stupňom rezonancie je považovaná "reflexia", v rámci ktorej je význam počutého preformulovaný vlastnými slovami načúvajúceho. Reflexia predstavuje parafrázovanie počutého. Uvedené druhy aktívneho počúvania prebiehajú častejšie v rámci dialógu. Na konci rozhovoru dochádza ku "sumarizácii", ktorá spočíva vo vyjadrení celkového pochopenia situácie zo strany načúvajúceho. Ondrušek (2007) vyzdvihuje pozitíva sumarizovania v podávaní vyjasňujúcej spätnej väzby ako aj v tom, že cez sumarizovanie sa posúva tok reči dopredu a nachádza súvislostí v tom, čo bolo povedané. Zároveň Ondrušek (ibid) upozorňuje na vyhýbanie sa používaniu odborného jazyka pri sumarizovaní a odporúča využívanie výrazov, podobné tým, ktoré použil partner. Nie je vhodné „nálepkovať“ prejavy správania, ktoré uvádzal partner.

V súvislosti s kladením otázok sa zdôrazňuje potreba otvorených otázok, ktoré človeku nechávajú priestor, aby sa rozhovoril. Zo strany pýtajúceho otvorenými otázkami sa presúva iniciatíva na osloveného, ktorý nemusí presne vedieť, na čo sa ho pýtajúci pýta. V mnohých situáciách je dôležité, čím a o čom začne hovoriť a ako pochopí kladenú otázku, čo následne prináša ďalšie informácie pre pýtajúceho sa (porov. Vybíral, 2009). Vybíral poukazuje, že "týmto typom kladenia otázok signalizujeme záujem o pokračovanie rozhovoru" (ibid, s. 131).

Osobitným nástrojom aktívneho počúvania je "empatia". Prostredníctvom empatického prístupu človeku - hovoriacemu je nastavené zrkadlo, čo mu uľahčuje orientáciu vo svete prežívania a v subjektívne relevantných významoch. Vďaka empatie je stimulovaný k ďalšiemu prejavu, k podporovaniu sebaexplorácie, ktorá prispieva k hlbšiemu sebapoznaniu a osobnému rastu. Konkrétny obraz empatického prístupu ponúka Vymětal (1996) v rámci psychoterapeutického vzťahu. Podstatu empatie vysvetľuje vo videní vecí „očami“ klienta a „zvnútra“, teda tak, ako on sám prežíva a hodnotí. Úlohou terapeuta je druhému pozorne načúvať, porozumieť a toto pochopenie ponúkať bez hodnotenia. Požiadavkou pre terapeuta

je neposudzovať výpovede a konanie klienta. "Aktívne a empatické počúvanie považuje rad psychoterapeutických smerov za nešpecifický, takmer univerzálny liečebný faktor" (Vybíral, 2009, s. 123).

Na mieste je otázka, do akej miery je možné uplatňovať aktívne počúvanie, ak do komunikačného procesu vstupujú strany, ktoré sú sebe vzájomne nesympatické až antipatické. Odpoveď na kladenú otázku ponúka Křivohlavý (1993), ktorý v súvislosti s empatiou zdôrazňuje "vedomý príklon k človeku a jeho citovému stavu...v pozadí je vôľa, dobrá vôľa toho, kto vstupuje do hry s ochotou druhému citovo porozumieť" (ibid, s. 64). Podrobnejšie vysvetlenie podstaty empatie ponúka Jacobs (in Křivohlavý, 1993) vyjadrením, že "empatia začína tam, kde opustíme vlastné myšlienky, city a predstavy a začneme uvažovať o tom, ako by sme sa asi my sami cítili v situácii druhého človeka" (ibid, s. 64). Podľa Swetsa (in Křivohlavý, 1993) empatické porozumenie druhému znamená stáť na tej istej pôde, na ktorej stojí partner, chodiť v jeho topánkach, vidieť svet jeho očami a pozerať sa na všetko z jeho hľadiska.

Vzhľadom k tomu, že empatia patrí medzi ľudské schopnosti, je možné túto schopnosť rozvíjať, napríklad v rámci psychoterapeutického vzdelávania, výcvikov alebo pestovaním umenia (porov. Vymětal, 1996).

Pre odborníkov z pomáhajúcich profesií sú tréningy, zamerané na empatické, zúčastnené počúvanie dôležité nielen na zvyšovanie spôsobilosti koncentrovať sa, ale najmä na zbavovanie predsudkov, stereotypov a schém vnímania, ktoré vedú k filtrovaniu informácií (porov. Vybíral, 2009).

Bariéry (filtre) aktívneho počúvania

V procese aktívneho počúvania môže dochádzať k bariéram, ktoré vychádzajú z vonkajšieho prostredia. Ide najmä o rušiace vplyvy prostredia, v ktorom sa realizuje vzájomná komunikácia. Príkladom môže byť hluk, zvonenie telefónov, mobilov počas rozhovoru, nedostatočné osvetlenie, prítomnosť okolitých ľudí, rušiacich komunikáciu. Křivohlavý (1993) uvádza aj ťažkosti, ktoré vychádzajú zo strany hovoriaceho. V tejto súvislosti sa stáva problematické počúvanie z dôvodu, že hovoriaci partner podáva informácie nezrozumiteľne, nejasne alebo svojimi informáciami preťaží poslucháča. V rečovom prejave prehnane používa frázy, klišé. Taktiež v správaní hovoriaceho môže dochádzať k rušivým prejavom. Ide napríklad o mimické prejavy, ktoré sú počas celého rozhovoru akoby "naučené", nemenné. Hovoriaci partner má kamennú tvár alebo tzv. umelý úsmev. Křivohlavý (ibid) upozorňuje na riziko "hereckých" výkonov zo strany hovoriaceho, v rámci ktorých predstiera (simuluje), čo

nie je a naopak zastiera (disimuluje), čo je. Okrem uvedených bariér, vychádzajúcich z vonkajšieho prostredia a zo strany hovoriaceho dochádza k problematickému počúvaniu v dôsledku samotného poslucháča. V tomto zmysle použijeme vyjadrenie tzv. "vnútorných bariér". Ondrušek (2007) uvádza najčastejšie bariéry, resp. chyby v počúvaní v zmysle nepočúvania, selektívneho počúvania a hodnotiaceho počúvania. Podľa neho nepočúvanie spočíva v neschopnosti "naladiť sa na partnera v rozhovore a preladiť z vlastného sveta do jeho sveta" (ibid, s.20). Ide o mechanické prikyvovanie, sporadické položenie otázky, ktorých odpovede nie sú zaujímavé pre poslucháča. Uvedené príklady vystihujú pojem tzv. "diktafónového počúvania". Ide o situácie, v ktorých je síce poslucháč prítomný, avšak len pasívne, všetko registruje, ale nezúčastnene. Svoju "úlohu poslucháča" splní len registrovaním a uložením informácií pre seba (porov. Křivohlavý, 1993, Ondrušek, 2007). Vo vysielaní informácií zo strany hovoriaceho dochádza niekedy k situáciám, kedy sú prijímané informácie pre počúvajúceho nepríjemné, "ťažšie stráviteľné", možno ohrozujúce a počúvajúceho vedú k selekcii, výberu správ. Ide o selektívne počúvanie, počas ktorého sa počúvajúci zameriava len na niektoré aspekty povedaného a pre ďalšie informácie nastavuje filter (porov. Ondrušek, 2007). Dôsledkom nastaveného filtra informácií dochádza k strate niektorých správ (porov. Wiener in Vybíral, 2009).

V procese komunikácie sú neodmysliteľnou súčasťou "kognitívne procesy". Ide o všetky psychické procesy (vnímanie, pozornosť, pamäť, myslenie, hodnotenie, prisudzovanie, očakávanie), vďaka ktorým spracovávame a uchovávame informácie z vonkajšieho prostredia aj z vnútorného prostredia organizmu (porov. Praško, Možný, 2007). To, ako počas komunikácie vnímame, myslíme, hodnotíme svojho partnera alebo seba, vo veľkej miere ovplyvňuje celý komunikačný proces. „Pri interpersonálnom stretnutí vyhodnocujeme dvojaké signály. Prvé prichádzajú zvonku: od druhej osoby či osôb, z jazyka, ktorý používajú a z prostredia, ktoré nás obklopuje. Ďalšie prichádzajú zvnútra, z nás samých, našej mysle, niekedy i z nášho tela, z toho, ako reaguje...Väčšinu z týchto dvojakých správ si ale v danú chvíľu pravdepodobne neuvedomujeme, a to i napriek tomu, že našu komunikáciu zásadnou mierou ovplyvňujú.“ (Vybíral, 2009, s. 68). Význam podávanej správy zo strany partnera nezávisí len od toho, ako nám to partner podal, ale predovšetkým podľa toho, ako si to my sami vysvetlíme, interpretujeme. Význam našich vlastných interpretácií zdôraznil už A. Ellis (zakladateľ kognitívnej terapie). Podľa Ellisa „emočný vplyv určitej udalosti (podnetu, antecedentu) a reakcie na neho vo forme zjavného správania sú spôsobené kognitívnym spracovaním týchto udalostí.” (in Praško 2007, s. 34). Práve charakter kognitívneho

spracovania je v pozadí ďalšej bariéry v procese aktívneho počúvania, ktorá spočíva v tzv. hodnotiacom počúvaní.

V rámci uvedenej bariéry počúvajúci je nastavený s vopred danými predpokladmi a vlastnými názormi a čokoľvek, čo partner hovorí, má tendenciu hneď posudzovať. Rizikom takého nastavenia je znemožnenie počutia faktov a prežívania, ktoré by situáciu ukázali z iného uhla, než ju počúvajúci videl pred partnerovým rozprávaním. Hodnotiace počúvanie je do určitej miery aktívne počúvanie, ale nastavenie poslucháča je príliš uzavreté. Posluchač má vopred pripravené určité "formičky" a schémy. V dôsledku vytvorených schém, to, čo nezapadá poslucháčovým schémam, sa po ceste medzi hovoriacim a počúvajúcim stratí alebo premení tak, že zapadne do obrazu, ktorý si počúvajúci vytvoril už skôr (porov. Ondrušek, 2007). *Schéma* predstavuje „základné presvedčenie, na základe ktorého si človek organizuje svoj pohľad na seba, na svet a na budúcnosť.“ (Praško, 2007 s. 53). Podľa amerického psychiatra A. T. Becka kognitívna schéma predstavuje „relatívne stabilný spôsob organizácie myslenia a hodnotenia udalosti. Tieto schémy predstavujú súhrn základných, často nevypovedaných a nevedomých predpokladov o tom, aký som, aký je svet okolo mňa a čo od neho môžem očakávať.“ (Praško, 2007, s.50) V procese komunikácie „práve schémy o druhých a o udalostiach vytvárajú naše pred-komunikačné nastavenie - filtre pre vnímanie“ (Vybíral, 2009, s. 72). Vytváranie a fixovanie negatívnych schém vedie k riziku deštruktívnej komunikácie a k zbytočným nedorozumeniam v sociálnej interakcii. Napriek tomu, že kognitívne schémy majú pre človeka neuvedomovaný charakter, Vybíral zdôrazňuje, že svoje schémy si môžeme uvedomiť. Schopnosť uvedomovania svojich zafixovaných schém závisí od pozornej a úprimnej sebareflexie a schopnosti vhľadu do vlastného myslenia.

Záver

Napriek tomu, že spôsobilosť aktívneho počúvania v komunikácii vychádza z náročnej práce na sebe, dlhodobom nácviku a reflexii sociálnych situácií, dôsledkom je efektívna komunikácia a skvalitňovanie sociálnej interakcie.

Základné zásady empatického zúčastneného počúvania ponúka výstižne Killinger vyjadrením: "Empatický posluchač neustrnie na svojich vlastných predsudkoch a úsudkoch, dojmoch a súdoch, ale je ochotný to všetko zmeniť" (Killinger in Křivohlavý 1993, s. 80).

Literatúra

BARKER, L.L.: Communication. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1987.

BRINDZA, J.: Sociálna komunikácia. Banská Bystrica: PF UMB, 1996, 72s. ISBN 80-88825-95-4.
BUBÁK, M.: O čom ste sa zhovárali cestou? (Konflikty vo vzťahoch). In: Ľudské vzťahy a komunikácia. Zborník prednášok. Bratislava: UPC, Mlynská dolina, 1999.
HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník. Praha, Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
KRISTOVÁ, J., TOMAŠKOVÁ, Z.: *Komunikácia v ošetrovateľstve.* Martin: Osveta, 2002.
KŘIVOHLAVÝ, J.: Povídej, naslouchám. Praha: Návrat, 1993. s. 105. ISBN 80-85495-18-X.
KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J.: Aplikovaná sociální psychologie III. Praha: Grada, 2001. s. 224. ISBN 80-247-0180-4.
NAKONEČNÝ, M.: Encyklopedie obecné psychologie. Praha, Academia, 1997, 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
NOVALIS, P.N., ROJCEWICZ, S.J., PEELE, R.: Klinická príručka podpornej psychoterapie. Trenčín: Vydavateľstvo F, 1999. s. 421. ISBN 80-967277-7-X.
ONDRUŠEK, D.: Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci. Bratislava: PDCS, 2007. s. 77. ISBN 80-969431-2-X
ORAVCOVÁ, J.: Sociálna psychológia. Vysokoškolská učebnica. UMB, Banská Bystrica, 2004, 314 s. ISBN 80–805–980–5.
PORTNER, M.: Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícimi trvalou péči. Praha: Portál, 2009. s. 176. ISBN 978-80-7367-582-0.
PRAŠKO, J., MOŽNÝ, P., ŠLEPECKÝ, M. a kol.: Kognitivně behaviorálni terapie psychických poruch. Praha, Triton, 2007. 1063 s. ISBN 978-80-7254-865-1.
VYBÍRAL, Z.:Psychologie komunikace.Praha, Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
VYMĚTAL, J.: Základy Rogersovské psychoterapie. In Psychoterapie I, Zborník prednášok, Praha: Triton, 1996. s. 150 -159. ISBN 80-85875-16-0.

Kontaktná adresa autora:
PhDr. Zuzana Bolibruchová
Katolícka univerzita v Ružomberku
Teologická fakulta, Teologický inštitút
Spišská Kapitula 12
053 04 Spišské Podhradie
e-mail: zuzana243@gmail.com

ANALÝZA PRACOVNÝCH HODNÔT V KULTÚRNOM KONTEXTE

Jana Cocuľová

Abstrakt: Príspevok predstavuje prehľadovú štúdiu, ktorá sa venuje problematike pracovných hodnôt v kontexte kultúrnych diferencií. Hodnoty predstavujú jeden z dôležitých determinantov správania jednotlivcov v osobnom i pracovnom živote. Nakoľko ich poznanie je nevyhnutné pri ovplyvňovaní pracovnej motivácie a výbere vhodnej formy stimulácie pre dosiahnutie požadovanej pracovnej produktivity, sú dávno predmetom záujmu manažérskej teórie. V súčasnej dobe charakteristickej vytváraním nadnárodných spoločností, zvýšenou migráciou pracovných síl a transferom praktík riadenia do iných krajín, je dôležité venovať pozornosť problematike pracovných hodnôt z pohľadu kultúrnych diferencií, čo je predmetom daného príspevku.

Abstract: The paper reports an analytical perspective on the issue of work values in the context of cultural differences. Values represent one of the important determinants of behavior of individuals in their personal and professional lives. Given that knowledge of work values is essential in influencing of work motivation and choosing of appropriate forms of stimulation to achieve the required labor productivity are of interest to managerial theory a long time ago. Currently characteristic of transnational corporations, increased labor migration and transfer of management practices in other countries, it is important to pay attention to the issue of work values in terms of cultural differences, which is the subject of the paper.

Kľúčové slová: pracovné hodnoty, kultúrne diferencie

Key words: work values, cultural differences

Oblasť riadenia sa neustále mení , vyvíja a súčasne s ňou sa objavujú nové myšlienky, ako čo najlepšie riadiť organizáciu a jej zamestnancov (Adler, 1997). Teórie manažmentu a riadenia ľudí boli pôvodne vyvinuté za účelom zvýšenia efektívnosti organizačných systémov a zamestnancov organizácie, avšak väčšina týchto teórii odráža kultúru USA (Adler, 1997; Hofstede, 1980). Vznik týchto teórií riadenia bol podmienený snahou dosiahnutia

maximálnej produktivity a úspechu amerických organizácií, manažérov a zamestnancov. Avšak v súvislosti s tým vznikla aj otázka, aké sú následky, ak sa tieto teórie manažmentu, vytvorené pôvodne pre potreby amerických organizácií, aplikujú v odlišných, neamerických kultúrach? Preto mnohí autori začali poukazovať na fakt, že pri uplatňovaní rôznych teórií riadenia organizácií, vytvorených pôvodne pre podmienky americkej kultúry, by nemali byť ignorované isté kultúrne rozdiely. Podľa Michaela (1997), pokusy importovať západné praktiky riadenia do iných, neamerických krajín bez zohľadňovania kultúrnych charakteristík má za následok časté zlyhávanie týchto metód riadenia. I keď americké teórie riadenia môžu byť úspešne aplikovateľné aj v iných kultúrach, bolo by nesprávne sa domnievať, že kultúra a z nej vyplývajúce hodnoty, postoje, spôsoby vnímania a správania nezohrávajú žiadnu úlohu (Hofstede, 1980). Nakoľko sa riadenie organizácií dotýka najmä hodnôt priamo súvisiacich s prácou, sú práve pracovného hodnoty predmetom viacerých štúdií zaoberajúcich sa danou problematikou.

Vymedzenie pracovných hodnôt a súvisiacich pojmov

Pracovné hodnoty predstavujú hodnotiace štandardy viažuce sa k práci alebo pracovnému prostrediu (Dose, 1997). Možno ich chápať ako určité ciele, ktoré sleduje jednotlivec za účelom uspokojenia svojich pracovných potrieb (Super, 1973; in Matić, 2008). Abboushi (1990) vysvetľuje pojem pracovné hodnoty ako tie aspekty, ktoré pracovníci očakávajú od svojej práce a ktoré odrážajú súvislosť medzi potrebou a uspokojením. Ak zamestnanec nie je schopný uspokojiť svoje pracovné potreby na danej pracovnej pozícii, vedie to k vzniku pocitov pracovnej nespokojnosti (Mitra, Jenkins, Gupta, 1992) a v mnohých prípadoch k odchodu zo súčasného zamestnania. Nakoľko pracovné hodnoty sú odrazom vnútorných potrieb zamestnancov súvisiacich s ich prácou, ich poznanie je veľmi dôležité pre výber vhodnej formy ich stimulácie, pre vytvorenie efektívnych systémov odmeňovania, voľbu správneho štýlu vedenia a riadenia ľudí ako aj komunikácie so zamestnancami (Kim, Park, Suzuki, 1990; in Matić, 2008). Elizur (1984) uvádza, že pracovné hodnoty majú trojdimenzionálnu štruktúru, a to (In Elizur et al., 1991):

- materiálnu (súvisiacu s hmotnými aspektmi, napr. vnímanie mzdy),
- kognitívnu (súvisiacu s pracovnými cieľmi, napr. pracovné výsledky, zmysel práce),
- afektívnu (súvisiacu s pocitmi zo sebauspokojenia z práce, pocitmi uznania).

Hodnoty možno vnímať ako diagnózu osobnej identity jednotlivca, jeho sebaúcty a nazerania na vonkajší svet, čím majú závažné dopady na život jednotlivca a jeho interakciu s inými (Dose, 1997). Nakoľko mnoho času trávi jednotlivec práve v práci, je nutné

pracovným hodnotám venovať osobitnú pozornosť. Pracovného hodnoty ovplyvňujú, akú kariérnu cestu si jednotlivec volí, aké pracovné prostredie preferuje a aké rozhodnutia bude jednotlivec robiť. Škála pracovných hodnôt je veľmi široká, pričom Simerson (1984) ich delí na dva typy (In Dulnik, 2005):

- interné - ovplyvňujú vnútorný vzťah jednotlivca k jeho práci,
- externé - vyjadrujú postoj k práci ako k prostriedku pre zabezpečenie živobytia.

Prvé výskumy týkajúce sa problematiky pracovných hodnôt boli realizované už pomerne dávno a boli zapracované do známych motivačných teórií ako Maslowova teória potrieb alebo Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie. Títo autori sa medzi prvými začali zaoberať problematikou pracovných hodnôt a pracovnej motivácie. Vytvorili teórie, ktoré prezentujú názor, že uspokojovanie potrieb vedie k vyššej motivácii, zatiaľ čo neuspokojené potreby vedú k frustrácii a nespokojnosti (Dulnik, 2005). Tieto teórie priniesli základnú myšlienku o tom, že človek je motivovaný uspokojovať svoje nenaplnené potreby (Levy, 2003).

Pracovné hodnoty v kultúrnom kontexte

Významnou osobnosťou, ktorá sa venovala problematike kultúrnych diferencií, je Geert Hofstede, ktorý poukázal na to, že predpokladom úspešnej implementácie praktík riadenia, pôvodne vytvorených v inej krajine, je najprv identifikácia hodnôt, potrieb a spôsobov správania platných v hostiteľskej krajine (Hofstede, 1980). Práve poznanie hodnoty práce v danej kultúre je dôležitou súčasťou úspešného transferu praktík riadenia z materskej do hostiteľskej krajiny. Podľa Hofsteda (2001) je hodnota práce dôležitá z niekoľkých dôvodov, jednak je významným ukazovateľom kultúry, keďže je výsledkom pôsobenia skôr sociálnych faktorov než individuálnych psychologických aspektov a taktiež sa hodnota práce odráža v celkovom fungovaní organizácie, keďže ovplyvňuje napr. spôsoby riešenia krízových situácií, spôsoby reakcie na zmeny, organizačnú komunikáciu ako aj motiváciu zamestnancov. Práve rozdiely v pracovných hodnotách v rámci odlišných kultúr môžu byť následne príčinou rozdielov v individuálnej výkonnosti a v rozdielnom vnímaní pracovnej spokojnosti (Hoppe, 1990; in Matić, 2008).

Prvé štúdie zaoberajúce sa pracovnými hodnotami v kultúrnom kontexte vychádzali z motivačných teórií autorov Maslowova, McClellanda, Herzberga. Avšak Hofstede poukázal na isté obmedzenia pri aplikovaní týchto teórií vyvinutých v podmienkach americkej kultúry (Hoppe, 1990; in Matić, 2008). Hofstede (1980) jasne ukázal, že rozdiely v pracovných hodnotách musia byť zohľadňované pri uplatňovaní amerických teórií v oblasti vedenia ľudí.

Autori Ronen a Shenkar (1985) taktiež poukázali na fakt, že potreby, hodnoty a pracovné ciele sa výrazne odlišujú v závislosti od kultúry a následne aj vo využívaní odlišných nástrojov, metód a spôsobov riadenia organizácií. To dokazuje len skutočnosť, že lokálne špecifické kultúrne potreby, hodnoty a pracovné ciele by mali byť brané do úvahy ešte pred aplikovaním niektorej teórie riadenia (In Matić, 2008).

V 90. rokoch bolo vytvorených niekoľko štúdií testujúcich kultúrne odlišnosti v oblasti pracovných hodnôt. Najčastejšie aplikovaným a najviac akceptovaným modelom je práve Hofstedeho model interkulturálnych dištancií (Girlando - Anderson, 2001). Hofstede (1990) vo svojej výskumnej štúdii zisťoval, ako sa líšia jednotlivé národné kultúry a na základe získaných výsledkov vytvoril štyri interkulturálne dimenzie, ktoré popisujú kultúry v špecifických krajinách, pričom neskôr Hofstede pridal aj piatu dimenziu. Jedná sa o nasledujúce bipolárne dimenzie (in Friedman, 2007):

1. Vyhýbanie sa riziku a neistote

Predstavuje stupeň, v akom sa ľudia stotožňujú s neurčitosťou a nejednoznačnosťou. Organizácie pôsobiace v krajinách, ktoré majú vysoký stupeň vyhýbania sa riziku, budú dávať prednosť istote a stabilite a budú hľadať a implementovať mechanizmy, ktoré zvyšujú pocit istoty a bezpečia v neistých situáciách (napr. detailné pracovné plány). Zamestnanci žijúci v krajinách, pre ktorých je naopak charakteristický nízky stupeň vyhýbania sa riziku, lepšie zvládajú rôzne záťažové situácie a sú ochotní podstupovať nové výzvy, pri ktorých nemusia vopred odhadnúť možné dôsledky.

2. Maskulinita – Feminita

Vyjadruje mieru, v akej jednotlivci viac inklinujú k tzv. mužských hodnotám (napr. nezávislosť, dominancia) alebo k tzv. ženským hodnotám (závislosť, otvorenosť, empatia). Kultúry s vysokým stupňom maskulinity sú charakterizované jasnou diferenciáciou rolí medzi pohlaviami, nezávislou výkonnosťou, ambicióznosťou, zatiaľ čo kultúry s vysokým stupňom feminity sú charakterizované rodovou rovnosťou, orientáciou na kvalitu života, empatiou.

3. Individualizmus – Kolektivizmus

Táto dimenzia hovorí o tom, do akej miery sa jednotlivci zameriavajú na svoje individuálne potreby a želania v porovnaní s kolektívnymi potrebami. Kultúry, ktoré vykazujú vysokú mieru individualizmu, kladú dôraz na osobnú zodpovednosť a osobný úspech, zatiaľ čo kultúry s vysokým stupňom kolektivizmu preferujú skupinové úsilie, tímovú prácu a vytváranie pozitívnej skupinovej klímy.

4. Mocenské rozpätie (dištancia moci)

Odráža stupeň, v akom jednotlivci vnímajú odlišnosti medzi ľuďmi ako legitímne a akceptované. Kultúry s vysokou dištanciou moci vnímajú jasné rozdiely medzi nadriadenými a podriadenými. Jednotlivci v kultúrach s nízkou dištanciou moci vnímajú menšie rozdiely medzi jednotlivými organizačnými stupňami a rozdiely v rodovej rovnosti nie sú tak významné.

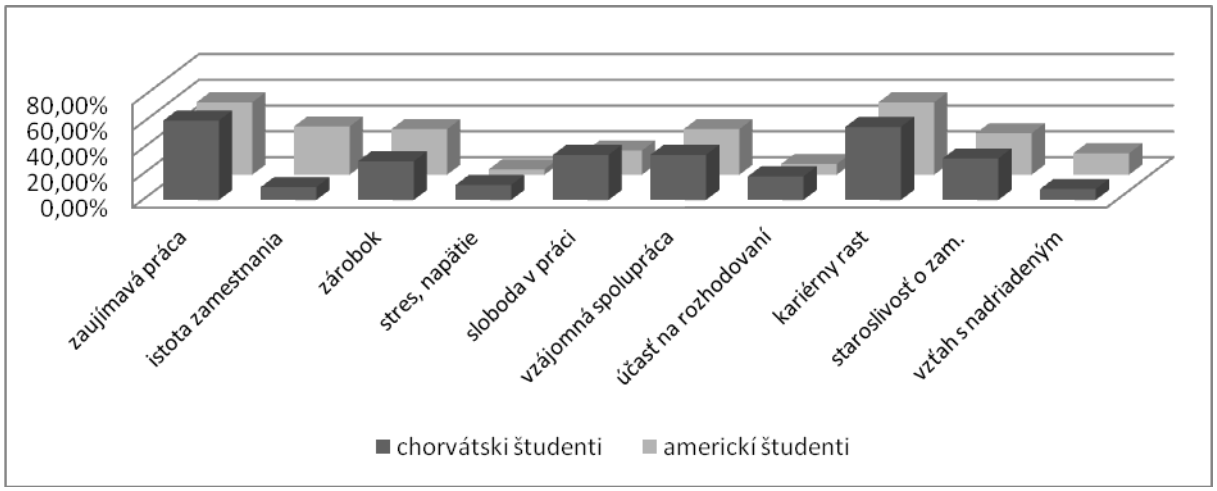
5. Krátkodobá orientácia – Dlhodobá orientácia

Krátkodobá orientácia sa zameriava na prítomnosť alebo minulosť, zachovávanie tradícií, pričom dlhodobá orientácia sa orientuje na budúcnosť, pričom zdroje sú uchovávané pre budúcu spotrebu.

Hofstedova výskumná štúdia je často kritizovaná z dôvodu nereprezentatívnosti súborov a zovšeobecňovania jeho výsledkov na bežnú populáciu, keďže sa na jeho výskumoch zúčastnili iba zamestnanci jednej organizácie (IBM). Hofstede sám priznal niektoré metodologické problémy spojené so získavaním, reprezentatívnosťou a interpretáciou dát zo súboru IBM. I napriek istej kontroverzii výsledkov predkladaných autorom je nutné uviesť, že Hofstedeho dielo je jedno z najrozsiahlejších, najviac citovaných a zároveň jedno z najviac kritizovaných v oblasti medzikulturálneho porovnávania hodnôt (Ištvániková, Čižmárik, 2007).

Kultúrne rozdiely v oblasti pracovných hodnôt dokazuje aj výskum, ktorý zisťoval rozdiely vo vnímaní pracovných hodnôt medzi chorvátskymi a americkými vysokoškolskými študentmi. Súbor vybraných pracovných hodnôt bol prevzatý z Hofstedeho IBM štúdie. Výsledky výskumu zobrazuje graf 1 (Matić, 2008).

Graf 1: Komparácia amerických a chorvátskych študentov z hľadiska dôležitosti pracovných hodnôt



Zdroj: Matić, 2008

Zaujímavé výsledky týkajúce sa kultúrnych diferencií v oblasti pracovných hodnôt priniesla aj výskumná štúdia autorov Cheng a Kalleberg (1996). Cieľom tejto štúdie bolo poukázať na kultúrne odlišnosti v pracovných postojoch obyvateľov dvoch krajín. Autori porovnávali determinanty výkonnosti zamestnancov v USA a vo Veľkej Británii. Ich analýza poukázala na to, že americkí zamestnanci vykazujú vyššiu mieru pracovnej motivácie ako britskí, pričom motivácia k úspechu je viac ovplyvňovaná výškou príjmu v USA než vo Veľkej Británii (In Dulnik, 2005).

Podobne aj autori Deci a Gagne (2001) poukázali na existenciu odlišných pracovných hodnôt a postojov v súvislosti s kultúrou, a to štúdiou na zamestnancoch v Bulharsku, ktorá ako krajina po II. sv. vojne bola krajina s centrálne riadenou ekonomikou, totalitným politickým systémom a kolektivistickými hodnotami, ktoré nepodporovali zmysel pre súkromné vlastníctvo a nekládli za cieľ zvyšovať celkovú pracovnú motiváciu zamestnancov. Dáta získané výskumom v tejto krajine boli porovnané s dátami získanými v USA, čím boli zistené významné odlišnosti. Výsledky potvrdili pomerne nízku úroveň motivácie u bulharských zamestnancov a zároveň poukázali na iný dôležitý aspekt, a to takmer žiaden pocit stotožnenia s výsledkami práce v prípade bulharských zamestnancov, ktorý bol spôsobený práve istými kultúrnym a inštitucionálnymi charakteristikami tejto krajiny (In Dulnik, 2005).

Rozsiahli výskum týkajúci sa rozdielnych pracovných hodnôt v rámci odlišných národností realizovali autori Furnham, Kirkcaldy a Lynn (1994), ktorým boli taktiež zistené významné rozdiely medzi respondentmi z odlišných národov. Výskum sa zaoberal skúmaním rozdielov v 4 oblastiach, a to: pracovná etika, motivácia k úspechu, súťaživosť a postoj k peniazom a sporeniu. Výskum okrem iného priniesol zistenie, že európske národy vykazujú nižšie skóre v týchto oblastiach než neeurópske národy. Krajiny severnej a južnej Ameriky vykazovali najvyššie skóre v oblasti pracovnej etiky a respondenti z krajín stredného a ďalekého východu vykázali najvyššiu súťaživosť a záujem o zarábanie. Výsledným poznaním tejto štúdie bolo zistenie, že celkové pracovné postoje a výsledky ovplyvňuje veľké množstvo rôznych premenných, pričom pôsobenie týchto premenných je rozdielne v závislosti od kultúry (In Dulnik, 2005).

Záver

Hodnoty ako determinanty správania a konania jednotlivcov sú stále predmetom záujmu odborníkov, o čom svedčí množstvo realizovaných výskumov zaoberajúcich sa práve touto problematikou. Výsledky viacerých výskumov dokazujú vzájomné súvislosti medzi

kultúrnymi charakteristikami a pracovnými hodnotami. Toto poznanie by malo byť dôležitou implikáciou pre mnohé organizácie, najmä tie s medzinárodným pôsobením, nakoľko je zrejmé, že pracovné hodnoty a postoje ovplyvňujú pracovnú produktivitu jednotlivcov. Rešpektovanie týchto rozdielov je preto jedným z predpokladov efektívneho transferu praktík riadenia z materskej krajiny a ich úspešnej akceptácie zamestnancami v hostiteľských krajinách.

Literatúra

ABBOUSHI, S. 1990. The impact of individual variable on the work values of Palestinian Arabs. In *International Studies of Management and Organization*, vol. 20, no. 3, pp. 53-68. [cit. 2013-10-05]. Dostupné na internete: http://www.jstor.org/discover/10.2307/ 40397143?uid=3739024&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102830022843.

ADLER, N.J. 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Pub., 1997. 331p. ISBN 0538861363

DOSE, J.J.1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to organization socialization. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, iss. 3, pp. 219-240. ISSN 2044-8325.

DULNIK, A. 2005. *Cross-National Differences in the Work Values of Employees of a US-based Multi-National Corporation: A Comparative Study of the United States, Poland, and Mexico.* The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University: dissertation thesis. 155p.

ELIZUR, D., BORG, I., HUNT, R.1991. The structure of work values: A cross cultural comparison. In *Journal of Organization Behavior*, vol. 12, pp. 21-38. ISSN 1099-1379.

FRIEDMAN, A. B. 2007. Globalization Implications for Human Resource Management Roles. In *Employ Respons Rights J*. [cit. 2012 – 05-06]. pp. 157–171. Dostupné na internete: <http://runebergendorff.dk/opendir/Globalization %20Implications% 20for%20HRM%20Roles,%20Friedman.pdf>

GIRLANDO, A. P., ANDERSON, C. J. 2001. Cultural differences between U.S. and Russian students: An investigation of the stability of national work values. In *Journal of East-West Business*, vol. 7, no. 3, pp. 73-90. ISSN 1528-6959.

HOFSTEDE, G. 1980. Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? In *Organizational Dynamics*. [cit. 2013-10-07]. Dostupné na internete: http://alangutterman.typepad.com/files/motivation-ldrshp-and-orgn-do-american-theories.pdf

HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. ISBN 978-0803973244.

IŠTVÁNIKOVÁ, L., ČIŽMÁRIK, M. 2007. *Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín*. [cit. 2013-10-05]. Dostupné na internete: http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html.

LEVY, P.E. 2003. *Industrial/Organizational psychology: Understanding the workplace. Boston,* MA: Houghton Mifflin, 2003. ISBN 10: 0395964210.

MATIĆ, J. L. 2008. Cultural differences in employee work values and their implications for management. In *Management: Journal of Contemporary Management Issues,* vol. 13, iss. 2, pp. 93-104. ISSN 1846-3363.

MICHAEL, J. 1997. A conceptual framework for aligning managerial behaviors with cultural work values. In *International Journal of Commerce & Management*, vol. 7, iss. 3/4, pp. 81-101. ISSN 1056-9219.

MITRA, A.D., JENKINS, D.J., GUPTA, N. 1992. A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 897-889. ISSN 0021-9010.

Kontaktná adresa autora:

Mgr. Jana Cocuľová, PhD.

Katedra manažmentu

Fakulta manažmentu PU v Prešove

Konštantínova 16

080 01 Prešov

e-mail: jcoculova@gmail.com

ENVIRONMENTÁLNA PSYCHOLÓGIA A ZVYŠOVANIE PROENVIRONMENTÁLNEHO SPRÁVANIA

Vladimír Čema

Abstrakt: Príspevok analyzuje problematiku zvyšovania proenvironmentálneho správania a faktory vplývajúce na správanie s environmentálnym dopadom. Text je zameraný na motivačné a kontextuálne faktory, návyky a stratégie zamerané na ovplyvňovanie tohto správania. Príspevok poskytuje inšpiráciu pre ďalší výskum, ale aj teoretické a praktické návody na podporu proenvironmentálneho správania.

Abstract: The paper analyze encouraging proenvironmental behavior and factors that influence behaviors with environmental impact. The text is aimed to motivational and contextual factors, habits and strategies for environmental behavior changes. Contribution provides inspiration for further research and theoretical and practical guidelines to support proenvironmental behavior.

Kľúčové slová: environmentálna psychológia, proenvironmentálne správanie, motivačné faktory, kontextuálne faktory

Key words: environmental psychology, proenvironmental behavior, motivational factors, contextual factors.

Mnohé environmentálne problémy majú pôvod v ľudskom správaní, a tak ich možno riadiť a ovplyvňovať podporovaním proevnrionmentálneho správania (Gardner a Stern, 2002). V rámci tejto problematiky viacerí autori (Geller, 2002; Steg a Vlek, 2009; Frankovský, 2012) pripomínajú, že všetky pokusy o zlepšenie kvality životného prostredia prostredníctvom zmeny správania budú efektívnejšie len v prípade, že si človek vyberie také správanie, ktoré má významný vplyv na kvalitu životného prostredia, bude skúmať, ktoré faktory spôsobujú toto správanie, a aplikovať a vyhodnocovať intervencie, ktoré správanie menia. Príspevok poskytuje krátky prehľad toho, ako environmentálni psychológovia pristupovali práve k posledným dvom faktorom podieľajúcim sa na proenvironmentálnom správaní.

Ako je možné posilňovať proenvironmentálne správanie? Na vyriešenie tejto otázky je potrebné vymedziť faktory, ktoré podporujú alebo potláčajú takéto správanie. Výraznými faktormi, ktoré ovplyvňujú proenvironmentálne správanie motivačné faktory. Konkrétne ide o dva typy individuálnej motivácie, ktorej cieľom je zapojenie do environmentálneho správania: predpokladané náklady a prínos, a normatívne záujmy. V nasledujúcom texte je naznačené, ako by sa dali práve tieto perspektívy integrovať do koherentného rámca. Motivačné faktory samozrejme nie sú jediné, ktoré sa podieľajú na formovaní proenvironmentálneho správania. Správanie s environmentálnym dopadom je ovplyvňované aj kontextuálnymi faktormi a návykmi jedinca, ktoré sú v tomto príspevku rozpracované len okrajovo.

Teória plánovaného správania (TPS) (Ajzen, 1991) predpokladá, že jednotlivci si vyberajú alternatívy s najvyššími výnosmi a najnižšími nákladmi (napr. peniaze, úsilie, prípadne sociálne uznanie). TPS predpokladá, že správanie len nasleduje individuálne zámery, resp. intencie jedinca. Ajzen (1991) uvádza, že tieto intencie závisia na troch základných faktoroch: na postoji k správaniu, sociálnych normách, a vnímanej behaviorálnej kontrole. Postoj k správaniu definuje Ajzen (1991) ako mieru, do ktorej je angažovanie sa v správaní pozitívne hodnotené. Pri ďalšom faktore, ktorými sú sociálne normy myslí Ajzen (1991) sociálny tlak od autorít na zapojenie sa do istého vzorca správania alebo jeho osvojenie. Behaviorálnu kontrolu následne definuje ako presvedčenie človeka, či je schopný si takéto správanie osvojiť a praktizovať. TPS mala úspech pri objasňovaní rôznych typov environmentálneho správania, vrátane výberu druhu dopravy pri cestovaní, recyklácie v domácnostiach, kompostovania odpadu, využitia vody, spotrebovania mäsa, a celkového proenvironmentálneho správania (napr. Harland, Staats, Wilke, 1999; Heath a Gifford, 2002).

Proenvironmentálne správnie je často asociované s navyšovaním nákladov. Dôležitú úlohu pri environmentálnom správaní tak majú aj morálne a normatívne záujmy. Práve tu možno vidieť dôvod, prečo sú ľudia v určitých situáciách oveľa náchylnejší na zapojenie sa do proenvironmentálnych aktivít. Ide o situácie, keď jedinci nasledujú hodnoty presahujúce ich bezprostredné vlastné záujmy a oddajú sa im. Pozitívny efekt v rámci proenvironmentálnyh aktivít tak majú hodnoty, ktoré jedinca presahujú, hodnoty altruistické alebo biosferické. Opačný efekt a negatívnu väzbu na environmentálne správanie majú hodnoty egoistické a seba-obohacujúce (De Groot a Steg, 2007; 2008). S aktívnejším proenvironmentálnym správaním je tiež spájaný aj intenzívnejší environmentálny záujem , no tieto prepojenia sú zväčša slabé. Záujem o životné prostredie je v porovnaní s hodnotami pre špecifikovanie správania menej prediktívny pravdepodobne preto, že hodnoty reflektujú širšiu motivačnú škálu (Steg, De Groot, Dreijerink, Abrahamse a Siero, 2011).

Vysvetlenie proenvironmentálneho správania ponúkajú aj Normatívno-aktivačný model (NAM) (Schwartz, 1977) a Teória hodnoty-presvedčenia-normy (HPN teória) (Stern, 2000). Schwartz (1977) a Stern (2000) vo svojich štúdiách predpokladajú, že ľudia sa správajú proenvironmentálne vtedy, keď majú pocit záväznosti, že tak robiť musia. Spomínaný pocit záväznosti pritom závisí na tom, do akej miery si ľudia uvedomujú problémy spôsobené ich správaním, a cítia sa za nich a za ich riešenia zodpovední. HPN teória ďalej naznačuje, že problém tohto uvedomenia si je zakorenený v environmentálnom záujme a hodnotách. NAM a HPN sú ako teórie úspešné najmä pri objasňovaní nízko-nákladového environmentálneho správania a „dobrých intencií", ako napríklad ochota zmeniť správanie, politické správanie, environmentálnu príslušnosť (Gärling, Fujii, Gärling, a Jakobsson, 2003; Nordlund a Garvill, 2003; Steg, Dreijerink, a Abrahamse, 2005). Bamberg a Schmidt (2003) však upozorňujú, že HPN a NAM nemožno vzťahovať na všetky situácie. Vysvetľujúca schopnosť týchto teórií je nedostatočná najmä v situáciách, ktoré sú charakterizované vysokými behaviorálnymi nákladmi alebo silnými tlakmi a obmedzovaním správania, ako napríklad obmedzené používanie auta a podobne. Steg a Vlek (2009) uvádzajú, že za takýchto okolností sa pri objasňovaní správania javí ako lepšia teória práve TPS. Teória plánovaného správania (TPS) totiž berie do úvahy aj ne-environmentálne motivácie a vnímanú behaviorálnu kontrolu.

Cialdini, Kallgren, a Reno (1991) rozlišujú dva typy sociálnych noriem: prikazujúce normy (predstavujú mieru, do ktorej je správanie všeobecne akceptovateľné alebo neakceptovateľné) a normy deskriptívne (predstavujú mieru, do ktorej je správanie vnímané ako bežné). Norma, ktorá vytŕča najviac aj najvýraznejšie ovplyvňuje správanie. Cialdini a kol.(1991) uvádza, že ľudia sú náchylnejší porušiť nejakú z noriem vtedy, ak to spravili aj iní. Toto porušenie noriem správania sa navyše ľahko šíri. V prípade, že ľudia zaregistrujú porušenie nejakej normy, je ďaleko väčší predpoklad, že porušia aj ďalšie normy. Keizer, Lindenberg, a Steg (2008) predpokladajú, že vnímanie porušovania pravidiel, vo všeobecnosti znižuje aj pravdepodobnosť normatívneho správania.

Integráciou konceptov a premenných z rôznych teoretických rámcov mnohí odborníci a vedci dokázali, že správanie je výsledkom mnohých motivácií a podnetov. To, že správanie je mnohonásobne motivované, explicitne potvrdzujú aj Lindenberg a Steg (2007) teóriou Goal-framing. Táto teória rozoznáva tri ciele, ktoré „koncipujú" spôsob, akým ľudia spracovávajú informácie a ako na základe toho reagujú: hedonická koncepcia cieľa (cítiť sa lepšie teraz a hneď), zisková koncepcia cieľa (chrániť a vylepšiť zdroje), a normatívna

koncepcia cieľa (konať primerane). V každej situácii je jeden z týchto cieľov fokálny (ktorý koncipuje), kým zvyšné dva sú v pozadí a posilňujú alebo oslabujú silu fokálneho cieľa.

Kontextuálne faktory

Ölander a Thogersen (1995) uvádzajú, že podporiť alebo obmedziť environmentálne správanie a ovplyvniť individuálnu motiváciu môžu do značnej miery aj kontextuálne faktory (napr. dostupnosť recyklačných zariadení alebo kvalita verejnej dopravy). Tieto faktory sa však v teóriách, ktoré vysvetľujú environmentálne správanie takmer neobjavujú a venuje sa im len niekoľko odborníkov (napr. Guagnano, Stern a Dietz, 1995). Štúdium efektov kontextuálnych faktorov na správaní je v súčasnej dobe do značnej miery zanedbané. Ak je cieľom environmentálnej psychológie štúdium transakcií medzi jedincom a environmentom, kontextuálnym faktorom by mala byť venovaná oveľa väčšia pozornosť. Význam takýchto štúdií by mal byť v tom, že by bolo možné identifikovať a odstrániť významné prekážky proenvironmentálnych aktivít.

Návyky

Z teoretických rámcov ktoré boli opísané vyššie vyplýva, že jedinci robia svoje rozhodnutia odôvodnene. Aj napriek tomu, existuje veľa prípadov, kedy je environmentálne správanie (napríklad používanie auta) ovplyvnené návykmi a riadené zautomatizovanými kognitívnymi procesmi (Aarts, Verplanken a Van Knippenberg, 1998). Fujii a Gärling (2003) zistili, že dočasným prinútením vodičov motorových vozidiel využívať alternatívne spôsoby prepravy, sa môže dosiahnuť dlhodobé zníženie frekvencie využívania áut. Toto zistenie však platí špeciálne pre vodičov, ktorí používajú motorové vozidlá zo zvyku. Z tohto zistenia je tak možné usúdiť (Fujii a Gärling, 2003), že takýto vodiči majú nepresné ale modifikovateľné vnímanie výhod a nevýhod rôznych druhov dopravy.

Aké sú teda možnosti intervencie v tejto oblasti? V problematike zmien správania sa identifikovali rôzne stratégie na konkrétne skupiny determinánt správania. Messick a Brewer, (1983) uvádzajú rozdiel medzi dvomi stratégiami, ktoré sú dôležité najmä v kontexte proenvironmentálneho správania: informačné stratégie a štrukturálne stratégie. Cieľom informačných je zmena prevládajúcej motivácie, vnímania, kognícií a noriem. Štrukturálne stratégie majú na druhej strane cieľ zmeniť kontext, v ktorom dochádza k voľbe správania. Informačné a štrukturálne stratégie sú opísané nižšie, no ich účinnosť pri podpore rôznych typov environmentálneho správania nie je spracovaná detailne. Viac informácií o tejto

problematike je možné nájsť v prácach iných autorov (napr. Abrahamse, Steg, Vlek a Rothengatter, 2005; Dwyer, Leeming, Cobern, Porter a Jackson, 1993).

Informačné stratégie

Informačné stratégie sú typické tým, že sa zameriavajú na motivačné faktory bez toho, aby v skutočnosti menili externý kontext, v ktorom reálne dochádza k rozhodnutiam o správaní. Po prvé, informačné stratégie môžu byť zamerané na zvýšenie environmentálneho povedomia jedinca (povedomie o environmentálnych problémoch, dôsledkoch správania, alternatívach správania a ich pozitívach a negatívach). Abrahamse a kol. (2005) uvádza, že do samotného správania ľudí sa informačné kampane dokážu premietnuť len veľmi ťažko. Po druhé, persuazívne stratégie môžu byť použité napríklad na ovplyvnenie postojov jedinca, posilniť jeho altruistické a ekologické hodnoty, prípadne posilniť jeho záväzok konať proenvironmentálne. Práve táto stratégia záväzkov je podľa Abrahamse a kol. (2005) stratégiou, ktorá sa v rámci podpory proenvironmentálneho správania javí ako veľmi úspešná. Rovnako efektívne je podľa Bamberga (2002) aj vyvolanie implementácie úmyslov, v ktorých jedinec nevyjadruje len úmysel zmeniť svoje správanie, ale aj to, ako to plánuje urobiť. Abrahamse a kol. (2007) dosiahol sľubné výsledky aj s individuálnym marketingovým prístupom, v ktorom bola informácia „šitá na mieru“ pre konkrétne potreby, priania a vnímané bariéry v rámci jednotlivých častí populácie. Po tretie, sociálna podpora a modely rolí môžu viesť ku posilneniu sociálnych noriem a informovať jedinca o vnímaní iných ľudí, o ich správaní a jeho efektivite. Modelovanie a poskytovanie informácií o správaní iných sa tak v rámci podpory proenvironmentálneho správania javí ako úspešná technika. Problém však môže nastať ak bude táto komparatívna spätná väzba kontraproduktívna. Konkréte, problém nastane vtedy, ak bude jedinec považovať správanie iného za referenčný bod, ktorý má dosiahnuť. Jednoduché riešenie ponúkajú Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein a Griskevicius (2007), ktorí navrhujú, že takýto bumerangový efekt môže byť neutralizovaný pridaním informácií o injunktívnych (prikazujúcich normách), ktoré tak vyjadria to, čo je sociálne žiaduce.

Na záver tejto časti je dôležité zdôrazniť, že informačné stratégie sú síce zvlášť účinné, ale len v prípade, že proenvironmentálne správanie nie je príliš nákladné, a ak jedinec nie je postavený pred výrazné vonkajšie obmedzenia jeho správania. Okrem toho, sú informačné stratégie aj veľmi dôležitým elementom pri implementácii štrukturálnych stratégií, ktoré jednotlivca nútia k zmene správania.

Štrukturálne stratégie

V prípade, že sa proenvironmentálne správanie stáva nákladným alebo náročným kvôli externým obmedzeniam, je nutné zmeniť okolnosti výberu správania. Na to, aby sa zredukovala atraktivita aktivít, ktoré sú environmentálne škodlivé, musia byť práve proenvironmentálne aktivity oveľa atraktívnejšie. Po prvé, je možné zmeniť dostupnosť a kvalitu produktov a služieb prostredníctvom zmien vo fyzických, technických, prípadne organizačných systémoch (napr. zabezpečenie odpadkových košov). Po druhé, realizácia právnych opatrení (napr. zákaz používania škodlivých pohonných látok v sprejoch). Po tretie, zmeny cien pri rôznych behaviorálnych situáciách (napr. ceny ciest, dane za CO2).

Cieľom štrukturálnych stratégií je buď oceniť uznávané formy správania, alebo potrestať správanie, ktoré nie je uznávané alebo schválené. V prípade, že sú odmeny a tresty príliš silné, ľudia budú pripisovať dôvody svojho správania práve týmto incentívam, a nie svojím vlastným presvedčeniam. Aj napriek tomu, že zmeny v správaní budú pozitívne, vôbec nemusí dôjsť k zmene postojov. Spomínané zmeny však budú trvať len tak dlho, ako dlho bude pôsobiť podnetu. Odmeny nebudú absolútne efektívne, pokiaľ nedokážu zatraktívniť proenvironmentálne správanie viac ako jeho environmentálne škodlivé varianty, ak nezaktivujú ciele zmien v správaní a ak sa im implementáciu týchto cieľov nepodarí uľahčiť (Gärling a Schuitema, 2007).

Možno zhrnúť, že environmentálni psychológovia zohrávanjú dôležitú úlohu v zvládaní environmentálnych problémov prostredníctvom podpory behaviorálnych zmien. Behaviorálne intervencie sú všeobecne efektívnejšie, ak sú systematicky plánované, realizované a hodnotené. Jednotlivci môžu značne prispieť k dosiahnutiu dlhodobej environmentálnej udržateľnosti tak, že príjmu proenvironmentálne vzory správania. Výzvou pre environmentálnych psychológov by malo byť odhalenie jednotlivých a štrukturálnych faktorov a procesov, ktoré ohrozujú environmentálnu udržateľnosť tak, aby to uľahčilo proenvironmentálne formy správania na celom svete.

Literatúra

AARTS, H., VERPLANKEN, B., Van KNIPPENBERG, A. (1998). Predicting behaviour from actions in the past: Repeated decision making or a matter of habit? *Journal of Applied Social Psychology*, *28*, 1355–1374.

ABRAHAMSE, W., STEG, L., VLEK, C., ROTHENGATTER, J. A. (2005). A review of intervention studies aimed at household energy conservation. *Journal of Environmental Psychology*, *25*, 273–291.

ABRAHAMSE, W., STEG, L., VLEK, C., ROTHENGATTER, J. A. (2007). The effect of tailored information, goal setting and feedback on household energy use, energy-related behaviors and behavioral determinants. *Journal of Environmental Psychology*, *27*, 265–276.

AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 179–211.

BAMBERG, S. (2002). Effects of implementation intentions on the actual performance of new environmentally friendly behaviours – Results of two field experiments. *Journal of Environmental Psychology*, *22*, 399–411.

BAMBERG, S., SCHMIDT, S. (2003). Incentives, morality or habit? Predicting students' car use for university routes with the models of Ajzen, Schwartz and Triandis. *Environment and Behavior*, *35*, 264–285.

CIALDINI, R. B., KALLGREN, C. A., RENO, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and re-evaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, *24*, 201–234.

DWYER, W. O., LEEMING, F. C., COBERN, M. K., PORTER, B. E., JACKSON, J. M. (1993). Critical review of behavioral interventions to preserve the environment. Research since 1980. *Environment and Behavior*, *25*, 275–21.

FRANKOVSKÝ, M. (2012). Možnosti zisťovania environmentálneho povedomia. *Journal of management and business: research and practice*, roč. 4, č. 1, s. 7-14. ISSN 1338-0494.

FUJII, S., GÄRLING, T. (2003). *Development* of script-based travel mode choice after forced change. *Transportation Research*, *6*, 117–124.

GARDNER, G. T., STERN, P. C. (2002). *Environmental problems and human behavior* (2nd vydanie). Boston, MA: Pearson Custom Publishing.

GÄRLING, T., FUJII, S., GÄRLING, A., JAKOBSSON, C. (2003). Moderating effects of social value orientation on determinants of proenvironmental intention. *Journal of Environmental Psychology*, *23*, 1–9.

GÄRLING, T., & SCHUITEMA, G. (2007). Travel demand management targeting reduced private car use: Effectiveness, public acceptability and political feasibility. *Journal of Social Issues*, *63*(1), 139–153.

GELLER, E. S. (2002). The challenge of increasing proenvironmental behavior. In R. B. Bechtel & A. Churchman, *Handbook of environmental psychology* (pp. 525–540). New York: Wiley.

GUAGNANO, G. A., STERN, P. C., DIETZ, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and Behavior*, *27*, 699–718.

HARLAND, P., STAATS, H., WILKE, H. (1999). Explaining proenvironmental behavior by personal norms and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *29*, 2505–2528.

HEATH, Y., GIFFORD, R. (2002). Extending the theory of planned behaviour: Predicting the use of public transportation. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*, 2154–2185.

KEIZER, K., LINDENBERG, S., STEG, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, *322*, 1681–1685.

LINDENBERG, S., STEG, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal-frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, *63*(1), 117–137.

MESSICK, D. M., BREWER, M. B. (1983). Solving social dilemmas: a review. In L. Wheeler & O. Shaver (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 4, pp. 11–44). Beverly Hills, CA: Sage.

NORDLUND, A. M., GARVILL, J. (2003). Effects of values, problem awareness, and personal norm on willingness to reduce personal car use. *Journal of Environmental Psychology*, *23*, 339–347.

SCHULTZ, P. W., NOLAN, J., CIALDINI, R., GOLDSTEIN, N., GRISKEVICIUS, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, *18*, 429–434.

STEG, L., De GROOT, J. I. M., DREIJERINK, L., ABRAHAMSE, W., SIERO, F. (2011). General antecedents of personal norms, policy acceptability, and intentions: The role of values, worldviews, and environmental concern. *Society and Natural Resources*.

STEG, L., DREIJERINK, L., ABRAHAMSE, W. (2005). Factors influencing the acceptability of energy policies: testing VBN theory. *Journal of Environmental Psychology*, *25*, 415–425.

STEG, L., VLEK, C. (2009). Encouraging proenvironmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, *29*, 309–317.

Kontaktná adresa autora:
Mgr. Vladimír Čema, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: vladimir.cema@unipo.sk

ZMENY ZVLÁDANIA NÁROČNÝCH SITUÁCIÍ V MANAŽMENTE SPÄTÉ S NÁRASTOM NÁROČNOSTI TÝCHTO SITUÁCIÍ

Miroslav Frankovský, Daniel Lajčin, Monika Vargová

Abstrakt: Analýza zmien zvládania náročných situácií v manažérskej práci, ktoré môžu súvisieť aj s nárastom náročnosti týchto situácií, je súčasťou diskusie o transsituačnej stabilite správania. V príspevku prezentujeme výsledky z výskumu, ktorého sa zúčastnilo 48 manažérok a 44 manažérov. Faktorovou analýzou boli, v použitej pôvodnej metodike SZNSMP – Spôsoby zvládania náročných situácií v rámci manažérskej práce, vyextrahované štyri faktory Pomoc, Sprostredkované Bezprostredné riešenie a Úniková reakcia. Zistenia preukázali, že s nárastom náročnosti situácie sa zvyšuje aj miera preferencie stratégií riešenia situácie (bezprostredného aj sprostredkovaného) a stratégie hľadania pomoci. Naopak, s nárastom náročnosti situácie, klesá preferencia únikovej stratégie. Výsledky výskumu takto jednoznačne potvrdili nevyhnutnosť zohľadniť pri analýze spôsobov zvládania náročných situácií v manažérskej práci aj situačný kontext.

Abstract: Analysis of changes in coping with demanding situations in managerial work, which can be related to the increase of the difficulty or demands of these situations, is part of the discussion about the transsituational stability of behavior. The report presents the results of the research, which included the participation of 48 female and 44 male managers. In the utilized original methodology SZNSMP (WCDSMW - Ways of Coping with Demanding Situations within Managerial Work), the factor analysis extracted four factors of Help, Mediated Solution, Immediate Solution and Escape reaction. The findings demonstrated that the higher the demands of the situation, the higher the degree of the preferences of solving strategies of the situation (both immediate and mediated) and the strategy of finding help. Contrarily, the higher the demands of the situation, the lower the preference of the escape strategy. The research results thus clearly confirmed the inevitability to consider also the situational context when analyzing the ways of coping with demanding situations in managerial work.

Kľúčové slová: zvládanie, náročné situácie, manažér, manažérska práca, situačný kontext

Key words: coping, demanding situations, manager, managerial work, situational context

Náročné situácie sú súčasťou nášho života. Stret s týmito situáciami nevieme vylúčiť. Stretávame sa s nimi nezávisle od toho, či to chceme alebo nechceme v rôznych životných kontextoch a súvislostiach. V situáciách s rôznymi aktérmi a s rôznym konkrétnym obsahom. Takto je možné sústrediť pozornosť napr. na zdravie, financie, rodinný život, školu, šport, známych, životné prostredie, zmysel života a samozrejme aj na oblasť práce a pracovného života. Práve v oblasti práce vystupuje význam zvládania náročných situácií zvlášť do popredia, pretože toto zvládanie je často krát priamo spojené aj s riešením existenčných otázok v našom živote. Výsledky zvládania náročných situácií v oblasti práce majú dosah na celý kontext života človeka. V oblasti práce v súvislosti s výskytom náročných situácií je potrebné sústrediť pozornosť predovšetkým na manažérske činností, od ktorých závisí úspešnosť fungovania organizácie ako celku a teda majú vplyv aj na iných ľudí.

Oblasť manažmentu, je jedným z typických prostredí, v ktorých výskyt náročných situácií nie je zriedkavý. Náročné situácie môžu byť manažérmi vnímané buď ako problémové, krízové, konfliktné, zložité, nepríjemné, kritické, záťažové, alebo sú vnímané ako možnosť prejaviť a uplatniť svoje schopnosti, ako výzva a štartovacia rampa pre ich kariérny rast (Frankovský, Ištvániková, Štefko, 2009). Náročným situáciám sa niektorí manažéri môžu vyhýbať, niektorí ich berú ako normálnu súčasť svojej práce alebo ich niektorí môžu dokonca úmyselne vyhľadávať. V tejto súvislosti môžu niektorí manažéri chýbanie náročných situácií v ich práci vnímať ako stres, pretože nemajú možnosť preukázať svoje schopnosti riešiť tieto situácie. Náročnosť situácií v manažérskej práci je preto potrebné interpretovať v kontexte situačných charakteristík vykonávania tejto práce a osobnostných vlastností konkrétneho manažéra. Voľba spôsobu správania v týchto situáciách môže mať rôzne následky. Podľa toho, ako jedinec tieto situácie zvláda, môže ísť o sebaposilňujúce alebo sebaohrozujúce správanie človeka (Fedáková, 2002).

Náročné situácie v manažérskej práci sú reprezentované nielen významnými všeobecno-spoločenskými fenoménmi, zásahmi štátu do ekonomiky (Reinert, 1999), požiadavkami budovania aliancií (Kaulio, Uppvall, 2009), ale aj rozhodujúcimi medzníkmi v živote manažéra (strata zamestnania, odvolanie z funkcie alebo vymenovanie do novej funkcie) alebo v existencii organizácie (úpadok firmy, neočakávaný prospech) a v konečnom dôsledku súvisia aj s problémami a ťažkosťami, s ktorými sa manažéri stretávajú oveľa častejšie, niekedy aj každodenne (nezhody so spolupracovníkmi, napäté vzťahy k nadriadenému, resp. podriadeným, prepúšťanie zamestnancov, riešenie konfliktov medzi podriadenými, rozdelenie pracovných úloh, odmena zamestnancov a pod.). Zároveň je

potrebné upozorniť na skutočnosť, že náročnosť súvisí nielen s aktuálnym vnímaním danej situácie, ale, ako uvádza Birknerová (2011), aj so situáciami, ktoré v podstate nie sú až tak náročné, sú mierne zaťažujúce, ale dlhotrvajúco pôsobiace, teda nie sú stresujúce svojou intenzitou, ale dĺžkou trvania. V tomto kontexte je potrebné upozorniť na skutočnosť, že náročné situácie v manažérskej práci nemajú charakter len jednorazových aktov, ale často sú reprezentované určitým vývojom konkrétnej náročnej situácie, väčšinou spätým s nárastom náročnosti tejto situácie.

Náročné situácie v manažérskej práci

Stretnutia manažéra s náročnými situáciami, spôsob ich riešenia a rezídua týchto procesov, môžu v podstatnej miere ovplyvniť kvalitu jeho života, existencie, jeho psychické aj fyzické zdravie a v konečnom dôsledku aj efektívnosť jeho práce a výkonnosť celej organizácie. V súčasnosti je preto čoraz väčšia pozornosť sústredená na otázky vnímania, prežívania a efektívneho riešenia náročných situácií v manažmente, ale pozornosti neunikajú ani stavy, ktoré tieto situácie a ich riešenie vyvolali a v súvislosti s existenciou týchto rezíduí ani spôsoby vysporiadania sa s týmito stavmi.

Z hľadiska rozvoja manažérskej teórie, ale aj praktickej aplikácie poznatkov o zvládaní náročných situácií v manažérskej práci prispieva táto oblasť poznania podľa Lajčina a Frankovského (2011) k zvyšovaniu efektivity:

- Výberu ľudí na manažérske pozície, kde sa nevyhnutne stretávajú s náročnými situáciami.
- Prípravy manažérov na týchto pozíciách pre efektívne zvládanie náročných situácií v manažmente organizácie (Pitt, Sims, 1998, Talbot, 1997).
- Spracovania postupov riešenia týchto situácií v organizácii a ich tréning na jednotlivých úrovniach manažmentu, napr. pre vysokorizikové situácie (Slaven, Flin, 1997).
- Nápravy rezíduí spôsobených dlhodobým riešením náročných situácií v manažérskej práci.

Charakter náročných situácií, ako sme už uviedli v úvode, nie je vždy jednorazový akt. Práve naopak, náročné situácie v manažérskej práci majú často svoj príbeh, dejové pokračovanie, ktoré môže súvisieť aj s nárastom vnímanej náročnosti situácie.

Podľa Frankovského a Lajčina (2012) vnímanie miery náročnosti situácie je individuálne rozdielne. Je zrejmé, že napríklad zmena produkcie, sortimentu výroby alebo

predaja je pre určitých manažérov len bežnou rutinnou prácou, ktorú nevnímajú ako stres, záťaž alebo nepríjemnú situáciu. Na druhej strane, inými manažérmi môže byť tá istá situácia vnímaná ako náročná, stresujúca, ale aj nepríjemná. Zvládanie tejto situácie vyžaduje od nich maximálne nasadenie, ovládanie sa a osobné vyrovnanie sa s touto situáciou. Samotná náročnosť situácie však môže byť posudzovaná na jednej strane ako ohrozenie, obava zo zlyhania, ale na druhej strane môže byť vnímaná ako výzva, podnet pustiť sa do niečoho nového, dokázať svoje kvality alebo presadiť sa. Konkrétnym príkladom výskytu náročných situácií v manažérskej práci je výskyt konfliktov v práci manažéra.

Konflikt v manažérskej práci

Konflikty boli, sú a budú, uvádza v úvode svojej knihy Křivohlavý (1994), sú nevyhnutnou súčasťou nášho života. Základný problém, na ktorý je potrebné sústrediť pozornosť, preto vidí tento autor nie v existencii konfliktov, resp. v predchádzaní týmto konfliktom, ale v spôsobe ich riešenia. V zhode s týmto smerom uvažovania Lulofs a Cahn (2000) hovoria, že konflikt je skutočnosťou nášho života, ale niektoré spôsoby jeho riešenia, resp. neriešenia, ako vzájomné urážky, hrubosti a násilnosti nie sú nevyhnutnosťou nášho života. Podľa Pruitta (1996) riadený konflikt pomáha vyjasniť sporné otázky a zohráva dôležitú úlohu pri rozvoji interpersonálnych vzťahov, sociálnych skupín, organizácií a spoločenstiev, ktoré pravdepodobne stagnujú, ak sa pokúšajú vytrvalo predchádzať týmto konfliktom. Správne riešenie konfliktu však zohráva významnú úlohu aj pri rozvoji osobnosti konkrétneho človeka. Preto je dôležitejšie venovať pozornosť tomu, ako má byť konflikt riadený, než tomu, ako mu zamedziť. Podstatnou výzvou v riadení konfliktu je podľa uvedených autorov, zabrániť a vyhnúť sa eskalácii konfliktu, resp. využiť jeho potenciál pre produktívnu diskusiu.

Uvedené prístupy sú dominantne orientované na riešenie konfliktu a nie na jeho predchádzanie. To však neznamená, že nie je docenený význam využívania prostriedkov, ktoré umožňujú predchádzať vzniku konfliktov, napr. vytváraním atmosféry dôvery, informovanosti, ujasnení si vlastných záujmov, empatii a pod.

Podľa Elkina a Rosha (1990, podľa Zeidner a Endler, 1996), ktorí nám poukazujú na rozsah možných organizačných stratégií na zníženie stresu a to:

- prepracovať pracovné úlohy,
- zmeniť pracovné prostredie,
- ustanoviť flexibilný pracovný rozvrh,

- podporovať spoluúčasť na riadení,
- zapájať zamestnancov do rozvoja kariéry,
- analyzovať pracovné role a stanoviť ciele,
- poskytovať sociálnu podporu a spätnú väzbu,
- zriadiť férovú a rodinu podporujúcu zamestnaneckú politiku,
- zdieľať odmeny.

Za významné zdroje pracovného stresu považujú Cooper a Lewis (1993):

1. Vnútorné faktory práce – tieto zahŕňajú kvalitatívne a kvantitatívne pracovné preťaženie, zlé fyzikálne pracovné podmienky alebo nesprávne rozvrhnuté pracovné prostredie, nesprávne pracovné schémy, rozdielne požiadavky pracovnej náplne, dlhá pracovná doba, riziko alebo nebezpečenstvo, nové technológie a cestovanie,
2. Funkcia v organizácii – tri rozhodujúce faktory: nejasné určenie pracovnej funkcie, protirečivosť funkcie a stupeň zodpovednosti za iných sú označované ako hlavné zdroje možného stresu,
3. Pracovné vzťahy – výskumníci ustanovili teoretický základ a empirické skúsenosti ako príčinný vplyv sociálnych vzťahov na zdravie. Väčšina výskumov dospela k názoru, že psychologický zmysel pre podporu a dôveru v spolupracovníkov a kolegov je vplyvným determinantom duševnej pohody. Zlé vzťahy v práci (s nadriadenými, kolegami a podriadenými) nielen že môžu byť priamym zdrojom stresu, ale tiež nepriaznivo ovplyvňujú rozvoj podporných vzťahov, ktoré hrajú úlohu sprostredkovateľa stresu alebo tlmiča stres,
4. Rozvoj kariéry – patria tu problémy povýšenia, preradenie na nižšiu pozíciu, dosiahnutie kariérneho vrcholu, skorší odchod do dôchodku alebo nejasná pracovná budúcnosť. Neistota pracovnej pozície a rozvoj kariéry sa čoraz viac stávali zdrojom stresu hlavne v čase častých fúzií a akvizícií v 80-tych rokoch a v čase recesie 90-tych rokov,
5. Organizačná štruktúra a pracovná klíma – možné stresory v tejto kategórii môžu byť všeobecne opísané ako faktory, ktoré sa týkajú bytia v určitej organizácii a jej kultúre. Patrí tu nedostatočná komunikácia, nekompatibilný štýl riadenia, nedostatok spoluúčasti, spätnej väzby a efektívnych konzultácií,
6. Prepojenie domov – práca – nakoniec zvládanie prepojenia medzi prácou a súkromím je možnými zdrojom stresu, obzvlášť pre páry, v ktorých obaja plánujú kariéru v zamestnaní a pre tých, ktorí zažili finančné problémy alebo životné krízy.

Vývoj náročných situácií

Skúmanie zvládania náročných situácií všeobecne a teda aj v manažérskej práci súvisí s otázkou konzistentnosti v správaní človeka, ktorý je podmienený predpokladanou existenciou stabilných psychologických charakteristík (Frankovský, 2002).

Podľa tohto autora jednotlivé prístupy k výskumu správania v konečnom dôsledku rezonujú v diskusii o otázke, nakoľko je možné uskutočniť predikciu správania na základe poznania stabilných, dispozičných, transsituačných charakteristík, ktoré ovplyvňujú správanie bez ohľadu na konkrétnu situáciu, resp. ako konkrétna situácia, typ situácií (ich vnímanie), vývoj tejto situácie, modifikuje uvedené správanie (Terry, 1994, Carver et al., 1989, Parkes, 1986, Holahan a Moos, 1987).

Pri charakterizovaní základných konceptov vymedzenia náročných situácií a ich zvládania sme viackrát uviedli, že problematiku náročných situácií a ich zvládanie nie je možné skúmať a interpretovať izolovane od situačných podmienok, v ktorých sa konkrétna náročná situácia vyskytuje. Akceptovanie náročnej situácie ako určitého príbehu alebo kontinuálneho deja a nie ako jednorazového aktu je jedným z typických príkladov takého prístupu.

Správnosť takéhoto uvažovania potvrdzuje aj množstvo výskumov, v ktorých bola pozornosť sústredená na analýzu súvislostí medzi situačnými, osobnostnými charakteristikami a spôsobom zvládania náročných situácií (Frankovský, 2001, Frankovský, Ištvániková, Štefko, 2009).

Podľa Frankovského (2002) sa jedna skupina autorov zhoduje v tom, že existujú relatívne stabilné spôsoby riešenia náročných situácií, ktoré bez ohľadu na konkrétne aspekty situácií ovplyvňujú voľbu odpovedí. Čiže akceptuje sa všeobecná, generalizovaná transsituačná stabilita v správaní sa ľudí v podmienkach záťaže. Konkrétna situácia v tejto súvislosti je väčšinou charakterizovaná ako spúšťač správania. Tento prístup reprezentuje napríklad Amirkhanov (1990) koncept stratégií zvládania alebo výskum manažérskeho zvládania organizačnej zmeny, ktorý prezentovali Judge, Thoresen a Pucik (1999).

Druhá skupina autorov upozorňuje na skutočnosť, že voľbu odpovedí v náročnej situácii ovplyvňujú faktory situácie (Stone, Neale, 1984, McCrae, 1984, Stone et al., 1991, Terry, 1994). Reprezentanti tejto skupiny autorov sú v prevažnej miere zástupcovia situacionizmu. V zmysle tejto línie je vplyv situácie považovaný za rozhodujúcu príčinu voľby spôsobu vyrovnania sa s kritickou situáciou a zároveň je vplyv situácie charakterizovaný ako mediátor intraindividuálnych zmien v čase (Ruiselová, 1994). V krajnej polohe tohto prístupu musíme zvažovať skutočnosť, že v podstate nie je možné určiť stratégie

správania v náročnej situácii, a teda ani predikovať správanie manažéra v týchto situáciách. V tejto krajnej polohe zodpovedá každej situácií iné, originálne, neopakovateľné správanie a analýza sa v podstate môže sústrediť len na spätné uvažovania a dedukciu o príčinách tohto správania.

Tretiu názorovú skupinu reprezentujú prístupy, v ktorých je akcentovaný význam interakcie osobnostných, dispozičných a situačných činiteľov (Frankovský, 2002). Ideovým východiskom tejto línie, ktorú predstavujú interakčné koncepcie, je myšlienka, že diskusia o tom, či je lepším prediktorom správania dispozícia alebo situácia, je pseudoproblém (Anastasi, 1986). Rovnako by zrejme k úspešnému riešeniu neviedlo súbežné zvažovanie dispozície a situácie ako prediktorov správania. Dôležitý význam má práve moment interakcie týchto činiteľov. V tomto zmysle Endler a Magnuson (1976) uvádzajú, že správanie je funkciou neustáleho, kontinuitného a mnohostranného procesu interakcií človeka a situácie. Podobne aj Folkman a Lazarus (1980) sa prikláňajú k názoru, že vzťah jedinca a situácie je dynamický, recipročný teda transakčný.

V prezentovanom výskumnom projekte sme myšlienku transsituačnej stability, resp. situačnej podmienenosti stratégií zvládania náročných situácií v manažérskej práci operacionalizovali formou zvyšovania náročnosti tejto situácie na troch úrovniach. Výskum vychádzal z poznatkov, ktoré získal v tejto oblasti Frankovský (2002). Autor zistil, že respondenti nezávisle od stupňa náročnosti a od kontextu situácie najviac uprednostňovali stratégiu samostatného riešenia, pred stratégiou hľadania sociálnej podpory a na poslednom mieste volili stratégiu vyhýbania. Zároveň upozornil na skutočnosť, že existujú významné rozdiely pri hodnotení stratégie vyhýbanie na troch úrovniach náročností v situačných kontextoch ohrozenie zdravia a práca. Čím bola v týchto prípadoch situácia formulovaná náročnejšie, tým viac sa respondenti prikláňali k tejto stratégii správania. Tieto rozdiely neboli zistené v kontextoch interpersonálne vzťahy, morálne a existenciálne problémy a na všeobecnej úrovni tejto stratégie. Významné rozdiely v súvislosti s úrovňou náročnosti situácie však popísal pri posúdení použitia stratégie hľadanie sociálnej podpory a to tak vo všeobecnej rovine stratégie, ako aj vo všetkých situačných kontextoch. Celkom jednoznačne stúpa miera preferencie uvedenej stratégie so vzrastom náročnosti situácie. Preferencia voľby stratégie samostatného postupu riešenia sa významne menila v situačných kontextoch práca, interpersonálne vzťahy, morálne a existenciálne problémy. Prezentované zistenia určitým spôsobom dokumentujú prebiehajúcu diskusiu o všeobecnom, generálnom charaktere stratégií správania v náročných situáciách, resp. o vplyve situácií na tieto stratégie. Na základe uvedených zistení Frankovský (2002) konštatoval, že rôzna miera preferencie jednotlivých

stratégií na skúmaných stupňoch náročnosti v konkrétnych kontextoch situácií poukazuje na nevyhnutnosť rešpektovať aj faktor situačnej podmienenosti.

Metóda

Vo výskume bola použitá pôvodná metodika SZNSMP – Spôsoby zvládania náročných situácií v rámci manažérskej práce, ktorá zisťovala posúdenie preferencie jednotlivých stratégií zvládania náročných situácií v rámci troch stupňov zvyšovania jej náročnosti. Manažérom a manažérkam bol predložený popis sociálne náročnej situácie z manažérskej praxe v troch stupňoch náročnosti. Respondenti mali posúdiť použitie jednotlivých postupov pri riešení tejto situácie na všetkých troch stupňoch náročnosti. Konštrukcia metodiky reflektuje skúsenosti z vývoja metodík a dotazníkov, predovšetkým Dotazníka SPNPS – Stratégie správania v náročných pracovných situáciách (Frankovský, Ištvániková, Štefko, 2009, Frankovský, Ištvániková, 2008), ako aj z výsledkov analýzy metodiky SSPMP – Stratégie správania v manažmente podniku (Lajčin, Frankovský, 2011) a metodiky Stratégie zvládania náročných situácií v manažérskej práci (Frankovský, Lajčin, 2012).

Stupňovanie náročnosti situácie bolo nasledovné:

Situácia: a) *"Predstavte si, že vidíte svojho zamestnanca ako hľadá niečo v stole spolupracovníka, ktorý je momentálne na dovolenke". Čo urobíte?*

Situácia: b) *"Predstavte si, že vidíte svojho zamestnanca ako niečo vyberá zo stola spolupracovníka, ktorý je momentálne na dovolenke". Čo urobíte?*

Situácia: c) *"Predstavte si, že vidíte svojho zamestnanca ako vyberá peniaze zo stola spolupracovníka, ktorý je momentálne na dovolenke". Čo urobíte?*

Za každým popisom situácie boli uvedené možnosti jej zvládania:

- **Budem sa tváriť, že to nevidím**

1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno

- **Poradím sa s priateľmi, čo mám urobiť**

1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno

- **Hneď ho upozorním, že jeho správanie je neprípustné**

1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno

- **Upozorním na to svojho nadriadeného**

1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno

Úlohou respondentov bolo zhodnotiť svoje pravdepodobné správanie z hľadiska každej uvedenej alternatívy na 6-bodovej škále (1 – určite nie, 2 - nie, 3 – skôr nie, 4 – skôr áno, 5 - áno, 6 – určite áno).

Výskumnú vzorku tvorilo 92 manažérov a manažérok na všetkých stupňoch manažmentu. Výskumu sa zúčastnilo 48 manažérok (52,2%) a 44 manažérov (47,8%). Priemerný vek manažérov bol 36,52 rokov. Minimálna hodnota veku manažérov bola 23 rokov a maximálna hodnota veku bola 60 rokov. Smerodajná odchýlka veku manažérov bola 10,914 rokov. Priemerná manažérska prax manažérov bola 8,76 rokov. Minimálna hodnota manažérskej praxe u manažérov bola 1 rok a maximálna hodnota manažérskej praxe u manažérov bola 33 rokov. Smerodajná odchýlka manažérskej praxe bola 8,594 rokov.

Výsledky

Faktorovou analýzou s použitím metódy Principal Component s Varimax rotáciou boli vyextrahované štyri faktory, ktoré potvrdili predpokladanú faktorovú štruktúru spôsobov zvládania náročnej sociálnej situácie na všetkých troch úrovniach náročnosti tejto situácie (tabuľka 1, tabuľka 2 a graf 1). Tieto faktory boli charakterizované ako:

- **Pomoc** – faktor pomoci sa vyznačuje kontaktovaním iných ľudí. Respondenti bezprostredne situáciu neriešia, ale snažia sa nájsť pomoc, priateľov, ktorí im pomôžu. Cronbachova alfa – 0,916.
- **Sprostredkované riešenie** – faktor sprostredkovaného riešenia sa vyznačuje posunutím riešenia danej situácie k nadriadenému. Respondenti bezprostredne situáciu neriešia, no nehľadajú podporu alebo pomoc zo strany priateľov. Snažia nájsť niekoho, kto problém vyrieši. Cronbachova alfa - 0,854.
- **Bezprostredné riešenie** – faktor bezprostredného riešenia v sebe zahŕňa bezprostrednú reakciu na náročnú situáciu. Respondenti sa riešeniu určite nevyhýbajú, nehľadajú , ale náročnú situáciu ihneď riešia sami. Cronbachova alfa - 0,798.

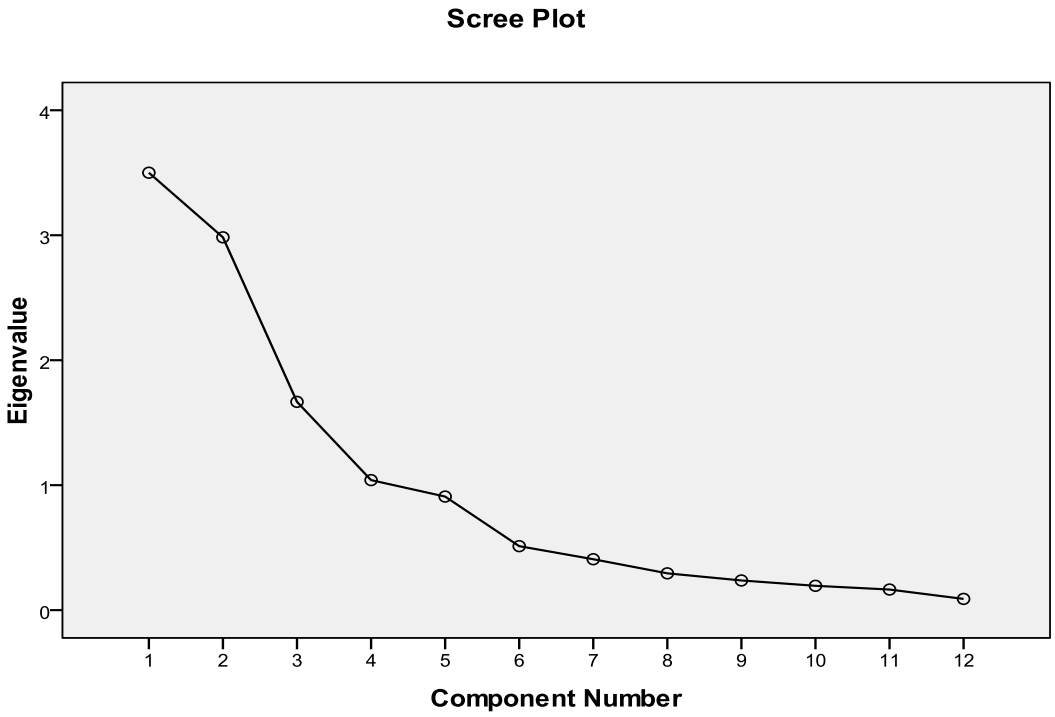
- **Úniková reakcia** – faktor úniku súvisí so zámerom vyhnúť sa akémukoľvek riešeniu náročnej situáciej. Respondenti nehľadajú pomoc, nesnažia sa riešiť situáciu, ani neposúvajú toto riešenie niekomu inému. Cronbachova alfa - 0,666.

Tabuľka 1 Výsledky faktorovej analýzy

Faktor	Eigenvalues	% Variancie	Kumulatívne %
Pomoc	3,500	29,170	29,170
Sprostredkované riešenie	2,983	24,861	54,031
Bezprostredné riešenie	1,667	13,888	67,919
Úniková reakcia	1,040	8,670	76,589

Vysvetlená variancia extrahovanými faktormi bola 76,59 je vysoká a a navrhnutú faktorovú štruktúru je možné akceptovať. Podporujú ju aj vysoké hodnoty reliability zistenej pomocou Cronbachovho alfa.

Graf 1 Zobrazenie identifikovaných faktorov na báze metódy Scree Plot



Tabuľka 2 Sýtenie extrahovaných faktorov jednotlivými položkami

Zložka	Pomoc	Sprostredkované riešenie	Bezprostredné riešenie	Úniková reakcia
Sita1				,754
Sita2	,865			
Sita3			,797	
Sita4		,864		
Sitb1				,886
Sitb2	,921			
Sitb3			,919	
Sitb4		,902		
Sitc1				,572
Sitc2	,917			
Sitc3			,779	
Sitc4		,778		

Analýzou preferencie stratégií zvládania náročných situácií v súvislosti s nárastom náročnosti sociálnej situácie v rámci manažérskej práce sme analyzovali pre každú stratégiu zvlášť.

Významné rozdiely v preferenciách extrahovaných stratégií zvládania na jednotlivých úrovniach náročnosti boli potvrdené neparametrickým Friedmanovým testom pre závislé výbery.

V kontexte stratégií Pomoc (tabuľka 3 a graf 2), Sprostredkované riešenia (tabuľka 4 a graf 3) a Bezprostredné riešenie (tabuľka 5 a graf 4) bola zistené rovnaká významná tendencia nárastu preferencie týchto stratégií v súvislosti s nárastom náročnosti sociálnej situácie.

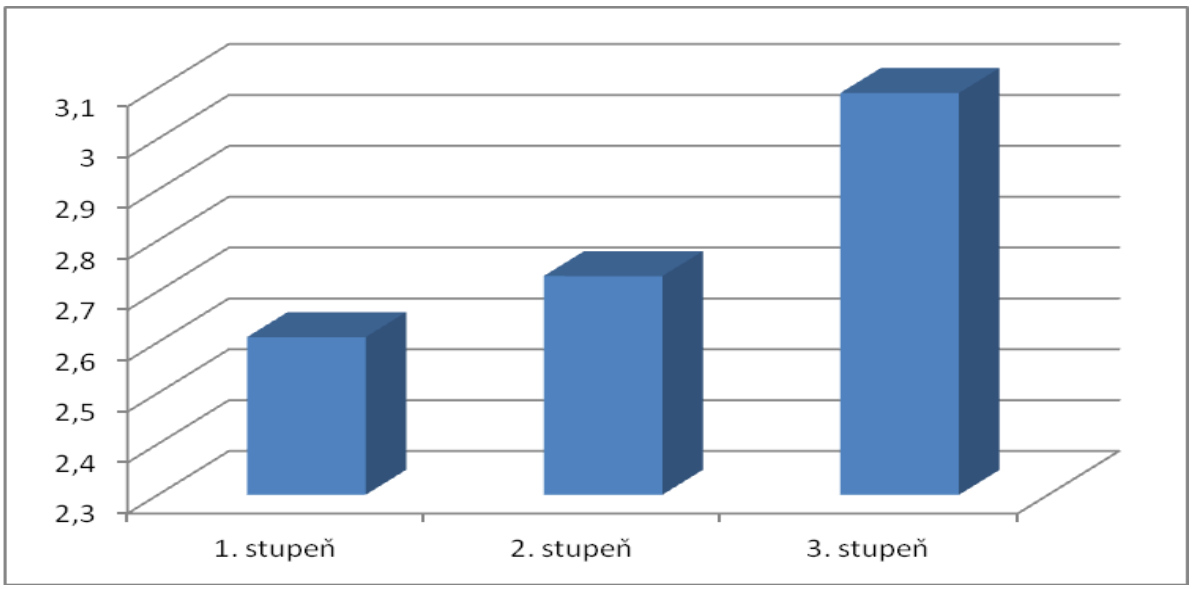
Z hľadiska stratégie zvládania Únik (tabuľka 6 a graf 5) bola zistená opačná tendencia. S nárastom náročnosti sociálnej situácie sa znižovala miera preferencie tejto stratégie.

Pri celkovom zhodnotení miery preferencie jednotlivých stratégií pri zvládaní modelových náročných situácií na troch stupňoch náročnosti je potrebné upozorniť, že všeobecne boli stratégie Pomoc a Únik odmietané a stratégie Sprostredkované a Bezprostredné riešenie akceptované. Najvyššiu mieru preferencie na všetkých troch stupňoch náročnosti sociálnej situácie získala stratégia Bezprostredné riešenie.

