

Vztáhové a interpersonálne špecifiká životnej pohody v súvislosti s pracovným výkonom zamestnancov kontaktných center

Attachment and Interpersonal Specifics of Well-Being in Relation to Employee Job Performance of Contact Centres

Ivana Tomanová Čerget'ová^{1*}, Lucia Bošiaková¹

¹ *Katedra psychológie, Filozofická fakulta, Trnavská univerzita*

Abstrakt

Náš výskum je zameraný na skúmanie viacerých súvislostí medzi interpersonálnymi a vztáhovými charakteristikami zamestnancov kontaktných centier, pracovným výkonom, pracovnou spokojnosťou a životnou pohodou. Výskumu sa zúčastnilo 176 osôb, z toho 116 žien (65,91%) a 60 mužov (34,09%). Vekové rozpätie bolo od 21 rokov do 56 rokov (priemerný vek – 29,78 rokov). Priemerná dĺžka obsadenia pracovnej pozície telefónneho operátora bola 14 mesiacov. Najvýznamnejšiu časť zamestnancov tvorili pracovníci v trvalom pracovnom pomere / TPP – 54,55% (N = 96), následne pracujúci dohodou / DVP – 40,91% (N = 72), študenti na brigáde / DBPŠ – 3,41% (N = 6) a živnostníci / SZČO – 1,14% (N = 2). Kvantitatívne a kvalitatívne dáta sme získavali štandardizovanými dotazníkmi s-E.M.B.U, ICL, MSQ, SWLS a SPWB, otvorenými otázkami a otázkami týkajúcimi sa všeobecných údajov o osobe. Výsledky výskumu poukazujú na viaceré súvislosti medzi vztáhovými a interpersonálnymi charakteristikami a pracovnou spokojnosťou, ktorá výrazne súvisí so životnou pohodou. Rovnako sme overili súvislosti uvedených premenných s pracovnou výkonnosťou a snažili sme sa o tvorbu optimálnych typológií, ktoré sú charakteristické pre zamestnancov pracujúcich v kontaktných centrách.

Kľúčová slova: vztáhová väzba, interpersonálne charakteristiky, životná pohoda, pracovná spokojnosť, pracovná výkonnosť

Abstract

The research is focused on exploring of multiple relations between interpersonal and attachment characteristics, job performance, job satisfaction and well-being of employees in contact centres. Global assessment of well-being represents cognitive and emotional approach of one's life as a whole. However, global view can be

*Korespondenční autor: Katedra psychológie FF TU, Hornopotočná 23, Trnava, Slovenská republika
e-mail: tomanova83@gmail.com

deformed by distorted perception of reality, so therefore it is necessary to evaluate well-being not only in general, but also as many different aspects of human life. This study is focused on working environment as one of the significant parts of life.

Our sample consisted of 176 employees of contact centres, 116 of them were women (65,91%) and 60 men (34,09%). The age range was from 21 to 56 years (average – 29,78 years). The average length of employment of a telephone operator was 14 months. The major part of workforce were workers in permanent employment – 54,55% (N = 96), performance contract employees – 40,91% (N = 72), students employed based on agreement on temporary job of student – 3,41% (N = 6) and freelancers / self-employed – 1,14% (N = 2).

The quantitative and qualitative data were obtained using standardised questionnaires. A short form of *Egna Minnen Beträffande Uppfostran* (s-E.M.B.U.; Willem et al., 1999), which is based on Bowlby attachment theory, was used to measure attachment style. The interpersonal characteristics were measured by *Interpersonal Check List* (ICL; Kožený & Ganický, 1976). The job performance was measured by means of a call centre software system called Aheeva CCS Manager. Other questionnaires were focused on job satisfaction and well-being. The evaluation of job satisfaction was realised by means of *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ; Weiss et al., 1967) and well-being was measured by means of two questionnaires - *Satisfaction with Life Scale* (SWLS; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) and *Scales of Psychological Well-Being* (SPWB; Ryff, 1989).

The results of this study confirmed the relationship between attachment styles and interpersonal characteristics in job satisfaction, which is strongly connected with well-being. Job satisfaction is a statistically significant predictor of well-being, but it has not been clearly demonstrated that increased job satisfaction contributes to a better job performance. Regression analysis indicated that attachment characteristics (secure attachment style), interpersonal characteristics (affiliation, dominance and submissiveness) and job satisfaction are significant predictors of well-being for employees in telemarketing. These findings suggested that secure attachment style and interpersonal characteristics contribute to a higher job satisfaction and well-being as well as minimise emotional problems and reduce the possibility of burn-out syndrome. The results also indicated that employees, who scored higher in dimensions affiliation, dominance and submissiveness, experienced a higher job satisfaction. The partial results showed gender differences, especially women demonstrated a higher performance, particularly in the group of married workers. The highest work performance was identified in the age group of 30-39 years old employees. Significantly low levels of well-being were identified in the group of divorced employees aged 50 to 59 years.

Based on these findings an optimum profile of potential employees in contact centres can be formed. A confirmation in a larger sample is needed. Further directions are discussed in research study.

Keywords: attachment style, interpersonal characteristics, well-being, job satisfaction, job performance

Problém

Hodnotenie spokojnosti a životnej pohody je problematika, na ktorú môžeme nazerať z viacerých pohľadov. Globálne hodnotenie spokojnosti v živote reprezentuje kognitívne ocenenie jedincovho života ako celku (Pavot, Diener, 1993, 2004). Avšak globálne hľadisko môže niekedy spôsobiť skreslenie vnímanej skutočnosti a z toho dôvodu niektorí autori (Hofer & Chasiotis, 2003) poukazujú na potrebu posudzovania spokojnosti so životom nielen ako takej vo všeobecnosti, ale aj osobitne s partikulárnymi aspektmi života. Jedným z týchto aspektov je práve pracovné prostredie, v ktorom trávime významnú časť života a naše pôsobenie v ňom ovplyvňuje našu celkovú kvalitu života.

Vedecký cieľ nášho výskumu je zameraný na zistenie, či vzťahové a interpersonálne charakteristiky správania a pracovná spokojnosť prispievajú k vyššej miere životnej pohode v súvislosti s pracovnými výkonom.

V nadväznosti na náš výskumný cieľ predpokladáme, že existujú rozdiely v pracovnej výkonnosti a životnej pohode z hľadiska pohlavia, stavu, veku, dĺžky a druhu pracovného pomeru. Taktiež predpokladáme, že bezpečná väzba reprezentovaná emocionálnou vrelosťou (ako vzťahovou charakteristikou), vyššia miera pracovnej spokojnosti a pracovnej výkonnosti budú predikovať vyššiu mieru životnej pohody. V prípade interpersonálnych charakteristík si kladieme otázku, ktoré z nami meraných charakteristík môžu podporovať nami stanovený model.

Výsledky nášho výskumu považujeme za základ našej budúcej snahy o vytvorenie optimálneho modelu zamestnanca vhodného pre prácu v oblasti telemarketingu. Okrem vedecko-výskumného charakteru nazeráme na túto tému aj z pohľadu spoločenského významu, ktorým je možnosť spojenia výskumu s jeho implementáciou do praxe. Význam prikladáme najmä využiteľnosti poznatkov získaných vedeckými postupmi pre samotnú oblasť trhu práce a zamestnanosti.

Životná pohoda v kontexte pracovného prostredia

Sociálne vzťahy sú výrazným segmentom životnej pohody (Diener & Seligman, 2002), ktorá súvisí so subjektívnym hodnotením jedinca. Partnerské a sociálne vzťahy, ktoré ľudia prežívajú emocionálne výraznejšie, sú pri vnímaní vyššej miery životnej pohody stabilnejšie a odolnejšie voči konfliktnému a nepriaznivému životnému prostrediu. Okrem nezamestnanosti existujú viaceré príčiny životnej nepohody, negatívneho prežívania a depresie (Collard, Anvy & Boniwell, 2008) v pracovnom prostredí. Inými príčinami môžu byť taktiež nepohoda v pracovnom živote a pracovná nespokojnosť (Tait, Padgett, Baldwin, 1989), slabá výkonnosť a nízka produktivita, (Côté, 1999; in: Pavot, Diener, 2004), demotivácia, zlé vzťahy so spolupracovníkmi (Wrzesniewská, 2003 in: Slezáková, 2012) a pracovné konflikty (Pavot, Diener, 2004). S týmito negatívnymi vonkajšími faktormi spokojnosti je spojený aj nárast chronického stresu, ktorý vedie k zhoršovaniu fyzického a psychického zdravia. Naopak s vyššou mierou spokojnosti sa stretávame v pozitívne fungujúcich organizáciách (Slezáčková, 2012), kde objavujeme ľudí s vysokou mierou autonómnej motivácie, ktorá je spojená s výrazným pocitom vnímanej zmysluplnosti, radosti