Tabuľka 3 Posudzovanie stratégie Pomoc na jednotlivých úrovniach náročnosti

Stupne náročnosti	Priemer	Chi-Square	Asimp.Sig.
1. stupeň	2,61	25,762	,000
2. stupeň	2,73		
3. stupeň	3,09		

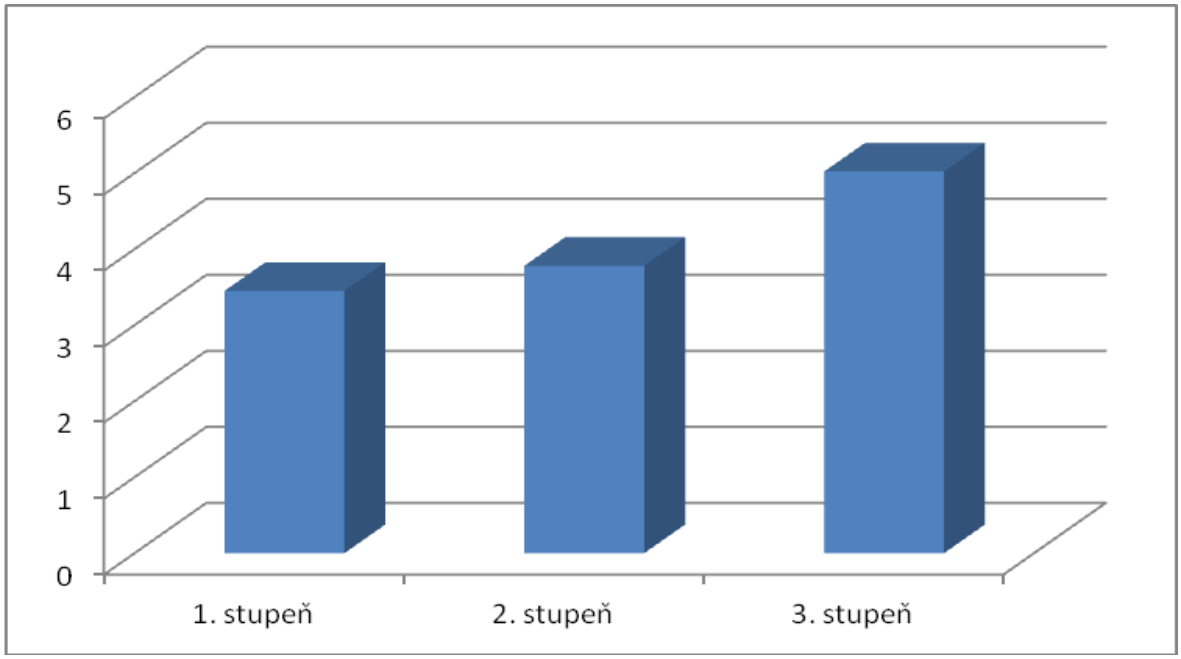
Graf 2 Posudzovanie stratégie Pomoc na jednotlivých úrovniach náročnosti



Tabuľka 4 Posudzovanie stratégie Sprostredkované riešenie na jednotlivých úrovniach

Stupeň náročnosti	Priemer	Chi-Square	Asimp.Sig.
1. stupeň	3,45	121,881	,000
2. stupeň	3,78		
3. stupeň	5,02		

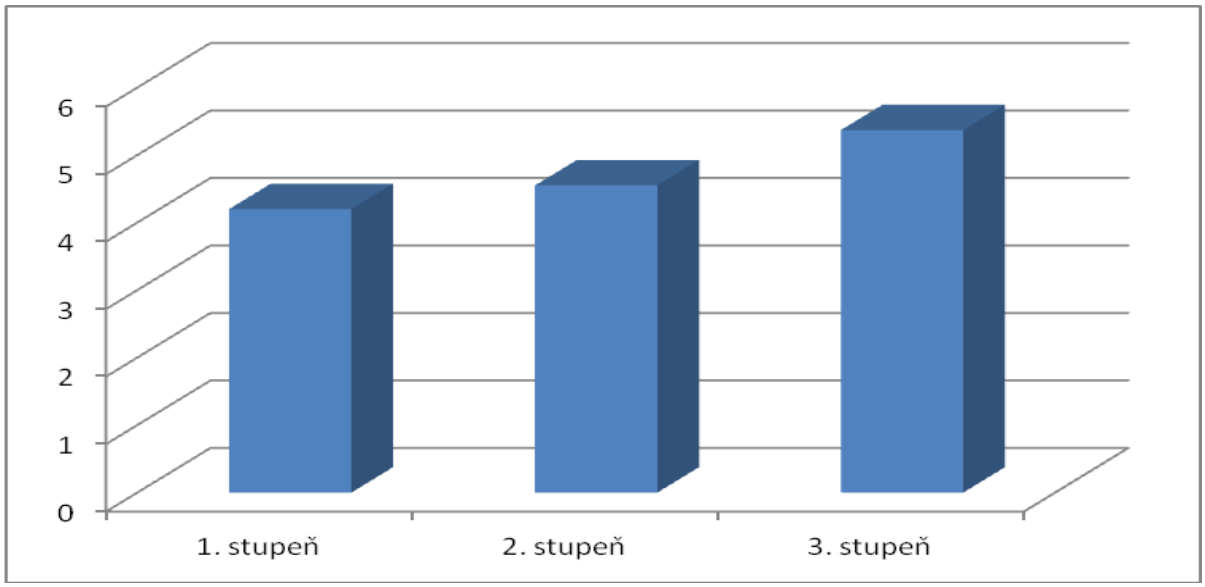
Graf 3 Posudzovanie stratégie Sprostredkované riešenie na jednotlivých úrovniach



Tabuľka 5 Posudzovanie stratégie Bezprostredné riešenie na jednotlivých úrovniach

Stupeň náročnosti	Priemer	Chi-Square	Asimp.Sig.
1. stupeň	4,20	103,521	,000
2. stupeň	4,55		
3. stupeň	5,37		

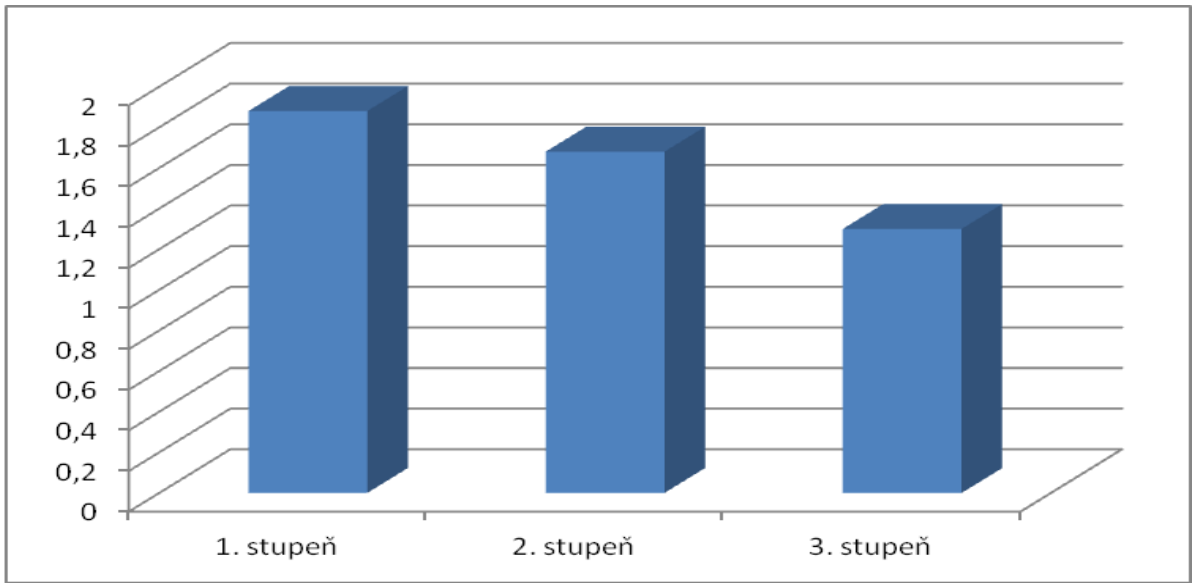
Graf 4 Posudzovanie stratégie Bezprostredné riešenie na jednotlivých úrovniach



Tabuľka 6 Posudzovanie stratégie Únik na jednotlivých úrovniach náročnosti

Stupeň náročnosti	Priemer	Chi-Square	Asimp.Sig.
1. stupeň	1,88	48,259	,000
2. stupeň	1,68		
3. stupeň	1,30		

Graf 5 Posudzovanie stratégie Únik na jednotlivých úrovniach náročnosti



Záver

Efektívnosť manažérskej práce je podmienená viacerými faktormi. Súvisí so vzdelaním, životnými a pracovnými skúsenosťami, osobnostnými vlastnosťami, s vhodným výberom správneho človeka na konkrétnu manažérsku pozíciu, s mnohými situačnými faktormi, napr. kultúrnymi špecifikami a z rôznych uhlov pohľadu by sme zrejme mohli vymenovať aj ďalšie špecifické faktory, ovplyvňujúce kvalitu manažérskej práce (Frankovský, Lajčin, 2012).

V prezentovanom príspevku sme v kontexte skúmania situačnej podmienenosti zvládania náročných situácií v manažérskej práci sústredili pozornosť na jeden špecifický faktor skúmania tohto zvládania – zmeny v zvládaní podmienené zvyšovaním náročnosti situácií.

Výsledky výskumu potvrdili existenciu štyroch faktorov Pomoc, Bezprostredné riešenie, Sprostredkované riešenie a Úniková reakcia, pomocou ktorých je možné špecifikovať štruktúru spôsobov správania v náročných situáciách v manažérskej práci aj

z hľadiska zvyšovania náročnosti tejto situácie. Je potrebné upozorniť, že extrahovaná faktorová štruktúra spôsobov zvládania sa na jednotlivých stupňoch náročnosti situácií nemenila. Tieto faktory majú podobnú štruktúru ako faktory špecifikované Amirkhanom (1990), resp. Frankovským a Lajčinom (2012).

Zároveň boli potvrdené významné zmeny v preferencii jednotlivých spôsobov zvládania v súvislosti s nárastom náročnosti situácií. Jednoznačne sa preukázalo, že s nárastom náročnosti situácie sa zvyšuje aj miera preferencie stratégií riešenia situácie (bezprostredného aj sprostredkovaného) a stratégie hľadania pomoci. Naopak, s nárastom náročnosti situácie, klesá preferencia únikovej stratégie.

Tieto výsledky potvrdzujú zistenia Armstronga a Stephensovej (2008), Mellahiho a Wilkinsona (2010), ktorí, podobne ako aj ďalší autori, poukázali na význam akceptovania situačných špecifík pri uvažovaní o správaní manažérov v rôznych situáciách.

Prezentované poznatky poukazujú na nevyhnutnosť akceptovať pri uvažovaní o efektívnosti manažérskej práce nielen všeobecne akceptované manažérske kompetencie, napr. znalosti, povahové črty, postoje, zručnosti, skúsenosti, kompetencie technické, kompetencie v komunikácií s ľuďmi (Prokopenko, Kubr, 1996), ale aj zohľadňovať špecifické požiadavky konkrétnej manažérskej pozície a situácie, v ktorej bude tento manažér pôsobiť. Nárast náročností situácií, ktorý nie je v manažérskej práci zriedkavý, je príkladom konkrétnej špecifickej požiadavky na kompetencie manažérov, ktorá významne súvisí s odolnosťou a vytrvalosťou manažéra.

Literatúra

AMIRKHAN, J. H. 1990. A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59, p. 1066-1074.

ANASTASI, A. 1986. *Evolving conceps of test validation.* Annual Review of Psychology. 1986.

ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

BIRKNEROVÁ, Z. 2011. Stratégie zvládania stresu v záťažových situáciách vo vzťahu k sociálnej inteligencii. In *Psychologické aspekty a kontexty sebaregulácie*. Košice: FF UPJŠ, 2011, s. 108-117.

CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. – WEINTRAUB, J. K. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989.

COOPER, C. L. – LEWIS, S. 1993. *The worplace revolution: Managing today´s dural careerfamilies.* London: Kogan. 2003.

ZEIDNER. M. – ENDLER. N. S. 1996. *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

ENDLER, N., S. – MAGNUSSON, D. 1976. Interactional psychology and personality. Washington: Hemisphere, 1976.

FEDÁKOVÁ, D. 2002. Aktuálne prístupy k problematike stratégií správania v náročných situáciách. *In Človek a spoločnosť* 3/2002. [online]. 2002. [cit.2012-12.20]. Dostupné na internete: http://www.saske.sk/ cas/archiv/3-2002/fedakova-st.html

FOLKMAN, S. – LAZARUS, R., S. 1980. An analysis of coping in middle-aged community sample. *Journal Health Social Behavior*, 1980, 21, p. 219-239.

FRANKOVSKÝ, M. 2001. Stratégie správania v náročných životných situáciách. In Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): *Aplikovaná sociální psychológie II*. Praha: Grada Publishing, 2001.

FRANKOVSKÝ, M. 2002. Stratégie správania v náročných situáciách v kontexte zmeny týchto situácií – interakčný prístup. In *Človek a spoločnosť* 3/2002. [online]. 2002. [cit.2012-12-16]. Dostupné na internete: http://www.saske.sk/cas/archiv/3-2002/ frankovsky-st.html

FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. 2008. Management of the strategies of behavior in the demanding work situations. In *Management 2008,* In Times of Global Chance and Uncertainty, Prešov: University of Prešov, Faculty of Management, 2008.

FRANKOVSKÝ, M – LAJČIN, D. 2012. *Zvládanie náročných situácií v manažérskej práci.* 1.vyd. Praha: Nakladateľstvo Radix. 2012. 108 s. ISBN 978-80-87573-02-0

FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ŠTEFKO, R. Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social contexts. *Studia psychologica*, 2009, 51, 2-3, p. 231-236.

HOLAHAN, C. J. – MOOS, R. H. 1987. Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52, p. 946-955.

JUDGE, T.A. – THORESEN, C. J. – PUCIK, V. 1999. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 1, p. 107-122.

KAULIO, M. – UPPVALL, L. 2009. Critical incidents in R&D alliances: Uncovering leadership roles. *European Management Review*, 2009, 6, 3, s. 195-205.

KŘIVOHLAVÝ, J. 1994. *Jak zvládat stres.* 1. vyd. Praha: Grada. 1994. 190 s.

LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. Zisťovanie spôsobov zvládania náročných situácií v manažmente podniku. *Journal of management and business: research and practice*, 2011, 3, 1, s. 93-104.

LULOFS, R. S. – CAHN, D. D. 2000. *Conflict: from theory to action*. Boston: Allyn and Bacon, 2000.

McCRAE, R. R. 1984. Situational Detrminants of coping responses: Loss, threat, and challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46, p. 919-928.

MELLAHI, K. – WILKINSON, A. 2010. Managing and coping with organizational failure: Introduction to the special issue. *Group & Organization Management*, 2010, 35, 5, p. 531-541.

PARKES, K., R. 1986. Coping in stressful episodes: The role of individual differences, environmental factors, and situational characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, p. 1277-1292.

PITT, M., SIMS, D. 1998. Preparing for novel situations: evoking managerial role identities. *Journal of Management Education*, 1998, 22, 6, p. 682-706.

PROKOPENKO, J. – KUBR, M. 1996. *Vzdelávání a rozvoj manažerů.* Praha: Grada Publishing, 1996.

PRUITT, D. G. 1996. Conflict. In Manstead, A.S.R., Hewstone, M.: *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell publishing, 1996.

REINERT, E. 1999. The role of the state in economic growth. *Journal of Economic Studies*, 1999, 26, 4/5, s. 268-326.

FRANKOVSKÝ, M – LAJČIN, D. 2012. *Zvládanie náročných situácií v manažérskej práci.* 1.vyd. Praha: Nakladateľstvo Radix. 2012. 108 s.

RUISELOVÁ, Z. 1994. Charakteristiky situácie a zvládanie. In Ruiselová, Z., Ficková, E.: *Poznávanie a zvládanie záťažových situácií*. Bratislava: UEP, s. 3-16.

SLAVEN, G. – FLIN, R. 1997. Selecting mangers for a hazardous environment. *Disaster Prevention and Management*, 1997, 6. 5.

STONE, A. A. – NEALE, J. M. 1984. New measure of daily coping: Development and preliminary results. *Personality and Social Psychology*, 1984, 46, p. 892-906.

STONE, A. A., et. al. 1991. Self-report, situation-specific coping questionnaires: What are they meauring. *Personality and Social Psychology*, 1991, 61, p. 648-658.

TALBOT, C. 1997. Paradoxes of management development – trends and tensions. *Career development international*, 1997, 2, 3, p. 118-125.

TERRY, D., J. 1994. Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66, p. 895-910.

Kontaktná adresa autorov:
doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
email: miroslav.frankovsky@unipo.sk

Ing. Daniel Lajčin, PhD.
Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom
Sládkovičova 533/20
018 41 Dubnica nad Váhom
e-mail: lajcin@dupresconsulting.sk

Mgr. Monika Vargová
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
email: vargova.monika77@gmail.com

VÝSKYT PRACOVNEJ MANIPULÁCIE MEDZI ZAMESTNANCAMI

Jaroslava Gburová, Anna Lelková

Abstrakt: V rámci príspevku poukazujeme na existujúcu psychickú manipuláciu, ktorá sa vyskytuje na pracovisku medzi zamestnancami podniku, taktiež poukazujeme na typické manipulačné znaky a metódy a ponúkame návrhy, ako bojovať proti negatívnemu manipulatívnemu pôsobeniu medzi zamestnancami navzájom. Práve týmto príspevkom chceme prispieť k všeobecnému informovaniu o psychickej pracovnej manipulácii medzi zamestnancami a ich okoliu, pretože sa o nej veľmi málo hovorí, často žiaľ len v prípadoch, keď táto nebezpečná hra prekročí hranice.

Abstract: The article points at the mental manipulation between employees within the working environment as well as its typical signs and methods. We suggest ways, how to fight against the negative and manipulative impact in working environments between employees. This article is supposed to help and inform about mental manipulation at work. Unfortunately, in many cases this topic is not discussed until it crosses the boundaries.

Kľúčové slová: inteligencia, manipulácia, zamestnanci, komunikácia

Key words: intelligence, manipulation, personnel, communication

Manipulácia je často interpretovaná tak precízne, že zamestnanec ani nezaznamená, že sa také niečo okolo neho deje. Pri manipulácii zamestnanci pociťujú úzkosť a depresiu, sú v neustálom strese a pomaly zisťujú, že nedokážu ani správne komunikovať. Príčina tohto správania im však nie je jasná. Pripisujú takéto správanie sami sebe, tým že sú neschopní a nevedia sa s určitým javom následne vyrovnať. Toto všetko sú typické následky psychickej manipulácie. Môže k nej dochádzať na poradách, pri vyjednávaní, informovaní, pri kritických rozhovoroch, dokonca aj pri priateľských diskusiách. Psychická manipulácia sa objavuje v každodennom živote a spôsobuje rôzne ťažkosti, dokonca traumy a jednou z možností jej výskytu sú pracoviská, firmy, organizácie (Béreš, 2007).

Pôvod slova manipulácia znamená, že s osobou, ktorá je vystavená manipulácii, sa jedná predmetným spôsobom. Manipulovanému zamestnancovi sa manipulátor snaží odobrať

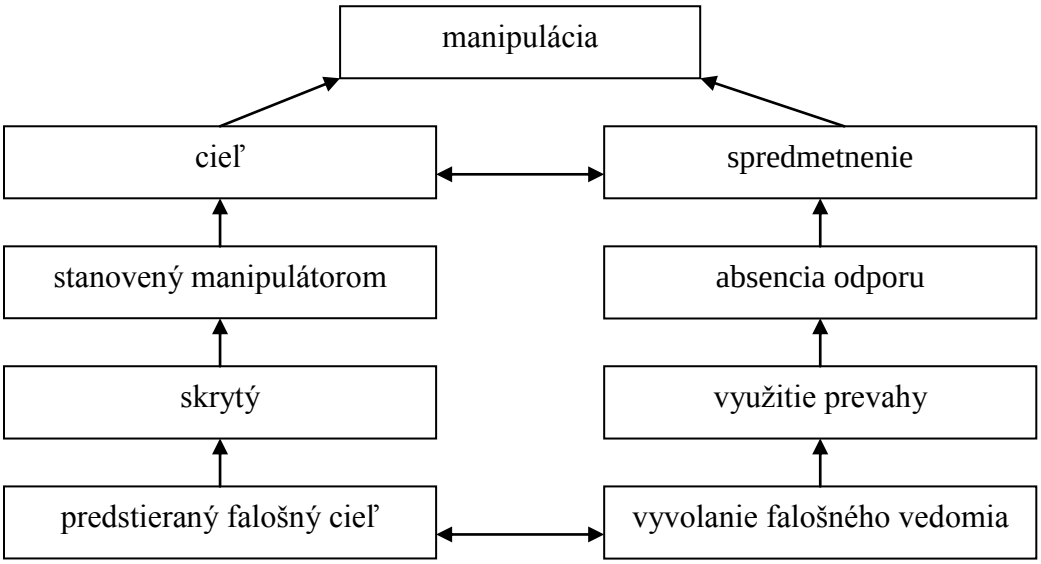
subjektivitu a zasahuje do jeho slobody. Ide o obmedzenie priestoru pre jeho slobodnú voľbu, na ktorú má právo. Obmedzovaním slobody prekračujúcej určitú mieru je oficiálne vstupom do oblasti manipulácie. Zamestnanec, ktorý je manipulovaný sa domnieva, že o svojom konaní rozhoduje samostatne, čo však nie je vôbec pravda. Neuvedomuje si totiž, že je nástrojom, ktorý má v rukách človek, spolupracovník, nadriadený, ktorý ho využíva na dosahovanie svojich cieľov (Wróbel, 2008).

Spurný (1996) tvrdí, že pri manipulácii ide o istý druh komunikácie, kde prostredníctvom emocionálnych argumentov zamestnanec rozhoduje a mení svoje postoje a koná v súvislosti s cieľmi manipulátora. Edműller a Wilhelm (2003) potvrdzujú, že k manipulácii voči zamestnancom môže dôjsť pri všetkých druhoch komunikačných situácií. Uviedli aj rôzne príklady týchto situácií:

- vyjednávanie o riešení problému,
- informačný rozhovor,
- kritický rozhovor,
- porada,
- hľadanie rozhodnutí,
- riešenie problémov na pracovnom seminári,
- priateľská diskusia,
- porady spolupracovníkov k posudzovaniu úloh.

Všetky doterajšie podané informácie opisujú manipuláciu v negatívnom slova zmysle. Avšak manipulácia má aj techniky, ktoré sú využívané pre dobro spoločnosti, organizácie a dobro človeka, zamestnanca. Je mnohokrát ťažké spoznať a jasne odhaliť zamestnanca, ktorý je nabalený týmito manipulačnými rysmi. Môžeme teda potvrdiť, že aj manipulátori v organizáciách majú dobré vlastnosti. Avšak svojimi činmi, postojmi, slovami vedia zamestnancov často presvedčiť a dokonca sa ich aj úplne zmocniť (Bubličenko, 2008).

Obrázok 1: Vlastnosti znakov manipulačného konania



Zdroj: Wróbel, 2008

V psychike zamestnancov v rámci manipulácie sa tvorí základ vnucovania silne skreslených, neúplných a nepravdivých informácií. Často sú tieto informácie pre zamestnancov zbytočné a škodlivé, vnucujú im rôzne návody na myslenie, konanie a preciťovanie. Tie následne majú za úlohu zmeniť alebo dokonca zdeformovať zamestnancove prirodzené hodnoty a životné ciele, jeho chovanie, emotívne prejavy, charakter, vôľu a inteligenciu. O manipulácii môžeme hovoriť vtedy, ak si manipulátor uvedomuje svoje konanie a ciele a manipulovaný ani len netuší, akým spôsobom naňho manipulátor pôsobí, neuvedomuje si, že ho využíva na plnenie svojich cieľov. Núti ho, aby myslel, potreboval a chcel to isté. Na prvý pohľad mu nie je jasné, o čo vlastne ide (Novotný, 2005).

Byť pod vplyvom manipulátora v rámci pracovného procesu je pre zamestnanca veľmi škodlivé, najmú kvôli psychickým škodám. Manipulátori zamestnancom odčerpávajú energiu. Ich obeťami sa stáva 90 % z nich. Zostávajúcich 10 % sa po citovej stránke prejavuje v styku s manipulátormi ľahostajne a vadí im len zložitá komunikácia s nimi, prípadne ich zneužívanie moci. Psychická manipulácia sa týka všetkých zamestnancov. Žiaden z nich nemôže povedať, že sa nikdy nestane obeťou tohto manipulačného správania na pracovisku. Niekedy ani samotného manipulátora zamestnanci nevedia ani rozpoznať. Bráni im v tom to, že si nechcú priznať, že nimi nejaký spolupracovník môže manipulovať, že sa s nami zahráva. Každopádne sa v tejto situácii tieto špekulácie nedajú presne rozpoznať. Často sú zamestnanci pred týmito technikami ako keby „slepí“ (Huberová, 1995).

Riešenie pre vyhýbanie sa manipulátorom na pracovisku je pozorne si všímať vlastnosti, ktorými sa manipulátor vyznačuje a následne jeho začiatky manipulácie hneď potlačiť. Všetky podozrivé vlastnosti, ktorými sa manipulátor vyznačuje treba v pravý čas zachytiť a odstrániť, prípadne vyhnúť sa im. Jednou z možností ako predchádzať manipulácii zamestnancov je kontramanipulácia. Je to neurčitý, povrchný spôsob komunikácie s manipulátorom na pracovisku, ktorý umožňuje nezadávať presné stanoviská a k ničomu sa istým spôsobom nezaväzovať. Takúto taktiku využíva aj sám manipulátor voči zamestnancom. Je to aj taktika, ktorá je jednou z najúčinnejších prostriedkov obrany proti manipulačným technikám na pracovisku. Niekedy je vhodné ignorovať a použiť humornú poznámku, no niekedy zase rázne odmietnuť náznaky manipulácie. Nie je to však vôbec jednoduché. Zamestnanec pri tom nesmie prejaviť emócie a musí pôsobiť sebavedomo, aspoň manipulátor ho tak musí vnímať. Ak toto zamestnanec zvládne, má istotu, že sa manipulátorovi vyhol a ten ho viac riešiť nebude, až ho bude do istej miery obchádzať. Pri využívaní kontramanipulácie je potrebné hovoriť v krátkych vetách a neurčito. Používať ustálené frázy, príslovia, žartovať a usmievať sa, ale pritom ostať zdvorilí (Wilson, Near, Miller 1996).

Najčastejším prejavom manipulácie na zamestnancoch je predovšetkým spochybňovanie schopností a osobnosti zamestnancov. Často sa stáva, že manipulátor spochybňuje kvality svojich zamestnancov, prípadne spolupracovníkov. Taktiež mu vytýka chyby, za ktoré nenesie zodpovednosť, prípadne mu pripisuje zlé rozhodnutie, ktoré schválilo viac ľudí v organizácii, to znamená, že prenáša zodpovednosť na iných. Ďalšou veľmi rozpoznateľnou metódou manipulácie, je samotná manipulácia emóciami zamestnancov. Využíva pri tom súcit, férovosť, strach, čestnosť a ďalšie emócie. Často sa zamestnanci dajú na útek, ale práve na takúto reakciu manipulátor čaká. Chce v nich vyvolať pocit viny (Béreš, 2007).

Manipulácia sa veľmi často vyskytuje aj na pracovných poradách. Manipulátor chce presvedčiť ostatných zamestnancov o svojom riešení, aj keď s ním mnohí nesúhlasia. Ak manipulátor neustále prerušuje partnera, alebo ho nechce pustiť k slovu, je najlepšie mu jasne naznačiť, že sa do reči neskáče a zamestnanec pokračuje ďalej vo svojom prejave. Je vhodné, aby zamestnanec, ktorý nechce byť manipulovaný prejavil záujem, že sa ešte chce vyjadriť k stanovisku, ktoré predložil. Určitý cieľ manipulátor sleduje aj prostredníctvom tzv. lichôtok. Takýmto milým gestom chce manipulátor zamestnanca nenápadne prinútiť, aby sa stal jeho spojencom. Manipulátor tým však sleduje len vlastný cieľ. Takúto lichôtku treba brať ako

kompliment. V žiadnom prípade nesmie zamestnanec prejaviť prehnanú radosť (Birknerová, Frankovský, 2011).

Ak manipulátor podáva partnerovi len dva druhy riešenia, ktoré mu najviac vyhovujú a iné preňho neexistujú, využíva jeho psychiku, aby sa rozhodol „buď" – „alebo". Ak si chce zamestnanec presadiť vlastný názor, vlastné riešenie, musí sa naučiť odmietať. Neznamená to, že bude odmietať všetko každému. Naopak je dôležité naučiť sa povedať áno, keď myslí áno a nie, keď myslí nie, ide o tzv. asertívne správanie. V prípade objavenia vhodnejšej možnosti riešenia, je potrebné to s oponentom prekonzultovať a spoločne nájsť riešenie, ktoré vyhovuje obom, bez toho, aby bola použitá manipulácia. Manipulátor sa niekedy úmyselne nevyjadruje jasne voči ostatným zamestnancom a podáva tým neúplné informácie a rýchlo zmení tému rozhovoru. Ak nastane takáto situácia, že zamestnanec niečomu neporozumel, je nevyhnutné, aby sa pýtal. Je nesprávne prijímať všetko bezhlavo a bez rozmýšľania. Kladenie otázok je najvhodnejším manévrom na obranu pred vznikom manipulácie (Spurný, 1996).

Manipulátor má tendenciu vytvárať konflikty v skupine zamestnancov. V tomto prípade je najvhodnejším prípadom riešenia situácie informovať všetko okolie organizácie. Táto informácia spočíva v tom, že zamestnanec, ktorý sa nachádza v ich blízkosti, manipuluje s ostatnými spolupracovníkmi. V prípade vzniknutých konfliktov, ktoré vyvolal práve manipulátor, je dôležité ich vyriešiť a spoločne sa porozprávať, ako týmto konfliktom čeliť. Keď sa tieto informácie dostanú kolegom naokolo, zamestnanec, ktorý bol cieľom manipulácie sa už nebude cítiť sám a takisto by to bola podpora pre ostatných zamestnancov, ktorí sú zraniteľnejší a menej odvážni. Manipulátor dosť často používa číselné údaje v prípade, že chce svojho partnera presvedčiť o pravdivosti. Ak manipulátor používa trik s množstvom, to znamená, že využíva fakt, že za jeho názorom stojí väčšina zamestnancov. Fakt, že veľa zamestnancov niečomu verí, alebo to odporúča, nemusí znamenať, že je to automaticky správne. Dôležité je poukázať na to, že aj napriek množstvu zamestnancov, ktorí súhlasia s istým názorom, máme vlastný rozum a chceme sa sami rozhodnúť, čo je pre nás lepšie a čo nám viac vyhovuje. Osobnosti, ako vedci, experti, dávajú stanovisku väčšiu váhu. Manipulátor sa taktiež odvoláva na autority, ktoré však v danej oblasti nemusia byť vhodným expertom, príkladom a vzorom, ale súhlasí s jeho návrhom. Vzhľadom na to, že je vyššie postavený, v prípade, že mu daný zamestnanec bude oponovať, postaví si tak proti sebe aj riaditeľa (Béreš, 2007).

Je chybou, ak v sebe držíme nádej, že sa manipulátor zmení. Manipulátori sú úspešnejší v neprehľadných situáciách a s mnohými protichodnými informáciami. Často flexibilne pracujú s viacerými stratégiami naraz. Tiež sa im darí v krátkodobých interakciách

s istou dávkou improvizácie alebo vytvárajú irelevantný dojem. Manipulátori môžu byť dobrými vyjednávačmi, avšak v reálnom živote sú málokedy úspešnejší, najmä nie z dlhodobého hľadiska (Wróbel, 2008). Úspech manažérov u zamestnancov organizácie do značnej miery závisí na výbere, školení, motivácií a riadení ľudí (Zibrínová, 2012). Zvláštnu pozornosť je potrebné venovať komunikácii v organizácii a jej celkovej komunikačnej politike vo všetkých oblastiach. Dnešná moderná doba a nové trendy vyžadujú od zamestnancov vedieť sa čo najlepšie prispôsobiť pracovnému kolektívu, ale aj vnímať všetky riziká (Štefko a kol., 2012).

Záver

Tak, ako v iných oblastiach, aj v práci manažérov, zamestnancov je pravda často najlepšou politikou. Ak sa nedá povedať úplnú pravdu, možno klamstvo aspoň minimalizovať. Klamstvo v podobe získať a manipulovať so zamestnancami je veľmi krátka púť. Ako sa hovorí lož má krátke nohy a skôr alebo neskôr pravda vyjde najavo. Preto machiavellizmus, ktorý sa nesnaží klamstvo minimalizovať a odstrániť neetické správanie, nie je vhodná filozofia pre správne fungovanie organizácie ako celku. Machiavellizmus priamo úmerne súvisí so zneužívaním psychiky ostatných zamestnancov, ktorí sú manipulovaní. A takáto manipulácia sa veľmi ľahko dostáva do sporu so všetkými zložkami, ktoré majú ekonomike štátu pomáhať a nie ju ničiť.

Literatúra

BÉREŠ, M. 2007. *Jak manipulovat s lidmi a nenechat se sám zmanipulovat.* Brno: Computer Press. 2007. 128 s. ISBN 978-80-251-1840-5.

BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. 2011. Možnosti zisťovania sociálnej inteligencie ako výkonovej komponenty. In *Sociální procesy a osobnost. Conference Proceedings.* Brno: Tribun EU, 2011. ISBN 978-80-263-0029-8, s. 30-34.

BUBLIČENKO, M. 2008. *Jak se bránit psychické manipulaci.* Bratislava: Eugenika Pbl., 2008. 178 s. ISBN 978-80-8100-046-1.

EDMŰLLER, A. - WILHELM, T. 2003. *Nenechte sebou manipulovat.* Praha: Grada Publiching, a. s., 2003. 112 s. ISBN 80-247-0410-2.

HUBEROVÁ, B. 1995. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing.* Martin: Neografia, a. s., 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

NOVOTNÝ, P. 2005. *Kdo s námi manipuluje.* Liberec: Dialog, 2005. 118 s. ISBN 80-86761-30-4.

SPURNÝ, J. 1996. *Psychologie násilí.* Praha: Eurounion, s. r. o., 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.

ŠTEFKO, R., GBUROVÁ, J., BAČÍK, R., DORČÁK, P. 2012. Úvod do marketingu služieb. Prešov: Bookman, 2012. 107 s. ISBN 978-80-89568-35-2.

WILSON, D. S., NEAR, D., MILLER, R. R. 1996. *Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures.* Psychological Bulletin. 1996. Vol 119 (2), Mar 1996, 285-299.

WRÓBEL, A. 2008. *Výchova a manipulace.* Praha: Grada Publiching, a. s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2337-2.

ZIBRÍNOVÁ, Ľ. 2012. Riziko v podnikateľskej oblasti. In: *Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty [elektronický zdroj] : zborník recenzovaných štúdií z vedeckého seminára.* Prešov: Bookman, 2012. s. 224-230. ISBN 978-80-89568-49-9.

Kontaktná adresa autorov:

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD.
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: jarkagburova@gmail.com

Mgr. Mgr. Anna Lelková
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: anna.lelkova@unipo.sk

MACHIAVELLISMUS V KULTURNÍM KONTEXTU

Jakub Hladík, Karla Hrbáčková

Abstrakt: Pojem machiavellismus, tak jak jsme ho popsali v příspěvku, se postupně přenesl z oblasti politologie do jiných společenských věd, např. do sociologie či psychologie, ve kterých vyjadřuje sklon člověka k manipulaci s druhými lidmi. Záměrem této studie je obohatit poznání v oblasti zkoumání vybraného sociálního jevu - machiavellismu v různých kulturních podmínkách specifické sociální skupiny vysokoškolských studentů.

Abstract: The term Machiavellism, as described in the report, was gradually transferred from the area of politology to other social sciences, for example, sociology or psychology, in which it expresses the human tendency towards manipulation with others. The aim of this study is to enrich the knowledge in the area of studying the selected social phenomenon – Machiavellism within various cultural conditions of a specific social group of university students.

Klíčové slova: machiavellismus, kulturní podmínky, vysokoškolský studenti

Key words: machiavellism, cultural conditions, university students

Pojem machiavellismus je odvozen od jména italského historika, diplomata, politika a básníka Niccola Machiavelliho (1469–1527), který v průběhu svého života napsal několik děl zabývajících se vojenstvím, politikou a vládnutím. Snad k jeho nejznámějšímu dílu patří krátký spis *Vladař*, který věnoval Lorenzovi de Medici.

Podle Christie a Geise, autorů knihy *Studies in Machiavellianism* (1970), je machiavellismus charakterizován čtyřmi hlavními znaky:

1. chladným a cynickým pohledem na svět s pragmatickými a nemorálními názory,
2. nedostatkem emocionality,
3. strategickým a dlouhodobým plánováním získávání sebe-výhodných cílů a
4. rozmanitým manipulativním chováním. (Rauthman, Will, 2011, s. 391)

V návaznosti na uvedené čtyři hlavní znaky měří rozvoj míry machiavellismu nejrozšířenější standardizovaný test Mach IV již zmíněných autorů Richarda Christie a Florence L. Geise (1970).

Na základě z něho získaných výsledků jsou rozlišováni lidé s:

1. vysokým machiavellismem (*High Mach*),
2. průměrným machiavellismem a
3. nízkým machiavellismem (*Low Mach*)[1].

Dvaceti položkový test machiavellismu je volně přístupný v anglické verzi,[2] přičemž existuje i volně přístupná interaktivní anglická verze,[3] která vám zdarma vyhodnotí vaši míru narcizmu.

Někteří autoři upozorňují na skutečnost, že dotazník Mach IV, který vychází ze západních konceptů, nemusí vhodně pojmout machiavellismus u východních kultur. Jedním z důvodů může být rozdílné kulturní pojetí jednotlivých faktorů dotazníku a význam jim připisovaný v dané kultuře. Uvedenou skutečnost dokladují např. Kuo and Marsella (1977), kteří ve svém interkulturním výzkumu, zaměřeném na měření míry machiavellismu u vysokoškolských studentů, komparovali čínské a americké studenty. Získané výsledky pak podle jejich názoru naznačují, že Mach IV neměří stejné koncepty u východních a u západních kultur, což zpochybňuje tvrzení odborníků zastávajících názor o etno-kulturně podmíněné míře machiavellismu měřené pomocí dotazníku Mach IV.

Výzkum

Záměrem této studie je obohatit poznání v oblasti zkoumání vybraného sociálního jevu - machiavellismu v různých kulturních podmínkách specifické sociální skupiny vysokoškolských studentů. Hlavním cílem bylo extrahovat interkulturní a mezioborová specifika působení machiavellismu (manipulace) u studentů vysokých škol. V naší studii jsme zjišťovali především:

- rozdíly v působení machiavellismu mezi studenty zaměřených na manažerské profese (obor management) a sociální profese (obor sociální pedagogika/práce), tzn., zda je míra machiavellismu stejná mezi studenty oboru management a studentů oboru sociální pedagogika/práce,
- interakční efekt faktorů oboru a příslušnosti ke státu, tj. společný vliv obou faktorů na míru machiavellismu u vysokoškolských studentů, tzn., zda se projevují interkulturní rozdíly (mezi českými a slovenskými studenty vysokých škol) machiavellismu jinak u

[1] Bodové rozpětí jednotlivých kategorií a počítání skóre uvádíme dále.
[2] Machiavelli personality test. Dostupné na: http://www.salon.com/1999/09/13/ivory_tower_side_bar_for_monday/
[3] Interactive version of the MACH-IV test of Machiavellianism. Dostupné na: http://personality-testing.info/tests/MACH-IV.php

studentů zaměřených na manažerské profese (management) a sociální profese (sociální pedagogika/práce).

Metoda výzkumu

Do výzkumu bylo zapojeno celkem 1 120 respondentů z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a z Prešovské univerzity v Prešove. Výběrový soubor byl zastoupen studenty sociální pedagogiky/sociální práce (N = 483) a studenty managementu (N = 637) z České (N = 426) a Slovenské republiky (N = 694) ve věku 18 – 57 let (M = 25.42, SD = 7.26).

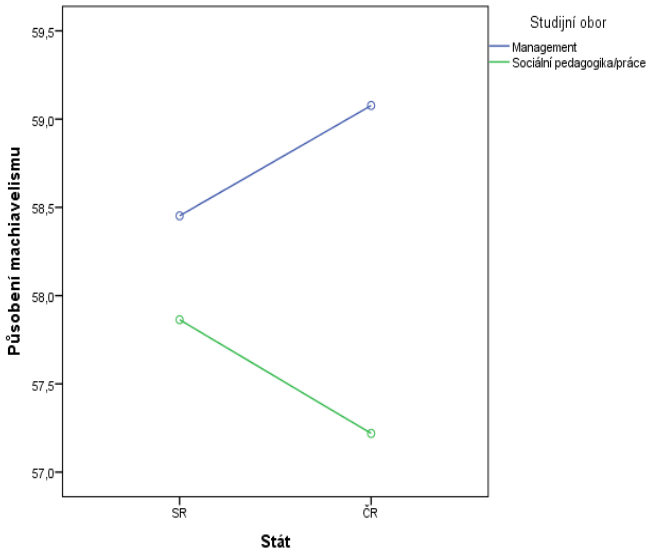
Na měření machiavellismu (manipulace) jsme použili test MACH IV., který obsahuje 20 výroků týkající se osobního názoru respondenta na vztahy (výrok 4), situace (výrok 19), strategie (výrok 6) a hodnoty (výrok 20) mezi lidmi. Odpovědi jsou vyjádřeny pomocí Likertovy škály od 1 – naprosto nesouhlasím až po 5 – naprosto souhlasím. Dosažené skóre se pohybuje v rozmezí 20 – 100 bodů. Osoby, které získají v testu 61-100 bodů spadají do kategorie „High Mach“, tzn., že disponují vysokou mírou machiavellismu. Lidé, jejichž skóre se pohybuje do 59 bodů (včetně) spadají do kategorie „Low Mach“, tzn. nízké míry machiavellismu. Skóre 60 bodů označuje osoby s průměrným skóre machiavellismu. V testu jsou definovány 4 komponenty centrálních dimenzí machiavellismu (Hunter, Gerbing, Boster, 1982): lichotky (výroky 2 a 15), podvod a lež (výroky 6, 7, 9, 10), nemorálnost (výroky 4, 11, 16) a cynismus (výroky 1, 5, 12, 13). Polovina náhodně uspořádaných výroků se vztahuje přímo k machiavellismu (1, 2, 5, 8, 12, 13, 15, 18, 19, 20), druhá polovina výroků je v opačném směru (tyto odpovědi byly překódovány).

Za účelem komparace interkulturních rozdílů (český a slovenský kulturní kontext) působení machiavellismu ve dvou studijních oborech (manažerských a sociálních) v populaci vysokoškolských studentů byla použita **dvoufaktorová analýza rozptylu** ANOVA. Zároveň jsme testovali předpoklady pro použití zvoleného testu, tzn., že jsme ověřovali normalitu a homoskedasticitu (Levenův test, p = .965). K testování jsme využili program IBM SPSS Statistics (V21.0.0). Reliabilitu testu jsme měřili prostřednictvím Cronbachovo alfa (α = .608). Před dalším použitím testu by bylo vhodné ověřit ve zkoumané populaci jeho psychometrické vlastnosti (obsahovou validitu a vnitřní konzistentnost).

Přestože se působení machiavellismu projevuje jinak u studentů manažerských profesí (Birknerová, Lelková, 2012) a jinak u studentů sociálních profesí, míra jejich machiavellismu se u českých studentů ani u slovenských vysokoškolských studentů v závislosti na jejich oborovém zaměření (manažerské a sociální profese) neliší. Můžeme tedy konstatovat, že rozdíly v míře machiavellismu nejsou podle oborového zaměření (manažerské a sociální

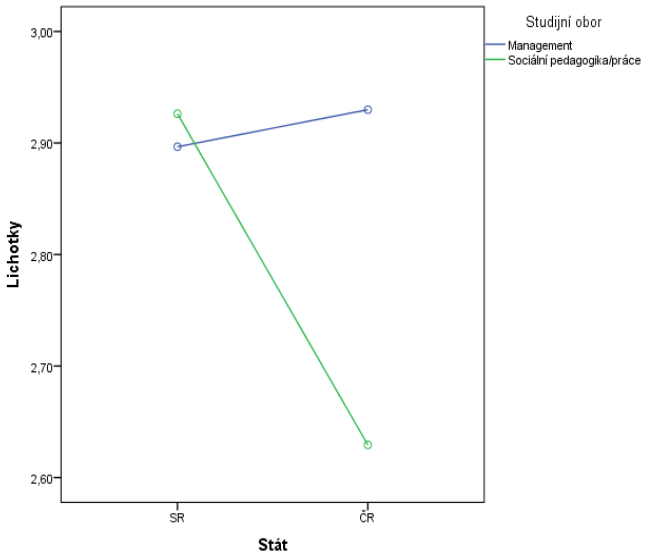
profese) významné u českých ani slovenských studentů. Interakce obou faktorů se neukázala jako signifikantní (p = .141). Faktor interakce (vzájemné působení obou faktorů) vysvětluje necelé 1 % variability (η^2_p = .007). Ze zkoumaných faktorů se ukazuje významný pouze vliv oboru (bez ohledu na kulturní kontext). Tento analyzovaný model (viz Obrázek 1) vysvětluje pouze 0.8 % variability (R^2 = .008). Míru machiavellismu ovlivňují do značné míry faktory, které jsme při analýze nebrali v úvahu (99,2 % efektů).

Obrázek 1: Hlavní efekty interakčního modelu působení machiavellismu



Významný vliv (viz Obrázek 2) má také společné působení obou faktorů (státu i oboru). S lichotkami se ztotožňují jinak studenti z České republiky a jinak ze Slovenské republiky podle toho, na jaký (p = .001) obor se zaměřují (manažerské nebo sociální profese). Spojený efekt kombinace faktorů stát a obor ovlivňuje vnímání lichotek jako prostředku manipulace v mezilidských vztazích. Síla tohoto faktoru je však malá (η^2_p = .01). Tento analyzovaný model vysvětluje necelá 2 % variability vnímání lichotek vysokoškolskými studenty (R^2 = .019).

Obrázek 2: Hlavní efekty interakčního modelu vnímání lichotek v mezilidských vztazích



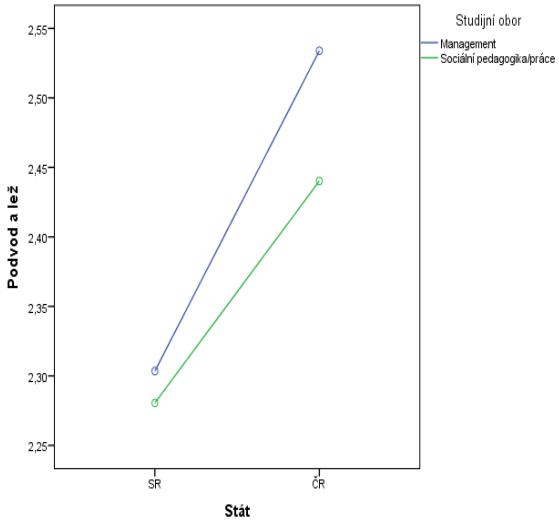
Podvod a lež vnímají studenti manažerských i sociálních oborů podobně ($p = .159$). Rozdíly jsou však patrné v kulturním kontextu vnímání podvodu a lži ve vztazích mezi lidmi (viz Tabulka 1). Slovenští studenti významně více nesouhlasí s použitím podvodu a lži jako prostředku manipulace v mezilidských vztazích ($p < .001$).

Tabulka 1: Postoj studentů k podvodu a lži

Stát	Obor	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
ČR	Sociální pedagogika/práce	2.44	.60	.05
	Management	2.53	.61	.05
SR	Sociální pedagogika/práce	2.28	.75	.04
	Management	2.30	.67	.03

Interakce obou faktorů (oboru i kulturního kontextu) se neukázala jako signifikantní ($p = .393$). Rozdíly mezi českými a slovenskými studenty jsou stejně významné u manažerských i sociálních profesí (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Hlavní efekty interakčního modelu vnímání podvodu a lži v mezilidských vztazích



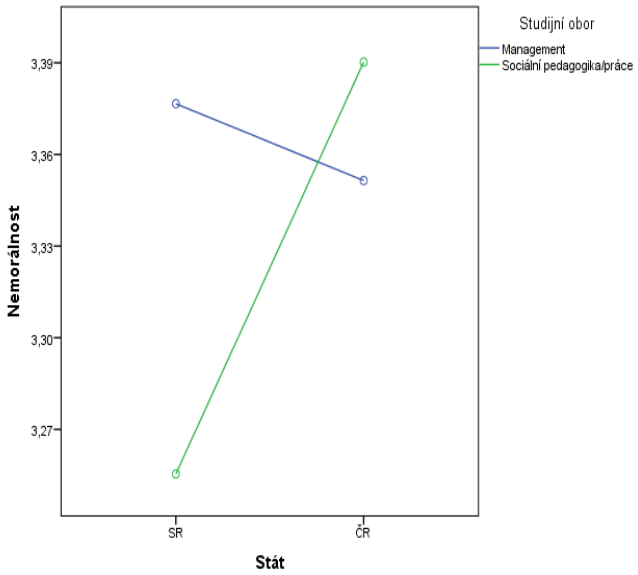
Nemorálnost v mezilidských vztazích je studenty různých oborů (manažerských a sociálních) vnímána podobně (p = .321). Rozdíly nejsou významné ani v odlišném kulturním prostředí (viz Tabulka 2), tj. mezi českými a slovenskými studenty (p = .187).

Tabulka 2: Postoj studentů k nemorálnosti

Stát	Obor	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
ČR	Sociální pedagogika/práce	3.39	.67	.05
	Management	3.36	.68	.05
SR	Sociální pedagogika/práce	3.26	.71	.04
	Management	3.38	.64	.03

Při zkoumání interakce obou faktorů (viz Obrázek 4) jsme nezjistili významné působení na vnímání nemorálnosti. Společný vliv obou faktorů se neukázal jako významný (p = .054).

Obrázek 4: Hlavní efekty interakčního modelu vnímání nemorálnosti v mezilidských vztazích



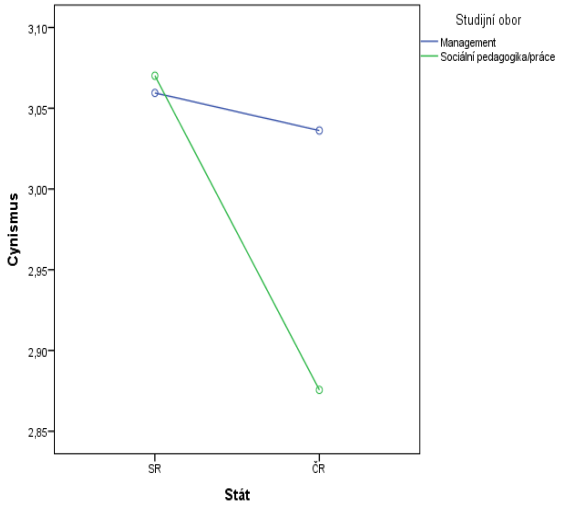
Postoj studentů vztahující se k cynismu jako prostředku manipulace v mezilidských vztazích se v různém kulturním prostředí liší (p = .005). Slovenští studenti (bez ohledu na jejich oborové zaměření) se ztotožňují s cynismem ve vztazích s lidmi významně více, než čeští studenti (viz Tabulka 3). Naproti tomu obor nehraje ve vnímání cynismu významnou roli (p = .051).

Tabulka 3: Postoj studentů k cynismu

Stát	Obor	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
ČR	Sociální pedagogika/práce	2.88	.66	.04
	Management	3.04	.62	.03
SR	Sociální pedagogika/práce	3.07	.62	.04
	Management	3.06	.60	.03

Z analýzy je patrné, že vnímání cynismu jako součásti mezilidských vztahů je u českých a u slovenských studentů odlišné podle jejich oborového zaměření (viz Obrázek 5).

Obrázek 5: Hlavní efekty interakčního modelu vnímání cynismu v mezilidských vztazích



Společné působení obou faktorů se ukázalo jako významné (p = .026). Analyzovaný model vysvětluje pouze 1,3 % variability postoje studentů k cynismu (R^2 = .013). Pohled na roli cynismu v mezilidských vztazích ukazuje na rozdíly ve vnímání českých a slovenských studentů managementu a sociální pedagogiky/práce. Z obrázku výše vidíme markantní rozdíly především mezi českými a slovenskými studenty sociálních oborů a naopak poměrně těsnou názorovou shodu mezi slovenskými studenty manažerských a sociálních oborů.

Diskuse a závěry

Výsledky analýzy odhalily, že studenti vysokých škol (bez ohledu na kulturní prostředí a oborové zaměření) spadají do kategorie „Low Mach“, tzn., že disponují převážně nízkou mírou machiavellismu. Nejnižšího skóre dosahují studenti sociálních oborů (zejména čeští studenti), nejvyšší míry machiavellismu dosahují studenti manažerského zaměření. Čeští studenti oboru management se pohybují na hranici průměrného skóre (59.08 bodů ze 100) machiavellismu (mezi nízkou a vysokou mírou machiavellismu).

Působení machiavellismu v populaci vysokoškolských studentů není kulturně podmíněno (Frankovský, Birknerová, 2013). Čeští i slovenští studenti vyjadřují podobný postoj k machiavellismu jako prostředku manipulace v mezilidských vztazích. Rozdíly jsou však patrné mezi studenty různého oborového zaměření. Studenti manažerských oborů se více ztotožňují s manipulací jako prostředkem komunikace mezi lidmi než studenti, kteří jsou zaměřeni na sociální sféru. Domníváme se, že u sociálních profesí je tento postoj samozřejmý,

otázkou zůstává, do jaké míry jsou studenti ve volbě odpovědi ovlivněni efektem oborového zaměření (vědomím příslušnosti k oboru, který s sebou nese určité rysy chování).

Přestože se ptáme na míru souhlasu či nesouhlasu studentů vysokých škol s působením machievelismu v mezilidských vztazích, můžeme z jejich postoje nepřímo usuzovat na některé rysy jejich chování (projevů manipulace) v reálných situacích. Je potěšující, že studenti pomáhajících profesí (zejména sociálního zaměření) projevují nízkou míru machiavellismu v mezilidských vztazích.

Literatura

BIRKNEROVÁ, Z., LELKOVÁ, A. 2012. The Analysis of the Social and Machiavellian intelligence of the managers and head officers in work environment. In *Management 2012*. Prešov: FM PU v Prešove, 2012, s. 257-261.

FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2013. Differences in social and machiavellian intelligence between the management students from Czech and Slovak republic. In *CBU International Conference Proceedings 2013 (Integration and Innovation in Science and Education)* (pp. 135-143). Prague: Central Bohemia University.

HUNTER, J. E., GERBING, D. W., BOSTER, F. J. 1982. Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(6), 1293–1305.

CHRISTIE, R., GEIS, F. L. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

KUO, H. K., MARSELLA, A. J. 1977. The Meaning and Measurement of Machiavellianism in Chinese and American College Students. *The Journal of Social Psychology,101*, 165–173.

MACHIAVELLI, N. 2012. Vladař. Přeložil Josef Hajný. Praha: Nakladatelství XYZ, s.r.o., 2007, 2012. 197 s.

RAUTHMANN, J. F., WILL, T. 2011. Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization. *Social Behavior and Personality, 39*(3), 391–404.

Kontaktní adresa autorů:

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
Ústav pedagogických věd
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
hladik@fhs.utb.cz

Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.
Ústav pedagogických věd
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
hrbackova@fhs.utb.cz

SOCIÁLNA POHODA ŠTUDENTOV VYSOKÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU A V ČESKU - KOMPARÁCIA Z HĽADISKA VYBRANÝCH SOCIODEMOGRAFICKÝCH FAKTOROV

Anna Janovská

Abstrakt: Táto štúdia poukazuje na rozdiely v sociálnej pohode medzi Slovenskými a Českými vysokoškolákmi v závislosti od ich rodinného stavu a sociálneho postavenia. Výskumná vzorka pozostávala z 1141 vysokoškolákov (711 zo Slovenskej republiky; 430 z Českej republiky), priemerný vek bol 25,48 roka, 78,1% boli ženy. Použili sme koncept sociálnej pohody podľa Keyesa (1998). Zistili sme rozdiely v sociálnej pohode medzi vysokoškolákmi zo Slovenska a Česka a rozdiely v niektorých dimenziách sociálnej pohody, zvlášť z hľadiska sociálneho postavenia (pracujúci a nepracujúci študenti). Štúdia priniesla zaujímavé zistenia, ktoré však potrebujú ďalšie skúmanie.

Abstract: In this study we explored differences in social well-being among Slovak and Czech university students depending on their marital and social status. The research sample consisted of 1141 university students (711 from Slovak Republic; 430 from Czech Republic), mean age - 25,48, 78,1 % were women. We utilized the concept of social well-being as stated by Keyes (1998). There were some differences of social well-being level among Slovak and Czech students and differences in some dimensions of social well-being especially in terms of social status (employed and unemployed students). The study brought some interesting findings which need some next research.

Kľúčové slová: sociálna pohoda, rodinný stav, sociálne postavenie, vysokoškoláci

Key words: social well-being, marital status, social status, university students

V ostatných rokoch sa snaženie odborníkov vo všetkých oblastiach týkajúcich sa života človeka orientuje nie len na jeho predĺženie, ale predovšetkým na zvýšenie jeho kvality. V oblasti psychologických vied ide predovšetkým o subjektívne prežívanie a hodnotenie jednotlivca a z toho vyplývajúci pocit spokojnosti, pohody. V súvislosti s rozvojom pozitívnej psychológie sa popri skúmaní negatívnych javov, dostáva do pozornosti

bádateľov šťastný človek. Množstvo výskumov sa sústreďuje na pojmy ako šťastie, optimizmus, nádej a spokojnosť.

Veľmi významnou súčasťou života jednotlivca je jeho začlenenie do spoločnosti, majúc tak na mysli najužšie vzťahy, komunitu, ako aj široké celospoločenské, či globálne začlenenie. Vedomie, že spoločnosť sa vyvíja pozitívnym smerom, že je možné sa v nej orientovať, že ľudia sú priateľskí a spolupracujúci a uvedomenie si vlastnej spoluúčasti na dianí, je neoddeliteľnou súčasťou dobre prežitého života, spokojnosti a pohody.

Osobná a verejná stránka života sú dvoma potenciálnymi zdrojmi životných výziev človeka, ktoré následne vedú k hodnoteniu dobre prežitého života. Aj keď v začiatkoch skúmania problematiky well-beingu, tento bol považovaný skôr za osobný fenomén, v súčasnosti sa naň nahliada komplexnejšie. Šolcová a Kebza (2005) poukazujú na dve úrovne subjektívnej pohody (podľa terminológie autorov osobnej pohody) – individuálnu (zahrňujúcu jej štruktúru a dynamiku) a sociálnu. Aj z pohľadu pozitívnej psychológie je pohoda tvorená dvoma základnými dimenziami, psychologickou a sociálnou. V snahe porozumieť optimálnemu fungovaniu človeka a duševnému zdraviu je potrebné skúmať aj sociálnu stránku pohody (Larson, 1992; 1996, in Keyes, 1998).

Problematike sociálnej pohody sa v svojej práci venuje Keyes (1998). Stotožňuje sa s tým, že prežívanie pohody sa týka nielen osobného, ale aj sociálneho pozitívneho fungovania a uvádza päť dimenzií sociálnej pohody:

1. Sociálna integrácia je založená na pocite prináležitosti a začlenenia do komunity, ktorá sa pre jedinca stáva zdrojom opory a spokojnosti. Je hodnotením vzťahov ku spoločnosti a komunite. Indikátorom sociálneho zdravia je pocit jedinca, že je súčasťou spoločnosti, cíti, že má niečo spoločné s druhými, ktorí tvoria jeho sociálnu realitu (napr. susedia, rodina, spolupracovníci), cíti, že patrí do spoločnosti a komunity, v ktorej žije.
2. Sociálne prijatie spočíva v dôvere a v pozitívnych postojoch k druhým, vo viere, že druhí ľudia sú láskaví a priateľskí. Jedinci s vysokou mierou sociálnej akceptácie majú pozitívny pohľad na ľudskú prirodzenosť a cítia sa s druhými príjemne.
3. Spoluúčasť na spoločenskom dianí spočíva vo vedomí, že jednotlivec je prospešný pre spoločnosť a jeho prínos je ňou pozitívne hodnotený.
4. Sociálna aktualizácia vychádza z presvedčenia, že svet sa stáva lepším miestom pre každého a že sa spoločnosť vyvíja pozitívne. Sociálne zdraví jedinci vedia rozpoznať potenciál v spoločnosti a majú optimistický pohľad na podmienky a budúcnosť spoločnosti.

5. Sociálna súdržnosť spočíva vo vnímaní sociálneho sveta ako logického, pochopiteľného, predpovedateľného a je sprevádzaná záujmom o spoločnosť a komunitu.

Uvedená teória bola výskumne overovaná dvoma štúdiami, pričom obe podporili päť dimenzionálnu štruktúru sociálnej pohody (Keyes, Lopez, 2002).

Faktory ovplyvňujúce pohodu môžeme vo všeobecnosti rozdeliť na vonkajšie (súvisiace s prostredím, v ktorom človek žije) a vnútorné (súvisiace s osobnostnou štruktúrou). Medzi vonkajšie faktory patria životné podmienky, ekonomický a sociálny status, sociálne väzby, pracovné podmienky a pod. (Ryff, Heidrich, 1997 in Tišanská, Kožený, 2004).

Medzi ďalšie faktory, ktoré prispievajú k životnej spokojnosti zaraďuje Hamplová (2004) rodinu, prácu a v menšej miere aj vzdelanie. Fahrenberg et al. (1994, in Rodná, Rodný, 2001) uvádza jednoznačnú spojitosť medzi rodinným stavom a životnou spokojnosťou v reprezentatívnej štúdii nemeckej populácie. Osoby, ktoré žijú v partnerskom zväzku boli so svojim životom spokojnejšie. V západnom svete, ženatí muži resp. vydaté ženy udávajú vyššiu mieru šťastia a spokojnosti, ako tí, ktorí nikdy nežili v manželskom zväzku, sú rozvedení alebo žijú oddelene. Zdá sa, že dôležitejším faktorom ako žiť v partnerstve, by mala byť jeho kvalita. Ľudia, ktorí považujú svoje manželstvo za uspokojujúce, ktorí stále cítia lásku k svojmu partnerovi, veľmi zriedka udávajú, že sú nešťastní, nespokojní so životom alebo depresívni (Myers, 2003).

Platené zamestnanie je nevyhnutnosťou pre fungovanie spoločnosti a indivídua. Väčšina dospelých ľudí strávi veľkú časť svojho života v zamestnaní. V pracovnom prostredí zažívajú približne 40 hodín týždenne a sú týmto prostredím ovplyvňovaní. V spojení s pracovným prostredím navrhuje Warr (2003) rozlišovať medzi kontextovo-špecifickou subjektívnou pohodou (napr. spokojnosť s prácou) a všeobecnou subjektívnou pohodou (napr. spokojnosť so životom ako takým). Autor ďalej navrhuje klasifikáciu charakteristík pracovného prostredia, ktoré podľa záverov viacerých výskumníkov majú vzťah k subjektívnej pohode. Zaraďuje medzi ne okrem podmienok prostredia, možnosti sebauplatnenia, spolurozhodovania, autonómie, variability, príjmu, bezpečnosti, statusu pracovnej pozície aj možnosť sociálnych kontaktov. Otázka, ktorá sa ponúka je, či spokojnosť v práci vplýva na celkovú spokojnosť so životom a naopak. Judge a Locke (1993) uvádzajú, že celkový pocit pohody má silný vplyv na pracovnú spokojnosť a tá rovnako ovplyvňuje celkové prežívanie.

Výskum

Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú rozdiely v miere celkovej sociálnej pohody vysokoškolských študentov (denných i externých) z univerzít v Českej a Slovenskej republike, z hľadiska rodinného stavu (slobodní, v manželstve) a spoločenského postavenia (študujúci a zároveň pracujúci, iba študujúci).

Základný výskumný súbor tvorilo 1141 respondentov zo Slovenska (711) a z Česka (430), študujúcich na Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove a na Fakulte manažmentu a ekonomiky UTB v Zlíne, pričom išlo o študentov študijných odborov manažment (57,5%), sociálna práca (34,5%) a sociálna pedagogika – iba v študenti študujúci v Česku (18,1%). 78,1% respondentov boli ženy. Priemerný vek bol 25,48 roka, vekové rozpätie od 18 do 57 rokov. 79,6% výskumnej vzorky tvorili študenti vo veku do 30 rokov. Počty respondentov v jednotlivých analýzach sa rôznia z dôvodu neúplných dát.

Sociálnu pohodu sme zisťovali dotazníkom, ktorý bol zostavený z položiek, ktoré použil Keyes (1998) vo svojej štúdii zameranej na overenie teórie sociálneho well-beingu. Položky dotazníka sýtia nasledovné dimenzie sociálnej pohody: sociálna integrácia (SIn), sociálne prijatie (SAc), spoluúčasť na spoločenskom dianí (SCo), sociálna aktualizácia (SAt) a sociálna súdržnosť(SCh). Súčet všetkých položiek dotazníka po ich prepólovaní tvorí sumárne skóre sociálnej pohody (SPcs). Každá z dimenzií je reprezentovaná troma položkami a respondent vyjadruje mieru svojho súhlasu na sedemstupňovej škále. Dotazník bol metódou spätného prekladu a zhodou troch prekladateľov preložený z anglického do slovenského jazyka.

Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkov, ktoré boli respondentom administrované v prostredí školy, študenti boli oboznámení s cieľmi výskumu a požiadaní o súhlas s účasťou. Do analýzy vstupovali ako závislé premenné dimenzie sociálnej pohody: sociálna integrácia, sociálne prijatie, spoluúčasť na spoločenskom dianí, sociálna aktualizácia a sociálna súdržnosť, ako aj celkové skóre sociálnej pohody. Ako nezávislé premenné vstupovali do analýz sociodemografické faktory: rodinný stav (v manželstve, slobodní) a spoločenské postavenie (pracujúci študenti, respondenti iba so statusom študenta). Dáta sme analyzovali zvlášť pre študentov študujúcich na Slovensku a v Čechách.

Dáta sme spracovali prostredníctvom deskriptívnej a neparametrickej rozdielovej štatistiky (Mann-Whitneyho U test) v programe SPSS 20.

Výsledky

V tabuľke 1 sú uvedené zistené rozdiely v úrovni sociálnej pohody a tiež v úrovni jej jednotlivých dimenzií z hľadiska rodinného stavu, zvlášť pre respondentov z Českej republiky a Slovenskej republiky. Zistený bol jediný významný rozdiel a to u slovenských respondentov v dimenzii sociálna aktualizácia. Tí, ktorí žijú v manželstve majú vyššiu úroveň sociálnej aktualizácie, ako slobodní respondenti. Vo vzorke českých študentov z hľadiska rodinného stavu neboli zistené žiadne signifikantné rozdiely.

Tab 1 Rozdiely v sociálnej pohode u slovenských a českých respondentov z hľadiska rodinného stavu.

	dimenzie	rod. stav	medián	Mann-Whitney U test	p
Slovenská republika (N=625)	SPcs	slobodný	67	29835,0	0,201
		v manželstve	65		
	SIn	slobodný	16	32514,5	0,149
		v manželstve	15		
	SAc	slobodný	11	38688,5	0,147
		v manželstve	12		
	SCo	slobodný	16	37042,0	0,550
		v manželstve	16		
	SAt	slobodný	11	**44893**	**<0,001**
		v manželstve	12		
	SCh	slobodný	13	30173,5	0,057
		v manželstve	12		
Česká republika (N=235)	SPcs	slobodný	64	2709,0	0,575
		v manželstve	65		
	SIn	slobodný	14	6706,5	0,091
		v manželstve	13,5		
	SAc	slobodný	11	8888,0	0,172
		v manželstve	12		
	SCo	slobodný	14	8359,0	0,844
		v manželstve	14		
	SAt	slobodný	11	8915,0	0,054
		v manželstve	12		
	SCh	slobodný	12	3680,0	0,215
		v manželstve	13,5		

* SIn – sociálna integrácia, SAc – sociálne prijatie, SCo – spoluúčasť na spoločenskom dianí, SAt – sociálna aktualizácia, SCh – sociálna súdržnosť, SPcs – celkové skóre sociálnej pohody

Z hľadiska sociálneho postavenia sme zistili viacero štatisticky významných rozdielov (tabuľka 2). U respondentov študujúcich na Slovensku boli zistené štatisticky významné rozdiely v spoluúčasti na spoločenskom dianí a v sociálnej aktualizácii a u respondentov študujúcich v Česku v sociálnej integrácii, spoluúčasti na spoločenskom dianí, sociálnej aktualizácii a sociálnej súdržnosti. Až na rozdiel v sociálnej integrácii u respondentov študujúcich v Česku bola smerovosť rozdielov v zmysle vyššieho skóre u tých, ktorí popri štúdiu aj pracujú.

Tab 2 Rozdiely v sociálnej pohode u slovenských a českých respondentov z hľadiska sociálneho postavenia.

	dimenzie	**rod. stav**	**medián**	**Mann-Whitney U test**	**p**
Slovenská republika (N=627)	SPcs	študuje/nepracuje	68	49575,5	0,107
		študuje/pracuje	67		
	SIn	študuje/nepracuje	16	55224,0	0,065
		študuje/pracuje	15		
	SAc	študuje/nepracuje	11	53902,5	0,272
		študuje/pracuje	11		
	SCo	študuje/nepracuje	15	**45229,5**	**0,011**
		študuje/pracuje	16		
	SAt	študuje/nepracuje	11	**41419,0**	**<0,001**
		študuje/pracuje	12		
	SCh	študuje/nepracuje	13	54158,5	0,091
		študuje/pracuje	13		
Česká republika (N=235)	SPcs	študuje/nepracuje	64	4802,0	0,388
		študuje/pracuje	64		
	SIn	študuje/nepracuje	15	**16189.0**	**0,049**
		študuje/pracuje	13		
	SAc	študuje/nepracuje	11	13833,0	0,377
		študuje/pracuje	12		
	SCo	študuje/nepracuje	14	**10949,5**	**<0,001**
		študuje/pracuje	15		
	SAt	študuje/nepracuje	11	**11301,5**	**0,010**

		študuje/pracuje	12		
	SCh	študuje/nepracuje	12	**4800,0**	**0,001**
		študuje/pracuje	14		

* SIn – sociálna integrácia, SAc – sociálne prijatie, SCo – spoluúčasť na spoločenskom dianí, SAt – sociálna aktualizácia, SCh – sociálna súdržnosť, SPcs – celkové skóre sociálnej pohody

Porovnávali sme úroveň sociálnej pohody (celkové skóre), ako aj úroveň sociálnej pohody v jej jednotlivých dimenziách medzi respondentmi študujúcimi v Českej republike a tými, ktorí študujú v Slovenskej republike. Zistili sme významné rozdiely v úrovni celkovej sociálnej pohody a v dimenziách sociálna integrácia a spoluúčasť na spoločenskom dianí. Všetky v zmysle vyššieho skóre u respondentov študujúcich na Slovensku (tabuľka 3).

Tab 3 Rozdiely v úrovni sociálnej pohody medzi respondentmi študujúcimi v Slovenskej a v Českej republike

dimenzie	rod. stav	medián	Mann-Whitney U test	p
SPcs	SR	67	**67165,5**	**<0,001**
	ČR	64		
SIn	SR	16	**121031,5**	**<0,001**
	ČR	14		
SAc	SR	11	148914,5	0,835
	ČR	11		
SCo	SR	16	**109754,5**	**<0,001**
	ČR	14		
SAt	SR	11	103870,0	0,092
	ČR	11		
SCh	SR	13	87061,0	0,168
	ČR	13		

* SIn – sociálna integrácia, SAc – sociálne prijatie, SCo – spoluúčasť na spoločenskom dianí, SAt – sociálna aktualizácia, SCh – sociálna súdržnosť, SPcs – celkové skóre sociálnej pohody

Diskusia a záver

V našej práci sme sa zamerali na zistenie sociálnej pohody študentov vysokých škôl na Slovensku a v Česku. Dôležitým cieľom nášho výskumu bolo porovnanie sociálnej pohody oboch sledovaných krajín vo všeobecnosti, ale aj z hľadiska vybraných premenných, ktorými boli rodinný stav (slobodní, v manželstve) a spoločenské postavenie (študenti - pracujúci, študenti – nepracujúci). Výsledky poukázali na štatisticky významné rozdiely v celkovej

úrovni sociálnej pohody u študentov výskumnej vzorky medzi sledovanými krajinami. Rozdiely boli v zmysle vyššieho skóre v celkovej úrovni sociálnej pohody, v sociálnej integrácii a v spoluúčasti na spoločenskom dianí v prospech študentov slovenských škôl. Vysokoškoláci študujúci na vybraných školách vo východoslovenskom regióne sa oproti študentom študujúcim v Zlíne, vo vyššej miere cítia byť súčasťou spoločnosti, majú pocit, že sú pre spoločnosť prínosní a zdieľajú presvedčenie, že spoločnosť napreduje a vyvíja sa pozitívne.

Z hľadiska rodinného stavu sme zaznamenali iba jeden štatisticky významný rozdiel medzi tými, ktorí sú slobodní a tými, ktorí žijú v manželstve. Išlo o rozdiel v dimenzii sociálna aktualizácia, ktorá vyjadruje presvedčenie, že ľudská spoločnosť napreduje a svet sa stáva lepším miestom pre každého. Tento významný rozdiel bol však iba v rámci slovenskej výskumnej vzorky v prospech vydatých resp. ženatých. Tieto zistenia nie sú v súlade so závermi iných autorov (Hamplová, 2004; Fahrenberg et al., 1994, in Rodná, Rodný, 2001), ktorí uvádzajú pozitívnu súvislosť manželstva a pohody resp. spokojnosti v živote. V našom výskume sme však nezisťovali, či tí, ktorí nie sú ženatí resp. vydaté majú partnerský vzťah, čo môže výsledky skresľovať.

Porovnávali sme študentov, ktorí zároveň pracujú, s tými, ktorí majú iba status študenta. U respondentov študujúcich na Slovensku sme zistili významné rozdiely v spoluúčasti na spoločenskom dianí a v sociálnej aktualizácii. Tí, ktorí pracujú majú výraznejší pocit, že sú pre spoločnosť dôležití, prínosní a sú ňou pozitívne hodnotení a tiež majú väčšiu vieru v pozitívne smerovanie ľudskej spoločnosti. V českej výskumnej vzorke bolo zistených viac významných rozdielov, tiež boli zistené rozdiely spoluúčasti na spoločenskom dianí a sociálnej aktualizácii v prospech pracujúcich študentov, ale okrem toho sme zaznamenali signifikantné rozdiely v dimenziách sociálnej pohody: sociálna integrácia a sociálna súdržnosť. Pracujúci respondenti považujú vo väčšej miere sociálny svet za pochopiteľný, logický a predvídateľný oproti tým, ktorí nepracujú. Respondenti, ktorí majú iba status študenta dosiahli vyššiu mieru sociálnej integrácie – pocit, že sú súčasťou spoločnosti, v ktorej žijú, oproti tým, ktorí pracujú.

Náš výskum má určité limity ako napríklad nerovnomerne rozložená výskumná vzorka z hľadiska veku a rodu. Dôležitým obmedzením je aj výskumný nástroj, ktorý bol síce už overený predošlými výskumami na slovenskej vzorke (napr. Janovská, 2013), ale bolo by ho potrebne adaptovať aj na českú populáciu. Do výskumu neboli zahrnuté všetky potenciálne významné sociodemografické premenné a tiež iné, vzhľadom k sledovanej problematike relevantné premenné (osobnostné charakteristiky, sociálna opora, hodnoty a pod.). Tieto

uvedené limity, môžu byť zároveň aj námetom na ďalší výskum, ktorý by sa mohol orientovať, jednak na zdokonalenie výskumného nástroja, ale predovšetkým na vytvorenie modelu, ktorý by konštrukt sociálnej pohody a jej determinantov u vysokoškolákov vysvetľoval vo väčšej miere.

Literatúra

HAMPLOVÁ, D. 2004. Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory [online]. Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004 [cit. 2010-02-12]. Dostupné na internete: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/209_1hampl30%20pro%20tisk.pdf. ISBN 80–7330–063-X.

JUDGE, T.A., LOCKE, E. A. 1993. Effest of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. In *Journal of Applied psychology*. ISSN: 0021-9010, 1993, vol. 78, p. 475 – 490.

KEYES, C.L.M. 1998. Social Well-Being. *In Social Psychology Quatrterely*. 1998, vol. 61, no. 2, p. 121-140.

KEYES, C. L. M., LOPEZ, S. J. 2002. Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. In *Snyder, C. R. (Ed); Lopez, S. J. (Ed), Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 2002. 829 p. ISBN 0-19-513533-4.

MYERS, D. G. 2003. Close Relationship and Quality of Life. In Kahneman, D., Diener, E., Schwarz, N. 2003. *Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 2003. 580 p. ISBN 0-87154-423-7.

RODNÁ, K., RODNÝ, T. 2001. *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum, 2001. 84 s. ISBN 80-86471-16-0.

ŠOLCOVÁ, I., KEBZA, V. 2005. Prediktory osobní pohody (Well-Being) u reprezentativního souboru české populace. In *Československá psychologie*. ISSN 0009-062X , 2005, roč. 49, č. 1, s. 1-8.

TIŠANSKÁ, L., KOŽENÝ, J. 2004. Osobnost, anticipovaná sociální opora a adaptece seniorek na stárnutí: test modelu životní spokojenosti. In *Československá psychologie.* ISSN: 0009-062X, 2004, roč. 48, č. 1, s. 27-37.

WARR, P. 2003. Well-being and the workplace. In *Kahneman, D., Diener, E., Schwarz, N. Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 2003. ISBN 0-87154-423-7. 593 p.

* Príspevok je publikovaný v rámci riešenia vedecko-výskumných grantových projektov APVV SK-CZ-0173-11, VEGA 1/0637/12.

Kontaktná adresa autora:
PhDr. Anna Janovská, PhD.
Katedra pedagogickej psychológie a psychológie zdravia
Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,
Moyzesova 9
040 00 Košice
e-mail: anna.janovska@upjs.sk

RECOGNITION – VÝZNAMNÝ MOTIVAČNÝ NÁSTROJ MANAŽÉRA

Zuzana Kaščáková, Sandra Antoliková

Abstrakt: V súčasnosti len máloktorá organizácia v plnej miere využíva potenciál možností oceňovania zamestnancov, hoci správna forma ocenenia je ten najsilnejší prostriedok pre udržanie si tých najlepších. Prostredníctvom ocenenia sa dá ľahko dosiahnuť maximálna produktivita zamestnancov za účelom zachovania, či zlepšenia si pozície firmy na trhu. Cieľom tohto príspevok je nielen poukázať na ocenenie a uznanie ako dôležitú súčasť motivácie zamestnancov v organizácii, ale aj prezentovať ako práve ocenenie a uznanie zamestnancov pozitívne vplýva na zlepšenie ich výkonnosti, angažovanosť, či spokojnosti s vykonávanou prácou a v konečnom dôsledku napomáha k celkovému zvyšovaniu lojality zamestnancov k danému zamestnávateľovi.

Abstract: Nowadays, only a few organizations fully use the potential of employee recognition possibilities, although the appropriate form of recognition is the strongest tool for the retention of the best in an organization. By means of recognition, the maximum productivity of employees can be easily achieved with the purpose of improving or keeping the company position on the market. The aim of the paper is not only to point out recognition as the important part of employee motivation in the organization, but also to demonstrate how the employee recognition positively influences their performance, commitment, job satisfaction and eventually helps to increase employee loyalty.

Kľúčové slová: ocenenie, uznanie, motivácia, angažovanosť, oddanosť, manažér

Key words: recognition, motivation, engagement, loyalty, manager

Motivácia v pracovnom procese

Motiváciu môžeme chápať ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonností ľudí v pracovnom procese. Vo všeobecnosti platí, že čím je vyššia motivácia pracovníka, tým je vyšší aj jeho podaný výkon a produktivita práce, čo sa následne odrazí na prosperite firmy. Preto, ako tvrdí Stýblo (1993, s.157) *„o motivácii platí, že je*

základom personálneho manažmentu". Pre trvalú a skutočnú motiváciu pracovníkov je potrebné, aby organizácia poznala potreby svojich zamestnancov a následne im napomáhala k vytvoreniu priaznivých pracovných podmienok. Podľa Nakonečného (1997) motivovať niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Armstrong (1999, s.219-220) uvádza, že *„motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa verí, že uspokojujú tieto potreby a želania, a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak je určitý cieľ dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba".* Autor ďalej dodáva, že motiváciu je určité *„cieľovo orientované správanie. Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takí ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie"* (Armstrong, 1999, s. 220). Ružička (1992, s.5) dodáva, že *„motiváciou človeka rozumieme súbor činiteľov predstavujúcich hnacie sily jeho činnosti, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie. Sú to dynamické tendencie osobnosti človeka"*.

V pracovnej oblasti manažéra sa motivácia považuje za dôležitý faktor zvyšovania výkonnosti, spokojnosti a konkurencieschopnosti organizácie. Schopnosť byť motivovaný a motivovať sa považujú za základné vlastnosti manažéra. Pracovnú motiváciu podľa Adamkovej (2006, s.43) môžeme definovať ako *„proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie."* Tureckiová (2004, s.57) uvádza, že pracovnú motiváciu vyjadruje "*prístup jednotlivca k práci, jeho ochoty pracovať, vychádzajúca z určitých dôvodov – motívov - pri štúdiu pracovnej motivácie sú skúmané najmä motívy, ktoré vedú k voľbe určitého typu pracovnej činnosti (motivácia k riadiacej činnosti) a aj to aké motívy sú prostredníctvom účasti na pracovnej činnosti uspokojované"*. Bedrnová, Nový (1994, s.199) definujú pracovnú motiváciu ako *„celkový prístup pracovníka k pracovným úlohám, jeho pracovná ochota"*, pričom vyjadruje *„ten aspekt motivácie ľudského správania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti"* (Bedrnová, Nový, 2002, s.562).

K pracovnej motivácii je možné prísť dvoma cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom

takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala atď. Vychádzajúc z Herzbergovej dvojfaktorovej analýzy, hovoríme o dvoch typoch motivácie:

- Vnútorná motivácia – tvorená faktormi, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Tieto faktory tvorí zodpovednosť, autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k postupu v hierarchii pracovných funkcií.
- Vonkajšia motivácia – predstavuje všetko to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty ako napr. disciplinárne riadenie, odoprenie platu alebo kritika (Armstrong 1999, s. 298).

Viacerí autori odbornej literatúry potvrdili, že vonkajšia motivácia v materiálnej forme vyprchá oveľa rýchlejšie ako tá vnútorná. A práve zameranie sa na tú vnútornú motiváciu sa sáva veľkou výzvou pre organizácie. Ako príklad uvedieme Armstronga (1999), ktorý tvrdí, že vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Práve vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca, t.j. nie sú mu vnútené zvonku. Vo všeobecnosti platí, že pracovník sa stáva maximálne motivovaný práve v momente, kedy motívy predkladané pracovnou organizáciou (ciele pracovnej činnosti) nielen akceptuje, ale ich aj prijíma za svoje vlastné.

Motívy a motivačné nástroje

Všetky organizácie by sa mali zaujímať o to, čo by mali spraviť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu svojich zamestnancov. Zvýšená pozornosť by mala byť venovaná najvhodnejšiemu spôsobu motivovania zamestnancov pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí, práca, ktorú vykonávajú a podmienky v organizácii, za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom by malo byť vytváranie a rozvíjanie motivačných procesov a pracovného prostredia, ktoré by napomáhalo jednotlivým zamestnancom k dosahovaniu výsledkov zodpovedajúcim očakávaniam manažmentu (Armstrong, 1999, s.56).

Motívy ľudí sa líšia. Mnoho zamestnávateľov sa domnieva, že jedinou motiváciou pracovníkov sú peniaze. Mzda má určite značný motivačný význam, nie je určite jediným prostriedkom motivácie. Sú aj zamestnanci, ktorým na peniazoch až tak nezáleží a cenia si viac iné veci, ako napríklad dobré medziľudské vzťahy, osobné pohodlie alebo potešenie zo

svojich záujmov, atď. Rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom (Bělohlávek, 2003, s. 42-43):

- Peniaze – ľudia silne motivovaní peniazmi sú pre vedúceho značným prínosom – ak má financie k dispozícii, dostane z nich maximum,
- Osobné postavenie,
- Pracovné výsledky, výkon – ľudia, ktorí majú radi svoju prácu a snažia sa v nej vyniknúť, sú motorom, energiou firmy,
- Priateľstvo – pre týchto ľudí je najdôležitejšia dobrá atmosféra na pracovisku,
- Istota – ľudia, ktorí netúžia po mimoriadnych príjmoch. Uspokoja sa s málom, ale musia to mať isté,
- Odbornosť – je rozhodujúcim motívom tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj,
- Samostatnosť – ľudia, ktorí nad sebou ťažko znášajú nadriadeného,
- Tvorivosť (kreativita).

Gigalová (2007) chápe motiváciu ako *„stav citového a intelektuálneho zapojenia zamestnancov do diania v podniku“,* t.j. ako určitú identifikáciu zamestnancov s podnikom, ktorí ho chápu ako „svoj podnik“. Taká identifikácia je podmienená tým, že prostredie firmy v najširšom významovom chápaní nebráni vnútornej motivácii pracovníkov a zároveň spĺňa základné predpoklady motivačného procesu v zamestnaní. Ako príklad uvádza poradenskú spoločnosť Hewitt Associates, ktorá zrealizovala prieskum „Najlepší zamestnávatelia“, ktorého ťažiskovou časťou bol prieskum motivovanosti zamestnancov. Za motivačné faktory je možné považovať (Gigalová, 2007, s.64-65):

- Starosť manažmentu o firemnú kultúru,
- Podnetný obsah práce,
- Jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti,
- Pravidelná mzda, dodržiavanie zásad spravodlivého odmeňovania,
- Kvalitné vybavenie a pracovné prostriedky,
- Priaznivá pracovná atmosféra (vzťahy, komunikácia, otvorenosť),
- Možnosť rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka,
- Zodpovedná personálna práca vrátane pravidelného hodnotenia.

Ocenenie a uznanie ako motivačný nástroj

Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojujúcej práce a príležitosti k vzdelávaniu a rastu. Do pozornosti preto dávame tvrdenie Armstronga (1999), že práve manažéri sú tí,

ktorí musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli to, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie, a ktorí musia dobre využívať motivujúce procesy ponúkané organizáciou. Podľa Birknerovej, Litavcovej (2010) prax nepochybne dokazuje potrebu odkrytia a pochopenia faktorov, ktoré aktivizujú pracovnú motiváciu zamestnancov a súčasne aj potrebu vytvorenia systému rôznych opatrení na jej zvyšovanie. Zaslúžené odmeňovanie je podľa Bedrnovej, Nového (2007) nielen základnou podmienkou pre efektívnu motiváciu, ale aj pre tvorbu bezkonfliktných medziľudských vzťahov na pracovisku.

Uznanie a ocenenie požadovaného správania sa zamestnancov je jednou z najjednoduchších a zároveň aj najťažších ciest motivácie. Uznanie a ocenenie môžeme popísať ako určitý komunikačný nástroj, ktorý umožňuje organizáciám posilniť a oceniť správanie, ktoré v sebe premieta kľúčové firemné hodnoty a ciele. Práve uznanie a ocenenie je to, čo predstavuje prínosnú stratégiu manažmentu, ktorá podporuje angažovanosť a výkonnosť zamestnancov, ich produktivitu a mieru udržania (zotrvania) v organizácii. V súčasnej náročnej ekonomickej situácii ovplyvnenej hospodárskou krízou sú firmy nútené znižovať svoje výdavky na motiváciu zamestnancov a hľadať iné spôsob ako finančné (materiálne) odmeňovanie. Práve v týchto súvislostiach sa manažéri a odborníci na riadenie ľudských zdrojov viac sústreďujú na skúmanie dopadov jednoduchého uznania za prácu na výkon zamestnancov, udržanie vysokej motivácie, ich angažovanosti a teda celkovej výkonnosti firmy (Russell, 2010).

Angažovanosť je základným predpokladom pre podávanie vysokého pracovného výkonu. Angažovanosť môžeme podľa Armstronga (2007) definovať ako pozitívny obojstranný vzťah medzi zamestnancom a firmou, pričom obidve strany si uvedomujú svoje vlastné potreby i potreby druhej strany, ako aj spôsob ako sa navzájom podporovať aby tie potreby boli naplnené. Práve na tomto princípe založené vzťahy medzi zamestnancom a organizáciou sú obojstranne prospešné, pretože obe strany ochotne a aktívne investujú do takéhoto vzťahu, keďže cieľ je rovnaký. Zameranie na angažovanosť zamestnancov predstavuje aktuálny trend v oblasti motivácie zamestnancov v organizáciách, pretože angažovanosť zamestnancov sa stáva jedným z ich najdôležitejších cieľov.

Firmy si dennodenne kladú otázky čo by motivovalo ich zamestnancov, aby boli viac produktívnejší. Spoločnosť Globoforce, svetový líder v zamestnaneckej angažovanosti, realizuje dvakrát ročne prieskum medzi zamestnancami na plný úväzok v USA za účelom zodpovedania kľúčových otázok týkajúcich sa angažovanosti. Cieľom je získať pohľad o postojoch ľudí a pohľad na uznanie, ocenenie a angažovanosť zamestnancov. Získaním

takéhoto prehľadu postojov pracovnej sily v USA dokážeme následne odsledovať širšie trendy v ocenení zamestnancov a pracovnej spokojnosti. Cieľom prieskumu je poskytnúť hodnotný pohľad, ktorý by sa dal využiť na vytvorenie stratégií k zjednoteniu a angažovaniu pracovnej sily a kultúry. Prieskum sa uskutočnil v marci 2012 za účasti viac ako 600 respondentov, ktorí boli náhodne oslovení. Jednalo sa o zamestnancov nad 18 rokov veku a zamestnaných na plný pracovný úväzok vo firmách s celkovým počtom zamestnancov 500 a viac (Globoforce, 2012).