z práce, kreativity a flexibility (Deci & Ryan, 2011), pričom vzťah medzi prežívanou životnou pohodou a samotnou prácou je obojstranný (Slezáčková, 2012). Kvalitu medziľudských vzťahov vnímame ako jeden z najvýznamnejších vonkajších faktorov pracovnej spokojnosti, rovnako ako súbor osobnostných vlastností vidíme ako jeden z jej kľúčových vnútorných elementov (Furnham a Zacherl, 1986; Kožený & Klaschka, 1994). Najmä v marketingovom odvetví, na ktoré je naša štúdia zameraná, sa spokojnosť zamestnancov prejavuje väčšou spoločnosťou, kladným postojom ku kolegom a zákazníkom, nadšením a kvalitou pracovného výkonu (Groepel, 2006; Wrzesniewskej, 2003; Diener, 2002).

Pracovná výkonnosť a pracovná spokojnosť

Samotná príčinnosť pracovnej spokojnosti a pracovného výkonu (Judge & Bono, 2001) je dlhodobou otázkou a prináša nám viaceré pohľady (Kadlčík, 2001) na často preukázanú jednoznačnosť vzájomnej súvislosti, čo by malo byť aj hlavným dôvodom pre pokračovanie výskumu v tejto oblasti, najmä kvôli podpore motivácie a stabilizácii zamestnancov v tak dynamickom prostredí, akým poskytovanie služieb kontaktných centier rozhodne je. Nakoľko pracovná spokojnosť sa výrazne odzrkadľuje na stabilizácii pracovníka (Možný, 1971; Kollárik, 1986; Štikar et al., 2003) a znižuje fluktuáciu a absenciu, stáva sa aj jedným z hlavných cieľov zamestnávateľov pri psychicky alebo fyzicky náročných zamestnaniach. Vo všeobecnosti sa predpokladá, že osobnostné faktory vysvetľujú 20 až 30% variácií v pracovnom výkone (Furnham et al., 1999). Výskumy viacerých autorov v oblasti analýzy faktorov pracovnej spokojnosti a výkonnosti (Možný, 1971; Mareš, 2001) sú preto veľkými zdrojmi inšpirácií pre zamestnávateľov a prácu so zamestnancami, no najmä k hľadaniu zamestnancov ponímaných v zmysle trendu „job-fit“, ktorý sa spája s predstavou „správneho človeka na správnom mieste“.

Interpersonálne charakteristiky adaptívneho typu a vzťahová väzba

Sociálne prostredie je počas ontogenézy tak významným faktorom, že podnecuje vznik interpersonálnych modulov, ktoré sa stávajú pre človeka súčasťou komunikačného procesu. Mentálne reprezentácie v kontexte interpersonálneho správania majú súvislosť s prijímaním signálov z prostredia, jeho dekodovaním a následným formovaním odpovede na prijatú správu (Adamovová & Halama, 2009). Súčinnosť väzbových a interpersonálnych charakteristík sa teda prejavuje nielen v oblasti vývinového formovania, ale aj využívania mentálnych reprezentácií v medziľudskom vzťahu.