Na základe výskumu realizovaného v amerických organizáciách, dospeli Adrian Gostick a Chester Elton (2010), zaoberajúci sa problematikou teambuildingu, k týmto, pre zamestnávateľov nie príliš priaznivým, výsledkom:

- až 79 percent zo zamestnancov, ktorí dali vo firme výpoveď, uviedlo ako dôvod ich odchodu nedostatok ocenenia,
- 65 percent respondentov tvrdí, že im počas minulého roka nikto nevyjadril uznanie za ich prínos pre organizáciu (Russell, 2010).

Mnoho firiem však ešte stále prechováva mylnú predstavu zvyšovania angažovanosti a výkonnosti svojich zamestnancov najmä finančnými prostriedkami. McKinsey (Dewhurst et al., 2009) otvorene konfrontuje tradičný pohľad na peniaze ako cieľový motivátor. Tento autor dáva do výhodnejšej polohy práve nepeňažné motivátory (okamžitá pochvala od priameho nadriadeného, pozornosť vedenia, možnosť viesť projekt alebo získať náročnejšiu pracovnú úlohu) a hodnotí tieto motivátory ako efektívnejšie než finančné odmeny v podobe hotovostných odmien, zvýšenia základnej mzdy, či podielu na akciách. Ďalši prieskum realizovaný firmou Watson Wyatt v USA v roku 2009 zameraný na identifikáciu najvýznamnejšieho motivátora výkonnosti odhaľuje, že až 66% respondentov označilo za významný motivátor práve ocenenie a len 15% uviedlo finančnú odmenu (Baudville, Inc. 2009).

Podobný prieskum realizovala spoločnosť HRM v Singapure v roku 2005 formou dotazníka s viac ako 3000 ľuďmi so zámerom zistiť, čo zamestnanci skutočne očakávajú od svojho zamestnávateľa. Vo výslednom rebríčku bol plat až na treťom mieste, pričom na prvom mieste bola možnosť kariérneho/vzdelávacieho rozvoja, ďalej ocenenie, finančná odmena a napokon lepšie vzťahy s manažérmi. Výsledky potvrdzujú fakt, že zamestnanci, ktorí sú pravidelne ocenení, sú oveľa spokojnejší so svojou prácou vo firme, cítia uznanie od manažmentu a svoju prácu radi vykonávajú. Prieskum tiež potvrdil, že uznanie a oceňovanie zamestnancov je na vzostupe a dostáva sa do popredia ako dôležitý motivačný nastroj manažéra a organizácie ako takej. Väčšina respondentov skonštatovala, že ak dostanú uznanie

za svoju prácu, cítia sa byť v práci viac motivovaní. Dokonca, väčšia časť z nich priznala, že ak sa by im dostalo viac uznania, tak bol ich pracovný výkon ešte vyšší. Opýtaní zamestnanci potvrdili, že až 78% pociťuje nárast potreby vyššieho ocenenia a uznania. Mnohí z nich uviedli, že nevyužívajú svoj potenciál naplno, pretože im vraj chýba dostatočná podpora. Aj tento fakt prispieva k zvýšenej fluktuácii zamestnancov, pretože podľa spomenutých štúdií až 44% zamestnancov odchádza od zamestnávateľa do 5 rokov od nástupu a 21% dokonca skôr než uplynú 2 roky. Zamestnanci sú ďaleko viac naklonení myšlienke odísť a uchádzať sa o miesto práve vo firme, ktorá sa venuje uznaniu a oceneniu svojich zamestnancov. Dovolíme si preto tvrdiť, že ocenení zamestnanci zostávajú vo firme dlhšie, t.j. prejavujú jej svoju lojalitu a vernosť. Tento prieskum sa realizuje každý polrok a opakovane potvrdzuje, že oceňovanie zamestnancov sa stáva nielen dôležitým motivačným nástrojom organizácie, ale aj základným kritériom hodnotia firemnej kultúry a pracovného miesta zamestnancami (Irvine, 2012).

Cieľom programov na ocenenie zamestnancov je prejaviť zamestnancom organizácie poďakovanie za ich prácu, úsilie, a celkovú snahu vynaloženú pri napomáhaní dosahovania spoločných cieľov organizácie. Pre efektívne nepeňažné ocenenie, ktorého cieľom je dosiahnutie požadovaného pozitívneho dopadu na angažovanosť zamestnancov a ich výkonnosť, by ocenenie malo byť okamžité, konkrétne, zmysluplné a často opakované. Jednou zo základných charakteristík ocenenia je to, že je neočakávané a teda prichádza ako prekvapenie pre zamestnancov. Aj vo firemných kultúrach zameraných na pochvalu a ocenenie, kde sa to ocenenie zamestnanca očakáva, práve konkrétna situácia, načasovanie a spôsob ocenenia je vždy pre zamestnanca prekvapením. Ocenenie môže byť prevedené na úrovni firmy, na úrovni tímu alebo je individuálne. Taktiež sa môže jednať o formálne, neformálne alebo bežné každodenné ocenenie. Práve posledné uvedené, t.j. každodenné ocenenie, má najväčší vplyv na motiváciu, angažovanosť, udržanie a zlepšenie pracovnej výkonnosti zamestnancov v organizácii. Predstavuje jednoduchý a nenáročný nástroj aj z pohľadu vynaložených nákladov.

Kľúčovým pre efektívne oceňovanie je zdieľať úspešné príklady a komunikovať ich vo firme, prípadne vytvoriť ambasádorov pre zavedenie kultúry ocenenia. Grant a Gino (Bradler et al., 2013) experimentálne sledovali ako verbálne vyjadrenie pochvaly zamestnancom ovplyvňuje úsilie zamestnanca a našli silnú pozitívny súvislosť s výkonnosťou zamestnanca. V kontexte kontrolovaného pracovného miesta bolo v tomto experimente dokázané, že verejné ocenenie zamestnancovi spôsobilo štatisticky a ekonomicky výrazný nárast výkonnosti. Ďalej sa ukázalo, že ocenenie je účinnejšie ak je exkluzívne, ale nie až

príliš. V skupine ôsmich pracovníkov boli ocenení len traja najlepší čo viedlo v skupine k silnejšiemu nárastu, ako keď boli ocenení všetci najlepší. Po zistení, že nepatria medzi troch najlepších, t.j. ocenených, zvyšok zamestnancov skupiny zvýšilo svoj výkon, z dôvodu udržania sa v skupinovej norme. Zmyslom tohto oceňovania je, aby sa všetci zamestnanci snažili dostať na úroveň tých najlepších. Niekedy však aj tí ocenení následne ešte zvýšia svoj výkon, niekedy naopak dochádza k jemnejšiemu zníženiu. Týmto experimentom sa však potvrdilo, že ocenenie všetkým pracovníkom v skupine ich výkonnosť v konečnom dôsledku zvýšilo (Bradler et al., 2013).

Ďalšou možnosťou ako posilňovať kultúru oceňovania je identifikovanie jednotlivcov vo firme, ktorí majú dostatočnú kompetenciu oceniť. Práve týmto spôsobom firma môže podporiť šírenie využívania tohto motivačného nástroja, ak to nenechá len na manažment organizácie. Najsilnejší efekt na motiváciu má podľa Gosticka a Eltona (2010) práve uznanie a ocenenie od kolegov na rovnakej úrovni. Takéto uznanie má vplyv aj na pracovné vzťahy a dôveru, okrem toho vedie k vyššej produktivite a angažovanosti. Dovolíme si tvrdiť, že tieto zistenia majú jasnú manažérsku implikáciu. Na jednej strane výsledky ukazujú, že ocenenie môže byť nákladovo-efektívny nástroj na zvýšenie priemerného úsilia, obzvlášť ak je limitované na vysokovýkonných zamestnancov. Na druhej strane, manažéri by si mali uvedomiť, že práve ocenenie poskytuje zamestnancovi dôležitú informáciu o želanej norme pracovného výkonu.

Záver

Nedostatok uznania a ocenenia nielenže oslabuje pracovnú morálku zamestnancov, ale navyše znižuje celkovú výkonnosť organizácie ako takej. Oceňovanie a uznávanie zamestnancov za ich prínos pre organizáciu však neznamená len zaistiť, že každý zamestnanec dostane „darček - pochvalu“. Podstata oceňovania a uznania spočíva vo vymedzení času a priestoru na to, aby sme zamestnancom poďakovali za ich výkon, ktorým prispeli k celkovým výsledkom organizácie.

Je to práve uznanie, ktoré má veľký význam v dnešnej ekonomicky neistej dobe, ktorá je typická nestabilitou, dlhším pracovným časom a nižším finančným ohodnotením. Dostávať od zamestnávateľa pravidelnú pochvalu, uznanie a poďakovanie môže pre zamestnancov znamenať často krát ďaleko viac ako peniaze. Je preto nevyhnutné nasmerovať rozvoj manažérskych sociálnych kompetencií v organizáciách práve týmto smerom.

Hoci si už aj mnohé firmy na Slovensku začínajú uvedomovať potrebu viac oceňovať svojich zamestnancov, väčšinou sa jedná o firmy s medzinárodnou účasťou. Na Slovensku

nám je vzhľadom na kultúru a zaužívané stereotypy takýto spôsob stále príliš vzdialený, aj keď „recognition“ organizáciu vlastne „nič“ nestojí. Stačí sa naučiť nájsť si čas na svojich zamestnancov, sledovať ich prácu, poznať ich čo najlepšie a následne zvoliť osobne autentický spôsob ocenenia a uznania za ich správanie pri každodennom výkone práce. Manažéri a lídri budúcnosti sa bez tejto zručnosti, oceňovať a poskytovať uznanie zamestnancom v práci, určite nezaobídu.

Literatúra

ADAMKOVÁ, H. 2006. *Oragnizačné správanie.* Bratislava: Ekonóm, 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAUDVILLE, Inc., 2009. *Noncash white papers* [online]. 2009. [cit. 2013-09-20]. Dostupné na internete: <http://www.baudville.com/Noncash_White_Paper/pdfs>

BIRKNEROVÁ, Z., LITAVCOVÁ, E. 2010. Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *Journal of Competitiveness* [online]. 2010, no. 1 [cit. 26.1.2013]. Dostupné na internete: <http://www.cjournal.cz/files/21.pdf >. ISSN 1804-1728.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektívniho využití lidského potenciálu podniku.* Praha: Prospektum , 1994. 411 s. ISNB 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 2002. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* Praha: Management Press, 2002. 589s., ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 2009. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Jak řídit a vést lidi.* Brno : Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226- 840-6.

BRADLER, CH, DUR, R., NECKERMANN, S., NON, ARJAN., 2013. *Employee recognition and performance: A field experiment* [online]. 2013. [cit. 2013-09-20]. Dostupné na internete: <http://www.iza.org/conference_files/wzb_fieldays_2013/dur_r4625.pdf>

DAVID, 2013. *Employee engagement ideas that get serious results* [online]. 2013. [cit. 2013-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.thesocialworkplace.com/2013/09/10-employee-engagement-ideas-that-get-serious-results/>

DEWHURST, M., GUTHRIDGE, M., MOHR, E., 2009. *McKinsey Quarterly: Motivating people: Getting beyond money.* [online]. 2009. [cit. 2013-09-28]. Dostupné na internete: <http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money

GIGALOVÁ, V. 2007. *Řízení lidských zdrojú*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5.

GLOBOFORCE, 2012. *The growing influence of employee recognition* [online]. 2012. [cit. 2013-09-10]. Dostupné na internete: <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-spring-2012-the-growing-influence-of-employee-recognition>

GOSTICK, A., ELTON, CH. 2010. Motivačný princíp. Bratislava: Eastone Books, 2010. 212 s. ISBN 978-80-8109-125-4.

IRVINE, D., 2012. *3 Common Themes across Multiple Latest Global Workforce Studies: Profits, Support & Loyalty* [online]. 2012. [cit. 2013-09-21]. Dostupné na internete: <http://www.recognizethisblog.com/index.php/2012/07/3-common-themes-across-multiple-latest-global-workforce-studies-profits-support-loyalty/>

NAKONEČNÝ, M. 1997. *Motivace lidského chování*. Praha : Akademie věd České republiky, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

RUSSELL, J.E.A., 2010. *Recognition not only boosts employees, but can also give a lift to the bottom line* [online]. 2010 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.washingtonpost.com/wp-yn/content/article/2010/10/22/AR2010102205919.html

RUSSELL, J.E.A., 2010. *Uznanie - spôsob ako ovplyvňovať zamestnancov* [online]. 2010. [cit. 2013-09-18]. Dostupné na internete: <http://www.ludia-a-rast.com/2010/11/uznanie-sposob-ako-ovplyvnovat.html>

RUŽIČKA, J. 1992. *Motivace pracovního jednání.* Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, J. 1993. *Personální management.* Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Kontaktná adresa autorov:

Ing. Zuzana Kaščáková, MHR
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail: zkascako@gmail.com

PaedDr. Sandra Antoliková
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: sandra.antolik@yahoo.com

KOMPARÁCIA ÚROVNE FAKTOROV EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE MEDZI ŠTUDENTMI ZO SLOVENSKEJ A Z ČESKEJ REPUBLIKY

Michal Kentoš, Zuzana Birknerová

Abstrakt: Predmetom prezentovanej štúdie bola komparácia úrovne emocionálnej inteligencie vysokoškolských študentov sociálnej pedagogiky a manažmentu slovenských a českých univerzít. Výskumu sa zúčastnilo 1141 vysokoškolských študentov z oboch krajín. Výsledky štúdie identifikovali rozdiely v troch zo štyroch faktorov emocionálnej inteligencie medzi študentmi zo Slovenskej a Českej republiky.

Abstract: The subject of the presented study was the comparison of the level of emotional intelligence of the university students of social pedagogy and management from the Slovak and Czech universities. The research included 1141 university students from both countries. The results of the study identified differences in the three out of four emotional intelligence factors between the students from the Slovak and Czech Republic.

Kľúčové slová: emocionálna inteligencia, vysokoškolskí študenti, dotazník TEIQue-SF

Key words: emotional intelligence, university students, TEIQue-SF questionnaire

Salovey, Mayer (1990) charakterizovali emocionálnu inteligenciu na základe emocionálnych vlastností, ktoré sú rozhodujúce pre jednotlivca predovšetkým z aspektu dosiahnutia úspechu. Definujú ju ako vnímanie emócií, používanie emócií za účelom podporovania myšlienok, chápania emócií a prácu s emocionálnymi informáciami, ktoré sú prínosné pre emocionálny a duševný život (Mayer, Salovey, 1997). Spomínaní autori tvrdia, že emócie majú rozhodujúci dosah na naše rozhodnutia ako aj celkové správanie sa v rozličných situáciách, ktoré nás neustále sprevádzajú. Konkretizovali obsah pojmu emocionálna inteligencia pomocou piatich schopností: sebauvedomenie, sebaovládanie, sebamotivácia, empatia a spoločenská obratnosť.

Teória Saloveya a Mayera bola jedným z kľúčových podnetov pre Golemana (1997), ktorý uvádza, že emocionálna inteligencia pozostáva zo samoregulácie, elánu, vytrvalosti,

nadšenia ako aj schopnosti motivovať sa. Rozsiahlejší pohľad na emocionálnu inteligenciu predkladá Bar-On (2006, podľa Baumgartner, Zacharová, 2011), ktorý ju popisuje ako prierez emocionálnych a sociálnych kompetencií a schopností, na základe ktorých sa určuje, ako účinne jedinec rozumie a vyjadruje seba samého, ako chápe iných a ako sa dokáže vyrovnať s každodennými požiadavkami.

Neubauer, Freudenthaler (2007) emocionálnu inteligenciu chápu ako komplex rôznorodých nekognitívnych charakteristík, zručností, spôsobilostí, ktoré ovplyvňujú pripravenosť jednotlivca úspešne sa vyrovnať s požiadavkami a nátlakom prostredia. Ide o zmiešaný model emocionálnej inteligencie, pretože obsahuje emocionálne schopnosti a sústreďuje na osobnostné črty, ktoré súvisia s emocionalitou. Medzi najznámejšie zmiešané modely emocionálnej inteligencie patrí model Bar-Ona (Salbot a kol., 2011), ktorý ho v roku 2000 prepracoval a rozšíril. V konečnej podobe obsahuje desať komponentov z pôvodného modelu, označované ako konštitučné prvky.

Zvýšený záujem o emocionálnu inteligenciu podľa Shapira (1998) súvisí s jej významom pre výchovu a vzdelávanie, ale zasahuje aj do pracovného procesu a do všetkých medziľudských vzťahov. Jedinci s rozvinutou emocionálnou inteligenciou podávajú lepšie výkony, získavajú väčšie pracovné uspokojenie. Všetky spomenuté komponenty vedú vo finálnom dôsledku k budovaniu lepšieho pracovného prostredia (Remeňová, 2009).

Emocionálna inteligencia je nevyhnutnou súčasťou práce manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Jej nedostatok im podľa Golemana (2000) bráni plnému uplatneniu odborných skúsenosti a intelektuálnych schopností. Brockert, Braunová (1997) sa vo svojej teórii prikláňajú k názoru, že emocionálna inteligencia predstavuje životný postoj, ktorý má význam pre postmodernú spoločnosť, komunikačnú spoločnosť a pre spoločnosť založenú na službách.

Pre manažéra je podľa Mikuláštíka (2008) dôležitá schopnosť pracovať s ľuďmi, vedieť ich vnímať, podporovať, vychovávať a viesť ich k lepším výkonom. Pletzer (2009) tvrdí, že vedúci pracovníci by mali venovať pozornosť rozvoju emocionálnej inteligencie, lebo podávajú lepšie výkony a získavajú väčšie pracovné uspokojenie. Wilding (2010) uvádza, že s meniacimi sa požiadavkami na trhu práce a rastúcou konkurenciou je veľmi dôležité rozvíjať vlastnú emocionálnu inteligenciu a čo najlepšie ju využívať v práci. Goleman (2000) poukázal na to, že na súčasnom trhu práce sa kladie veľký dôraz na kompetencie ako je flexibilita, schopnosť tímovej práce, orientácia na zákazníka a podobne, ktoré sa nezaobídu bez aspektov emocionálnej inteligencie, ktoré sa stavajú nevyhnutným predpokladom úspechu v každom povolaní.

Birknerová, Kentoš (2011) porovnávali mieru emocionálnej inteligencie manažérov a výkonných pracovníkov, pričom zaznamenali, že oslovení manažéri vykazujú vyššiu úroveň spokojnosti, majú zdravú mieru kontroly nad pohnútkami a túžbami, impulzy vnímajú ako dobrú reguláciu vonkajších tlakov a stresu. Vedia vnímať a vyjadrovať emócie a používať tieto schopnosti k rozvíjaniu a udržiavaniu blízkych vzťahov s inými, sú lepší v sociálnych interakciách, veria, že majú dobré načúvacie schopnosti a môžu komunikovať jasne a sebavedomo s ľuďmi z rôznych prostredí. Di Kamp (2000) uvádza, že manažéri by pred riadením ostatných mali hľadať spôsoby, ako efektívne riadiť najprv samých seba, rozpoznávať svoje silné a slabé stránky, regulovať svoje nálady, vedieť ako dostať zo seba to najlepšie.

Vo vzťahu k črtovej EI zistili Sánchez-Ruiz, Pérez-González a Petrides (2010), že študenti umeleckých odborov dosahujú vyššiu úroveň Well-beingu v porovnaní so študentmi spoločenských odborov. Zároveň tiež zistili, že študenti prírodných vied dosahujú vyššie skóre vo faktore Sebakontrola v porovnaní so študentmi sociálnych a humanitných odborov. Študenti technických disciplín skórovali nižšie vo faktore Emocionalita v porovnaní s ostatnými študentmi.

Ciele výskumu

Cieľom nášho výskumu bolo porovnať úroveň emocionálnej inteligencie u študentov manažmentu a sociálnej pedagogiky v Slovenskej a Českej republike.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku pre náš výskum tvorilo 1141 respondentov, z toho 711 slovenských a 430 českých vysokoškolských študentov, 656 budúcich manažérov a 485 sociálnych pedagógov. Z uvedeného počtu bolo 245 mužov a 883 žien. Vekový priemer respondentov bol 25,48 roka (SD = 7,301), najmladší respondent mal 18 a najstarší 53 rokov. Účastníci výskumu boli vyberaní dostupným spôsobom v Prešovskom a Zlínskom kraji.

Výskumná metodika

Dotazník emocionálnej inteligencie TEIQue-SF, je skrátenou formou pôvodného nástroja TEIQue (Petrides, Furnham, 2003). Dotazník obsahuje 30 položiek, ktoré respondenti vypĺňajú na 7-bodovej škále likertovského typu. Celkovo nástroj produkuje 15 subškál, na každú pripadajú dve otázky, ktoré boli z TEIQue vybrané pre integráciu, založené predovšetkým na ich korelácii s celkovým skóre metodiky. Autori metodiky rozlišujú

nasledujúce subškály emocionálnej inteligencie: prispôsobivosť, kontrola emócií, nízka impulzívnosť, sebamotivácia, empatia, asertivita, vyjadrenie emócií, vzťahy, sociálne uvedomenie, šťastie, emocionálne ocenenie, zvládanie emócií (iných), sebaúcta, zvládanie stresu, optimizmus. Vyššie uvedené subškály metodika integruje do štyroch faktorov širšieho významu: Well-being, Sebakontrola, Emocionalita a Sociabilita. Výsledky, podľa uvedených autorov, neodrážajú kognitívne schopností, sebavnímacie schopnosti a vzťahové dispozície. Celkovo tak metodika produkuje 20 výstupov – 15 subškál, 4 faktory a celkové skóre EI. Z údajov, ktoré publikovali autori metodiky, jednotlivé výstupy produkujú uspokojivé psychometrické ukazovatele.

Výsledky a interpretácia výskumu

Cieľom výskumu bola komparácia úrovne faktorov emocionálnej inteligencie na základe krajiny a študijného odboru. Jednotlivé nezávislé premenné modelu vykazovali významné hodnoty. Interakcia nezávislých premenných nedosiahla významnú hodnotu. Z hľadiska vysvetlenej variancie však ukazovateľ Pillai's Trace nevykazoval uspokojivé hodnoty nezávislých premenných.

Tabuľka 1: Multivariačná analýza variancie faktorov metodiky TEIQue-SF

Effect	**Pillai's Trace**	**F**	**Hypothesis df**	**Error df**	**Sig.**
Intercept	,980	12763,033	4,000	1042,000	**,000**
Krajina	,033	8,771	4,000	1042,000	**,000**
Študijný odbor	,013	3,549	4,000	1042,000	**,007**
Krajina * Študijný odbor	,007	1,909	4,000	1042,000	,107

Následne sme overovali významnosť rozdielov v jednotlivých faktoroch emocionálnej inteligencie medzi študentmi zo Slovenskej a z Českej republiky. Ako vyplýva z prezentovanej tabuľky 2, významné rozdiely sme identifikovali vo faktoroch Well-being, Sebakontrola a Emocionalita. Vo všetkých prípadoch boli priemerné hodnotenia slovenských študentov vyššie ako študentov z Českej republiky.

Tabuľka 2: Analýza variancie premennej Krajina

Dependent Variable	**Means SR**	**Means ČR**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Well-Being	**5,331**	4,989	1	28,638	32,503	**,000**
Sebakontrola	**4,550**	4,419	1	4,210	5,245	**,022**
Emocionalita	**4,927**	4,756	1	7,114	11,231	**,001**
Sociabilita	4,501	4,399	1	2,552	3,648	,056

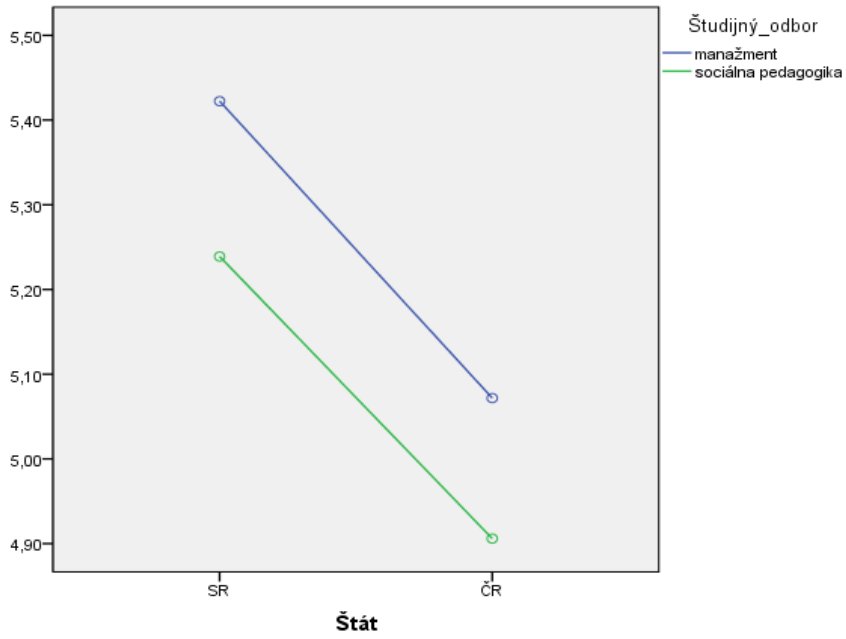
Komparáciu študentov manažmentu a sociálnej pedagogiky znázorňuje tabuľka 3. Z jej výsledkov vyplýva, že študenti manažmentu vykazovali významne vyššiu mieru subjektívnej pohody v porovnaní so študentmi sociálnej pedagogiky. V ostatných sledovaných faktoroch emocionálnej inteligencie sme rozdiely v hodnoteniach nezaznamenali.

Tabuľka 3: Analýza rozptylu premennej Študijný odbor

Dependent Variable	**Means manažment**	**Means soc. pedagogika**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Well-Being	**5,247**	5,072	1	7,471	8,479	**,004**
Sebakontrola	4,530	4,439	1	2,011	2,505	,114
Emocionalita	4,823	4,860	1	,326	,514	,474
Sociabilita	4,484	4,415	1	1,170	1,673	,196

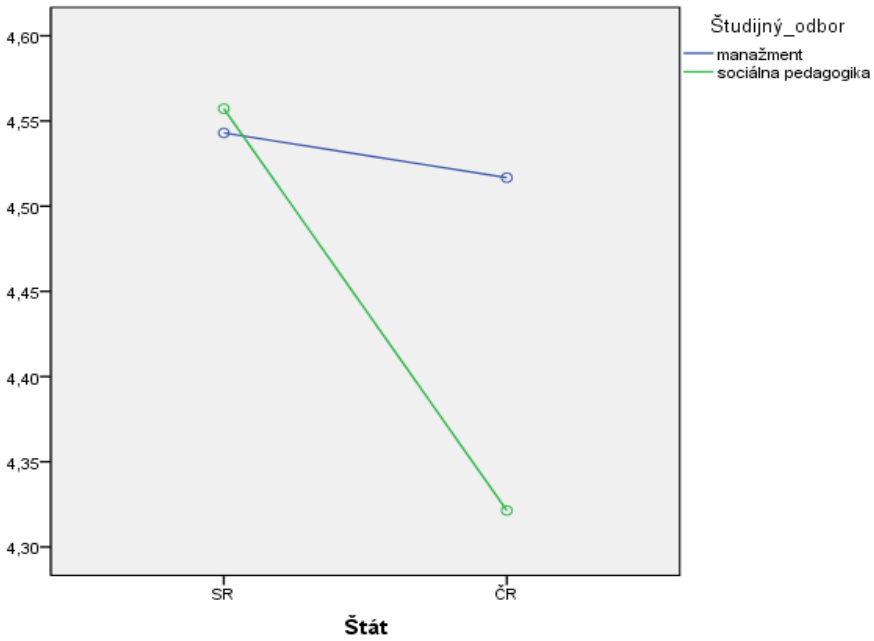
Následne sme analyzovali výsledky jednotlivých faktorov metodiky TEIQue medzi krajinami ako aj študijnými odbormi súčasne. Ako vyplýva z grafu sú rozdiely medzi krajinami ako aj medzi študijnými odbormi významné.

Graf 1: Priemerné hodnoty faktora **Well-being** metodiky TEIQue-SF Krajina x Študijný odbor



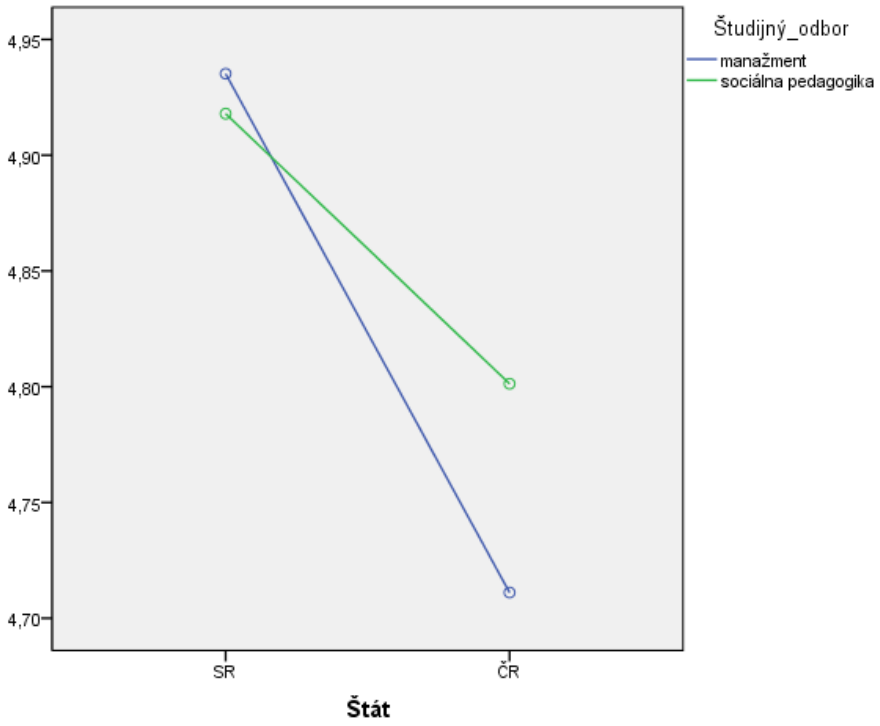
Vo faktore sebakontrola sme rozdiely zaznamenali iba medzi študijnými odbormi českých študentov, s tým, že významne nižšiu mieru sebakontroly vykazovali študenti sociálnej práce.

Graf 2: Priemerné hodnoty faktora **Sebakontrola** metodiky TEIQue-SF Krajina x Študijný odbor

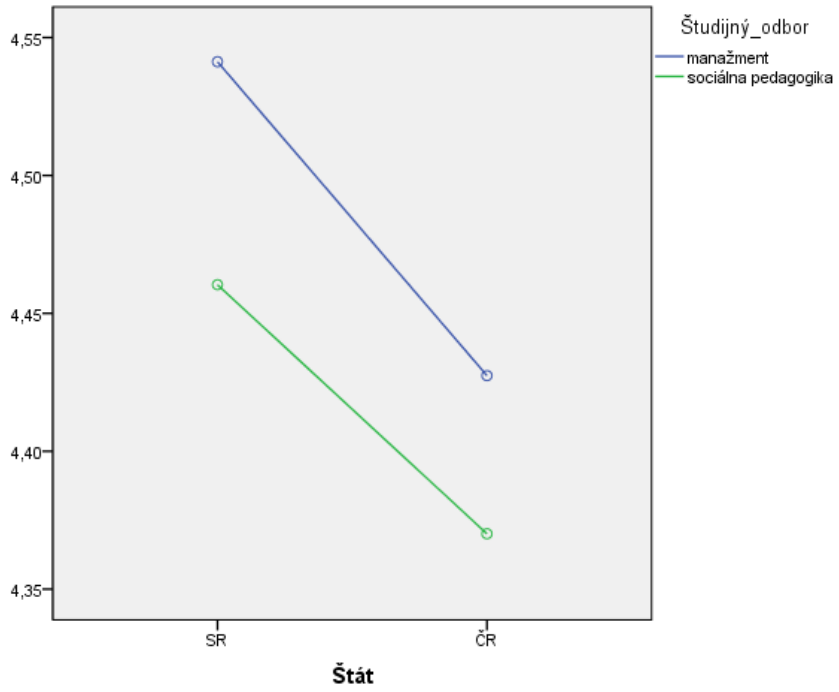


Výsledky vo faktore emocionalita kopírovali štruktúru predchádzajúceho faktora, avšak významne nižšie hodnoty vykazovali českí študenti manažmentu. Rozdiely medzi študentmi na Slovensku neboli významné.

Graf 3: Priemerné hodnoty faktora **Emocionalita** metodiky TEIQue-SF Krajina x Študijný odbor



Graf 4: Priemerné hodnoty faktora **Sociabilita** metodiky TEIQue-SF Krajina x Študijný odbor



Priemerné hodnoty sledovaných skupín študentov nevykazovali významné rozdiely vo faktore sociabilita.

Diskusia a záver

Z prezentovaných výsledkov vyplýva, že , jednotlivé skúmané skupiny sa líšili na úrovni jednotlivých faktorov. Na základe dostupnej literatúry sme nepredpokladali rozdiely v miere emocionálnej inteligencie medzi študentmi manažmentu a sociálnej pedagogiky . Oba študijné odbory sú sociálne orientované, preto sa nelíšia v základných záujmových orientáciách. Výsledky uvedený predpoklad potvrdili, okrem rozdielov vo faktore Well-being. Aj Sánchez-Ruiz, Pérez-González a Petrides (2010) nezistili rozdiely medzi študentmi sociálnych a humanitných odborov v miere EI.

Zároveň sme nepredpokladali rozdiely v úrovni EI medzi študentmi z oboch krajín. Uvedený predpoklad sa však nepotvrdil, nakoľko sme identifikovali rozdiely v troch zo štyroch faktorov metodiky TEIQue-SF – Well-being, Sebakontrola a Emocionalita. Uvedené zistenia sú prekvapením a budú vyžadovať detailnejšiu analýzu.

Sánchez-Ruiz, Pérez-González a Petrides (2010) uvádzajú, že kongruencia medzi profilmi emocionálnej inteligencie a jednotlivými študijnými oblasťami dáva predpoklad pre úspešné uplatnenie študentov na vybranom type škôl. Poznanie uvedených oblastí osobnosti môže napomôcť pri rozhodovaní o budúcom pôsobení mladých ľudí.

Literatúra

BAUMGARTNER, F., ZACHAROVÁ, Z. (2011). Emocionálna a sociálna inteligencia vo vzťahu k zvládnutiu v ranej adolescencii. In E-psychologie. Elektronický časopis ČMPS. [online]. 2011, roč. 5, č. 1 [cit. 2013-04-22]. Dostupné na internete: <http://e-psycholog.eu/pdf/baumgartner-etal.pdf >. ISSN 1802-8853.

BIRKNEROVÁ, Z., KENTOŠ, M. (2011). Emocionálna a sociálna inteligencia manažérov a výkonných pracovníkov. In Journal of Management and Business: Research and Practice. Prešov : FM PU, 2/2011, ročník 3, s.18-28.

BROCKERT, S., BRAUNOVÁ, G. (1997). Testy emocionálnej inteligencie. Bratislava: Ikar, 1997. 176 s.

Di KAMP. (2000). Manažer 21. století. Praha: Grada Publishing, 2000. 216 s.

GOLEMAN, D. (1997). Emoční inteligence. Praha: Columbus. 1997.

GOLEMAN, D. (2000). Práce s emoční inteligencí. Praha: Columbus, 2000. 378 s.

MAYER, J.D., SALOVEY, P. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey, Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (3-31). Basic Books. New York.

MIKULÁŠTÍK, M. (2008). Sociální kompetence. Žilina: Poradca podnikateľa, 2008. 280 s.

NEUBAUER, A.C., FREUDENTHALER, H.H. (2007). Modely emoční inteligence. In R. Schultze, R.D. Roberts (Eds.), Emoční inteligence – přehled základních přístupů a aplikací, Praha: Portál, s. 53-72.

PETRIDES, K. V., FURNHAM, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. European Journal of Personality, 2003, 17, 39-57.

PLETZER, M.A. (2009). Emoční inteligence. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s.

REMEŇOVÁ, K. (2009). Emocionálna inteligencia nie je len pojem, je to nástroj úspechu. In Ezisk. [online]. 2009, [cit.2013-05-17]. Dostupné na internete:<http://www.ezisk.sk/827/emocionalna-inteligencia-nie-je-len-pojem-je-tonastrojuspechu.14974.aspx>.

SÁNCHEZ-RUIZ, M.J., PÉREZ-GONZÁLEZ, J.C., & PETRIDES, K.V. (2010). Trait emotional intelligence profiles of students from different university faculties.Australian Journal of Psychology, 62(1), 51-57.

SALBOT, V. a kol. (2011). Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie. Banská Bystrica: PF UMB, 2011. 79 s.

SALOVEY, P., MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211.

SHAPIRO, L.E. (1998). Emoční inteligence dítete a její rozvoj. Praha: Portál, 1998.
WILDING, CH. (2010). Emoční inteligence. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s.

* Príspevok je publikovaný v rámci riešenia vedecko-výskumných grantových projektov APVV SK-CZ-0173-11, VEGA 1/0637/12.

Kontaktná adresa autorov:
Mgr. Michal Kentoš, PhD.
Spoločenskovedný ústav Slovenskej akadémie vied
Karpatská 5
040 01 Košice
email: kentos@saske.sk

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
email: zuzana.birknerova@unipo.sk

ROZVOJ SOCIÁLNYCH KOMPETENCIÍ ŠTUDENTOV POMOCOU METÓD KRITICKÉHO MYSLENIA

Martina Kosturková

Abstrakt: Vo formálnej edukácii sa kladie väčší dôraz na vedomosti a málo pozornosti sa venuje tomu, aby sa študenti učili porozumieť sebe a druhým. Súčasné negatívne javy v spoločnosti nám dokresľujú, ktoré aspekty správania je potrebné u študentov rozvíjať. Autorka v štúdii predstavila sociálne kompetencie v predmete Sociológia. V aplikačnej časti navrhuje a analyzuje jednotlivé úlohy podporujúce sociálne kompetencie metódami na rozvoj kritického myslenia. Na základe obsahovej analýzy seminárov zistila nedostatky v oblasti tolerancie ako sociálnej komunikácie. Tie sa dajú odstrániť aktívnym zapojením študentov do edukačného procesu riešením problémových a projektových úloh. V závere konštatovala, že diskusii na vyučovaní je potrebné dať väčší priestor, aby bola nápomocnou v rozvoji komplexných spôsobilostí študentov.

Abstract: In formal education, we put a stronger emphasis on knowledge. On the other hand, we pay less attention to student comprehension of themselves and of the others. Contemporary negative phenomena in society depict clearly which of aspects of behavior we are to develop. In this study the author presents social competencies in the subject of Sociology. The application part suggests and analyzes the individual tasks to support the development of critical thinking. On the basis of content analysis of seminars, the author bas found deficiencies in the areas of tolerance as social competence. These can be eliminated by active involvement of students in the educational process of solving problematic and project tasks. In conclusion she made a statement, that teachers should give more space for discussion during classes, so it could become helpful in the development of complex capabilities of students.

Kľúčové slová: sociálne kompetencie, rozvoj a analýza sociálnych kompetencií, odporúčania pre prax

Key words: social competencies, Development and analysis social competence, recommendations for practice.

Hlavným cieľom výchovy a vzdelávania v školách je rozvoj kľúčových spôsobilostí žiakov a študentov. Nachádzame sa v dobe, kedy schopnosť riešiť sociálne problémy sú neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti. Aby študenti učiteľských odborov boli dobre pripravení na zaťažujúce situácie, ktoré školské povinnosti so sebou a budúce zaradenie sa v spoločnosti prinesú, je potrebné, aby vedeli porozumieť sociálnym problémom, vedieť plánovať, organizovať svoju činnosť a aj činnosť v rámci skupiny, byť schopní zodpovednosti, byť kreatívni a empatickí, vedieť korigovať svoje správanie a vedieť porozumieť iným ľuďom. Prechod súčasnej školy procesom transformácie má za následok, že od študentov vyžadujeme nielen sociálne, ale aj ostatné kľúčové spôsobilosti bez sústavného pôsobenia v rámci komplexného rozvoja v primárnom, sekundárnom a terciárnom stupni vzdelávania.

Cieľom príspevku je rozvíjať a analyzovať sociálne kompetencie študentov učiteľských odborov prostredníctvom metód kritického myslenia v rámci stratégie E-U-R.

V príspevku poukazujeme na základné komponenty sociálnych spôsobilostí v teoretickej rovine. V aplikačnej zložke príspevku uvádzame konkrétnu prípravu na vyučovaciu hodinu a analýzu jej vybraných zložiek zameraných na sociálne spôsobilosti študentov.

Základom teoretickej časti boli publikácie Tureka, Didaktickou pomôckou na vyučovaní bol prefotený odborný text autora Ondrejkoviča.

Sociálne kompetencie sú súčasťou kľúčových kompetencií. Pri vymedzení jednotlivých typológií sme súhrne uprednostnili štyri piliere vzdelávania definované Medzinárodnou komisiou UNESCO v programe *Vzdelávanie pre 21. storočie:*

- učiť sa poznávať,
- učiť sa jednať a pracovať,
- učiť sa žiť s ostatnými,
- učiť sa byť (Turek, 2002).

Sociálne kompetencie zahŕňajú všetky formy konania, ktoré si každý jedinec musí osvojiť, aby bol schopný efektívne a konštruktívne sa podieľať na dianí v spoločnosti a dokázal riešiť problémy v osobnom, rodinnom a verejnom kontexte (Hunčínová, 2004, In Walterová, 2004, s. 240). Turek (2008, s. 216) ich vymedzuje ako tie, ktoré umožňujú:

- efektívne žiť a pracovať s inými ľuďmi, učiť sa s nimi a od nich;
- plánovať, organizovať, kontrolovať a hodnotiť aktivity tímu, preberať spoluzodpovednosť za prácu tímu;
- vedieť sa vžiť do stavu iných ľudí; nenásilne riešiť konflikty;

- vážiť si, rešpektovať, akceptovať a tolerovať odlišnosti iných ľudí, pomáhať im;
- správať sa k iným zodpovedne a mravne, udržiavať harmonické medziľudské vzťahy atď.

Cieľom príspevku je predstaviť spôsob ako rozvíjať sociálne kompetencie študentov učiteľských odborov. V tomto kontexte sme ich chápali ako súbor sociálnych spôsobilostí využiteľných pri:

- práci v kolektíve,
- plánovaní, organizovaní, kontrolovaní práce skupiny;
- preberaní spoluzodpovednosti za prácu v skupine;
- vcítení sa;
- kreatívnom riešení;
- akceptovaní a tolerovaní iného názoru;
- pomoci udržiavať harmóniu v kolektíve;
- vážiť si, rešpektovať, akceptovať a tolerovať odlišnosti iných ľudí, pomáhať im;
- zodpovednosti za správanie,
- tvorivej činnosti spojenej s autodidakciou,
- objektívnom hodnotení veci a javov týkajúcich sa zvoleného problému.

V praktickej časti príspevku budeme zachytávať sociálnu spôsobilosť študentov počas riešenia úloh vo vyučovacom procese. Sme názoru, že človek sa rozvíja len v interakcii s inými. S tým je spojená aj akceptácia a uznanie, čiže prijímanie toho druhého.

Metodologické zameranie aplikačnej časti

Predmetom analýzy je vyučovacia hodina, ktorá bola navrhnutá pomocou stratégie E-U-R s cieľom rozvoja sociálnych kompetencií študentov. V tejto časti uvádzame metodologické zameranie nášho skúmania.

Cieľ a formulácia problému

Súčasný pedagóg je často vystavený situáciám v škole, kedy musí nutne reagovať. Od neho sa vyžaduje, že sa bude správať sociálne správne. Máme tým na mysli akceptáciu v akomkoľvek smere, pomoc druhému, toleranciu a pod. V školskej praxi sme svedkami, že formálne vzdelávanie kladie nosnosť na vedomosti. Málo priestoru je venované rozvoju sociálnych spôsobilostí jednotlivých žiakov a študentov. Naším cieľom je zistiť, aké sociálne spôsobilosti majú študenti učiteľských odborov. Vyučovaciu hodinu sme postavili zámerne na

úlohách, ktoré si vyžadovali skupinovú, spoločnú prácu a diskusiu jednotlivých aktérov participujúcich na riešení problému. Z uvedeného nám vyplýva tento problém:

- Aké sú sociálne spôsobilosti študentov učiteľských odborov?

Charakteristika výberového súboru

Rozvoj sociálnych kompetencií študentov učiteľských odborov sme realizovali na dostupnom výbere (Švec, 1998), ktorý bol determinovaný možnosťami výskumníka. Objektom boli študenti 2. ročníka denného bakalárskeho štúdia (učiteľské odbory) v zimnom semestri 2013/2014 v rámci seminárov vyučovacieho predmetu Sociológia výchovy (Katedra pedagogiky FHPV PU v Prešove). Dostupný výber tvorila trieda v rámci všeobecného základu s počtom 21 študentov.

Charakteristika metód

Hlavnou metódou, ktorú sme využili pre potreby tohto príspevku, bola obsahová analýza vyučovacej hodiny zameranej na sociálne kompetencie študentov.

Aplikačná časť

Základný komunikačný model vyučovania a učenia bol v rámci seminára vyučovacieho predmetu *Sociológia výchovy* postavený na komplexnej stratégii E-U-R[4]. Organizačná forma spočívala predovšetkým v skupinovej a spoločnej práci študentov. Súčasťou každej úlohy bola aj diskusia, v ktorej sme sledovali sociálne spôsobilosti jednotlivých študentov. V príprave sme stanovili kognitívne, afektívne a psychomotorické ciele vyučovacej hodiny. Pre zámer nášho príspevku bude nosná analýza sociálnych spôsobilostí študentov.

[4]Jednotlivé písmená E-U-R predstavujú tri činnosti komplexnej stratégie: E – evokácia, U – uvedomenie si významu, R – reflexia. Stratégia učenia a myslenia je proces, pri ktorom učiteľ sprevádza žiaka, aby mu pomohol porozumieť látke s výkladovým textom (Meredith a Steele, 1997, s. 4).

Príprava na vyučovaciu hodinu

Predmet: Sociológia výchovy

Semester: zimný 2013/2014

Ročník: druhý

Obsahové zameranie seminára: Proces socializácie

Didaktické pomôcky: dataprojekcia, prefotený učebný text, interaktívna tabuľa, pracovné hárky, písacie potreby

Vyučovací blok: jedna vyučovacia hodiny

Schéma 1 Príprava na vyučovaciu hodinu

E – evokácia	
Úloha č. 1	**Vyvoďte argumenty k téze: „Pravé spoločenské vzťahy sú podmienkou vzniku a rozvoja človeka“.**
Cieľ	**Kognitívny:** • študenti budú vedieť: ▪ uviesť argumenty spojené s ústrednou témou. **Afektívny:** • študenti budú: ▪ vedieť primerane komunikovať, ▪ viesť kultivovanú diskusiu, ▪ vedieť tolerovať názor spolužiaka, ▪ vedieť vyjadriť sa pred celou triedou a obhájiť si svoj názor, ▪ vedieť prijať konštruktívnu kritiku. **Psychomotorické:** ▪ študenti si osvoja prácu s interaktívnou tabuľou a budú vedieť písomne zaznamenať kľúčové pojmy/argumenty týkajúce sa zadania.
Metóda	sokratovský rozhovor, T-schéma
Organizačná forma	spoločná práca
Časový limit	10 minút
Popis činnosti	Vyučujúca v úvode seminára evokuje študentov pomocou metódy

	sokratovského rozhovoru, ktorý je zameraný na problematiku priebehu procesu socializácie. Od študentov sa v tomto kontexte vyžadujú vlastné stanoviská a argumenty, pomocou ktorých sú nútení uvažovať, zaujať stanovisko a prihliadať na názory svojich spolužiakov. Sokratovský rozhovor trvá 10 minút. Zároveň ďalšou úlohou študentov je zhotoviť T-schému kľúčových pojmov a argumentov k stanovenej téze pomocou interaktívnej tabule. Vyučujúca na interaktívnej tabuli nastaví predvolenú T-schému, do ktorej študenti zapisujú asociácie k téme a následne argument na potvrdenie. Pedagóg spolu so študentmi v riadenom rozhovore konštruujú jednotlivé kategórie riešenej témy a hľadajú podporné argumenty k nej. Študenti sa učia zároveň jednotlivé riešenia zapisovať aj pomocou interaktívnej tabule. Vyučujúca kladie dôraz na zásady spoločenskej komunikácie, primeraný jazykový a kultivovaný písomný prejav.

U – uvedomenie si významu	
Úloha č. 2	**Prečítajte predložený text (Ondrejkovič, 2004, s. 75 – 77. Vypíšte všetky asociácie, ktoré vás napadnú spojené s 1. etapou socializácie. V diskusii obhájte svoj výber asociácií.**
Cieľ	**Kognitívny:** • študenti budú vedieť: ▪ identifikovať kľúčové informácie z textu, ▪ formulovať asociácie spojené s 1. etapou socializácie (sociabilizácia a začínajúca individualizácia), ▪ podporiť svoje tvrdenie argumentom. **Afektívny:** • študenti budú vedieť: ▪ sebavedome vyjadriť svoj názor pred celou triedou, ▪ uplatniť zásady počúvania a hovorenia v procese komunikácie, ▪ tolerovať názory vyslovené v skupine.

	Psychomotorické: ▪ študenti budú vedieť písomne zaznamenať asociácie ústrednej témy do vopred pripraveného pracovného hárku a aj prostredníctvom interaktívnej tabule v podobe myšlienkovej mapy.
Metóda	myšlienková mapa, clustering, sokratovský rozhovor
Organizačná forma	individuálna práca, spoločná práca
Časový limit	15 minút
Popis činnosti	Úlohu študentov je individuálne prečítať predložený text. Na ďalšej úlohe pracujú v štvorčlenných skupinách. Je potrebné, aby si študenti sami zvolili úlohy, na ktorých budú participovať – je potrebné zvoliť zapisovateľa, hovorcu skupiny a pod. Úlohou skupiny je vytvoriť myšlienkovú mapu asociácií spojených s 1. etapou socializácie. Dôležitou časťou riešenia je posúdenie originality myšlienkovej mapy a v diskusii obhajoba kreativity – originality riešenia. Pomocou sokratovského rozhovoru (vedeného vyučujúcou) študenti prezentujú svoje riešenia, pričom uvádzajú aj argumenty k jednotlivým zvoleným asociáciám. Vyučujúca podrobnými otázkami koriguje priebeh diskusie. Úlohou študentov je vyhodnotiť najoriginálnejšie riešenie. Nové zistenia si študenti môžu doplniť do pracovných hárkov, príp. rekonštruujú novonadobudnuté informácie prostredníctvom interaktívnej tabule. V závere úlohy prebehne ešte krátka diskusia o nových poznatkoch z preberanej témy.

R – reflexia	
Úloha č. 3	**Pomocou Vennovho diagramu navrhnite spoločné a odlišné úlohy (činnosti) medzi matkou a dieťaťom v 1. etape socializácie.**
Cieľ	**Kognitívny:** • študenti budú vedieť: ▪ identifikovať základné úlohy a typické činnosti matky v období sociabilizácie a začínajúcej individualizácie, ▪ určiť typické prejavy dieťaťa v tomto období,

	▪ navrhnúť spoločné kategórie. **Afektívny:** • študenti budú vedieť: ▪ rešpektovať zásady kultivovaného rečového a písaného prejavu pri riešení úlohy. ▪ prejavovať schopnosť objektívneho slovného hodnotenia práce spolužiakov na základe vopred stanovených kritérií, ▪ vedieť prijať dobre mienenú kritiku spolužiakov. **Psychomotorický:** • študenti budú vedieť graficky znázorniť riešenie vo forme Vennovho diagramu prostredníctvom interaktívnej tabule.
Metóda	Vennov diagram
Organizačná forma	práca v štvorčlenných skupinách, spoločná práca
Časový limit	7 minút
Popis činnosti	Študenti pracujú na zadní v štvorčlenných skupinách. Každá skupina dostane pracovný hárok s vopred navrhnutou schémou Vennovho diagramu. Ide o dva prelínajúce sa kruhy. Skupinky majú za úlohu na ľavej strane diagramu navrhnúť čo najviac činností typické pre matku v 1. etape socializácie a na pravej strane majú navrhnúť čo najviac aktivít dieťaťa, v strede do prieniku majú navrhnúť spoločné znaky/kategórie. V spoločnej diskusii s vyučujúcou prediskutujú jednotlivé riešenia a navrhnú výsledné kategórie témy pomocou Vennovho diagramu, ktoré zapisujú na interaktívnu tabuľu. Rekonštruovanú podobu si zaznamenávajú aj do svojich pracovných hárkov.

Výsledky z praxe a diskusia

V tejto časti prezentujeme zistenia z praxe zamerané na sociálne kompetencie študentov učiteľských odborov.

Cieľom 1. úlohy bolo vyvodiť argumenty k téze: „Pravé spoločenské vzťahy sú podmienkou vzniku a rozvoja človeka“. Vyučujúca v úvode seminára evokovala študentov pomocou metódy sokratovského rozhovoru, ktorý bol zameraný na problematiku priebehu

procesu socializácie. Od študentov sa v tomto kontexte vyžadovali vlastné stanoviská a argumenty, pomocou ktorých boli nútení uvažovať, zaujať stanovisko a prihliadať na názory svojich spolužiakov, t.j. sociálne spôsobilosti. Musíme konštatovať, že v rámci sokratovského rozhovoru sme na začiatku postrehli veľmi slabú argumentačnú schopnosť študentov. V tejto fáze bolo veľmi ťažké ohodnotiť úroveň sociálnych spôsobilostí študentov ako napr. tolerancia iného názoru, nakoľko len dvaja študenti reagovali na výzvu. Ostatní študenti neprejavili záujem o vyslovenie vlastného názoru. Pri prvej časti úlohy boli pasívnymi prijímateľmi informácií.

Ďalšou úlohou študentov v rámci preberania novej témy bolo individuálne prečítať predložený text (Ondrejkovič, 2004, s. 75 – 77). Nasledovala práca v skupinkách, kde bolo potrebné spoločne prediskutovať navrhované asociácie k 1. etape socializácie a čo najlepšie spracovať zadanie. V tejto časti sa od študentov vyžadovali sociálne kompetencie, t.j. schopnosť tolerovať iný názor, schopnosť uvedomiť si vlastnú reakciu počas prezentovania zvoleného problému, rešpektovanie iného názoru, spoluzodpovednosť za prácu v kolektíve, udržiavanie harmónie v kolektíve, plánovanie, organizovanie, kontrola práce v skupine a pod. V rámci analýzy tejto časti musíme konštatovať, že s touto úlohou študenti nemali problém. V rámci práce v skupine boli voči sebe tolerantní, akceptovali svoje názory navzájom a v niektorých prípadoch sa vzájomne dopĺňali. V triede sa vytvorilo päť myšlienkových máp. Každý hovorca skupiny prezentoval riešenie pred celou triedou. Nasledovala diskusia, v ktorej bolo potrebné rozhodnúť, ktorá skupina vyriešila zadanie najoriginálnejšie. V tejto časti sme postrehli rozdielnosť názorov a prílišnú súťaživosť študentov. Vyučujúca korigovali celý priebeh diskusie v tom smere, že ak nastali rozpory v hodnotení medzi niektorými skupinami, každá skupina si musela svoj názor potvrdiť vhodným argumentom. Kto predniesol dôveryhodnejší argument, ten vyhral. V jednom prípade sme postrehli, že hovorca skupiny mal problém s vlastnou reakciou počas obhajoby, t.j. komentovanie nevhodnými poznámkami na úkor ostatných prezentovaných argumentov. Nasledovala tvorba spoločnej myšlienkovej mapy na ústrednú tému prostredníctvom interaktívnej tabule. Študenti pri práci s interaktívnou tabuľou boli veľmi aktívni a disciplinovaní. Keďže doposiaľ študenti (v rámci iných predmetov) nemali možnosť pracovať so spomínanou technológiou, navzájom si radili, čo majú robiť, ako zvoliť farbu, veľkosť písma, ako mazať zle napísaný text a pod. Konštatujeme, že skupina, ktorá v rámci predošlého riešenia mala problém s obhajobou vlastného tvrdenia, sa do tejto časti veľmi nezapájala aj napriek tomu, že ostatní študenti ich vyzývali, aby si prácu s interaktívnym perom skúsili. Na základe analýzy vyučovacej hodiny sme postrehli rozdielnosť v subjektívnom pohľade na riešený problém. Niektoré indivíduá

majú problém prijať konštruktívnu kritiku a aj keď v tomto prípade bola dobre mienená. Súčasťou rozvoja sociálnych spôsobilostí študentov je diskusia a kritika, pretože práve tie posúvajú človeka vyššie.

Analýzu tretej úlohy neuvádzame, pretože predošlá úloha si vyžadovala oveľa viac priestoru, ako bolo plánované v príprave na vyučovaciu hodinu. Študenti mali o jej možnostiach riešenia popremýšľať doma a stala sa predmetom riešenia v rámci ďalších cvičení.

Záver

Prechod súčasnej školy procesom transformácie má za následok, že od študentov vyžadujeme nielen sociálne, ale aj ostatné kľúčové kompetencie bez sústavného pôsobenia v rámci komplexného rozvoja v primárnom, sekundárnom a terciárnom stupni vzdelávania.

Transformácia školy je postavená na rozvoji kľúčových kompetencií. Ich súčasťou sú aj sociálne spôsobilosti. Mať tieto kompetencie znamená byť tolerantný, počúvať názor druhého, tolerovať odlišnosť názoru, prijať kritiku, vedieť kritizovať a pod. Teda, sociálne kompetencie sú neoddeliteľnou súčasťou výchovno-vzdelávacieho procesu, pretože predpokladajú schopnosť človeka správať sa sociálne.

V príspevku sme poukázali na možnosti rozvoja sociálnych kompetencií študentov učiteľských odborov vo vyučovacom predmete *Sociológia výchovy*. Vyučovacia hodina bola postavená prevažne na skupinovej a spoločnej práci študentov, pretože rozvíjať sociálne kompetencie môžeme len prostredníctvom interakcie s druhým človekom. Konštatujeme, že študenti mali spočiatku problém diskutovať a boli prevažne pasívni v rámci diskusie, takže bolo ťažké hodnotiť ich prejavy navzájom. Práca s interaktívnou tabuľou ich baví. Pri práci s ňou sme mali väčšiu možnosť pozorovať sociálne prejavy študentov voči sebe navzájom. Zistili sme, že študenti sú k sebe tolerantní, dokážu si aj poradiť v situáciách, kedy niečo nevedia. V rámci diskusie bola študentom ponúknutá možnosť rozhodnúť o originalite jedného z riešení. Zistili sme rozdiely v subjektívnom hodnotení indivíduí, oproti názorom väčšiny. Niektorí študenti mali problém prijať dobre mienenú kritiku svojich spolužiakov. Sme názoru, že študenti v rámci svoje pregraduálnej prípravy by mali byť postavení častejšie do situácie, kedy by mali možnosť svoje nápady prediskutovať a podrobiť kritike auditóriu.

Na základe zistení z vyučovacej hodiny uvádzame niekoľko odporúčaní pre prax:

- je potrebné viac podnecovať a uprednostňovať prácu študentov v skupine;
- je potrebné dať viac priestoru na diskusiu, obhajobu svojho tvrdenia, aby študenti mali dostatočný priestor vyjadriť sa, podrobiť svoj názor konštruktívnej kritike a pod.;

- je potrebné aj zo strany pedagóga, aby vhodnými otázkami podnietil diskusiu v skupine;
- rešpektovať princíp sociálnej spravodlivosti a ľudských práv;

Sociálne kompetencie sú súčasťou života človeka. Ich rozvoj by sa mal stáť prioritou v každej edukácii, aby sme naplnili ciele projektu *Milénium*, a to výchova človeka múdreho, spravodlivého, dobrého a pod. Stratégie kritického myslenia sú vhodným spôsob, ako sociálne spôsobilosti u študentov rozvíjať.

Acknowledgment: The work was supported by the Agency of Ministry of Education, science, research and sport of the Slovak Republic, the project ITMS: 26110230069. Príspevok bol podporený agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a je výstupom k projektu ITMS: 26110230069.

Literatúra

ONDREJKOVIČ, P. 2004. *Socializácia mládeže ako východisková kategória sociológie výchovy a sociológie mládeže.* Bratislava : Veda, 2004. 191 s. ISBN 80-224-0476-4.

STEELEOVÁ, J. L., MEREDITH, K. S., TEMPLE, CH. 1998. *Metódy na podporu kritického myslenia : Príručka II.* Bratislava : Združene Orava pre demokraciu vo vzdelávaní. 1998.

TUREK, I. 2002. Kľúčové kompetencie žiakov. In *Pedagogické rozhľady,* 2002, č. 2, s. 3-7. ISSN 1335-0404.

TUREK, I. 2008. *Didaktika*. Bratislava : IURA EDITION, 2008. ISBN 978-80-8078-198-9.

WALTEROVÁ, E. et al. 2004. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. 1. a 2. diel.* Brno : Paido, 2004. ISBN 80-7315-083-2.

Kontaktná adresa autora:

PhDr. PaedDr. Martina Kosturková, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, FHPV
Ústav pedagogiky, andragogiky a psychológie
Katedra pedagogiky
Ul. 17. novembra č. 1
081 16 Prešov, Slovenská republika
e-mail: martina.kosturkova@unipo.sk

INTERAKČNÝ ŠTÝL „DOBRÉHO“ A „ZLÉHO“ UČITEĽA OČAMI ŽIAKOV

Nikola Lendacká

Abstrakt: V práci sme sa zamerali na to, ako sa osobnosť učiteľa prejavuje v správaní k žiakom počas vyučovacích hodín ale i mimo nich. V tejto súvislosti hovoríme o interakčnom štýle učiteľa. Keďže každý učiteľ napĺňa každú interakčnú dimenziu inakšie, zaujímalo nás ako vyzerá zastúpenie jednotlivých dimenzií u súčasného učiteľa. Ako napĺňa jednotlivé sektory interakčného štýlu „dobrý“ učiteľ a ako učiteľ „zlý“. Svoju pozornosť sme upriamili aj na to, ako vyzerá interakčný štýl učiteľa vzhľadom na nezávislé premenné, ktorými sú vek a rod žiakov. Z výsledkov výskumu možno povedať, že interakčný štýl „dobrého“ učiteľa je dominantný, ale aj ústretový. Výsledky skúmania naznačujú, že interakčný obraz učiteľa sa veľmi neodlišuje v závislosti od rodu žiaka. Avšak v závislosti od veku či stupňa vzdelania zistenia poukazujú na to, že, „dobrého“ učiteľa vysokoškoláci vidia ako najviac sebaistého spomedzi všetkých troch vekových skupín.

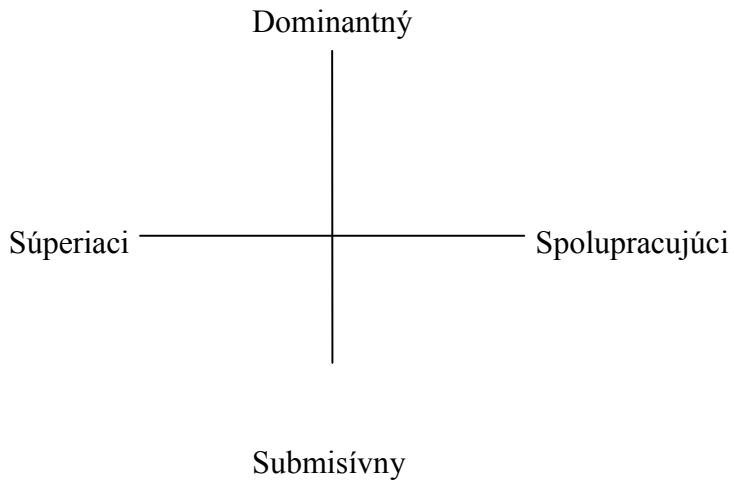
Abstract: In this work, we focused on personality of teacher and his behaviour to the students. In this context, we are talking about teacher´s interaction style. Each teacher meets every interaction dimension differently. We were interested in what is the representation of various dimensions in the current teacher. We also focused on interaction style of “good” and “bad” teacher and to design of interaction style with regard to independent variables – age and gender of students. The research results indicate that the interaction style of "good" teacher is dominant, but also friendly. The results also indicate thet interaction image of teacher does not differ depending on the gender. But there is the differences in the interaction image of teacher depending on the age. University students see a "good" teacher as the most confident among all three groups.

Kľúčové slová: interakčný štýl učiteľa, dominantný ,submisívny, súperiaci, spolupracujúci

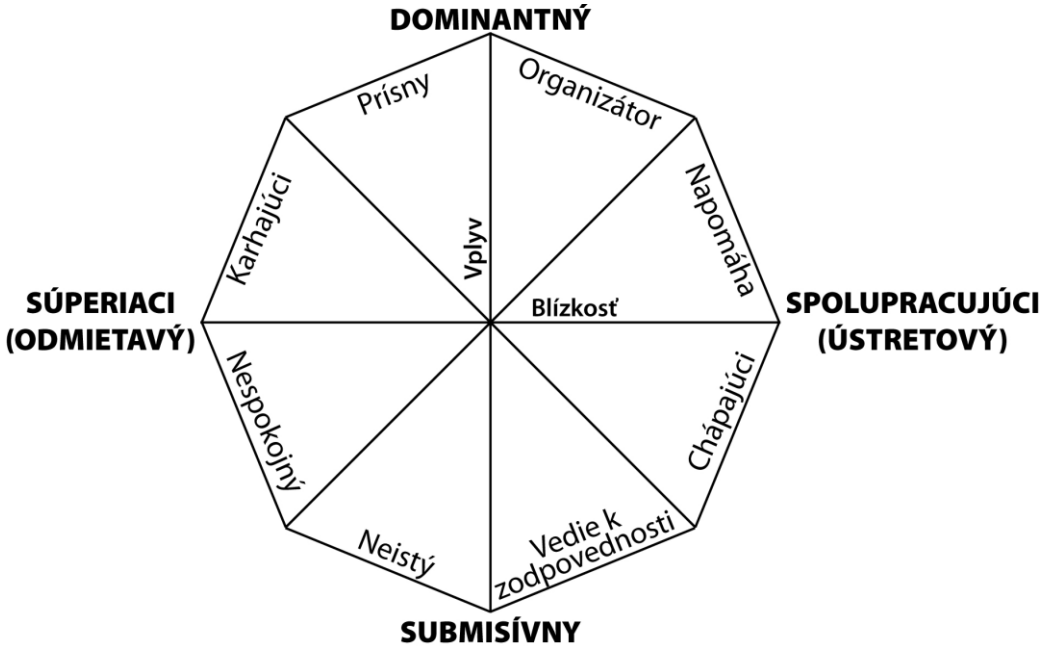
Key words: *interaction style of teacher, dominant, submissive, rival, cooperating*

Prístupy k skúmaniu osobnosti učiteľa a jeho interakčného štýlu

Gavora (2003) hovorí, že interakčný štýl učiteľa je relatívne trvalá charakteristika a dá sa povedať, že ho dobre reprezentuje. To, že je to relatívne pevná vlastnosť, napomáha študentom predvídať reakciu a správanie sa učiteľa v istých pedagogických situáciách. Jednotlivé interakčné štýly učiteľa sa obyčajne definovali v podobe dvoch protichodných charakteristík, napr. autoritatívny štýl verzus demokratický štýl, niekedy sa k tomu pridával aj tretí štýl tzv. laissez-faire (čo v preklade z francúzštiny znamená benevolentný). Zložitejší model interakčného správania učiteľa sa zakladá na Learyho modeli osobnosti, ktorý bol aplikovaný na učiteľov a do prostredia, kde sa vyučuje. Tento model opisuje interpersonálne správanie na dvoch osiach. Vertikálna os vyjadruje vplyv učiteľa, do akej miery si udržuje učiteľ moc v triede alebo sa jej vzdáva. Krajné body na tejto osi sú vlastnosti dominantný a submisívny. Horizontálna os vyjadruje blízkosť učiteľa k žiakom, t.j. do akej miery učiteľ vychádza žiakom v ústrety, chápe a pomáha im alebo naopak je voči nim neprístupný. Krajné body tejto osi sú vlastnosti ako súperiaci (odmietavý) a spolupracujúci (ústretový).



Tieto 2 dimenzie sú reprezentované v koordinovanom systéme rozdelenom na 8 rovnakých sektorov (Levy, 2003).



Zdroj: podľa Levyho, 2003

Každý učiteľ napĺňa každú interakčnú dimenziu inakšie. Niektorí učitelia dominujú v istých dimenziách a v iných sú slabší, iní majú zasa podstatne iné „naplnenie“ dimenzií. Dimenzie, ktoré sú na grafickom znázornení umiestnené naproti sebe, vyjadrujú protikladné vlastnosti. Teda učiteľ, ktorý je dobrý organizátor, nemôže byť značne neistý a učiteľ, ktorý napomáha žiakom, nemôže byť zároveň veľmi nespokojný. Tento osemuholník je potrebné vnímať aj ako dve osi, na ktorých sú tieto sektory postavené. O učiteľovi, ktorý má silnú vlastnosť napomáhať, môžeme s istou pravdepodobnosťou povedať, že je dominantný (pretože tento sektor je umiestnený na osi vplyvu, blízko polohy dominantný) no zároveň je možné povedať o tomto učiteľovi, že je ústretový (pretože sa na osi blízkosti tento sektor nachádza blízko polohy spolupracujúci či ústretový – ako ju zvyknú označovať niektorí autori). O učiteľovi, ktorý silne napĺňa sektor nespokojný, môžeme s určitou pravdepodobnosť povedať, že je submisívny a zároveň súperiaci či odmietavý. Aj keď je skúmanie vzťahu medzi interakčným štýlom učiteľa a výsledkami žiaka dosť zložité, lebo vieme, že výsledky učenia môžu byť ovplyvnené aj inými činiteľmi, nielen interakčným štýlom učiteľa, predsa len možno isté vzťahy považovať za pravdepodobné. Za veľmi pravdepodobné sa považuje to, že žiaci majú najlepšie vedomosti a zručnosti pod vplyvom učiteľa, ktorý je dobrý organizátor vyučovania a je dostatočne prísny. Naopak prílišná neistota a nespokojnosť učiteľa produkuje slabšie vedomosti a zručnosti žiaka (Gavora, 2003).

Podľa výskumov Breklemansovej (In Wubbels, 2006) študentovo vnímanie učiteľa na vertikálnej osi, teda na osi vplyvu, sa spája s kognitívnymi výsledkami. Čím vyššie skóre

učiteľ dosahoval na osi vplyvu, tým vyššie výsledky dosahovali študenti. Ukázalo sa, že vplyv učiteľa je podstatnou premennou, ktorá sa podieľa na zvyšovaní úrovne triedy.

Podobné vzťahy boli nájdené aj pre os blízkosti a s ňou súvisiace dimenzie ako sú nápomocný a chápajúci. Avšak vzťahy medzi blízkosťou a kognitívnymi výsledkami nie sú vždy zrejmé. Aj Rawnsleyho výskumy, ktoré prináša Wubbels (2006) hovoria o tom, že potvrdzujú už hore spomínané a teda, že dimenzie ako karhajúci a nespokojný majú za následok nižší výkon študentov, ale že nie je možné tvrdiť, že dimenzie v smere ústretovosti a chápajúceho správania majú súvislosť s podaním vyššieho výkonu žiakov. Gavora (2003) hovorí, že je zaujímavé spomenúť aj druhý aspekt výsledkov pôsobenia učiteľa, tým sa má na mysli vplyv na jeho afektívnu stránku, na motiváciu žiakov učiť sa daný vyučovací predmet a pozitívny vzťah k učivu. Tu má najväčší vplyv učiteľovo napomáhanie žiakom, to, že ich chápe, aj to, že vie dobre organizovať vyučovanie.

Výskumy zaoberajúce sa skúmaním vplyvu učiteľovho správania na žiakovu afektivitu (citová oblasť, oblasť postojov, názory) sú oveľa viac konzistentné než tie, ktoré skúmali vzťah s kognitívnymi výsledkami. Výskumy odhaľujú pozitívny vzťah oboch osí, aj vplyvu aj blízkosti, s výsledkami v afektívnej oblasti, aj keď vo všeobecnosti platí, že účinok blízkosti má trochu silnejší vplyv. Brekelmansová (In Wubbels, 2006) vo svojom výskume poukázala na jasný vzťah medzi blízkosťou a študentovou motiváciou. Čím študenti vnímajú daného učiteľa na osi blízkosti viac k polohe ústretový, tým vyššia je motivácia študentov.

Gavora (2003) tvrdí, že pred učiteľmi teda stojí neľahká úloha, pretože musia pôsobiť dvoma smermi. Ak chcú mať žiakov, ktorí podávajú vynikajúce kognitívne výkony, musia byť dominantní, zdôrazňovať prísnosť a svoje líderstvo. Ak chcú pôsobiť aj na afektívnu stránku žiakov, musia ich motivovať do učenia, musia vytvoriť v triede dobrú atmosféru.

Wubbels (2006) poukazuje na to, že vyučovanie v triede je komplexnou úlohou, ktorá sa odohráva v komplexnom prostredí. Veľa faktorov vplýva na učiteľa, ale i na študenta a tiež na to čo sa v triede deje. V snahe dosiahnuť ciele v tejto zložitej situácii, musí učiteľ napĺňať mnoho funkcií, často aj súčasne. Napríklad motivovať, inštruovať i organizovať.

Ciele a hypotézy výskumu

V práci sme sa zamerali na to, ako sa osobnosť učiteľa prejavuje v správaní k žiakom počas vyučovacích hodín ale i mimo nich. V tejto súvislosti hovoríme o interakčnom štýle učiteľa. Keďže každý učiteľ napĺňa každú interakčnú dimenziu inakšie, zaujímalo nás ako vyzerá zastúpenie jednotlivých dimenzií u súčasného učiteľa. Ako napĺňa jednotlivé sektory interakčného štýlu „dobrý“ učiteľ a ako učiteľ „zlý“. Svoju pozornosť sme upriamili aj na to,

ako vyzerá interakčný štýl učiteľa vzhľadom na nezávislé premenné, ktorými sú vek, a rod žiakov.

Stanovili sme si nasledovné hypotézy:

H1): Predpokladáme, že interakčný obraz učiteľa sa odlišuje vzhľadom na rod žiaka.

H2): Predpokladáme, že interakčný obraz učiteľa sa odlišuje vzhľadom na vek resp. na stupeň vzdelania žiaka.

H3): Predpokladáme, že interakčný obraz „dobrého“ učiteľa sa líši od interakčného obrazu „zlého“ učiteľa.

Vzorka

Dáta pre potreby výskumu boli zbierané počas mesiacov december až marec. Zber údajov sa realizoval na dvoch základných školách a dvoch gymnáziách v Prešove. Vzorku dopĺňali aj študenti psychológie z rôznych univerzít. Vzorka bola teda vytvorená dostupnými respondentmi.

Vzorku tvoria žiaci 6., 7. a 8. ročníka základnej školy, žiaci 2. a 3. ročníka gymnázií a taktiež aj študenti z radov vysokoškolákov, konkrétne študenti psychológie. Dáta na základných školách a gymnáziách boli získavané v priebehu vyučovacích hodín za prítomnosti samotného administrátora, ktorý podal študentom všetky potrebné inštrukcie. Dáta od vysokoškolákov boli zbierané individuálne osobným podaním inštrukcie, alebo prostredníctvom mailovej komunikácie.

Výskumná vzorka pozostávala z 313 študentov. Z toho počtu bolo 110 žiakov základnej školy (vo veku od 11 do 14 rokov), 102 študentov gymnázia (od 16 do 19 rokov) a 101 vysokoškolských študentov (ich vek sa pohyboval od 20 do 27 rokov).

Tabuľka rozloženia respondentov vo vzorke vzhľadom na stupeň vzdelania

spolu	ZŠ	SŠ	VŠ
313	110	102	101

- Čo sa týka rodového zastúpenia, tak vo vzorke sme mali 104 mužov a 209 žien.

Metodika

Ako metóda zberu dát bol použitý QTI dotazník (Questionnaire on Teacher Interaction) teda dotazník interakčného štýlu učiteľa. Teoretickým vymedzením interakčného štýlu učiteľa sme sa zoberali už v teoretickej časti. Čo sa týka samotného QTI dotazníka, tak

jeho autormi sú Wubbels a Levy (1993). Na slovenské pomery tento dotazník adaptovali Gavora a Mareš v roku 2002 na vzorke 490 žiakov. Originálny QTI dotazník existuje v holandčine, ale bol preložený do mnohých iných jazykov ako je napr. anglický, nemecký, švédsky, hebrejský, ruský, čínsky i slovenský. Tvorcovia tohto dotazníka sa inšpirovali Learyho typológiou osobnosti a aplikovali ju na osobnosť učiteľa. Interakčná charakteristika učiteľa bola posudzovaná na základe ôsmich dimenzií a to: organizátor, pomáhajúci, chápajúci, vedie žiakov k zodpovednosti, neistý, nespokojný, karhajúci a prísny (Gavora, Mareš, den Brok, 2003). Dotazník QTI obsahuje 64 výrokov týkajúcich sa správania sa učiteľa a žiak má za pomoci 4 bodovej škály, kde 0 znamená nikdy a 4 znamená vždy, posúdiť daného učiteľa (v našom výskume raz dobrého a raz zlého učiteľa, ktorého si žiak zvolil). Pre získanie dát od vysokoškolských študentov, sme museli niektoré položky v QTI dotazníku preformulovať, pričom obsah položky ostal nezmenení.

Interpretácia

Na spracovanie údajov získaných z dotazníka interakčného štýlu učiteľa sme použili analýzu rozptylu 2 x 3 x 2. Tabuľka č.5 nám poskytuje pohľad na to, ako sa prejavujú jednotlivé sektory interakčného štýlu učiteľa vzhľadom na naše premenné – rod, vek resp. stupeň vzdelania a kategórie „dobrý“, „zlý“ učiteľ. Pod sektorom interakčného štýlu nájdeme v tabuľke 8 kategórii. Vedľa každej kategórie sa nachádza zdroj – teda naše nezávislé premenné rod, vzdelanie a učiteľ. Pre zjednodušenie zápisu interakcií sme si rod označili ako a, stupeň vzdelania ako b, učiteľa ako c. V stĺpci interakcie nájdeme vzájomný vplyv premenných zapísaných v znakoch, kde c x a = učiteľ x rod,
c x b = učiteľ x vzdelanie, c x a x b = učiteľ x rod x vzdelanie, a x b = rod x vzdelanie.

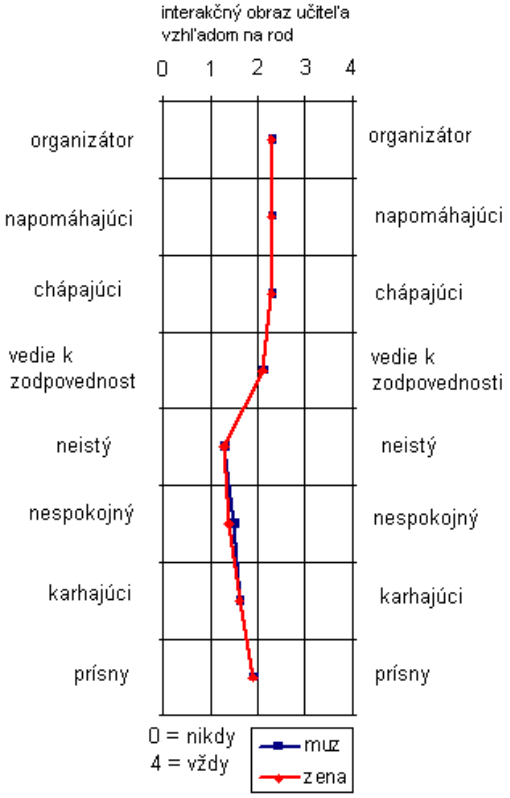
Tab. č. 1 ANOVA 2x3x2 rozdiely v interakčných obrazoch učiteľa vzhľadom na rod, vek a kategóriu učiteľa (dobrý -zlý)

sektor interakčného štýlu	**zdroj**	**F**	**P**	**interakcie**	**F**	**P**
1.organizátor	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,017 0,280 619,595	0,895 0,756 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	3,038 1,702 0,307 0,080	0,082 0,184 0,736 0,923
2.napomáhajúci	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,064 0,037 933,737	0,801 0,964 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,01 0,394 0,937 1,864	0,921 0,675 0,393 0,157

3.chápajúci	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,002 1,787 684,802	0,966 0,169 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,007 0,164 0,064 0,100	0,931 0,931 0,938 0,905
4.vedie k zodpovednosti	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,514 0,977 519,400	0,474 0,377 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,596 0,814 2,293 1,962	0,441 0,444 0,103 0,142
5.neistý	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,401 1,170 264,641	0,527 0,312 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,017 5,093 0,283 0,001	0,895 0,007 0,754 0,999
6.nespokojný	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	2,170 5,152 409,324	0,142 0,006 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,352 2,075 0,736 0,050	0,554 0,127 0,48 0,951
7.karhajúci	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,190 8,269 364,299	0,663 0,000 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	0,323 1,195 0,027 0,55	0,57 0,304 0,973 0,578
8.prísny	a-rod b-vzdel. c-učiteľ	0,233 1,455 155,308	0,63 0,235 0,000	c x a c x b c x a x b a x b	2,153 6,773 0,184 0,404	0,143 0,001 0,832 0,668

V tabuľke č. 1 môžeme vidieť, že všetkých osem sektorov nám dobre diferencuje medzi „dobrým“ a „zlým“ učiteľom, v každom sektore sa nám vzhľadom na učiteľa preukázali štatistický významné rozdiely. V sektore nespokojný a karhajúci sa nám preukázala štatistický významná rozdielnosť aj vzhľadom na stupeň vzdelania žiakov. V tabuľke tiež môžeme pozorovať aj významnosť interakcie učiteľ x vzdelanie v sektore neistý.

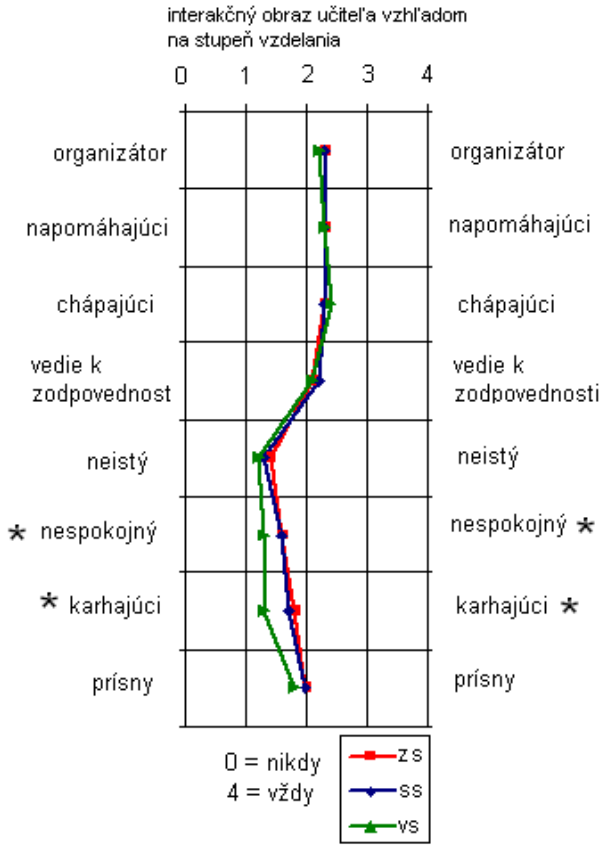
Graf č. 1



Graf č.1 nám prináša interakčný obraz učiteľa vzhľadom na rod žiakov. Žiaci posudzovali činnosť a správanie sa učiteľa za pomoci 4 stupňovej škály, kde 0 znamenala nikdy sa takto nespráva a 4 znamenala vždy sa takto správa. Žiaci teda posudzovali ako často sa učiteľ istým spôsobom správa.

Hypotéza H1) kde sme vyslovili predpoklad, že interakčný obraz učiteľa sa odlišuje vzhľadom na rod žiaka sa nám nepotvrdila. Žiaci posudzujú učiteľa rovnako, nezávisle od toho akého rodu sú príslušníkmi. Obe skupiny, aj dievčatá aj chlapci uvádzajú, že učiteľ je skôr organizátor, napomáha, chápe a vedie ich k zodpovednosti. Nie je neistý, nespokojný či karhajúci. Čo sa týka sektoru prísny, môžeme vidieť, že tento sektor nadobúda strednú hodnotu a tak z uvedeného vyplýva, že žiaci posudzujú učiteľa ako niekoho, kto je niekedy prísny a inokedy zasa nie.

Graf č. 2

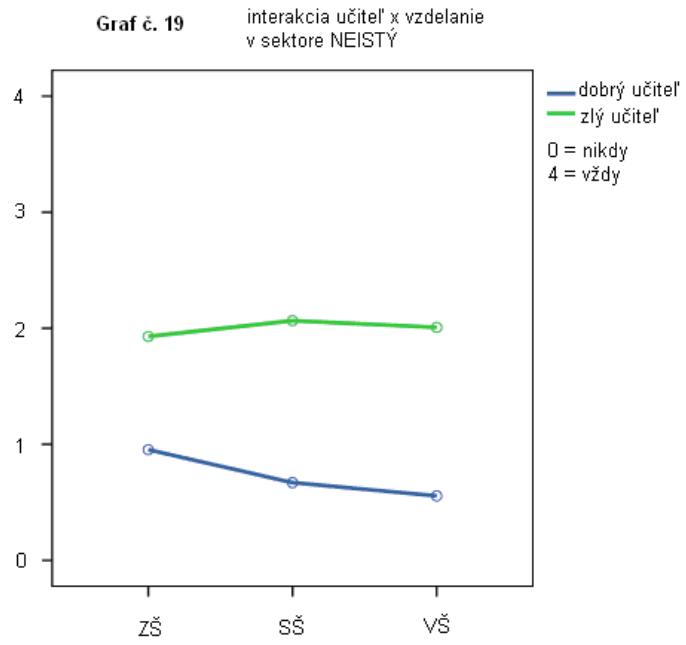


Na grafe č.2 môžeme sledovať interakčný obraz učiteľa vzhľadom na stupeň vzdelania žiakov. Hviezdičkami máme vyznačené, v ktorých oblastiach sa nám preukázala štatistická významnosť vzhľadom k tejto premennej.

Naša H2) hypotéza a teda predpoklad, že interakčný obraz učiteľa sa odlišuje vzhľadom na vek resp. na stupeň vzdelania žiaka sa nám potvrdila iba v dvoch sektoroch. Všetky 3 skupiny žiakov uvádzajú, že učiteľ skoro nikdy nie je nespokojný či karhajúci, avšak vysokoškoláci to tak vnímajú vo väčšej miere než stredoškoláci a žiaci základných škôl. Nazdávame sa, že je to spôsobené tým, že vysokoškolský profesor nenapĺňa rolu výchovnú, ako je to v prípade učiteľov stredoškolských či učiteľov základných škôl, kedy títo učitelia môžu z času na čas použiť karhanie ako výchovný prostriedok.

Prezentované výsledky v tabuľke č.1 poukazujú aj na štatistickú významnosť interakcie „dobrý“ učiteľ, „zlý“ učiteľ s premennou stupeň vzdelania žiaka v sektore NEISTÝ. V grafe č.3 máme vykreslenú túto interakciu medzi jednotlivými učiteľmi v tomto sektore interakčného štýlu s ohľadom na stupeň vzdelania.

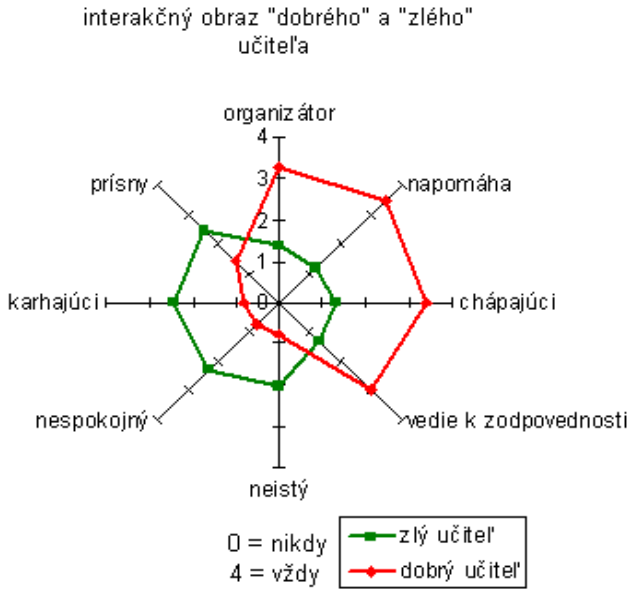
Graf č. 3



Na základe grafu č.3 vidíme, že najväčší rozdiel medzi „dobrým“ a „zlým“ učiteľom v sektore neistý vidia vysokoškoláci a najmenší žiaci základnej školy. So stúpajúcim vekom resp. stupňom vzdelania sa teda mení aj vnímanie učiteľa v rámci tohto sektora. „Dobrého“ učiteľa vysokoškoláci vidia ako takmer nikdy neistého resp. najviac sebaistého spomedzi všetkých troch skupín. Domnievame sa, že vysokoškolský pedagóg je vnímaný aj vo všeobecnosti ako odborník v oblasti, ktorú prednáša a pôsobí teda istejšie.

Ako vyzerá interakčný obraz „dobrého“ učiteľa a ako učiteľa „zlého“ nám naznačuje dole znázornený graf č. 4. Pre lepšie zobrazenie sme si zvolili tento typ grafu, pretože poskytuje možnosť dobre vidieť, ktorá dimenzia je do akej miery naplnená v prípade „dobrého“ i „zlého“ učiteľa.

Graf č. 4



Graf č.4 nám teda ponúka pohľad na interakčný obraz „dobrého“ a „zlého“ učiteľa. Na základe tabuľky č.1 už vieme povedať, že všetkých 8 sektorov interakčného štýlu učiteľa nám dobre diferencuje medzi „dobrým“ a „zlým“ učiteľom. Hypotéza H3) a teda náš predpoklad, že interakčný obraz „dobrého“ učiteľa sa líši od interakčného obrazu „zlého“ učiteľa sa potvrdila. „Dobrý“ učiteľ vo veľkej miere napĺňa sektory organizátor, napomáhajúci, chápajúci a vedie žiakov k zodpovednosti, naproti tomu sú sektory neistý, nespokojný, karhajúci zastúpené v malej miere. V sektore prísny dosahuje „dobrý“ učiteľ hodnotu nad 1, čo znamená, že u „dobrého“ učiteľa je z pohľadu žiakov do istej miery prísnosť na mieste. „Zlý“ učiteľ sa v sektoroch prísny, karhajúci, nespokojný a neistý pohybuje trochu nad strednou hodnotou, čo poukazuje na to, že ani súčasný učiteľ, ktorý je žiakmi označovaný za „zlého“ výrazne nedominuje v žiadnom z negatívnych sektoroch. V sektoroch organizátor, napomáhajúci, chápajúci, vedie k zodpovednosti dosahuje „zlý“ učiteľ hodnotu nad 1, čo znamená, že do istej miery aj tento učiteľ napĺňa tieto dimenzie. Interakčný obraz „zlého“ učiteľa nie je tak výrazný ako je to v prípade „dobrého“ učiteľa.

Záver

Práca ponúka pohľad na súčasného učiteľa prostredníctvom tých najkompetentnejších a síce žiakov. Kto iný by mohol byť lepším posudzovateľom ak nie oni? Žiaci majú možnosť pozorovať, porovnávať a hodnotiť činnosť svojich učiteľov, pretože sú denno denne vystavení ich pôsobeniu. Z výsledkov výskumu možno povedať, že interakčný štýl „dobrého“ učiteľa je

dominantný, ale aj ústretový. Výsledky skúmania naznačujú, že interakčný obraz učiteľa sa veľmi neodlišuje v závislosti od rodu žiaka. Avšak v závislosti od veku či stupňa vzdelania zistenia poukazujú na to, že, „dobrého“ učiteľa vysokoškoláci vidia ako najviac sebaistého spomedzi všetkých troch vekových skupín. Domnievame sa, že vysokoškolský pedagóg je vnímaný aj vo všeobecnosti ako odborník v oblasti, ktorú prednáša a pôsobí teda istejšie.

Literatúra

GAVORA, P.: Učiteľ a žiaci v komunikácii. Bratislava: Univerzita Komenského, 2003. 197 s. ISBN 80-223-1716-0

GAVORA, P., MAREŠ, J., den BROK P.: Adaptácia dotazníka interakčného štýlu učiteľa. Pedagogická revue, 55, 2003, č.2, s 126 - 145

LEVY, J., PERRY DEN BROK,WUBBELS, Th.., BREKELMANS, M.: Students' perceptions of interpersonal aspects of the learning environment. Learning Environments Research, 2003.

WUBBELS, Th.: An interpersonal perspective on Classroom Management in Secondary Classrooms in the Netherlands. Handbook of Classroom Management, 2006

WUBBELS, Th., LEVY, J.: Do you know what you look like? London: The falmer press, 1993.

Kontaktná adresa autora:

Mgr. Nikola Lendacká
Centrum klinicko-psychologickej starostlivosti s.r.o
Majakovského 5
080 01 Prešov
e-mail: nikola.lendacka@gmail.com

MOTIVACE A PROKRASTINACE

Jana Matochová

Abstrakt: Chování, kdy člověk ví, co má dělat i jak to má dělat, do jisté míry to dělat může, ale nedělá, se nazývá prokrastinace. Zvláště u vysokoškoláků může vést toto chování ke zvýšení stresu při studiu, někdy i k rezignaci na samotné studium. Článek popisuje některé motivy, vedoucí k vyhýbavému chování v plnění vysokoškolských úkolů a povinností. Zmiňuje motivační teorie, které mohou objasnit prokrastinační chování.

Abstract: Procrastination is a behaviour, when an individual knows what to do and how to do it, and to a certain extent is able to do it, but still does not act. Especially with university students, such behaviour can lead to increased stress and even to resignation on studying itself. The article describes some of the motivations leading to evasive behaviour in performing university studies' tasks and duties. Motivation theories that can explain the procrastination behaviour are also mentioned.

Klíčová slova: prokrastinace, motivace, kreativita, teorie expektance, temporální motivační teorie

***Key words*:** procrastination, motivation, creativity, expectancy theory, temporal motivation theory

Mnozí lidé dělají často věci na poslední chvíli. Většinou mají spousty času, pak ve stresu něco dohánějí. Pokud se jim ale najednou nakupí mnoho povinností, někteří z nich práci ani nezačnou. Odkládání úkolů a povinností ve vysokoškolském studiu může mít negativní důsledky, např. předčasný odchod ze studia. Děje se tak v případech, kdy během zkouškového období studenti nestihnou vykonat vše pro ně povinné, pak si zkoušky překládají do dalšího ročníku s tím, že na studium budou mít více času a že v příštím roce vše dokončí. V této chvíli se jedná jen o obrannou strategii, a to únik ze situace, posílený racionalizací (mám na přípravu dalšího půl roku, mám tedy dostatek času, abych se na zkoušku připravil). Bohužel svou situaci student neřeší změnou strategie přípravy na zkoušku. Navíc vše plyne jako doposud. V dalším ročníku přicházejí nové povinnosti. Zátěž, spojená

s povinnostmi z minulého roku, se navyšuje o úkoly nové. Pokud student nevymyslel novou strategii přípravy na zkoušky a zvládání úkolů a povinností, většinou situaci nezvládne a v tom lepším případě opakuje ročník (Matochová, 2013, s. 123).

Prokrastinační chování na vysoké škole

Člověk, který zameškává spoustu povinností a úkolů, nebo práci nedodělá, nedotáhne ji do konce, anebo ji vůbec nezačne, se nazývá prokrastinátor. Prokrastinátor ví, co má dělat i jak to má dělat, do jisté míry to dělat může, ale nečiní tak. Jednání prokrastinátora se nazývá prokrastinace. Člověk, který je liknavý, nedělá prioritní věci, protože na ně nemá čas, často trpí představou, že všichni ostatní lidé pracují disciplinovaně. To mu nepřidává k vlastní sebeúctě, které už tak není vysoká. Myslí si, že se ostatní lidé nejméně osm hodin denně věnují svým povinnostem. Mají na všechno více času, protože začínají dříve. Výsledky druhých podle nich jsou určitě desetkrát lepší, než jakých dosahují oni sami.

Studenti uvádějí, že se nemohou na učení soustředit, že dělají plno jiných věcí, které je v tu chvíli více uspokojí, protože vidí jasnější výsledek. Raději dělají věci, které dělat chtějí, než ty, které dělat nechtějí. V intencích vysokoškolského prostředí se jedná o akademickou prokrastinaci. Z vysokoškolského poradenství vyplývá, že studenti o sobě pochybují, zvažují, zda si zvolili správný obor. V rámci psychologických konzultací se studenty se dozvídám, že nevidí smysl oboru, který studují, že nemají představu o své budoucí práci. Mluví-li o své motivaci ke studiu, pak často uvádějí, že vysokou školu studují jen kvůli rodičům, kteří si přejí, aby ji vystudovali, a které nechtějí zklamat.

Podle některých odborníků jsou činnosti bez významu, činnosti, u kterých nevidíme cíl, pro nás obvykle nepříjemné a demotivující (Ariely, Kamenica, Prelec, 2008, s. 671-677). Když člověk musí dělat něco, co nechce, jistě mu to nepřináší dobré pocity. Alespoň ne během samotné práce, možná s odstupem času. Ať už jde o to učit se nesmyslné věci nazpaměť, anebo vykonávat v práci úkoly, u kterých vůbec netušíme, k čemu jsou a proč je máme dělat.

Pomyslný bič, který nad námi visí, nám často znechucuje to, co děláme (Pink, 2011). Někdy jím pomohou být i rodiče, kteří si přejí, aby student studoval vysokou školu, případně konkrétní obor. Znechucenost způsobená vnějšími stimuly, vnější motivací často prokrastinaci jen prohlubuje.

Kreativně myslet, kreativně pracovat

Aby nás někdo přiměl na těchto věcech pracovat, byly vymyšleny nástroje motivace. Odměny a tresty, cukry a biče. Díky těmto vnějším stimulům nás okolí přiměje k činnostem, které bychom sami od sebe nedělali. Odměny a tresty jsou vnější motivací, která má ovšem několik zásadních úskalí. Protože člověk nedělá věci, které dělat chce, nevyplavuje se mu v mozku tolik dopaminu. Tato látka kromě naší spokojenosti také výrazně ovlivňuje naši kreativitu, paměť a schopnost učit se (Achor, 2010).

Dalším problémem, ne zanedbatelným je, že nespojenost, kterou vnější motivace vytváří, je sociálně nakažlivá a lidé ji přenášejí na své okolí (Hill, Rand, Nowak, Christakis, 2010). Kromě nedostatku kreativity, chuti se učit se přidávají také interpersonální problémy, problémy se sociálním okolím. Rodiče studentům vyčítají, že se neučí, jejich blízcí jsou k nim nezdvořilí, nemají pro jejich jednání pochopení. Student sám se často v situaci nevyzná, pochybuje o sobě, o zvoleném oboru, má pocity viny, že selhává, že zarmucuje rodiče a blízké, ale není schopen situaci konstruktivně řešit. Nespokojenost, neschopnost se učit něčemu nového a malá kreativita vede k rezignaci. Přitom odborníci ve svých výzkumech opakovaně potvrzují, že vzdělávání studenti realizují hlavně pro sebe, pro svůj seberozvoj a díky vzdělávání vidí posun v rámci mezilidských vztahů (Birknerová, 2013, s. 99). Tito studenti mají především vnitřní motivaci ke studiu.

Samotná vnější motivace dobře fungovala tam, kde nebylo třeba kreativity, například při práci na polích. Naprostá většina úkolů a povinností dnes kreativitu vyžaduje. Potřebujeme nad prací uvažovat, musíme často improvizovat, vymýšlet strategie.

Mnoho výzkumů potvrdilo, že vnější motivace zhoršuje náš výkon v činnostech, které jsou náročné na přemýšlení a potřebují kreativní přístup (Pink, 2011). Je jedno, jestli k motivaci použijeme odměnu či nikoli. Pokud odměnu očekáváme a ta se nedostaví, působí to na nás zpětně jako trest. Je pak pro mnohé těžké najít další motivaci pro další činnost.

Motivační teorie a prokrastinace

Prokrastinační chování mohou vysvětlit některé motivační teorie. I když je prokrastinace vyhýbavé chování, které nesměřuje k cíli, nelze jednoznačně prokrastinátora označit za líného, nesvědomitého nebo jako člověka s nízkou nebo žádnou vnitřní motivací. Protože prokrastinátor dělá raději věci, které přinášejí bezprostřední odměnu (vlastní spokojenost, aktuální radost z výhry), lze prokrastinaci chápat v rámci motivačního konfliktu. Schouwenburg (2005) poukazuje na skutečnost, že pokud student bude dělat aktivity, které jsou pro něj spíše nenáročné, méně duševně zátěžové a přinášející bezprostřední odměnu

(například hra na počítači, sledování televize), je motivační síla této volby jednoduše silnější, než je motivační síla jiné možnosti (např. psaní seminární práce).

Teorie expektance (Vroom, 1964) uvádí, že lidé jsou bytosti s racionálním usuzováním, které dokážou posoudit potencionální pozitivní a negativní důsledky svého jednání. Podle jejího autora jsou lidé motivováni k usilovné práci, kdykoli očekávají, že jejich úsilí zlepší konečný výsledek. Autor dále uvádí, že jsou lidé přesvědčeni o tom, že dobrý výkon bude odměněn, že si cení odměn, které podle očekávání dostanou. V souvislosti s prokrastinačním chováním to znamená, že

- pravděpodobně bude dosaženo očekávaného výsledku,
- bude dosaženo přínosu očekávaného výsledku snažení,
- z možných alternativ vyjde vítězně ta, která bude mít subjektivní přínos větší.

Očekávané zisky se v průběhu času mění a právě zde má teorie expektance své rezervy. Hledisko času je akcentováno např. v temporální motivační teorii (Steel a Köning, 2006). Steel a Köning (2006) představili temporální motivační teorii (TMT – Temporal Motivation Theory) pomocí které, jak autoři tvrdí, lze objasňovat důvody, proč lidé dělají jakékoli rozhodnutí. TMT vychází ze základních tezí pikoekonomiky (Ainslie, 1992), teorie expektance (Vroom, 1964), kumulativní prospektivní teorie (Tversky a Kahneman, 1992) a teorie potřeb (Loewenstein, 1996). Předpokládá-li se, že lidé mají rádi nejenom vysoké odměny, ale oceňují i rychlost, s jakou odměnu dosáhnou, lze dojít k závěru, že člověk raději odloží úkoly, které mají větší důležitost, a věnuje se úkolům s menší důležitostí, které vedou k okamžité odměně. A to i za cenu toho, že je ohroženo splnění důležitějšího úkolu (Steel, 2007).

Na motivaci jedince působí také jeho osobnost a osobnostní rysy. Schouwenburg (2005) se domnívá, že je možno právě na motivační model TMT aplikovat pěti-faktorový model osobnosti. Podle něj má v dané době jedinec několik možností výběru. Každá z těchto možností poskytuje určité množství odměny a s určitým očekáváním jejího zisku, a to v daném časovém úseku. Záleží na kognitivních procesech osobnosti, jak očekávání, množství odměny a časovou vzdálenost odměny vyhodnotí. Mozek pak vyhodnocuje užitečnost jednotlivých možností. Člověk se rozhoduje pro možnost s nejvyšší užitečností pro něj (Schouwenbourg, 2005, s. 10).

Závěr

Motivační teorie nejsou jediné, které mohou do prokrastinačního chování vnést více informací. Nicméně neměli bychom tento jev brát na lehkou váhu. Římský filozof Seneca varoval před prokrastinací těmito slovy: *„Zatímco ztrácíme svůj čas váháním a odkládáním, život utíká*". Proto je dobré se naučit s prokrastinací bojovat. Kvůli prokrastinačnímu chování ztrácíme mnoho drahocenného času, který bychom mohli investovat do něčeho mnohem smysluplnějšího. Jedinec se formuje a učí po celý svůj život. Přijímá nové informace rozvíjí svoje schopnosti, získává nové kompetence (Račková, 2013, s. 69). Pokud se nám podaří některé vzorce chování změnit, můžeme pak lépe využít potenciál našeho života.

Literatura

ACHOR, S. 2010. The Happiness Advantage: The seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Vyd. 1. New York: Broadway Books, 2010. ISBN 978-030-7591-548.

ARIELY, D. 2011. The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic. Vyd. 1. New York: Herper Perennial, 2011. ISBN 978-006-1995-040.

BIRKNEROVÁ, Z. 2013. Celoživotné vzdelávanie – predpoklad kultivácie osobnosti. In Džupková, H., Račková, M., Roháčová, T. (Eds.). 2013. Možnosti kultivácie osobnosti v technologickom veku. Vyd.1. Košice: Technická univerzita v Košiciach-KSV, 2013, s. 93–101. ISBN 978-80-55-1344-3.

HILL, A. L., RAND, D. G., NOWAK, M. A., CHRISTAKIS, N. A. 2010. Emotions as infectious diseases in a large social network: the SISa model. Proccedings of the Royal Society B: Biological Sciences. 2010, roč. 277, č. 1701, s. 3827–3835.

PINK, D. H. 2011. Drive: The Suprising Truth About What Motivates Us. Vyd. 1. New York: Riverhead Books, 2011. ISBN 978-159-4484-803.

MATOCHOVÁ, J. 2013. Prokrastinace – fenomén doby. In NAVRÁTILOVÁ, D. a kol. K otázke hodnotového rozmeru technologického vzdelávania. 1. vyd. Prešov: Fakulta výrobných technologií TU Košice so sídlom v Prešove, 2013, počet stran 207, s. 119–124. ISBN 978-80-553-1469-3.

RAČKOVÁ, M. 2013. Teoretické a praktické súvislosti kultivácie člověka modernej doby. In Džupková, H., Račková, M., Roháčová, T. (Eds.). 2013. Možnosti kultivácie osobnosti v technologickom veku. Vyd.1. Košice: Technická univerzita v Košiciach-KSV, 2013, 65-72. ISBN 978-80-55-1344-3.

SCHOUWENBURG, H. C. 2004. Procrastination in academic settings: General introduction. In H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, Timothy A. Pychyl & J. R. Ferrari (Eds.) Counseling the Procrastinator in Academic Settings. Washington: DC, American Psychological Association, 2004. s. 3–17.

SCHOUWENBURG, H. C. 2005. Procrastination, motivation, and personality: towards a motivational theory of procrastination. Paper presented at the 4th Biennial International Conference of Procrastination, 25. - 27. July 2005, London, Great Britain.

STEEL, P. 2007. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. Psychological Bulletin, roč. 133, č. 1, 2007, 65–94.

STEEL, P., KONIG, C. J. 2006. Integrating Theories of Motivation. Academy of Management Review, roč. 31, č. 4, 2006, s. 889–913.

Kontaktní adresa autora:

Mgr. Jana Matochová, Ph.D.

Katedra společenských věd

VŠB – TU Ostrava

17. listopadu 15/2172

708 33 Ostrava – Poruba

Česká republika

jana.matochova@vsb.cz

HOW STORYTELLING INFLUENCES PEOPLE'S RELATIONSHIPS

Svetlana Maťková

***Abstrakt*:** V článku chceme poukázať na vplyv rozprávania príbehov v zmysle jeho vplyvu na sebauvedomenie človeka a jeho činnosť. Poukazuje, ako rozprávanie príbehov vytvára sociálne prežitky v jeho živote. Zdôrazňuje, že najstarším spôsobom komunikácie myšlienok a obrazov a predstáv je práve rozprávanie príbehov. Význam príbehov, dokonca aj v podnikateľskom prostredí, je nesporný. Ukazujú nám smer, kam kráčať, aby sme zdolali všetky nepríjemnocti a prekážky s ľahkosťou.

Abstract: The article presents opinions on the impact of storytelling on people´s self concept and their activities. It also discusses how storytelling helps people process their social experiences in their lives. It wants to emphasize that the oldest method of communicating ideas and images is storytelling. The importance of stories even in business life is evident so they give us a lit path to walk on through the swirling and storms of things beyond us.

Kľúčové slová: rozprávanie príbehov, sociálne prežitky, komunikácia, kultúra, podnikateľské prostredie

Key words: storytelling, social experiences, communicaion, culture, business life

Storytelling and Culture

The folk literature of the past, which was once consumed by adults, is now the standard fare of basal texts and children's literary classics. Today, despite our increasingly technologically literate society, traditional literature still holds a place in our culture. We know that the myths, legends, epics, and folk tales of prechirographic societies helped shape human experience; so it is not surprising to see that these same stories have found their way into the modern public discourse including our school classrooms as well as business ones. For example, stories such as the Odyssey and the Iliad are currently found in picture book form and have been translated into children's cartoons and animated feature. Even the popular television show "Hercules" as well as its spin off "Xeena Warrior Princess" attests to the fact

that epic themes and mythological characters from antiquity are currently part of the modern psyche, at the very least they are part of our entertainment industry.

Storytelling is one of the oldest, if not *the* oldest method of communicating ideas and images. Story performance honed our mythologies long before they were written and edited by scribes, poets, or scholars. Storytelling, as it is defined here, is a linguistic activity that is educative because it allows *individuals to share their personal understanding with others, thereby creating negotiated transactions* (Egan, 1995 & 1999). Without this interactive narrative experience humans could not express their knowledge or thought. As Bruner (1986) points out, storytelling is part of how humans translate their individual private experience of understanding into a public culturally negotiated form.

Storytelling is also a performance art, one that has been revitalized in recent years and which has developed into a neotradition throughout the U.S.A (Zipes, 1995). Today, the modern storyteller performs texts that (for most) have been learned from books. However, the art of storytelling still remains connected to its ancient roots in that it remains an activity where a tale is told aloud, to an audience, without the use of memorized scripts or other literary texts. It is the closest thing we have, in modern contexts, to the orality of our preliterate ancestors. Modern storytellers, therefore, like their ancient counterparts, continue to rely on their manipulation of language in order to relate an anecdote and often make use of dramatic skills such as characterization, narration, vocalization, and mimetic action.Stories! BBC and CNN both begin the news by saying :"The top stories today are", CNN said, 'The stories CNN bring you today are your world of tomorrow.'The oldest profession is that of storyteller! Stories! Difficulties are the seeds of stories. If you plant them they become stories if you don't they won´t.Why are stories so fundamental to our lives? The belief is that we cannot begin to cope with the constant onslaught of infinite complexity as sailing us through our five senses or do we have even more senses which can be overwhelmed? We make stories to give us a lit path to walk on through the swirling and storms of things beyond us. /Wright, 2011 /.

Andrew Wright means by stories in business but actually in any organisation: business, government, the church, education, the family, nonfiction, fictio, non-verbal communication, social behaviour, anything from the story world. The main thing to lodge with you is that he does not just mean stories with a clear beginning, middle and end and told in words. Our main concern as language teachers to business students is with stories in words but let us begin with non-verbal storytelling - there is plenty to say about it IN WORDS! /Wright, 2011/.

Let us talk about non verbal storytelling in the business world a bit: from logos, to family photos on the manager's desk, to Charles Branson in his balloon going around the world. What could symbolise the business world better than the bank note even though most serious business is not conducted with bank notes anymore? The logo, image of Mc Donalds, for example, can recall a kind of story. The story cen be contrasted with the one Rolls Royce image/story. People´s impressions of the logo of Rolls Royce are as follows – elegant, expensive, traditional, reliable, modest but extremely high quality. In non-verbal storytelling we are affected by form and content. Look at the power of line as form. Looking at the image of four lines you can have different feelings like anger, peace or happiness. It is really silly that so many people assume that business is too serious for stories! How can Denning have spent so many years of his very intelligent life not seeing how dependent business is on stories? What kind of purposes are stories used for in business?

For example: The first paragraph of a memo from CEO of Nokia, Stephen Elop, writing to all employees about the disaster looming up on Nokia. He chose to tell a story rather than just give the facts and figures. The CEO of the biggest company in the world for mobile phones chose to tell a story. This one example, surely, brings home the centrality of storytelling in business? Purpose: introducing the need for the acceptance of significant change in working practice. 'Burning Platform' is a now 'traditional' story to use in 'change management'. Contrast it with the other Nokia texts which are less obviously storytelling but about the same topic. The story offers an analogy and the analogy is packed with metaphors. It is a very rich activity with business clients, underlining metaphors and discussing the power of metaphor to move people rather just to inform them. Unforgettable rather than easily forgettable! The language we use is like limestone made of metaphors instead of shells. And look at the end of his memo! His name, 'Stephen' that is storytelling. Purpose: friendly, equality, transparency, etc. Stories are offered here as the foundations of the house of language teaching not the rooms, beds and breakfast tables.

Stories: A Way of Communicating and Developing thus Peole´s Relationships

"There is a pertinent story about a man who was working on an oil platform in the North Sea. He woke up one night from a loud explosion, which suddenly set his entire oil platform on fire. In mere moments, he was surrounded by flames. Through the smoke and heat, he barely made his way out of the chaos to the platform's edge. When he looked down over the edge, all he could see were the dark, cold, foreboding Atlantic waters. As the fire approached him, the man had mere seconds to react. He could stand on the platform, and

inevitably be consumed by the burning flames. Or, he could plunge 30 meters in to the freezing waters. The man was standing upon a "burning platform," and he needed to make a choice. Nokia - biggest supplier of mobiles, big commercial trouble - falling sales- CEO Stephen Elop didn´t choose facts and figures but chose a story to affect rather than merely inform the Nokia employees. Surely this example of the use of stories by a top industrialist and the example of CNN are enough to bring home that stories are not just for children! /Wright, 2011/.

Metaphors: a way of thinking

Nokia, our platform is burning.

We are working on a path forward — a path to rebuild our market leadership. When we share the new strategy on February 11, it will be a huge effort to transform our company. But, I believe that together, we can face the challenges ahead of us. Together, we can choose to define our future. The burning platform, upon which the man found himself, caused the man to shift his behaviour, and take a bold and brave step into an uncertain future. He was able to tell his story. Now, we have a great opportunity to do the same. Stephen. This is the end of Stephen Elop's speech. The story is an analogy, the analogy is made up of metaphors. Literary device? No, we think in terms of metaphor to a significant extent: it is partly how we look for meanings in infinite information. We are hard-wired for metaphor. Metaphors are short stories and stories are long metaphors. Thinking metaphorically is a key way in which we think. Metaphors are short stories and stories are long metaphors. Broadly, to be able to cope with abstract concepts we compare them to more practical and material experiences.Life - a journey. Love – fire- plants…Discussing difference…war…hunting . Business…a war…a game… Time…Money. /Wright, 2011/.

3 Golden Rules Of Successful Storytelling In The Social Era

Jonah Sachs begins his recently-released book "Story Wars" with a remarkably astute observation: "Ideas today are never fixed: they're owned and modified by everyone. They move through networks at the will of their members and without that activity, they die. This is to say you can't force-feed a message at your audience anymore. Your audience is in control of whether *and how* a message succeeds or falls flat.Sachs' point isn't surprising. We all understand that media and advertising are being consumed in entirely different ways than even a decade ago. I know this quite well. When I joined Forbes twelve years ago we simply told you what to read in our magazine and assumed you were reading it. We didn't know you

were reading it. We didn't even bother doing reader surveys. Because we felt that as intelligent journalists we just knew what you would want to read. No longer.So if we're going back in time to an age of storytelling, how do you craft the perfect story? Sachs admits this is hard work that takes time, but he was willing to offer three golden rules in a recent conversation. These are broad enough to apply to political messages, products, and people.

1. Don't lead with facts.

This may seem wrong-headed. Aren't facts better than opinion? Nope, says Sachs: "We've learned over time that facts can be manipulated. There's almost disdain for facts. So build your stories around shared values."Sachs compares this to how parents talk to their children. They don't rattle off statistics, instead they touch on a common understanding and build a story and a message around that.Again this goes back to how stories get noticed in the social era: by sharing. A message that tugs on our values, our humanness, is much more likely to be passed around via Facebook FB +5.27% and LinkedIn than one that merely recounts facts.

2. The story isn't about you.

"A good storyteller doesn't talk about how great he or she happens to be," begins Sachs. "They relate a story about someone we can relate to."This feels straightforward enough. Braggarts are boring. But it goes beyond that simple point. Every riveting story has a character we can relate to either because they're like us, or who we'd like to be, or just the opposite and unlike us in a good or bad way.We want to see someone overcome something, because that makes us believe that we, too, are powerful hero-creatures. Or we want the bad guy to lose, because bad guys should lose. Sachs puts it this way in his book: "Stories matter too because their characters carry values that we want to see either rewarded or punished."

3. Forget puffery. Find your voice.

When access to microphone or printing press was in the hands of a few, there was a certain omnipotent force at work. You could telegraph messages you made up with a heavy, authoritative voice that made them sound like simple truths. Cadillac did this in 1959. It promised drivers the respect they deserve the second they (this is 1959, so "he") drove off the lot. One ad read: "Simply because it is a Cadillac… it indicates his high level of personal achievement. Because it is so beautiful and majestic it speaks to his fine taste."

Besides the awkwardness of that message in today's world, it doesn't ring true and so this would be an entirely ineffective advertisement even assuming you could get one million viewers to see it. "The voice of God thing doesn't work anymore. You can't be behind the curtain. People expect a personal narrative," says Sachs.How do you find your voice? "It takes time, but start with the basics. Do you lead with humor, your history, or calls to action?"Ultimately there's a higher level of honesty at work here than in the broadcast era. It's tougher to wrap a good story around a bad product these days. Sachs calls this: "Be interesting. Tellthe truth. Live the truth." Then again, talented storytellers can tug at our heart-strings, regardless."Story Wars" is a thorough guide for the novice or even practiced storytellers in all of us. Sachs offers story structures, ways of thinking about characters and messages. He pulls artfully from recent brand successes from companies including Nike and Apple AAPL +1.67%. And he tells a few good stories along the way.

Good News Beats Bad on Social Networks

Those are the classic rules for the evening broadcasts and the morning papers, based partly on data (ratings and circulation) and partly on the gut instincts of producers and editors. Wars, earthquakes, plagues, floods, fires, sick children, murdered spouses — the more suffering and mayhem, the more coverage. But now that information is being spread and monitored in different ways, researchers are discovering new rules. By scanning people's brains and tracking their e-mails and online posts, neuroscientists and psychologists have found that good news can spread faster and farther than disasters and sob stories. "The 'if it bleeds' rule works for mass media that just want you to tune in," says Jonah Berger, a social psychologist at the University of Pennsylvania. "They want your eyeballs and don't care how you're feeling. But when you share a story with your friends and peers, you care a lot more how they react. You don't want them to think of you as a Debbie Downer." Researchers analyzing word-of-mouth communication — e-mails, Web posts and reviews, face-to-face conversations — found that it tended to be more positive than negative, but that didn't necessarily mean people preferred positive news. Was positive news shared more often simply because people experienced more good things than bad things? To test for that possibility, Dr. Berger looked at how people spread a particular set of news stories: thousands of articles on The New York Times's Web site. He and Katherine Milkman, a Penn colleague, analyzed the "most e-mailed" list for six months, controlling for factors like how much display an article received in different parts of the home page. One of his first findings to be reported — which I still consider the most important social-science discovery of the past

century — was that articles and columns in the Science section were much more likely to make the list than nonscience articles. He found that science aroused feelings of awe and made Times readers want to share this positive emotion with others. Readers also tended to share articles that were exciting or funny, or that inspired negative emotions like anger or anxiety, but not articles that left them merely sad. They needed to be aroused one way or the other, and they preferred good news to bad. The more positive an article, the more likely it was to be shared, as Dr. Berger explains in his new book, "Contagious: Why Things Catch On." "Stories about newcomers falling in love with New York City," he writes, were more likely to be e-mailed than "pieces that detailed things like the death of a popular zookeeper." Debbie Downer is apparently no match for Polly Positive, at least among Times readers. In another attempt to understand what's buzzworthy, neuroscientists have scanned the brains of people while they hear about new ideas. Then, as these people told others about what they had heard, the scientists observed which ideas spread and which didn't. You might predict that people would pass along the most memorable ideas — the ones that lighted up the brain regions associated with encoding and retrieving memories. But that's not what happened in the experiments, which were conducted by Emily Falk along with colleagues at the University of Michigan and researchers at the University of California, Los Angeles. The best predictors of buzz were elsewhere, in the brain regions associated with social cognition — thoughts about other people. If those regions lighted up when something was heard, people were more likely to talk about the idea enthusiastically, and the idea would keep spreading. "You'd expect people to be most enthusiastic and opinionated and successful in spreading ideas that they themselves are excited about," says Dr. Falk. "But our research suggests that's not the whole story. Thinking about what appeals to others may be even more important." This social consciousness comes into play when people are sharing information about their favorite subject of all: themselves. This is intrinsically pleasurable and activates the brain regions associated with rewards like food, as demonstrated in a study by Diana Tamir and Jason Mitchell of Harvard. In fact, the study showed, it's so pleasurable that people will pass up monetary rewards for the chance to talk about themselves. Past research into everyday conversation showed that a third of it is devoted to oneself, but today that topic has become an obsession thanks to social media. Rutgers researchers classify 80 percent of Twitter users as "meformers" who tweet mainly about themselves. The result is even more Polly Positivity, and not just because people are so adept at what psychologists call self-presentation: pointing out one's own wonderfulness. While people have always said nice things about themselves in traditional conversations and saved the nastier comments for others, today they're more

diligent in spreading the word through written media like e-mail, Facebook and Twitter. “In most oral conversations, we don’t have time to think about exactly the right thing to say,” Dr. Berger explains. “We fill conversational spaces by saying what’s top of mind. But when you write something, you have the time to construct and refine what you say, so it involves more self-presentation.”

Dr. Berger’s experiments have shown that people say more positive things when they’re talking to a bigger audience, rather than just one person — a result that helps explain the relentlessly perfect vacations that keep showing up on Facebook. But does all this positivity actually make the audience feel any better? Not necessarily. A study inUtah showed that the longer people spend on Facebook, the more they think that life is unfair and that they’re less happy than their “friends.” Similar results were observed in Germany by a team led by Hanna Krasnova, which recently reported a “rampant nature of envy” and other “invidious emotions” among heavy users of Facebook. “The spread and ubiquitous presence of envy on social networking sites is shown to undermine users’ life satisfaction,” the German researchers conclude, describing this phenomenon as “the self-promotion-envy spiral.” That spiral hardly sounds like a positive trend, but there’s probably a quick way to reverse it: turn on the television. Mass-media producers and editors have always known a reliable way to assuage envy. Once they’ve scoured the globe to bring calamity and chaos into the living room, even the most miserably unhappy couch potato knows that there is someone, somewhere, doing worse.Listening to business stories on the background of professional presentations is a shared social experience. Listening to just „raw“ facts seems to be individual activity; storytelling provokes a shared response of laughter, sadness, excitement and anticipation which is not only ejoyable but can help build up listeners´ confidence and encourage social and emotional development.Stories in presentations are very powerful in organising and giving information and in creating meaning.The presenter takes two seemingly unrelated items and makes a comparison between them. There is a kind of shock efect and the audience begins to resolve this by making a connection between the items. This creates pictures and associations, fires the imagination and brings the presentation to life. I tis no surprise that imagery is often remembered long after a presentation is over.Well what kind of presentations work good with imagery. It can be particularly useful for those presenters who have to make technical or specialised presentations. An effective similie or metaphor as it has been mentiomed before, can help an audience to understand complex issues without using complex language.Let us try define what a story is once more. It is a narrative with a beginning, middle and end that frequently brings up unanswered questions, crises or

conflicts that are resolved by the end of the story. Humour can be a part of the narrative.As it has been illustrated before let us try to look at the question why stories help audiences understand and remember information.

It is easer to understand and recall information when it is part of the flow of a story and connected to other events in a narrative. A story builds a relationship between the audience and presenter and keeps the listeners engaged as they participate in the narrative, wanting to know what happens next and how the story ends. Emotions are addressed and this is also important for memory and learning since the emotional centre of the brain responsible for long term memory. In addition, stories put people in a state of relaxed awareness- an alpha state- which is a more receptive state for absorbing information. It is no coincidence that storytelling has a long oral tradition in most cultures!It is worth mentioning what characterises a good storyteller. Good storytellers are positive, enthusiastic and relate stories that make a relevant point. They make the message clear and make a connection between the story and presentation.Anecdotes have their place in giving presentations as well. What are they? They can be defined as true or personal stories that can also include seldislosure. When a presenter doscloses personal information, he/she shows a human side and the audience empathises. Anecdotes should notbe too long or include too much detail. For example Ronald Reagan, a former American president, was known as „The Great Communicator“ and he use anecdotes extensively.

Tell me a fact and I´ ll learn. Tell me the truth and I´ll believe. But tell me a story and it will live in my heart forever. / Indian Proverb /.

Literature

BREWSTER, J., ELLIS, (1992). The Storytelling Handbook for Primary Teachers. London: Penguin English, 1992

BRUNER, J. (1980). The Culture of Education, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 224 + xvi pages.

DENNING, S. (2005). The Leader´s Guide to Storytelling / Mastering the Art of Business Narrative/. J. Wiley and Sons, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, S. Francisco, CA 94 103-17-41, 2005

ELOP, S. (2011). MEMO: NOKIA CEO – Burning Platform. The Wall Street Journal, 2011

WILLIAMS, E. J., (2012) Presentations in English.Oxford: Macmillan Publ., 2012

WRIGHT, A. (2011). WEBINAR: Stories in Business http://andrewarticlesandstories. wordpress.com/business-english/webinar-stories-in-business-2011/

Kontaktná adresa autora:
PhDr. Svetlan Maťková, Ph.D.
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
svetlana.matkova@unipo.sk

SOCIÁLNA INTELIGENCIA AKO PREDPOKLAD ÚSPEŠNOSTI MANAŽÉRA V KONTEXTE KRUGER-DUNNINGOVHO EFEKTU

Róbert Modranský, Valéria Parová

Abstrakt: Každý človek musí vedieť adekvátne odhadnúť svoje schopnosti, teda musí dokázať objektívne zhodnotiť, na čo mu postačujú jeho vedomosti a zručnosti, a ktorú prácu by s ich úrovňou nezvládol. V príspevku sa venujeme problematike vnímania vlastnej kompetentnosti resp. nekompetentnosti. V komparácii so sociálnou inteligenciou analyzujeme vnímanie vlastných limitov svojich vedomostí, či manažérskych zručností a odbornosti. Príspevok, teda poodhaľuje vzorce správania sa ľudí v rôznorodých situáciách pracovného života a pri odhade svojich kompetencií.

Abstract: Every human must know to make adequate estimates of oneselves abilitiess. so one must be able to guess wether if his/her own knowledge and abilitiess are suffucient and which job is unmanageable with current work standard. In submission we inscribe issuess withperception of oneselve´s (un)competency. Upon comparison with social inteligence, we analyze the perception of intristic limitations regarding wisdom, or managerial skills and qualification. This article therefore unveils the behavioral patterns of people in disparate work-life situations and upon evaluation of one self s competence.

Kľúčové slová: sociálna inteligencia, kompetentnosť, nekompetentnosť, správanie

Key words: social inteligence, competency, incompetency, behaviour, social inteligence

Úspešné vyjednávanie každodenného života vyžaduje, aby ľudia mali prehľad o nedostatkoch v ich intelektuálnych a sociálnych zručnostiach. Adekvátne množstvo sociálnej inteligencie spravidla intuitívne vedie človeka v labyrinte zložitých sociálnych vzťahov a kauzálnych súvislostí - avšak ľudia majú tendenciu byť v blaženej nevedomosti, keď príde na ich osobnú inkompetenciu. Tento nedostatok uvedomenia vzniká preto, že osoby so slabším výkonom (napríklad v akademickej, resp. pracovnej oblasti) trpia dvojitým „prekliatím". Nedostatok správnych zručností zbavuje jedincov nielen schopnosti produkovať správne odpovede, ale predstavuje aj bariéru pri vytváraní nových odborných znalostí potrebných pre

patričnú sebareflexiu, čo jedincovi dovoľuje vnímať vlastnú inkompetenciu. Ľudia svoje vnímanie výkonu čiastočne podmieňujú svojimi predchádzajúcimi domnienkami a predstavami o svojich zručnostiach. Pretože tieto predstavy len zriedka korelujú s ich objektívnymi výkonmi vedú ľudí ku vytváraniu úsudkov o svojom výkone, ktoré v skutočnosti majú len málo čo do činenia s reálnymi výsledkami. Predkladané zistenia sa nevzťahujú len na experimentmi verifikované situácie - ich nezanedbateľný vplyv možno badať aj v početných oblastiach manažmentu v organizáciách, v kontexte asertívneho jednania s ľuďmi, vo výrobnej sfére, či pri realizáciách projektov.

Vymedzenie pojmu sociálna inteligencia

Počas skúmania inteligencie sa vytvoril užší a širší pojem inteligencie. V užšom chápaní je inteligencia vnímaná ako dispozícia k mysleniu. V širšom chápaní je to schopnosť získavať a uplatňovať skúsenosti (Nakonečný, 2009). Každý človek disponuje určitými vrodenými a meniteľnými zložkami inteligencie. V tomto kontexte Cattell (1950, In Říčan, 2010) rozlišuje dve zložky inteligencie:

- Fluidnú – vrodenú, ktorá sa vyznačuje pružnosťou, bystrosťou, ktorou nás dokážu prekvapiť už aj deti. Fluidná inteligencia vekom rapídne stúpa, svoj vrchol dosahuje okolo 14-teho roku života a po 20-tom roku začína klesať.
- Kryštalickú – získanú napr. vzdelaním. Kryštalická inteligencia stúpa oveľa dlhšie u ľudí, ktorí sú intelektovo činní aj po 50-tom roku života.

Veľmi dôležitú oblasť pri predikcii a vysvetľovaní správania človeka tvoria interpersonálne situácie, prežívanie týchto situácií a správanie sa človeka v týchto situáciách, resp. zvládanie a riešenie problémov, v ktorých najdôležitejším faktorom je faktor sociálneho kontaktu ľudí, sociálnych konfliktov, presadzovania vlastných záujmov, ovládania, manipulovania ľudí. (Birknerová, Frankovský, 2011). Výskumní pracovníci a teoretici preberali pojem sociálnej inteligencie po celé desaťročia, s väčšinou nejednoznačnými výsledkami. Už v roku 1920 významný vedecký pracovník, ako je Thorndike, sa pokúsil pre potreby psychológie a manažmentu identifikovať unikátny súbor zručností, oddelených od tých, ktoré sú spojené s tradičnou predstavu o duševnej inteligencii, ktorá by mohla merať ľudskú sociálnu kompetenciu, a možno aj predvídať jeho úspech v rokovaniach s ostatnými. V druhom tábore „IQ“ priekopník ako David Wechsler, pred rokom 1939 argumentoval, že sociálna inteligencia je len všeobecná inteligencia v oblasti sociálnych situácií (Albrecht, 2006).

Thorndike (1920, In Nakonečný, 1998, s. 104) odlíšil od všeobecnej inteligencie tzv. sociálnu inteligenciu, ktorú zadefinoval ako „schopnosť múdreho jednania v medziľudských vzťahoch.“ Nakonečný (2009) spresnil vzťah všeobecnej inteligencie a sociálnej inteligencie, kde platí to, že ak niekto má vysokú úroveň všeobecnej inteligencie, ešte neznamená, že disponuje aj rovnako vysokou sociálnou inteligenciou. Upozorňuje, že podstatou sociálnej inteligencie sú špecifické verbálne, behaviorálne a percepčné schopnosti, predovšetkým schopnosť psychologicky primerane posudzovať iné osoby, primerane jednať s druhými atď.

Na vzájomnú súvislosť medzi sociálnou a všeobecnou inteligenciou reagovala aj Vágnerová (2010, s. 263), podľa ktorej „úroveň sociálnej inteligencie nemôže byť zásadne odlišná od celkovej úrovne rozumových schopností daného jedinca, pretože i ona závisí na schopnosti adekvátnym spôsobom uvažovať a učiť sa zo skúseností.“ Zaujímavým je tvrdenie Albrechta (2006) v súvislosti so sociálnou inteligenciou, podľa ktorého sociálna inteligencia zahŕňa viac než len byť sám sebou. Je to tiež o schopnosti skutočne spojiť sa s inými ľuďmi, čo vyžaduje nutnú dávku empatie a súcitu. Výrost a Baumgartner (2006) presadzujú názor, že nie je dôležité koľko sociálnej inteligencie človek má, ale skôr akou sociálnou inteligenciou jednotlivec disponuje. Autori ďalej presadzujú, že individuálne rozdiely v sociálnom správaní sú podmienené rozdielmi v poznatkoch, ktoré ľudia nadobudli v sociálnych interakciách.

Aj Feffer a Suchotliff (1966, In Ruisel, 2000, s. 48) vnímajú sociálnu inteligenciu nasledovne: „Nadviazanie vzťahu v sociálnej interakcii nastáva vtedy, keď jednotlivý účastníci usmerňujú svoje chovanie podľa predpokladanej reakcie druhej osoby. Aby bolo možné tieto reakcie predpokladať, musíme byť schopní vnímať vlastné jednanie z perspektívy iného človeka. Zmena vlastného správania pod vplyvom týchto predpokladov, smeruje k tomu, že druhá osoba zo svojho hľadiska súčasne usmerňuje svoju činnosť. Táto poznávacia organizácia umožňuje skutočnú interakciu vďaka tomu, že každý jednotlivec súčasne skúma rôzne možnosti. To umožňuje korigovať i vyvážiť celý systém vzťahov.“

Neustále výskumy sociálnej inteligencie potvrdili, že sociálnu inteligenciu je možné skúmať i pomocou analýzy percepcie a interpersonálnych súdov. Wedeck (1947, In Ruisel 2004 s. 184) definoval sociálnu inteligenciu ako „schopnosť adekvátneho hodnotenia pocitov, nálad a motivácie jednotlivca.“ Pozornosť sa venovala spôsobom, prostredníctvom ktorých si ľudia vytvárajú závery o iných ľuďoch, primeranosti týchto záverov i osobným vlastnostiam dobrých a zlých posudzovateľov. Pozornosť sa zameriavala najmä na formu hodnotenia a postupne sa znižoval záujem o druhý Thorndikeov faktor – schopnosť riadiť sociálne situácie. Tým vznikali nové koncepcie, ktoré skúmali sociálnu inteligenciu vzhľadom ku poznávaciemu vývoju jednotlivca.

„Skutočná znalosť je poznať hranice vlastnej ignorancie."

Konfucius

Konfuciovo pozorovanie znie aj po 26 storočiach stále rovnako pravdivo. Pre dosiahnutie a udržanie adekvátneho pozitívneho hodnotenia života, si musia ľudia vytvoriť určitú predstavu o ich obmedzeniach. Ak chce napríklad študent prejsť skúškou, mal by vedieť, či má ešte otvoriť poznámkový blok a učebnicu. Pri vyšetrení za predpokladu snahy poskytnúť optimálnu zdravotnú starostlivosť musí obvodný lekár vedieť, kde siahajú hranice jeho kompetencii a expertízy a kde už situácia začína vyžadovať prítomnosť kompetentného špecialistu. Pri riadení a práci s ľuďmi musia manažéri za chodu vyhodnocovať náročné a komplexné situácie, ktorých riešenie býva často kľúčovým pre hladký a plynulý priebeh pracovnej činnosti. Potreba správneho odhadu talentov a miery odbornosti zamestnancov, resp. realizátorov projektu - to sú vysoko cenené osobnostné vlastnosti nadriadeného pracovníka úzko súvisiace s aspektmi sociálnej inteligencie.

Táto čoraz žiadanejšia kompetencia, ktorú podrobne vo svojich vedeckých štúdiách rozoberajú D. Dunning a J. Kruger. Štúdiám publikovaným touto dvojicou autorov sa v zahraničných prestížnych univerzitách prisudzuje najvyššia relevancia, odbornosť, váha a vedeckosť, no na Slovensku sa paradoxne tejto problematike venuje psychológia a manažérske vedy len sporadicky. Analýza dát zozbieraná D. Dunningom a J. Krugerom avšak poodhalila fakt, že mnohí súčasní mladí ľudia nie sú zbehlí v detekcii limitov svojich situačných vedomostí a odbornosti. V skutočnosti si ľudia v mnohých sociálnych a intelektuálnych poliach pôsobnosti neuvedomujú svoje nedostatočné kompetencie. Dunningov (1989) výskum zameraný na prítomnosť predpokladaného hypotetického sociálno-psychologického javu ukázal prekvapivo vysokú frekvenciu výskytu nadhodnocovania odbornosti a talentu, pričom si subjekty výskumu spravidla mysleli, že konajú správne, no v skutočnosti bol ich objektívne meraný výkon relatívne zlý (Dunning, Meyerowitz, Holzberg, 1989).

Pre ilustráciu uvádzame príklad ignorácie inkompetencie. Počas prednášky psychológie zadali výskumníci 141 študentom špecifické experimentálne úlohy do zápočtovej previerky. Tesne pred odchodom študentov z triedy Dunning a Kruger (1999) analyzovali reakcie respondentov - zisťovali, ako študenti odhadli svoje výkony, individuálny odhad ich hrubého skóre dosiahnutého v teste. Subjekty mali taktiež odhadnúť mieru zvládnutia preberanej látky spomínaného kurzu ostatných pokusných osôb zúčastnených na previerke.

Obrázok 1 zobrazuje dáta získané z týchto odhadov miery zvládnutia preberanej látky ostatnými. V grafickej forme autori rozdelili respondentov na štyri skupiny (kvartály) v

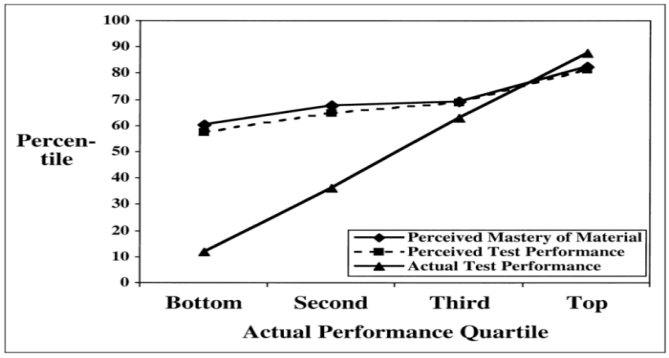
závislosti od ich objektívneho akademického výkonu (každý kvartál predstavoval rozdelenie vzorky po 25% - od osôb z najnižšou úspešnosťou v previerke po najvyššiu). Ako môžeme vyčítať z uvádzaného grafu, študenti s hodnotením v najnižšom kvartáli mali tendenciu vysoko nadhodnocovať svoj výkon v teste. V niektorých prípadoch šlo o skutočne vysoko nadhodnotené odhady - študenti, ktorí získali iba dvanásť percentné hodnotenie popisovali svoje osobné hodnotenie až na 60%.

Obrázok 2 poodhalil podobný vzorec výkonov - tentokrát s hodnotami hrubého skóre v previerkach nadhodnotili respondenti svoje výkony o približne 30%.

Uvádzané prípady nepatria medzi ojedinelé. Subjekty experimentu boli v podobných prieskumoch testované s intenciou zistiť a zmerať ich schopnosť logického myslenia, gramatického prejavu a detekciu humoru v texte. Autori po analýze primárnych dát prišli k názoru, že subjekty mali v akcentovanej miere tendenciu vysoko preceňovať svoje percentuálne umiestnenie v komparácii s rovesníkmi (v niektorých položkách dotazníka približne o 40 - 50 percentuálnych bodov), respektíve prechovávali domnienku, že výkonovo predbehnú väčšinu svojich rovesníkov, no v skutočnosti boli oni tými, ktorých ostatní predbehli (Dunning, Meyerowitz, Holzberg, 1989).

Pozorovanie zaujímavého vzorca správania nachádzame aj v oveľa praktickejších paralelách. Ehrlinger (2003) objavil, výskyt tohto javu počas testovania vzorky nemocničných laborantov. Jednalo sa o testovanie ich znalostí medicínskej terminológie a ich schopností riešiť každodenné problémy v laboratóriu. Princíp sa dokonca vyskytoval aj v prípade, ak bola pokusným osobám prisľúbená odmena sto dolárov za presné ohodnotenie svojho výkonu (Erlinger a kol. 2003).

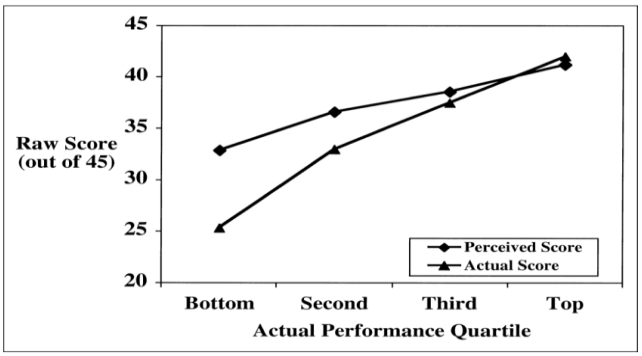
Obr.č.1: Odhad miery zvládnutia preberanej látky



Zdroj: Kruger, Dunning, 1999

Obrázok 1 popisuje osobné vnímanie percentuálnych hodnôt miery zvládnutia (odhad osvojenia) preberanej látky ostatnými respondentmi a odhady výsledkov (výkonu) v previerke ako funkcie objektívne hodnoteného výkonu (výsledkov previerky).

Obr.č.2: Odhad miery zvládnutia preberanej látky



Zdroj: Kruger, Dunning, 1999

Obrázok 2 pracuje tentokrát s hodnotami hrubého skóre (max. hodnota = 45) v previerkach zobrazuje, ako respondenti (poor performers) nadhodnotili svoje výkony o približne 30%, pričom osoby podávajúce najvyššie výkony (top performers) majú tendenciu podceňovať svoje akademické úspechy.

Samozrejme je táto hypotéza spojená s paradoxom: Ak osoby so slabým výkonom (poor performers) mali zručnosti potrebné na rozlíšenie správneho od chybného, tak by tiež v prvom rade mali aj schopnosti vyhnúť sa slabému výkonu. Už by neboli inkompetentní. Aj napriek tomuto paradoxu sa examinátori pokúsili podrobiť hypotézu experimentálnemu testovaniu. (Kruger, Dunning, 1999) Na začiatku štúdie boli pokusné osoby testované v rámci ich schopnosti vyriešiť stanovený typ logického problému. Nebolo prekvapením, že najmenej úspešní riešitelia poriadne nadhodnotili svoj výkon v teste. Potom, v druhej fáze štúdie dostala zhruba polovica pokusných osôb mini lekciu o tom, ako riešiť stanovený typ logického problému, čím získali (z okolia) kompetenciu a zručnosť potrebnú pre metakognitívne rozhodovanie o správnosti resp. nesprávnosti odpovedí. Po nahliadnutí a preskúmaní svojich výpovedí v pôvodnom teste poskytli respondenti (absolventi lekcie a čiastočne aj jedinci z pomedzi osôb so slabým výkonom) markantne presnejšie seba-hodnotenie ako mali pôvodne. Ich reakciou pri konfrontácii s vlastným zlyhaním bývalo často pomerne kruté seba-odsudzovanie, resp. zníženie sebavedomia v oblasti všeobecnej schopnosti logického uvažovania, no aj napriek tomu potvrdzovali, že mini lekcia posilnila ich rozumové schopnosti (neoslabila ich).

Dvojité prekliatie

Ľudia si neuvedomujú svoju vlastnú nekompetentnosť, pretože ide o dvojitú kliatbu. V mnohých intelektuálnych a sociálnych doménach sú zručnosti potrebné na vytváranie adekvátnych reakcií prakticky totožné s tými zručnosťami, ktoré sú potrebné na ohodnotenie presnosti odpovede druhých. Napríklad - zručnosti potrebné na produkciu logických argumentov, sú tie isté zručnosti (operácie) ako tie, ktoré detegujú, že bol takýto argument sformulovaný iným človekom. Teda ak nie je osobnosť jedinca schopná vytvárať správne odpovede, existuje vysoká pravdepodobnosť, že bude súčasne znížená aj schopnosť identifikovať, či sa osobné, ako i cudzie odpovede zakladajú na pravde, resp. či sú správne, alebo nesprávne. Nie je preto možné, aby tieto osobnosti rozoznávali svoje chybné odpovede, alebo lepšie odpovede druhých ľudí. (Maki, Jonas, Kallod, 1994).

Zjednodušene povedané - nekompetentnosť znamená, že ľudia na metakognitívnej úrovni nemôžu úspešne skompletizovať vytvorenie adekvátneho a správneho mentálneho obrazu, kam medzi iným spadá aj schopnosť psychiky ohodnocovať odpovede ako správne a nesprávne. Početné výskumy demonštrujú, že osoby so slabým výkonom (poor performers), ako ich nazýva Dunning, majú v porovnaní s viac kompetentnými rovesníkmi väčšie problémy v utáraní metakognitívnych úsudkov. Rovnakú paralelu autori vidia aj v prípade slabších študentov, ktorí v komparácii s ich akademicky úspešnejšími spolužiakmi rozlišujú resp. menej špecificky detegujú v ktorej položke testu uspeli a v ktorej pochybili (Sinkavich, 1995, In Kruger, Dunning, 1999). Iný výskum zameraný na čítanie textu potvrdil, že osoby, ktoré čítali s námahou sú štatisticky v porovnaní s nadanými čitateľmi menej presné v usudzovaní o individuálnom porozumení obsahu čítaného úryvku. (Maki, Berry, 1984).

Prehnaná skromnosť najschopnejších

Osoby podávajúce najvyššie výkony (top performers) ako ďalej vysvetľujú Kruger a Dunning (1999) zároveň tiež nesú bremeno - aj keď iné v porovnaní s ich menej zručnými kolegami. Na tejto úrovni autori detegovali tendenciu podceňovať ich vlastný percentil (hodnotenia úspešnosti) vo vzťahu ku osobám, s ktorými sa „top performers" pri testovaní porovnávali. Ich podceňovanie je zvyčajne štatisticky signifikantné, aj keď sa jeho absolútna hodnota javí ako pomerne nízka (Ehrlinger et al., 2003; Haunr et al., 2000; Hodges et al., 2001., In Kruger, Dunning, 1989).

Pri osobách podávajúcich najvyššie výkony pozorujeme relatívne dobrý zmysel osoby adekvátne odhadnúť absolútnu mieru výkonu (odhad celkového dosiahnutého bodového ohodnotenia v teste) (obr. 2). Ich chybovosť sa však prejavuje v inej oblasti. Jedná sa o oblasť

odhadovania výkonu druhých ľudí prejavujúca sa v dôkladnom preceňovaní výkonov druhých v rovnakom teste (Fussell, Krauss, 1992 In Kruger, Dunning, 1999).

Ako dôsledok majú tendenciu podceňovať svoju vysokú mieru výkonu a preceňujú nižšie hodnoty iných. Riešenie vyvedenia týchto osôb z omylu býva ukázanie odpovedí druhých ľudí. Následne sú náchylní si uvedomiť ako neobyčajné ich výkony sú, čo poskytuje pozitívnejšie a presnejšie seba-hodnotenia. Napríklad požiadanie človeka výnimočne zdatného v gramatike aby ohodnotili gramatiku iných spôsobuje, že zároveň náležite vzrastú schopnosti ich psychiky lepšie vnímať svoje schopnosti súvisiace s gramatikou. Viaceré experimenty (napr. výskum zručnosti viesť interview medzi zdravotníckym personálom naznačujú, že podobné mentálne cvičenie nemá na zmenu osoby so slabým výkonom žiadny efekt (Hodges a kol, 2001, In Kruger, Dunning, 1999).

Vznik percepcie osobnej kompetentnosti

Práca, ktorú sme zhrnuli necháva otvorenú jednu dôležitú oblasť tohto fenoménu. Teória vysvetľuje to, čo sa v podstate nestalo (teda, že ľudia rozpoznajú svoju nekompetentnosť), no nepopisuje, čo sa skutočne stalo v pozadí. Ako ľudia prichádzajú k dojmom, mentálnym reprezentáciám, impresiám svojho konania (pozitívnym aj negatívnym) ktoré spájajú so svojimi výkonmi? Aj túto otázku sa nedávno podarilo osvetliť. Počas výskumu autori identifikovali jeden významný zdroj výkonnostných ohodnocovaní ľudí a následná analýza preukázala, že sa jedná o potenciálny zdroj chybovosti v ohodnocovaní. Na prvý pohľad by sa zdalo, že ľudia usudzujú o ich schopnosti zvládnuť úlohu monitorovaním svojich osobných skúseností s úlohou (napríklad logická argumentácia) (Kruger, Dunning, 2002).

Podobný prístup by sme mohli nazývať: vzostupný (zdola-nahor, bottom-up) keďže sa uvádza v kontexte špecifických skúseností, ktoré majú s testom. Výskum ukázal, že nadmerné odhady ich výkonu narastajú, aj keď iba mierne - pri zostupnom (top-down) prístupe. Osoby vychádzali zo svojich predkoncipovaných subjektívnych názoroch o ich zručnostiach (napr. „Som dobrý v logickom zdôvodňovaní"), pričom používajú tieto názory aj na ohodnotenie ich výkonu aj pri ktoromkoľvek inom teste. Táto stratégia sa na prvý pohľad zdá byť správnou - ľudia, ktorí veria, že majú schopnosť logického zdôvodňovania by mali mať istú reálnu podporu v týchto tvrdeniach. Tento súd však neplatí - je totiž vedecky dokázané, že ľudské dojmy ich intelektuálnej a sociálnej zručnosti často korelujú iba poskromne a niekedy vôbec s meraniami ich skutočných výkonov (Falchikov, Bould, 1989).

Ešte intenzívnejšia je tendencia mať prehnané názory o svojich zručnostiach, ktoré nemôžu byť ohodnocované ich objektívnym výkonom (Dunning, Meyerowitz, Holzberg, 1989; Weinstein, 1980). Z tohto dôvodu vedú prehnané predstavy ku zvýšenej chybovosti v ohodnocovaní výkonu. Vo viacerých štúdiách Kruger a Dunning (1999) poukázali na inklináciu ľudí robiť vzostupne smerujúce ohodnocovania výkonu, ktoré majú v skutočnosti iba málo spoločného s objektívnym výkonom. V jednej modelovej situácií merali examinátori individuálne postoje subjektov z hľadiska ich schopnosti abstraktného logického zdôvodňovania (abstract reasoning ability) tesne pred tým, ako mali vypracovať dotazník s logickými úlohami. Neskôr ich odhady úspešnosti v teste (t.j. koľko úloh mali správne) korelovali na približne rovnakej úrovni ako ich pred vytvorené predstavy a ako ich skutočný výkon. V inej alternatíve boli respondentom predložené testy, ktoré mali vytvárať dojem, že testujú schopnosť abstraktného zdôvodňovania (v ktorej sa respondenti spravidla hodnotili vysoko), alebo schopnosti s počítačovým programovaním (v ktorých sa respondenti naopak hodnotili pomerne negatívne). Aj keď respondenti v týchto dvoch situáciách vypĺňali identický test a v priemere dosiahli v podstate rovnaké skóre, tí, ktorí si mysleli, že robia test skúmajúci schopnosti abstraktného logického zdôvodňovania odhadovali, že dosiahli vyššie skóre ako osoby, ktoré verili, že sa jednalo o test skúmajúci schopnosti počítačového programovania (Ehrlinger, Kruger, Dunning, a kol. 2003).

Povaha ohodnocovania výkonov zostupne (top-down) môže mať dôležité implikácie. Napríklad ženy majú tendenciu neúmerne opúšťať vedeckú kariérnu dráhu popri každom stupni študijného a profesionálneho rebríčka (Seymour, 1992). Autorov štúdie zaujímalo, či vplyvy zostupného ohodnocovania výkonov môžu prispievať ku tomuto vzorcu. Od nástupu adolescencie majú ženy tendenciu hodnotiť sa ako menej vedecky talentované v porovnaní s mužmi (Eccles, 1987). Z tohto dôvodu si ženy môžu myslieť, že konajú horšie v špecifických vedeckých úlohách (v porovnaní s tým, ako svoje konanie ohodnocujú muži) a to aj napriek tomu, že v danom výkone neexistuje žiadny medzi pohlavný rozdiel. S individuálne vytvoreným negatívnym uvažovaním o svojom nízkom výkone bývajú mnohé ženy menej entuziastické - aspoň čo sa týka participácie na vedeckých aktivitách. Za akceptácie predošlých zistení podrobili autori experimentov túto tézu vedeckému prístupu (Ehrlinger, Kruger, Dunning, a kol. 2003).

Mužským a ženským participantom výskumu boli predložené krátke dotazníky zamerané na vedecké uvažovanie. Pred rozdaním dotazníka boli osoby požiadané, aby ohodnotili svoje vedecké zručnosti a potvrdil sa predpoklad, že ženy ohodnocovali svoje zručnosti negatívnejšie ako muži. Odhady výkonov študentov v dotazníku ukázalo rovnaký

vzorec (ženy si o sebe mysleli, že v úlohách uspeli menej dobre v porovnaní s mužmi) aj keď samotná výkonnosť v dotazníku nemala genderovú (pohlavnú) diferenciáciu. Neskôr sa respondentov pýtali, či by prijali pozvanie do zábavnej vedomostnej súťaže o ceny a v porovnaní s mužmi účastníčky výskumu omnoho častejšie pozvanie odmietli. Táto neochota signifikantne korelovala s ich ohodnocovaním výkonu v dotazníku, no zároveň nebol preukázaný vzťah medzi neochotou a reálnym objektívnym výkonom v dotazníku. To, ako vnímane daný výkon a nie realita ovplyvňuje naše rozhodnutia o budúcich aktivitách (Ehrlinger, Kruger, Dunning, a kol. 2003).

Zhrnutie

Uvádzaný výskum skombinovaný s predchádzajúcou charakteristikou fenoménu sociálnej inteligencie vyvoláva otázky okolo schopností ľudí vytvárať presné metakognitívne seba-obrazy týkajúce sa ich zručností, kompetencií a profesionality. A čo viac, vytvára otázky či ľudia sú (resp. či niekedy môžu byť) v pozícii vytvárať presné sebareflexie.

Ak nekompetentné individuality nemajú potrebné zručnosti aby získali patričný vhľad do svojich rezerv, ako môžeme očakávať, že tieto osoby budú operovať so správnym a presným sebaobrazom? Ako si môže byť ktorýkoľvek z nás byť istý, že naša pozícia nie je v tomto aspekte tiež nekompetentná? Prezentovaný výskum simultánne parciálne vysvetľuje záhadu, s ktorou sa ľudia pravidelne konfrontujú v ich každodenných životoch a v práci. Sami sa bežne stretávame s ľuďmi, ktorí, ako sa zdá, schvaľujú a prijímajú svoje chyby, no zlyhávajú pri práci na ich odstraňovaní. Možno tieto osoby "prijímajú" ich chyby iba z toho dôvodu, že vôbec netušia, že nejaké majú. Ako pred časom poznamenal Alfred N. Whitehead: „*Nie ignorácia, ale ignorácia ignorácie je smrťou pre poznatky*.“

Záver

Práca naznačuje mnohé a početné možnosti doplňujúcich a upresňujúcich výskumov. Avšak jedna vetva budúcich výskumov má pre súkromné a verejné organizácie zásadnú prioritu. Je potrebné sústrediť pozornosť budúcich experimentov na to ako, a či vôbec je možné aby začali byť ľudia znalí svojich intelektuálnych a sociálnych rezerv. Aké sú hlavné oblasti, v ktorých ľudia prirodzene najlepšie tušia svoju vlastnú inkompetenciu - a ako sa tieto oblasti líšia od tých, ktoré už psychologické vedy poodhalili? Existujú vôbec nejaké procedúry, alebo pravidlá, ktorých dodržiavanie zaistí ľuďom schopnosť správne detegovať početné oblasti ich neschopnosti? Je možné niekedy očakávať, že odkryjú svoje "ložiská" neschopnosti sami, alebo je vonkajšia intervencia vždy nutnosťou? Je táto bariéra univerzálna

pre každého človeka, a ak nie je - aký vplyv má kultúrna odlišnosť subjektov? Aké výsledky podobného prieskumu môžeme očakávať v našich podmienkach, resp. v podmienkach krajín EÚ? Odstránenie bariér k seba-zlepšovaniu ľudstva môže závisieť na zodpovedaní týchto otázok.

Literatúra

ALBRECHT, K. 2006. *Social intelligence: the new science of success. San Francisco*: John Wiley and Sons, 2006. ISBN 0-7879-7938-4.

BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. 2011. *Možnosti zisťovania sociálnej inteligencie ako výkonovej komponenty.* In. Sociální procesy a osobnost. Conference Proceeding. Brno: Tribun EU, 2011. ISBN 978-80-263-0029-8, s.30-34.

BURSON, K., LARRICK, R., KLAYMAN, J. 2006. "*Skilled or unskilled, but still unaware of it: how perceptions of difficulty drive miscalibration in relative comparisons"*. In Journal of Personality and Social Psychology 90 (1): 60–77

DUNNING, D., MEYEROWITZ, J.A., HOLZBERG, A.D. 1989. *Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability*. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 1082–1090.

ECCLES, J.S. 1987. *Gender roles and women's achievement-related decisions.* Psychology of Women Quarterly,11, 135–172.

EHRLINGER, J., JOHNSON, K., BANNER, M., DUNNING, D. KRUGER, D. 2003. *Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent,* Cornell University, Ithaca, NY.

EHRLINGER, J., DUNNING, D. 2003. *How chronicself-views influence (and potentially mislead) estimates of performance.* In *Journal of Personality and Social Psychology*,84,5–17.

FALCHIKOV, N., BOULD, D. 1989. *Student self- assessment in higher education: A meta-analysis.*In *Review of Educational Research*, 59, 395–430.

FUSSELL, S.R., KRAUSS, R.M. 1992. *Coordination of knowledge in communication: Effects ofspeakers' assumptions about what others know. Journal of Personality and Social Psychology*,62, 378–391.

HAUN, D.E., ZERINGUE, A., LEACH, A., FOLEY, A. 2000. *Assessing the competence of specimen-processing personnel*. Laboratory Medicine,31,633–637.

HODGES, B., REGEHR, G., MARTIN, D. 2001. *Difficulties in recognizing one's own incompetence: Novice physicians who are unskilled and unaware of it.* Academic Medicine,76, S87–S89.

KRUEGER, J., MUELLER, R.A. 2002. *Unskilled, unaware, or both? The contribution of social-perceptual skills and statistical regression to self -enhancement biases.Journal of Personality and Social Psychology,* 82, 180–188.

KRUGER, J., DUNNING, D. 1999. *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. Journal of Personality and Social Psychology,* 77, 1210–1134.

KRUGER, J., DUNNING, D. 2002. *Unskilled and unaware—but why? A reply to Krueger and Mueller.Journal of Personality and Social Psychology*,82, 189–192.

MAKI, R. H., JONAS, D., KALLOD, M. 1994. *The relationship between comprehension and metacomprehension ability. Psychonomic Bulletin & Review*, 1, 126-129.

MAKI, R.H., BERRY, S.L. 1984. *Metacomprehension of text material. Journal of Experimental* In *Psychology: Learning, Memory*, and Cognition,10, 663–679.

NAKONEČNÝ, M. 1998. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Akademia, 1998, ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, M. 2009. Sociální psychologie. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

RUISEL, I. 2000. Základy psychologie inteligence. Praha: Portál, 2000.ISBN 80-7178-425-7.

ŘÍČAN, P. 2010. Psychologie osobnosti. Obor v pohybu. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

SEYMOUR, E. 1992. Undergraduate problems with teaching and advising in SME majors: Explaining gender differences in attrition rates. Journal of College Science Teaching,21, 284–292.

SINKAVICH, F.J. 1995. Performance and metamemory: Do students know what they don't know? Instructional Psychology,22, 77–87.

VAGNEROVA, M. 2010. Psychologie osobnosti. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.

VÝROST, J., BAUMGARTNER, F. 2006. K aktuálnym otázkam výskumu sociálnej inteligencie, sociálnych kompetencií a múdrosti. In Úvahy o inteligencii a osobnosti. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, Slovak Academic Press, 2006. ISBN 80-88910-20-X.

http://sk.wikipedia.org/wiki/Dunningov-Krugerov_efekt, [cit. 2012-18-10.]

WEINSTEIN, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology,39, 806–820.

Kontaktná adresa autorov:
Mgr. Róbert Modranský
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail. robmodransky@gmail.com

Mgr. Valéria Parová
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail. parovavalika@gmail.com

MANAGING AND UNDERSTANDING THE CHANGING NATURE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Róbert Modranský

Abstract: The psychological contract is rather insinuated and assumed than determined and bilaterally accepted. Over time, it also dynamically develops. Optimalization of the employment relationship can not simply be a matter of explanation of the psychological contract. By understanding the theoretical background, however, managers can significantly contribute to develop a psychological contract. Such compliant approach usually continues to achieve better results in creation of productive employment relationship.

Abstrakt: Psychologická zmluva je viac tušená a vycítená ako determinovaná a bilaterálne akceptovaná. Taktiež sa dramaticky vyvíja z hľadiska času. Optimalizácia zamestnaneckých vzťahov nemôže byť len záležitosťou vysvetľenia psychologickej zmluvy. Avšak, pochopením teoretického pozadia môžu manažéri významne prispieť vytváraniu tejto zmluvy. Taký úhlasný prístup zvyšajne pokračuje v dosahovaní lepších výsledkov v tvorivej činnosti a produktívnejšom zamestnaneckom vzťahu.

Key words: psychological contract, unemployment, employee relationships

Kľúčové slová: psychologická zmluva, nezamestnanosť, zamestnanecké vzťahy

The work means targeting efforts and application of knowledge and skills. Most people work in order to make a living - earning money. But people also work for the satisfaction of other deeper needs that work brings, for example, doing something useful, because of the feeling of success, prestige, recognition or respect of others, opportunities to use and develop their skills, because of the motivation of power and social inclusion. In organizations, the main nature of work is nowadays still performed by individuals. Therefore it is crucial to know and what employees think about their own employee relationships, management of their work and last, but not least - the character, attitudes and conception of their psychological contract. which is the main topic of presented article.

Future of work

Charles Handy in 1984 came to conclusion, that future developments affecting the nature of work will be: * a lot more people than it currently will not work directly in organizations. * the number of external staff and the amount of work performed under a supply contract or agreement on fixed-term will be muh more intense and work will take the form of linking between professionals and organizations via computer networks and electronic mail. This will shorten employee´s working hours dramatically.* The future will bring overall reduction of mammoth bureaucratic-arranged organizations meaning - there will be more "federated" organizations and more small businesses

* Organization will need more specialists and experts * Informal economy households and communities will incline in their economical importance. * Manufacturing sector will be smaller employee´s numbers, but bigger in the view of production, * Working population will be smaller and dependent population even more numerous, * Rapidly growing demand for education, often provided through distance and external learning and courses.* There will be new forms of private organizations - giving more competences to employers (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994).

Now in autumn of 2013 we see clearly that now - more or less 30 years later - Handy's predictions have come true in various areas such as the rapid growth in the use of part-time (agreement on fixed-therm) work, a large inclination organizations outsource the work under various contracts and use the services of leasing organizations and organizations in greater demand for specialists (workers with knowledge/know-how) and experts. This trend is also clearly visible in external (outland) demand for Slovak specialist´s services such as electrical engineering, inovative technologies, information technologies, renewable energy sources etc.

Another insight is brought by Coyle (1996) with his famous projections. These highly respected statistics have a clear outcome. They show that within ten years there will be almost half of the work carried out in the UK on a "flexible" forms of employment, such as temporary employment contracts, self-employment and part-time jobs. While most people with temporary employment contracts and those working part-time workers are women, the majority of self-employed workers are male. Men, however, are also a kind of supply for further growth in temporary employment (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994). In order to be competitive and cost eficient, organizations not only reduce the number of their employees, but also tend to employ people on short term contracts and even do not pretend that their plan is to allow people make a career. They want to get a specific contribution to the achievement of its objectives, in terms of leaving much less care about people and their future. These

organizations also believe that they will, if necessary, be able to buy the desired talent. It truly is a short-sighted policy, but compliant in ways that are currently practised by many companies (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994). The preparation and implementation of human resource plan to real life of the organization, HR managers must be aware of these factors and trends, both in the context of internal and external environment. Another intense factor that affects the functioning of the labor market, and thus the decision making in human resource planning as well as in manager, marketing and holistic approach, is incerasing trend in unemployment and the specific allocation of Slovak working population.

Why is it necessary to develop stronger employer - employee partnerships?

The main econmical reason for developing such partnerships consists in high expenses per employee. In a long-term perspective, Slovak business environment is severely regulated by the government, struggling with high taxes, direct/indirect expenses, giving high compensation money (after releasing employees), low effective demand for products and services made by Slovak companies, costy fluctuation of employees etc. All these factors must come into consideration if we want to fight unemployment, raise the average standard of living, production and global competitiveness. We introduce synoptical statistic overview for monthly expenses according to job functions and regions of Slovakia and total amount of working population in our country.

Tab 1: Average monthly expenses per employee and fundamental employee's salaries according to economical functions in December 2011

SK NACE rev.2 Monthly expenses per employee according to economic (and job) functions. (12/2011)	Total work expenses (in EUR)	Direct work expenses (in EUR)	Indirect work expenses (in EUR)	Fundamental wages and salaries (in EUR)
SVK Average	1172	853	320	579
Farming, Forestry and fishing	950	869	261	484
Mining	1320	942	378	560
Industrial production	1186	845	321	542
Supply of gas, electricity and vapour	2003	1366	637	818
Supply of water and trash water eduction	1199	842	366	525
Building industry	1088	791	298	544
Wholesale and retail, car services	1121	828	293	566
Transport and storage	1073	772	207	518
Accomodation and gastronomic services	681	500	182	389
Information and communication	2115	1575	542	1069
Financial and insurance services	2139	1576	563	1023
Reality business- associated employment	1165	850	311	613
Professional, scientific and technical functions	1512	1127	386	810
Administration and supportive services	859	633	226	473
Public administration and defence	1222	876	346	583

Education	981	715	268	519
Health care and social help	1062	779	284	556
Art, leisure and recreation	926	678	248	486
Other functions	882	647	238	475

Monthly expenses per employee (in EUR) according to Slovak regions (counties). (12/2011)				
SVK Average (EUR)	1172	853	320	579
Bratislava	1529	1115	417	747
Trnava	1102	805	297	539
Trenčín	1032	750	282	506
Nitra	964	705	260	494
Žilina	1081	789	292	536
Banská Bystrica	1024	739	286	490
Prešov	905	660	245	460
Košice	1102	800	302	529

Source:http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publikacie/Sprava_o_hospodarskom_vyvoji_v_krajoch_SR_za_1_polrok_2013.pdf

This tabs shows various types of expenses that are directly added to the particular product (in our case employee's salaries and average monthly expenses per employee) as well as expenses presented in EUR. Note: The classification of direct and/or indirect expenses whether variable and /or upstanding costs are not related to each other. Direct costs can be basically both variable and upstanding (fixed). The same can be applied towards indirect costs. For example: *Direct expenses: a) variable: the cost of direct initial material; b) upstanding (fixed): the cost of machinery (if this machinery makes only one product) * Indirect expenses: a) variable: the cost of indirect burden material (used secondary - necessary, but not neededd for actual making of product); b) upstanding (fixed): the cost of building area and building in which the organization resides (Source: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=74272).

Tab 2: Total amount of working population

Amount of working population together (in thousands) throughout recent quarters.	2012					2013	
	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	Yearly	1.Q	2.Q
Amount of working population together (in thousands)	2324,7	2334,7	2342,8	2313,7	2329,0	2327,7	2327,8
Index (same date last year = 100)	101,2	100,7	100,5	99,9	100,6	100,1	99,7
Percentual proportion of work force out of economically active population (%)	85,9	86,4	86,3	85,6	86,1	85,5	86,0
Farming, Forestry and fishing	74,7	75,9	75,6	75,2	75,4	75,1	77,6
Industrial production	644,2	645,7	631,9	611,9	633,4	614,8	600,1
Building industry	233,2	235,5	250,7	243,4	240,7	237,4	232,8
Wholesale and retail,	290,2	289,1	285,2	294,9	289,9	295,7	300,2
Transport and storage	155,5	153,1	159,2	160,2	157,0	152,1	145,8
Accomodation and gastronomic services	95,4	94,2	99,3	99,7	97,2	105,7	112,1
Information and communication	62,3	63,1	60,7	58,1	61,1	56,5	47,9
Financial and insurance services	53,1	54,4	50,3	49,7	51,9	53,8	54,1

Reality business- associated employment	13,9	14,7	16,2	19,3	16,0	19,5	18,5
Professional, scientific and technical functions	73,3	73,5	72,4	69,1	72,1	68,6	69,1
Administration services	58,9	60,2	64,0	62,9	61,5	65,8	64,1
Public administration	182,9	184,9	183,6	187,8	184,8	193,4	207,4
Education	157,1	160,6	156,2	155,7	157,4	159,5	165,6
Health care, social help	162,1	163,1	164,7	155,2	161,3	159,5	158,1
Art, leisure and recreation	26,4	26,7	31,1	28,4	28,2	29,7	32,0
Other functions	33,4	33,2	35,9	37,6	35,0	36,1	37,0

Another tab shows the total amount of working population, comparation of indexes in recent history as well as percentual proportion of work force out of economically active population in Slovakia.

Unemployment

As noted by Hutton (1995 In): "Two decades of unemployment are horrifying reality of British life, especially hitting hard on the man ... A quarter of our men of working age are now both registered unemployed, both unregistered non-working persons, mostly with unpredictable consequences for their living standards and social cohesion. "The high level of unemployment is not just a British phenomenon. There are in Europe - France has a higher level of youth unemployment than Britain - and indeed, all over the world. But that's no consolation .Economists are unable to agree on the causes and treatment of unemployment. The essence of Keynesian explanation is that companies need little amount of working hours, because individuals and organizations placed upon Slovak market need too few goods and services. Classical view implemented upon Slovak labour market postulates that unemployment is voluntary and can be overcome through natural market forces. Neoclassical theory says that there is a natural rate of unemployment, which reflects the existing level of technology, automatisation of work processes, individual preferences and ingenerate abilities. If there are flexible wages upon competitive environment of the labor market, these wages tend to "clean up" the market and overvwhelming majority of remaining unemployment is voluntary. The last emntioned approach is usually represented by Milton Friedman. This view strongly influenced the policy of the US Conservative Party in the early 80 years. However, there is no single explanation of unemployment and no single solution. The only thing that seems to be certain, is that high unemployment in Slovakia will continue - particularly if the main economic policy efforts will be too aimed at suppressing inflation and strict Maastricht criteria (George, 2009).

Expectations regarding careeer

It is often said that the era of developing a specialised lifelong career is long gone. The beloved time of job stability and economic security - especially among white-collar workers no longer exists. Although for administrative staff and midddle management this may seem hazardous, the data from the United Kingdom showed that in the decade between 1985 and 1995, did make only a little change in the average period of employment. In the case of men, we could observe a slight decline among women, in fact, a small increase. Burgess and Rees (1996) found that between 1975 and 1992 there has been a ten percent reduction in the time spent in a particular job (or organization). However, the outcome has been commented as follows: "The data at any rate doesn´t support the view that the dramatic changes in the labor market, in technology and competition meant the end of "lifetime employment "." Nowadays it seems that the inclination to job stability is even more hazardous than ever before therefore a mental shift for many long-time employed and specialised Slovak people becomes necessary. The solution for this situation may be implementation of new knowledge and focusing on the increase of aspects which are compliant with bilaterally desired psychological contract (George, 2009).

The nature of employment (working) relationship

The main principal of employment (working) relationship is that the employee engage him/her self to provide employers their skills and efforts in exchange for the employer provides the employee a salary or wages and other employee´s amenities. Initially, the relationship is based on statutory employment contract. Such contract has to be written (in the lawyer´s point of view), but the absence of a written contract does not mean that there are no contractual relations. Even in mentioned case employers and employees must be aware of certain statutory rights and obligations. The responsibilities of the employer is to pay the salary or wages, ensure workplace safety, approach to employees in good faith and not do anything that would possibly undermine confidence in the employment relationship. The employee has a corresponding obligation including obedience, ability, honesty and loyalty.

An important factor that we have in mind when it comes to the context of the employment relationship is that in reality it is usually the employer who has the power to dictate the terms of the contract, unless they are set by collective bargaining or assertive negotiation. Individuals (maybe with the exception of those attractive professions needed by the reason of considerable demand), have little ability to change the unfair terms of the contract enforced by their employers.

MacNeil (1985) and Rousseau as well as Wade-Benzoni (1994) distinguish between two types of contracts that define the employment relationship:

* Transactional contracts, which have well-described exchange specifications between the two sides, and these conditions are usually expressed in monetary terms (EUR). They have a limited duration and specified appropriate performance requirements.
* Relational contracts that contain general regulation with the use of more abstract terms and are concluded for an indefinite period. Performance requirements associated with the permanent employment are incomplete or vague.

Employee relations, however, may be expressed in the form of psychological contract, which has - according to Guzzo and Noonan (1994) - both transactional and relational quality. The concept of psychological contract expresses the hypothesis that in it's most basic form, an employment relationship consists of a unique combination of belief or faith both from the individual (employee) as well as from the employer regarding what one personality expects from the other. In this article we firstly define the concept of the psychological contract and characterize it's nature and development.

Secondly - these valuable remarks is followed by a discussion including importance of the employment relationship. Finally - the chapter then concludes by examining the factors influencing the management of the employment relationship and examining the impact that human resorces can have on the psychological contract.

The definition of the psychological contract

The psychological contract is a series of reciprocating, but unwritten expectations that exist between employees and their employers. Respected researcher Schein (1965) defined this phenomenon: "The concept of psychological contract inddicates that there is an unwritten expectation collection constantly present between each member of the organization and the various managers and other people in the organization."

This expanded definition of Rousseau and Wade-Benzoni (1994), who stated: Psychological contracts involve beliefs that individuals have when it comes to promises made and accepted between themselves and other people with whom they count on each other and on which they rely. (If these organizations are the employee, customer, manager and / or the organization as a whole.) Because psychological contracts represent the phenomenon, how people interpret promises and commitments, two different perspectives are commonly appearing within certain specific conditions. Having two different perspectives in this case may bring misunderstanding of anticipations which often leads to frustrtation.

As accented by Katz and Kahn (1964), each role in the organization basically a collection of expectations regarding behavior. These expectations are often unspoken - that means they are not defined in the written contract. Basic models of motivation - expectation theory (Vroom, 1964) and the theory of conditioning factors (Skinner, 1974) - based on the fact that employees behave in a way, in the expectation that it will lead to positive results. But do not necessarily know what to expect.

Rousseau and Greller (1994) added their perspective: Ideal employment contract should detail the expectations of both employees and employers. Typical contracts are incomplete for many reasons, such as limitation of information or because of the changing business environment, that makes it impossible to specify all conditions in advance. Thereby both employee and employer keep the option to fill in gaps by thir own. Employees can usually expect that they will be treated fairly as human beings, they will receive work that will be adequate to their skills to be fairly rewarded according to their contribution, that the will be able to show their skills, they will have opportunities for further growth, will informed about what is expected of them, and will be informed about it (rather positive) with clear impression how an employer looks at their work. Employers may require to see that employees are struggling as best as they can - that they will try for the enterprise - are fully committed to corporate values, are willing, loyal and they will improve the organization's reputation among it's customers and suppliers. Sometimes these assumptions are justified - but often they are not. Mutual misunderstandings and disagreements may cause stress and lead to recriminations and poor performance or even the termination of the employment relationship. These assumptions were scientifically proven and defined in a classical article *The psychological Contract: Managing the Joining-Up Process* The author - John Paul Kotter described the psychological contract as: "Unspoken contract between individual and organization, which specifies what each of sites expect, that it must give in the matter of cooperation, and what it reversally gets." (Kotter, 1973). As the figure shows, in respect of four different types of expectations in this unspoken contract both consensus or disagreement can occur.

Figure 1: Psychological contract: two sides - four variations of mutual expectations

what the employee expects to get	<=>	what is the organization prepared to give
what is the employee prepared to give	<=>	what the organization expect to get

Source: McClean, Parks (1993, p.29)

Let us consider this situation as an example. If a new employee expects that he/she will get promoted after one year and the employer on the other hand is not prepared to promote the newcomers so soon - this leads to disagreement. If on the contrary, the employer s able to promote the employee after a year - and the employer does it - then a consensus prevails. Kotter´s research has proven general contemplation - the bigger harmony in mutual expectations the bigger is the probability of employee´s satisfaction and thus lower job-switching.

Tab 3: Here are the common cases of disagreement occuring between what the employees from generation X expect they will get and that what are the managers from baby boomers generation prepared to give

Generation X expectations	What are the baby boomer generation managers prepared to give
Sufficient time for vacation	Three weeks of vacation after five years in work
Promotion based upon performance	Promotion in considerable size based upon experiences
Distant supervision upon work	Careful supervision upon work
On-line courses	Rigid courses in classrooms
Frequent and costructive feedback	Feedback only when something fails

Source: Rousseau and McClean Parks (1993 p29)

Rousseau and McClean Parks (1993 p29) state that "organizations and individuals create contracts through communications at critical junctures - in the employment relationship." (Ho, Weinghart, Rousseau, 2004) Psychologist observed how individuals react differently to changes to their psychological contract. Rousseau's work (1989) shifted the emphasis away from expectations towards the promissory nature of the psychological contract, and away from it being based on individuals' needs towards a concept based on individual perceptions of observable behaviour. Rousseau also clearly emphasised the employee perspective, arguing against organisations being anthropomorphised and holding their own contracts (although accepting that individuals as representatives of the organisation hold contracts). This orientation ignores the potential influence of policy documents in shaping individuals' perceptions of the evolving psychological contract.