Z Bowlbyho (1969) pohľadu je vzťahové správanie úzko prepojené s biologickými behaviorálnymi systémami explorácie a strachu. Behaviorálne systémy, ktoré sa objavujú v súvislosti s témami vzťahového systému osobnosti, sa pokúsil modelovať do základných dimenzií Leary (2004), ktorý chápal motiváciu interpersonálneho správania ako potrebu redukcie úzkosti. Vzťahové charakteristiky správania môžeme vnímať aj v úlohe regulátora emócií, pričom často sa stávajú prostriedkom k ochrane pred odmietnutím, prípadne stratou vzťahu, ktorý je pre človeka dôležitý z dôvodu potreby sociálnej interakcie. V prípade

pracovného vzťahu dochádza k zníženiu úzkosti a rizika z odmietnutia práve prostredníctvom zvyšovania a zlepšovania pracovného výkonu.

V kontexte všetkých spomínaných psychologických aspektov sa snažíme o existenciu v rámci rôznych sociálnych prostredí. Jedným z nich je práve pracovné prostredie, ktoré nám dáva možnosť sebauplatnenia a sebaaktualizácie. V tomto prostredí máme možnosť utvárať vzťahy, diferencovať osobnosti v rámci interpersonálnych spôsobilostí a samostatne ich rozvíjať. Jedným z odvetví, ktoré nám pomáha v rozvoji komunikačných spôsobilostí a schopností je práve telemarketing.

Metódy

Výskumný dizajn

Výskumný dizajn našej práce bol zvolený vzhľadom k cieľom a dostupným metódam merania. Ako najvhodnejší sme identifikovali neexperimentálny výskumný plán, pričom získané údaje sme analyzovali štatistickou procedúrou. Výskumný súbor bol získavaný zámerným výberom, pričom cieľovou skupinou boli osoby v pracovno-právnom pomere s trvaním dlhším ako 3 mesiace. Výber bol cielene zameraný na hospodársku oblasť priameho marketingu, konkrétnejšie telemarketingu. Zameranie na oblasť telemarketingu sme si vybrali na základe praktických aj teoretických dôvodov. Praktickými dôvodmi sú dostupnosť vzorky a jednoduchosť administrácie a distribúcie meracích nástrojov prostredníctvom interných technických systémom a intranetu spoločností, v ktorých sa výskum realizoval. Z hľadiska teoretického zamerania výberu sa jedná o zámerné oslovenie hospodárskej oblasti, v ktorej je pracovný výkon výrazne závislý od osobnostných charakteristík a s nimi spojených komunikačných spôsobilostí zamestnancov. Pri výkone tohto povolania majú zamestnanci veľmi nízku mieru rozhodovania bez možnosti ovplyvnenia výberu komunikačných partnerov.

Metódy štatistického spracovania

Pri popise výskumnej vzorky a jednotlivých premenných sme používali deskriptívnu a inferenčnú štatistiku. Na overenie predpokladov sme použili regresnú analýzu, pri ktorej sme posudzovali štatistickú významnosť. Údaje sme spracovali prostredníctvom štatistického programu SPSS a MS Office – Excel. Pomocou testu zošikmenia sme overili normalitu rozloženia údajov, z neparametrickej štatistiky bol použitý Mann Whitneyho U-test a Chí kvadrát. Reliabilitu sme overili pomocou Cronbachovej alfy.

Výskumný súbor

Výskumu sa zúčastnili 176 pracovníci kontaktných centier vo vekom rozpätí od 21 do 56 rokov, z toho 116 žien (65,91%) a 60 mužov (34,09%). V rámci vzťahových parametrov bolo

20,45% slobodných, 50% žijúcich v partnerskom vzťahu, 22,73% v manželskom vzťahu a 6,82% rozvedených. Cieľová skupina bola tvorená osobami s rôznou úrovňou dosiahnutého vzdelania (stredoškolské bez maturity – 11,36%, s maturitou – 47,73%, vysokoškolské I. stupňa – 13,64%, vysokoškolské II. stupňa – 27,27%). Priemerná dĺžka obsadenia pracovnej pozície telefónneho operátora bol vo výskumnej skupine 14 mesiacov. Najvýznamnejšiu časť zamestnancov tvorili pracovníci v trvalom pracovnom pomere / TPP – 54,55% (N = 96), následne pracujúci dohodou / DVP – 40,91% (N = 72), študenti na brigáde / DBPŠ – 3,41% (N = 6) a živnostníci / SZČO – 1,14% (N = 2).