Basic characteristics of the psychological contract

As we partially explained earlier - the psychological contract is a belief system, which on the one hand, includes activities expected from employees, and for which they expect response from their employers. On the other hand, it includes behavior that employers expect from their employees. Psychological contract creates emotions and attitudes that shape and

control behavior. Psychological contract has an implicit character. However, it is also dynamic - it evolves over time. Psychological contract may provide some partial answers upon two basic questions of the employment relationship, related to the individual: "What can I reasonably expect from the organization?" and "What should I reasonably expect, by contrast what will the organization anticipates from me?" However, it is unlikely that the psychological contract, and therefore the entire employment relationship will be fully understood by both parties. Aspects of the employment relationship contained in the psychological contract (in employee's view) include: * Whether they are treated fairly, equitably and by rules, * Relative job assurances,* Space for the application of skills,* Expectations regarding career and the opportunity to develop skills,* Participation in decision making and influence on problem solving,* Confidence that the organization keeps it's promises.

From the perspective of the employer a psychological contractinclude such aspects of employment like qualification, efforts, willingness, devotion or loyalty. (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994) Some interesting insights into the nature of the psychological contract is offered by Research Institute of Personnel and Development at Templeton College conducted in 1995. The research found that: a) 65% of respondents felt that they were sufficiently direct involved in decisions related to the performance of their functions´s tasks and work arrangements, b) 40% of them were loyal to their company c)26% of them believed, that company fulfills it's promises to the employees (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994).

The changing nature of the psychological contract

The nature of the psychological contract in many organizations changes due to alternations in their external and internal environments - the impact of global competition and the way it forms the conditions leads businessess to innovations and new overall understanding of their structure and position on global market. As stated Bailie (1995 In Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., Parzefall, M., 2008): During the last 50 years has not been a problem psychological contract. People knew what to expect - you started to work, doing what was necessary, and organizations provided security and opportunity for development. It was not a complicated relationship and in most organizations these conditions worked well for decades. With such approach organizations acquired loyal, dedicated and reliable workforce. From a psychologist´s view - the psychological contract then was not a problem, because it usually did not change much. This is not valid nowadays. Research coordinated by Institute of Personnel and Development and engaged by Harris Research Centre (IPD and Templeton

College, 1995) through 1,006 telephone interviews, found out that the proportions of employees, who were affected by various changes related to their job. Respondents answered the survey after this manner: a) Redundancy / lay-off - 57% b) The introduction of new technology - 85% c) The introduction of new working practices - 79% d)Takeover / merger (fusion of companies) - 30% e) Restructuring of the organization - 75% (Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., Parzefall, M., 2008).

Kissler (1994 In Rousseau, Wade-Benzoni, 1994) summarized the differences between the old and new employment (psychological) contracts as follows:

Old contracts		New contracts
Relationships are pre-defined.	vs.	Relations are bilateral and enforced/ negotiated.
You're working for someone and it's prescribed what you do.	vs.	You're defined with aid of multiple roles many are external.
Loyalty is defined.	vs.	Loyalty is defined by quantity performance and quality.
Going off is treason.	vs.	People and skills are needed only when it is working.

Perhaps one of the most important changes that have occurred in the employment relationship expressed psychological contract, is that the employees are now being asked to take risks, which used to be carried by organizations. As noted by Elliott (1996): "The deepest change in the labor market over the last twenty years has been a significant shift in power from employees to employers. This does not mean only that there was a violation of workers' rights, but also that many of business risks were moved from capital to working personnel. " (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994).

How to create a psychological contract?

Psychological Contracts are not created by individual transactions. There are many factors that put to use their influence throughout all the employee's involvement within in the organization. As noted Spindler (1994): Every day we create relationships with other than formal agreements. Just like individuals continue to form relationships, they necessarily furnish their accumulated experience and personality. The sum of their existing knowledge, (whether they realize it or not) is subconsciously reflected as personal anticipations. The

problem with psychological contracts is that employees are often not certain what the organization wants or what possibilities will lead to bilaterally beneficial activities. Over the way - some employers have also barriers to see brightly what to expect from their employees. Due to these factors and due to the implicit character (only in head) it develops unplanned and with unforseeable circumstances. Anything managers do is perceived as something that affects the interests of employees and such situation changes psychological contract as well. Similarly, the employer's conception becomes influenced upon observation (or to be more accurate - oneself's personal mental representation) of his subordinates.

The importance of the psychological contract

How Spindler (1994) indicates: "The psychological contract creates emotions and attitudes that shape and channel behaviour." Balanced psychological contract is necessary for sustained and harmonious relations between employees and organizations. However, violation of the psychological contract may indicate that participants do not share it (or never shared) a common set of values or goals.

This concept highlights the fact that the expectations of employees and employers have the form of unspoken assumptions. Bilateral disappointment may be inevitable. This frustration may, however, be mitigated when management realizes that one of it's key roles is to manage expectations, which means to clarify ideas about what employees should achieve, what skills should they have and what values should they daclare. And it is not just a matter of verbalising these requirements, but also their discussion and agreement with individuals and teams. Psychological contracts continuously steers the ongoing development of employee relations. But how contracts are created and how they cause, is probably beyond understanding of the interested parties (Spindler, 1994).

As further written by Spindler (1994): "The psychological contract was not given with distinct discretions and duties - and atop all - even much less approved. The parties have not expressed their expectations and in fact some are not even fully able to do it. People who do not have a clear idea about what to expect - if these unexpressed expectations have not been fulfilled, they tend to have no clear idea of the reason, why they are unhappy. But these people are clearly aware that something is going wrong."

George (2009) further suggests that professionals have to decide ‘whether to develop a psychological contract with the employing organization, with the profession or with both’ (p48). Several legal theorists (e.g., Markovits, 2004; Schwartz & Scott, 2003) have suggested that contracts among individuals are fundamentally different from contracts among

organizations. While individual persons' moral status commands that they be treated according to the moral codes of conduct of everyday life, organizations have no comparable moral status. Markovits (2004, p. 1465) even stated that "organizations should be treated precisely as mere means, and someone who treats an organization as an end in itself makes, at least presumptively, a moral error".

Optimalization of the employment relationship

Dynamic and often vague nature of the psychological contract increases the difficulty of the employment relationship management. This problem is caused by numerous factors that affect this agreement such as the culture of the organization, the prevailing directing style, values of top management - both shared and applied, daily interactions of employees and line managers, personnel policies and experiences of the company. The latst two of these factors are especially important (Markovits, 2004).

The nature of the employment relationship is shaped by personal activities. They cover all aspects of personnel management and business development. But it is mainly important keep a good work when it comes to handling and dealing with people in such areas as recruitment, appraisal, promotion, career development, compensation, integration and participation, proceeding complaints, disciplinary procedures and solutions to the problem of redundancy.

Conclusion

The relationship between organisations and their employees has undoubtedly undergone dramatic change in recent decades, particularly in white-collar industries. The co-dependency between employee and organisation that provided the major underpinning of the psychological contract has weakened considerably. If employees move towards the new protean career, organisations may be loath to invest in training and development programs for employees because of a perceived lack of continuance commitment among employees. Taken to the extreme, this could produce a highly transient workforce in which employees are simply attracted to the organisation offering the highest rewards. In this situation, the psychological contract may take on far less importance than traditionally. An increasingly transient workforce, however, has considerable money costs for organisations. Careful research

By definition, the psychological contract is rather insinuated and assumed than determined and bilaterally accepted. Over time, it also dynamically develops. Optimalization

of the employment relationship can not simply be a matter of explanation or quoting the psychological contract. By understanding the theoretical background, however, can significantly contribute to develop a psychological contract. Such compliant approach usually achieves better results in creation of productive employment relationship batten upon following principles:

* During interviews with job seekers - manager presents both unpleasant and pleasant aspects of work in the form of so-called "realistic presentation of the job"

* During orientation and training of new employees - do not forget to inform new employees about the personnel policy and personnel procedures and core values on which they are based.

* Management shall also inform the newcomer about performance standards and performance expectations in areas such as quality and customer service with accent on flexibility. * Level of good relations can be also raised during updating and sending-out the employee brochures that enhance the information provided during orientation and incorporation programs. * Companies are trying to create a performance management processes that ensure regular consultation and retesting of expected performance. * Further education of managers provides access to better understanding the supervision role (George, 2009).

Significant imrovement on the employment relationship may also occur when ansewering questions such as: a) How the requests from people to do their jobs (including flexibility and multidisciplinarity) are made? b) How are the expectations expressed and communicated inside the organization related to it's performance? c) How organized is the planned work and how people are managed inside this organization?

References

COYLE-SHAPIRO, JACQUELINE A-M., PARZEFALL, M. 2008. *Psychological contracts.* In Cooper, Cary L. and Barling, Julian, In *The SAGE handbook of organizational behavior.* SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34. 2008. [online] Available at: http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_ (LSERO).pdf , [cit. 09-27-2013]

GEORGE, C. 2009. *The Psychological Contract.* In *Open University Press*. 2009. [online] Available at: http://www.download.bham.ac.uk/hsmc/delia-wainwright .pdf, [cit. 09-27-2013]

GUZZO, R A., NOONAN, K. A. 1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. Human Resource Management, 33(3), 447-462

KOTTER, J. P. 1973. *The psychological Contract: Managing the Joining-Up Process* In *California Management Review*, Vol. 15 Issue 3, s.91 1973. [online] Available at:

http://connection.ebscohost.com/c/articles/5048264/psychological-contract-managing-joining-up-process, [09-27-2013]

MARKOVITS, D. 2004. *Contract and collaboration*. In *Yale Law Journal*, 113(7), 1417–1519. 2004. [online] Available at: http://law.huji.ac.il/upload/HaranContract Breach.pdf, [09-27-2013]

ROUSSEAU, D. M. 2003. *Extending the Psychology of the Psychological Contract: A Reply to „Putting Psychology Back to Psychological Contracts."*In *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 3. Sage Publications, 2003.

ROUSSEAU, D., HO, V., GREENBERG, J. 2006. *I-Deals: Idiosyncratic Terms In Employment Relationships.* In *Academy of Management Review* Vol 31, 4, pp 977-994.

ROUSSEAU, D., MCLEAN P. J. 1993. *The Contracts of Individuals and Organizations Research in Organizational Behavior*, Vol 15 pp 1-43. [online] Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_ (LSERO).pdf, [cit. 09-27-2013]

ROUSSEAU, D.M., SCHALK, R. 2000. *Psychological Contracts in Employment: CrossNationalPerspectives*, Sage Publications. Thousand Oaks, 2000. http://law.huji. ac.il/ upload/ HaranContractBreach.pdf

ROUSSEAU, D. M., WADE-BENZONI, K. 1994. *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created.* In *Human Resource Management*, 33(3), 463-489. Available at: http://eprints. usq. edu.au/3749/ 1/Maguire_Book_chapter.pdf, [09-07-2013]

SPINDLER, G. S. 1994. *Psychological contracts in the workplace - a lawyer's view*. Human Resource Management, 33(3), 326-334. Available at: http://eprints.usq.edu. au/3749/1/Maguire_Book_chapter.pdf, [cit. 09-24-2011]

Kontaktná adresa autora:

Mgr. Róbert Modranský

Katedra interkulturálnej komunikácie

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, Prešov 08001

robmodransky@gmail.com

MODERNÉ TECHNOLÓGIE V SOCIO-KULTÚRNOM KONTEXTE SÚČASNOSTI

Daniela Navrátilová

Abstrakt: Autorka v svojom príspevku rozoberá protirečenia a konflikty hodnotovej dynamiky súčasnej technologickej civilizácie. Sústreďuje sa na oblasť práce, kde dochádza k relativizácii predovšetkým tradičných hodnôt v súvislosti s formovaním flexibilnej osobnosti pripravenej na permanentnú zmenu. Pozornosť venuje aj premene stroja v našom kultúrnom kontexte na postmoderný stroj a dôsledky s tým súvisiace. Ďalej ukáže ako nastáva nová etapa vzťahu človeka a stroja na začiatku 21. storočia, keď stroj sa stáva priamo súčasťou človeka a ocitáme sa v novej etape ľudskej evolúcie – od postmoderného stroja k tzv. riadenej evolúcii.

Abstract: The paper discusses the contradictions and conflicts of value dynamics of the current technological civilization. The author focuses on the area where relativization of traditional values in the formation of a flexible personality ready for permanent update is being observed. Within our cultural context, attention is also being paid to the transformation of a machine to a postmodern machine and consequences related thereto. The author also shows how a new phase in the relationship of man and a machine in the early 21st century is being established, when a machine becomes directly part of a person and we find ourselves in a new stage of human evolution: beginning with the so-called postmodern machine and ending with engineered evolution.

Kľúčové slová: moderné technológie – práca – hodnoty – postmoderný stroj

Key words: technologies modern – labour – values - postmodern machine

Postavenie človeka v spoločnosti v minulosti aj v súčasnosti je neoddeliteľne prepojené s premenami techniky, vrátane moderných technológií, ktoré zohrali a zohrávajú podstatnú úlohu pri zrode a transformácii aj kapitalistického systému či už v podobe industriálnej alebo postindustriálnej etapy jeho vývoja. Tempo zmien postindustriálnej spoločnosti, ktoré menia celkovú štruktúru tejto spoločnosti tak, ako je homogenita

spoločnosti Druhej vlny nahrádzaná heterogenitou civilizácie Tretej vlny, nachádza svoj odraz v prácach Tofflerovcov. Dôsledkom tejto premeny je, že charakteristickou črtou identity človeka sa stáva neurčitosť, bezbrehá otvorenosť, neobmedzené životné experimentovanie, bezcieľne unášanie, nomádstvo a atomizácioa životných udalostí bez základnej spojitosti (Bauman 1995, s. 25-60; Giddens 1998, s. 87-91). Doplnenie tejto charakteristiky v súvislosti s dominujúcou úlohou informačných technológií upresňuje francúzsky autor Paul Virilio ako „tyraniu času a zrýchlenia" (Virilio 2004, s.110), ktorý podáva všestrannú analýzu akcelerácie prebiehajúcich zmien v publikácii Informatická bomba, ktorú dopĺňa Tyranie okamžiku nórskeho sociálneho antropológa T. H. Eriksena.

V tomto príspevku sa opierame o analýzu zmien v duchovnom živote človeka, ktoré podávajú autori ako D. Bell, U. Beck, G. Lipovetsky. V týchto premenách za podstatný považujeme predovšetkým proces oddelenia roly a osoby, v rámci ktorého dochádza k tomu, že plnenie roly je spojené s maximálnou efektivitou, a tento fakt nás stavia zároveň pred otázku, či je moderná spoločnosť vyjadrením rastúcej slobody alebo rastúceho odosobnenia, spojeného so stratou slobody. Tento problém rozoberá ako jeden zo základných rozporov kapitalizmu D. Bell (Bell 1999) a v polarite roly a osoby, ktorá je produktom moderného života, vidí značnú záťaž pre súčasného človeka. Poukazuje na vzniknuté protiklady, kde na jednej strane ide o funkčný racionalizmus, technokratický rozhodovací proces a meritokratický systém odmien a na strane druhej sa prejavujú apokalyptické nálady a antiracionálne spôsoby správania, čiže rozpor, ktorý vyplýva z rozštiepenosti medzi organizačnou formou a normami vyžadovanými ekonomikou na jednej strane a normami sebarealizácie v oblasti kultúry na strane druhej, a v týchto protikladoch spočíva podľa Bella historická kultúrna kríza západnej spoločnosti (porovnaj tamtiež: s. 41,100). Toto rozštiepenie medzi sociálnou štruktúrou a kultúrou sa premieta do významných historických premien mravnej klímy spoločnosti. Dochádza k presunu dôrazu od „charakteru", ktorý odráža jednotu mravného poriadku a disciplinovanej cieľavedomosti na „osobnosť", ktorá je výsledkom budovania Ja prostredníctvom hľadania individuálnej odlišnosti. Buržoázny ekonomický podnet vytvoril značne obmedzujúcu štruktúru osobnosti, ktorého energia bola usmerňovaná do výroby tovaru a do vzťahu k práci, ktorý bol výrazom strachu z inštinktu, živelnosti a nevypočítateľnosti pudov (porovnaj tamtiež: s. 43).

Idea slobody a oslobodenia, ktorú prináša kapitalistická kultúra a buržoázny spoločenský poriadok, sa premieta do tvrdého individualizmu v ekonomike a ničím neobmedzeného „ja" v kultúre. Tieto dve tendencie sa postupne dostávajú do konfliktu a základný antagonizmus kapitalizmu sa začal prehlbovať, keď stále viac sa prehlbujúca

byrokratizácia organizácie práce, redukujúca jednotlivca na rolu, dostáva do čoraz zreteľnejšieho kontrastu s ideálom sebaobjavovania a sebauspokojovania, ktorý tvorí podstatu demokratickej kultúry buržoáznej spoločnosti. Ak sa v podmienkach demokratickej kultúry každý jednotlivec usiluje o plnú realizáciu svojho individuálneho potenciálu, tak jednotlivcovo ja sa ocitá v stále zreteľnejšom konflikte s požiadavkami plnenia rolí, ktoré požaduje techno-ekonomický poriadok.

Zaujímajú nás tie premeny, ktoré bezprostredne vyplývajú z nových organizačných štruktúr práce, ktoré so sebou prinášajú premeny industriálnej a následne postindustriálnej spoločnosti. U. Beck (2004, s.10) v publikácii Riziková společnost píše o „antropologickom šoku“, ktorý je spojený s novými formami technológií, okrem ekologického ohrozenia zahŕňa do neho aj „globálny nedostatok materiálnych životných istôt“, ktorý podľa neho znamená nielen materiálny nedostatok, ale aj „globálny šok spôsobený stratou istoty za dosiaľ nedotknutými fasádami normálnej existencie“ (tamtiež s. 152). Pripisuje to demokratizácii nezamestnanosti, ktorá stratila svoj triedny charakter a v súčasnosti sa týka všetkých a ohrozuje každého bez výnimky a je zároveň spätá s „individualizáciou sociálnej nerovnosti“ a znamená podľa U. Becka „krížovú cestu sebauvedomania“ (tamže s. 149).

Proces historickej premeny práce ako jednej z najvyšších povinností človeka voči sebe samému a spoločnosti na „výzvu, hru a šport“ opisuje ako jeden z prejavov „antropologickej“ mutácie aj G. Lipovetsky. Popisuje, akými premenami prechádza pracovná činnosť pri prechode od industriálnej k postindustriálnej spoločnosti. Práca tu stráca piedestál morálneho záväzku ako spoločenská povinnosť (Lipovetsky, 1999, s. 136). Síce to neznamená, že úsilie a práca stratili celkom svoju spoločenskú a individuálnu hodnotu, nie sú však vyzdvihované ako svojbytné mravné ciele. Spoločnosť už jednoznačne neobdivuje vytrvalosť a obtiažnosť, zdokonaľovanie svojich schopností sa nechápe ako absolútny záväzok voči sebe samému. Paradoxom pritom je, že v tomto trende nároky na produktivitu narastajú. Ľudské úsilie a motivácia sú žiadané viac ako kedykoľvek v minulosti, ale na dosiahnutie tohto cieľa sa diskurz záväznej individuálnej povinnosti nahradzuje diskurzom zameraným na motiváciu a prebudenie zodpovednosti, na iniciatívu a aktívnu účasť. „Moralizmus práce bol vytlačený organizačným a komunikačným reformizmom“ (tamtiež s. 138). Idealizmus povinnosti nahradilo nové zaklínadlo „ľudskej mobilizácie“, pričom Lipovetsky len naznačuje nebezpečenstvo manipulácie a iluzórnosť, resp. protirečivosť tohto „postmoralistného obratu“, ktoré v plnej realite odkrýva napríklad R. Sennett, D. Bell či U. Beck.

Tvrdší obraz tejto individualizácie a jej špecifické prejavy podáva U. Beck, ktorý píše o ambivalentnosti oslobodenia indivíduí v podmienkach rozvinutého pracovného trhu. Tento

spoločenský posun smerom k individualizácii znamená, že ľudia vytrhnutí z tradičných triednych podmienok a sieti rodinného zabezpečenia sa stávajú vo zvýšenej miere odkázaní sami na seba a na svoj individuálny osud na trhu práce so všetkými tomu zodpovedajúcimi rizikami, šancami a rozpormi (Beck 2004, s. 116). V súlade s touto obecnou tendenciou vznikajú existenčné formy a situácie, ktoré nútia ľudí k tomu, aby s ohľadom na vlastné materiálne prežitie urobili stredom vlastných životných plánov a spôsobu života sami seba. „Individualizácia v tomto zmysle smeruje k likvidácii základov myslenia v tradičných kategóriách spoločností pozostávajúcich z veľkých skupín – teda v kategóriách sociálnych tried, stavov či vrstiev“ (tamže s. 117) a poukazuje na špecifické dôsledky tohto procesu, ktoré upozorňujú na zvláštnosti súčasného posunu k individualizácii (v porovnaní s podobnými alebo odlišne sa prejavujúcimi trendmi v renesancii či v období industrializácie). Tieto zvláštnosti súčasného posunu spočívajú v tom, že na miesto stavov už nenastupujú sociálne triedy, na miesto sociálnych tried už nenastupuje stabilný referenčný rámec rodiny. Životné dráhy ľudí sa osamostatňujú voči podmienkam a väzbám, z ktorých vychádzajú a do ktorých novo vstupujú, a získavajú v styku s nimi vlastnú realitu, vďaka ktorej až môžu byť prežívané ako „*osobný osud“*. Táto individualizácia sociálnej nerovnosti patrí medzi nové antropologické konštanty a je sprievodnou črtou kapitalizmu bez tried, ako U. Beck často nazýva tento nový kapitalizmus postindustriálnej spoločnosti.

Uvedený proces individualizácie nachádza svoj odraz v novom hodnotovom systéme, ktorý na prvé miesto namiesto konvenčných symbolov úspechu (príjmy, kariéra, status) kladie „sebarealizáciu“ a „hľadanie vlastnej identity“, čo je sprevádzané sebaspochybňovaním, sebaspytovaním a sebapotvrdzovaním. U. Beck nazýva tento proces náznakom „novej etiky spočívajúcej na princípe ´povinnosti voči sebe samému´. Tieto hodnotové orientácie nemožno podľa autora jednoducho označiť ako prejav egoizmu a narcizmu, ale ide o hlbšiu premenu, ktorá odráža úsilie o „sebanahliadnutie a sebaoslobodenie ako autonómny, praktický životný proces, čo v sebe zahŕňa aj hľadanie nových sociálnych väzieb v rodine, práci aj politike“ (tamtiež s. 156).

Znamená to zároveň, že biografia človeka sa vymaňuje z daných determinácií, je otvorená, závislá od vlastných rozhodnutí a uložená každému jednotlivcovi ako úloha, ktorú musí svojim konaním realizovať. Biografia sa tak premieňa na takú biografiu, ktorá je a musí byť vytváraná samotným jednotlivcom. Ak nechce byť jednotlivec v individualizovanej spoločnosti potrestaný trvalým znevýhodnením, musí sa naučiť chápať sám seba ako centrum konania, ako „plánovaciu kanceláriu“ vo vzťahu k vlastnej biografii, k vlastným

schopnostiam, orientáciám, partnerským vzťahom atď. A to napriek tomu, že čím ďalej tým viac má svoju biografiu stále menej vo svojich vlastných rukách.

Vznikajúce protirečenie, ktoré prináša nastupujúci trend neurčitosti identity a premeny charakteru vyvoláva o to akútnejšiu potrebu činného ja a aktívneho vzťahovania sa ku svetu, ktorý je predpokladom spoločenského zvládnutia moderných technológií.

Ďalším aktuálnym a veľmi pálčivým problémom v súčasnom vývoji moderných technológií sú etické konzekvencie v oblasti nanotechnológií a biotechnológií, a to ako dvojaký problém vo vzťahu k zodpovednosti človeka: jednak ako zodpovednosť vo vzťahu k možnému uplatňovaniu samotných výsledkov a možností výskumu a jednak ako problém, ktorý sa už môže týkať priamo človeka ako subjektu zodpovednosti, ktorý nebude výsledkom prirodzeného, ale umelého výberu. Tieto otázky si stavajú napríklad Habermas, Fukuyama a Garreau.

Nanotechnológie v spojení s biotechnológiami prinášajú také zmeny vo vývoji moderných technológií, ktoré nás stavajú pred otázku hraníc samotného humanizmu. Často je formulovaná otázka, či sa mení (alebo môže zmeniť) naša kultúrna podstata, alebo dokonca prirodzenosť človeka.

Dôsledky biotechnologického pokroku a nanotechnológií nás privádzajú do éry posthumanistických diskusií a postmoderných strojov. V týchto súvislostiach aj posthumanizmus naberá iný rozmer a predstavuje aj vyšší druh ohrozenia, pretože ide nielen o spolužitie človeka a stroja, pri ktorom sa strácajú hranice, ale aj o ohrozenie samotnej existencie človeka.

Postmoderný stroj podľa Kelemena nás bude napĺňať skúsenosťami, ktoré budeme postupne získavať skúmaním strojov, ktoré tvoríme „na svoj obraz“. Strojov, ktoré sa nám budú svojim správaním stále viac približovať, pomáhať, a ďalej prekonávať svojimi schopnosťami, s ktorými sa budeme musieť naučiť spolunažívať. Práve tento koncept postmoderného stroja nás podľa Kelemena priviedol k posthumanizmu. Posthumanizmus, ak prijme koncept postmoderného stroja stále viac podobného človeku, môže zmeniť stáročia starý humanistický koncept človeka.

Filozoficko-etickým problémom týchto posthumanistických diskusií sa stávajú aj samotné genetické manipulácie a zároveň preceňovanie úlohy génov na naše správanie, ktoré prináša evolučná psychológia. Tvrdenie, že motivácia človeka je do veľkej miery podvedomá, počas 20. storočia problematizovalo tradičné ponímanie zodpovednosti, identity, svedomia a mentality. Teraz ich problematizuje genetika. Ostane ešte miesto pre morálku a zodpovednosť? Čím viac génov predurčuje naše správanie, tým menej zodpovednosti nesie

jednotlivec za svoje úspechy, zločiny, cnosti a neresti. Musíme byť pripravení čeliť hrozbám, ktoré sú obsiahnuté v genetike a robotike a zároveň sa nestať konzervatívcami, ktorí odmietajú pozitívne prísľuby v nich obsiahnuté. Človek je nielen biologicky podmienená bytosť, ale aj sociokultúrne podmienená bytosť. Diskusia príroda versus kultúra ostáva otvorenou. Jedno je však isté. To špecifické, čo robí človeka človekom je istý druh sociálnej inteligencie, ktorú stroje nikdy mať nebudú a čo zároveň presahuje každý biologický základ človečenstva. Podobnú otázku o posthumanistickej budúcnosti si kladie aj Joel Garreau v svojej práci Radikálna evolúcia. Tiež hľadá odpoveď na otázku, či človek zdokonalený pomocou vedy a techniky bude ešte človekom. Zdokonaľovanie a s tým súvisiaca premena človeka sa podľa neho odohráva v 4 oblastiach, pre ktoré sa používa skratka GRIN – ide o genetiku, robotiku, informatiku a nanotechnológie.

Vďaka vývoju v týchto štyroch oblastiach sa dostávame na prah novej etapy aj vývoja človeka, ktorú tento autor nazýva tzv. *riadenou evolúciou*. Podľa neho vstupujeme do takého obdobia technických a technologických vynálezov, ktoré sa dotýkajú vnútra človeka, sú schopné vplývať na naše úmysly, spomienky, ovplyvňovať nielen metabolizmus, ale aj nálady a vôľu, a tým celkovú osobnosť človeka, a vplývať na potomstvo. Podľa Garreaua nastupuje nová etapa evolúcie človeka, ktorej smer si prvýkrát v dejinách budeme môcť vytyčovať sami, tzv. „riadená evolúcia“ (Garreau 2005, s. 12). Tento CYBORG ako kybernetický organizmus sa požíva na označenie ľudí, ktorých možnosti organizmu boli rozšírené prostredníctvom strojov, nových materiálov a pod. Takýto človek podľa NASA je vhodný aj na dlhé kozmické lety a experimenty takto zamerané súvisia predovšetkým s potrebami armády pri zdokonaľovaní vlastností samotných vojakov, pretože zbrane sa ocitli už na hranici vývoja (je to napr. ovládanie potreby spánku, hladu, vylepšenie fyzickej kondície, obmedzenie pocitov únavy a bolesti). Podľa Garreaua sa kľúčovou stáva odpoveď na otázku, ako rýchlo tieto nové technológie sa podarí presadiť do praxe, pretože od toho záleží, či bude dosť času na to, aby sme mohli ovplyvniť smer ich vývoja (tamtiež s. 61). A dodáva: ako veľa múdrosti bude treba, aby sme dosiahli správny úžitok zo získania týchto nadľudských schopností? Táto otázka ostáva stále otvorená.

Dôležitou podmienkou zvládania týchto moderných technológií v ére postmoderných strojov preto budú predstavovať etické kompetencie ako schopnosť tvorivo riešiť každodenné životné situácie. Ide o požiadavku určitých dispozícií u človeka, kde Aristotelovu „fronésis“ doplní potreba „antropologickoej skúsenosti“ sebachápania človeka v súčasnom svete. Ide o formovanie celkovej etickej kultúry osobnosti v spojení s informovanými, premýšľajúcimi sociálnymi aktérmi, ktorí reflektujú podmienky svojej činnosti.

Literatúra

BAUMAN, Z. (1995): *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Slon.

BAUMAN, Z. (2002)*: Tekutá modernita.* Praha: MF.

BECK, U. (2004): *Riziková společnost*. Praha: Slon.

BELL, D. (1999): *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: Slon.

ERIKSEN, T. Hh. (2005): *Tyranie okamžiku*. Brno: Doplněk.

FUKUYAMA, F. (2008): *Koniec człowieka*. Krakow: Znak.

GARREAU, J. (2005): *Radykalna ewolucja*. Waszawa: Prószynski i S-ka SA.

GIDDENS, A. (1998): Důsledky modernity. Praha: Slon.

KELEMEN, J. (2010): *Myslenie a stroj.* Bratislava: Kalligram.

LIPOVETSKY, G. (1999): *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor.

LIPOVETSKY, G. (2007): *Paradoxní štěstí.* Esej o hyperkonzumní společnosti. Praha: Prostor.

SENNETT, R. (2006): *Korozja charakteru*. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizme Warszawa: Wydawnictwo Literackie.

TOFFLER, A. – TOFFLEROVÁ, H. (1996): *Utváranie novej civilizácie.* Politika tretej vlny. Bratislava: Open Windows.

VIRILIO, P. (2004*): Informatická bomba*. Červený Kostelec: Pavel Mervart.

Kontaktná adresa autora:

PhDr. Daniela Navrátilová, CSc.
Katedra humanitných vied
FVT TU Košice so sídlom v Prešove
Bayerova 1
08001 Prešov
e-mail: daniela.navratilova@tuke.sk

PREHĽAD VÝHOD A NEVÝHOD VYBRANÝCH TYPOV MODERNÝCH METÓD PRESONÁLNEJ PRAXE VO VÝBEROVOM PROCESE ZAMESNTNACOV

Valéria Parová, Sandra Antoliková

Abstrakt: Čas ekonomickej krízy je charakteristický aj tým, že manažéri kladú čoraz väčší dôraz na výber nových členov tímu. Pretože obhájiť si pozíciu v tvrdom konkurenčnom prostredí môže firma najmä prostredníctvom svojich ľudí, je potrebné, aby spoločnosť venovala pozornosť práve výberovému procesu zamestnancov. Môže to byť realizované tým spôsobom, že organizácia využije čo najvhodnejšie formy výberu zamestnancov na obsadzované pozície. V príspevku prezentujeme vybrané nové trendy vo výbere zamestnancov ako stále častejšie využívaná metóda AC, videopohovor, tele-interview a možnosti využívania sociálnych sietí pri hľadaní vhodných kandidátov.

Abstract: The period of economic crisis is characterised by the fact that managers put bigger emphasis on selecting new team members. Since the company position in a highly competitive environment can mostly be sustained by means of its personnel, it is necessary to pay attention to the company recruitment and selection hiring process. It can be realized the way that the organization use the most appropriate forms of recruitment for the position. The paper introduces the selected new trends in recruitment such as increasingly popular AC method, videointerview, tele-interview, and the use of social media for finding suitable candidates.

Kľúčové slová: assesment centre, video pohovor, tele-pohovor, výber

Key words: assesment centre, videointerview, tele-interview, recruitment

Ľudia vo firme sú podstatným zdrojom úspechu. Sú spravidla najcennejším a najdrahším aktívom, prostredníctvom ktorého manažéri môžu ovládať ďalšie aktíva spoločnosti ako sú financie, hmotný majetok, nehmotný majetok, znalosti teda firmu ako celok. Pre firmy je teda nutné aby venovali veľkú pozornosť svojim zamestnancom a kládli veľký dôraz na ich zabezpečovanie. Profesionálny prístup v procese získavania a výberu

zamestnancov predstavuje záruku konkurenčnej výhody, a je nápomocný k tvorbe priaznivého sociálneho zázemia a podnikovej kultúry. Cieľom náboru zamestnancov, je získať dostatočný počet uchádzačov a rozpoznať, ktorý z nich bude najviac spĺňať požiadavky voľného pracovného miesta. Je to proces, ktorého cieľom je zaistiť, aby voľné pracovné miesta podniku prilákali dostatočné množstvo uchádzačov s primeranými nákladmi a v pravý čas (Sojka, Čverhová, Hančovská, Kobol, Sýkorová, 2009).

Armstrong (1999) vyšpecifikoval tri fázy získavania a výberu pracovníkov:

- Definovanie požiadaviek – ide o špecifikáciu pracovného miesta, detailný popis, definovanie požiadaviek a podmienok zamestnania
- Prilákanie uchádzačov – preskúmanie rôznorodých zdrojov
- Výber uchádzačov – triedenie žiadostí, pohovory, testovanie, hodnotenie atď.

Každá spoločnosť má k dispozícii veľké množstvo rôznorodých zdrojov k získaniu potrebných pracovníkov. Podľa Sojku, Čverhovej, Hančovskej, Kobola, Sýkorovej (2009), Dvořákovej a kol. (2007) je možné v zásade ísť dvoma smermi:

1. Do vnútra organizácie – kedy potrebné ľudské zdroje získavame z interných zdrojov firmy:
- Pracovné sily ušetrené v dôsledku technického rozvoja,
- Sily, uvoľnené z dôvodu skončenia výroby alebo inými organizačnými zmenami,
- Zamestnanci, ktorí na základe svojich doterajších skúseností môžu vykonávať náročnejšiu prácu,
- Pracovníci, ktorí majú záujem prejsť na inú pracovnú pozíciu.
2. Smerom k vonkajšiemu prostrediu – keď firma získava pracovníkov z externých zdrojov ako sú úrady práce, job-servery, personálne agentúry, inzercia v médiách, spolupráca s pracovnými agentúrami, vzdelávacími inštitúciami, náhodne prihlásení uchádzači, odporúčania vlastných zamestnancov, personálne lízingy a dočasní zamestnanci.

Súčasná doba kladie vysoké nároky a požiadavky za zamestnancov spoločností. Cieľom procesu výberu uchádzačov na obsadzovanú pozíciu v organizácii je nielen získať toho najlepšieho uchádzača na danú pozíciu, ale aj človeka, ktorý sa najviac hodí do príslušného pracovného tímu a firemnej kultúry. Je teda potrebné, aby okrem klasických spôsobov náboru zamestnancov poznali a využívali aj nové trendy vo výbere tých najvhodnejších kandidátov na obsadenie pracovnej pozície.

Jedným z čoraz populárnejších možností výberu pracovníkov je metóda **Assessment Centre (AC).** Tá sa v personálnej praxi udomácnila už dávnejšie a uplatňuje sa nielen v oblasti výberu a hodnotenia pracovníkov, ale stále viac aj pri hľadaní potenciálov a ich ďalšieho dynamického rozvoja. Je to metóda, ktorá sa v porovnaní s tradičnými výberovými konaniami (rozhovor v kombinácii s diagnostickými metódami) ukazuje ako vysoko efektívny, inovatívny a teda aj žiadaný nástroj personálneho výberu v organizáciách z dôvodu kvalitnejšej predikcie, efektívnejšieho výberu a odbornejšieho posúdenia predpokladov pre výkon určitej profesie (Mikuláštík, 2007).

AC nie je určité miesto ale určitý postup – výcviková metóda. Je to teda sled niekoľkých praktických úloh, podľa ktorých sa hodnotí budúci výkon uchádzača v práci. AC zvyčajne prebieha 1-2 dni a obsahuje individuálne, párové a skupinové úlohy (Wagnerová a kol., 2011). Vychádzajúc z viacerých publikačných výstupov (Hroník, 2002, Vaculík, Čupová, 2008, Modranský, Antoliková, Kaščáková, 2013) za výhody AC môžeme považovať:

- Komplexné a mnohostranné hodnotenia, ktoré vychádza z princípov viacerých uhlov pohľadov - pozorovateľov je možné rozdeliť podľa niekoľkých kritérií, napr. vek, pracovné zaradenie, rodová príslušnosť, dĺžka pôsobenia vo firme, postavenie v organizácii, vzdelanie, pracovné skúsenosti, skúsenosti s prácou pozorovateľa a hodnotením v AC a iné.
- Flexibilita – rôznorodé metódy zabezpečujú schopnosť prispôsobiť sa rôznorodým úlohám a zadaniam - AC je flexibilnejší než iné diagnostické nástroje, keďže v prípade potreby môže firma operatívne niektoré aktivity vymeniť, vylepšiť, doplniť a teda každé AC môže byť iné. Vďaka tejto variabilite nie sú nikdy dve AC úplne totožné a teda sa znižuje možnosť vopred sa naň pripraviť.
- Učenie sa – každá úloha predstavuje učenie sa nielen pre účastníkov, ale aj pre assessorov- každé AC má pridanú hodnotu aj v oblasti individuálneho rozvoja pre všetkých účastníkov. Každý hodnotiteľ sa neustále zlepšuje počtom absolvovaných AC, pretože získava cennú praktickú skúsenosť pozorovania, ktorú tak vie použiť aj v iných situáciách.
- Spätná väzba – zvyšuje podiel učenia sa a efektivity - Účastník dostane na základe hodnotenia osobnú spätnú väzbu za účasti externého hodnotiteľa ako zabezpečenie objektivity a následne sa dáva spätná väzba aj priamemu nadriadenému. Výsledky AC tak môžu slúžiť ako veľmi dobrý podklad pre tvorbu vzdelávacích a tréningových

programov vytvorených na mieru jednotlivým účastníkom na základe zistených potrieb.

- Lepšie prijatia záverov a rozhodnutí – tým že každý účastník má možnosť sledovať svojich konkurentov, t.j. má možnosť porovnávať a teda lepšie prijať výsledok procesu.
- Vysoká atraktivita - pretože je možné tu zapojiť rôzne hrové situácie, kreatívne myšlienky, nápady, súťaživosť atď.
- Vysoká spoľahlivosť a validita - napomáha získať aj doplňujúce či overujúce informácie o uchádzačoch, ktoré sa počas pohovoru alebo využitím iných metód nemusia prejaviť v dostatočnej miere, či možnosťou opakovaného použitia metódy – dokáže odhaliť rôzne pretvárky účastníkov.
- Rast image firmy – ktorá využíva moderné a efektívne metódy vo výbere toho najvhodnejšieho zamestnanca do svojho tímu.

Za nevýhody assessment centre sú považované:

- Časovú náročnosť – AC si vyžaduje náročnú prípravu, preškolenie pozorovateľov, účasť na AC a vyhodnotenie. To všetko trvá cca 1-3 dni.
- Finančnú náročnosť - sa odráža predovšetkým od efektivity použitia tejto metódy - vysoká finančná náročnosť Assessment Centre spočíva predovšetkým v personálnom a organizačnom zabezpečení, kedy je nevyhnutné zabezpečiť viaceré miestnosti vrátane technického vybavenia.
- Simulačné riziko – predstavuje to, že účastníci sa môžu počas AC správať inak ako v skutočnej situácii - môže to predstavovať rozpor medzi pozorovaným správaním v simulovanej a reálnej situácii, čo môže čiastočne skresliť výsledok AC.
- Zvýhodnenie niektorých osobnostných typov – nie každý sa stotožní s improvizáciou, preferuje skupinovú prácu, podmienky situácie, keď ho pozoruje viac pozorovateľov, atď.
- Vysoké riziko chýb – napríklad z nedostatočnej motivácie, nesprávne zvolenej situácie/pozorovanej kompetencie, slabým využitím informácií ako aj chybami pozorovateľov.
- Riziko expertného prístupu – najmä pri využití úzko zameraných špecialistov, kedy sa vytráca výhoda AC, t.j. rôznorodosť uhlov pohľadov, kombinácia skúseností a znalostí.

Novým trendom vo výbere zamestnancov sú aj **video pohovory**, ktorých počet z roka na rok rastie. Rozoznávame tri typy video pohovorov: Profilové videá, ktoré predstavujú takpovediac videovizitku alebo video CV uchádzača, ktoré umožňuje personalistovi získať okamžitý prehľad nielen o vzdelaní, pracovných skúsenostiach, záujmoch kandidáta, ale aj o jeho komunikačných zručnostiach či prezentačných schopnostiach. Jednosmerné videá (one-way videos), ktoré umožňujú personalistovi zaslať vopred pripravené otázky viacerým kandidátom naraz a následne si vybrať možných uchádzačov podľa ich video odpovedí. Obojsmerné videá/živé videá (two-way videos, live videos) sa veľmi približujú klasickému pohovoru, ktorý prebieha prostredníctvom web kamery (SKYPE), kde sa fyzicky zúčastňuje personalista a záujemca o danú pracovnú pozíciu – väčšinou sú nahrávané. Tento nový trend vo výbere zamestnancov je vhodné použiť najmä pri vysokom počte záujemcov, kedy je potrebné vyselektovať vhodných kandidátov v čo najkratšom čase. Video pohovor musí byť dôkladne pripravený vopred do najmenších detailov. Záujemcovia o prácu odpovedajú na vopred pripravené otázky a ich reakcie je možné sledovať okamžite (White, 2013).

Tento netradičný typ výberu zamestnancov zatiaľ nie je na Slovensku často praktizovaný, ale fakty o video pohovoroch, hovoria o tom, že sa postupne stávajú fenoménom personalistiky. Vychádzajúc z Whiteovej (2013), Hendricka (2011) a personálnej praxe, za výhody video pohovorov sú považované:

- Ekonomická stránka – video pohovory znižujú celkové náklady spojené s realizáciou náboru nových zamestnancov nielen po finančnej ale aj po stránke časovej.
- Dostupnosť – hlavnou výhodou je možnosť zvoliť si preferovaný čas pohovoru, úspora času pri cestovaní na pohovor, získanie skúsenosti z novej formy pracovnej komunikácie, ako aj celkové pohodlie známeho prostredia.
- Možnosť nahrávania záznamu – čo umožňuje personalistom opätovné prehratie pohovoru (napr. pre analýzu neverbálnej komunikácie - až 93% komunikácie je neverbálnej - 55 % prezradí tvár uchádzača, 38 % tón jeho hlasu a 7 % jeho slová) alebo jeho ďalšie prehratie budúcim nadriadeným uchádzača.
- Jednoduchosť prevedenia - 74 % personalistov považuje video pohovor za jednoduchší. (video pohovor je viac jednoduchší pre personalistov, ako pre manažérov zodpovedných za výberový proces)

Okrem výhod, majú video pohovory aj určité negatívne stránky ako pre zamestnávateľa, tak aj pre samotného uchádzača (Hendrick, 2011, Thompson, 2013):

- Uchádzači o prácu, s ktorými zamestnávatelia realizujú video pohovor, vychádzajú z výberových procesov horšie, ako uchádzači o prácu, ktorí sa zúčastnili klasického pohovoru „tvárou v tvár".
- Neraz sa môže zdať zamestnávateľovi, uchádzač na kamere menej atraktívny, dôveryhodný či schopný, pritom to ale nemusí tak byť. Rovnaké vlastnosti prisudzujú aj uchádzači zamestnávateľom a taktiež to môže byť klam.
- Video pohovor môže nepriaznivo ovplyvňovať reakcie uchádzača, ale aj úsudok zamestnávateľa.
- Stavia medzi uchádzača a zamestnávateľa technologické bariéry.

Ďalšou možnosťou výberu vhodného kandidáta na obsadzovanú pozíciu je **tele-pohovor** (telefonický pohovor). Táto metóda sa vo väčšine prípadov využíva pre úvodné kolo, t.j. predvýber vhodných uchádzačov o prácu, pričom dochádza prvej selekcii ich počtu. Trvanie telepohovoru býva kratšie ako osobný pohovor a slúži nielen na prvotné porovnanie požiadaviek na kandidáta so skutočnosťou (napr. pri požiadavke na jazykové znalosti môže byť vedení v cudzom jazyku), ale aj na jeho pohotovosť a schopnosť zachovať si chladnú myseľ, keďže nie je vo väčšine prípadov avizovaný uchádzačovi vopred.

Výhodami telepohovoru sú (Opdenakker, 2006):

- Široký geografický záber – uchádzači o pracovnú pozíciu sú telefonicky zastihnuteľný kedykoľvek a najmä kdekoľvek (napr. matky na rodičovských dovolenkách, uchádzači pracujúci na zmeny, atď.)
- Ekonomická stránka – predstavuje najmä finančná úspora pre realizáciu predvýberu vhodných kandidátov, ale aj časová úsporu
- Jednoduché prevedenie.
- Minimalizácia vizuálneho prvého dojmu – znižuje možné skreslenie prvého dojmu.
- Možnosť nahrania záznamu pre opätovné vypočutie.

Na druhej strane za nevýhody sú považované:

- Nemožnosť vidieť kandidáta – vytvoriť si celkový dojem aj za pomoci analýzy reči tela uchádzača ako dôležitého zdroja informácií o kandidátovi.
- Nepredvídateľnosť situácie alebo miesta, v ktorom je uchádzač zastihnutý - čo neumožňuje vytvoriť štandardnú situáciu pohovoru ako takého.
- Časové obmedzenie – keďže telepohovor trvá priemerne iba 5-10 min, otázky musia byť preto cielene zamerané na získanie relevantných informácii na posunutie alebo odmietnutie kandidáta do druhého kola výberového procesu.

Vývoj informačných technológií sa podpísal na vzniku fenoménu dnešnej doby, ktorým je e-recruitment, teda výber zamestnancov prostredníctvom elektronických zdrojov. Spoločnosti používaním moderných technológií čoraz častejšie využívajú online testovanie, vďaka ktorému sa majú možnosť pracovať so stovkami uchádzačov uchádzajúcich sa o dané pracovné miesto. Internet poskytuje možnosť rýchlo zistiť, či kandidát uvádzajúci znalosť cudzieho jazyka alebo pc programu spĺňa požadovanú úroveň a na základe tohto média dnešnej doby, spoločnosti používajú rôzne HR aplikácie alebo HR softvéry.

Príchod sociálnych sietí (Facebook, LinkedIn, Tweeter, Youtube, rôzne blogy, poradne, atď.) zmenil od základov náš doterajší spôsob života - zverejňujeme statusy, komenty, „lajkujeme“, „tweetujeme“, zdieľame, nechávame odkazy, radíme, nakupujeme, pracujeme, zabávame sa, komunikujeme s priateľmi, vytvárame rôzne skupiny a jedným „klikom“ vieme rozhodnúť o možnom priateľstve. Najbadateľnejší vplyv sociálnych sieti je viditeľný najmä na takzvanej generácii Y – digitálnej generácii, ktorú podľa wikipédie tvoria ľudia narodení od polovice sedemdesiatych rokov do polovice deväťdesiatych rokov. Predpokladá sa, že túto generácia Y bude do roku 2025 tvoriť 75% všetkých pracovníkov na svete Táto generácia využíva sociálne siete nielen v osobnom, ale aj v pracovnom živote a ich kariérnom rozvoji. Náboroví pracovníci v súčasnosti využívajú sociálne siete nielen na kontrolu profesijných profilov, predvýber potenciálnych kandidátov, či získanie referencií, ale aj k networkingu samotného - profily na profesijných networkingových sieťach fungujú ako dôležitá komparatívna výhoda pri predselekcii vhodných kandidátov na obsadzovanú pozíciu. Sociálne siete často umožňujú personalistom získať cenné informácie o danom uchádzačovi**.** Práve správanie mimo pohovor je dôležité, keďže úlohou personalistu je nájsť vhodného zamestnanca a nie kvalitného herca. Sociálne siete často prezradia veľa nielen o charaktere uchádzača, ale aj o jeho postojoch, záujmoch a niekedy aj o vzťahu k danému oboru (Dhawan, 2012). Z výhod uvádzame (Wright, 2006, Kunwar, 2012):

- Ekonomická stránka – po finančnej stránke dochádza k minimalizácii nákladov nielen na inzerciu voľného pracovného miesta, ale aj na organizáciu predvýberového kola náboru, po stránke časovej predstavujú sociálne siete možnosť okamžitého priameho oslovenia vhodného kandidáta na obsadzovanú pozíciu.
- Image firmy – možnosť vytvorenia si firemného profilu na prezentáciu portfólia produktov, oznamovanie plánovaných eventov organizácie, kde môže dôjsť k priamemu osloveniu možného kandidáta organizáciou (event – recruitment) a vice verza.

- Široký záber vyhľadávania talentov a vhodných zamestnancov – rýchlo dostupné informácie o vzdelaní, zamestnaní, kariérnom vývoji, atď., vzájomné prepojenie kontaktov.
- Možnosť overenia informácií, znalostí, referencií, čo predstavuje určitú nápovedu pri predselekcii uchádzačov.

Za nevýhody považujeme:

- Možná časová náročnosť pri hľadaní vhodného kandidáta na voľnú pozíciu.
- Riziko diskriminácia vhodného kandidáta na základe napr. videí, fotografií, komentárov atď.
- Nedôveryhodnosť dostupných informácii o možnom uchádzačovi – t.j. do akej miery sú informácie zverejnené užívateľom sociálnych sietí pravdivé?
- Dostupnosť a dočasnosť informácii na sociálnych sieťach - uchádzač často krát zverejní iba toľko a tie informácie, ktoré on považuje za relevantné a ktoré môže kedykoľvek upraviť alebo zmazať.
- Nemožnosť odstránenia hanlivých komentárov, či už o organizácii, jej produktoch či zamestnancoch.

Záver

V príspevku sme upriamili pozornosť najmä na vybrané nové trendy vo výbere zamestnancov. Súčasná doba a turbulentná ekonomická situácia si vyžaduje byť profesionálom pri každej činnosti, ktorú firma vykonáva. Riadiaci pracovníci a personalisti spoločnosti by mali vykonávať pohovor s každým potenciálnym pracovníkom inou formou, podľa toho akú funkciu by mal v spoločnosti vykonávať. Je preto potrebné aby firma využívala okrem osobného pohovoru aj moderné formy výberu zamestnancov, odhadla správnu chvíľu na ich použitie, pretože následný nesprávny výber zamestnancov má za následok nesplnené ciele spoločnosti.

Literatúra

ARMSTRONG.M. 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DHAWAN, E. 2012. Gen-Y Workforce And Workplace Are Out Of Sync. In *Forbes* [online]. [cit. 2013-09-27]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/85broads/2012/01/23/gen-y-workforce-and-workplace-are-out-of-sync//>.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2007. Management lidských zdroju. Praha: H.B.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDRICK, E. 2011. What are the pros and cons of using video for recruitment? In *Strategic HR Review* [online]. 2011, Vol. 10 Iss: 6, [cit. 2013-09-28]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14754398&volume=10&issue=6&articleid=1958682&show=html&PHPSESSID=r0bjgbf79g4fv3jkt1uo5fugj3>.

HORNÍK, F. 2002. Poznejte své zaměstnance – vše o assestment centre. Brno: Era, 2002. ISBN 80-7366-020-2.

KUNWAR, M. 2012. *The role of social networking sites in recruitment* [online]. [cit. 2013-09-27]. Dostupné na internete: <http://www.slideshare.net/monikakunwar/the-role-of-social-networking-sites-in-recruitment>.

MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažérska psychologie.* 2. vydání. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MODRANSKÝ, R., ANTOLIKOVÁ, S., KAŠČÁKOVÁ, Z. 2013. Prehľad výhod a nevýhod metódy assessment centre pri výbere vhodných kandidátov (zamestnancov) v personálnej praxe organizácie *In. Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů:* Sborník konference: QUAERE 2013. 3. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2013. ISBN 978-80-905243-7-8, ETTN 085-13-13020-05-1.

OPDENAKKER, R. 2006. Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research In *Forum Qualitative Social Research* [online]. 2006, Volume 7, No. 4, Art. 11, [cit. 2013-09-20]. Dostupné na internete: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/391%26sa%3DU%26ei%3DFdsJTdDCGYOnrAer0YjVDg%26ved%3D0CP4BEBYwXg%26usg%3DAFQjCNEsC2J0wILvNuH7LEhQaA2znBkKvw>.

SOJKA, L., ČVERHOVÁ, D., HANČOVSKÁ, E., KOBOL, A., SÝKOROVÁ, M. 2009. Riadenie ľudských zdrojov. Prešov: Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, 2009. ISBN 978-80-8068-871-4.

THOMPSON, J. 2013. *Video killed the interview star* [online]. [cit. 2013-09-27]. Dostupné na internete: <http://www.degroote.mcmaster.ca/articles/video-killed-the-interview-star/>.

VACULÍK, M., ČUPOVÁ,J. 2008. Zhodnocení typů assessment center vzhledem k jejich účelu. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 42, 3 - 4, s. 61-73. ISSN 0033-300X.

WAGNEROVÁ, I. a kol. 2011. Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WHITE, S., 2013. *Video Interviewing: no longer for early adopters* [online]. [cit. 2013-10-5]. Dostupné na internete: <http://www.hrtechblog.com/wp-content/uploads/2013/01/0113-Video-Interviewing-No-Longer-Early-Adopters-Whitepaper.pdf/>.

WRIGHT, N. 2011. *The impact of social media on recruitment* [online]. [cit. 2013-09-27]. Dostupné na internete: <http://www.nigelwright.com/Assets/Documents/TheImpactofSocial MediaonRecruitment.pdf>.

Wikipédia. *Millenials*. [online]. [cit. 2013-09-27]. Dostupné na internete: <http://en. wikipedia.org/wiki/Millennials>.

Kontaktná adresa autorov:

Mgr. Valéria Parová
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu, PU v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail. parovavalika@gmail.com

PaedDr. Sandra Antoliková
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, PU v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail. sandra.antolik@yahoo.com

ZAVEDENIE KOUČINGOVEJ KULTÚRY VO FIRMÁCH

Valéria Parová, Zuzana Kaščáková

Abstrakt: Koučing ako dôležitý rozvojový a manažérsky nástroj je v posledných rokoch uznávaným módnym trendom, ktorý dorazil už aj do našich končín. Mnohokrát je však toto slovo používané v skreslenom význame a kde-kto dnes o sebe tvrdí, že je koučom. Koučing je naozaj veľmi efektívny nástroj a existuje aj množstvo štúdií a literatúry na túto tému. Mnohé firmy si však uvedomujú, že nestačí len občas využiť koučingové služby. Koučing prináša oveľa väčšie výsledky, keď je to systematická a cielene zavedená súčasť firemnej kultúry. Príspevkom by sme chceli poukázať na možnosti zavedenia koučingovej kultúry do našich firiem, ako aj na výhody a prínosy využívania koučingu.

Abstract: Coaching is recognized to be one of the trendy important development and managerial tools that finally comes also to Eastern Europe. Many times is the word coaching misused and a lot of people presume themselves to be a coach. Based on various studies and literature coaching is really very effective tool. Many companies nowadays realize the need not to use coaching techniques only from time to time but that coaching is much more effective when it is implemented across the whole company as an important part of company culture. In this article we would like to show the possibilities how to implement the coaching culture into the organizations as well as describing the advantages and benefits of coaching usage in business life.

Kľúčové slová: koučing, manažment, firemná kultúra, koučingová kultúra

Key words: coaching, management, company culture, coaching culture

Koučing

Pracovný svet je komplexný a neustále sa mení. Pod vysokým tlakom meniacich sa podmienok sa zvyšujú aj nároky na zamestnancov a manažéri na všetkých úrovniach musia využívať nové nástroje a techniky na efektívne vedenie a riadenie zamestnancov. Koučing je značne silný nástroj v modernom pracovnom svete. Je dokázané, že je to vysoko efektívny spôsob rozvoja jednotlivcov ako aj firemnej výkonnosti. Môžeme ho nazvať aj kľúčovým

manažérskym nástrojom, ktorý prináša neskutočné výhody, pomáha manažérom vyťažiť maximum z ich tímov, podporuje zamestnaneckú angažovanosť a podporuje vysokovýkonné pracovné miesta (Crane, 2005).

Koučing je jedna z najúčinnejších metód, ako sa efektívne učiť prostredníctvom vykonávania určitej činnosti. Je to veľmi účinný prostriedok zameraný na podporu zamestnancov, aby boli schopní riešiť náročné úlohy počas svojej práce. Zakladá sa na partnerstve medzi kočom a koučovaným. Koučovanie pomáha dosahovať ciele a zabezpečuje efektívnu spätnú väzbu na všetky vykonávané činnosti (Lojda, 2001). Náhlovský a Suchý (2007) definujú koučovanie ako:

- Vzťah medzi dvoma rovnocennými partnermi – koučom a koučovaným, ktorý sa zakladá na vzájomnej dôvere, otvorenosti a úprimnosti.
- Je to špecifická a dlhodobá starostlivosť o človeka, jeho úspešnosť a rast tak v profesionálnom ako aj v osobnom živote.
- Základom koučovania je kladenie otázok koučovanému a doviesť ho k tomu, aby si sám odpovedal, lepšie poznal sám seba i svoje okolie, aby si dokázal stanoviť víziu budúcnosti, odvodil z nej svoje ciele a krok za krokom ich napĺňal.

Do roku 2011 nebolo veľa objektívnych výskumov o koučingu. Londýnska firma ILM (Institute of Leadership and Management - inštitút pre vedenie a manažment) sa rozhodla zrealizovať výskum medzi britskými firmami, aby získala odpovede na otázky ako firmy pristupujú ku koučingu, čo stojí za rapídnym zvýšením využitia koučingu, ako a prečo organizácie využívajú koučing a čo sa z toho dá uplatniť všeobecne v praxi. Na základe konkrétnych odpovedí dotazovaných manažérov, koučingových špecialistov aj cca 230 firiem (sústredili sa na väčšie britské spoločnosti s počtom zamestnancov viac ako 250), spoločnosť ILM (2011) zostavila najlepšie koučingové praktiky, ktoré môžu byť zdieľané s inými firmami, či odborníkmi na koučing. Mnohí lídri aj napriek uvedomeniu si potreby koučingu potvrdili, že jeho aktuálne využitie je oveľa nižšie oproti potenciálnemu možnému využitiu.

V posledných rokoch patrí koučing aj na Slovensku k čoraz žiadanejším produktom poradensko-vzdelávacích spoločností. Ide o profesionálnu podporu rozvoja manažérov i zamestnancov. Vrcholoví manažéri v spoločnostiach, ktoré sa rozhodli pre túto cestu profesijného a osobného rozvoja zisťujú, že koučing pomáha dosahovať ciele naozaj rýchlejšie aj ľahšie. Koučovanie môže byť súčasťou rozvojových programov, ktoré dodávajú externé spoločnosti, a tak isto koučovať môže aj interný kouč, ba dokonca môže byť aj užitočným manažérskym nástrojom, štýlom, filozofiou, paradigmou. Koučing nie je záležitosťou len vrcholového manažmentu, ale dostáva sa aj na nižšie riadiace úrovne, medzi

obchodníkov a pracovníkov prvého kontaktu. Koučing si vytvára stabilnú pozíciu v systéme profesijného vzdelávania a rozvoja. Čoraz častejšie sa aj na Slovensku hovorí o zavádzaní koučingovej kultúry do života organizácií, čím môže firma veľmi intenzívne ovplyvniť postoje, hodnoty, vlastnosti, city, emócie a motívy preferované v spoločnosti. Koučing teda môžeme považovať za strategickú investíciu so zaručenou návratnosťou (Giertlová, 2007).

Hlavným cieľom koučovania je prinútiť manažérov k prehodnoteniu svojho správania takým smerom, aby sa ich každodenná práca rozvíjala, bola efektívna a mala účinný dopad. Je založený na detailnej znalosti ľudskej komplexnosti, ktorá umožňuje analyzovať správanie v rôznych situáciách, vytvárať rôzne vzťahy a metódy práce a tým usmerňovať pracovníkov, aby smerovali k vytýčeným cieľom (Stacke, 2000).

Zatiaľ čo silný trend zvýšeného využitia koučingu pokračuje naprieč mnohými odvetviami, aj rôznorodosť spôsobov využitia koučingu vyzerá byť na vzostupe. Organizácie čoraz častejšie využívajú aj rôzne rozšírené formy koučingu (Crane, 2005):

- individuálny koučing, ktorý sa stále viac a viac koncentruje na vysoko potenciálnych lídrov ako na odstavených lídrov
- rôzne workshopy na koučingové zručnosti
- tímový a skupinový koučing
- kouč-kouč mentoring
- využitie koučingových techník v dennej práci manažéra a lídra

Podľa štúdie Bersin&Associates (2011), manažéri vo firmách, ktoré efektívne a cielene pripravujú a rozvíjajú svojich manažérov aby koučovali, sú o 130% ochotnejší dosiahnuť výraznejšie a lepšie obchodné výsledky a až 39% lepšie výsledky v oblasti zamestnaneckej angažovanosti, produktivity a služieb zákazníkom. Navyše vo firmách, kde senior manažment veľmi často koučoval iných, boli dosiahnuté o 21% vyššie obchodné výsledky. V pracovnom kontexte môžeme povedať, že koučing je o neustálom zlepšovaní ľudskej kapacity doručiť zamestnávateľovi vyšší výkon. Sila koučingu a koučingovej kultúry môže viesť k výrazným zlepšeniam v týchto oblastiach (Greene, 2013):

- Rozvoj zručností na všetkých úrovniach
- Vytváranie dostatočného množstva pripravených talentovaných lídrov
- Angažovanosť všetkých zamestnancov
- Udržanie si zamestnancov vo firme
- Zlepšenie biznis výsledkov

Koučingová kultúra

Vytváranie koučingovej kultúry je dlhodobý proces na budovanie kapacity tvorby a vysokovýkonných organizácií. Mnoho spoločností si uvedomuje silu koučingu ako vysokoúčinného nástroja riadenia a vedenia ľudí. Koučingové zručnosti pre lídrov a manažérov sú videné ako neustále rastúci predpoklad vysokej výkonnosti. V koučingovej kultúre, všetci členovia kultúry sa ambiciózne angažujú v priamej a úprimnej koučingovej konverzácii plnej rešpektu, neobmedzovaní formálnymi vzťahmi a väzbami, ako môžu zlepšiť svoje pracovné vzťahy a individuálnu či kolektívnu výkonnosť. Všetci sa naučili ako hodnotiť a efektívne využívať spätnú väzbu ako silný rozvojový nástroj aby produkovali vyššiu úroveň osobnej zodpovednosti, profesionálneho rozvoja, vysoko dôveryhodných pracovných vzťahov, sústavne sa zlepšujúcich pracovných výkonov a neustále rastúcej zákazníckej spokojnosti (Anderson, 2011).

V nedávnom prieskume, ktorého sa zúčastnilo 80% senior biznis lídrov z celkového počtu zúčastnených vyplýva, že pre mnohých z nich je zavedenie a vytvorenie koučingovej kultúry jednou z priorít. Myslia si, že zmena firemnej výkonnosti je možná len ak koučing bude neoddeliteľnou súčasťou ich firemnej kultúry. Opýtaní lídri veria, že koučingová kultúra zvyšuje zameranie na rozvoj druhých a riadenie výkonnosti, zvyšuje zdieľanie a využitie znalostí, vedie k viac participatívnemu a transparentnému rozhodovaniu a robí učenie a rozvoj hlavnou prioritou. Zjednodušene povedané – koučingová kultúra je kultúra obchodovania / podnikania, ktorá využíva prvky koučingu v komunikácii. Je to kultúra, v rámci ktorej ľudia komunikujú a konajú navzájom medzi sebou na báze hodnôt a predpokladov koučingu, ktoré sú (Anderson, 2011):

- Rozvíjať ľudí
- Rozvíjať výnimočnú schopnosť
- Dodržiavať dohody
- Pýtať sa otázky za účelom pochopenia situácie namiesto odpovedania

Táto kultúra vytvára okrem šťastnejšieho pracovného miesta aj lepšie obchodné výsledky, ktoré vytvorili motivovanejší, kreatívnejší a angažovanejší zamestnanci.

Ako vytvoriť koučingovú kultúru?

Podniková kultúra podľa Armstronga (2007) predstavuje súbor hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnienok, ktoré síce nikdy neboli formálne napísané, ale aj tak určujú spôsob správania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Kultúru môžeme

chápať aj ako súbor neformálnych pravidiel, ktoré určujú ako by sa ľudia poväčšine mali správať.

Najjednoduchšie môžeme povedať, že kultúra je zdieľaný súbor očakávaní, ktoré určuje ako ľudia konajú a správajú sa navzájom. Tieto očakávania môžu byť explicitne dané alebo implicitne pochopené. Vychádzajú zo súboru zdieľaných hodnôt a myšlienok, ktoré sa ľudia väčšinou nepýtajú. Sú uchovávané v postupoch a príbehoch, či mýtoch, ktoré sa hovoria o firme. Jedná sa o spôsob komunikácie vo firme, pozdravy či oslovenia, štýl obliekania zamestnancov, nepísané ale bežne zaužívané pravidlá.

Zaviesť alebo zmeniť firemnú kultúru nie je jednoduché. Ľudia len veľmi ťažko menia zabehnuté spôsoby a postupy, pokiaľ nemajú silnú motiváciu a nie sú k tomu cielene vedení. Pri zavádzaní koučingovej kultúry môžeme naraziť na mnohé prekážky a preto by firmy nemali podceniť proces riadenia zmien. Aj pre túto kultúru si musíme získať širšiu koalíciu a verejne prezentovať prvé úspechy. Pre úspešnú implementáciu koučingovej kultúry je nevyhnutné mať zabezpečené tieto tri základné piliere (Hawkins, 2012):

1. Definovať si koučingovú stratégiu
2. Prepojiť ju so zmenou organizačnej kultúry
3. Nastaviť vhodnú koučingovú infraštruktúru.

Zavedenie koučingovej kultúry si vyžaduje nový postoj k zmene. Lídri identifikovali týchto 5 stratégií na dosiahnutie želaného stavu (Anderson, 2011):

1. Naplniť firmu manažérmi a lídrami, ktorí môžu a vedia byť vzorovým príkladom v koučingovom prístupe
2. Prepojiť koučingové výstupy na úspech biznisu. Vytvoriť kompetenčný model so strategickými koučingovými cieľmi, taktikou a opatreniami týkajúcimi sa koučingového správania
3. Koučovať seniorských lídrov k vytvoreniu kultúrnej zmeny. Až dvakrát viac lídrov chcelo tímový koučing ako lídri povedali, že sa im dostalo tímového koučingu.
4. Oceňovať a uznávať správanie podporujúce koučingovú kultúru. Zvýrazniť vzorové príklady a pozitívne výsledky ako výstupy týchto nových typov správania.
5. Integrovať koučing medzi ostatné procesy na riadenie / vedenie ľudí.

Pri rozhodovaní o spôsobe vytvorenia či zavedenia koučingovej kultúry je najprv potrebné sa pozrieť na existujúce spôsoby využitia koučingu v biznise. Niektoré spôsoby sú viac, niektoré menej efektívne.

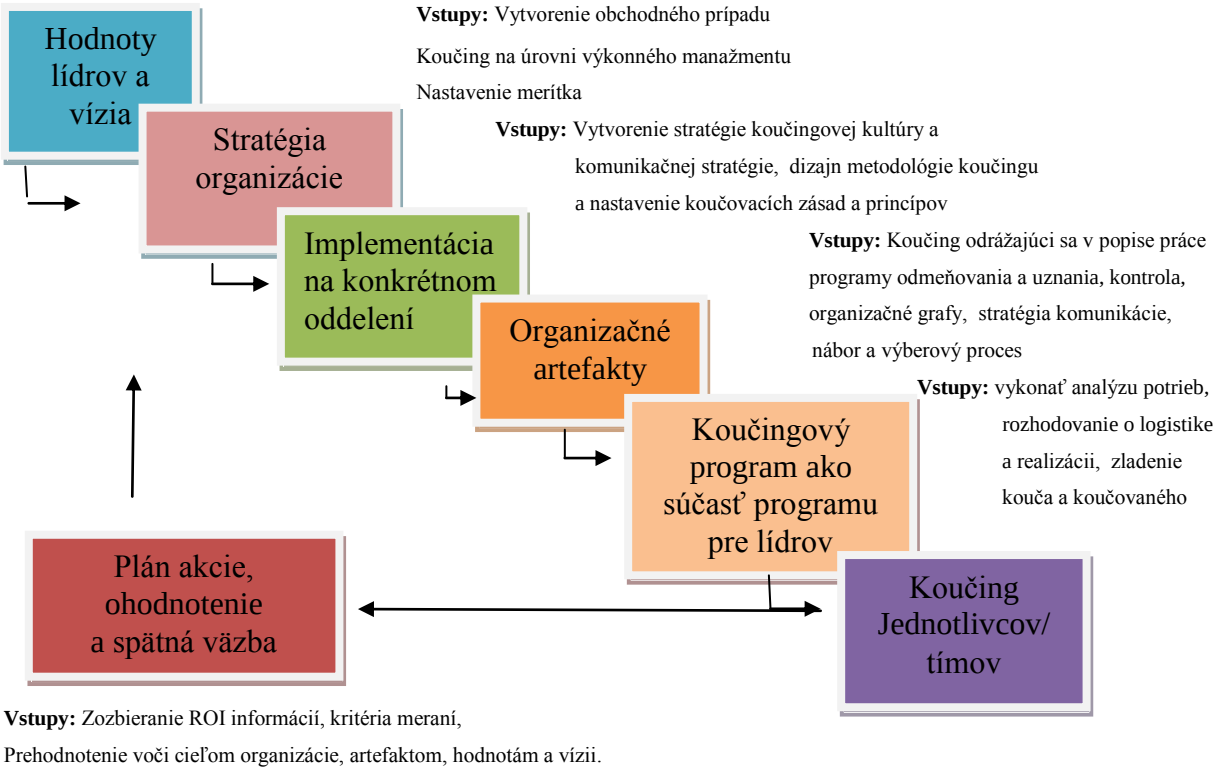
1. Koučing ako trest – využíva koučing ako spôsob nápravy alebo zlepšenia ľudí, ktorí nepodávajú dobrý výkon. Prostredníctvom koučingu ľudia dostávajú odkaz, pokiaľ sa

nezlepšíš dáme ti koučing. Toto je strašné využitie tak úžasného nástroja, ktoré viedlo k mnohým nedorozumeniam a pochopeniam koučingu v biznise. V mnohých prípadoch ľudia, ktorí podávajú nedostatočný výkon ani nevedia čo robia, prečo to robia alebo ani nevedia ako to robia. Pre nich je najvhodnejšia forma tréning alebo priama konkrétna inštrukcia, nie koučing. Ak ani to nezafunguje, vtedy je vhodné človeka presunúť na pozíciu, ktorú zvládne alebo ho nechať odísť z firmy.

2. Koučing ako náhrada tréningu – opäť nedostatočné využitie koučingu. Tréning, čiže rozvoj zručností ľudí priamo v malých alebo veľkých skupinkách prepojený priamo s aktívnym učením je lacnejší a oveľa efektívnejší spôsob rozvoja.
3. Koučing ako spôsob rozvoja koučingových spôsobilostí manažérov – to je najvhodnejší spôsob využitia. Poskytnúť manažérom koučingové zručnosti aby získali zo svojich podriadených to najlepšie a vhodne zvládali konflikty. Hlavnou úlohou manažérov je riadiť, čiže dosahovať výsledky prostredníctvom práce iných ľudí. Koučingový spôsob im môže pomôcť práve v situáciách kde direktívny prístup neúčinkuje. Koučing pomáha rozvíjať aj otvorenú komunikáciu a vedenie ľudí prostredníctvom kladenia otázok a stimulovania ich kreativity. Je to vhodnejší spôosob, ako im presne povedať, čo majú robiť. To vedie paradoxne k zníženiu práce pre manažérov, keďže ľudia sa stanú viac kreatívni a zodpovední za seba a svoje výsledky. Toto je najdôležitejšia pozitívna črta koučingovej kultúry v biznise.
4. Koučing ako spôsob rozvoja lídrov – cesta ako nastaviť koučing ako autentický štýl vedenia, aby ich spôsob vedenia vychádzal priamo z ich osobnostnej podstaty. Lídri tak vydajú zo seba to najlepšie a toto je veľmi výhodné aj pre organizáciu. Toto využitie koučingu prináša vynikajúce výsledky ak kouč a klient sú vhodne zladení. Keďže koučingová kultúra musí byť zavedená zhora, je to nevyhnutná súčasť akéhokoľvek rozširovania koučingového vplyvu do organizácie.

Posledné dva vymenované spôsoby využitia koučingu môžu byť využité strategicky a koordinované ako súčasť rozvoja koučingovej kultúry. Ak všetky tieto iniciatívy sú prepojené so stratégiou tvorby koučingovej kultúry, tak to môže vytvoriť významný rozdiel v organizácii v súvislosti s jej obchodnými výsledkami.

Obr. č.1 Schéma implementácie koučingu.



Zdroj: Ashdown (2010)

Samozrejme existujú aj obštrukcie pri vytváraní koučingovej kultúry. Medzi najčastejšie patria konkurenčné podnikateľské tlaky, nedostatok interných zručností alebo nedostatok uznania a ocenenia pre ľudí zaangažovaných v koučingu (O´Connor, 2011).

Záver

V našom príspevku sme upriamili pozornosť na možnosti zavedenia koučingovej kultúry, ktorá predstavuje cestu k zodpovednosti, lojalite a k angažovanosti zamestnancov. Koučing a koučingová kultúra pomáha v rozvoji tak jednotlivcom a skupinám ako aj celej firme. Firmy by ale nemali zabúdať na rôznorodosť koučingových programov a preto si musia uvedomiť, že cesta k úspechu a naplneniu cieľov organizácie vedie cez schopnosť vybrať si ten najvhodnejší. Koučing je moderná metóda, ktorá ešte v našich podmienkach nie je dostatočne využívaná. Organizácie v súčasnosti musia spĺňať základné atribúty moderných spoločností, pokiaľ chcú ustáť v súčasnom tvrdom konkurenčnom prostredí. Mali by teda obohacovať svoju firemnú kultúru o moderné prvky, ku ktorým koučing nepochybne patrí.

Z praxe je zrejmé, že koučing využévajú najmäveľké spoločnosti s medzinárodnou účasťou. V materskej firme sa im tento spôsob riadenia ľudí osvedčil a teda to chcú zaviesť aj v novej dcérskej krajine. Z pohľadu nákladov to taktiež nepredstavuje vysokú položku, keďže na to majú interne vyškolených zamestnancov, ktorí to pomáhajú implementovať celosvetovo. Zameranie je samozrejme na biznis koučing alebo koučing výkonnosti, pretože tieto formy najviac súvisia s cieľmi a stratégiou firmy.

Firmy najčastejšie využívajú koučing pre stredný a vyšší manažment aj na Slovensku. Mnohokrát sú aj niektorí zamestnanci oddelenia riadenia ľudských zdrojov vyškolení pre potreby interného koučingu v nejakej oklieštenej podobe.

Mnohé firmy však ponúkajú aj koučing v súvislosti so zvládaním prepojenia pracovného a súkromného života. Pretože len spokojný zamestnanec dokáže podať maximálny výkon a prinášať tak pre firmu výsledky. A ak je zamestnanec spokojný v súkromí, nič mu nebráni sa naplno venovať pracovným úlohám a povinnostiam. Preto sa firmy nebránia poskytovať koučing zamestnancom aj pre mimopracovné oblasti, už aj na Slovensku.

Ako však už bolo spomenuté, zavádzanie koučingovej kultúry vo firmách je ešte len v plienkach a má pred sebou dlhú cestu. Úspešné zavedenie však určite prinesie organizácii želaný efekt.

Literatúra

ANDERSON, M. C., FRANKOVELGIA, C., HERNEZ-BROOM, G. 2011. *Creating Coaching Cultures: What Business Leaders Expect and Strategies to Get There.* [online]. 2011. Elektronický dokument. [cit. 2013-25-10]. Dostupné na internete: <www.ccl.org/leadership/pdf/research/CoachingCultures.pdf>

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASHDOWN, N. 2010. *How do I build a coaching culture.* [online]. 2013. Elektronický dokument. [cit. 2013-25-10]. Dostupné na internete: <http://www.opendoorcoaching.com.au/how-do-i-build-a-coaching-culture.html>

CLUTTERBUCK, D., MEGGINSON, D. *Making coaching work: creating a coaching culture.* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 181 s. ISBN 1-84398-074-6.

CRANE, T. 2005. *Creating a COACHING CULTURE - today's most potent organizational change process for creating a "high-performance" culture.* [online]. 2005. Elektronický

dokument. [cit. 2013-5-10]. Dostupné na internete: <http://www.wabccoaches.com/bcw/2005_v1_i1/feature.html>

GARR, S. 2011. *High-Impact Performance Management: Maximizing Performance Coaching.* [online]. 2011. Elektronický dokument. [cit. 2013-5-10]. Dostupné na internete: <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/111511_ES_HIPM-Practices1_SSG_Final.pdf>

GIERTLOVÁ, K. 2007. *Koučovanie s ľudmi: Prečo vôbec koučovať*. [online]. 2007. Elektronický dokument. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na internete: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/serial-o-koucovani-preco-vobec-koucovat.html>

GREENE, B. 2013. *The power of a coaching culture on organisational performance.* [online]. 2013. Elektronický dokument. [cit. 2013-25-10]. Dostupné na internete: <http://www.cpiworld.com/knowledge-center/white-papers/the-power-of-a-coaching-culture-on-organizational-performance.html>

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenné praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAWKINS, P. 2012. *What is a coaching culture? The key ingredients.* [online]. 2012 *In* Creating a coaching culture [online]. Elektronický dokument. [cit. 2013-25-10]. Dostupné na internete: <http://mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/9780335238958.pdf>

ILM, 2011. *Institute of Leadership & Management: Creating a coaching culture.* [online]. 2011. Elektronický dokument. [cit. 2013-25-10]. Dostupné na internete: <https://www.i-l-m.com/~/media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/G443_ILM_COACH_REP%20pdf.ashx>

LOJDA, J. 2011. *Manažérske dovednosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J. 2007. *Koučování v manažerské praxi.* Praha: Grada Publishing,a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

O´CONNOR, J., LAGES, A., LAMAS, D.A. 2011. *Creating A Coaching Culture.* [online]. 2011. Elektronický dokument. [cit. 2013-5-10]. Dostupné na internete: <http://www.roicoaching.co.uk/docs/1_a_coaching_culture.pdf>

STACKE, E. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing,a.s. 2005. ISBN 80-247-0937-6

Kontaktná adresa autorov:
Mgr. Valéria Parová
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu, PU v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail. parovavalika@gmail.com

Ing. Zuzana Kaščáková, MHR
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: zkascako@gmail.com

SOCIÁLNO KULTÚRNE ASPEKTY REGIÓNOV ZVLÁDANIA NÁROČNÝCH SITUÁCII V PRÁCI MANAŽÉRA

Valéria Parová

Abstrakt: Manažérska prax je práca s ľuďmi, je o komunikácii, vedení, usmerňovaní a o riešení náročných situácií, s ktorými manažér prichádza do každodenného kontaktu. V rámci príspevku sa zaoberáme problematikou zvládania náročných situácií v manažérskej práci. Cieľom je porozumieť predikcii správania sa manažérov v náročných situáciách manažérskej praxe. Predmetom výskumu bolo zistiť ako kultúrno-sociálne podmienky ovplyvňujú preferenciu jednotlivých stratégii zvládania.

Abstrakt: Management practice is work with people, and it is about communication, leadership, guiding and solving challenging situations that manager comes into daily contact. In this article we deal with problems of coping with difficult situations in managerial work. The aim is to understand the forecast behavior of managers in difficult situations of managerial practice. The research was to investigate how cultural and social conditions are affecting the preference of individual coping strategies.

Kľúčové slová: zvládanie, náročné situácie, manažér

Key words: coping, challenging situations, manager

Manažér sa každodenne podieľa na riešení náročných a problémových situácii v rámci svojej práce. Sú to „situácie, ktoré na nás kladú veľké požiadavky, vysoké nároky, napríklad nové pracovné zaradenie, v ktorom nevystačíme so svojou kvalifikáciou, skúsenosťami, zručnosťami a poznatkami, náhla strata zamestnania, pretrvávajúce konflikty v rodine, sa zaužívalo označenie náročné alebo ťažké životné situácie.” (Bratská, 1992, s.35).

Oravcová (2004, s. 274) zadefinovala záťažové a náročné situácie nasledovne: „záťažou je taká situácia, ktorú charakterizuje disproporcia medzi požiadavkami, nárokmi danej situácie a kapacitnými možnosťami, schopnosťami, zručnosťami človeka potrebnými na jej zvládnutie.“

Mikšík (1991) vypracoval škálu od optimálnych záťažových situácií až po extrémne záťažové situácie, ktoré vyvolávajú psychické zlyhanie a vedú k dezintegrácii osobnosti. Do tejto škály zaradil nasledovné situácie:

- Situácie náročné na výkonnosť – ktoré v extrémnych prípadoch môžu viesť k vyčerpanie fyzických či psychických síl.
- Problémové situácie – ktoré si vyžadujú nový spôsob riešenia, zmenu spôsobu života, zmenu činnosti a ktoré môžu viesť k neschopnosti vyriešiť problém.
- Frustračné situácie – kedy sa medzi jednotlivcom a jeho stanoveným cieľom objaví neprekonateľná prekážka, a môžu viesť k výskytu syndrómu frustrácie alebo deprivácie.
- Konfliktné situácie – ktoré môžu viesť k dezintegrácii rozhodovacích procesov.
- Stresogénne situácie – tie vedú k dezintegrácii psychických štruktúr.

Pri zvládaní záťažových situácií, pojem zvládnuť znamená pomocou vlastných síl a schopností stačiť na istú prácu a poradiť si s určitými úlohami a požiadavkami v nejakej situácii (Bratská, 2006).

Anglický pojem coping znamená „vedieť si poradiť a vyrovnať sa s mimoriadne ťažkou, takmer nezvládnuteľnou situáciou, stačiť na nezvyčajne ťažkú úlohu. Inak povedané znamená s niekým bojovať, doslova biť sa, snažiť sa ho premôcť, a tak sa s ním porátať, zvládnuť ho, skrotiť a podrobiť vlastnej vôli – v tom zmysle aj zvládnuť životnú krízu, konfliktné napätie a spor nepriateľských síl.“ (Křivohlavý, 1994, s. 42).

„Pri riešení náročných a problémových situácií môžeme použiť rôzne stratégie zvládania, ktoré bližšie popísal Baumgartner (2001, s. 195):

- **Zameranie alebo orientácia na problém** – kedy si zostavíme postupnosť krokov a podľa toho konáme. Tieto stratégie obsahujú úsilie pôsobiť na prostredie a meniť ho. Vyskytujú sa tu prejavy správania ako analýza problému, zostavenie plánu postupu, aktívne samostatné konanie.
- **Zameranie na emócie** – usilujeme sa prehodnotiť svoj prístup k veci. Využívanie týchto stratégií znamenajú snahu vplývať na vlastné emocionálne reakcie a prežívané ťažkosti, meniť ich v smere primeranejšieho prijatia situácie. Obsahujú expresívne vyjadrovanie emócií, reinterpretáciu javov, prijatie situácie ale aj popieranie. Pri zvládaní orientovanom na emócie sa môže vyskytovať hľadanie opory (podpory) u iných ľudí.

- **Orientácia na únik** – zabudneme na problém a nepripúšťame si ho. Sú to tendencie k únikovým reakciám ako sú denné snenie, spánok, užívanie alkoholu alebo drog.“

Zvládať náročné situácie sa manažéri učia sa samotným zvládaním. Každá náročná situácia, ktorou prešiel mu poskytne informácie o tom, aká stratégia bola pri riešení daného problému vhodná, a ktoré stratégie sa pri danom probléme neosvedčili. Manažéri, pokiaľ narazia na problém, pri riešení ktorého sa nedajú použiť metódy a spôsoby z minulosti, teda sa dostanú do krízy, vo svojej praxi často krát využívajú na zvládanie náročných situácií metódu pokusu a omylu. Často krát aj táto metóda je cestou k vyriešeniu danej náročnej situácie (Baštecká, 2005).

Proces zvládania je dynamický, lebo sa mení u toho istého človeka v čase podľa požiadaviek situácie, prostredia a účinností používaných stratégií**.** Zvládanie nie je považované za stabilnú osobnostnú črtu, aj keď v určitých etapách vývinu jednotlivca môže dochádzať k uprednostňovaniu určitého súboru snažení (Bratská, 2001).

Na preferenciu jednotlivých stratégií zvládania, správania, hodnôt ako aj riadenia spoločnosti pôsobí veľa faktorov. Jedným z nich sú aj regionálne a sociálno-kultúrne rozdiely, teda socio-kultúrny prístup riešenia určitých situácií..

Kultúra je vlastne spôsob života ľudí a vyznačuje sa štyrmi zložkami:

- Tradičné formy správania – aktivity každodenného života, práce, štýl prejavovania afektivity, fyzický rast a vývin, reakcia na choroby, smrť, postup v spoločnosti a reakcie na nadprirodzené javy.
- Prijaté normy a zásady, očakávania, emócie, ktoré ovplyvňujú správanie ľudí.
- Artefakty – predmety, ktoré zohrávajú pre jednotlivcov významnú úlohu.
- Inštitúcie – ekonomické, politické, sociálne a náboženské.

Kultúra teda formuje určitý charakteristický štýl prežívania a správania sa ľudí, vyžadujúci určité kompetencie. Jednotlivci tvoria, menia a prenášajú svoje kultúrne vzorce na svoje deti a ľudí okolo seba, ktoré ich časom môžu prispôsobiť svojim potrebám. Kultúra sa môže meniť pod vplyvom vonkajších okolností. Kultúra je vlastne rámcom, podľa ktorého jeho členovia vidia okolitý svet, interpretujú udalosti a správajú sa podľa vopred odsúhlasených vzorcov. Samozrejme existujú aj isté kultúrne odlišnosti, ktoré sa prejavujú určitým správaním a prežívaním. Jednotlivé kultúry sa od seba líšia v spôsobe riešenia bežných ľudských problémov, vo významoch, ktoré pripisujú životu, vedeniu, usporiadaniu svojej rodiny, prežívaniu vzťahov a vo vzájomnej výmene informácií (Ruisel, 2004).

Každý jedinec má určité hodnoty ktoré, sa vytvárajú prostredníctvom socializácie, sú súčasťou spoločenského vedomia a sú hierarchicky usporiadané do systému hodnôt (value system), ktorý určuje najvšeobecnejšie postoje, životný štýl a morálku každého človeka. Výskum hodnôt v národných kultúrach je spätý s menom Geerta Hofstedeho, ktorý v 60. a 70. tych rokoch uskutočnil výskum na zamestnancoch spoločnosti IBM v 50 krajinách, 66tich národnostiach. Na jeho základe vyjadril 4 dimenzie národnej kultúry (kde vznikajú kultúrne rozdiely), ku ktorým neskôr pridal aj piatu (Prucha, 2010 s. 81):

- Mocenský odstup (power distance) - označuje vnímanie nerovnomernosti rozdelenia moci, pričom vyjadruje vzdialenosť medzi ľuďmi v sociálne odlišnom postavení (napr. medzi vedúcimi a podriadenými).
- Vyhýbanie sa neistote (uncertainity avoidance) - hovorí o rozsahu, v akom sa príslušníci kultúry cítia ohrození neistými, či neznámymi situáciami. Ide o to, aký majú postoj k zmenám, ktoré prinášajú riskantné a neisté situácie, ako napr. zmena zamestnania.
- Individualizmus - kolektivizmus (individualism-collectivism) - Rozsah závislosti jednotlivca od kolektívu (rodiny, tímu atď.) a miera jeho voľnosti pre vlastnú iniciatívu.
- Maskulinita - femininita (masculinity- femininity) - Táto dimenzia vyjadruje zastúpenie tzv. mužského prvku v hodnotách príslušnej kultúry (priebojnosť, súťaživosť). Maskulinita sa vzťahuje na národy, kde sú rodové role jasne odlíšené, napr. Japonsko, Rakúsko, Taliansko, Švajčiarsko, Mexiko. Naopak, femininita sa vzťahuje na národy, kde sa rodové role prekrývajú, čo sa odráža napríklad aj na rovnosti príležitostí v zamestnaní medzi pohlaviami.
- Dlhodobá - krátkodobá orientácia (longterm- shortterm orientation) - Dlhodobá dimenzia podľa Hofstedeho vyjadruje v kultúre pestovanie vlastností vedúcich k vytrvalosti, a systematickej práci na dlhodobejších cieľoch, často zahŕňa aj podriadenie sa vzdialenejším úspechom. Krátkodobá perspektíva sa zameriava na okamžité výsledky a blízke ciele.

Psychológia sa stále zaujímala o diferencie medzi národmi ako sú spôsob života, hodnoty, postoje, morálka, stereotypy, predsudky, etnické identity či používanie jazyka. Kognitívni psychológovia sa čoraz častejšie zaujímajú o problematiku vzťahu kognitívneho vývinu a kultúrnych vplyvov. Podstatná časť z nich zastáva názor, že práve kultúra formuje podoby inteligencie príslušníkov toho-ktorého civilizačného okruhu. (Ruisel, 2008) V roku 1956 túto skutočnosť sformuloval Fergusson (Berry, 2002, s.115, in Ruisel, 2008) „Kultúrne

faktory predpisujú čo sa budeme učiť a v akom veku, v dôsledku toho rozdielne kultúrne prostredia vedú k vývinu rozdielnych typov schopností. „

Zagoršeková (1998) chápe kultúrnu identitu ako súbor určitých znakov, ktoré charakterizujú totožnosť a odlišnosť kultúr, vplyvy medzi nimi a ich pôsobenie na tvorbu sociokultúrnych štruktúr, na základe ktorých jednotlivci organizujú a koordinujú svoj sociálny život. Spomínaná autorka vidí kultúrnu identitu ako súbor činiteľov zabezpečujúcich stabilitu, ochranu a udržanie existujúceho stavu konfigurácie kultúr v širšom alebo užšom geopolitickom regióne.

Môžeme teda konštatovať, že úspešnosť zvládnutia obsahovej stránky práce manažéra v určitom regióne alebo v určitej kultúre je závislá od úrovne vedomostí a schopností viesť ľudí tak, aby všetky procesy v organizácii viedli k naplneniu cieľov. Každý manažér vo svojej práci využíva určité vedomosti a zručnosti, pričom jeho úspešnosť zvládať náročné situácie manažérskej práce sa odráža od toho, ako dokáže skombinovať teoretické poznatky získané štúdiom s praktickými dispozíciami a so svojimi osobnostnými a charakterovými vlastnosťami.

Metóda

V rámci výskumu sme použili metodiku **CSI – Coping Strategy Indicator –** je metodika, ktorá je založená na metodologickom predpoklade dispozičného chápania predikcie správania. Znamená to, že nezávisle od určitej situácie existujú striktné spôsoby riešenia náročných situácií, ktoré bez ohľadu na konkrétne aspekty situácií ovplyvňujú voľbu odpovedí. Teda existuje istá transsituačná stabilita v správaní sa manažérov pri riešení náročných situácií. Dotazník v metodike CSI obsahuje 33 otázok, ktoré ukazujú a opisujú rôzne spôsoby riešenia situácie, ktorú respondent popíše v úvode metodiky. Jednotlivé otázky sú umiestnené do troch subškál, ktoré predstavujú jednotlivé stratégie zvládania náročných situácií (každá stratégia obsahuje 11 otázok). Posudzovanie bolo realizované na základe 4 bodovej škály Likertovho typu, kde manažéri odpovedali možnosťami: 1 – áno, 2 – skôr áno, 3 – skôr nie, 4 – nie. Metodika CSI nám umožňuje identifikovať 3 stratégie zvládania náročných situácií – inštrumentálna stratégia, stratégia hľadania pomoci, stratégia vyhýbania, ktoré vyšpecifikoval Amirkhan (1990).

Výsledky

Údaje získané na výskumnej vzorke, ktorú tvorilo 145 manažérov pracujúcich v rôznych spoločnostiach na celom Slovensku boli spracované faktorovou analýzou a potvrdili viacero štatisticky významných súvislostí.

Vymedzenie výskumnej vzorky:

Výskumnú vzorku tvorilo 145 manažérov pracujúcich v rôznych spoločnostiach na celom Slovensku.

- **podľa pohlavia** - výskumnú vzorku tvorilo 145 manažérov, z ktorých bolo 93 mužov t.j. 64% a 52 žien t.j. 36%.
- **podľa veku** - priemerný vek za celú výskumnú vzorku bol 44,8, najmladší respondent mal 26 rokov a najstarší mal 66 rokov.
- **podľa ukončeného vzdelania** - zo všetkých 145-tich respondentov malo ukončené stredoškolské vzdelanie 10 respondentov t.j. 7%, ukončený prvý stupeň vysokoškolského vzdelania malo 47 respondentov t.j. 32%, druhý stupeň vysokoškolského vzdelania malo ukončený 79 respondentov t.j. 55% a 9 respondentov t.j. 6% malo ukončený tretí stupeň vysokoškolského vzdelania.
- **podľa úrovne riadenia** - zo všetkých 145-tich respondentov 35 respondentov t.j. 24% pracovalo vo vrcholovom manažmente, 53 respondentov t.j. 37% pracovalo na strednej úrovni riadenia a 57 respondentov t.j. 39% pracovalo na úrovni operačného riadenia.
- **podľa veľkosti organizácie** - z celej výskumnej vzorky pracovalo 53 respondentov t.j. 37% v organizácii, ktorá mala od 0 do 150 zamestnancov, 39 respondentov t.j. 27% v organizácii, ktorá mala od 151 do 250 zamestnancov, 11 respondentov t.j. 8% v organizácii, ktorá mala od 251 do 500 zamestnancov, 18 respondentov t.j. 12% v organizácii, ktorá mala od 501 do 1000 zamestnancov a 24 respondentov t.j. 16% v organizácii, ktorá mala 1001a viac zamestnancov.
- **podľa dĺžky praxe** - priemerná hodnota dĺžky praxe bola 7,67 rokov, minimálna manažérska prax bola 1 rok a maximum odpracovaných rokov v riadiacej funkcii bolo 40 rokov.
- **podľa regiónu** - zo všetkých 145-tich respondentov bolo 49 respondentov t.j. 34% zo Západného Slovenska, 29 respondentov t.j. 20% bolo zo Stredného Slovenska a najväčšiu časť tvorili respondenti z Východného Slovenska, ktorých bolo 67 t.j.46%.

Rozdiely v preferenciách stratégií zvládania náročných situácií z hľadiska regiónu pôsobenia.

Pri zisťovaní rozdielov v preferenciách, sme zistili štatisticky významné rozdiely z hľadiska regiónov pôsobenia pri stratégii SO teda pri stratégii sociálnej opory a stratégii VH čiže pri vyhýbaní sa, ktoré sú uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1: Rozdiely v preferenciách stratégií zvládania náročných situácií z hľadiska regiónu pôsobenia

Premenné	F - test	P - významnosť	Priemer Západné Slovensko	Priemer Stredné Slovensko	Priemer Východné Slovensko
PR	1,774	0,173	1,716	1,642	1,632
SO	7,17	0,001	2,315	2,692	2,544
VH	11,896	0	3,07	3,288	3,249

Zdroj: vlastné spracovanie

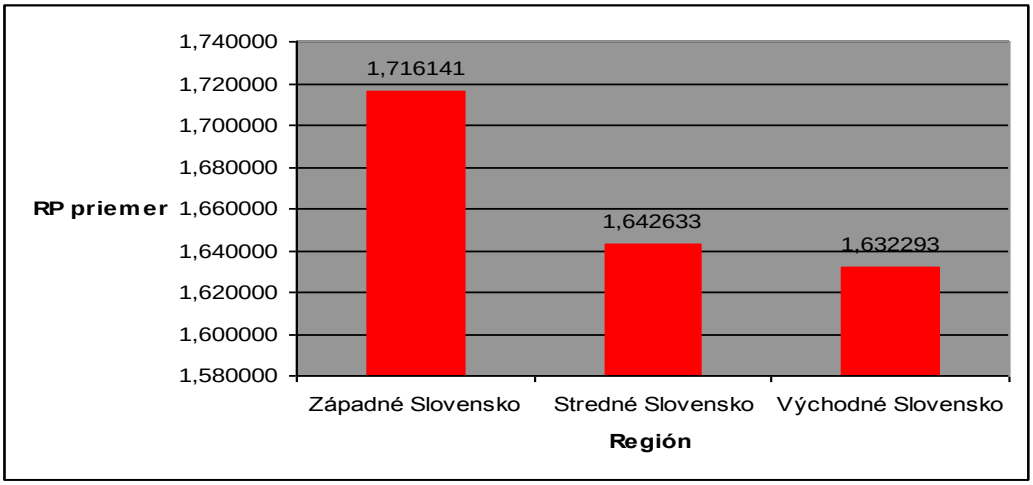
Výsledky v tabuľke č.1 nám síce hovoria o existencii rozdielov, ale chceli sme zistiť, konkrétne, v ktorých regiónoch sa zistili rozdiely v preferenciách stratégii a ako sa preferencie jednotlivých regiónov líšia. Na zistenie konkrétnych rozdielov sme použili Post Hoc štatistiky – Scheffeho test. Výsledky sú popísané v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií RP – riešenie problémov z hľadiska regiónu.

Región	Západné S.	Stredné S.	Východné S.
Západné S		0,443	0,195
Stredné S.	0,443		0,982
Východné S.	0,195	0,982	

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 1: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií RP – riešenie problémov z hľadiska regiónu.



Zdroj: vlastné spracovanie

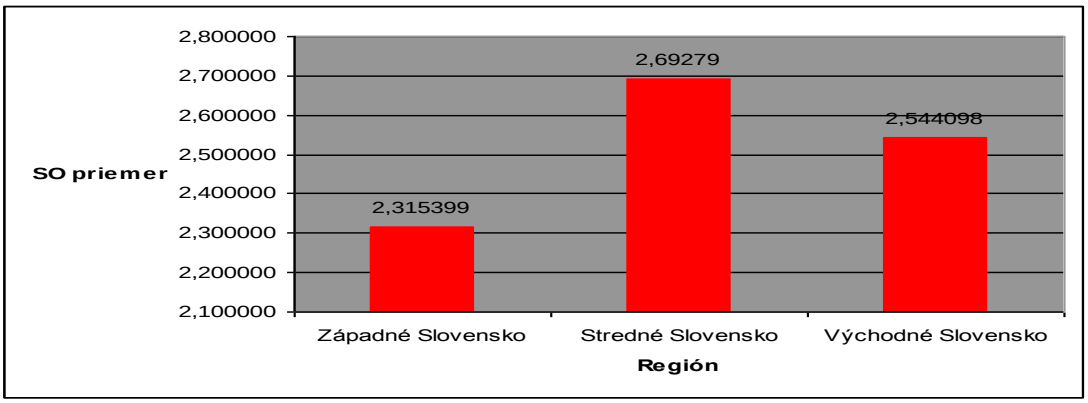
Výsledky vo vyššie uvedených tabuľkách popisujú skutočnosť, že pri stratégii RP, teda riešení problémov, neboli zistené významné štatistické rozdiely v preferenciách. Teda región pôsobenia nemá vplyv na stratégiu RP - riešenie problémov.

Tabuľka 3: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií SO – sociálnej opory z hľadiska regiónu.

Región	**Západné S**	**Stredné S.**	**Východné S.**
Západné S		0,002	0,027
Stredné S.	0,002		0,330
Východné S.	0,027	0,330	

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií SO – sociálnej opory z hľadiska regiónu.



Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov uvedených v Tabuľke 3 vyplýva, že štatisticky významné rozdiely sa potvrdili pri stratégii SO - sociálna opora a to u manažérov zo stredného a východného Slovenska.

Hodnoty v tabuľke hovoria o tom, že rozdiely existujú medzi manažérmi pôsobiacimi na západnom Slovensku a manažérmi pôsobiacimi na strednom Slovensku, a tak isto existujú rozdiely aj medzi manažérmi zo západného Slovenska a manažérmi z východného Slovenska. Uvedené rozdiely môžeme vysvetliť tak, že manažéri západného Slovenska na stratégiu sociálnej opory hovoria skôr áno, to znamená, že táto skupina manažérov stratégiu sociálnej opory využíva pomerne často.

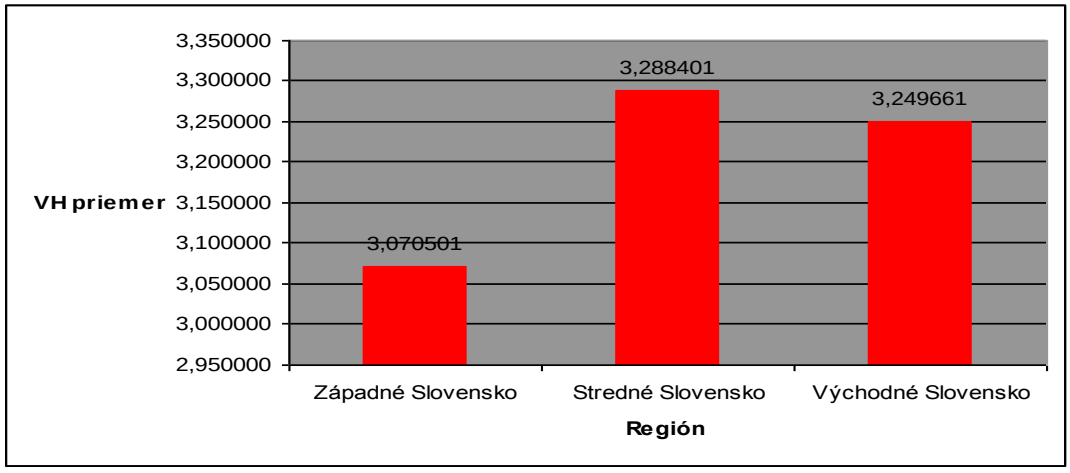
Riadiaci pracovníci na strednom a východnom Slovensku pri preferencii stratégie sociálnej opory dosahujú vyššie hodnoty, čo znamená, že ich odpovede sa približujú k odpovedi skôr nie. Z toho vyplýva, že manažéri zo stredného a východného Slovenska nevyužívajú stratégiu sociálnej opory tak často ako manažéri na západnom Slovensku.
Najviac ale stratégiu sociálnej opory odmietajú manažéri stredného Slovenska. Tieto výsledky výskumu môžu byť spôsobené pravdepodobne regionálno – kultúrnymi špecifikáciami.

Tabuľka 4: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií VH – vyhýbanie sa z hľadiska regiónu.

Región	Západné S.	Stredné S.	Východné S.
Západné S.		0,000	0,000
Stredné S.	0,000		0,742
Východné S.	0,000	0,742	

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3: Preferencie stratégie zvládania náročných situácií VH – vyhýbanie sa z hľadiska regiónu.



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky v tabuľke č.4 nám hovoria, že štatisticky významné rozdiely v preferencii stratégie VH – vyhýbanie boli zistené u dvoch skupín manažérov a to zo stredného a východného Slovenska, čo je potvrdením toho, že uvedené rozdiely existujú medzi manažérmi zo západného Slovenska a manažérmi zo stredného Slovenska a medzi riadiacimi pracovníkmi zo západného Slovenska a riadiacimi pracovníkmi z východného Slovenska. Všetky skupiny manažérov na stratégiu vyhýbania hovoria skôr nie, ale najväčšie rozdiely sú medzi manažérmi zo západného Slovenska a ostatnými dvoma skupinami manažérov, u ktorých bolo zistené razantnejšie odmietanie danej stratégie. Aj tieto výsledky je možné vysvetliť na základe regionálno-kultúrnych špecifík. Rozdiely medzi manažmentom na strednom a východnom Slovensku pre stratégiu vyhýbania sa boli len minimálne.

Záver

Výsledky výskumu poukazujú na to, že k tomu aby manažéri boli schopní prostredníctvom svojich ľudí napĺňať ciele organizácie musia dokázať zvládať aj menej komfortne situácie. Z prezentovaných výsledkov môžeme konštatovať, že nie je možné zaujať rovnaký postoj a stratégiu, na jeden a ten istý problém. Zvládanie a preferovanie konkrétnych zvládacích stratégií je vo veľkej miere ovplyvňované viacerými faktormi, medzi ktoré zaradzujeme aj región pôsobenia a kultúru. Výsledky a zistenia jednoznačne potvrdili vplyv regiónu na výber a preferenciu jednotlivých stratégií zvládania. Manažéri, zúčastnení nášho výskumu potvrdili, že kultúrno-sociálne podmienky výrazne ovplyvňujú riešenie úloh, ktoré im prináša každodenná prax.

Literatúra

AMIRKHAN, J., H. A. 1990. Factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 59, s. 1066-1074.

BAŠTECKÁ, B. a kol. 2005. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0708-X.

BAUMGARTNER, F. 2001. Zvládanie stresu – coping. In Aplikovaná sociálna psychologie II. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0042-5.

BRATSKÁ, M. 2006. Reflexie súčasných a budúcich autorít o autorite a zvládaní. In Štýly zvládania záťaže a osobnosť. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2006. ISBN 80-88910-23-4.

BRATSKÁ, M. 2001. Zisky a straty v záťažových situáciách alebo príprava na život. Bratislava: Práca , 2001. ISBN 80-7094-292-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. 1994. Jak zvládat stres. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7178-774-4.

MIKŠÍK, O. 1991. Zjišťování struktury a dynamiky psychické odolnosti a integrovanosti osobnosti. Bratislava: Psychodiagnostika, 1991

ORAVCOVÁ, J. 2004. Sociálna psychológia. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2004. ISBN 80-8055-980-5.

PRUCHA, J. 2010. Interkulturní psychologie. Praha : Portál, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7367-709-1

RUISEL, I. 2008. Myslenie-osobnosť-múdrosť. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2008. ISBN 978-80-88910-25-1

RUISEL, I. 2004. Inteligencia a myslenie. Bratislava: Ikar, a.s., 2004. ISBN 80-551-0766-1

ZAGROŠEKOVÁ, M. B. 1998. Problém identity a integrity kultúr. In: Acta culturologica. Zv. 2. Bratislava : EL&T 1998. s. 21 - 29.

Kontaktná adresa autora:
Mgr. Valéria Parová
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: parovavalika@gmail.com

SOCIÁLNE ASPEKTY DYNAMIKY JAZYKA

Mária Pažuchová

Abstrakt: Z logického spektra pojmu si vybrali jednotlivé národy rôzne príznaky z ich hľadiska dôležité, teda determinované daným spoločenstvom a podľa pomenovacích možností vlastného jazyka ich nominovali. Neustála a zvýšená potreba nominácie nových slov je dynamickým, prakticky každodenným javom a vyvoláva ju permanentný pohyb v spoločnosti, ktorý sa najdynamickejšie odráža v oblasti lexiky. Nominačné jednotky ako jazykový výraz pre výsek skutočnosti vznikajú pod tlakom spoločenských potrieb kognície a komunikácie spolupôsobením sémantických a formatívnoštrukturálnych procesov.

Abstract: Different nations chose different attributes they considered important from the logical spectrum of the notion, these attributes were determined mostly by individual society, and within the possibilities of their own language they nominated them. Perpetual and growing need to nominate new words is a dynamic, everyday phenomenon that is caused by permanent movement in the society that is dynamically reflected in the field of lexicology the most. Nominative units as language expressions for naming a part of reality are formed under a pressure of social cognitive needs and communication by semantic, word-forming and structural processes.

Kľúčové slová: logické spektrum pojmu, spoločenská determinácia nominácie, komparácia realizácie pomenovania v nemeckom a slovenskom jazyku, dynamika lexiky podľa spoločenského dopytu, zdroje obohacovania slovnej zásoby, neologizmy, internacionalizmy, turistická lexika

Key words: logical spectrum of the notion, social determination of the nomination, comparing realisation of naming in German and Slovak language, dynamic of lexicology according to the social requirements, sources of vocabulary, neologisms, internationalisms, touristic lexicology

Z logického spektra pojmu si vybrali jednotlivé národy rôzne príznaky z ich hľadiska dôležité, teda determinované daným spoločenstvom a podľa pomenovacích možností vlastného jazyka ich nominovali. Práve disproporcia medzi pomenovacími prístupmi tiež

spôsobila rozdiely v jazykovom zachytení reality, ktorá sa neustále prirodzene vyvíja a mení, čo sa zo všetkých jazykových rovín odráža najviac práve v lexike, v jej dynamike.

Tento problém – akými slovotvornými prostriedkami zafixovali, v našom prípade, Slováci a Nemci jednotky reality turizmu, aké gnozeologicko-logické vlastnosti pojmu uprednostnili pri stvárňovaní pomenovania v onomaziologickej štruktúre – chceme demonštrovať na niekoľkých príkladoch v oblasti lexiky turizmu.

Za základ korpusu sme si zvolili nemecké texty (Kaspar, 1991, 1995; Pažuchová, 2004), pretože neexistuje doposiaľ súhrn turistickej lexiky v žiadnom lexikografickom diele.

Pre onomatologickú a onomaziologickú konfrontáciu a analýzu sme sa rozhodli pre smer porovnávania slovenský jazyk > nemecký jazyk, t. z. ako sa formálna stránka a onomaziologická štruktúra slovenského pomenovania realizuje v jazyku nemeckom. Z ich porovnávania vyplynuli vzťahy ekvivalencie od totálne symetrickej až po totálne asymetrickú.

Skúmaná problematika v slovenskej jazykovede ešte nie je spracovaná (ak aj, tak len okrajovo). Máme na mysli onomaziologickú analýzu konkrétneho jazykového materiálu. Sťaženú pozíciu predstavovala aj fakt, že turistický slovník v slovenčine nie je a nepodarilo sa nám ho objaviť ani v po nemecky hovoriacej oblasti.

Každý jazyk pre dorozumievanie sa disponuje určitým počtom jednotiek – slovnou zásobou. Jeho najvnútornejšia časť predstavuje jadro slovnej zásoby a vonkajšia jej periférium. Medzi nimi je neustály prechod.

V lingvistickej teórii je viacero definícií slovnej zásoby. Uvedieme jednu, ktorá sa tiež odvoláva na sociálnu determinovanosť jej vzniku a dynamiky: „Slovná (lexikálna) zásoba jazyka (lexika) je otvorený súbor jednoslovných a viacslovných lexikálnych jednotiek. Pomocou nich sa človek ako člen istého jazykového spoločenstva zmocňuje reálnej a virtuálnej mimojazykovej skutočnosti.“ (Furdík, 2004, s. 23).

Furdík (2004) odôvodňuje slovotvorný vývin (súhrn zmien v systéme postupov, prostriedkov a útvarov tvorenia nových lexikálnych jednotiek: vznik, zánik, zmeny funkcie, resp. miesta príslušného postupu, prostriedku a útvaru v tomto systéme za isté časové obdobie) vzájomným pôsobením dvoch činiteľov: pomenovacích potrieb spoločnosti a pomenovacích možností jazykového systému.

Slovná zásoba podlieha zmenám, ktoré vyvolávajú rôzne faktory. Fenoménom zmeny významu sa lingvistika zaoberá už dlhý čas. Neustála a zvýšená potreba nominácie nových slov je dynamickým, prakticky každodenným javom a vyvoláva ju permanentný pohyb v spoločnosti, ktorý sa najdynamickejšie odráža v oblasti lexiky.

Slovnú zásobu vyslovene sociálne determinovane poníma Schippanová (1992) a charakterom sociálnych vzťahov vysvetľuje psychologické príčiny zmien významu.

Nominačné jednotky ako jazykový výraz pre výsek skutočnosti pod tlakom spoločenských potrieb kognície a komunikácie spolupôsobením sémantických a formatívnoštrukturálnych procesov rôznym spôsobom chápu aj Fleischer a Barzová (1995).

Martincová (1983) prijíma všeobecný názor o sociálne podmienenej dynamike slovnej zásoby, ktorá je výsledkom vzájomného pôsobenie intralingválnych a extralingválnych zákonitostí vývoja jazyka. V súvislosti s neustálou regeneráciou slovnej zásoby a s otázkou vzťahu jazyka a spoločnosti, jazyka a myslenia rieši aj problematiku neologizmov a aj vznik tzv. terminologických pomenovacích jednotiek.

K názorom o najintenzívnejšom odraze spoločenských zmien v lexikálnej zásobe sa prikláňajú Filipec a Čermák (1985) .

Spoločenská a psychologická determinovanosť slovnej zásoby našla svoje uplatnenie aj v interdisciplinárnych vedách ako je psycholingvistika a sociolingvistika.

Slovná zásoba sa obohacuje z rôznych zdrojov. Podstatným zdrojom dynamiky slovnej zásoby sú neologizmy. Problematika neologizmov je podstatná pri skúmaní lexiky turizmu (najmä v slovenčine), pretože jej terminologická sústava je stále len v štádiu tvorenia. Conrad (1988, s. 161) definuje neologizmus (Neuwort) ako každé v určitom čase novoutvorené slovo, väčšinou zvyčajnými slovotvornými prostriedkami (odvodzovaním a kompozíciou) alebo prevzatím z iných jazykov.

Termínom neologizmus sa označujú lexikálne prostriedky, ktoré pomenúvajú nový predmet či jav skutočnosti, alebo majú štylistickú funkciu v protiklade k archaizmom a tiež formácie, ktoré sú slovotvorne nepravidelné.

Schippanová (1992) posudzuje neologizmy ako lexémy, ktorých čas vzniku je známy a ktoré v tom čase boli prijaté väčšinou ľudí jazykového spoločenstva, ale sa ešte pociťujú ako nové a ich integrácia do slovnej zásoby sa obyčajne ukončí skôr, než je dané slovo zachytené lexikograficky.

Slovná zásoba turizmu v oboch skúmaných jazykoch je v slovníkoch zachytená veľmi sporo, čo je dokladom o ich pôvode z neologizmov, alebo signálom, že sú stále neologizmami. Vznikajú v súvislosti s procesmi archaizácie (slová Gaststätte, Restaurant obmedzujú oblasť platnosti výrazu Gasthaus). V zásobe substantív sa niektoré onomaziologické skupiny budujú mimoriadne silno. Ako aktuálny príklad uvádza početné

rozdiely v slovnej zásobe „starých“ a „nových“ spolkových krajín v SRN, ktoré sa týkajú onomaziologických skupín súvisiacich s novou sociálnou situáciou.

Obchod a reklama potrebujú nové pomenovania pre nový spotrebný tovar, čo podľa nášho názoru platí aj pre ponuku turizmu. Reklama zavádza neologizmy (Erstbenennungen) na pomenovanie produktov. Vo všetkých oblastiach života vznikli neologizmy, v posledných rokoch o to skôr v turistickej oblasti „Umwelt“ (Ökoladen, Ökopackung, Umweltauto, Mülltourismus). Schippanová okazionalizmy priradzuje k neologizmom, ak prejdú do všeobecného jazykového používania.

Filipec, Čermák (1985) za neologizmy pokladajú lexikálne jednotky, ktoré z hľadiska súčasných platných jazykových noriem v porovnaní s jednotkami bežnými sa javia ako časovo nové, užívané a perspektívne. Každé nové slovo musí byť preverené kolektívnym užívaním a musí zodpovedať požiadavkám jazykového systému.

Balážová (2000) neologizáciu pokladá za permanentný stav jazyka a v stredoeurópskom prostredí obdobie po r. 1989 označuje za explóziu či revolúciu v lexike. Dôsledkom je chýbajúca jazyková vybavenosť pri budovaní teórie i pri komunikácii v odbore. Lexikálne neologizmy sú niekedy módne slová a blížia sa k efeméram (vytratili sa mnohé slová s eko-; ekoturistiku nahradila agroturistika, vznikli zloženiny s prvou časťou euro-).

Jedným zo zdrojov obohacovania a faktorom dynamizácie slovnej zásoby sú aj internacionalizmy. Medzinárodná spolupráca vo všetkých oblastiach v 19. a 20. storočí zaviedla internacionalizmy, často ako termíny. Koncom 2. svetovej vojny sa stala moderným jazykom angličtina. Ako prestížne slová hrajú dôležitú úlohy dnes angloamerikanizmy. Hrozí ale nebezpečenstvo odcudzenia nemeckej slovnej zásoby, čo pozorujú v starých spolkových krajinách a v Rakúsku od r. 1945 ako zosilnievajúci vplyv s následkom nápadných vývojových javov. Cudzie slovo sa dostáva do konkurenčného prostredia preberajúceho jazyka. Záleží na momentálnej situácii v domácom jazyku, či zaplní chýbajúcu medzeru v jeho slovnej zásobe, alebo cudzie slovo prispeje na diferenciáciu významu (skupina - Team – Gruppe). Cudzie slovo sa často pociťuje ako výrazovo silnejšie, čo je vysvetlením, prečo jazyk reklamy používa anglicizmy. Internacionalizmy vyhovujú aj preto, že spĺňajú požiadavku krátkosti termínu a bývajú jednoslovné. Treba však zvážiť, či sú aj významovo dostatočne priezračné pre komunikáciu.

Predpokladáme, že turistická lexika sa obohacuje terminologizáciou už existujúcich neterminologických lexém z hovorového jazyka (dovolenka, príroda, voda, výlet, cesta, more, loď, hory, stan, lyže, slnko, vzduch, jedlo, izba, pomenovania ročných období atď.), morfematickým tvorením sekundárnych jednoduchých slov (doprava, turista, turistika,

cudzinecký ruch, kúpeľníctvo, návštevnosť, vybavenie, prenocovanie, dovolenkár, exkurzia, pamätihodnosť atď.), ako aj preberaním z iných jazykov (klíma, voucher, sezóna, infraštruktúra, surfing...), popr. kombináciou viacerých slovotvorných spôsobov (deriváciou prevzatého slova, deriváciou a kompozíciou viacslovnými pomenovaniami, sémantickými posunmi plus derivácia a pod.).

Upresňujeme základné pramene, ktorými sa lexika turizmu obohacuje veľmi dynamicky:

A) využitím už existujúcich domácich jednoslovných, slovotvorne nemotivovaných pomenovaní:

a) v základných významoch (rovnakých ako pri použití mimo lexiky v oblasti turizmu - Meer/more, Reise/cesta, Berge/hory);

b) v sekundárnych významoch (využitie postupov sémantickej derivácie):

zužovanie a rozširovanie významu (tábor = hromadné, turistické ubytovanie); prenášanie významu :

- metaforické (Fremdbetten, Urlaubsmark, Kurz-Zeit-Held von morgen, heisses Geld, stumme Verkäufer, totes Konto, weiche Währung, Nervenkitzel);
- metonymické (Balkonien – „dovolenka na m/Malte“, Ost-Drehscheibe, opekať sa na slnku);
- synekdochické (Tapettenwechsel, spať pod širákom);

B) preberanie pomenovaní z iných jazykov (Destination / destinácia, Travel Agency, Tour Operator, Animateur / animátor, Gastronomie/ gastronómia, Ambiente, Youngster, Newcomer, Shareholder Values, Highlight, Public-Relations, Manager, ruksak, vandrovka, autostop);

Jeden výraz môže byť rozdielne zaradený z hľadiska aktívneho a pasívneho používania slov, napr. Freizeitbranche (neutrálne), branža (zastarané, ale jeho používanie znova ožíva v nových ekonomických podmienkach); môžeme to chápať aj ako oneskorenú znovuaktualizáciu v slovenčine ako v korpuse, tak aj v spoločenskej potrebe.

C) tvorenie hybridných pomenovaní: (Freizeitbudget, Reiseboom, Jung-Boss, Strahlen- Boy, Insider-Wissen);

D) tvorenie jednoslovných pomenovaní slovotvornými postupmi:

- deriváciou (služby, dovolenka, smerovník, Bereiste, Verpflegung, Entsorgung , Mitbringsel)
- kompozíciou (Dienstleistung, Urlausreise, Wegweiser, Umsatzmillionär, Verkehrsfunk, dopravný rozhlas, autokolóna, cykloturistika, autoturistika).

E) tvorenie viacslovných pomenovaní (cestovná kancelária, putovný pohár, Wasser- Wellen-Wärme, die freie Zeit , sanfter Turismus);

F) využitie frazém, resp. možná tvorba "turistickej frazeológie" (Kinder an die Macht, auf der Bärenhaut liegen, lapať bronz);

G) kalkovanie (Reisebüro - cestovná kancelária, Bergsteiger - horolezec);

H) abreviácia (debis ← die Daimlerchrysler Servis AG, ADAC, Tatratour).

Aktivizáciou týchto spôsobov tvorenia slov môžeme rozdeliť lexiku v oblasti turizmu, ktorá intenzívne odráža potrebu nových pomenovacích jednotiek v dynamicky sa rozvíjajúcom priemysle turizmu pre spoločenstvo ako producentov, tak aj konzumentov turistických produktov, do troch skupín:

1. lexika, ktorá funguje ako súčasť všeobecnej lexiky;
2. lexika, ktorá je spoločná turizmu a iným špecifickým oblastiam slovnej zásoby (ekonómii, športu, geografii, sociológii, psychológii, matematike, gastronómii, kúpeľníctvu, politike atď.);
3. turizmu vlastná a špecifická lexika

Literatúra

BALÁŽOVÁ, Ľ. 2000. Tematická a štruktúrna interpretácia neologizmov. In *Nová slovní zásoba ve výkladových slovnících*. Praha: Akademie věd České republiky, 2000, s. 20-27.

BLANÁR, V.1976. Z problematiky základnej terminológie lexikálnej sémantiky. In *Aktuálne problémy lingvistickej terminológie*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 1976. s. 123-128.

BLANKE, G. H. 1973. *Einführung in die semantische Analyse*. München: Hueber- Verlag, 1973.

DOKULIL, M. 1968. Zur Frage der Stelle der Wortbildung im Sprachsystem. In *Slovo a slovesnost*, 29, 1968 b, s. 9 -16.

FILIPEC, J. – ČERMÁK, F. 1985 *Česká lexikologie*. Praha: Academia, 1985. 247 s.

FURDÍK, J. 1976. O vzťahu terminológie lexikálnej a deverbatívnej sémantiky. In *Aktuálne problémy lingvistickej terminológie*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 1976, s. 131-132.

FURDÍK, J. 2004. *Slovenská slovotvorba (Teória, opis, cvičenia).* Editor M. Ološtiak. Prešov: Veda, 2004, 200 s. ISBN 80-89038-28-X.

Markt. Deutsch für Beruf, Materialien aus der Presse. Goethe-Institut.

MARTINCOVÁ, O. 1983. *Problematika neologismů v současné spisovné češtině.* Praha: Univerzita Karlova, 1983. 160 s.

PAŽUCHOVÁ, M. 1998. Fachsprachliche Probleme und Trends in der Fachsprache. In *IV. Tagung des Verbandes der Deutschlehrer und Germanisten der Slowakei.* Bratislava: 1998. ISBN 80-968008-9-2, s. 30.

SCHIPPANOVÁ, T. 1992. *Lexikologie der deutschen Gegenwartssprache*. Tübingen: Niemeyer 1992. 306s. ISBN 3-484-73002-1..
SISÁK, L. 2002. *Slovotvorba expresívnej nominácie*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2002. 203 s. ISBN 80-8068-165-1.
WAHRIG, G. 1991. *Deutsches Wörterbuch*. Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH. Güterslohn 1991. 1493 s. ISBN 3-570-03648-0.

Kontaktná adresa autora:
PhDr. Mária Pažuchová, PhD.
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
08001 Prešov
pazuch@unipo.sk

VERÄNDERUNGEN IN DER MANAGERSPRACHE

Mária Pažuchová

Abstrakt: Globalisierung beeinflusst nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die einzelnen Sprachen. Die Grenzen werden beseitigt, die Menschen fahren weltweit, und mit denen reisen auch die Wörter. Vor Jahrhunderten spielte mehr die Rolle die Kontaktmotivation der Nachbarländer. In den letzten Jahrzehnten ist Spielraum der Kontaktmotivation die ganze Welt, ohne Grenzen. Die Fachsprache der Manager stellt eine Sammlung der Internationalismen dar. In unserem Beitrag handelt es sich um Unterlagen der Managerseminare, die mehr auf den soziopsychologischen Aspekt der Managerarbeit gerichtet sind, also auch von den „klassischen" Disziplinen ausgehen, wie Psychologie und Soziologie.

***Abstract*:** Globalisation affects both society and languages. Boarders are falling people are traveling around the world and the words are travelling with them as well. Hundred years ago it was usually the neighbouring country that plaid the main role in contact motivation, in the last few decades the whole world is the place for the contact motivation. Special language of managers represents collection of internationalisms. Seminars for managers that are orientated on social and psychological aspect of the managerial work were used mainly as a background for this report, e.g. classic fields as psychology and sociology are the basis of this work.

Kľúčové slová: Kontaktmotivation, Internationalismen, Managerseminare, soziopsychologischer Aspekt, Entlehnung, Sprachkompetenz, Kompositum, Denkweisephenomene

Key words: contanct motivation, internationalism, seminarts for managers, social and psychological aspect, communication competences, compositum, phenomenon of way of thinking.

Europäische Union, Schengener Abkommen, Globalisierung – oft gehörte und ausgesprochene aktuelle Begriffe. Die Grenzen werden beseitigt, die Menschen fahren weltweit, und mit denen reisen auch die Wörter. Vor Jahrhunderten spielte mehr die Rolle die Kontaktmotivation der Nachbarländer. In den letzten Jahrzehnten ist Spielraum der

Kontaktmotivation die ganze Welt, ohne Grenzen. Die Fachsprache der Manager stellt eine Sammlung der Internationalismen dar.

Synchrone oder diachrone Entlehnung der Wörter war und ist die schnellste Weise der Bereicherung des Wortschatzes. Es besteht die Notwendigkeit, neue Erscheinungen der Wirklichkeit zu benennen. Mit der übernommenen Realität werden auch Benennungen übernommen.

Mehrheit der Termini oder Fachwörter in der Fachsprache für Manager werden dem Englischen entnommen. Allgemein sind Ausdrücke bekannt: Manager, Management, Marketing, Markt, Job, Know-how, Image (engl.< frz.< lat.), Team, Coaching und Training. Meeting, Business, Handycap, Trick, E-Mail, Lift, Konzern.

Es gibt selbstverständlich, außer den bekannten, auch eine Menge Angloamerikanismen, die entweder neu oder nicht bekannt sind:

Beim Verhandeln im Team final entscheidet Decision Maker (ein Vorgesetzter oder Budgetverantwortlicher), Commander führt die Verhandlungen im Hintergrund oder aus einer Distanz und Negotiator ist der sichtbare Ansprechpartner für die Gegenseite.

Outplacement (Entlassung eines/einer leitenden Angestellten mit gleichzeitiger Hilfestellung bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes)

Der Begriff Burn-out, Zustand der Überforderung in der Arbeit, ist allgemein bekannte Volkskrankheit der Workoholiker. Dass auch Unterforderung krank machen kann, darüber redet kaum einer. Doch neben den übermäßig Gestressten gibt es in den Firmen auch Mitarbeiter, die an tödlicher Langeweile leiden. Diese Bussines-Krankheit versteckt sich hinter der Benennung Bussinnes-Krankheit Bore-out.

Resilienz bedeutet psychische Widerstandskraft bzw. die Fähigkeit, Krisen und Rückschläge unbeschadet zu überstehen und sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Am Anfang der Arbeit mit den Texten/Fachtexten wird die Vorentlastung empfohlen. Eine mögliche Art der Vorentlastung wäre auch die Suche nach bekannten Bedeutungen. Das sind eben Internationalismen. Es werden die Wörter gesucht, die die Lerner auch unmittelbar kennen. Z. B. im Slowakischen gibt es Lehnwörter aus dem Deutschen, also die Slowaken haben teilweise Sprachkompetenz im Deutschen auf der Basis der Lehnwörter, obwohl sie gar nicht deutsch gelernt haben. In den Texten und besonders in den Fachtexten finden wir Internationalismen, die die Studenten kennen. Welchen Ursprungs sie sind, wurde auf Grund eines Textes versucht, festzustellen.

In diesem Beitrag werden die Texte für Manager analysiert. Es handelt sich um Unterlagen der Managerseminare, die mehr auf den soziopsychologischen Aspekt der

Managerarbeit gerichtet sind, also auch von den „klassischen“ Disziplinen ausgehen, wie Psychologie und Soziologie. Oben angeführte englische Lehnwörter stammen aus einem der erwähnten Texte.

Aus dem Lateinischen stammen diese Wörter: Kalkulation, Konzept, Kollege, Reaktion, fatal, demonstrieren, Superlative, ignorieren, genial (zu Genie aus dem Französischen), Defizit, Struktur, konstruktiv, kommunizieren, Legende, Seniorpartner, Experten/Personalexperten, spezialisieren/Spezialist, aktualisieren, Studie, monieren (rügen, mahnen), Personaler, Fusion, Indizien, aktuell, Universität, Aktionismus, Kandidaten, Effekt, Projekt, Interesse, Temperament, Kultur, Kompetenz, perfekt, Rolle, Raster, Propaganda, aktiv, Kontakt, Moment, Fokussierung, Qualifikation, Status, Meister, Temperament, Station, Substanz, reagieren.

Die Wörter der französischen Abstammung sind: Chef, Chance, Realität, organisieren, Büro, Ingenieure, Lektüre (frz.<lat.), Position (frz.<lat.), engagieren, Konzentration, Kreative (<lat.), Detail, positiv (<lat.), protegieren, Revers, Motivation (<lat.), Plan (<ital.< lat.), Favorit, emotional,

Aus dem Griechischen wurden diese Wörter gefunden: Chaos(management), Typ, Kritiker/Kritik/kritisieren (über das Lateinische), Horizont, Ton (über das Lateinische), Strategie (über das Französische), Krise, Hierarchie, programmieren, Charakter, Talent (antikes Gewicht), psychologisch,

Das Italienische wird durch diese Wörter vertreten: Isolation ← isolieren, riskant (frz.< ital.), Prozent, Konto (ital.< lat.), kanalisieren (<lat.), profilieren (und französisch).

Sogar gab es ein Wort aus dem Sanskrit: (Manager) + guru und ein aus Ostasien: Tamtam (...er machte ordentlich Tamtam.)

Obwohl man vermutet, dass heutzutage die englischen Wörter in alle Sprachen der Welt drängen, sind die meisten Termini des lateinischen Ursprungs. Etymologisch steht im Hintergrund bei den Fachwörtern, die Entlehnungen aus dem Englischen sind, wieder das Lateinische. Also gilt es wirklich: das Lateinische ist Mutter aller Sprachen.

Beide Wörter, aus dem Sanskrit (altindische Sprache) und aus Ostasien, gehören zu den Neologismen, besser gesagt, zu den Okkasionalismen.
Neubildungen haben entweder den stilistischen Zweck, oder sie ergänzen eine Lücke im Wortschatz für neue Realität.

Oftmals kommen die Lehnwörter als ein Kompositum oder ein Teil des Kompositums vor, in dem eine Konstituente ein deutsches Wort und die andere Konstituente ein fremdes

Wort ist. Oder beide Konstituenten sind der fremden Abstammung, aber aus verschiedenen Sprachen:

Karrierekiller – Karriere (aus dem Italienischen über das Französische) + killer (aus dem Englischen), ähnlich: Personal (lat.) + management (engl.), Personal (aus dem Lateinischen) + berater (deutsches Wort)/Personalberatung, ähnlich: Personalverantwortliche, Job (aus dem Englischen) + einsteiger (deutsches Wort),

beratung (deutsch) + -s- + resistent (lat.), ähnlich: Lieblingskollege, Unternehmenskultur,

Computer (engl.) + spezialist (frz.),

Loch(deutsch) + karten(<frz.<lat.<grch.<vermutlich ägypt.) + system(<grch.),

Markt (engl.<lat.) + lücke(deutsch), Markt + nische (frz.), Markt + forscher (deutsch), Stellenmarkt,

Wirtschaft (deutsch) +(s) + medien (lat.),

Karriere + kartelle (frz. < ital.< lat. charta), Karriere + beratung/beraterin, Karriereschritt,

Arbeit (deutsch) –s- kollege (lat.),

Theken (grch.) + gespräche (deutsch),

Team (engl.) + fähigkeit/unfähigkeit (deutsch),

Projekt (lat.) + gruppen (frz. < ital.), Projekt (lat.) + arbeit (deutsch), auch Projektleiterin,

Hierarchie (grch.) + ebenen (deutsch),

Team (engl.) + arbeit (deutsch),

Kompetenz (lat.) + wirrwarr (deutsch, lautmalend zu wirren),

Detail (frz.) + verliebtheit (deutsch),

Führung (deutsch) –s- + talent (grch.),

Selbst (deutsch) + marketing (engl.),

Mund (deutsch) + propaganda (lat.),

Beziehung (deutsch) + -s- + management (engl.),

Macher (deutsch) + typ (grch.).

Literatur

BALÁŽOVÁ, Ľubica. Tematická a štruktúrna interpretácia neologizmov. In *Nová slovní zásoba ve výkladových slovnících*. Praha: Akademie věd České republiky, 2000, s. 20-27.

BLANÁR, Vincent. Z problematiky základnej terminológie lexikálnej sémantiky. In *Aktuálne problémy lingvistickej terminológie*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 1976. s. 123-128.

BLANKE, G. H. *Einführung in die semantische Analyse*. München: Hueber- Verlag, 1973.
DOKULIL, Miloš. Zur Frage der Stelle der Wortbildung im Sprachsystem. In *Slovo a slovesnost*, 29, 1968 b, s. 9 -16.
FURDÍK, Juraj. O vzťahu terminológie lexikálnej a deverbatívnej sémantiky. In *Aktuálne problémy lingvistickej terminológie*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 1976, s. 131-132.
Markt. Deutsch für Beruf, Materialien aus der Presse. Goethe-Institut.
MARTINCOVÁ, Olga. *Problematika neologismů v současné spisovné češtině.* Praha: Univerzita Karlova, 1983. 160 s.
PAŽUCHOVÁ, Mária. Fachsprachliche Probleme und Trends in der Fachsprache. In *IV. Tagung des Verbandes der Deutschlehrer und Germanisten der Slowakei.* Bratislava: , 1998. ISBN 80-968008-9-2, s. 30.
SCHIPPANOVÁ, Thea. *Lexikologie der deutschen Gegenwartssprache*. Tübingen: Niemeyer 1992. 306s. ISBN 3-484-73002-1..
SISÁK, Ladislav. *Slovotvorba expresívnej nominácie*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2002. 203 s. ISBN 80-8068-165-1.
WAHRIG, Gerhard. *Deutsches Wörterbuch*. Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH. Güterslohn 1991. 1493 s. ISBN 3-570-03648-0.

Kontaktná adresa autora:
PhDr. Mária Pažuchová, PhD.
Katedra interkulturálnej komunikácie
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita
Konštantínova 16
08001 Prešov
pazuch@unipo.sk

VYBRANÉ PROBLÉMY TRANSFERU ZNALOSTI Z UNIVERZÍT NA PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

Ladislav Sojka

Abstrakt: Príspevok stručne popisuje historický vývoj výskumných aktivít na univerzitách, pričom akcent je dávaný na tzv. Triple Helix model, ktorý pozostáva z troch dimenzií, t.j. výučbovej, výskumnej a v pomoci podnikateľským subjektom v regióne v ktorom je univerzita situovaná prostredníctvom transferu znalosti. Analyzovaná je fyzická štruktúra, ale aj sociálna štruktúra , najmä regionálne sociálne siete bez ktorých nie je možný úspešný transfer. Popísané sú hlavné problémy ako aj možné východiska.

Abstract: The paper briefly describes historical development of research activities on the universities, the accent is given on the Triple Helix model, which consist of three dimensions; educational activities, research activities and provide a help to regional business subjects by means of knowledge transfer. Analyzed is physical structure, social structure, especially social networks, without them is not possible successful knowledge transfer. Described are main problems and possible solutions.

Kľúčové slová: znalosti, výskumná činnosť, výučba, regionálny rozvoj, sociálne siete

Key words: knowledge, research activities, education, regional development, social network.

Úlohe vysokého školstva v regionálnom rozvoji bolo venované viacero štúdií. Známe sú najmä práce z Austrálie, Thajska, Španielska, ale aj mnohých ďalších štátov. Vysoké školstvo sa v priemyselne vyspelých krajinách stalo komponentom regionálnej politiky. V rámci regionálnej štruktúry tvorí vysoké školstvo ťažko substituovateľný prvok bez ktorého regionálny rozvoj by bol, prinajmenšom v oblasti sofistikovanejšej produkcie, takmer nemožný (Tej, 2008). Cieľom predloženého príspevku je na baze literárnych prameňov, ale aj na baze na baze vlastných skúsenosti a štúdií autora príspevku, analyzovať rolu ktorú univerzity v transfere znalosti a v regionálnom rozvoji plnia resp. mali by plniť a zároveň, načrtnúť nástroje pre vytvorenie pevnejších väzieb medzi jednotlivými aktérmi regionálneho rozvoja, s akcentom na väzby a pozíciu univerzít. Nakoľko diskusie ohľadne

výskumnej roly univerzít z pohľadu výučbovej činnosti, výskumnej činnosti a väzby univerzity na podnikateľské subjekty doposiaľ stále pokračujú je vhodné uviesť stručný historický exkurz z pohľadu vývoja tohto problému.

Historický kontext

Prvým modelom výskumnej univerzity je Humboldtov model, alebo model slonovinovej veže. Vznikol v 19-stom storočí v Nemecku.. Podľa tohto modelu poslaním univerzity je zabezpečovať výučbu a výskum (Altbach, 1999). Typické pre tento model výskumnej univerzity bola neoddeliteľnosť výskumu a výučby, garancia akademických slobôd. Idea bola zakotvená v nemeckom humanistickom modeli vzdelávania, ktorý, zjednodušene povedané, znamená „formáciu osobnosti". Tento fundamentálny účel vysokoškolského vzdelávania predstavoval zároveň rozlišovací znak oproti vzdelávaniu orientovanému na profesionálny tréning.

Hoci ideí Humboldtovho modelu univerzity nikdy neboli v Nemecku plne zavedené do života, tieto ideí Humboldtovho modelu sú stále zakotvené v kultúre vysokého školstva v Nemecku a v ďalších krajinách Európy, dokonca aj v postbolongnskom procese. Dokonca aj domnelý odpor niektorých univerzít v európskych krajinách, ako je zaangažovanosť v podávaní patentov a všeobecná komercionalizácia výskumu, je určitým dedičstvom resp. odkazom Humboldtovho modelu univerzity.

Druhý model, ktorý vznikol okolo roku 1860 v USA je model tzv. model angažovanej univerzity. Jeho cieľom bola výučba poľnohospodárskych disciplín, ako aj umožnenie vysokoškolského štúdia pre deti pochádzajúce z pracujúcich tried. Neskoršie tzv. kooperatívne rozšírenie (nadstavba) sa stalo hlavnou funkciou univerzity a tým vlastne aj jednou z prvých foriem „verejnej služby". Toto kooperatívne rozšírenie znamenalo vysielanie zástupcov univerzity do poľnohospodárskych oblasti na prenos výsledkov výskumu do praxe. Snáď najvýznamnejším predstaviteľom tohto modelu bola Visconsinská univerzita.

Uvedené aspekty tvorili základ toho, čomu sa dnes hovorí „angažovaná univerzita". Angažovanosť v tomto zmysle znamená:

„Partnerstvo univerzity, univerzitných zdrojov a znalosti s obdobnými zdrojmi a znalosťami z verejného a privátneho sektora pre obohatenie a zvýšenie úrovne vedy, školstva a kreatívnych aktivít; zlepšenie úrovne študijných programov a výučby; príprava vzdelaných občanov; upevnenie demokratických hodnôt a občianskej zodpovednosti; pomenovať kritické sociálne problémy; prispievať k verejnému dobru" (CIC Comitie, 2005).

Tretí model, ktorý je z modelov univerzity podnikateľského typu najviacej rozpracovaný, je „triple helix“ model(Etzkowitz et al. 2000). Voľne preložené model trojitej skrutkovice. Triple helix model znamená vzájomné prepojenie(prepletenie, popretkávanie) troch subjektov; akademické subjekty- priemysel- vláda, v špirálovom tvare vzájomných väzieb s cieľom zabezpečenia ekonomického rozvoja prostredníctvom inovácii. To znamená zrútenie starých kultúrnych, a normatívnych bariér, ktoré oddeľujú tieto jednotlivé sféry. „Od univerzity to vyžaduje akademickú štruktúru a funkciu ktorá je upravená prostredníctvom zosúladenia ekonomického rozvoja s výučbou a výskumom ako akademickým poslaním“. (Etkowitz et al 2000, s. 34).

Rola univerzity z pohľadu tvorby a transferu znalosti

Hlavnou rolou univerzít je výučba a výskum. Pre tieto dve roly sú vytvorené inštuticionálne predpoklady, existujú odpovedajúce prepojenia na iné analogické subjekty. Teritoriálna včlenenosť univerzít je doposiaľ nedostatočná. V poslednej dobe sa začína intenzívnejšie hovoriť o tretej role univerzít. Treťou rolou je pôsobnosť univerzity v regionálnom rozvoji (Sojka, 2007). Dôvodom je to, že rastie požiadavka, aby univerzity boli aktívnejšie v regióne v ktorom sú lokalizované.

Ako už bolo uvedené odpoveďou na nové výzvy je spomínaný triple helix model, ktorý nie je iba jednoduchou extenziou angažovanej univerzity. Medzi iným to znamená:

1. Nahradiť klasickú formu výučby učiteľ ako prednášajúci, študent ako počúvajúci tak, aby fakulta vystupovala v podobe kouča a študent si mohol overovať svoje poznatky v reálnom živote v podnikoch a laboratóriách.
2. Kapitalizáciu znalosti. Produkcia a následná kapitalizácia znalosti by sa mala stať ukazovateľom kvality a pobádacie systémy pre prideľovanie financií by mali tuto skutočnosť reflektovať.
3. Spôsob produkcie znalosti má byť zabezpečovaný prostredníctvom strategických aliancií a tímov pozostávajúcich zo značného počtu interných a externých organizácií.
4. Sprostredkovateľské a interfejsové funkcie univerzity sú zabezpečované tímami expertov pre transfer technológií, právnikov, projektantov, ktorí zabezpečujú bezproblémový priebeh rokovaní s partnermi z priemyslu a vládnymi zástupcami.
5. Univerzity by mali plniť funkciu semenišťa, v ktorom by mali vznikať nové firmy

V súvislosti s hodnotením role univerzity v rámci regiónu je nutné detailnejšie analyzovať problematiku znalosti a jej transferu medzi regionálnymi aktérmi. V súlade s autormi Kean a Janelle (1999), Knight, (1995), Ducatel (1998), v súčasnej dobe sú znalosti

a učenie významným katalyzátorom ekonomického rozvoja. Koncepcia ekonomického rozvoja považuje znalosti za veľmi dôležitý zdroj v súčasnej ekonómii, a učenie ako najvýznamnejší proces. V oblasti akademickej ale najmä praktickej je všeobecne akceptovaný názor, že jedine spôsob akým sa organizácie učia je zdrojom idiosynkratickej, teda ťažko imitovateľnej, konkurenčnej výhody.

Univerzity majú možnosť pridať hodnotu v regionálnom rozvoji minimálne troma spôsobmi. V prvom rade je to otázka zamestnanosti učiteľov a pomocného personálu, potreba budov a bývania pre študentov zamestnanosť v službách pre zamestnancov univerzít. Po druhé, sú to implicitné prínosy spojené so „znalostnou ekonomikou“. Treba uviesť najmä rolu univerzity pri získavaní informácií, tvorbe pridanej hodnoty k týmto informáciám a tvorbe znalosti na baze týchto informácií. Ďalej sem patria všetky aspekty spojené s výučbou, či už hmotnej alebo nehmotnej povahy. Tieto prínosy sú vzťahované k učeniu a transferu znalosti, ktorý sa uskutočňuje v regióne. Tretí prínos spočíva v príspevku ku kreovaniu učiaceho regiónu, ktorý pomáha adekvátne reagovať na meniace sa podmienky v okolitom prostredí. Vysoké školstvo sa stáva priamo, alebo nepriamo, súčasťou organizácií potrebných na kreovanie adekvátnej odozvy. Tieto uvádzané benefity dovoľujú univerzitám prispievať nie len k rozvoju regiónu, ale aj k pozíciovaniu regiónu ako učiaceho sa regiónu v znalostnej ekonomike.

Univerzity samotné sú kritickým zdrojom znalosti a učiacich aktivít. Ďalej sú podstatným prvkom znalostnej infraštruktúry. Otázkou teda je, ako hodnotiť účasť univerzít v znalostnej ekonomike, ako sú kreované väzby univerzity na ostatné partnerské organizácie regiónu ako sú ukotvené v lokálnej ekonomike.

Aby bolo možné dať odpoveď na tieto otázky je potrebné utvoriť koncepčný rámec učiaceho regiónu. Lokalizácia univerzity v rámci tohto regiónu potom zabezpečí relevantnú bazu pre zistenie roly a hodnoty vysokého školstva v rámci regionálneho rozvoja.

Súčasná literatúra zobrazuje rolu vysokého školstva ako katalyzátora ekonomického rozvoja. Jedným z výstupov týchto prác je aj koncept učiaceho regiónu. Zjednodušene to znamená, že konkurenčnosť regiónu je priamo ovplyvňovaná schopnosťou rýchlo tvoriť, zbierať a transformovať relevantné znalosti a informácie. Koncepcia znalostnej ekonomiky uznáva znalosti ako základný zdroj v súčasnej ekonomike a učenie ako dôležitý proces pre získavanie znalosti(Lundvall a Johnson, 1994,str. 23).

Ako je všeobecne známe, znalosti sa členia na tacitné a explicitné. Zatiaľ čo explicitné(kodifikované) znalosti sú viac formalizované, tacitné znalosti sú viac sociálne zakotvené. Toto členenie má svoje implikácie aj pre hodnotenie dopadu týchto znalosti

v znalostnej ekonomike. Zatiaľ čo pri kodifikovaných znalostiach, ako sú patenty, vynálezy, náklady na výskum a vývoj sa dajú pomerne jednoducho vyčísliť a merať, existuje celý rad znalosti ktoré sa takto vyjadriť nedajú. Tacitné znalosti a ich komponenty na ktoré sú viazané, ako sú sociálne siete, lokálne praktiky, kultúrny kontext, je ťažko možné definovať a ešte ťažšie transferovať rutinným spôsobom. Podľa názoru viacerých autorov pracujúcich v tejto oblasti (Morgan 1988, Nonaka a Takeuchi, 1995), práve tento druh znalosti tvorí konkurenčnú výhodu.

Predpokladom pre transfer znalosti je znalostná infraštruktúra. Táto pozostáva z dvoch zložiek. Prvá zložka je fyzická. Obsahuje informačné technológie, média na prenos, transportné prostriedky. Druhú zložku predstavujú univerzity , výskumné zariadenia a výučbové centra. Význam fyzickej infraštruktúry je značný nemožno ho však preceňovať. V rámci znalostnej infraštruktúry je dôležité ako sú znalosti začlenené. Ducatel (1988) tvrdí, že tieto znalosti nesídlia v hlavách niekoľkých znalostných pracovníkov, ale viac sú začlenené v kontexte v ktorom sú implementované, v spôsobe správania sa jednotlivcov. Je to zrejme najmä z Japonských skúsenosti, kde existuje kultúra inštitucionálneho učenia v rámci organizácie. Práve spôsob akým sa organizácia dokáže učiť a zdieľať si znalosti je kľúčom k úspechu japonských organizácií. Japonský model akcentuje dôležitosť tacitných znalosti a učenia metódou face-to- face. Tento spôsob transferu znalosti je najvhodnejší pre transfer implicitných znalosti.

Vzťah medzi znalostnou ekonomikou a regionálnym rozvojom sa dá prezentovať pomocou niektorých spoločných faktorov. Sú to najmä: aglomeračný efekt, úspory z rozsahu, dôvera, siete malých a stredných firiem a podporných inštitúcií. Štúdie ekonomický úspešných firiem ukazujú , že úspech závisí na inštitucionálnej hrúbke (Amin a Trift,1994; Indergard, 1997). Putman(19993) nazýva tento jav sociálny kapitál. Godard (1993) tvrdí, že je to viac ako len počet inštitúcií. Musí tu isť zároveň o ich vzájomné interakcie, dôveru a uvedomenie si určitých vzájomne spoločných cieľov. Inými slovami región musí adoptovať princípy tvorby znalosti a kontinuálneho učenia.

Znalosti sú ovplyvňované lokálnym a globálnym interfejsom ako aj lokálnym kontextom. Rovnako podmienky lokálnych faktorov a regionálny kontext dotvárajú „vzhľad“ a kvalitu učiaceho sa regiónu. Lokálny interfejs ovplyvňuje spôsoby akými informácie sú sprístupňované, ale hlavne transformované, aby kreovali nové znalosti a inovácie. Ani nie informácie, ale lokálne znalosti majú pridanú hodnotu a oni nesú pečať regionálneho kontextu v ktorom vznikajú. Dôležitým rysom učiaceho regiónu je priestorový a kultúrny

kontext. Štúdie ktoré vykonal Morgan (1998), demonštrujú aké rôzne druhy asociácií generujú rôzne regionálne odozvy.

Tieto komponenty znalosti a znalostnej infraštruktúry, situované v rámci globálneho/ lokálneho interfejsu, sprostredkovávané podmienkami lokálnych faktorov a regionálnou infraštruktúrou a lokálnou kultúrou, tvoria skelet učiaceho regiónu. Učiaci región poskytuje rámec pre analýzu hodnoty znalosti pre lokálnu ekonomiku a zároveň poskytuje model pre analýzu prínosu univerzít k ekonomickému rozvoju.

Pre plnohodnotné využitie potenciálu univerzít doposiaľ nie sú ešte uspokojivo vyriešené dva problémy: problém úzkej a nedostatočnej metriky a tradične úzky pohľad univerzít na rolu akú majú v regionálnom rozvoji. Problém merania prínosu univerzít k regionálnemu rozvoju sa uskutočňuje spôsobom ktorý Garlick (1988) nazval pasívny ekonomický prístup. Tieto prístupy kladú akcent na také oblasti ako je priemyselný rozvoj a pracovný trh. Potom sú to samozrejme aj ukazovatele, ktoré merajú výkonnosť. Thanki,(1999) navrhuje využívať tabuľky vstupov a výstupov a navrhuje použiť multiplikátory príjmu a výdajov.

Ďalšia oblasť, v ktorej univerzity majú svoje pole pôsobnosti, je tvorba sprostredkovateľských organizácií napr. pre transfer technológií a regionálnych rozvojových agentúr. Rola univerzít je ale pochopiteľne širšia. Úlohou univerzít je vytvárať v rámci univerzity ako inštitúcie a v oblasti pôsobnosti univerzity, kapacity (zásobníky) ľudského kapitálu. Goddarrd (1997) uvádza viacej spôsobov, akými to môžu univerzity robiť. Ide o kariérny rozvoj vlastných zamestnancov; zvyšovanie vzdelanostnej úrovne lokálnych manažérov; tvorba lokálnych podnikateľských návrhov vyplývajúcich z globálnych podnikateľských aktivít; otváranie cesty ku globálnym znalostiam pre malé a stredné podniky regiónu; zabezpečovanie vodcovskej roly v rámci občianskej spoločnosti regiónu.

Keďže tieto výzvy sú univerzitami obvykle akceptované, je zrejme, že regionálny rozvoj prostredníctvom iba tradičných nástrojov regionálneho rozvoja už nie je možný aby sa obsiahla celá dynamická rola. Kým doposiaľ bol kladený dôraz na priamy prínos univerzity pre príslušný región, teraz sa do popredia dostáva nepriamy prínos ku sociálnej a kultúrnej základni pre efektívne a demokratické spravovanie regiónu, a v konečnom dôsledku k ekonomickému úspechu (Ali Taha,2009).

Keď poznáme problémy tradičného vyhodnocovania prínosu vysokého školstva k rozvoju regiónu je možne navrhnúť model, ktorý lepšie zachytáva jeho prínos. Namiesto prísne tradičného ekonomického prístupu je navrhovaný koncept učiaceho regiónu. Učiaci región konceptualizuje znalostnú ekonomiku v rámci lokálneho /

regionálneho kontextu a tento koncept môže byť transformovaný do pracovného konštruktu pre analýzu. Základom tohto prístupu je ten princíp, že sa berú v úvahu nie len povaha a význam kodifikovaných a tacitných znalosti a hodnota univerzity ako producenta týchto znalosti ale aj to, ako sa to uskutočňuje v rámci lokálneho interfejsu (Keane a Alison, 1999). Ak je potrebné zachytiť komplexný obraz vplyvu vysokého školstva na región, potom je treba brať v úvahu aj ďalšie aspekty ako sú: strategické plány univerzít, plány kariérneho rozvoja, interview s hodnostármi univerzít, výskumné plány kurzov poskytovaných pre ekonomické prostredie univerzity, plány rozvoja regiónu , a pod. Celkove je možné tvrdiť, že kľúčovou charakteristikou učiacich sa regiónov je spôsob, akým sú znalosti trnsférované od jednej skupiny subjektov regiónu k druhej skupine, aby sa vytvoril systém učenia. Univerzity v tomto ohľade majú nezastupiteľnú rolu. Už jednoduchá lokalizácia univerzity v určitom regióne má svoj dopad na tento región. Ide tu o priame regionálne ekonomické efekty z investícií do budov, zariadení, daňové príjmy spotrebu statkov realizovanú zamestnancami a študentmi univerzity, a nepriame efekty spôsobované multiplikačným efektom. Univerzity majú pozitívny vplyv aj na firmy lokalizované v blízkosti univerzít. Majú možnosť získať kvalitnú vysokokvalifikovanú pracovnú silu. Nie je možné zabudnúť ani na možnosť zamestnania učiteľov univerzity vo firmách na čiastkový úväzok. Možnosť získania vhodného zamestnania pre manželské pary s vysokoškolským vzdelaním v lokalite, kde existuje univerzita je väčšia ako v lokalite, kde univerzita neexistuje.

Záver

Klasická rola univerzít spočívala v zabezpečovaní vysokokvalifikovanej pracovnej sily. V súčasnosti sa od univerzity požaduje viac (Goddard, 2000; Brulin, 2001; Lundwall, 2002). Zjednodušene sa dá povedať, že prvé dve roly univerzity nie sú nejako špecifický orientované na ekonomické a sociálne ciele regiónu. Ostatní aktéri regiónu od univerzity obvykle požadujú aktívny príspevok k rozvoju regiónu (Chatterton a Goddard, 2000). Pokiaľ univerzity nezačnú seriózne diskutovať o tejto tretej roly, hrozí riziko, že budú mariginalizované a stratia rolu kreatora znalosti (Brulin, 2001). Príčina spočíva mimo iného aj v tom, že univerzity sú viac včleňované do konkurenčného, trhom dynamizovaného prostredia a sú stále viac vystavené konkurenčným tlakom od iných producentov znalosti.

Pokiaľ sa týka štátnych univerzít, tak tu sa môže vynoriť hneď otázka, či má byť ich zodpovednosť národná alebo regionálna. Rovnako sa v tejto súvislosti môže vynoriť otázka zachovania voľného akademického a profesionálneho profilu univerzitám, ktorý nie je

zaťažený komerčnými aktivitami. Tieto otázky ešte budú predmetom diskusie v blízkej budúcnosti.

Ukazuje sa, že univerzity a subjekty lokality, v ktorej je situovaná by sa mali učiť navzájom jeden od druhého. Malo by existovať niečo ako sociálny „glej“, ktorý tieto obe subjekty spája. Malo by to byť to isté spojídlo, ktoré spojuje klastre a priemyselné distrikty a dynamické siete. Vytvorením takejto siete sa univerzita s táva súčasťou kontextu v ktorom je situovaná, namiesto toho aby bola zostala bez väzieb na tento kontext.

Literatúra

ALI TAHA, V. (2009). Vznik učiacich sa regiónov a vytváranie systémov celoživotného vzdelávania na Slovensku. In: Journal of Management and Business: Research and Practice. Časopis pre management a business: Výskum a prax. Číslo 1–2, ročník 1, 2009. ISSN 1338-

AMIN A, THRIFT, N. (1994). Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford University Press Oxford.

BRULIN, G. (2001).The third Task of Universities or how to get Universities to serve their Communities. In: Reason an Harbury H (eds) Handbook of action research . Sage London , pp 440-446.

DUCATEL, K. (1998). Learning and skills in the knowledge economy, DRUID Working paper 98-2, University of Aalburg. In: Keane J, Allison Janelle: The intersection of learning region and local and regional economic development. Regional Studies; Dec. 1999; 33, 9,°ABI/ Inform Global.

ETKOVITZ, H., LEYDERSDORFF L.(2000). The Dynamics of Inovation: From National Systems and „Mode 2“ to a triple Helix of Universty- Industry – Government Relations, Research Policy 29, (2), 109-123.

FLYVBJERG,B. (2001).Making social sience matter.Why social inquery fails and and how it can succeed again. Cambridge University PRESS , Cambridge.

GARLICK, S. (1998). Cretive Assocations in in Special Places: Enhancing the Role of Universities in Building the Competitive Regional Economies. DETETAYA, Canberra.

GODARD, J. (1997). Universities and Regional development: an overwiev. Dostupné na: <http:/www.ucl.ac.uk/ ucurds/univ/imhe-97.hm>.

INGERGAARD, M. (1997).Community-based restructuring: institution buildng in the industrial Midwest. Urban Affairs Rep. 32(5),662-82.

KARLSEN, J. (2005). When regional development becomes an istitutional responsibility for universities: The need for a discusion about knowledge construction in relation to univesities´third role. AI and Soc. (2005) 19: 500-510

KEANE, J., ALLISON, J. (1999). The intersection of le arning region and local and regional economic development. Regional Studies ; Dec. 1999; 33, 9,°ABI/ Inform Global.

KNIGHT,R.,V. (1995). Knoowledge based development: policy and planning implications for cities , Urban Studies, 32(2), 225-260.

LUNDWAL B.A., JOHNSON, B. (1994). The learning economy.Journal of Industrial Studies 1(2), 23-42

MORGAN,G. (1998). Images of organisation: The executive Edition , Sage Publications, Thousandy Oaks,CA.

MASKELL,P., MAHLBERG A. (1999). Localized learning and industrial competitiveness. Cambridge J Econ 23:167-186.

NONAKA,I., TAKEUCHI,H. (1995).The Knowledge- Creating Company, Oxford University Press, Oxford.

PUTMAN, R,D. (1993). The prosperous community; social capital and public life.The american Prospect 13, Spring pp 35-42.

SCHILLER, D. (2006). Nascent inovation Systems in Developing Countries: University Responses to Regional Needs in Theiland. Industry and Inovation. Sydney: Dec. 2006. Vol.13, Iss. 4;pg 481, 24 pgs.

SOJKA, L. (2007). Metódy zdieľania znalosti. In: Manažment - teória, výučba a prax 2007 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie; 27.-28. septembra 2007, Liptovský Mikuláš. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, 2007. ISBN 978-80-8040-327-0. s. 92-97.

TEJ, J. (2008). Regional developmental actors and education in Prešov self-governing region. Management in the Time of Global Change and Uncerteinity. Zborník z konferencie. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažment, 2008. ISBN 978-80-8068-849-3.

THITE, M. (2004). Strategic Position HRM in Knowledge Economy. The Learning Organization. Bradford 2004, Vol. 11, Iss 1.

THANKI, R. (1999). How do we know the value of higher education to regional development? Regional Studies 33(1), 84-89

Kontaktná adresa autora:
doc. Ing. Ladislav Sojka, CSc.
Katedra manažmentu
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: ladislav.sojka@unipo.sk

KOMUNIKAČNÉ A PERCEPČNÉ ZRUČNOSTI V KONTEXTE POMÁHAJÚCICH PROFESIÍ

Zuzana Šariská

Abstrakt: Príspevok sa zaoberá komunikačnými a percepčnými zručnosťami pracovníkov a študentov z oblasti pomáhajúcich profesií. Autorka poukazuje na dôležitosť a významnosť uvedených sociálnych zručností, ktoré pomáhajú adekvátne jednať v pracovnom procese pri kontakte s inými ľuďmi, rozpoznať kľúčové informácie, správne im porozumieť a primerane reagovať vzhľadom na danú situáciu. Jednou z dôležitých úloh pre študentov z pomáhajúcich profesií v rámci sociálno-psychologických výcvikov je naučiť sa efektívne komunikovať a správne percipovať rôzne sociálne situácie.

Abstract: The paper deals with communication and perception skills of workers and students from the field of helping professions. The author points out the importance and significance of those social skills that help to adequately deal in work process in contact with other people, recognize key information, correctly understand them and respond appropriately with regard to the given situation. One important task for the students of the helping professions within the social-psychological trainings is to learn to effectively communicate and properly perceive various social situations.

Kľúčové slová: komunikačné zručnosti, percepčné zručnosti, neurolingvistické programovanie, sociálno-psychologický výcvik, empatia, kongruencia, bezpodmienečné prijatie

Key words: communication skills, perception skills, neurolinguistic programming, social-psychological training, empathy, congruency, unconditional acceptance

Zručnosť vo všeobecnosti je dôležitou schopnosťou jedinca pomocou ktorej napĺňa svoje pracovné ciele a životné poslanie. Pracovať v oblasti pomáhajúcich profesií si vyžaduje disponovať istými kvalitami a schopnosťami, ktoré umožňujú odborníkovi vytvárať kvalitné vzťahy pri poskytovaní profesionálnej pomoci. Neustály kontakt s klientmi predpokladá istú úroveň zručnosti, ktoré sú nosné pri vytváraní pomáhajúceho vzťahu

založeného na dôvere, rešpekte a vzájomnej úcte. K dôležitým schopnostiam nesporne patria komunikačné a percepčné zručnosti, ktoré by mali byť neoddeliteľnou súčasťou osobnostnej výbavy pomáhajúceho profesionála.

Komunikačné zručnosti

Pojem komunikácia pochádza z latinského slova communicare, čo znamená spolupodieľať sa s niekým na niečom, robiť niečo spoločným. Pod komunikáciou rozumieme dorozumievanie sa, vzájomnú výmenu informácií. V procese komunikácie nedochádza len k odovzdávaniu obsahov ale aj k ich prijímaniu.[5] J. Janoušek hovorí o komunikácii ako o zdieľaní významov medzi ľuďmi, pričom pod slovom význam má na mysli všetko o čom ľudia spolu komunikujú, teda jedná sa o informácie, emócie, hodnoty, postoje, predsudky, normy, ideály apod.[6] Pri komunikácii môžeme konštatovať, že sa jedná o umenie, umenie hovoriť a umenie načúvať, ktoré nie je automaticky získané ale prebieha počas celého procesu sociálneho učenia. Komunikácia je zručnosť, ktorú si osvojujeme v procese socializácie a tréningom môžeme zvýšiť jej efektivitu. Absolvovanie sociálno-psychologických výcvikov so zameraným na komunikačné zručnosti by malo patriť medzi základy vo vzdelávaní pracovníkov pôsobiacich v oblasti pomáhajúcich profesií. Ak takýto odborník má deficit v oblasti komunikácie stáva sa živnou pôdou pre nedorozumenia, konflikty, ktoré sťažujú, ba až znemožňujú vytváranie kvalitných medziľudských vzťahov.

Podľa odbornej literatúry jadro komunikačných zručností tvoria receptívne a expresívne zručnosti a taktiež zručnosť ich striedavého používania pri dorozumievaní sa. Receptívne zručnosti tvoria tri zložky: pozorovanie, načúvanie, empatia a umožňujú jednotlivcovi prijať signál, správu, informáciu. Základom expresívnych zručnosti je „dopytovanie sa“ a vyžaduje viacúrovňové spracovanie prijatých informácií a ich distribúciu. Komunikačné šumy vznikajú v dôsledku porúch v receptívnych, expresívnych zručnostiach a pri ich striedavom používaní.[7]

Pri verbálnej komunikácii rozoznávame dva aspekty: vzťahový a obsahový. Účelom obsahovej stránky je poskytovať jednotlivé významy, vzťahová stránka poukazuje na kontext, v ktorom verbálna komunikácia prebieha a súčasne sprevádza obsahovú stránku. Verbálne

[5] ORAVCOVÁ,J. 2004. *Sociálna psychológia.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied,2004. 314s. ISBN 80-8055-980-5.
[6] JANOUŠEK, J. 2008. Sociální komunikace. IN VÝROST, SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008. s 217-233. ISBN 978-80-247-1428-8.
[7] SZARKOVÁ, M. *Možnosti rozvoja komunikačných zručností študentov v podmienkach cvičnej firmy.* [online]. 2012. [cit. 2013-10-23]. Dostupné na internete: <http://www.siov.sk/sccf/Data/Prispevky/Szarkova.doc>

obsahy sú predávané slovami a tie sú nositeľmi dvojakého významu: konotatívneho a denotatívneho. [8] Denotatívny význam (lexikálny) je všeobecný, jedná sa o všeobecne pomenovanie objektu, vyjadruje vzťah medzi slovom a objektívnou realitou. Konotatívny význam (emocionálny) sa vzťahuje k subjektívnemu pomenovaniu, ktoré vníma konkrétny jednotlivec. Aby bolo možné dorozumievať sa verbálne, nevyhnutne musia komunikujúci používať zhodný význam znakov, rovnako chápať obsahu a symbolom. Práve kvôli rozličnému chápaniu významu slov dochádza k nedorozumeniam.[9]

Pri predchádzaní vzniku komunikačných príčin nesmieme zabúdať na aktívne počúvanie, ktoré je súčasťou komunikačného procesu a zároveň aj predchodcom nášho ústneho nasledujúceho prejavu. Aktívnym počúvaním dávame hovoriacemu úctu a vážnosť, čo ho nepochybne podporí v jeho ďalšom verbálnom alebo neverbálnom prejave. Aktívne počúvanie je prípravou na ďalšiu komunikáciu. [10]

Uvedené poznatky môžu pomôcť viac zamerať pozornosť na nácvik aktívneho počúvania, konštruktívneho kladenia otázok, schopnosti reflexie a sumarizovania. Bez týchto schopností je takmer nemožné viesť poradenský alebo terapeutický rozhovor. Získavanie adekvátnych schopností za daným účelom sa realizuje prostredníctvom dlhodobých výcvikov.

Jednou z možnosti zefektívňovania komunikácie je neurolingvistické programovanie - NLP pomocou použitia dokonalejších komunikačných prostriedkov. [11] NLP vzniklo v rámci štúdie, ktorá sa realizovala na Univerzite v Santa Cruz v Kalifornii a jej cieľom bolo modelovanie vzorcov myslenia a správania sa v rôznych oblastiach. Výsledkom bol súhrn praktických znalosti a nenáročných postupov sebazdokonaľovania, ktoré umožnia jedincovi využiť svoj vlastný potenciál. Neurolingvistické programovanie tvoria tri oblasti:

1. neuro – ľudia pomocou nervovej sústavy komunikujú so svetom prostredníctvom zmyslov,
2. lingvistické – používanie jazyka pre vnútorný monológ a komunikáciu s ľuďmi,

[8] KLIMENT,P. 2002. *Sociální psychologie. Studijní texty pro distanční studium.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 95 s. ISBN 80-244-0488-5.
[9] ORAVCOVÁ,J. 2004. *Sociálna psychológia.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2004. 314s. ISBN 80-8055-980-5.
[10] ŠEFČÍKOVA, F. 2010. Komunikácia ako nástroj zameraný na rozvoj sociálnych kompetencií jedinca. In *Humanitné vedy a ich význam pri vzdelávaní a rozvoji kľúčových kompetancií študentov vysokých škôl technického zamerania*. Zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou k 20. výročiu založenia katedry. Košice: Technická univerzita v Košiciach, katedra spoločenských vied, 2010. s. 253. ISBN 978-80-553-0523-3. CD nosič.
[11] GABURA, J. 2010. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010, 196 s. ISBN 978-80-223-2752-7.

3. programovanie - tvorba postupov na základe ktorých dosahujú požadované výsledky. [12]

Efektívnosť komunikácie sa podľa NLP zakladá na tom, že je potrebné využívať a oslovovať komunikačný kanál, ktorý je hlavným vstupným informačným kanálom partnera. Pod komunikačným kanálom chápeme vyjadrovanie sa pomocou rečových nástrojov, ktoré stimulujú asociácie istého typu. Dominantný kanál partnera zisťujeme prostredníctvom jeho slovníka a pri komunikácii s ním používame jeho slovník. Zhodný štýl vyjadrovania je podstatný pre získanie dôvery, rýchlejšie porozumenie a vytvára priestor pre partnera, kedy dochádza k rýchlejšej akceptácii nášho názoru. Účinnosť komunikácie sa dosahuje v procese NLP vnášaním vhodného emočno-energického náboja. Pracovníkom v oblasti pomáhajúcich profesií môže byť filozofia NLP nápomocná pri zisťovaní špecifiká slovníka klienta s následným využitím jeho slovníka a preferovaných typov podstatných výrazov, ktoré vedú k rýchlejšiemu získaniu dôvery klienta a vytvoreniu situácie vzájomného chápania. [13]

Klasifikácie komunikačných zručností poukazujú na štyri základné „zdedené“ alebo výchovou získané zručnosti:

- osobnostné nastavenie jedinca a jeho predpoklady na „vstup“ do komunikačného procesu, ktoré súvisia s osobnostnými dispozíciami, kvalitou psychických procesov, emocionálnou vyzretosťou a sebaponímaním;
- aktívne počúvanie, ktoré umožňuje jednotlivcovi sústrediť sa na všetky signály od vysielajúceho a správne ich dešifrovať a korigovať komunikačný proces;
- empatia, ktorá pomáha jednotlivcovi vyhodnotiť sociálnu situáciu pomocou emočných signálov, v ktorej komunikácia prebieha;
- asertivita, ktorá umožňuje človeku sebapresadenie a rešpektovanie druhých v komunikačnom procese a obsahuje schopnosť sebakontroly, sebaregulácie a objektívneho sebahodnotenia. [14]

Uvedené poznatky sú dôležité pre efektívnu komunikáciu odborných pracovníkov s klientmi pri spoločnom vytváraní si komunikačného priestoru. Ak pomáhajúci profesionál miesto efektívnej komunikácie používa nevhodné komunikačné vzorce a unfair zákroky

[12] *Inštitút pre NLP: Čo je neurolingvistické programovanie a ako ho zvládať?* [online]. [cit. 2013-10-24]. Dostupné na internete: <http://www.nlpinstitut.sk/co-je-nlp--/>
[13] GABURA, J. 2010. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010. 196 s. ISBN 978-80-223-2752-7.
[14] SZARKOVÁ, M. *Možnosti rozvoja komunikačných zručností študentov v podmienkach cvičnej firmy.* [online]. 2012. [cit. 2013-10-23]. Dostupné na internete: <http://www.siov.sk/sccf/Data/Prispevky/Szarkova.doc>

nemôže vytvárať adekvátne vzťahy s klientmi, narúša pozitívnu pracovnú klímu a znepríjemňuje život ľuďom, s ktorými sa dostáva do kontaktu. Môže disponovať výbornými odbornými znalosťami, ktoré v tomto prípade sami o sebe nie sú postačujúce.

Medziľudská komunikácia je nositeľom a zdrojom konfliktov, niekedy prostriedkom pomocou ktorého môžeme zmeniť neutrálny jav na negatívny, teda podnieti eskaláciu sporu, alebo naopak. V konflikte je bežná medziľudská komunikácia plná prejavov, ktoré v značnej miere znemožňujú dohodu, pričom samotný konflikt riešime tiež prostredníctvom interpersonálnej komunikácie. Pri riešení sporu sú dôležité dve roviny sociálneho správania v konflikte – komunikačný štýl ako je vnímanie, formulovanie správ a ich interpretácia a štruktúra komunikácie.[15]

„Vo vzťahu pracovník – klient účinná komunikácia býva zárukou obojstrannej spokojnosti, pomáha vytvárať dobrý ľudský a pracovný vzťah, stimulujúcu atmosféru celého procesu práce s klientom, pomáha klientovi zorientovať sa v probléme, aktívne zapája klienta do riešenia problémov, motivuje ho k účinnej zmene, smeruje k profitu klienta v rámci pomoci.“[16]

Jedným z predpokladov hodnotnej komunikácie je presvedčenie, že som pre tých druhých darom a oni sú darom pre mňa. Sme kombinácia kvalít a talentov a je na nás do akej miery zdieľame tieto kvality s druhými ľuďmi vo vzájomnej interakcii. Daný predpoklad vyžaduje zrelú osobnosť so zdravým sebavedomím, vysokou sebaúctou a vedomím vlastnej hodnoty. Na tieto aspekty poukazuje humanistický prístup, najmä prístup zameraný na človeka. Prvky ako empatia, kongruencia a nehodnotiaci prístup boli predmetom nasledujúceho výskumu.

J. Pružinská za účelom zistenia, či sociálni pracovníci využívajú v práci s klientom príležitosti na jeho rast a zmenu alebo zostávajú v rovine eliminovania nepriaznivých javov jeho situácie realizovala výskum s cieľom zistiť aké prvky humanistického prístupu využívajú sociálni pracovníci v konfliktných situáciách. Vychádzali z poznatku, že ak sa klient stretne u sociálneho pracovníka s kongruenciou, nehodnotením a empatickým porozumením, nemusí zaujímať obranné postoje pri predkladaných návrhoch na riešenie a bude sa cítiť dostatočne bezpečne. Výskum sa realizoval so sociálnymi pracovníkmi z 28 úradov práce, sociálnych vecí a rodiny na Slovensku v počte N=444 respondentov

[15] PRUŽINSKÁ, J. A KOL. 2011. *Inšpirácie pre prax sociálnej práce.* Bratislava: IRIS, 2011. ISBN 978-80-89238-53-8.
[16] GABURA, J. 2010. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010, s 21-22. ISBN 978-80-223-2752-7.

a uskutočnil sa v roku 2009. Dotazníkom sa zisťovala skutočnosť, do akej miery využívajú sociálni pracovníci v konfliktných situáciách prejavy empatie, kongruencie a bezpodmienečného prijatia. Pod konfliktné situácie spadali všetky nepríjemné situácie, kde boli odlišné očakávania, názory, požiadavky klienta a pracovníka. Výsledky výskumu poukazujú na nízku schopnosť kongruencie u sociálnych pracovníkov, len 18,7 % dokáže klientovi prejaviť svoje prežívanie v situácii, keď anticipujú nepríjemnosť. Viac ako polovica sociálnych pracovníkov 68,4 % má tendenciu vyhnúť sa konfliktu za každú cenu. (viď tabuľka 1).

Tabuľka 1: Prejavy kongruencie

Ak pri práci s klientom zachytím náznak konfliktu:	Počet	%
a) prejavím svoje aktuálne prežívanie, ktoré vyvolala anticipácia konfliktu	81	18,7
b) snažím sa konfliktu vyhnúť za každú cenu	297	68,4
c) pripomeniem klientovi, kde sa nachádza a počítam s tým, že sa prispôsobí	56	12,9
Spolu:	434	100

V rámci testovania nehodnotiaceho postoja sociálneho pracovníka je zrejmé, že len 30,4 % sociálnych pracovníkov dokáže nehodnotiaco akceptovať klienta. Až 53,4 % neprijíma odlišnosť klienta, ktorá provokuje konflikt a 16,2 % sociálnych pracovníkov by v takejto situácii trpelo a čakali na odchod klienta. (viď tabuľka 2).

Tabuľka 2: Prejavy bezpodmienečného prijímania klienta

Keď si uvedomím, že správanie klienta mi začína prekážať :	Počet	%
a) znášam jeho správanie a keď odíde, ventilujem frustrácie, ktoré mi spôsobil	72	16,2
b) nehodnotiaco akceptujem jeho správanie	135	30,4
c) požiadam ho, aby sa prestal takto správať	237	53,4
Spolu:	444	100

Posledný z postojov, ktorý bol skúmaný bol postoj empatického počúvania klienta. Z jednotlivých výpovedí vyplýva, že o empatické porozumenie klienta v konflikte by sa

snažilo 42,1 % sociálnych pracovníkov a o niečo vyšší počet 46,8 % pracovníkov by prehliadalo takéto správanie a dokončili by stretnutie v rámci toho, čo môžu pre klienta urobiť. V konfliktnej situácii by sa cítilo nepríjemne 11,1 % sociálnych pracovníkov, to znamená, že klient spôsobuje sociálnemu pracovníkovi problém a on sa nevie s týmto problémom adekvátne vysporiadať. (viď tabuľka 3).