Meracie nástroje

V našom výskume sme využili viaceré psychometrické dotazníky. K hodnoteniu vzťahovej väzby sme využili nástroj zameraný na identifikovanie vzťahového štýlu *Egna Minnen Beträffande Uppfostran* (s-E.M.B.U.; Willem and etc., 1999) v skrátenej podobe označenej skratkou „s – short“. Dotazník s-E.M.B.U. má 23-položkovú formu a pozostáva z troch škál: odmietnutie (7 položiek – Cronbachova alfa ,573), emocionálna vrelosť (6 položiek – Cronbachova alfa ,914) a hyperprotektivita (9 položiek + jedna položka nezahrnutá do škál – Cronbachovo alfa ,825). Účastník výskumu odpovedal na 4-bodovej škále s možnosťou odpovede: nie nikdy – áno, ale málokedy – áno často – áno väčšinou. Škála odmietnutia je spojená s emocionálnym otupením, odmietaním zo strany rodičov, vnímaním vzťahu k rodičom ako postupné opustenie, nie odpúťanie, pričom vzťahovým osobám je dávaný minimálny význam v živote (príklad položky: „Moji rodičia ma kritizovali a hovorili mi v prítomnosti iných, aký som lenivý a neužitočný.“). Emocionálna vrelosť je charakterizovaná príjemnými spomienkami na rodičov, pozitívnym obrazom o rodičoch, vrelý a silný emocionálny vzťah k rodičom, ktorý vystupujú ako vzor pre vlastné dieťa (príklad položky: „Keď sa mi nedarilo, cítil som, že sa ma rodičia snažia podržať a povzbudiť.“). Škála hyperprotektivity sa prejavuje prehnanou starostlivosťou rodiča voči dieťaťu, ktorá sa spája so strachom zo straty dieťaťa alebo prípadného pretrhnutia vzťahového puta (príklad položky: „Myslím si, že sa moji rodičia prehnane obávali o to, aby sa mi nič nestalo.“).

K hodnoteniu kľúčových interpersonálnych kompetencií sme využili *Dotazník interpersonálne diagnózy* (ICL; Kožený & Ganický, 1976). Jedná sa o 128-položkový merací nástroj, ktorý je určený na sledovanie interpersonálneho správania dospelých. Jednotlivé oktany dosiahli dostatočnú mieru vnútornej konzistencie (PA = ,825; BC = ,618; DE = ,704; FG = ,664; HI = ,788; JK = ,583; LM = ,769; NO = ,785).

Hodnotenie pracovnej spokojnosti bolo realizované prostredníctvom *Minnesotského dotazníka spokojnosti v práci* (MSQ; Weiss a kol., 1967). Tento dotazník zahŕňa množstvo dimenzií pracovnej spokojnosti (rôzne aspekty práce), ktoré nám poskytujú možnosť detailnejšie skúmať pracovnú spokojnosť cieľovej skupiny. Jedná sa o 100-položkový dotazník s využitím 5-bodovej Likertovej škály, ktorej rozmedzie je od veľmi spokojný až po veľmi nespokojný. Pri interpretácii výsledkov sme použili subškálu tzv. všeobecnej pracovnej spokojnosti s hodnotou Cronbachovej alfa ,796.

Hodnotenie životnej pohody sme realizovali prostredníctvom dotazníka *The Satisfaction with Life Scale* (SWLS; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). SWLS je krátky 5-

položkový nástroj určený na meranie celkovej spokojnosti so životom s koeficientom vnútornej konzistencie ,845. Skúmané osoby na 7-bodovej stupnici posudzujú 5 výrokov týkajúcich sa hodnotenia ich života (napr. Som so svojím životom spokojný.).

Druhým dotazník zameraným na meranie životnej pohody bol *Scales of Psychological Well-Being* (SPWB; Ryff, 1989). Jedná sa o šesť 14-položkových škál, ktorých oblasti skúmania sú samostatnosť, ovládanie prostredia, osobný rast, pozitívny vzťah k ostatným, zmysle života, akceptovanie samého seba (celkový koeficient vnútornej konzistencie ,785).