Tabuľka 3: Prejavy empatie

Klient sa opakovane dožaduje splnenia svojich neoprávnených požiadaviek:	Počet	%
a) začínam sa cítiť nepríjemne a poviem, že ja o tom nerozhodujem	47	11,1
b) prehliadam takéto správanie a dokončím stretnutie v rámci toho, čo môžem pre neho urobiť	199	46,8
c) prejavím, že chápem, čo preňho daná situácia znamená	179	42,1
Spolu:	425	100

Na základe daných zistení je zrejmé, že sociálni pracovníci v nepríjemných, konfliktných situáciách využívajú najviac empatické porozumenie situácie klienta (42,1%), na druhom mieste je bezpodmienečné prijímanie klienta (30,4%) a na poslednom mieste sú prejavy kongruencie (18,7%). Sociálni pracovníci vnímajú konflikty skôr negatívne a zaujímajú obranársky postoj, čím nevyužívajú potenciál konfliktov na rast klienta.[17] Spomínané prvky ako empatia, kongruencia, nehodnotiaci ale akceptujúci postoj tvoria požiadavky pre pozitívny fungujúci komunikačný proces vo vzťahu pracovník – klient.

Ak sa pozrieme na konflikty z hľadiska ich príčin, zistíme, že najčastejším zdrojom konfliktov sú komunikačné príčiny. Disponovanie vhodnými komunikačnými zručnosťami je predpokladom nielen konštruktívneho riešenia konfliktov ale všeobecne podmienené vytváraním hodnotných medziľudských vzťahov, ktoré sú založené na rešpekte, vzájomnej pomoci a ochote zdieľať s druhým jeho životné cesty, vrátane ťažkosti.

[17] PRUŽINSKÁ, J. A KOL. 2011. *Inšpirácie pre prax sociálnej práce.* Bratislava: IRIS, 2011. ISBN 978-80-89238-53-8.

Percepčné zručnosti

Sociálna percepcia je jedna zo zložiek interakčného procesu a rozumieme pod ňou vnímanie inej osoby. Sociálna percepcia je procesom, kde si každý z jeho účastníkov vytvára obraz druhého a súčasťou obrazu nie sú len viditeľné vonkajšie znaky ale aj naša predstava, aký ten človek je, aké má vlastnosti, aký môžeme mať s ním vzťah. Sociálna percepcia nie je len procesom vnímania ale obsahuje v sebe poznávanie a taktiež posudzovanie druhého a seba samého. [18] Pozorujeme prejavy druhého, z ktorých posúdime motívy, ktoré podľa nás určujú jeho správanie a zisťujeme prečo sa osoba zachovala práve tak a aký cieľ sleduje. Od motívov smerujeme k odhaľovaniu vnútorných psychických stavov druhých, ich postojov, prežívaných emócií a rovnako posudzujeme kvalitu vzťahu medzi osobami. Pri posudzovaní psychických charakteristík hľadáme podobnosť medzi sebou a vnímanou osobou, vychádzame z vlastnej skúsenosti. [19] Nesprávne percepčné posúdenie môže viesť k omylom vnímania a k rôznym konfliktným situáciám. Pri chybnej interpretácii správania druhého, jeho psychického stavu mu priradíme iné postoje, vlastnosti a stanovíme neadekvátne závery.

Dobrá a vhodná komunikácia vyžaduje primerané percepčné zručnosti, schopnosť kognitívneho plánovania ešte skôr ako dôjde k efektívnej odpovedi v správaní. Problémy, ktoré môžeme pozorovať v interpersonálnej komunikácii odrážajú nedostatky v percepcii, zručnosti spracovania alebo v zručnosti vyjadrovania.[20]

Sociálne poznávanie sa zameriava na procesy spracovania sociálnych informácií ako sú formovanie dojmov o osobe, hľadanie príčin správania ľudí apod. Sociálne kognitívne prístupy sa používajú pri štúdiu postojov, predsudkov a v rámci nich sa rozlišujú tri okruhy: medziosobná percepcia, atribučné procesy a sociálne schémy. Pri medziosobnej percepcii máme na mysli akým spôsobom si človek vytvára dojmy o charakteristikách iných ľudí, akým spôsobom vníma ich emócie, zahŕňa teda na jednej strane vnímanie vzhľadu a fyzických prvkov správania človeka a na strane druhej interpretáciu daného správania. Atribučné teórie odpovedajú na otázku ako ľudia v každodennom živote pripisujú príčinnosť svojmu vlastnému správaniu, správaniu iných ľudí alebo nepersonálnym javom vo svojom sociálnom prostredí. Poznanie príčin napomáha ľuďom k chápaniu sveta ako stabilného, kontrolovateľného a predvídateľného. Sociálne schémy sú usporiadané súbory informácii,

[18] ORAVCOVÁ,J. 2004. *Sociálna psychológia.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2004. 314s. ISBN 80-8055-980-5.

[19] KLIMENT,P. 2002. *Sociální psychologie. Studijní texty pro distanční studium.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 95 s. ISBN 80-244-0488-5.

[20] KOLIBOVÁ, D. 2010. Rozvoj sociálno-komunikačných zručností sociálneho pracovníka. In *Nové aspekty v sociálnej práci II.* Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej na Teologickom inštitúte v Spišskom Podhradí 16. marca 2010. Spišské Podhradie : KU TF, Teologický inštitút, 2010. s 189-201.ISBN 978-80-8084-544-5.

jedná sa o spojenie poznatkov o sociálnych objektoch. Prostredníctvom nich môžeme zjednodušiť veľké množstvo informácií, novú informáciu interpretovať rýchlejšie a taktiež určujú čo si zapamätáme.[21]

Záver

„Pomáhajúce profesie paria medzi tie odbory, kde funkčnosť, efektivita a úspešnosť odborného pracovníka či organizácie je priamo úmerná kvalite komunikácie. Komunikácia v pomáhajúcich profesiách je transferom informácií v najširšom zmysle slova na rôznych úrovniach“. [22]

Komunikačné zručnosti sú dynamické prvky, ktoré môžeme rozvíjať pomocou rôznych metód, prístupov v tréningových programoch zameraných na dané zručnosti. Rozvíjame tie kompetencie, ktoré sú pre danú oblasť pomáhajúcich profesií žiaduce, požadované a očakávané. V študijných programoch pomáhajúcich profesií nám na tento účel slúžia sociálno-psychologické výcviky, ktoré ponúkajú študentom možnosť získať informácie a zážitkovú skúsenosť zručnosti rozvíjajúcej komunikáciu či percepciu. Osvojenie si vhodných komunikačných a percepčných vzorcov je výsledkom motivácie a používania týchto zručnosti v konkrétnych životných situáciách, čo závisí od rozhodnutia samotného jedinca a jeho odhodlania zmeniť nevhodný spôsob komunikácie za prijateľný.

Sociálno-psychologický výcvik študentov pomáhajúcich profesií je prípravou na úspešné vykonávanie profesionálnej role a to môžu dosiahnuť lepším pozorovaním, identifikovaním a interpretovaním signálov správania svojich klientov. [23] Zároveň je výzvou pre absolventov a odborných pracovníkov neuspokojiť sa len so základmi sociálno-psychologického výcviku, ale absolvovať ďalšie tréningy a programy so zameraním na zdokonaľovanie a zlepšovanie svojich percepčných a komunikačných zručností a tým prispieť k vytvoreniu kvalitného vzťahu profesionál - klient.

[21] BAUMGARTNER, F. 2008. Sociální poznávaní. IN VÝROST, SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008. s 181-199. ISBN 978-80-247-1428-8.
[22] GABURA, J. 2010. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010, s 21. 196 s. ISBN 978-80-223-2752-7.
[23] KOLIBOVÁ, D. 2010. Rozvoj sociálno-komunikačných zručností sociálneho pracovníka. In *Nové aspekty v sociálnej práci II.* Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej na Teologickom inštitúte v Spišskom Podhradí 16. marca 2010. Spišské Podhradie : KU TF, Teologický inštitút, 2010. s.189-201. ISBN 978-80-8084-544-5.

Literatúra

BAUMGARTNER, F. 2008. Sociální poznávaní. In VÝROST, SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008. s 181-199. ISBN 978-80-247-1428-8.

GABURA, J. 2010. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010, 196 s. ISBN 978-80-223-2752-7.

Inštitút pre NLP: Čo je neurolingvistické programovanie a ako ho zvládať? [online]. [cit. 2013-10-24]. Dostupné na internete: <http://www.nlpinstitut.sk/co-je-nlp--/>

JANOUŠEK, J. 2008. Sociální komunikace. IN VÝROST, SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008. s 217-233. ISBN 978-80-247-1428-8.

KLIMENT,P. 2002. *Sociální psychologie. Studijní texty pro distanční studium.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 95 s. ISBN 80-244-0488-5.

KOLIBOVÁ, D. 2010. Rozvoj sociálno-komunikačných zručností sociálneho pracovníka. In *Nové aspekty v sociálnej práci II.* Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej na Teologickom inštitúte v Spišskom Podhradí 16. marca 2010. Spišské Podhradie : KU TF, Teologický inštitút, 2010. s 189-201. ISBN 978-80-8084-544-5.

ORAVCOVÁ,J. 2004. *Sociálna psychológia.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2004. 314s. ISBN 80-8055-980-5.

PRUŽINSKÁ, J. A KOL. 2011. *Inšpirácie pre prax sociálnej práce.* Bratislava: IRIS, 2011. ISBN 978-80-89238-53-8.

SZARKOVÁ, M. *Možnosti rozvoja komunikačných zručností študentov v podmienkach cvičnej firmy.* [online]. 2012. [cit. 2013-10-23]. Dostupné na internete: <http://www.siov.sk/sccf/Data/Prispevky/Szarkova.doc>

ŠEFČÍKOVA, F. 2010. Komunikácia ako nástroj zameraný na rozvoj sociálnych kompetencií jedinca. In *Humanitné vedy a ich význam pri vzdelávaní a rozvoji kľúčových kompetancií študentov vysokých škôl technického zamerania.* Zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou k 20. výročiu založenia katedry. Košice: Technická univerzita v Košiciach, katedra spoločenských vied, 2010. s. 253. ISBN 978-80-553-0523-3. CD nosič.

Kontaktná adresa autora:

PhDr. Zuzana Šariská

Katedra sociálnej práce

Katolícka Univerzita v Ružomberku, Teologický inštitút Spišské Podhradie

Spišská Kapitula 12, 053 04 Spišské Podhradie

e-mail: zuzana.sariska@gmail.com

VÝZNAM EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE V SOCIÁLNYCH VZŤAHOCH A RÔZNYCH SITUÁCIÁCH PRI ZARADENÍ JEDINCA DO PRACOVNÉHO PROCESU

Františka Šefčíková, Lucia Lušňáková

Abstrakt: Cieľom príspevku je poukázať na význam jedného zo základných komponentov sociálnej kompetencie a zdôrazniť jeho dôležitosť pri rozvoji jedinca s výrazným vplyvom výchovno-vzdelávacieho procesu a jeho následnou implementáciou do praxe.

Abstract: This contribution mantion meaning elementar component part of social competence and emphasize her importence for development person influence educational system in consequence implemantation to the practices.

Kľúčové slová: sociálna kompetencia, komunikácia, sociálne vzťahy, pracovný proces

Key words: social competence, communication, social relations, power cycle

Každý pracovný proces má svoje špecifiká a charakteristiky, s ktorými je jedinec konfrontovaný pri vstupe do daného procesu. Predpokladom ich zvládnutia je disponovanie komplexom osobnostných, sociálnych a odborných kompetencií, ktoré sú zároveň dôležitým nástrojom pre tvorbu a udržiavanie kvalitných sociálnych vzťahov, a to nie len na pracovisku, ale aj mimo neho.

Za účasti sociálnych vzťahov sa jedinec zapája do spoločnosti. Sociálne vzťahy sú charakteristické určitými väzbami, ktorých základ spočíva v sociálnej kompetencii za účasti interakcie a komunikácie. Čepelíková (2003) sociálne vzťahy označuje ako relatívne trvalé prejavy alebo vlastnosti spoločenských činností – správania, ktoré sa v týchto činnostiach – správaniach vytvárajú a spätne na ne pôsobia. Autorka ďalej uvádza, že človek v sociálnych vzťahoch nevystupuje ako indivíduum, ale ako predstaviteľ určitej sociálnej skupiny či nositeľ spoločenskej role.[24]

[24] ČEPELÍKOVÁ, M. 2003. *Základy sociológie pre právnikov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika. 2003. Vyd. 1. s. 98. ISBN 80-7097-525-3.

Poznáme základné delenie sociálnych vzťahov:

- mikrosociálne vzťahy,
- mezosociálne vzťahy,
- makrosociálne vzťahy.

Čepelíkovej (2003) typológia sociálnych vzťahov je nasledovná:

1. podľa spôsobu vzniku: a) neformálne,
   b) formálne.
2. z hľadiska dĺžky trvania: a) krátkodobé,
   b) dlhodobé.
3. z hľadiska výsledku: a) asociatívne – zlučovacie,
   b) disociatívne – rozlučovacie.
4. z hľadiska činnosti: a) riadiace,
   b) výrobné,
   c) regulatívne,
   d) informačné,
   e) komunikačné a pod.[25]

Základom sociálnych vzťahov sú väzby medzi ľuďmi navzájom, ktoré sú prirodzené a neustále sa rozvíjajú. Prostredníctvom sociálnych vzťahov sa ľudia stretávajú a upevňujú sociálny styk. Ľudia disponujú potrebou stretávať sa, komunikovať a vzájomne na seba pôsobiť. To ich vedie k určitému spoločenskému správaniu a dodržiavaniu určitých spoločenských noriem, s čím úzko súvisí aj nutnosť adaptovať sa na život v podmienkach spoločnosti, ktorá má podobu sociálnej inštitúcie. Nový (1997) predpokladá 2 druhy vzťahov:

1. Organické vzťahy – tvoria prapôvodný základ súčasných medziľudských vzťahov ako sú prirodzené biologické vzťahy v rodine v súčasnosti dotvárané vplyvom kultúry, dopĺňajú sociálne vzťahy.
2. Sociálne vzťahy – ide o uvedomelé vzťahy korigované individuálnymi skúsenosťami alebo teoretickým poznaním. Týmto vzťahom sa človek učí.[26]

Rozvoju predstavy o sociálnych vzťahoch sa venoval G. Tarde (1843-1904), ktorý hovorí, že spoločnosť a to čo sociálny jav zakladá, existuje len medzi podobnými bytosťami.

---

[25] ČEPELÍKOVÁ, M. 2003. *Základy sociológie pre právnikov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika. 2003. Vyd. 1. s. 98. ISBN 80-7097-525-3.

[26] NOVÝ, I. et.al. 1997.*Sociologie pro ekonomy.* Praha: Grada Publishing. 1997. Vyd. 1. s.168. ISBN 80-7169-433-9.

Nový definuje sociálny jav ako skutočnosť, ktorá vychádza zo správania človeka a ktorá súčasne vystupuje voči nemu ako vonkajšia sila.[27]

Schopnosť presadenia sa v sociálnych vzťahoch patrí medzi základné komponenty sociálnej kompetencie. Kompetenciou budeme teda rozumieť zoskupenie určitých zručností, znalostí a schopností jedinca v našom prípade s využitím znalostí, poznatkov a vedomostí, ktoré sú výsledkom výchovno-vzdelávacieho procesu a ich uplatňovanie pri postupnom začleňovaní sa do praxe. Vychádzajúc z odbornej literatúry z anglickej terminológie „competency" k všeobecnému označeniu pre súbor viacerých zručností a znalostí pridáva Kalaš et. al. aj postoje. [28]

Polonský (2002) sociálnu kompetenciu pre ľahšie pochopenie vysvetľuje aj ako určitú kvalifikovanosť, obratnosť alebo povolanosť vo vzťahoch a väzbách. Ďalej uvádza, že spomínané spôsobilosti osobnosti sú založené na základných prvkoch kvality osobnosti ako sú vedomosti, zručnosti, schopnosti, návyky a podobne.[29]

V živote sa stretávame s rôznorodými prejavmi správania sa u ľudí, v reakciách na rôzne situácie. Je potvrdené, že človek sa nespráva rovnako ani v situácii, ktorú už raz zažil. Jeho správanie je závislé od mnohých faktorov akými je napríklad prostredie v ktorom sa prežívanie odohráva, časové obdobie, psychický stav jedinca v ktorom sa momentálne nachádza a mnohé iné faktory. Obvykle sa ľudia nesprávajú rovnako, ale často krát obdobne v podobných situáciách.

Pri existencii vzťahu medzi ľuďmi je potrebné zaoberať sa determinantom, bez prítomnosti ktorého nemôže žiadny vzťah vzniknúť. Jeho nevyhnutnosťou je ľudská komunikácia slúžiaca na prenos informácii v sociálnom styku. V mnohých profesiách, zvlášť v pomáhajúcich, patrí k najdôležitejším kompetenciám pracovníka schopnosť efektívne komunikovať. Podľa Johnsona (In Hupková, 2011) je medziľudská komunikácia definovaná ako správa vyslaná jedným človekom príjemcovi s vedomým zámerom na ovplyvnenie správania príjemcu. Ten ju ďalej delí na užšie a širšie chápanie, pričom širšie chápanie zahŕňa každú interakciu v medziosobnom styku a v užšom zmysle ide o proces výmeny informácii medzi odosielateľom a prijímateľom.30

---

[27] Nový, Ivan, et al.1997. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing. 1997. Vyd. 1. s. 168. ISBN 80-7169-433-9.

[28] KALAŠ, I., et. al. 2013. *Premeny školy v digitálnom veku*. Bratislava: SPN – Mladé letá, 2013. Vyd. 1. 256s. ISBN 978-80-10-02409-4.

[29] POLONSKÝ D. 2002. *Tím (sociologické a psychologické znaky a vzťahy*). Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2002. Vyd. 1. 86s. ISBN 80-8055-713-6.

[30] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

Boroš (2001) definuje širšie a užšie chápanie aj ako oznámenie zodpovedajúce latinskému ekvivalentu „communicare est multum dare“ v preklade, že komunikovať znamená mnoho dať“, reagujúc tak na výlučnú viazanosť na psychiku toho, ktorý niečo oznamuje.[31] Komunikácia prebiehajúca na dvoch úrovniach zahŕňa obsahovú – denotatívnu úroveň znamenajúcu oznamovanie informácii slovami alebo formálnu – konotatívnu úroveň, ktorá charakterizuje neverbálnu komunikáciu.[32]

Medzi základné druhy komunikácie Nakonečný (In Boroš, 2001) radí:

- intrapersonálnu komunikáciu,
- interpersonálnu komunikáciu,
- manažérsku komunikáciu,
- masovú komunikáciu.[33]

K ďalším druhom komunikácie Hupková (2011) priraďuje komunikáciu:

- paralingvistickú,
- kognitívnu,
- asertívnu,
- manipulatívnu,
- medzikultúrnu,
- komplementárnu,face to face komunikácia,
- metakomunikácia

– problémová atď.

Křivohlavý (In Hupková, 2011) ju delí na:

- hyperkritickú
- submisívnu
- chladnú
- málo vecnú. [34]

Z hľadiska vyjadrovania sa majú veľký význam vyjadrovacie prostriedky, ktorými sú znaky označujúce verbálnu komunikáciu a prvky neverbálnej komunikácie. Ich spoločným výsledkom je efekt, ktorý nemusí byť vždy naplnený.

---

31 Boroš, J. 2001. *Základy sociálnej psychológie.* Bratislava: IRIS. 2001. s. 227. ISNBN 80-89018-20-3.

32 Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

33 Boroš, J. 2001. *Základy sociálnej psychológie.* Bratislava: IRIS. 2001. s. 227. ISNBN 80-89018-20-3.

34 Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

Mnohí si možno položíme otázku: „Čo je zložité na komunikácii? Komunikovať vie predsa každý“. Toto tvrdenie je síce pravdivé, veď komunikovať vedia aj zvieratá. V kontexte vyššie uvedeného, však poukazujeme na imperatív vo vzťahu k termínu komunikovať, a ním je, efektívne. Efektívna komunikácia má tendencie byť aj komunikáciou úspešnou.

Efektívna a úspešná komunikácia sa odvíja od zručnosti komunikátora a jeho schopnosti ovládať umenie komunikácie. Často je dôležitým faktorom ďalšieho rastu, rozvoja či zaradenia sa do pracovného procesu v živote mladého človeka. Aby bola komunikácia efektívna a zároveň aj úspešná je potrebné zachovať podstatu, ktorou je zrozumiteľné vyslanie informácie či správy od komunikátora - odosielateľa na jednej strane a jej správne pochopenie komunikantom - prijímateľom na strane druhej za prítomnosti aktívneho počúvania. Dôležitá je spätná väzba, ktorá je kontrolou dosiahnutia požadovaného efektu pri komunikácii, za predpokladu rešpektovania základných zásad efektívnej komunikácie, ktoré Hupková (2011) špecifikuje na:

- ujasnenie cieľa komunikácie skôr, ako začne hovoriť,
- zoradenie myšlienok pred vyslovením informácie,
- stručné, jasné vyjadrovanie krátkymi vetami, oddeľujúce krátkym mlčaním,
- schopnosť prijímať a využívať spätnú väzbu,
- vytvárať priestor pre obojstrannú komunikáciu,
- snaha vzbudenia záujmu o informáciu.[35]

Pri nedodržaní spomínaných zásad môže vzniknúť riziko problémovej komunikácie ako ju spomína Křivohlavý (In Hupková, 2011) s množstvom komunikačných chýb, čo môže znamenať nedostavenie sa požadovaného efektu, ktorým je efektívna komunikácia. [36] Z uvádzaného dôvodu si myslíme, že na minimalizovanie komunikačných chýb je potrebné zachovávať základné zásady pri komunikácii a vedieť ich správne využívať. Pri výskyte komunikačných chýb často dochádza k zlyhaniu komunikácie zo strany komunikanta alebo komunikátora, čo v oboch prípadoch znamená neúspešnú komunikáciu.

Najčastejším zlyhaním zo strany komunikátora môže byť nejasná, nezrozumiteľná reč, rýchle tempo reči, afektívny prejav, únik od témy, neschopnosť prerozprávať problém, bagatelizovanie prejednávanej veci, Hupková dopĺňa zovšeobecnenie a preháňanie,

[35] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

[36] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

neúprimnosť. [37] Medzi zlyhania na strane komunikanta patrí nedostatočná schopnosť až neschopnosť aktívneho počúvania, skákanie do reči, dlhé mlčania vzbudzujúce nezáujem, ako aj absencia spätnej väzby. Na obidvoch stranách sa môže vyskytnúť rovnaká chyba, ktorou je neschopnosť aktívneho počúvania, skákanie si do reči, skresľovanie situácie, neudržiavanie očného kontaktu alebo prehnaná gestikulácia alebo mimika.

V pomáhajúcich profesiách ide o zvlášť nebezpečný nedostatok v zručnostiach, vyskytujúci sa relatívne často u pracovníkov, a to nielen u absolventov škôl, pričom zlyhanie v komunikácii môže vážnym spôsobom negatívne ovplyvniť tímovú spoluprácu a tým aj situáciu samotného prijímateľa sociálnej služby, čo sa prejaví aj na úrovni a kvalite poskytovanej sociálnej služby. Študenti sociálnej práce prichádzajúci na povinnú prax do zariadenia sociálnych služieb v prevažnej väčšine nedisponujú schopnosťou efektívne komunikovať. Nevedia adekvátnym spôsobom reagovať na mnohé situácie, často ani na jednoduché otázky prijímateľa sociálnej služby. Často sa sústredia len na obsahovú stránku komunikácie, pričom citovej stránke nevenujú žiadnu pozornosť. Neuvedomujú si, že za nevrlou odpoveďou sa môže skrývať problém, s ktorým prijímateľ sociálnej služby zvádza vnútorný boj, a ktorý nevie alebo z rôznych príčin nemôže pomenovať. Za alternatívnu formu komunikácie pokladajú len posunkovú reč. Okrem už vyššie spomenutých zlyhaní v komunikácii najčastejším a podľa nášho názoru najvážnejším odpozorovaným komunikačným zlyhaním je rozhovor o prítomnom prijímateľovi sociálnej služby spôsobom, akoby sa v miestnosti nenachádzal. Myslíme si, že ide nielen o komunikačné zlyhanie, ale priamo o prejav neúcty k človeku. Mnohí študenti, ale často aj pracovníci, za komunikáciu považujú aj poskytovanie správ a inštruovanie prijímateľa sociálnej služby, pričom nemajú potrebu ozrejmiť si, či prijímateľ sociálnej služby porozumel ich správe, či inštruktáži. Podceňujú spätnú väzbu aj napriek jej nesmiernej dôležitosti v procese komunikácie.

Využívanie spätnej väzby v komunikácii je nevyhnutnosťou. Predstavuje ďalší prvok obsiahnutý v komunikácii, ktorým si overujeme úroveň chápania odosielanej informácie jej prijímateľom. Slúži k overeniu skutočnosti, či nás druhá strana pochopila správne, či skutočne počula to, čo sme jej povedali, a či informáciu chápe rovnako ako aj my. Rozoznávame negatívnu spätnú väzbu a pozitívnu. Kým negatívnou spätnou väzbou môžeme vyjadriť a dať najavo nesúhlas, ľútosť, určitý nepríjemný pocit, naopak pozitívnou spätnou väzbou vyjadrujeme potešenie, radosť z prijatej informácie. S pridaním prvkov neverbálnej komunikácie robí podávanú informáciu ešte zaujímavejšiu a viac zrozumiteľnejšiu. Je

[37] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

nesmierne dôležité poznať neverbálne prejavy komunikácie aj to, čo znamenajú, pretože prezrádzajú omnoho viac ako slová. Nesmieme zabúdať, že prijímateľ sociálnej služby nachádzajúci sa v nepriaznivej sociálnej situácii, môže pôsobiť viac citlivo na rôzne neverbálne prejavy komunikácie. To, že nie je schopný svoju nepriaznivú situáciu riešiť vlastnými silami neznamená, že je neschopný vnímať reč tela. Vždy vychádzame z prejavu správania pri podávaní správy jedinca vysielajúceho informácie. Hupková (2011) v tabuľke č. 1 ponúka odporúčania pre dávanie a prijímanie spätnej väzby.

Tabuľka 1: Odporúčania pre dávanie a prijímanie spätnej väzby [38]

Dávanie spätnej väzby	**Prijímanie spätnej väzby**
Poskytni spätnú väzbu ako prvý.	Vnímaj spätnú väzbu ako informáciu. Počkaj, kým niečo povieš alebo urobíš.
Dbaj na očný kontakt.	Neprerušuj poskytovateľa a počúvaj, čo ti hovorí.
Vyhýbaj sa hodnoteniu.	Vyhýbaj sa ospravedlneniam, argumentácii a obraňovaniu sa.
Opíš, čo konkrétne druhý človek hovorí, alebo robí, keď v tebe vyvoláva určité (pozitívne alebo negatívne) pocity, a nie jedinca ako takého.	Požaduj doplňujúce informácie, aby si spätnej väzbe lepšie rozumel.
Všímaj si správanie, ktoré sa dá zmeniť, nie neodstraniteľné hendikepy.	Zváž, či chceš informáciu prijať a konštruktívne ju využiť alebo zamietnuť.
Podávaj špecifické a konkrétne no nie všeobecné informácie.	Nevzťahuj informáciu ako útok na tvoju osobu. Pýtaj sa na to čomu nerozumieš.
Ak hovoríš ako správanie pôsobí na druhého, hovor za seba „Ja, Mne“.	Oznám hovoriacemu, akú odozvu v tebe jeho informácia vyvoláva.
Over si, ako prijímajúci prijal tvoju informáciu.	Oznám hovoriacemu, akú odozvu v tebe jeho informácia vyvoláva.
Snaž sa oceniť druhého.	Oceň toho, kto ti spätnú väzbu poskytuje.

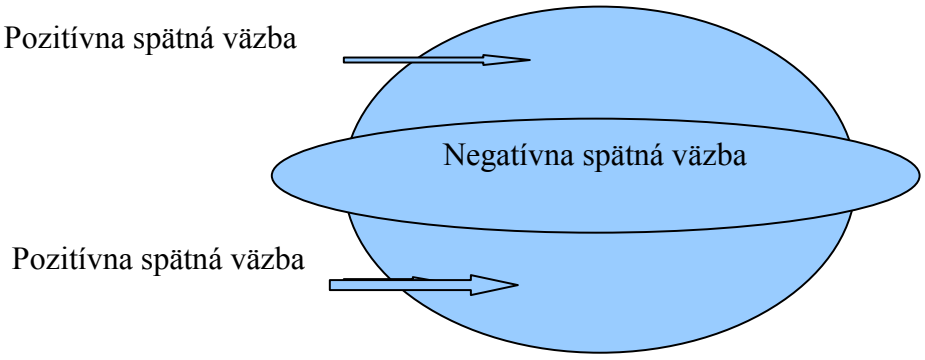
[38] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

Vyjadrením spätnej väzby tak nedochádza k nejasnostiam z dôvodu možnosti opätovného objasnenia podanej informácie pri jej nepochopení. Spätnú väzbu formou hamburgeru odporúča Hupková pri negatívnej spätnej väzbe spočívajúcej v troch krokoch.

1. Krok – pozitívna spätná väzba vyjadrená príjemcovi pochvalou, ocenením, empatiou aj v prípade ak s ním nesúhlasíme.
2. Krok – negatívna spätná väzba na úrovni faktov opisujúca nevyhovujúce správania človeka.
3. Krok – pozitívnou spätnou väzbou vyjadríme príjemcovi povzbudenie, dôveru. [39]

Kým v spomínanom hamburgeri dôjde k oceneniu snahy pri pozitívnej spätnej väzbe cieľom pri negatívnej spätnej väzbe je zámerne motivovať jedinca k zmene jeho postoja a správania.

Obrázok 1: Spätná väzba formou hamburgeru. [40]



Schopnosť komunikovať si jedinec prinesie do života narodením, no postupným vývojom sa táto schopnosť dá zdokonaliť či dokonca priučiť sa jej. Dedičné predispozície sú prvým signálom pre úspešnú komunikáciu jedinca. Mnohí autori prirovnávajú komunikáciu k umeniu. Nie každý jedinec sa dokáže tomuto umeniu naučiť. Sú aj takí, ktorým komunikačný proces dokonca môže spôsobovať stres, vypätie či neurózu.

[39] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617

[40] Hupková, M. 2011. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava:* IRIS- PhDr. Štefanko Milan. 2011. Vyd. 2. s. 334.ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617

Záver

Mladí ľudia žijúci v modernej spoločnosti si zvykli na vymoženosti doby v oblasti komunikácie, ktorými sú mobilné telefóny, informačné a počítačové technológie, ktoré ich častým dokonca denným používaním môžu prispieť pri odbúravaní stresu pri komunikácii čo znamená v určitom význame posilňovanie prebiehajúcej komunikácii medzi ľuďmi navzájom. Je však otázne, či práve takýto spôsob posilňovania komunikácie je vhodný. Je namieste položiť si otázku, či by nebolo zaujímavé pokračovať v posilnení schopnosti komunikovať etablovaním predmetu zameraného na rozvoj komunikácie v oblasti vzdelávania. Myslíme si, že predmet Efektívna komunikácia, by mal byť zaradený v učebných osnovách už na základnej škole. Stredná škola by podľa nášho názoru mala rozvíjať zručnosti naučené na školách základných. Pripravenosť efektívne komunikovať by sa javila ako menej problematická a stresujúca z mnohých dôvodov, nevynímajúc dôvod uplatnenia mladého človeka do praxe.

Nie každý jedinec disponuje schopnosťou efektívne komunikovať čím klesá jeho šanca uplatniť sa v pracovnom procese, najmä ak hovoríme o pozíciách v pomáhajúcich profesiách. Preto sa domnievame, že zásadám efektívnej a správnej komunikácie by bolo vhodné zaoberať sa u mládeže v mladšom veku.

Efektívna komunikácia môže zlepšiť vzťahy doma, v práci a v spoločenských situáciách tým, že rozšíri svoje spojenie s ostatnými, zlepší tímovú spoluprácu, rozhodovanie a riešenie problémov. [41]

Efektívna komunikácia v sebe spája rad schopností, zručností, postojov vrátane neverbálnej komunikácie, aktívneho načúvania, schopnosť zvládania stresu v momentálnej situácii, schopnosť rozpoznať a pochopiť svoje vlastné emócie ako aj emócie osoby s ktorou komunikujeme. Myslíme si, že patrí k základným zručnostiam práce sociálneho pracovníka, a preto by sme jej mali venovať primeranú pozornosť ako vo výchovnovzdelávacom procese, tak aj pri výbere pracovníka pri zaradení na pracovnú pozíciu. Jej úspešné zvládanie by mal predstavovať základnú kompetenciu, ktorou by mali pracovníci pomáhajúcich profesií disponovať.

[41] www.helpguide.org/mental/effective_communication_skills.html>

Literatúra

BOROŠ J. 2001. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS, 2001. 227s. ISNBN 80-89018-20-3.

ČEPELÍKOVÁ, M. 2003. *Základy sociológie pre právnikov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2003. Vyd. 1. 98s. ISBN 80-7097-525-3.

HUPKOVÁ, M. 2011. Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava: IRIS- PhDr. Štefanko Milan, 2011.Vyd. 2. 334s. ISBN 978-80-89256-61-7. EAN 9788089256617.

KALAŠ, I., et. al. 2013. *Premeny školy v digitálnom veku*. Bratislava: SPN – Mladé letá, 2013. Vyd. 1. 256s. ISBN 978-80-10-02409-4.

NOVÝ I., et al. 1997. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. Vyd. I. 168s. ISBN 80-7169-433-9.

POLONSKÝ D. 2002. *Tím (sociologické a psychologické znaky a vzťahy*). Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2002. Vyd. 1. 86s. ISBN 80-8055-713-6.

http://www.helpguide.org/mental/effective_communication_skills.html>

Kontaktná adresa autorov:

PhDr. Františka Šefčíková
Dom Charitas sv. Damiána de Veuster
Požiarnická 49
053 61 Vlachy
e-mail: natasef@centrum.sk

Mgr. Lucia Lušňáková
Domov Nálepkovo n.o.
Letná 352/8
053 33 Nálepkovo
e-mail: lucia.lusnakova@domovnalepkovo.sk

EMOCIONÁLNA A SOCIÁLNA INTELIGENCIA AKO FENOMÉN SÚČASNEJ DOBY VO VZŤAHU K OSAMELOSTI ONKOLOGICKÝCH PACIENTOV

Silvia Václavíková

Abstrakt: Príspevok sa snaží odhaliť nejednoznačnú problematiku vzťahu medzi emocionálnou a sociálnou inteligenciou a osamelosťou onkologických pacientov. Článok sa zaoberá analýzou osamelosti, sociálnej a emocionálnej inteligencie a výsledkami výskumu realizovaného na onkologicky chorých pacientkach v komparácií so zdravými ženami.

Abstract: Post tries to uncover an ambiguous issue of the relationship between emotional and social intelligence and loneliness cancer patients. The article deals with the analysis of loneliness, social and emotional intelligence and the results of research conducted to ill cancer patients in comparisons with healthy women.

Kľúčové slová: sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia, osamelosť, sociálna sieť

Key words: social inteligence, emotional intelligence, loneliness, social network

Individuálny a sociálny rozmer ľudskej bytosti vyplýva zo samotnej existencie človeka. Človek je považovaný za racionálnu bytosť, ktorá ma rozum a slobodnú vôľu, teda je schopný lásky. Na to, aby mohol prejaviť lásku nevyhnutne potrebuje žiť s druhými ľuďmi a nadväzovať sociálne kontakty. Samota a z nej plynúci fenomén osamelosti je symptomatickou črtou pre prežívanie mnohých jedincov, kam nepochybne patria aj onkologický chorí pacienti. Diagnóza onkologického ochorenia mení celkový život pacienta, čo vplýva na jeho psychiku a psychické faktory. Vychádzame z toho, že každý človek sa s danou životnou situáciou a podmienkami vyrovnáva rôzne. Má odlišnú schopnosť zabezpečenia si svojej sociálnej siete, čo môže byť ovplyvnené rozličnou úrovňou sociálnej a emocionálnej inteligencie. Samotná diagnóza prináša so sebou celý rad problémov rôzneho charakteru, ktoré sú veľmi ťažko riešiteľné: úzkosť, depresie, strach z neznáma a budúcnosti, hnev, pocit viny a osamelosti.

Osamelosť ako fenomén súčasnej doby je ovplyvňovaná transformačnými a spoločenskými zmenami deväťdesiatych rokov. Na problematiku osamelosti existuje mnoho pohľadov, ktoré môžu obsahovať tak pozitívny ako aj negatívny prvok. Problematikou osamelosti v súčasnosti sa na Slovenku zaoberajú autori E. Žiaková, B. Balogová, Š. Krajčík a v zahraničí napr. F. Bruno, P. Tourenier, alebo R. Nesnídalová a mnohí ďalší.

Za základný predpoklad rozvinutia osamelosti považujeme samotu. Pojmy osamelosť a samota považujeme za dva rozličné pojmy, pretože si myslíme, že osamelosť jednoznačne vyplýva zo samoty. Kedy sa však samota stáva osamelosťou?

V kontexte tejto úvahy považujeme za potrebné zaoberať sa Maslowovou hierarchiou potrieb a Murrayouvou koncepciou psychogénnych potrieb, ktoré v sebe obsahujú potreby afiliácie (závislosť na sociálnej interakcii). Ak má človek v postačujúcej miere uspokojené fyziologické potreby a potreby bezpečia, bude sa snažiť so značnou intenzitou o láskyplné vzťahy s inými ľuďmi. Maslow poukazuje na to, že máme hlbokú animálnu tendenciu stádovitosti, zhlukovania, pripájania sa a prináležitosti.[42]

S autormi súhlasíme, no ak sa pozrieme na Maslowovu hierarchiu potrieb, zistíme, že na vrchole ľudských potrieb uvádza sebarealizáciu a uznanie. Domnievame sa, že sebarealizácia a spoločenské uznanie je podmienené práve so sociálnou interakciou. No zároveň tvrdíme, že sebarealizácia a spoločenské uznanie nám nemôže zabezpečiť, že nebudeme mať pocit osamelosti.

Osamelosť vnímame v dvoch (často vzájomne sa prelínajúcich) rovinách, ako *životný pocit* alebo ako *životnú situáciu*.[43]

Za príklad vnímania osamelosti, ktorý v sebe obsahuje pozitívny prvok považujeme tvrdenie, že osamelosť so sebou prináša senzitivitu, a kde je senzitivita, tam je uvedomovanie, poznanie a nádej. [44]

Vnímanie osamelosti u väčšiny autorov, ktorí sa zaoberajú osamelosťou však svedčí o opačnom pohľade na danú problematiku. Osamelosť je „negatívny mentálny a emocionálny stav, pre ktorý sú typické pocity izolácie a nedostatok významnejších vzťahov s inými ľuďmi.“[45] Autori vnímajú osamelosť aj ako subjektívne prežívanie nedostatku sociálnych

[42]Porov. INŠTITÚT PSYCHOTERAPEUTICKÝCH ŠTÚDIÍ In: http://www.ips-sk.eu/.
[43] Porov. SÝKOROVÁ, D. *Autonomie ve stáří. Kapitoly z gerontosociologie,* Praha *:* Sociologické nakladatelství, 2007, s. 73.
[44] Porov. KINAUER, P.F. *Už nechcete žít sami?.* Praha : Portál, 2003, s. 157.
[45] BRUNO, F. J. *Nebuďte sami aneb jak si získat přátele. 1. Vyd.* Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 2002, s. 8.

kontaktov, ktorý môže byť prežívaný buď v prítomnosti ľudí, alebo aj v neprítomností mnohých ľudí pričom ale chýba adekvátny kontakt.[46]

Iné definície dávajú do pozornosti vnímanie osamelosti subjektívne. Vypovedajú o „rozpore medzi ideálnymi a vnímanými vzťahmi, o rozdiele medzi počtom obyvateľov, ktorých by si želal mať a ktorých reálne má a zo psychoanalytického uhla pohľadu ako zážitok zlyhania v uspokojovaní základnej potreby intimity.“[47]

Z výsledkov výskumov, ktoré boli zrealizované je zrejmé, že osamelosť nie je zďaleka zriedkavo vyskytujúcim sa javom, ale práve naopak, jej prežívanie uvádzajú viacerí ľudia. Existenciu osamelosti mnohí autori nachádzajú už v Biblii, kedy Ježiš odchádza na štyridsať dní do púšte , aby tam prežil skúsenosť samoty. [48]

Z vyššie uvedených definícii usudzujeme, že osamelosť a jej vnímanie a vyrovnávanie sa s ňou vnímajú jednotlivci subjektívne. Odlišnosť vidíme v spôsobe zvládania osamelosti a v schopnosti vytvoriť si vlastnú sociálnu sieť. Z toho môžeme predpokladať súvislosť medzi osamelosťou a emocionálnou a sociálnou inteligenciou, čo potvrdzujú aj ďalšie výskumy.

Dovoľujeme si poukázať na medzinárodnú štúdiu, ktorá bola zrealizovaná v roku 2004 za účasti 2263 respondentov z Kanady, Číny a Talianska. Tá vypovedá o významných vzťahoch medzi prežívaním osamelosti a sociálnym správaním a sociálnymi vzťahmi. Niektorí autori spájajú osamelosť so zvýšenou úrovňou sociálnej anxiety a hanblivosti a zároveň s nižším stupňom sebaúcty a asertivity, čo takisto potvrdzuje súvislosť osamelosti medzi sociálnou a emocionálnou inteligenciou. Výskum, ktorý bol uskutočnený Rokachovou v roku 2000 sa zaoberal problematikou vplyvu veku a rodu na percipované príčiny osamelosti. Výsledky indikujú, že príčiny osamelosti sú vnímané odlišne závislosti od veku a rodu.[49]

Už od roku 1920 sa sociálnou inteligenciou zaoberalo množstvo autorov. Pri vymedzovaní sociálnej inteligencie v starších výskumoch bol priekopníkom štúdia Američan E. L. Thorndike, ktorý zdôrazňoval výslednú sociálnu interakciu. Jeho koncepcia je označovaná ako dvojfaktorová. Jej zložky sú v súlade s vymedzením, porozumením s inými

[46] Porov. MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGARTNER, F. - KAŇUKOVÁ, A. Sociálna inteligencia vo vzťahu k osamelosti. In: *Člověk v kontextech celoživotního vývoje*. 2007, roč. 1, č. 2, s. 68.
[47] MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGARTNER, F. - KAŇUKOVÁ, A. Sociálna inteligencia vo vzťahu k osamelosti. In *Člověk v kontextech celoživotního vývoje*. 2007, roč. 1, č. 2, s. 68.
[48] Porov. BALOGOVÁ, B. Osamelosť onkologicky chorých seniorov. In *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity*. Brno : Masarykova univerzita, 2007, s. 93
[49] Porov. MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGARTNER, F. - KAŇUKOVÁ, A. Sociálna inteligencia vo vzťahu k osamelosti. In *Člověk v kontextech celoživotního vývoje*. 2007, roč. 1, č. 2, s. 68 – 69.

ľuďmi a so schopnosťou chovať sa v súlade so sociálnymi požiadavkami. Vo svojej definícii rozlišuje kognitívne a behaviorálne prvky sociálnej inteligencie.[50]

Ak je sociálna inteligencia definovaná ako súbor interpersonálnych spôsobilostí môžeme vidieť určité prekrývanie s interpersonálnymi aspektmi emocionálnej inteligencie. Na rozdiel od nej nie je však ponímaná ako konštrukt vzťahujúci sa k emóciám. Určitú rozdielnosť týchto konceptov zaznamenávame vo sfére riešenia konfliktov. Sociálna inteligencia sa môže odzrkadľovať pomocou neagresívnych i agresívnych postupov, naproti tomu emocionálna inteligencia so zreteľom k empatii ako jej podstatnej zložke sa spája výlučne s neagresívnymi postojmi.[51]

Sociálnu inteligenciu môžeme tiež vymedziť ako schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a sebe samému a na základe tohto porozumenia sa primerane aj správať. Ak je táto schopnosť na nižšej úrovni, môže to spôsobovať problémy v sociálnej interakcii a dochádza k osamelosti. Sociálna inteligencia je mnohotvárnym konštruktom, súvisí s emocionálnou inteligenciou, pretože popisujú dva aspekty toho istého konštruktu.[52]

Autro Riggio (1989) hovorí o psychometricky orientovanom prístupe k deleniu sociálnych zručností, ktoré delí na tri druhy: expresivita, senzitivita a regulácia. Tieto dimenzie následne delí na neverbálne (emocionálne) a verbálne (sociálne) spôsobilosti, ktoré podľa nášho názoru vo veľkej miere ovplyvňujú vzťahy sociálnej a emocionálnej inteligencie a osamelosti. Miera emocionálnej expresivity vyjadruje schopnosť človeka „vysielať emocionálne informácie, vyjadriť svoje emocionálne stavy, postoje, vybudiť druhých k vyjadrovaniu svojich emócií.“[53]

Schopnosť človeka je nielen vysielať správy neverbálneho charakteru, ale ich rovnako aj percipovať. V tejto súvislosti hovoríme o emocionálnej senzitivite, res. o spôsobilosti človeka vnímať prejavy ostatných. „Tí, ktorí sa najlepšie vyznajú v emóciách druhých, majú najrozvinutejšiu rozlišovaciu schopnosť pre detaily neverbálnych prejavov a patria k najobľúbenejším ľudom“[54]vedia výstižne interpretovať i nepatrný emocionálny podnet druhých, no na druhej strane môžu byť náchylní k emocionálnemu rozrušeniu.

---

[50] Porov. SEREBRIAKOFF, V. *Ako ste na tom s inteligenciou?,* Banská Bystrica : IKAR, 2000, s. 148.
[51] Porov. AUSTINOVÁ**,** E. J. – SAKLOFSKE, D. H.: Příliš mnoho typů inteligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. In *Emoční inteligence.* Praha : Portál, 2007, s. 127 – 148.
[52] Porov. OROSOVÁ, O. et.al. *Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia, sociálne spôsobilosti* In: http://katpsych.truni.sk/existprob/prispevky/oros.html.
[53] JURČOVÁ, M. *Sociálna kompetentnosť tvorivých adolescentov – jej kognitívne a osobnostné zdroje.* Československá psychologie, 44, 6, pp. 2000, s. 484.
[54] VÍBRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál. 2000, s. 76

Kontrola, res. emocionálna regulácia predstavuje schopnosť kontrolovať a regulovať emocionálne prejavy a koriguje expresivitu do sociálne prijateľnej miery. Na druhej strane však môže ovplyvňovať zvýšenú kontrolu emocionálnych prejavov a tým viesť až k osamelosti „ľudia s výrazným ovládaním emócií majú sklon k zvýšenej sebadôvere a následne k nevšímavosti voči druhým.“ [55]

Tabuľka 1 Delenie sociálnych zručností (Riggio, Podľa Jurčová 2000)

emocionálna	← **expresivita** →	Sociálna
-neverbálna komunikácia -schopnosť sprostredkovať emócie		- iniciovanie a riadenie rozhovoru
emocionálna	←**senzitivita** →	Sociálna
-porozumenie neverbálnych prejavov -prežívanie s inými		- spôsoby a prejavy sociálneho správania iných a vlastné
emocionálna	← **kontrola** →	Sociálna
- regulovanie emocionálnych prejavov		- sociálna sebaprezentácia
- utajovanie citov		- hranie rolí
		- riadenie konverzácie

S týmto delením sociálnych zručností na sociálne a emocionálne úzko súvisí pojem emocionálne inteligencie.

Koncept emocionálnej inteligencie sa intenzívne rozvíjal v období posledných desiatich rokov a svojím obsahom sa veľmi blíži chápaniu sociálnej inteligencie, pričom štúdium emocionálnej inteligencie je videné v poňatí Thorndikovej sociálnej inteligencie a aj v prípade emocionálnej inteligencie môžeme predpokladať vzťah k prežívaniu osamelosti.[56]

[55] KUSÁ, D. - MAXIANOVÁ, D. *Rodovosť emocionality – jej význam a podoby v sociálnej kompetencii mužov a žien.* Československá psychologie, 45, 5, pp. 2001, s.453.
[56] Porov. VÝROST,J. - SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychológie.* Praha : ISV, 1997, s. 234.

„Emocionálna inteligencia predstavuje psychologický konštrukt, ktorý zahŕňa poznanie vlastných pocitov, ich zvládanie, schopnosť motivovať samého seba, schopnosť vcítiť sa do pocitov iných ľudí, ako aj zvládanie medziľudských vzťahov," Podľa autora Golemana je emocionálna inteligencia „schopnosť vnímať vlastné emócie, vedieť s týmito emóciami zaobchádzať, využiť ich v prospech nejakej veci, teda sám seba motivovať, ale tiež schopnosť vcítiť sa do ostatných ľudí a správne zaobchádzať so vzťahmi."[57]

Vzťah sociálnej a emocionálnej inteligencie jednoznačne odzrkadľuje prístup Bar-Ona , ktorý používa pojem emocionálno-sociálna inteligencia. Pod týmto pojmom rozumie súbor súvisiacich emocionálnych a sociálnych spôsobilostí, ktoré determinujú to, ako efektívne rozumieme a vyjadrujeme sami seba, ako rozumieme a vychádzame s ľuďmi okolo seba a ako zvládame aktivity každého dňa.[58]

Okrem teórií, ktoré sme spomenuli vyššie existujú aj iné, ktoré zdôrazňujú význam emocionálnej inteligencie a emócií pri budovaní interpersonálnych vzťahov. Môžeme spomenúť napr. také, ktoré popisujú komponenty emocionálnej inteligencie (popísané tabuľke).

Analýzou literatúry, dedukujeme, že nie je dôležité koľko ľudí a sociálnych vzťahov človek má, ale skôr ako vníma a prežíva kvalitu vzťahov. Každý človek pri rozvíjaní a tvorbe sociálnych vzťahov má iné schopnosti.

Uvedené skutočnosti potvrdzuje aj výskum, ktorý bol realizovaný E. Žiakovou na vzorke 20 žien s onkologickou diagnózou, ktorého kritériom výberu bola minimálne polročná diagnóza ochorenia a kontrolnú skupinu výskumu tvorilo 20 zdravých žien. Boli zrovnocenené podľa veku, vzdelania a bydliska. Vo výskume použili škálu na meranie dvoch typov osamelosti, dotazník osamelosti na zistenie sociodemografických údajov, postojov a názorov žien na osamelosť, metódu siete sociálnej opory. Získané údaje boli spracované pomocou štatistického programu. Výskumom sa zistilo, že existuje súvislosť medzi zdravím a mierou sociálnej osamelosti. Zdravé ženy sa cítia osamelejšie ako onkologické pacientky. Onkologické pacientky považujú za osamelého človeka toho, kto býva sám, zatiaľ čo zdravé ženy považujú za osamelého toho, kto sa cíti sám aj uprostred ľudí. [59]

---

[57] KENTOŠ, M., BIRKNEROVÁ, Z. *Emocionálna a sociálna inteligencia mužov a žien.* In: http://www.saske.sk/cas/zoznam-rocnikov/2011/4/5954/.

[58] Porov.KENTOŠ, M., BIRKNEROVÁ, Z. *Emocionálna a sociálna inteligencia mužov a žien.* In: http://www.saske.sk/cas/zoznam-rocnikov/2011/4/5954/.

[59] Porov. ŽIAKOVÁ, E. In: *Prežívanie emocionálnej a sociálnej osamelosti u žien po ablácii prsníka.* http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/text215.html.

Záver

V našom príspevku sme sa snažili popísať vzťah sociálnej a emocionálnej inteligencie k osamelosti onkologických pacientov. Sociálna a emocionálna inteligencia a ich koncepty sú jednou s možnosti využitia v praxi napríklad ako faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť človeka s onkologickým ochorením vyrovnať sa s daným problémom, schopnosť vytvárať nové sociálne kontakty, či schopnosť interakcie s inými ľuďmi. Analýzou nám dostupnej literatúry sme zistili, že osamelosť onkologických pacientov prináša so sebou aj množstvo stresujúcich faktorov, ktoré sa odrážajú na fenomén osamelosti. Prekvapivými skutočnosťami sú výsledky výskumu, ktorý uvádzame vyššie, kde osamelosť u onkologických pacientiek bola nižšia ako výskumný pracovníci predpokladali. Ak sme predpokladali, že sociálna a emocionálna inteligencia je prediktorom uplatňovania interpersonálnych zručností v interakcii, môžeme povedať, že vzťah sociálnej a emocionálnej inteligencie a osamelosti sa spája s nižšími úrovňami ich komponentov.

Literatúra

AUSTINOVÁ, E. J., SAKLOFSKE, D. H. 2007. Příliš mnoho typů inteligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. In: Emoční inteligence. Praha : Portál, s. 127 – 148.

BALOGOVÁ, B. 2007. Osamelosť onkologicky chorých seniorov. In Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 63-76. ISBN 978-80-210-4472-2.

BRUNO, F. J. 2002. *Nebuďte sami aneb jak získat přítele*. Praha: Lidové noviny, 2002. 100 s. ISBN 80–7106–436–X.

JURČOVÁ, M. 2000. Sociálna kompetentnosť tvorivých adolescentov – jej kognitívne a osobnostné zdroje. Československá psychológie, 44, 6, pp. 481 - 492.

KENTOŠ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia mužov a žien. In *Človek a spoločnosť.* Košice : SAV, 2011, Vol. 14, No. 4. ISSN 1335-3608.

KINAUER , P. F. 2003. *Už nechcete žít sami?* Praha: Portál, 2003. 157 s. ISBN 80–7178–738–8.

KUSÁ, D., MAXIANOVÁ, D. 2001. Rodovosť emocionality – jej význam a podoby v sociálnej kompetencii mužov a žien. Československá psychologie, 45, 5, pp. 451 - 459.

MOLČANOVÁ, Z., BAUMGARTNER, F. - KAŇUKOVÁ, A. 2007. Sociálna inteligencia vo vzťahu k osamelosti. In *Člověk v kontextech celoživotního vývoje*. 2007, roč. 1, č. 2, s. 68.

SEREBRIAKOFF, V. 2000. *Ako ste na tom s inteligenciou?* Banská Bystrica : IKAR, 2000. 80-7118-815-8. S.156.

SÝKOROVÁ, D. 2007. *Autonomie ve stáří. Kapitoly z gerontosociologie.* 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007. 285 s. Studie, 45. ISBN 978-80-86429-62-5.

VÍBRAL, Z. 2000. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál. 2000, 264s**.** ISBN: 8071782912.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 1997. *Sociální psychológie.* Praha : ISV

Internetové zdroje

INŠTITÚT PSYCHOTERAPEUTICKÝCH ŠTÚDIÍ In: http://www.ips-sk.eu/. (23.10.2013).

OROSOVÁ, O. et.al. *Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia, sociálne spôsobilosti* In: http://katpsych.truni.sk/existprob/prispevky/oros.html.(23.10.2013).

ŽIAKOVÁ, E. In: *Prežívanie emocionálnej a sociálnej osamelosti u žien po ablácii prsníka. http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/text215.html.*(23.10.2013).

Kontaktná adresa autora:

Mgr. Silvia Václavíková

Teologická fakulta Košice

KU – Ružomberok

e-mail: s.vaclavikova@gmail.com

EMOČNÍ INTELIGENCE V KULTURNÍM KONTEXTU

Soňa Vávrová, Pavla Andrysová

***Abstrakt*:** V příspěvku se věnujeme konstruktu emoční inteligence. Čtenáře seznamujeme s teoretickými východisky, o která se opírá prezentovaný výzkum zaměřený především na emoční inteligenci v interkulturním srovnání mezi českými a slovenskými studenty.

Abstrakt: In the report we deal with the construct of emotional intelligence. We introduce to the readers the theoretical background of the presented research aimed primarily at emotional intelligence as compared interculturally between the Czech and the Slovak students.

Klíčové slova: emoční inteligence, prezentovaný výzkum, interkulturní srovnáni

Key words: emotional intelligence, presented research, intercultural comparison

Emoční inteligence bývá definována různými badateli odlišně. Všechny modely emoční inteligence však tvoří jádro, jehož součástí jsou intrapersonální komponenty (např. regulace nálad, zvládání stresu) a interpersonální komponenty (např. vnímání emocí, sociální dovednosti). Někteří badatelé charakterizují emoční inteligenci jako schopnost zahrnující kognitivní zpracování emočních informací. Alternativní přístup předpokládá, že emoční inteligence představuje širokou konstelaci kognitivních i nekognitivních složek, které jsou základem emocí (Austinová, Saklofske, 2007).

V roce 1997 Mayer a Salovey představili přepracovanou konceptualizaci emoční inteligence, která ji vymezuje jako duševní schopnost a odlišuje ji od klasických sociálně emočních osobnostních vlastností. Autoři definují emoční inteligenci jako soubor emočních schopností, které lze rozdělit do čtyř tříd. Tyto čtyři třídy schopností ve vztahu k emocím jsou uspořádány od základních dovedností k nejvyšším dovednostem (Neubauer, Freudenthaler, 2007).

Bar-Onův smíšený model emoční inteligence. Tento model pokládá emoční inteligenci za označení rozmanité skupiny osobnostních charakteristik, které mohou předvídat úspěch v pracovním i běžném životě. Bar-On (1997) definuje emoční inteligenci jako „celou řadu

nekognitivních způsobilostí, kompetencí a dovedností, které ovlivňují připravenost jedince úspěšně se vyrovnávat s nároky a tlakem prostředí“ (Bar-On, 1997, s. 14).

Třináct let po první zmínce konceptu emoční inteligence Saloveye a Mayera zaznamenáváme první kroky vedoucí k vyvinutí promyšleného modelu emoční inteligence. Golemanova populárně-vědecká tvrzení o emoční inteligence (Goleman, 2011), i když sama o sobě potvrzena nebyla, rozvířila vědeckou diskusi o tomto konstruktu. V poslední době se práce věnované emoční inteligenci ubírají dvěma základními směry. Ty se vztahují ke dvěma modelům a bývají označovány různě, například jako modely schopností versus smíšené modely emoční inteligence (Mayer, Caruso, Salovey, 1999). Zatímco modely prvního typu hovoří o emoční inteligenci výlučně jako o schopnosti, modely druhého typu umožňují mnohem širší kombinaci různých (zčásti starších a zavedených) osobnostních rysů pod společným názvem emoční inteligence (Neubauer, Freudenthaler, 2007).

Emoční inteligence je složitý konstrukt, který zasluhuje mnohá další podrobnější empirická zpracování. V následujících řádcích prezentujeme výzkum, který se na problematiku emoční inteligence orientoval, a to především z interkulturního hlediska.

Výzkum

Ve výzkumu soustředili na interkulturní a mezioborové rozdíly v oblasti emoční inteligence studentů prezenční formy studia. Zjišťovali jsme efekt faktorů, kterými byly stát a obor, na indikátory emoční inteligence. Ověřovali jsme, zda český a slovenský kulturní kontext může být faktorem, který ovlivňuje míru emoční inteligence studentů. Zajímalo nás také, zda existuje signifikantní rozdíl v míře emoční inteligence mezi studenty managementu a sociální pedagogiky (sociální práce) a nakolik je z hlediska emoční inteligence studentů významný interakční efekt obou hlavních faktorů: stát a obor.

Data byla sbírána prostřednictvím dotazníku *Trait Emotional Inteligence Questionnnaire – Short Form* (TEIQue-SF)[60]. S ohledem na časovou efektivitu byla použita zkrácená verze TEIQue-SF. TEIQue-SF obsahuje 30 sebehodnotících položek. Odpovědi respondenti zaznamenávali na sedmibodové škále Likertova typu (1 - úplný nesouhlas; 7 - úplný souhlas).

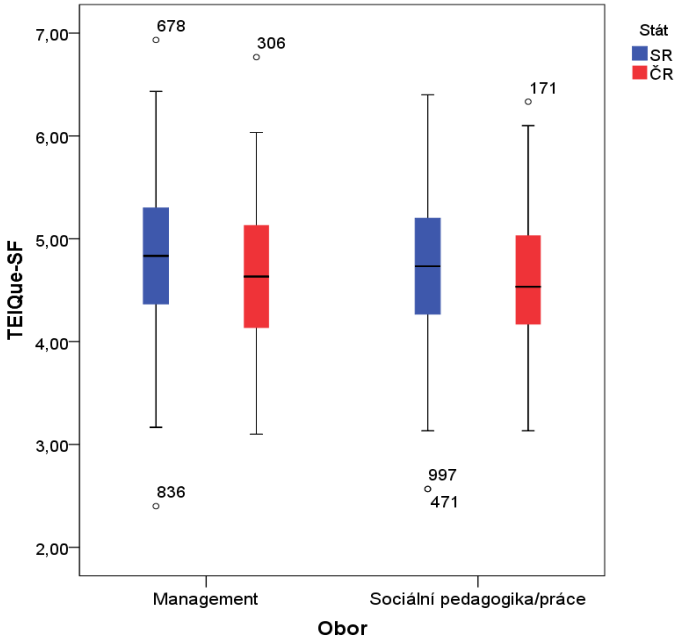
[60] TEIQue-SF je k výzkumným účelům volně přístupný na stránkách London Psychometric Laboratory at University College London. Dostupné na: http://www.psychometriclab.com/Default.aspx?Content=Page&id=14.

Výzkumný soubor tvořili studenti českých a slovenských vysokých škol (n = 1122 platných) v oborech zaměřených na management (n = 639) a sociální pedagogiku/ práci (n = 483). Data byla zpracována prostřednictvím programu SPSS ver. 21. K analýze dat byla použita dvoufaktorová analýza rozptylu (2x2 ANOVA) a t test[61]. Crombachovo α = 0,86, měření považujeme za spolehlivé a přesné.

Výsledky výzkumu

Obrázek 1 ukazuje distribuci dat výzkumného souboru. U šesti respondentů jsme zaznamenali odlehlé hodnoty. Vzhledem k tomu, že jde o velmi nízký počet, odpovědi těchto respondentů jsme zahrnuli do analýzy dat. Tabulka1 dokumentuje grafické vyjádření obrázku.

Obrázek 1 Distribuce dat výzkumného souboru



Nejvyšší průměrné skóre v odpovědích respondentů jsme zaznamenali u slovenských studentů managementu, přičemž slovenští studenti oboru sociální práce také vykazují vyšší průměrné skóre v odpovědích než studenti čeští. Nejnižší průměrné skóre jsme naměřili u českých studentů oboru sociální pedagogika. Rozptyly v jednotlivých skupinách jsou srovnatelné, nebyl mezi nimi prokázán signifikantní rozdíl (Levenevův test, p = 0,27).

[61] Pro použití parametrických testů byly splněny podmínky homogenity rozptylů mezi skupinami a normální rozdělení dat. Data nebyla analyzována podle jednotlivých faktorů TEIQue, ale jako celek.

Tabulka 1 Průměrné skóre respondentů v TEIQue-SF

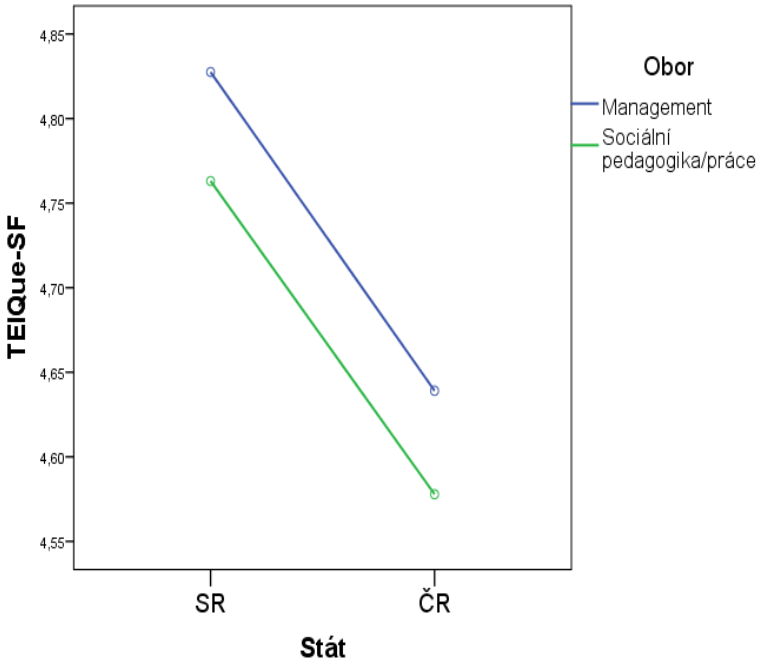
Stát	Obor	Průměrné skóre TEIQue-SF*	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
ČR	Management	4,64	0,66	0,05
	Sociální pedagogika/práce	4,58	0,62	0,05
SR	Management	4,83	0,65	0,03
	Sociální pedagogika/práce	4,76	0,70	0,04

* 1 = úplný nesouhlas; 7 = úplný souhlas.

Primárním cílem, jak bylo popsáno výše, bylo zjistit, zda dva faktory (hlavní efekty), stát a obor, mají signifikantní vliv na indikátory emoční inteligence studentů. Zajímalo nás také, zda významnou roli v souvislosti s emoční inteligencí může hrát interakce těchto dvou faktorů.

Slovenští studenti, bez ohledu na studovaný obor, vykazují vyšší průměrné skóre v indikátorech emoční inteligence než čeští studenti. Rozdíl mezi Čechy a Slováky bez ohledu na studovaný obor je statisticky významný ($p < 0,001$). Můžeme tedy konstatovat, že **faktor stát, má vliv na indikátory emoční inteligence**. Síla tohoto faktoru je však malá ($\eta^2_p = 0,02$). Znamená to, že příslušnost ke státu vysvětluje přibližně 2 % variability indikátorů emoční inteligence. V případě faktoru, kterým byl obor, jsme neprokázali statisticky významné rozdíly v průměrných skóre indikátorů emoční inteligence mezi obory bez ohledu na státní příslušnost ($p = 0,13$). **Faktor obor** se ve dvou faktorovém interakčním modelu **neprojevil jako významný**. Interakce obou faktorů se neukázala jako signifikantní ($p = 0,97$). Lze konstatovat, že spojený efekt kombinace faktoru stát a obor neovlivňuje indikátory emoční inteligence studentů. Tento analyzovaný model vysvětluje jen 2,2 % variability emoční inteligence studentů ($R^2 = 0,02$). Okolo 98 % efektů tak zůstává v tomto případě neodhaleno. Obrázek 2 znázorňuje vzájemné postavení hlavních efektů v interakčním modelu.

Obrázek 2 Hlavní efekty interakčního modelu



Diskuse a závěr

Emoční inteligence je složitý konstrukt, který zasluhuje zkoumání v mnoha kontextech (intrapersonální, interpersonální či interkulturní). Soustředili jsme se na indikátory emoční inteligence prostřednictvím dotazníku TEIQue-SF, jejichž analýza byla primárně zaměřena na kulturní kontext respondentů. Zjistili jsme, že proměnná stát (reprezentující interkulturní aspekt) je determinantou indikátorů emoční inteligence, i když, jak jsme uvedli, síla této determinanty je omezená (vysvětluje asi jen 2 % variability indikátorů emoční inteligence). Potvrzují se tak závěry řady výzkumů, které na rozdíly v emoční inteligenci mezi kulturami upozorňují (Tang, Yin, Nelson, 2010; Reilly, Karounos, 2009; Koydemir, Simsek, Schutz, Tipandjan, 2013).

Limitujícím prvkem je sebehodnotící forma použitého nástroje. Jde o nejčastější formu dotazníku, jehož data je nutno interpretovat s ohledem na tuto skutečnost. Zvláště pokud jde o složitěji uchopitelné konstrukty, kam patří i emoční inteligence, platí, že sebehodnotící škály je třeba vnímat jako vodítko k poznání jevu, ne jako komplexní ukazatel stavu problematiky. Je třeba upozornit na to, že nástroj TEIQue-SF neměří emoční inteligenci, ale indikátory emoční inteligence (Birknerová, Kentoš, 2011). Výsledky je třeba chápat jako vstup do problematiky měření tohoto jevu v kulturním kontextu.

Literatura

AUSTINOVÁ, E. J., SAKLOFSKE, D. H. (2007). Příliš mnoho typů inteligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí In Schulze R., Roberts, R. D. (Eds.). *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál.

BAR-ON, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

BIRKNEROVÁ, Z., KENTOŠ, M. (2011). Emocionálna a sociálna inteligencia manažérov a výkonných pracovníkov. In *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Prešov: FM PU, 2/2011, ročník 3, s.18-28.

GOLEMAN, D. (2011). *Emoční inteligence*. Praha: Metafora.

KOYDEMIR, S., SIMSEK, O. F., SCHUTZ, A., TIPANDJAN, A. (2013). Differences in how trait emotional intelligence predicts life satisfaction: The role of affect balance versus social support in India and Germany. *Journal of Happiness Studies, 14*(1), 51–66.

NEUBAUER, A. C., FREUDENTHALER, H. H. (2007) Modely emoční inteligence. In Schulze R., & Roberts, R. D. (Eds.). *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál.

MAYER, J. D., CARUSO, D. R., SALOVEY, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, *27*(4), 267–298.

REILLY, A. H., KAROUNOS, T. J. (2009). Exploring the link between emotional intelligence and cross-cultural leadership effectiveness. *Journal of International Business and Cultural Studies, 1*(1), 1–13.

TANG, H-W. V., YIN, M-S., NELSON, D. B. (2010). The relationship between emotional inteligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology, 20*(8), 899–926.

Kontaktní adresa autorů:

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
Ústav pedagogických věd
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
vavrova@fhs.utb.cz

Mgr. Pavla Andrysová, Ph.D.
Ústav pedagogických věd
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
andrysova@fhs.utb.cz

IDENTIFIKÁCIA KLÚČOVÝCH FAKTOROV KVALITY FINANČNÉHO PORADCU RESP. SPROSTREDKOVATEĽA

Ján Vravec, Jozef Leščišin

Abstrakt: Príspevok pojednáva o problematike kvality a etiky finančných poradcov a finančných sprostredkovateľov v SR. Na trhu finančného poradenstva a sprostredkovania pôsobí veľký počet rôznych subjektov a zároveň veľké množstvo rôznorodých finančných produktov a služieb. Veľa potenciálnych klientov má vážne problémy zorientovať sa v tejto oblasti, posúdiť kvalitu a správne sa rozhodnúť.

Abstract: The paper discusses the problems of quality and ethic of financial advisers and financial intermediaries in SR. Market of financial advisory and intermediary operates a plenty of different subjects and a large number of diverse financial products and services at the same time. Lots of potential clients have serious problems find their way in this field, to assess the quality and the right choice.

Kľúčové slová: finančný poradca, finančný sprostredkovateľ, finančné služby

Key words: financial adviser, financial intermediary, financial service

Otázku ako nájsť kvalitného finančného poradcu resp. sprostredkovateľa si kladie veľa nespokojných a rozčarovaných klientov nielen na Slovensku. Identifikovanie kvalitného poradcu resp. sprostredkovateľa klientom je samozrejme veľmi náročný proces, ktorý si vyžaduje veľa znalostí a skúseností. V tejto sfére podnikania sa zaužíval vtipný bonmot, že na začiatku spolupráce má klient peniaze a finanční poradca skúsenosti a na konci spolupráce má klient skúsenosti a poradca klientove peniaze.

Samozrejme hospodárska prax je o veľa komplikovanejšia a prináša so sebou mnohé problémy v oblasti finančného poradenstva a sprostredkovania, ktoré si vyžadujú od poradcov a sprostredkovateľov vysokú profesionalitu, ľudský prístup a rozsiahle znalosti a skúsenosti. Úlohou finančného poradcu alebo sprostredkovateľa je sprevádzať klienta pri jeho finančných rozhodnutiach a pomôcť mu dosiahnuť lepšiu finančnú budúcnosť.

Finanční poradcovia verzus finanční sprostredkovatelia

V podmienkach SR je zvyčajnou praxou, že ak bežní klienti nie sú schopní zorientovať sa v ponuke finančných produktov a služieb, ktoré jednotlivé finančné inštitúcie poskytujú. Klienti môžu osloviť priamo finančnú inštitúciu alebo sa môžu obrátiť na finančného poradcu, resp. finančného sprostredkovateľa (finančného agenta). Základnou úlohou finančných poradcov a finančných sprostredkovateľov je pomáhať klientom s analýzou aktuálnej finančnej situácie, pomáhať pri výbere vhodných finančných produktov a služieb, prostredníctvom ktorých klienti dosiahnu svoje finančné ciele. Samozrejme, že táto činnosť finančných poradcov a sprostredkovateľom nie je bezplatná a klienti si ju musia zjavným alebo skrytým spôsobom uhradiť.

Na Slovensku v minulosti neexistoval rozdiel medzi finančným poradcom a finančným sprostredkovateľom - agentom. No po nadobudnutí účinnosti zákona č. 186/2009 Z. z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý rozlišuje oblasť finančného sprostredkovania a finančného poradenstva, je možné presne identifikovať základné odlišnosti medzi finančným poradcom a finančným sprostredkovateľom:

1. finanční sprostredkovatelia (finanční agenti) poskytujú predaj finančných produktov výhradne za províziu, zatiaľ čo finanční poradcovia môžu poskytovať rady klientom výlučne za honorár inkasovaný priamo od klienta,
2. finančný sprostredkovateľ (finančný agent) nemôže vykonávať finančné poradenstvo a naopak finančný poradca nemôže vykonávať finančné sprostredkovanie.

Zákon č. 186/2009 Z. z. zakazuje, aby jeden subjekt vykonával aj finančné poradenstvo aj finančné sprostredkovanie. Finančný agent alebo finančný poradca musí spĺňať zákonné požiadavky ako dôveryhodnosť, bezúhonnosť, odbornú spôsobilosť a technickú a organizačnú pripravenosť. Finanční agenti a finanční poradcovia musia rešpektovať všetky práva svojich klientov a dodržiavať povinnosti vyplývajúce z vyššie uvedeného zákona. Pre klienta je veľmi dôležité, či jedná s finančným poradcom alebo finančným sprostredkovateľom, aby si vedel ujasniť spôsob ich odmeňovania a konania.

Ak adept spĺňa všetky zákonné podmienky, NBS priznáva licenciu na výkon činnosti finančného poradcu a finančného agenta, platnosť licencie ako aj kvalifikáciu si klienti môžu overiť v registri finančných agentov a finančných poradcov. Register finančných agentov a finančných poradcov spravuje a vedie Národná banka Slovenska a je verejne prístupný na jej web stránke.

Hlavné aspekty kvalitných a nekvalitných finančných poradcov a sprostredkovateľov

Medzi obyvateľmi Slovenka, potenciálnymi klientmi, prevláda názor, že popri slušných a kvalitných finančných poradcoch a sprostredkovateľoch, existujú aj takí, ktorí sledujú výhradne svoje záujmy a ciele, najmä vysoké provízie. Veľmi často finanční poradcovia a agenti oslovia potenciálnych klientov telefonicky a po krátkom rozhovore čaká na klienta stretnutie s „vysoko kvalifikovaným finančným poradcom, či agentom“. Veľa klientov podľahne ponukám a niekedy aj psychickému nátlaku na optimalizovanie financií, zníženie splátok úverov, či na dosahovanie vysokých budúcich výnosov. Reálna situácia na trhu finančných služieb v SR je taká, že vedľa poctivých a slušných finančných poradcov a finančných sprostredkovateľov, existujú aj takí, ktorí uprednostňujú len svoj provízny záujem, bez ohľadu na záujmy klienta. Identifikovať faktory, ako sa dajú odlíšiť tí prví od druhých, je ambíciou nasledujúcich riadkov.

1. ***Faktor analýzy:*** Prvým dôležitým faktorom pri správe osobných financií je predovšetkým schopnosť poradcu resp. agenta podrobiť reálnu finančnú situáciu klienta (rodinné príjmy a výdavky, uzatvorené poistné zmluvy, formy dôchodkového sporenia a pod.) kritickej analýze. Kvalitu poradcu resp. agenta odhalí klient, aj podľa toho ako kvalitne a či vôbec realizuje analýzu finančnej situácie. Ak má analýzu poradca realizovať korektne a vysoko kvalifikovane, musí od klienta získať pomerne veľké množstvo údajov a informácií o jeho finančnej, pracovnej, rodinnej a inej situácii. Klienti by sa nemali obávať množstva a detailnosti otázok prevereného a kvalitného finančného poradcu resp. sprostredkovateľa, práve naopak – podrobné analyzovanie príjmov a výdavkov domácnosti, finančného portfólia domácnosti, skúmanie výšky a druhov úverov je pozitívnym signálom o kvalite a kompetentnosti.
2. ***Faktor zrozumiteľnosti:*** Zrozumiteľnosť a pochopiteľnosť prejavu, vysvetľovanie klientovi nezrozumiteľných pojmov, by malo byť alfou a omegou kvalitného poradcu, či agenta. Poradca aj agent musí napríklad oboznámiť klienta s výsledkami finančnej analýzy do najväčších podrobností, hoci je zložitosť a náročnosť analýzy sebe väčšia. Kvalitný finančný poradca resp. sprostredkovateľ musí byť vždy schopný a ochotný všetky výsledky analýzy klientovi zrozumiteľne vysvetliť a popísať ich konsekvencie. Nevyhnutnosťou je pritom ochotné zodpovedanie všetkých klientových otázok a to nie len o analyzovaných produktoch, ale i o širšom fungovaní finančných trhov a postupe finančného plánovania, rozhodovania a tvorbe investičného portfólia. Kvalitný finančný poradca resp. sprostredkovateľ by mal byť za každých okolností schopný zodpovedať otázky klienta kvalifikovane, ale napriek tomu maximálne zrozumiteľne

a jednoznačne, bez vyhýbania sa aj negatívam. Jasné, presné a zrozumiteľné odpovede dávajú klientovi predstavu o kvalite a serióznosti poradcu či agenta, najmä ak sa tieto odpovede nevyhýbajú ani negatívam a potenciálnym rizikám.

3. ***Faktor času:*** Jednanie s klientom pod časovým tlakom je veľmi častým javom, ktorý nesvedčí o kvalitách poradcu, či sprostredkovateľa. Príliš rýchle jednanie a nútenie klienta ku podpisu neprečítaných zmlúv, finančné analýzy vypracovávané „na kolene“ za päť minút, zosmiešňovanie či ponižovanie klienta ako neznalého veci – to všetko sú varovné signály, ktoré prezradzujú nekvalitného finančného agenta resp. finančného poradcu. Klient by mal uprednostniť korektné jednanie bez časových obmedzení, nikdy nič nepodpisovať hneď na prvom stretnutí, ale zobrať si materiály domov a podrobne bez časového stresu si ich preštudovať. Zberom relevantných údajov a informácii sa poradca resp. agent zaoberá väčšinou na prvom osobnom stretnutí s klientom, samotnú analýzu väčšinou spracováva samostatne v čase medzi stretnutiami, pri využití rozmanitých sofistikovaných metód a nástrojov vrátane moderných softvérov. Kvalitný poradca by mal v pravidelných časových intervaloch z vlastnej iniciatívy informovať klienta o novinkách, navrhovať prípadné zmeny s dostatočným časovým predstihom, promptne reagovať na zmeny v klientovej finančnej situácii. Na druhej strane, by sa aj klient mal usilovať o maximálnu efektivitu a považovať poradcov čas za rovnako vzácny, ako svoj vlastný. Ďalšia starostlivosť o klienta by nemala byť len sprofanovanou frázou.
4. ***Faktor psychiky:*** Klienti by si mali dávať veľký pozor najmä na sprostredkovateľov a poradcov, ktorí vyvíjajú neprimeraný psychický nátlak na rýchly podpis zmlúv, obratne skresľujú skutočnosti súvisiace s odporúčanými finančnými produktmi, prípadne zamlčujú dôležité okolnosti výberu produktu (napríklad, že boli zvažované produkty iba jednej finančnej inštitúcie). Kvalitný poradca a agent pristupuje ku klientovi nevtieravo, bez psychického nátlaku a rôznych psychologických a marketingových trikov. K podpisu zmluvy resp. k nákupu finančného produktu by mal klient pristupovať vždy sám a dobrovoľne, až po dobrej úvahe a posúdení svojej finančnej situácie, bez psychického nátlaku. Veľmi neštandardným a podozrivým postupom poradcu, či agenta je pristúpiť už na prvej schôdzke k podpisu zmlúv, rovnako tak k udeleniu odporúčaní na svojich známych a príbuzných. Klient by nemal podľahnúť psychickému tlaku a bezhlavo poskytovať svoje osobné údaje, alebo osobné údaje svojich príbuzných a známych nepreverenému finančnému sprostredkovateľovi resp. poradcovi.

5. ***Faktor zmien:*** Výstupom každého dlhodobejšieho jednania s finančným poradcom alebo sprostredkovateľom, nie je spravidla len reálne zhodnotenie finančnej situácie, ale predovšetkým návrh riešenia smerujúceho k úspore či finančnému prospechu klienta do budúcnosti. Kvalita však nespočíva v množstve a frekvencii realizovaných zmien, zmeny by sa nemali realizovať za každú cenu. Kvalitný finančný poradca by mal byť schopný ponechať klientovo portfólio nemenné, ak je kvalitné, prípadne odporúčať prejsť na výhodnejšie zloženie finančných produktov alebo úpravu ich nastavenia, ak si to vyžaduje skvalitnenie portfólia. Zmeny v úveroch, poistení, portfóliu cenných papierov a pod., by mal klient realizovať až po zvážení všetkých pre a proti. Kvalitný poradca alebo sprostredkovateľ musí byť schopný klientovi jasne popísať pozitíva aj negatíva "svojho" riešenia, zároveň musí klientovi ponechať dostatok času na zváženie predložených argumentov, preštudovanie relevantných údajov a informácií (zmluvných a obchodných podmienok a pod.) a zváženie samotnej zmeny. Na druhej strane kvalitný finančný poradca či sprostredkovateľ by nemal nikdy ignorovať názory, požiadavky a prosby klienta. Netreba však zabúdať na fakt, že so zmenami sú zvyčajne spojené finančné náklady, ktoré musí znášať klient. Veľa klientov sa už presvedčilo o tom, že meniť životné poistenie každý rok nie je veľmi efektívne, no zmeniť povinné zmluvné poistenie môže byť veľmi prínosné.
6. ***Faktor odmeňovania:*** Finančným poradenstvom sa rozumie najmä poskytovanie poradenstva, informácií, odporúčaní a osobných finančných plánov klientovi vrátane následného uzavierania alebo zmeny zmluvy o poskytnutí finančnej služby, za všetky tieto služby klient platí priamo poradcovi. Ak napríklad klient potrebuje hypotekárny úver a nemá čas chodiť a zháňať informácie po bankách, finančný poradca mu poradí, v ktorej banke by získal najlepšie podmienky, za radu zaplatí klient priamo poradcovi. Na rozdiel od finančného poradcu, finančný sprostredkovateľ (finančný agent) radí svojmu klientovi na základe zmluvy, ktorú má s finančnou inštitúciou, pričom táto dohoda zahŕňa i odmenu pre finančného sprostredkovateľa. To znamená, že sprostredkovateľa odmeňuje finančná inštitúcia, ktorej produkty resp. služby ponúka. Odmena sprostredkovateľa je už teda zahrnutá priamo v cene produktu či služby, ktorú si klient kupuje. V prípade, že klient kupuje byt na hypotéku, finančný sprostredkovateľ mu predloží ponuku banky, ktorú zastupuje. V mene banky sprostredkovateľ uzatvára s klientom aj zmluvu, ak spĺňa podmienky pre poskytnutie hypotekárneho úveru. Odmenu za sprostredkovanie dostane od banky, s ktorou má podpísanú zmluvu.

Záver

O kvalitách a etike finančného poradcu resp. finančného sprostredkovateľa svedčí najmä skutočnosť, ako dôkladne sa venuje zisťovaniu potrieb klienta a všetkých rizík, ktoré potrebuje zabezpečiť, ak pracuje so špičkovými finančnými produktmi a pozná ich pozitíva aj negatíva, ak upozorňuje klienta na riziká budúceho vývoja, bez toho aby na neho vyvíjal časový alebo psychický nátlak. Kvalitný a morálny poradca musí uprednostňovať dlhodobý prospech klienta a nezameriava svoje jednanie na uzatvorenie zmluvy na čiastky, prevyšujúce klientove súčasné finančné možnosti. Sprostredkovateľ, či poradca je kvalitný, ak zostáva so svojim klientom v dlhodobom kontakte, pravidelne ho informuje o novinkách a zmenách a priebežne mu pomáha s riešením finančných problémov.

Kvalitu a najmä plnenie zákonných náležitostí u slovenských poradcov a finančných agentov má z legislatívy povinnosť kontrolovať NBS. Svoje úlohy v tejto oblasti si NBS plní zodpovedne, napríklad len v roku 2012 NBS odobrala licenciu 86 fyzickým a 55 právnickým osobám, ktoré boli zapísané v registri finančných agentov, ale nestihli splniť podmienky určené zákonom 186/2009. V súčasnosti je v registri cez 700 samostatných finančných agentov a len okolo 20 finančných poradcov.

Nároky klientov na kvalitu môžu byť iné ako v prípade NBS. Kvalitný poradca, či sprostredkovateľ by mal byť klientovi vždy schopný vysvetliť a obhájiť skôr navrhnuté riešenie. Pre skutočného finančného odborníka nekončí spolupráca s klientom v okamihu podpisu zmluvy. Skutočný odborník dobre vie, že efektívna je len dlhodobá spolupráca s klientom a samozrejmosťou je preto okamžitá odozva na klientove otázky či prosby. Kvalitné informovanie, zasielanie aktuálnych údajov týkajúcich sa priamo klientovho portfólia, či občasný informatívny telefonát resp. mail, či klient nepotrebuje poradiť, realizovať nejaké zmeny alebo vyriešiť finančný problém, je základom dlhodobých korektných vzťahov a spolupráce.

Literatúra

BAJUS, R. - GLOVA, J. - KÁDÁROVÁ, J.: *Manažment portfólia cenných papierov a analýza investícií.* 1. vyd., Bratislava: Iura Edition, 2011. 306 s. ISBN 978-80-8078-438-6

BRIGHAM, E., F. - DAVES, P., R.: *Intermediate Financial Managemnt.* Mason: Thomson/ South-Western, 2007. ISBN 0-324-40553-7

FRANKOVSKÝ, M. - IŠTVANÍKOVÁ, L. - ŠTEFKO, R.: *Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social context.* In: Studia psychologica. roč. 51, č. 2-3, 2009, s. 231-236. ISSN 0039-3320

JUSKOVÁ, M.: *Účtovníctvo I.* 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2009. 134 s. ISBN 978-80-8068-947-6

VRAVEC, J.: *Etika a kvalita finančných sprostredkovateľov a poradcov v podmienkach SR.* In.: Recenzovaný vedecký zborník: Financie, účtovníctvo a controlling v kontexte globálnych a regionálnych zmien. Prešov: Bookman s.r.o., 2013. 247 s. ISBN 978-80-8165-003-1

VRAVEC, J.: *Finančný manažment jednotlivca: analytický pohľad na riadenie osobných financií.* Prešov: PU Fakulta manažmentu, 2010. 165 s. ISBN 978-80-555-0251-9

Etický kódex AFISP dostupné na: http://www.afisp.sk/sk/content/eticky-kodex-clena-asociacie, cit. dňa 10.11.2013

Zákon č. 186/2009 Z. z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Kontaktná adresa autorov:

Ing. Ján Vravec, PhD.
Katedra financií a účtovníctva
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
ul. Konštantínova 16,
080 01 Prešov,
e-mail: jan.vravec@unipo.sk

prof. Ing. Jozef Leščišin, CSc.
Katedra financií a účtovníctva
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
ul. Konštantínova 16,
080 01 Prešov,
e-mail: jozef.lescisin@unipo.sk

SKÚMANIE KĽÚČOVÝCH VLASTNOSTÍ OSOBNOSTI VODCU

Lucia Zbihlejová, Zuzana Birknerová

Abstrakt: Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažéra. Na to, aby sa stal vodcovskou osobnosťou je potrebné, aby bol vybavený určitými predpokladmi, vlastnosťami, schopnosťami. V prezentovanom prieskume sme oslovili 128 respondentov, z toho 65 manažérov za účelom skúmania dôležitosti kľúčových vlastností osobnosti vodcu. Prieskumom sme zistili súbor charakteristík, ktoré respondenti považujú u vodcovskej osobnosti za dôležitý. Domnievame sa, že tieto charakteristiky si zamestnanci vážia a robia z ich nadriadených skutočných vodcov.

Abstract: The ability to lead people is one of the key qualities of a manager. In order for a manager to become a leading person it is necessary for him or her to be equipped with certain prerequisites, qualities, abilities. In the presented survey we addressed 128 respondents, 65 of them being managers, for the purpose of studying the importance of the key qualities of the personality of a leader. By means of this survey we discovered a set of characteristics which were considered by the respondents to be important for the personality of a leader. We assume that these characteristics are valued by employees and make true leaders out of their superordinates.

Kľúčové slová: osobnosť, vodca, vlastnosti, prieskum

Key words: personality, leader, qualities, survey

„Vynikajúcim lídrom je človek, ktorý dokáže prinútiť iných ľudí k tomu, aby robili niečo, do čoho sa im nechcelo, a aby to robili radi“.

Harry S. Truman

Hlavným účelom vedenia je určovať smer, uľahčovať zmenu a dosahovať výsledky pomocou efektívneho, kreatívneho a zodpovedného využívania zdrojov (Armstrong, Stephens, 2008). Úspešné vedenie pracovníkov si vyžaduje princíp znalosti – poznať ich a mať o ich poznanie záujem (Urban, 2006). Úlohou vedenia je viesť, usmerňovať, stimulovať a

motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu plneniu cieľov ich práce (Sojka, 2006).

Kľúčovými slovami charakterizujúcimi vedenie sú vízia, komunikácia, vysoké riziko, odovzdávanie zodpovednosti a motivovanie ľudí (Armstrong, Stephens, 2008). Podľa Bělohlávka (2008), je vedenie proces ovplyvňovania a motivovania podriadených pracovníkov takým spôsobom, aby vyvinuli optimálne úsilie tak, aby plnili úlohy žiaducim spôsobom.

Vodca je osoba, za ktorou majú ľudia tendenciu ísť. Musí vzbudzovať dôveru, úctu alebo obdiv. Praví vodcovia sa dokážu obetovať pre svoje obchodné ciele, čím sa odlišujú od bežných ľudí, u ktorých sa objavujú rovnako dobré dispozície pre rozličné schopnosti a techniky (Alder, 2008). Lídrov je možné nájsť v každej oblasti ľudskej činnosti (Bender, 2008). Thomson (1996) uvádza, že dobrí vodcovia sú vnímaví a kreatívni, prichádzajú s dobrými nápadmi, majú správne predtuchy a dokážu využiť nadšenie a záchvevy inšpirácie. Vodca taktiež musí byť ochotný komunikovať otvorene a úprimne uznať zodpovednosť za svoje chyby bez toho, aby ich pripisoval iným. Väčšina štúdií venovaných problematike vodcovských schopností a predpokladov považuje podľa autora za dôležité nasledujúce atribúty:

- inteligencia
- intuícia
- emocionálna inteligencia
- helikoptérová črta
- charizma
- humor

Mikuláštík (2006) pridáva ďalšie atribúty, ako je entuziazmus, rozhodnosť, vytrvalosť, poctivosť, pokoru, asertivitu, morálnu zodpovednosť, kreativitu, sebakontrolu, flexibilitu, odolnosť voči stresu, ochotu na sebe pracovať a optimizmus. V praxi často dochádza ku kombinácii vyššie spomenutých vlastností, ktoré sa u skutočných vodcov najčastejšie vyskytujú. „Keď u niektorého vodcu chýba niektorá dôležitá vlastnosť, ešte to neznamená, že negatívne ovplyvní jeho úspešnosť. Zostava týchto vlastností je individuálne odlišná, lebo aj štýl vedenia je individuálne odlišný“ (Mikuláštík, 2006, s. 13).

Prieskum

Cieľ prieskumu: Cieľom bolo zistiť, či nami definované kľúčové vlastnosti osobnosti vodcu považuje prieskumná vzorka za relevantné.

Metóda prieskumu: Stanovený cieľ sme overovali prostredníctvom frekvenčnej analýzy, pričom sme vyhodnocovali 10 kľúčových výrokov, ktoré popisujú „Ideálne vlastnosti osobnosti vodcu".

Prieskumná vzorka: Prieskumu sa zúčastnilo 128 respondentov, z toho 72 mužov a 56 žien, 65 (51%) manažérov, 50 (39%) výkonných pracovníkov, (13 respondentov (10%) sa nevyjadrilo), vo veku od 18 do 56 rokov.

Interpretácia výsledkov prieskumu

Výrok 1: „Je vizionárom, pričom prostredníctvom vízie poháňa ostatných dopredu."

S výrokom 1 súhlasilo 83,6% prieskumnej vzorky, čo potvrdzuje nevyhnutnosť vizionárskych predpokladov u vodcu. Byť vizionárom znamená mať schopnosť poskladať ucelený obraz budúceho cieľového či žiaduceho stavu a identifikovať budúce trendy. Odráža osobné ašpirácie a hodnoty, ktoré vodca vyznáva. Ak korešpondujú s tými, ktoré majú nasledovníci, dokáže ich vízia dosť dobre inšpirovať, aktivizovať a motivovať k pracovnému výkonu. Podľa Aldera (2008) žiadna organizácia nie je mocnejšia než tá, ktorej zamestnanci zdieľajú jednu a tú istú víziu, ktorú na samom vrchole vytvára vodca, pričom ju svojim nasledovníkom dokáže sprostredkovať tak, aby sa stala skutočnosťou. Vrcholoví manažéri v súčasnosti prestávajú byť vnímaní ako 'hlava' celej organizácie. Svoju pozíciu vodcovskej osobnosti musia demonštrovať kvalitným a úspešným vedením svojich podriadených, ktorí od neho očakávajú, že vytvorí víziu. Taktiež musí nepretržite aktivovať svoj tím, učiť ho inováciám a predkladať mu stále nové výzvy.

Výrok 2: „K svojim podriadeným sa správa s úctou a empatiou, je asertívny."

Pozitívne reakcie na asertívne správanie a empatiu u osobností vodcov potvrdilo takmer 90% prieskumnej vzorky. Asertivita je umenie presadiť sa, nie však na úkor iných. Asertívny človek hovorí a robí čo si myslí a cíti, neponižuje ostatných ani sa nad nich nepovyšuje. Empatia zase vodcovi umožňuje lepšie pochopiť správanie a myslenie jeho nasledovníkov, rôznych súvislostí a motívov. To všetko je typické pre skutočného vodcu. Umožňuje mu to presadiť sa v rôznych krízových situáciách, či pracovných a osobných vzťahoch. Podľa Lahnerovej (2009) asertívne správanie u manažérov predpokladá ich:

- voľné a otvorené vyjadrovanie sa,
- úprimnú, zdravú a primeranú komunikáciu,
- akceptovanie a tolerovanie iných ľudí,
- samostatné rozhodovanie sa,
- dorozumenie sa dohodou a vytváranie kompromisov,
- zbavenie sa predsudkov voči iným ľuďom,
- vedomie o svojich právach, svojho postoja a zodpovednosti,
- zbavenie sa pocitu viny a zodpovednosti za konanie iných ľudí.

Tým, že manažér v priebehu asertívnej komunikácie hovorí, čo si myslí a pritom iných neponižuje, ani sám seba nevyvyšuje nad ostatných, prijíma kritiku, stáva sa istejší sám sebou.

Výrok 3: „Vyznačuje sa intuíciou, pomocou ktorej dokáže vycítiť blížiace sa príležitosti, ale aj hrozby."

Nevyhnutnosť intuície u vodcu potvrdzuje 93% prieskumnej vzorky. Každý z nás má určitú intuíciu v závislosti od toho, v ktorej oblasti sa najlepšie vyzná. Ak chcú vodcovia dosiahnuť konkurenčnú výhodu oproti iným organizáciám, musia sa niekedy rozhodnúť len na základe súvislostí a intuície, čo im umožňuje kreovať a aplikovať inovačné prístupy postavené na tvorivom myslení.

Výrok 4: „Jeho devízou je, že dokáže úspešne ovplyvňovať ľudí okolo seba."

Na výroku, že vodcovská osobnosť by mala disponovať schopnosťou vedieť ovplyvňovať ľudí okolo seba sa zhodlo 88,3% prieskumnej vzorky. Iba takýto prístup lídrovi umožňuje dlhodobo mobilizovať svojich nasledovníkov tak, aby sa zabezpečilo plnenie stanovených cieľov resp. dosahovanie vízie. Ak vodca nemá na ľudí okolo seba vplyv, nikdy ich nebude schopný viesť. Ak chce vodca úspešne ovplyvňovať svojich nasledovníkov, nesmú byť jeho výroky priveľmi premenlivé v čase, pričom čím častejšie sú opakované, tým skôr dokáže ostatných ovplyvniť. Ideálnymi objektmi ovplyvňovania sú osoby, ktoré ešte nemajú vyhranený názor. Pri ovplyvňovaní však nesmieme ľudí usmerňovať negatívne, aby sa takáto aktivita neobrátila proti nám.

Výrok 5: „Deleguje pracovné úlohy vždy, keď je to vhodné alebo potrebné."

Nevyhnutnosť delegovania právomocí a pozitívne reakcie na delegovanie na nižšie úrovne organizácie potvrdilo 91,4% prieskumnej vzorky. Delegovanie umožňuje efektívnejšie

využívanie potenciálu pracovníkov, ako aj zvyšovanie ich kvalifikácie a umocňuje identifikáciu pracovníkov s cieľmi organizácie. Navyše, odbremeňuje vodcu a vytvára mu priestor na zaoberanie sa takými úlohami a problémami, na ktoré je kompetentný iba on. Nie je však vhodné delegovať právomoci a zodpovednosť na nižšie hierarchické stupne za každú cenu. Nie každý pracovník je schopný a ochotný pracovať takýmto spôsobom, niektorí ľudia nevyhľadávajú takéto situácie.

Výrok 6: „Venuje sa individuálne každému pracovníkovi a zaujíma sa o jeho potreby, ktoré využíva na jeho motiváciu."

Potrebu individuálneho prístupu a účinnej motivácie potvrdilo 90,7% prieskumnej vzorky. Individuálny prístup k pracovníkovi v ňom umocňuje pocit dôležitosti, že aj on sám je súčasťou organizácie, a taktiež ho aktivizuje k pracovným výkonom. Zároveň umožňuje vodcovi zistiť jeho špecifické pracovné motívy, vedomosti a zručnosti, na základe čoho dokáže efektívnejšie rozdeľovať prácu medzi svojich podriadených. Výsledkom je zvýšenie ich iniciatívy, samostatnosti v rozhodovaní a konaní, a koniec koncov potreba sebarealizácie pracovníkov. Motivovanie vo všeobecnosti síce vyžaduje viac času a investícií, ale dlhodobo prináša vyšší kredit v podobe zisku (Owen, 2006).

Výrok 7: „Má prirodzený rešpekt a autoritu."

Vzbudzovanie prirodzeného rešpektu a autority u iných ľudí ako jednu z charakteristík osobnosti vodcu potvrdilo 93% prieskumnej vzorky. Prirodzený rešpekt a autoritu si vodca získava postupne v pracovnom procese. Nasledovníci rešpektujú takých lídrov, ktorí sú odborne aj osobnostne na úrovni, o ktorých istotu sa dokážu oprieť, a hlavne takých, ktorí rešpektujú ostatných ľudí okolo seba. Okrem toho si vodcovia vytvárajú rešpekt u ostatných svojimi vodcovskými schopnosťami, odvahou, ktorá dáva nasledovníkom nádej. Keď vodcovia zostanú s tímom až do konca, sú verní organizácii, aj keď ide do tuhého. Starajú sa o svojich nasledovníkov, aj keď to nie je ľahké, nasledovníci majú rešpekt voči nim a ich konaniu. Azda najväčším zdrojom rešpektu voči vodcovi je jeho odovzdanie sa tomu, aby druhých obohacoval a niečo im pridával. Tento rešpekt trvá ešte dlho aj po ukončení vzťahu (Maxwell, 2008).

Výrok 8: „Napätú situáciu dokáže odľahčiť zmyslom pre humor."

U vodcu si zmysel pre humor cení takmer 78% prieskumnej vzorky. Sila humoru má širokospektrálne účinky. Okrem toho, že dokáže odľahčiť napäté situácie, zlepšuje kvalitu

života, pomáha v boji so stresom a starnutím, a udržiava náš mozog svieži. Aj to je dôvod, prečo ľudia vyhľadávajú a majú v obľube veselých a dobre naladených jedincov, ktorí dokážu zlepšovať náladu ľuďom okolo seba a nie mrzútov, ktorí vidia svet okolo seba čierno-bielo.

Výrok 9: „Jeho štýl vedenia ľudí je skôr demokratický, založený na spolupráci, vodcovej podpore a spätnej väzbe, ako na báze prikazovania a jednosmernej komunikácii."

80,5% prieskumnej vzorky u vodcovských osobností preferuje štýl vedenia ľudí založený na obojstrannej komunikácii medzi nimi a ich podriadenými, vytváraní priestoru pre rozvoj pracovníkov, spolupráci, koučovaní vodcom a vzájomnom rešpekte a dôvere. Tento výsledok korešponduje so súčasným trendom v organizáciách, kde sa v rámci komunikácie kladie väčší dôraz na návrhy a usmerňovanie pracovníkov. Oproti tomu, 19,5% respondentov sa vyjadrilo, že im viac vyhovuje štýl práce s ľuďmi založený na prikazovaní zo strany vodcu a viac-menej jednosmernej komunikácii, na čo môže mať vplyv napríklad úroveň vzdelania, intelektu či potreba sebarealizácie prieskumnej vzorky.

Výrok 10: „V prípade zlyhania si vie priznať chybu a ospravedlniť sa."

Najvyššiu hodnotu súčtov kladných odpovedí sme zaznamenali pri tomto výroku. Schopnosť priznať si chybu a ospravedlniť sa, pokladá u vodcu sa dôležité 93,8% prieskumnej vzorky. Je to vlastnosť, ktorú si ľudia na druhých cenia, lebo ukazuje ich ľudskú tvár, odráža ich sebareflexiu, rešpekt voči ostatným a prispieva k budovaniu dobrých medziľudských vzťahov v organizácii.

Diskusia a záver

Prieskumom sme zistili, že viac ako dve tretiny prieskumnej vzorky považujú u vodcovskej osobnosti za dôležitý nasledujúci súbor charakteristík: mať víziu, byť empatický a asertívny, pracovať s intuíciou, úspešne ovplyvňovať, delegovať pracovné úlohy a s nimi spojené právomoci, úspešne motivovať, mať prirodzený rešpekt a autoritu ostatných ľudí, mať zmysel pre humor, uprednostňovať demokratický štýl vedenia ľudí a mať schopnosť si priznať chybu a ospravedlniť sa. Domnievame sa, že tieto charakteristiky si zamestnanci vážia a robia z ich nadriadených skutočných vodcov.

Ideálny vodca potrebuje pochopiť ciele a motiváciu každého podriadeného a pomáha mu dosahovať jeho ciele. Čím lepšie sa dokáže vcítiť do iných ľudí, vie sa k nim správať s porozumením, chápe a oceňuje ich nápady, tým viac oni budú s ním zdieľať vízie rastu podniku a uvádzať ich do praxe (Katrňáková et al., 2006).

Podľa Owena (2006) skutočný vodca pracuje s nádejami ľudí. Pracuje s obavami ľudí – ľudský vodca sa snaží odstrániť riziko a ich strach. Naopak, neľudskí vodcovia šťastne prikladajú pomyselné polienka strachu. A nakoniec, nechá pracovať lenivosť – uľahčuje ostatným ľuďom veci, dáva im jasný program a smer. Uľahčuje to aj sám sebe: neriadi priveľa. Strach, chtivosť a lenivosť ľudí majú vplyv na ich motiváciu. Ak nápad oslovuje ich nádeje, odstraňuje obavy a vodca im to uľahčí, pravdepodobne povedia „áno“.

Literatúra

ALDER, H. 2008. Mysli jako šéf podniku. Pragma, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7205-186-1.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENDER, P. 2008. Niterný leadership. Praha: Management Press, 2008. 219 s. ISBN 978-80-7261-069-3.

BĚLOHLÁVEK, F. 2008. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

KATRŇÁKOVÁ, H. a kol. 2006. Personal management and leadership. Masarykova univerzita, 2006. 104 s. ISBN 80-210-3935-3.

LAHNEROVÁ, D. 2009. Asertivita pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.

MAXWELL, J. 2008. 21 zákonov vodcovstva. Bratislava: Slovo života international, 2008. 284 s. ISBN 978-80-89165-19-3.

MIKULÁŠTÍK, M. 2006. Jak být úspěšnou manažerkou. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1217-2.

OWEN, J. 2006. Jak se stát úspěšným lídrem – leadership v praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

SOJKA, L. 2006. Personálny manažment. Prešov: PU v Prešove, 2006. 158 s.

THOMSON, R. a kol. 1996. Vedenie a moc. Vydavateľstvo KT, 1996. 103 s.

URBAN, J. 2006. Byznys je o lidech. Praha: Aspi, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.

Kontaktná adresa autorov:
Mgr. Lucia Zbihlejová
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: zbihlejova@gmail.com

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

NEISTOTA V PRACOVNEJ OBLASTI

Ľubica Zibrínová

Abstrakt: Štúdia rozoberá oblasť neistoty v pracovnej oblasti. Zisťuje či muži v porovnaní so ženami sú viac odolnejší voči neistote a jej prvkov v rozhodovacom procese, či nastáva rozdiel medzi manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov a manažérmi vo veku od 36 rokov a viac., či respondenti s vysokoškolským vzdelaním podliehajú vplyvu neistoty v procese rozhodovania vo vyššej miere ako respondenti so stredoškolským vzdelaním, či manažéri humánne pracujúci v porovnaní s manažérmi pracujúcimi v technickom odvetví sú viac ovplyvňovaní konkrétnymi prvkami neistoty v rozhodovacom procese a či sa vyskytujú rozdiely pri zvládaní vplyvu faktorov neistoty v procese rozhodovania medzi respondentmi pôsobiacimi na nižšom manažérskom poste a respondentmi vyššej manažérskej pozície.

Abstract: The study discusses an area of uncertainty in the work area. Determines whether men compared with women aremore resistant to uncertainty and its components in decision-making process, whether there is some difference between managers aged 20 to 35 years and managers aged 36 years and more, whether respondents with higher education are subject to the impact of uncertainty in the process decision-making to a greater extent thanrespondents with secondary education, whether humane working managers compared with managers working in technical industries are more influenced by specific elements of uncertainty in the decision-making process and whether there are differences in coping with the impactfactors of uncertainty in decision-making among respondents operating at lower management positions and higher management positions respondents.

Kľúčové slová: neistota, riziko, rozhodovanie

Key words: uncertainty, risk, decision making

Našu budúcnosť si môžeme predstaviť, môžeme si ju aj naplánovať, ale neexistuje záruka toho, že sa naše prianie vyplní. Nemôžeme s istotou tvrdiť, čo sa stane, ak niečo zmeníme. Nemôžeme ani vedieť, aké to bude mať následky, ak všetko ostane po starom. Je to situácia, v ktorej nemôžeme odhadnúť dlhodobé dôsledky, alebo ich môžeme predpokladať

len obmedzene. Našťastie ľudia aj tak riziko podstupujú. Dodnes by sme žili na stromoch, keby sa naši predchodcovia nerozhodli, že život na zemi so sebou nosí viac šancí než rizík. Či v danej situácií vidíme viac šancí než rizík, závisí od našich postojov a vnímania situácie (Preuss-Scheuerleová, 2007). Podľa autorov Szaba, Warcholovej, Dubovickej (2005, s. 13) je *„neistota chápaná v zmysle variability, ktorá neumožňuje presnú predikciu budúcich výsledkov podnikateľských aktivít. Prejavom neistoty sú väčšie alebo menšie odchýlky predpokladaných výsledkov od skutočne dosiahnutých.“* Neistota sa vyskytuje v situáciách , kde tí, ktorí činia rozhodnutia, majú nedostatok úplných znalostí, informácií, alebo porozumenia, ktoré sa týkajú navrhnutého rozhodnutia a jeho možných následkov (Merna, Al-Thani, 2007). Sivák (2004, s.69) neistotu definuje ako *„rozhodovaciu situáciu, pri ktorej sú známe možné budúce stavy sveta, ale nie sú známe pravdepodobnosti nastania týchto stavov. Ide o situáciu v praxi sa veľmi často vyskytujúcu´´.*

Rozsah prístupných informácií, ktoré sa využívajú pri rozhodovaní, sa pohybuje na kontinuu, ktorého jeden koniec predstavuje úplnú istotu, kde všetky alternatívne výsledky sú známe, a druhý koniec zasa úplnú neistotu, kde sú alternatívne výsledky neznáme. Medzi týmito dvoma extrémami je zahrnuté určité riziko (Mesárošová, 2006). V hospodárskej praxi sa riziko a neistota navzájom prelínajú. Veľký rozdiel na výsledku pri rozhodovaní za rizika a neistoty majú práve skúsenosti a intuícia, ale pre úspech je dôležité osvojenie si základných poznatkov o rozhodovaní za rizika a neistoty.

Rozhodovanie za rizika a neistoty, zvlášť táto fáza rozhodovania je do značnej miery ovplyvnená postojom rozhodovateľa k riziku, môže ísť o (Čunderlík, Rybárová , 2004):

- sklon k riziku,
- averziu k riziku,
- neutrálny postoj k riziku.

Existujú dva typy neistoty. Neistota vznikajúca zo situácie čistej náhody, ktorá je známa ako *„náhodná neistota“* a neistota vystupujúca z problémovej situácie, kde rozhodnutie bude závisieť na uplatnení úsudku a ktorá je známa ako *„poznávacia neistota“*. Tento jav poznávacej neistoty môže byť spôsobený množstvom faktorov, ktorými sú (Merna, Al-Thani, 2007):

- nejasná štruktúra problému,
- neschopnosť identifikovať alternatívne riešenie situácie,
- množstvo a kvalita dostupných informácií,
- futuristická povaha procesu rozhodovania,
- ciele, ktorými sa má vyhovieť v rozsahu procesu rozhodovania,

- úroveň dôvery, týkajúci sa stupňa implementácie po rozhodnutí,
- množstvo času, ktorý je k dispozícií,
- osobné kvality človeka, ktoré činia rozhodnutie.

Podľa autora Pinku (1981), v podmienkach neistoty subjekt realizácie rozhoduje iba pri neúplnej informovanosti a vopred presne nepozná, aké situácie v skutočnosti nastanú. Subjekt pozná iba pravdepodobnosti výskytu jednotlivých situácií, ktoré prichádzajú do úvahy. Pohľad Greena (1988), definuje informáciu ako uchovávanie skúseností, ktoré sú užitočné pre vykonanie rozhodnutia, a že informácia je to , čo redukuje neistotu v rozhodovacom procese. Na druhej strane môžeme vnímať získavanie informácií ako proces, ktorý vedie síce k redukcii úrovne neistoty, predovšetkým prostredníctvom získavania lepších informácií, ale súčasne môže viesť k vnímaniu väčších rizík (Vasilová, Bačo, 2007).

V roku 1961 publikoval Daniel Ellsberg výsledok experimentu, ktorý dodnes fascinuje všetkých výskumníkov v oblasti rozhodovania. V rámci experimentu hral s pokusnými osobami niekoľko hier, v ktorých si bolo možné vybrať medzi rizikom so známou pravdepodobnosťou a rizikom s neurčitým rozdelením pravdepodobnosti, t.j. neistotou. Hlavné poučenie z tohto Ellsbergovho paradoxu je, že ľudia preferujú jednoznačnú informáciu pred nejednoznačnou. Taktiež, ľudia preferujú „poznané zlo´´ pred nepoznaným. Keďže nemajú všetky potrebné informácie, nemôžu svoje úžitky maximalizovať. Namiesto maximalizujúceho zvolia tzv. uspokojujúce rozhodnutie, suboptimálne, ale postačujúce. Každá informácia je im dobrá, pričom však nemusí byť v skutočnosti užitočná (Baláž, 2009).

Neistota vyplýva buď zo samej podstaty objektívnej reality alebo z nedostatočnej znalosti (informovanosti). Podľa toho rozdeľujeme neistotu na objektívnu a subjektívnu. Kľúčom pre zohľadnenie neistoty je pravdepodobnosť. Jazyk pravdepodobnosti zodpovedá intuitívnemu konceptu neistoty. Pojem neistota v odbornej literatúra sa často stotožňuje s pojmom riziko, hlavne v prípade keď neistotu kvantifikujeme pomocou pravdepodobnosti. V prípade keď pred realizáciou pokusu poznáme aké môžu byť jeho výsledky, alebo sa pokus viac krát opakoval, čiže možno stanoviť relatívne početnosti, ide o tzv. *objektívne pravdepodobnosti*. Často však ide o náhodné javy (pokusy), v ktorých dopredu nepoznáme možný výsledok, alebo v ktorých neexistujú dlhé časové rady údajov, alebo také, ktoré sa neopakujú. V týchto prípadoch ide o *subjektívne pravdepodobnosti* (Repiský, 2003).

Premena neistoty na pravdepodobnosť je delikátna záležitosť. Keďže o budúcnosti naozaj nemôžeme vedieť s istotou nič , prakticky každé naše rozhodnutie sa môže skončiť inak, ako sme si predstavovali. Obrovskú väčšinu transformácií neistoty na pravdepodobnosť robíme intuitívne a bez toho, aby sme o nich rozmýšľali (Baláž, 2009). Za faktor neistoty a

jednu z najväčších obáv, ktorá nám bráni nášmu rozvoju, zaraďujeme strach učiniť rozhodnutie. Problém je, že nám hovorievali: „Buď opatrný/opatrná! Aby si sa zle nerozhodol/nerozhodla!“ Zle sa rozhodnúť! Len keď to počujeme, od strachu sa nám zastaví srdce. Bojíme sa, že nás zle rozhodnutie o niečo pripraví – o peniaze, priateľov, postavenie alebo o čokoľvek, čo očakávame od správneho rozhodnutia (Jeffers, 2010).

Podľa autorov Sandoskiho a ZeckHausera (2009) je náš mozog naprogramovaný tak, že máme veľké obavy z možnosti straty, a nie dostatočne z veľkosti straty v pomere ku zisku. Neradi prehrávame. Kahneman, ktorý v roku 2002 získal Nobelovu cenu za svoju priekopnícku prácu v oblasti behaviorálnej ekonómie, tieto obavy z možnosti straty nazýva averzia voči strate. Podľa Kahnemana ide o silný psychologický impulz, ktorý spôsobuje, že ľudia pripisujú omnoho väčšiu váhu strate než zisku. Jeho štúdie dokazujú, že ľudia prežívajú bolesť zo straty takmer dvakrát silnejšie ako prežívajú radosť zo zisku. Za ďalší zásadný prvok považujeme podľa Halamu (2011), *„zážitok úlohy“* (angl. task experience). Chápe sa pod ním skúsenosť vystavenia jednotlivca danej resp. podobnej úlohe pred riešením daného problému. To za bežných okolností vedie k lepšiemu poznaniu okolností situácie, a k prípadnému rozvoju stratégií smerujúcim k adekvátnejšiemu rozhodnutiu a výkonu v danej situácií. Zážitok úlohy ma dopad v prvom rade na mieru neistoty, ktorú jednotlivec prežíva v danej situácií. Vplyv negatívnych pocitov v čase rozhodovania skúmali Raghunathan a Tuan Pham (1999).

Boli vykonané tri experimenty v rozhodovaní pri hazarde a v rozhodovaní pri výbere zamestnania. Týmto výskumom sa zistilo, že nešťastní ľudia dávajú prednosť voľbe väčšieho rizika, na druhej strane skúmaní úzkostliví ľudia preferujú menšie riziko. Emócie môžu byť jednoducho klasifikované ako pozitívne alebo negatívne, ale je potrebné vziať do úvahy dôsledky týchto emócií pri konečnom rozhodnutí. Autori tohto výskumu tvrdia, že zatiaľ čo úzkosť plní nepriamy zámer znižovania neistoty, smútok plní nepriamy zámer výmeny ocenení a autori sa stotožňujú s tvrdením, že emócie dokážu vládnuť nášmu rozhodnutiu (Raghunathan, Tuan Pham, 1999). Podľa autorov modelu sebaregulácie emócií v rozhodovaní pod stresom má neistota dva typy :

- všeobecná neistota ohľadne environmentu, t.j. ohľadne rôznych aspektov situácie, nárokov z nej vyplývajúcich, závažnosti problému, externých vplyvov na výsledok a pod.
- neistota ohľadne toho, či sú osobné zdroje na riešenie úlohy dostačujúce (teda či prekračujú mieru nárokov úlohy) a dostupné (Baumann et al., 2001).

Redukcia ohľadne neistoty environmentu vedie k zníženiu anxiety (úzkosť) jednotlivca tým, že mu pomôže anticipovať pravdepodobné udalosti a netrápiť sa nepravdepodobnými udalosťami. Podobne vedie k redukcii anxiety aj redukcia neistoty ohľadne osobných zdrojov, ktorá sa týka očakávaní úspechu/neúspechu (SFE, angl. success/failure expectations). SFE môžu obsahovať neistotu ohľadne dostatočnosti svojich zdrojov, teda toho, či osobné zdroje prevažujú nad požiadavkami danej úlohy. Zážitok úlohy pomáha túto neistotu redukovať tým, že poskytuje zážitok skúsenosť s použitím, čo následne vedie k redukcii anxiety (Halama, 2011).

Manažérske rozhodovanie je veľmi často ovplyvňované neistotou a neurčitosťou v príslušnom prostredí. Za rizikové správanie manažérov, ktoré môže viesť k chybám v rozhodovacích procesoch a k následnému ohrozeniu podnikateľských aktivít, môžu podľa autora Šimáka (2006) tieto prvky:

- workoholizmus,
- nedostatky v plánovaní osobných činností (chyby v timemanagemente, povrchnosť v konaní, atď),
- neporiadnosť a nepresnosť v rutinných činnostiach,
- odmietanie asertívnosti,
- antilobizmus (korupčnosť),
- ignorovanie, nerešpektovanie autorít a osvedčených postupov,
- nerozhodnosť,
- závislosť na návykových látkach (alkohol, drogy, atď).

Ciele prieskumu

Cieľ č.1: Zistiť, či muži v porovnaní so ženami sú viac odolnejší voči neistote a jej prvkov v rozhodovacom procese.

Cieľ č.2: Zistiť, či pri vnímaní konkrétnych faktorov neistoty pri rozhodovaní nastáva rozdiel medzi manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov a manažérmi vo veku od 36 rokov a viac.

Cieľ č.3: Zistiť či respondenti s vysokoškolským vzdelaním podlieha vplyvu neistoty v procese rozhodovania vo vyššej miere ako respondenti so stredoškolským vzdelaním.

Cieľ č.4: Zistiť či manažéri humánne pracujúci v porovnaní s manažérmi pracujúcimi v technickom odvetví sú viac ovplyvňovaní konkrétnymi prvkami neistoty v rozhodovacom procese.

Cieľ č.5: Pomocou priemerných hodnôt prieskumu zistiť, či sa vyskytujú rozdiely pri zvládaní vplyvu faktorov neistoty v procese rozhodovania medzi respondentmi pôsobiacou na nižšom manažérskom poste a respondentmi s vyšším manažérskym postavením.

Prieskumná vzorka a metodika

Z celkového počtu 70 zúčastnených manažérov (100%) sa na výskume podieľalo 36 žien (51%) a 34 mužov (49%). Tento predložený počet respondentov bol zámerne vybraný, s cieľom uskutočniť komparáciu vplyvu neistoty pri rozhodovaní medzi vybranými ženami a vybranými mužmi. Z celkového počtu 70 zúčastnených manažérov (100%) nám na dotazník odpovedali 34 manažéri vo veku od 20 – 35 rokov (49%) a 36 manažéri vo veku od 36 rokov a viac (51%). Takto rozložený počet respondentov sme si vybrali za účelom zistenia rozdielnosti vnímania faktorov neistoty pri rozhodovaní medzi manažérmi vo veku od 20 – 35 rokov a manažérmi vo veku od 36 rokov a viac. Z celkového počtu 70 manažérov (100%) sa nám na výskume zúčastnilo 37 manažérov so stredoškolským vzdelaním (53%) a 33 manažérov s vysokoškolským vzdelaním (47%). Takéto percentuálne zastúpenie prieskumnej vzorky nám slúži na komparáciu ako veľmi dokáže neistota ovplyvniť rozhodovací proces u manažérov so stredoškolským vzdelaním a ako veľmi ovplyvňuje neistota rozhodovací proces u manažérov s vysokoškolským vzdelaním.

Z celkového počtu 70 zúčastnených manažérov (100%) nám na predložené otázky zamerané na prvky neistoty a ich vplyv pri rozhodovaní odpovedalo 32 manažérov z humánneho odvetvia (46%) s 38 manažérov z technického odvetvia (54%). Táto prieskumná vzorka na základe pracovného odvetvia bola zámerne vybraná s cieľom zistenia, v ktorom odvetví sú manažéri viac ovplyvňovaní konkrétnymi prvkami neistoty v rozhodovacom procese.

Z celkového počtu 70 zúčastnených manažérov (100%) sa na výskume podieľalo 36 manažérov pôsobiacich na nižších manažérskych postoch (51%) a 34 manažérov s vyšším manažérskym postavením. Takéto zastúpenie prieskumnej vzorky bolo zámerne vybrané, s cieľom zistenia, ktorí manažéri zvládajú lepšie vplyv neistoty a jej prvkov v procese rozhodovania.

Výsledky

Tabuľka č.1: Aritmetický priemer hodnôt položiek 1, 2, 3, 4, 5.

Čísla otázok	*1.*	*2.*	*3.*	*4.*	*5.*
Ženy	2,88888889	3,16666667	2,13888889	2,38888889	**2,25**
Muži	**2,91176471**	**3,17647059**	**2,02941176**	**2,23529412**	**2,5**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvá položka v tab.1 znázorňuje, že muži a ženy nemajú veľkú tendenciu vyhýbať sa situáciám, v ktorých by museli učiniť rozhodnutie, ktoré zahŕňa určitú neistotu. Viac sa týmto situáciám vyhýbajú práve ženy, ale rozdiel podľa priemerných hodnôt je malý. Otázka druhá nám obsahovo hovorí, či manažérov pri rozhodovaní ovplyvňuje strach zo zlého rozhodnutia a preto manažéri nedokážu uvažovať triezvo. Na základe priemerných hodnôt je rozdiel medzi ženami a mužmi minimálny, takmer žiadny, ale vyššie hodnoty vykazujú ženy, ktoré sú v rozhodovacom procese viac ovplyvňované strachom zo zlého rozhodnutia. Pomocou priemerných hodnôt tretej položky môžeme konštatovať, že muži v porovnaní so ženami sú viac presvedčení, že ich rozhodnutie je tá najlepšia cesta pre riešenie daného problému a ženy pociťujú pri rozhodovaní väčšiu pochybnosť o svojom rozhodnutí. Vyhodnotením štvrtej otázky podľa priemerných hodnôt môžeme konštatovať, že ženy v rozhodovacom procese menej konzultujú svoj výber alternatívy ako muži. Na základe analýzy zozbieraných priemerných hodnôt sa prikláňame k tvrdeniu, že veľký rozdiel medzi ženami a mužmi nastáva pri podstúpení takej alternatívy v procese rozhodovania, pomocou ktorej by mohli niečo stratiť. Ženy v porovnaní s mužmi sa vo vyššej miere vyhýbajú alternatíve, ktorá by ich mohla o niečo pripraviť.

Tabuľka č.2: Aritmetický priemer hodnôt položiek: 6, 7, 8, 9, 10.

Čísla otázok	*6.*	*7.*	*8.*	*9.*	*10.*
Od 20 – 35 rokov	1,941176	2,558824	2,735294	2,205882	**2,176471**
Od 36 rokov a viac	**1,75**	**2,694444**	**3,027778**	**1,75**	**2,027778**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty položiek, ktoré graficky znázorňuje graf č.2, nám poukazujú rozdielnosť vo vnímaní konkrétnych faktorov neistoty v rozhodovacom procese medzi manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov a manažérmi vo veku od 36 rokov a viac. Pomocou zozbieraných poznatkov k šiestej položke konštatujeme, že predošlé skúseností

s rozhodovaním patria medzi prvky neistoty, ktoré dokážu silnejšie ovplyvniť rozhodovanie u manažérov. Prieskumná vzorka vo veku od 36 rokov a viac podlieha vplyvu predošlých skúseností viac v porovnaní s prieskumnou vzorkou vo veku od 20 do 35 rokov. Siedma položka nám obsahovo hovorí, či manažéri pochybujú o svojich rozhodnutiach v rozhodovacom procese. Na základe priemerných hodnôt je rozdiel medzi manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov a manažérmi vo veku od 36 rokov a viac malý, ale vyššie hodnoty vykazuje prieskumná vzorka vo veku od 36 rokov a viac, ktorá pociťuje pri rozhodovaní pochybnosť zo svojho rozhodnutia vo vyššej miere ako prieskumná vzorka vo veku od 20 do 35 rokov. Na základe analýzy priemerných hodnôt k ôsmej otázke sa prikláňame k tvrdeniu, že manažéri vo veku od 20 do 35 rokov sa dokážu častejšie rozhodnúť pre najrizikovejšiu alternatívu a niesť za ňu následky ako manažéri vo veku od 36 rokov a viac. Veľký rozdiel medzi prieskumnou vzorkou vo veku od 20 do 35 rokov a prieskumnou vzorkou vo veku od 36 rokov a viac podľa priemerných hodnôt nastáva v deviatej položke. Manažéri vo veku od 36 rokov a viac v porovnaní s manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov majú menšiu tendenciu sa púšťať do rozhodovania, ak nemajú dostatok potrebných informácií. Pomocou zozbieraných priemerných hodnôt k desiatej položke konštatujeme, že manažéri sa snažia pri rozhodovaní potlačiť strach z neúspešnosti, z nevydarenosti. Nižšie hodnoty v tejto položke dosahujú manažéri vo veku od 36 rokov a viac, a preto sa prikláňame k tvrdeniu, že práve prieskumnú vzorku vo veku od 36 rokov a viac ovplyvňuje v rozhodovacom procese strach z neúspešnosti, z nevydarenosti vo vyššej miere ako prieskumnú vzorku vo veku od 20 do 35 rokov.

Tabuľka č.3: Aritmetický priemer hodnôt položiek: 11, 12, 13, 14, 15.

Čísla otázok	*11.*	*12.*	*13.*	*14.*	*15.*
Stredoškolské Vzdelanie	1,783784	2,675676	2,486486	2,216216	**2,756757**
Vysokoškolské Vzdelanie	**1,969697**	**2,787879**	**2,090909**	**1,787879**	**3,212121**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab.3 znázorňuje priemerné hodnoty položiek a rozdiel vplyvu neistoty v rozhodovacom procese medzi prieskumnou vzorkou so stredoškolským vzdelaním a prieskumnou vzorkou s vysokoškolským vzdelaním. Jedenásta položka nám obsahovo

hovorí, že manažéri sa vo veľkej miere snažia využívať svoju odbornosť a pomocou nej presadiť rozhodnutie, ktoré práve im najviac vyhovuje. Strach, že sa zrealizuje rozhodnutie, ktoré im nevyhovuje pociťujú viac manažéri so stredoškolským vzdelaním ako manažéri s vysokoškolským vzdelaním. Na základe analýzy dvanástej položky konštatujeme, že rozdiel medzi prieskumnou vzorkou so stredoškolským vzdelaním a prieskumnou vzorkou s vysokoškolským vzdelaním pri chápaní rozhodovania v podmienkach neistoty ako novej príležitosti a najrýchlejšej cesty k väčšiemu zisku je veľmi malý. Po vyhodnotení priemerných hodnôt trinástej položky konštatujeme, že manažéri so stredoškolským vzdelaním v porovnaní s manažérmi s vysokoškolským vzdelaním preferujú vo vyššej miere samostatné rozhodovanie pred skupinovým rozhodovaním. Veľký rozdiel medzi prieskumnou vzorkou so stredoškolským vzdelaním a prieskumnou vzorkou s vysokoškolským vzdelaním nastáva podľa priemerných hodnôt v štrnástej položke. Práve prieskumná vzorka s vysokoškolským vzdelaním radšej pred uskutočnením rozhodnutia vedie otvorenú diskusiu o možných následkoch ako prieskumná vzorka so stredoškolským vzdelaním. Pomocou zozbieraných informácií a následnej analýzy priemerných hodnôt k pätnástej položke sa prikláňame k tvrdeniu, že manažéri s vysokoškolským vzdelaním pociťujú v priebehu rozhodovacieho procesu váhavosť vo vyššej miere ako manažéri so stredoškolským vzdelaním.

Tabuľka č.4: Aritmetický priemer hodnôt položiek 16, 17, 18, 19, 20.

Čísla otázok	*16.*	*17.*	*18.*	*19.*	*20.*
Humánne odvetvie	2,03125	2,03125	2,78125	1,90625	**1,96875**
Technické odvetvie	**2,342105**	**2,210526**	**3,078947**	**2,105263**	**2,289474**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty, ktoré graficky znázorňuje tab. 4, nám poukazujú a odpovedajú, ktorá časť prieskumnej vzorky, či manažéri humánne pracujúci alebo manažéri pracujúci v technickom odvetví, sa častejšie nachádzajú v podmienkach neistoty pri rozhodovaní. Po vyhodnotení priemerných hodnôt k šestnástej položke môžeme konštatovať, že prieskumná vzorka humánne pracujúcich sa častejšie stretáva s problémami, ktoré si vyžadujú riešenie rozhodnutím za neistoty ako prieskumná vzorka pracujúca v technickom odvetví. Sedemnásta otázka nám obsahovo hovorí, či manažéri v rozhodovacom procese využívajú aj svoju intuíciu. Podľa vyhodnotenia zozbieraných poznatkov sa prikláňame k tvrdeniu, že manažéri pracujúci v odvetví s technickým zameraním svoju intuíciu pri rozhodovaní využívajú

v nižšej miere ako manažéri humánne pôsobiaci. Pomocou zozbieraných poznatkov k osemnástej otázke konštatujeme, že manažéri nie sú v rozhodovacom procese v takej miere ovplyvňovaní stresom ako v porovnaní s inými prvkami neistoty v rozhodovaní. Podľa priemerných hodnôt k tejto otázke, sme dospeli k záveru, že stres, ako prvok neistoty, ktorý vzniká nátlakom alebo možnou zmenou, či už negatívnou alebo pozitívnou, viac ovplyvňuje rozhodovanie prieskumnej vzorky z humánneho odvetvia v porovnaní s prieskumnou vzorkou pracujúcou v technickom odvetví. Na základe analýzy devätnástej položky a jej priemerných hodnôt sa prikláňame k tvrdeniu, že náladovosť patrí medzi prvky neistoty, ktoré dokážu silnejšie ovplyvniť rozhodovací proces u manažérov. Manažéri z humánneho odvetvia v porovnaní s manažérmi z technického odvetvia sú častejšie optimisticky naladení a vďaka tomu sa im lepšie uskutočňujú rozhodnutia. Veľký rozdiel medzi prieskumnou vzorkou pôsobiacou v humánnom odvetví a prieskumnou vzorkou pôsobiacou v technickom odvetví nastáva podľa priemerných hodnôt v dvadsiatej otázke. Práve prieskumná vzorka z humánneho odvetvia si skôr vyberá tú najmenej rizikovú alternatívu v rozhodovacom procese, kde má isté, že nastane tá situácia, ktorú očakáva, ako prieskumná vzorka z technického odvetvia.

Tabuľka č.5: Aritmetický priemer hodnôt položiek 21, 22, 23, 24, 25.

Čísla otázok	*21.*	*22.*	*23.*	*24.*	*25.*
Nižší manažérsky post	1,638889	2,222222	2,694444	2,222222	**1,805556**
Vyšší manažérsky post	**1,558824**	**2,411765**	**2,735294**	**2,235294**	**1,617647**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty, ktoré nám znázorňuje tab.5, poukazujú na rozdielnosť zvládania vplyvu faktorov neistoty v rozhodovacom procese medzi prieskumnou vzorkou pôsobiacou na nižšom manažérskom poste a prieskumnou vzorkou s vyšším manažérsky postavením. Rozdiel medzi manažérmi na nižšom manažérskom poste a manažérmi na vyššom manažérskom poste podľa priemerných hodnôt v položke 21 je malý. Práve manažéri na vyššom manažérskom poste v porovnaní s manažérmi na nižšom manažérskom poste sa v rozhodovacom procese viac snažia učiniť také rozhodnutie, ktoré by nesklamalo druhých . Na základe zozbieraných údajov k položke 22 môžeme konštatovať, že podľa priemerných hodnôt tejto položky prieskumná vzorka pôsobiaca na nižšom manažérskom poste vo vyššej miere nerada rozhoduje v podmienkach neistoty, pretože berie na seba plnú zodpovednosť

ako prieskumná vzorka pôsobiaca na vyššom manažérskom poste. Pomocou priemerných hodnôt k položke 23 sa prikláňame k tvrdeniu, že manažéri na nižších manažérskych pozíciách sa dokážu rýchlejšie a bez väčších problémov rozhodnúť v každej situácií v porovnaní s manažérmi na vyšších manažérskych pozíciách. Minimálny rozdiel medzi prieskumnou vzorkou pôsobiacou na nižšom manažérskom poste a prieskumnou vzorkou na vyššom manažérskom poste nastáva podľa priemerných hodnôt v položke 24. Obidve prieskumné vzorky v rozhodovacom procese dokážu vo vyššej miere ovplyvniť možné následky rozhodnutia. Po vyhodnotení zozbieraných údajov k položke 25 a po zistení priemerných hodnôt k tejto položke môžeme konštatovať, že pri tejto otázke nastal výraznejší rozdiel medzi manažérmi na nižšom manažérskom poste a manažérmi na vyššom manažérskom poste. Manažéri na vyšších manažérskych pozíciách v porovnaní s manažérmi na nižších manažérsky pozíciách pociťujú väčší strach z prehry.

Diskusia a záver

Z výsledkov analýzy, ktorú sme uskutočnili je jednoznačné, ktoré prvky neistoty v rozhodovacom procese a v akej miere ovplyvňujú manažérov. Dospeli sme ak k záverom, ktorí manažéri v rozhodovacom procese viac podliehajú vplyvu neistoty. Prieskumnú vzorku sme charakterizovali pomocou piatich kategórií, do ktorých sa jednotliví manažéri zaraďovali. Malé rozdiely pomocou priemerných hodnôt dosiahli manažéri podľa rodových rozdielov, u ktorých sme sa zameriavali na mieru odolnosti manažérov voči neistote. Rozdiely v nižšej miere medzi sebou dosahovali aj manažéri podľa manažérskeho postavenia, u ktorých sme sledovali a analyzovali ako dokážu zvládať vplyv konkrétnych prvkov neistoty. Naopak, vyššiu mieru rozdielnosti dosiahli medzi sebou manažéri podľa vekových rozdielov, podľa ukončeného vzdelania a podľa odvetvia, v ktorom manažéri pôsobia.

Podľa Jeffersa (2010), ktorý za prvok neistoty a jednu z najväčších obáv, ktorá nám bráni nášmu rozvoju zaraďuje strach učiniť rozhodnutie, rozhodnúť sa. Tento faktor sme v našom prieskumu analyzovali medzi manažérmi podľa rodových rozdielov, a podľa manažérskeho postavenia. Dospeli sme k záverom, že rozdiel medzi ženami a mužmi je veľmi malý, ale ak máme manažérov porovnať z hľadiska rodových rozdielov sú to práve ženy, ktoré sa viac snažia vyhýbať rozhodovaniu v podmienkach neistoty ako muži. Manažéri pôsobiaci na nižšom manažérskom postavení v porovnaní s manažérmi na vyššom manažérskom postavení sa dokážu rýchlejšie a bez väčších problémov rozhodnúť v každej situácií.

V teoretickej časti sme už spomenuli, že sa prikláňame k tvrdeniu Sandoskiho a ZechHausera (2009), podľa ktorých, my ľudia neradi prehrávame. Strach z prehry, podľa nášho prieskumu pociťuje vo vyššej miere prieskumná vzorka pôsobiaca na vyšších manažérskych pozíciách ako prieskumná vzorka pôsobiaca na nižších manažérskych pozíciách. Za ďalší zásadný prvok, ktorého vplyv sme skúmali v prieskume, považujeme podľa Halamu (2011) *„zážitok úlohy“* , skúsenosť vystavenia jednotlivca danej resp. podobnej úlohe pred riešením daného problému. Prvok *„zážitok úlohy“* a jeho vplyv na rozhodovanie sme skúmali na prieskumnej vzorke podľa vekových rozdielov. Práve týmto predošlým skúsenostiam a ich vplyvu viac podliehajú manažéri vo veku od 36 rokov a viac ako manažéri vo veku od 20 do 35 rokov. Vplyv negatívnych pocitov v čase rozhodovacieho procesu skúmali Raghunathan a Tuan Pham (1999), ktorí zistili, že nešťastní ľudia dávajú prednosť práve voľbe väčšieho rizika. My sme vplyv pocitov skúmali na prieskumnej vzorke podľa odvetvia, v ktorom manažéri pôsobia. Vplyv náladovosti, emočného stavu a pocitov v procese rozhodovania pociťujú vo vyššej miere manažéri z humánneho odvetvia ako manažéri z technického odvetvia.

Jeffers (2010) tiež tvrdil, že sa bojíme, aby nás zle rozhodnutie o niečo nepripravilo – o peniaze, priateľov, postavenie o čokoľvek, čo očakávame od správneho rozhodnutia. Tento prvok neistoty a jeho vplyv sme skúmali na manažéroch podľa rodových rozdielov, podľa odvetvia, a podľa manažérskej pozície. Podľa vyhodnotenia nášho prieskumu môžeme konštatovať, že ženy v porovnaní s mužmi sa snažia vo vyššej miere nepodstúpiť takú alternatívu, ktorá by ich mohla o niečo pripraviť. Rozdiel pociťovania strachu zo straty v rozhodovacom procese medzi manažérmi či už na nižších pozíciách ale vyšších pozíciách je minimálny a obidve prieskumné vzorky pociťujú vplyv prvku neistoty, strach zo straty, vo vyššej miere v rozhodovacom procese.

Podľa autorky Preuss-Scheuerleovej (2007) závisí od našich postojov a vnímania situácie či v danom rozhodovacom procese vnímame viac šancí než rizík. V našom prieskume sme sa snažili zistiť či manažéri podľa ukončeného vzdelania chápu rozhodnutie v podmienkach neistoty ako novú príležitosť a najrýchlejšiu cestu k väčšiemu zisku. Rozdiel medzi touto prieskumnou vzorkou je veľmi malý. Ale nakoniec sú to práve manažéri so stredoškolským vzdelaním, ktorí vidia v rozhodovaní za neistoty viac šancí než rizík ako manažéri s vysokoškolským vzdelaním. Stotožňujeme sa s autormi Čunderlík a Rybárová (2004), ktorí tvrdia, že pri rozhodovaní v podmienkach neistoty sa využíva aj intuícia. My sme sa prostredníctvom prieskumu pýtali manažérov podľa odvetvia, v ktorom pôsobia či sa často rozhodujú pomocou intuície. Manažéri, nezávislé od odvetvia využívajú

v rozhodovacom procese často intuíciu, a podľa priemerných hodnôt sa prikláňajú k rozhodovaniu pomocou intuície viac manažéri z humánneho odvetvia ako manažéri z technického odvetvia.

Podľa autorov Merna a Al-Thani (2007) proces rozhodovania v podmienkach neistoty môže byť ovplyvnený aj množstvom a kvalitou dostupných informácií. Na základe výsledkov nášho prieskumu môžeme konštatovať, že tento vplyv dostupných informácií pociťujú manažéri podľa veku veľmi rozdielne. Manažéri vo veku od 36 rokov a viac v porovnaní s manažérmi vo veku od 20 do 35 rokov majú menšiu tendenciu púšťať sa do rozhodovania, ak nemajú dostatok potrebných informácií. Prikláňame sa k autorov Piaček a Kravčík (1999), podľa ktorých neistota je pochybnosť a váhavosť. V prieskume sme na manažéroch podľa vekových rozdielov skúmali práve pochybnosť v rozhodovacom procese a dospeli sme k záveru, že prieskumná vzorka vo veku od 36 rokov a viac pociťuje pri rozhodovaní vyššiu mieru pochybnosti o svojich rozhodnutiach ako výskumná vzorka vo veku od 20 do 35 rokov. Váhavosť v procese rozhodovania sme porovnávali podľa priemerných hodnôt medzi manažérmi podľa vzdelania a pomocou týchto priemerných hodnôt môžeme konštatovať, že manažéri s vysokoškolským vzdelaním v procese rozhodovania viac váhajú ako manažéri so stredoškolským vzdelaním.

Literatúra

BALÁŽ, V. 2009. *Rizko a neistota.* 1 vyd. Bratislava: Veda, 2009. 451 s. ISBN 978-80-224-1082-3

ČUNDERLÍK D., RYBÁROVÁ, D. 2004. *Podnikateľské riziko.* 2 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 386 s. ISBN 80-225-1939-1

HALAMA, P. 2011. Emócie a emočná sebaregulácia v kontexte naturalistického rozhodovania. In *Úvod do naturalistického rozhodovania.* Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2011. ISBN 978-80-88910-35-0, s. 91-107.

JEFFERS, S. 2007. *Feel the fear ... and do it anyway.* 20 vyd. Londýn: Randon House, 2007. s. 222. ISBN 978-0-0919-0707-5

MERNA, T., AL-THANI, F.F. 2007. *Risk management.* 1 vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 194. ISBN 978-80-251-1547-3

MESÁROŠOVÁ, M. 2006. *Výcvik sociálnych a manažérskych spôsobilostí.* 1 vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2006. s. 197. ISBN 80-7097-622-5

PINKA, D. 1981. Organizácia procesu realizácie rozhodovania. In *Ekonomický časopis.* ISSN neznáme, 1981, roč. 29, č. 9, s. 824- 830.

PREUSS – SCHEUERLEOVÁ, B. 2007. *Rozhodni se!* 1 vyd. Praha: Grada, 2007. s. 159. ISBN 978-80-247-2084-5

RAGHUNATHAN, R., TUAN PHAM, M. 1999. All negative moods are not equal: Motivation influences of anxiety and sadness on decision making. In *Organizational behavior and human decision processes* [online]. 1999, vol. 79, no. 1 [cit. 2012-01-25], s. 56-77. Dostupné na internete: <http://www.columbia.edu/~tdp4/OBHDP1999A.pdf>. ISSN neznáme

REPISKÝ, J. 2003. *Teória rozhodovania.* 1 vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2003. s. 146. ISBN 80-8069-149-5

SANDOSKI, A., ZECKHAUSER, B. 2009. *Jak se rozhodují moudří.* 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009. s.145. ISBN 978-80-251-2320-1

SIVÁK, R. a kol. 2004. *Riziko a neistota vo financiách.* 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. s. 203. ISBN 80-225-1956-1

SZABO, Ľ., WARCHOLOVÁ, T., DUBOVICKÁ, L. 2005. *Manažment rizika.* 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 378. ISBN 978-80-225-2396-7

ŠIMÁK, L. 2006. *Manažment rizík.* Elektronické skriptá [online]. Žilina: Žilinská univerzita, 2006. s. 116. Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf>. ISBN neznáme

VASILOVÁ, M., BAČO, T. 2007. Vplyv vnímania rizika na marketingové rozhodovanie. In *Ekonomika a Manažment podniku.* ISSN 1336-4103, roč. 5, č. 1, s. 22-30.

Kontaktná adresa autora:

PhDr. Ľubica Zibrínová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
08001 Prešov
email: lubica.zibrinova@unipo.sk

PSYCHICKÁ ÚNAVA VERZUS FYZICKÁ ÚNAVA V PRACOVNEJ OBLASTI

Ľubica Zibrínová

Abstrakt: Štúdia sa zaoberá únavou v pracovnom procese. Porovnáva tak prvky fyzickej ako aj fyzickej únavy. Zisťuje či ženy pociťujú únavu častejšie ako muži, či sa duševná a telesná nerovnováha ako dôsledok únavy prejavuje častejšie u lekárov ako u učiteľov, či sa bolesť svalov ako prejav únavy prejavuje intenzívnejšie u čašníkov ako u operátorov v automobilovom priemysle, či poruchy psychickej rovnováhy sú častejším prejavom únavy u manažérov ako u finančných analytikov a či spánok ako prostriedok na odbúranie únavy využívajú fyzicky pracujúci viac ako psychicky pracujúci.

Abstract:The study deals with fatigue at work. It compares both element -mental and physical fatigue. It determines whether women experience fatigue more often than men, whether mental and physical imbalance manifests more often among doctors or teachers as a result of fatigue, whether the pain muscle as a result of fatigue is more common among waiters than operators in the car industry, whether mental imbalance disorders are frequent manifestations of fatigue among managers than among financial analysts andwhether sleep as a means to break down tiredness use phisically working people more than mentally working people.

Kľúčové slová: psychická únava, fyzická únava, pracovný proces

Key words: mental fatigue, physical fatigue, work

Pojmom únava, jej príčinami, vznikom, priebehom ale aj jej odstraňovaním sa ľudstvo zaoberá niekoľko stoviek rokov. Každý človek prežíva únavu subjektívne. U niekoho je v prevahe fyzická u iného psychická únava. Vo všeobecnosti sa však pri jej opise často vyskytujú pojmy ako slabosť, vyčerpanie, ospalosť, pocit nedostatku energie, malátnosť, nesústredenosť a pod. Každý ju prežíva inak, a to od pocitu únavy až po bolesť, frustráciu či úzkosť. Takého pocity vplývajú na všetky aspekty života. Ľudia žijúci v rozvinutých krajinách sa sťažujú viac ako v krajinách rozvojových. Ich počet dosahuje 10-30% pričom najčastejšie ako príčinu udávajú prácu. V súčasnosti trpia únavou viac ženy ako muži, pretože

majú dvojitú prácu a to v pracovnej oblasti a starostlivosť o domácnosť, pričom v oboch smeroch sa od nich vyžaduje perfektný výkon (Praško, 2006). Autorom najstaršej známej definície únavy je Galileo Galilei, „ktorý vysvetľoval vznik únavy svalov pohybom svalov s vlastnou váhou proti gravitačnej sile, únava podľa neho vzniká prekonávaním gravitácie“ (Sedlák, 1981, str. 10). Galileo bol prvý, kto definoval únavu avšak fyziológovia a psychológovia sveta sa dodnes nevedia dohodnúť na jednej jednotnej definícii.

Niektorí autori zaujali k danej problematike aj negatívne stanovisko. „Napr. H. Pokorný , ktorý sa domnieva, že únava je jav zložitý, mnohoznačný a že k jednotnému pojatiu alebo k vzájomne súhlasným výsledkom nie je možné vôbec dospieť. Dodáva, že pre množstvo zúčastnených činiteľov nie je možné nájsť také zložky, ktoré by bolo možno použiť ako merítko pre kvantitatívne hodnotenie únavy“ (Sedlák, 1981, str. 7). Mnohí autori sa, našťastie, pri skúmaní únavy tak rýchlo nevzdávali a dospeli aspoň k názoru, že „ problém únavy sa nedá redukovať na jednoduchý proces. Ide o skupinu rôznych stavov a procesov, ktoré majú spoločné rysy a zároveň sa od seba odlišujú (Sedlák, 1981, str. 8)“ .Vďaka tomu môžeme únavu chápať v jednofaktorovom a viacfaktorovom poňatí ale aj v rovnakom význame ako stres.

„Únavu vyvoláva intenzívna a určitú dobu trvajúca a slabšia či bežná stimulácia, ale tiež stimulácia nedostatočná (málo intenzívna, monotónna)“ (Paulík, 2010, str. 70). K jednofaktorovému poňatiu únavy sa zaraďuje už spomínaný výrok Galilea Galileiho. Na jeho stranu sa počas uplynulých rokov pridalo viacero autorov, ktorí chápu únavu ako pokles či zhoršenie výkonnosti a práceschopnosti. „Podľa Starcha a Pokorného, ktorí zdôrazňujú pri únave hlavne citovú zložku, je únava poklesom až stratou záujmu alebo ochoty k práci, pocitom nudy alebo malátnosti“ (Sedlák, 1981, str. 11).

Na priblíženie viacfaktorového poňatia únavy považujeme za najvhodnejšie použiť výrok Vereščagina, ktorý predpokladá, že „únava je bojom troch procesov, a to vyčerpania, obnovy a útlmu. Je preto spojená predovšetkým s procesmi, ktoré prebiehajú v nervovej sústave, nie v svaloch“ (Sedlák, 1981, str. 12). „Svalová únava sa vo fyziológii definuje ako zníženie pracovnej schopnosti určitého fyziologického systému v dôsledku jeho činnosti“ (Uchtomskij in Sedlák, 1981, str. 37). Rovnako ako ostatné druhy únavy sa fyzickú únavu snažilo definovať mnoho autorov, ktorí využívali rôzne testy ako napr. experimenty s nervovosvalovými izolovanými preparátmi, s umelým krvným obehom či experimenty s ergorafom. Čo sa týka psychickej únavy, je možné ju rozčleniť na senzorickú, emocionálnu a mentálnu. Senzorická vzniká pôsobením rôznych podnetov na periférne zmyslové orgány a im prislúchajúcim centrálnym štruktúram. Emocionálnu únavu spôsobujú faktory

vyplývajúce z hrania sociálnych rolí, sociálneho styku či tzv. technostres, čo je pôsobenie technických prostriedkov na človeka. Mentálna únava spôsobuje zhoršenie pozornosti, pamäte, predstavivosti, myslenia a rozhodovania (Paulík, 2010).

Pri oboch druhoch únavy hrajú podstatnú úlohu zmeny v činnostiach buniek centrálneho nervového systému. Obe sú zmiešané v rôznych činnostiach a pomere a odrážajú sa v činnosti celého organizmu (Sedlák, 1981). „Pri dynamickej činnosti svalov sa v centrálnom nervovom systéme strieda vzrušenie s útlmom“ (Sedlák, 1981, str. 43). Práve toto striedanie umožňuje obnovovanie centrálnej nervovej sústavy. „Statická únava vzniká pri statickej práci, pri ktorej sa činnosť vykonáva bez skrátenia svalu“ (Sedlák, 1981, str. 44). Rozdiel medzi uvedenými dvoma únavami spočíva v rýchlosti vzniku a v dobe ich trvania. Akútna únava ustupuje do 24 hodín, zvyčajne po výdatnom spánku. Je prirodzenou reakciou na vynaloženú námahu či úbytok energie (Paulík, 2010). Má prechodný charakter a včasným upozornením a subjektívnym pocitom únavy bráni organizmus pred úplným vyčerpaním (Sedlák, 1981).

Naopak chronická únava môže spôsobiť úplné vyčerpanie organizmu. „Ak organizmus neodpočíva v dostatočnej miere, príznaky únavy sa v tele hromadia a prepuknú v chronickú únavu, ktorej sa organizmus zbavuje veľmi ťažko. Má dlhodobý charakter a často dochádza k prevahe podráždenia. Najvýraznejšími prejavmi sú unavený výraz tváre, trasenie rúk, poruchy v motorickej a senzorickej oblasti, nesúvislá reč, bolesť hlavy a iné“ (Sedlák, 1981, str. 47). Môže vzniknúť aj ako dôsledok ochorenia či nedostatočnej alebo nezdravej výživy. Má závažnejší charakter ako akútna a ohrozuje celý organizmus pretože sú vyčerpané bežné energetické zdroje (Paulík, 2010). Chronickou únavou častejšie trpia ľudia, ktorí na seba kladú príliš vysoké nároky, perfekcionisti a zväčša sú závislí na odmene (Praško, 2006).

„Objektívna únava sa prejavuje v práci, znižuje kvalitu a kvantitu výkonu, mení funkcie organizmu“ (Sedlák, 1981, str. 47). Má fyziologický charakter a predstavuje opotrebenie organizmu vyvolané nejakou činnosťou. „Subjektívna únava sa premieta do pocitu únavy. Pocit únavy je psychologickým procesom a nekryje sa vždy celkom s objektívnou únavou. Má ochrannú funkciu, upozorňuje na nutnosť prerušiť alebo zmeniť činnosť, obnoviť silu, chráni človeka pred nadmerným a zdraviu škodlivým vysilením“ (Sedlák, 1981, str. 49). Ovplyvňujú ju aj individuálne osobnostné charakteristiky ako napr. odolnosť, pracovná kapacita, neuroticizmus a podobne.

Ďalej rôzne druhy nepríjemných životných či denných udalostí, skúsenosti, sociálna podpora a sociálny status (Paulík, 2010).Prvotná únava vzniká u ľudí, ktorí nie sú dobre trénovaní alebo adaptovaní na vykonávanie určitej pracovnej činnosti. Trénovaní ľudia majú

vytvorené podmienky pre vznik druhotnej únavy (Sedlák, 1981).Miestna únava zasahuje iba jednotlivé pracujúce orgány. Vzniká po dlhšej dobe zaťažovania určitého orgánu. Celková únava alebo inak nazývaná aj generalizovaná sa týka všetkých orgánov a celého organizmu pri nadmernej duševnej alebo telesnej činnosti (Sedlák, 1981).

Faktory ktoré pôsobia na človeka počas pracovného procesu spôsobujú pracovnú únavu. Mimopracovnú únavu spôsobujú faktory pôsobiace na človeka mimo pracovného procesu, ako je napríklad trávenie voľného času či rodinné prostredie. Mimopracovné faktory významne ovplyvňujú pracovnú činnosť a rýchlosť nástupu únavy (Sedlák, 1981). Činnosť, ktorú vykonávame veľmi významne ovplyvňuje charakter únavy. Významnými faktormi sú biologické a fyzikálne faktory ovplyvňujúce pracovný výkon a s ním spojená krivka výkonnosti. Dôležitá je tiež monotónnosť práce a tiež pomerne často sa vyskytujúci syndróm vyhorenia. „Pracovný výkon spoluurčuje účinnosť práce jednotlivého pracovníka, vyjadruje výsledky, efekty jeho činnosti, prípadne maximálne možnosti za časovú jednotku“ (Sedlák, 1981, str. 54).

Činitele, ktoré podmieňujú pracovný výkon sú duševné vlastnosti človeka (motivácia a spôsobilosť) a podmienky pracovnej činnosti (technické podmienky, organizácia riadenia, fyzikálne, chemické a spoločenské podmienky). Medzi oboma skupinami existuje vzťah, ktorý by sa mohol definovať ako V=SxM. Teda výkon je súčinom schopností a motivácie, čo znamená že vhodnou motiváciou je možné pracovný výkon vystupňovať ale len v spojení s príslušnými schopnosťami. Ak má človek všetky potrebné schopnosti ale jeho motivácia je príliš malá značne to znižuje jeho pracovný výkon. Avšak výkon je premenlivou veličinou, ktorá je ovplyvňovaná technickými podmienkami (technológia výroby, usporiadanie pracovného miesta), ekonomickými podmienkami (systém riadenia, organizácia práce, odmeňovanie pracovníkov) a osobnostnými predpokladmi (motivácia, záujem, morálne a politické vlastnosti, zdravotný stav, kvalifikácia a i.) (Sedlák, 1981).

„Výkon je možné hodnotiť niekoľkými spôsobmi. Pri komplexnom posudzovaní sa v psychológii práce uplatňuje okolo 18 základných kritérií a to ekonomické kritériá pracovného úspechu, spoločenské merítka úspechu v práci, množstvo vykonanej práce, kvalita práce, postoj (prístup) k pracovným úlohám, starostlivosť o zverené nástroje, pomôcky a stroje, poriadok na pracovisku, pracovné zaradenie, pracovná kvalifikácia, záujem o prácu, pracovná motivácia, spôsoby preberania pracovných skúseností, spôsoby predávania vlastných skúseností, frustrácia, absencia, hodnotenie pracovnej skupiny, hodnotenie nadriadených“ (Sedlák, 1981, str. 56). Únava je jedným z hlavných činiteľov, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon človeka a zároveň hlavnými činiteľom, ktorý spôsobuje únavu je

pracovný výkon. Únava taktiež zhoršuje stav pripravenosti a pohotovosti pri pracovnej činnosti (Sedlák, 1981).

Existuje veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú únavu. Ak ich však vieme rozoznať môžeme predísť ich negatívnym vplyvom. Patria sem fyzikálne a fyzikálnochemické faktory (nadmerný hluk, nevhodná teplota, nadmorská výška, tempo a intenzita práce a i.), biologicko-fyziologické faktory (typ nervového systému, prísun kyslíku, nezdravá životospráva, alkohol, káva, vysoký vek a i.), psychologické faktory (nadmerne zaťažujúca práca, monotónnosť, prepracovanosť, nevhodná náplň prestávok a i.), sociálno-psychologické faktory (vzťahy na pracovisku, konflikty, motivácia, deprivácia, frustrácia a i.), psycho-patologické faktory (u normálnych zdravých pracovníkov sa vyskytuje vo veľmi malej miere), pedagogické a iné faktory (stupeň pracovného výcviku, odmeny, pochvala a trest a i.) (Sedlák, 1981).

Keď sa zameriame na konkrétnu pozíciu, teda pozíciu manažéra, k najvýznamnejším faktorom patria napr. nedostatočné pracovné výsledky (v prípade, že sa manažér snaží, ale spoločnosť stále upadá, jeho psychický stav sa stále zhoršuje. Môže však nastať aj opačná situácia, kedy úpadok spoločnosti je motivujúcim faktorom a spoločnosť začne postupne prosperovať), nadmerná časová zaťaženosť (môže sa stať, že manažér nestihne v práci vykonať všetky potrebné úkony, a tak si svoju prácu prinesie domov. V takomto prípade nemá čas ne relax, únava narastá a tým klesá jeho výkonnosť.), rodinné problémy (rovnako v tomto prípade klesá výkon manažéra, pretože po náročnom dni v práci si neoddýchne doma, lebo ho tam čaká ďalší balíček problémov na riešenie), finančné problémy (finančné problémy sú spôsobné nadmerným počtom pôžičiek alebo splátok a pod. Vtedy sa pracovník snaží podávať čo najlepšie výkony ale často sa stáva, že je až premotivovaný, čo tiež nevedie k dobrým výsledkom.), nedostatok oddychu (niekedy sa stáva, že manažéri dokážu pracovať bez poriadneho oddychu aj niekoľko rokov alebo si po náročnom projekte neoddýchnu vôbec a okamžite sa zaoberajú ďalšími problémami. Takéto konanie však môže viesť k vážnym fyzickým a psychickým problémom.), neustály nátlak nadriadených (väčšina nadriadených na svojich zamestnancov tlačí pretože chcú aby podávali nadštandardné výkony a tým dosahovali vyšší zisk. Tento spôsob správania sa je však z dlhodobého hľadiska veľmi nevhodný, pretože nikto nie je schopný pracovať pod stresom do nekonečna, a teda v konečnom dôsledku to vedie k poklesu výkonu.), nadmerné množstvo cestovania ale aj mnoho iných (Kamenec, 2010).

Príznaky únavy sú veľmi rôznorodé pretože každá pracovná činnosť má na organizmus iný vplyv. Preto ich môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín. Prvou skupinou je

zníženie výkonu a teda pokles práceschopnosti. Táto skupina sa nestretla so súhlasom všetkých autorov, ktorí tvrdia že pokles môže byť spôsobený aj inými faktormi ako napr. strata motivácie. Druhou skupinou je porucha činnosti centrálneho nervového systému teda strata rovnováhy medzi podráždením a útlmom. Útlm je jeden z ochranných faktorov, ktorý zabraňuje pokračovaniu výkonu činnosti. Do tretej skupiny patrí neschopnosť koordinácie centrálneho nervového systému čo znamená napr. chybná interpretácia časových úsekov, priestorového vnímania, citlivosti zmyslov a pod. Únavnosť súvisí aj s biologickým rytmom človeka. Čo sa týka fyziologických príznakov, k základným patria unavené držanie tela a hlavy, bledosť v tvári, nepravidelné dýchanie, nechutenstvo, poruchy trávenia a podobne (Sedlák, 1981).

Ciele výskumu

C1: Zistiť či ženy pociťujú únavu častejšie ako muži.
C2: Zistiť či sa duševná a telesná nerovnováha ako dôsledok únavy prejavuje častejšie u lekárov ako u učiteľov.
C3: Zistiť či sa bolesť svalov ako prejav únavy prejavuje intenzívnejšie u čašníkov ako u operátorov v automobilovom priemysle.
C4: Zistiť či poruchy psychickej rovnováhy sú častejším prejavom únavy u manažérov ako u finančných analytikov.
C5: Zistiť či spánok ako prostriedok na odbúranie únavy využívajú fyzicky pracujúci viac ako psychicky pracujúci.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 120 respondentov zo 6 rôznych pracovných skupín a to manažéri, finanční analytici, učitelia, lekári, čašníci a operátori v automobilovom podniku. Každú skupinu tvorí 20 respondentov pričom pochádzajú z rôznych spoločností, patria do rôznych vekových skupín a majú ukončené rôzne stupne vzdelania.

Výskumná metodika

Samotný prieskum sme realizovali prostredníctvom dotazníkov. Vzhľadom na vysoký počet respondentov je táto metóda najvhodnejšia. Časť dotazníkov bola doručená osobne, časť prostredníctvom emailu. Každý z nich je tvorený 32 otázkami. Z toho úvodných 5 je zameraných na presnejšie definovanie respondenta, zvyšných 27 je zameraných na fyzický a psychický stav. Použili sme 3 otvorené otázky, na ostatné mohli respondenti odpovedať na

škále od „nie“ po „veľmi značne“, prípadne si mohli vybrať z iných ponúknutých možností. Časová náročnosť na vyplnenie bola približne 5-7 minút. Po zozbieraní všetkých dotazníkov sme získané údaje vložili do štatistického programu SPSS verzia 16 a následne vyhodnotili štatisticky významné ukazovatele. Na spracovanie výsledkov zo získaných dotazníkov sme použili t-test, ktorý analyzuje rozdiely medzi skupinami na základe štatistický významnej hladiny. Ďalej sme použili priemerné hodnoty a frekvenčnú analýzu, ktorá skúma rozloženie početností.

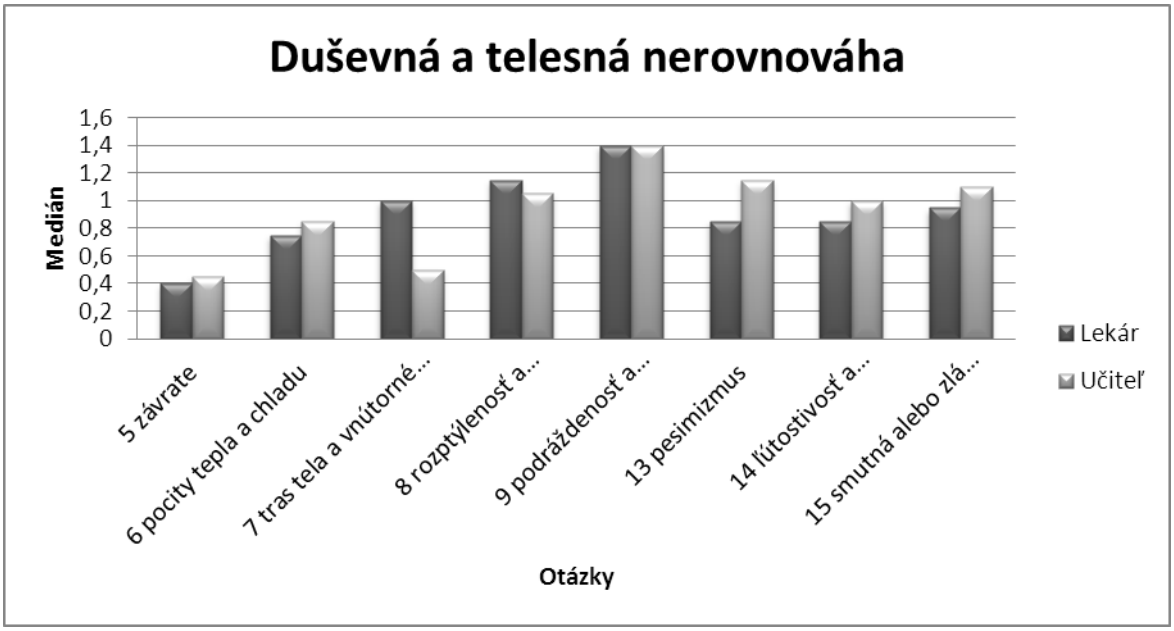
Výsledky výskumu

Graf 1 - únava u mužov a žien aritmetický priemer hodnôt?



Na overenie rozdielu medzi mužmi a ženami sme použili otázky č. 1, 2, 3, 7, 8 a 9, kde sme porovnávali intenzitu únavy. Počet respondentiek bol 74 a respondentov 46. Priemerné hodnoty sú pre lepšiu prehľadnosť uvedené v Grafe 1. Štatisticky významný rozdiel na hladine významnosti menšej ako 0,05 sme zaznamenali u položiek 1, 8 a 9 medzi mužmi a ženami.

Graf 2- telesná a duševná nerovnováha



Na overenie či sa duševná a telesná nerovnováha ako dôsledok únavy prejavuje častejšie u lekárov ako u učiteľov sme použili otázky č. 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14 a 15. Počet respondentov u oboch skupín bol 20. Priemerné hodnoty sú uvedené v Grafe 2 .Štatistický významný rozdiel na hladine významnosti menšej ako 0,05 nebol zistený u žiadnej z položiek medzi lekármi a učiteľmi..

Graf 3 - Bolesť chrbta u čašníkov



Graf 4 - Bolesť chrbta u operátorov



V grafoch 3 a 4 vidíme, že bolesť chrbta pociťujú veľmi značne 3 (15%) čašníci a len 1 (5%) operátor z 20 respondentov, a naopak bolesť chrbta nepociťuje až 6 (30%) operátorov oproti 2 (10%) čašníkom. Pociťovanie únavy v značnej miere je u oboch skupín rovnaké v počte 4 respondentov teda 20% podiel. Miernu bolesť chrbta pociťuje 45% operátorov a 55% čašníkov.

Graf 6 Bolesť končatín u operátorov

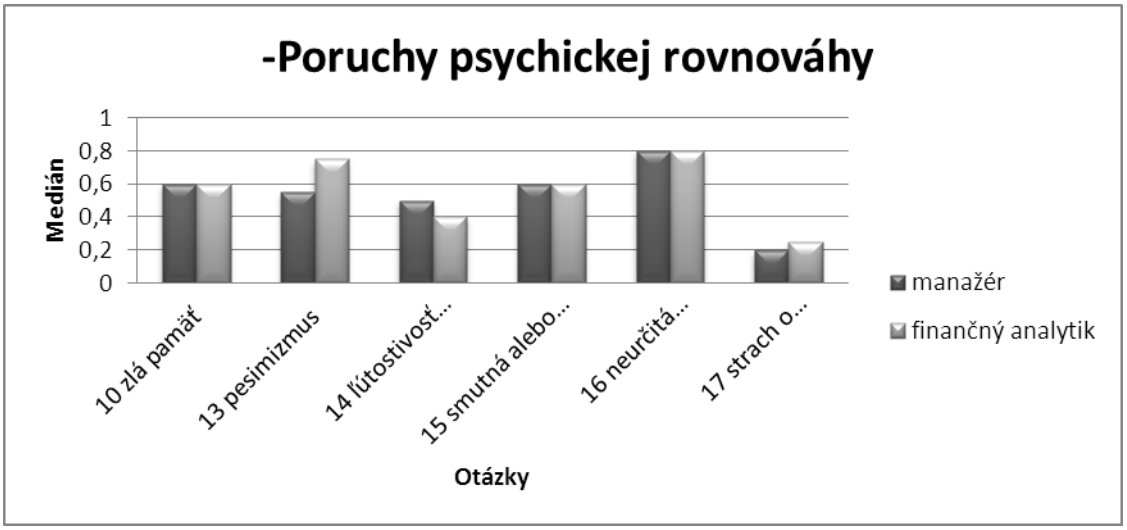


Graf 5 - Bolesť končatín u čašníkov



Na základe Grafu 5 a 6 vidíme, že čašníci pociťujú intenzívnejšie aj bolesť končatín. Vo veľmi značnej miere sa sťažujú 3 (15%) čašníci a ani jeden operátor. Naopak až 8 (40%) operátorov nepociťuje bolesť končatín. U čašníkov sa na bolesť nesťažujú 4 (20%) čašníci. Miernu bolesť pociťuje 6 čašníkov a 7 operátorov a na značnú bolesť končatín sa sťažovalo 7 čašníkov a 5 operátorov.

Graf 7 - poruchy psychickej rovnováhy



Zisťovali sme, či poruchy psychickej rovnováhy sú častejším prejavom únavy u manažérov ako u finančných analytikov. Tento dotaz sme overovali pomocou otázok č 10, 13, 14, 15, 16 a 17. Počet respondentov u oboch skupín bol 20. Priemerné hodnoty sú uvedené v Grafe 7 .Štatisticky významný rozdiel na hladine významnosti menšej ako 0,05 nebol zistený u žiadnej z položiek medzi manažérmi a finančnými analytikmi.

Graf 8 - Spánok - psychicky pracujúci



Graf 9 – Spánok - fyzicky pracujúci



Zisťovali sme, či spánok ako prostriedok na odbúranie únavy využívajú fyzicky pracujúci viac ako psychicky pracujúci otázkou 25. Počet respondentov je v každej skupine 40. Fyzicky pracujúci sú zastúpení čašníkmi a operátormi a psychicky pracujúci manažérmi a učiteľmi. V Grafe 8 a Grafe 9 môžeme vidieť percentuálne porovnanie prostriedkov na

odstránenie únavy u psychicky a fyzicky pracujúcich. Z grafov teda vyplýva, že spánok využíva 67% fyzicky pracujúcich a 44% psychicky pracujúcich na odbúranie únavy. Rozdiel tejto veličiny nie je veľmi významný, naopak pozoruhodné sa stávajú šport a zdravá výživa ku ktorým sa viac prikláňajú psychicky pracujúci a to o 10% čo sa týka športu a 15% zdravá výživa. Fyzicky pracujúci viac využívajú kávu a to o 2% . Liečivé rastliny sú rovnaké v oboch skupinách a to v pomere 2%.

Diskusia a záver

Cieľom príspevku bolo zistiť vplyv únavy na psychický a fyzický stav zamestnancov v rôznych pracovných oblastiach. Štatisticky významná odchýlka bola zaznamenaná v otázkach 1 – Únava a vyčerpanosť, 8 - rozptýlenosť a nesústredenosť a v otázke 9 – Podráždenosť a vzrušivosť, kde sa nám potvrdzuje, že ženy pociťujú únavu častejšie ako muži. Na rôzne vnímanie únavy môžu mat vplyv aj psychosomatické rozdiely mužov a žien. Touto témou sa zaoberali aj Critchfield, a Kravit. vo svojej práci s názvom Odolnosť voči únave – fascinujúce rozdiely pohlavia. Odvolávajú sa na mnohé štúdie ktoré preukázali, že ženy majú väčšiu odolnosť voči únave ako muži. Fyziologické mechanizmy ale zatiaľ nie sú úplne známe. Rozdiely sú v svalovej hmote, intenzite cvičenia, spracovanie potravín v metabolizme a podobne (Critchfield, Kravitz, 2008).

Naopak Skinner a Dorian z Univerzity v Južnej Austrálii vo svojej práci s názvom Pohľad na rovnováhu v pracovnom a súkromnom živote vo vzťahu spánku a únavy dospeli k záverom, že ženy sú unavenejšie ako muži pri akýchkoľvek pracovných podmienkach. Respondentov tvorili pracujúce ženy a muži z Austrálie, ktorých rozdelili podľa počtu odpracovaných hodín za týždeň, podľa typu smeny, teda či pracujú cez deň alebo v noci a tiež brali do úvahy či respondenti majú rodiny s deťmi mladšími ako 18 rokov. Vo všetkých prípadoch dospeli k záveru, že ženy pociťujú únavu častejšie ako muži. Adamková (2010) vo svojom výskume uviedla že zamestnanci pracujúci v zdravotníctve nemôžu vykonávať svoju profesiu dlhodobo v rovnakej kvalite a tiež uvádzali ako významné faktory pocit preťaženia, monotónnosť a pocit otupenosti čo sú sprievodnými javmi únavy. Na základe získaných výsledkov môžeme potvrdiť, že čašnici pociťujú bolesť svalov intenzívnejšie ako operátori v automobilovom priemysle. Pri tejto hypotéze je veľmi významným faktorom pracovná smena, dĺžka pracovného času a pracovne prestávky. Náš dotazník nie je natoľko rozsiahly aby nám toto tvrdenie mohol potvrdiť, avšak na základe osobného pozorovania a osobného rozhovoru môžeme uviesť zásadný rozdiel v pracovnom čase v týchto skupinách. Operátori zúčastnení v našom výskume majú pevnú pracovnú dobu od pondelka do piatku, osem hodín

denne, doobeda, pričom čistý pracovný čas je sedem hodín. Prestávky sú delené na dve päťnásťminútové a jednu polhodinovú. Pri práci využívajú všetky svaly svojho tela, avšak takmer nikdy nie všetky naraz, pretože počas dňa striedajú viacero pozícií kde vykonávajú len jeden úkon. Naopak pracovný čas čašníkov je takmer dvojnásobne dlhší. Z osobného pozorovania a osobných rozhovorov môžeme povedať, že väčšina respondentov pracuje v zariadeniach s vyšším štandardom poskytovaných služieb. Priemerný týždenný odpracovaný čas je vyšší ako 40 hodín a denný čistý pracovný čas dosahuje až 11 hodín s dvoma polhodinovými prestávkami. Čašnici využívajú všetky svoje svaly naraz a v plnej miere. Tieto zistenia potvrdzujú naše, že čašníci pociťujú bolesť svalov intenzívnejšie ako operátori. Vyššia únava ako dôvod odpracovania väčšieho počtu hodín bola zaznamenaná aj vo výskumoch Skinner a Dorian z Univerzity v Južnej Austrálii a Bauka a kolektívu (2009) z centra výskumu spánku. V oboch výskumoch sa potvrdilo, že množstvo odpracovaných hodín a únava z toho vyplývajúca spolu navzájom úzko súvisia. S únavou úzko súvisí riziko syndrómu vyhorenia. Vplyvom tohto syndrómu na manažérov sa vo svojej práci zaoberal Drda. Na základe svojho výskumu zistil že ženy ako manažérky majú nižšiu priemernú úroveň syndrómu vyhorenia než muži. Taktiež sa respondenti počas výskumu vyjadrili, že do zamestnania nastupovali s väčším nasadením a entuziazmom, čo ale postupom času vyprcháva a tiež venujú veľké množstvo energie na úkor súkromného života (Drda, 2010). Frekvenčnou analýzou sme zistili len nepatrný percentuálny rozdiel, naopak významnejšie rozdiely sme zaznamenali v športovaní a v dodržiavaní zásad zdravej výživy. Keďže sme ako vzorky porovnávali manažérov a učiteľov s čašníkmi a operátormi, podobné výskumy zaoberajúce sa týmito povolaniami sme nenašli. Spôsobmi ako zvládať stres a únavu sa však vo svojej práci zaoberala Adamková (2010), ktorá si za respondentov vybrala zdravotne sestry. Toto povolanie podľa našich kritérií zaraďujeme do skupiny psychicky pracujúcich. Ako najčastejšie spôsoby odbúravania únavy uvádzali zdravotné sestry šport, relaxáciu, autogénny tréning, hlboké dýchanie, krátku pracovnú prestávku, dovolenku, spev, hudbu a spánok, čo sa stotožňuje s našimi výsledkami (Dostálová, in Adamková, 2010).

Literatúra

ADAMKOVÁ, L. 2010. *Problematika psychické záteže práce sestry: bakalárska práce.* Brno: Masarykova univerzita, 2010. 108s

CTRCHFIELD, B; KRAVITZ, L. 2008. *Fatigue resistance: An intriguing difference in gender.* [online]. IDEA Fitness Journal. 5(6). 19-21. [cit. 2012.05.04]. Dostupné na internete: <http://www.unm.edu/~lkravitz/Article%20folder/fatigueUNM.html>

DRDA, V. 2010. *Riziko výskytu syndromu vyhoření u manažeru: bakalářská práce.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta, 2010. 54s

KAMENEC, P. 2010. *Pracovná záťaž manažéra a jej vplyv na pracovný výkon.* [online]. Podhájska: Zborník príspevkov z medzinárodného seminára „Zdravie ako základný predpoklad rozvoja ľudského potenciálu.“, 2010. [cit. 2011.11.07] Dostupné na internete : <http://eeda.termal-podhajska.sk/publikacie/zborniky/zbornik_21.22.jan.2010-sw.pdf#page=*#>

PAULÍK, K. 2010. *Psychologie lidské odolnosti.* Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6

PRAŠKO a kol. 2006. *Chronická únava.* Praha: Portál, 2006. 236 s. ISBN 80-7367-139-5

SEDLÁK, J. 1981. *Pracovní únava.* Praha: Academica, 1981. 241 s. 21-099-80

Série přírodní léčby. 2011. *Boj proti stresu.* Bratislava: NOXI, s.r.o., 2011. 63 s. ISBN 978-80-8111-032-0

SKINNER, N., DORRIAN, J., 2012. *A work-life perspective on sleep and fatigue-it is not just a shift workers who are at risk.* [online]. University of South Australia. [cit. 2012.05.04]. Dostupné na internete: < http://www.workplaceexpress.com.au/files/skinner.pdf >

Kontaktná adresa autora:

PhDr. Ľubica Zibrínová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
08001 Prešov
email: lubica.zibrinova@unipo.sk

ISBN 978-80-8165-014-7

EAN 9788081650147