Hodnotenie pracovného výkonu bolo realizované na základe pracovného komunikačného systému Aheeva CCS Manager využívaného v kontaktných centrách, v rámci ktorého sú jednoznačne identifikované jednotlivé výkonné parametre. Jedná sa o medzinárodný kanadský softvérový systém zabezpečujúci komplexnú správu a funkčnosť call centra. Systém obsahuje rozsiahly monitoring a status každého jedného operátora vrátane dochádzky. Rovnako umožňuje sledovať vyťaženosť call centra a aktuálny stav operátorov, sledovanie časov zameraných na vykonávanie aktívnej práce na hovore, následnej práce po hovore, počet obslužených hovorov, priemerné dĺžky hovorov a ďalšie ukazovatele zabezpečujúce komplexný index spokojnosti s operátorom v rámci určeného sledovaného obdobia. Vo výskume sme identifikovali pracovný výkon podľa požadovaných cieľov jednotlivých kampaní (napr. priemerný počet hovorov za hodinu, priemerný počet hovorov, počet zrealizovaných prescoringov, počet úspešných hovorov, koeficient úspešnosti, vyťaženosť operátora, miera plnenia definovaných cieľov a zmluvných parametrov kampane). Výkon sme na základe koeficientu preniesli do jednotného parametru a to tzv. percentuálnej vyťažnosti a úspešnosti operátora. Následne sme výsledky kvantifikovali na základe 20-bodovej škály, kde najnižšie skóre je charakterizované nízkou efektívnosťou a najvyššie skóre vysokou pracovnou výkonnosťou.

Výsledky

Pracovná výkonnosť je pre nás zaujímavou premennou, ktorú sme sa rozhodli analyzovať z viacerých pohľadov. Sledovali sme rozdiely v pracovnej výkonnosti medzi pohlaviami, vekovými skupinami, na základe stavu – existencie partnerského vzťahu, dĺžky pracovnej praxe a typu pracovného pomeru. Získané údaje sme analyzovali prostredníctvom štatistického programu SPSS.

Pri rozdieloch v pracovnej výkonnosti (Tabuľka 1) medzi pohlaviami ženy preukazujú vyššie priemerné poradie ($M_1 = 69,43$; $M_2 = 98,36$), pričom rozdiel je signifikantný ($U = 2336,000$; $p = ,000$). Pri partnerskom stave najvyššiu výkonnosť evidujeme u skupiny ženatých/vydatých ($M = 96,50$), vo vekovej štruktúre patria medzi najvýkonnejšie osoby vo veku od 30 – 39 rokov ($M = 117,41$). Z pohľadu dĺžky pracovného pomeru najvyššie skóre majú osoby pri dĺžke praxe od 13 do 18 mesiacov ($M = 124,50$) a od 19 do 24 mesiacov ($M = 128,50$), pričom typ pracovného pomeru TPP ($M = 114,67$).

Tab. 1 Rozdiely v pracovnej výkonnosti

			Priemerné poradie	U/Chí-Square	Sig.
pracovná výkonnosť	pohlavie	muži	69,43	2336,000	,000
		ženy	98,36		
	stav	slobodný/á	84,94	9,246	,026
		vo vzťahu	91,86		
		ženatý/vydatá	96,50		
		rozvedený/á	47,83		
	vek	20 – 29 rokov	83,71	31,304	,000
		30 – 39 rokov	117,41		
		40 – 49 rokov	84,50		
		50 – 59 rokov	29,83		
	dĺžka pracovného pomeru	do 6 mesiacov	70,61	30,740	,000
		7 – 12 mesiacov	84,28		
		13 – 18 mesiacov	124,50		
		19 – 24 mesiacov	128,50		
		25 – 30 mesiacov	78,50		
		nad 30 mesiacov	97,70		
druh pracovného pomeru	TPP	114,67	58,633	,000	
	DVP	54,06			
	DBPŠ	84,50			
	SZČO	80,30			

Očakávali sme, že pracovná výkonnosť súvisí so vzťahovými a interpersonálnymi charakteristikami, pracovnou spokojnosťou a životnou pohodou. Pre overenie našich očakávaní sme sa snažili odhadnúť vzťahy medzi premennými prostredníctvom regresnej analýzy (Tabuľka 2).

Tab. 2 Výsledky regresnej analýzy miery životnej pohody

Model		R	R ²	Upravený R ²	Smerodajná chyba odhadu
1	emocionálna vrelosť, ICL oktany, prac. výkonnosť, prac. spokojnosť	,687 ^a	,472	,437	4,69389
Kritérium	Model	B	Beta	T	Sig
životná pohoda	(Constant)	2,310		,701	,484
	s-E.M.B.U. – EMV	,159	,221	3,217	,002
	ICL – oktan AP	-,637	-,339	-3,978	,000
	ICL – oktan BC	,011	,004	,032	,974
	ICL – oktan DE	,251	,108	,896	,372
	ICL – oktan FG	,064	,025	,287	,775
	ICL – oktan HI	-,480	-,217	-2,692	,008
	ICL – oktan JK	-,482	-,168	-1,578	,116
	ICL – oktan LM	,924	,407	3,246	,001
	ICL – oktan NO	,560	,243	1,999	,047
	pracovná výkonnosť	,101	,079	1,188	,237
	pracovná spokojnosť	,027	,237	3,159	,002

Vysvetlivky: EMV – emocionálna vrelosť, oktan AP – dominantnosť, BC – egocentrizmus, DE – agresivita, FG – podozrievavosť, HI – submisivita, JK – konformita, LM – afiliácia, NO – protektivita

Z výsledkov regresnej analýzy (Tabuľka 2 na predchádzajúce strane) modelu, kde nezávislými premennými boli emocionálna vrelosť, jednotlivé oktany ICL, pracovná výkonnosť a pracovná spokojnosť, sme identifikovali koeficient korelácie $R = ,687$ a jeho štvorec R Square vyjadruje variabilitu závislej premennej v rozsahu 47,2%. Štatistikou F v ANOVA sme testovali významnosť modelu. V našom prípade je model významný (hodnota signifikancie ,000). Z nezávislých premenných boli pre predpovedanie premennej životná pohoda užitočné len premenné zo vzťahových charakteristík emocionálna vrelosť (EMV), z interpersonálnych charakteristík oktany AP (dominantnosť), HI (submisívnosť), LM (afiliácia) a pracovná spokojnosť.

Následne sme previedli krokovú regresnú analýzu (Tabuľka 3) za účelom lepšej lineárnej kombinácie nezávislých premenných z regresnej analýzy pre predikciu testového skóre miery životnej pohody (závislá premenná). Tabuľky výsledkov obsahujú 5 modelov, ktorých signifikancia je podľa testu ANOVA u všetkých ,000. Z uvedených výsledkov vyplýva predikcia závislej premennej ($F = 26,401$) kombináciou uvedených nezávislých premenných, z ktorých najvýznamnejším vplyvom prispieva k predikcii životnej pohody pracovná spokojnosť. Hodnota koeficientu determinácie je pri konečnom modeli $R^2 = ,437$. To znamená, že 43,70% rozptylu hodnôt v testovom skóre závislej premennej životná pohoda bolo vysvetlených týmto modelom. Významnou mierou sa podieľajú na tomto modeli pracovná spokojnosť, emocionálna vrelosť a uvedené interpersonálne charakteristiky, čo sa nám rovnako potvrdilo v prvotnej regresnej analýze.

Tab. 3 Výsledky viacnásobnej krokovej regresnej analýzy miery životnej pohody

Model		R	R ²	Upravený R ²	Smerodajná chyba odhadu
1	pracovná spokojnosť	,515 ^a	,266	,261	5,37475
2	pracovná spokojnosť, afiliácia	,585 ^b	,342	,334	5,10219
3	pracovná spokojnosť, afiliácia, submisívnosť	,613 ^c	,375	,364	4,98553
4	pracovná spokojnosť, afiliácia, submisívnosť, emocionálna vrelosť	,634 ^d	,402	,388	4,89023
5	pracovná spokojnosť, afiliácia, submisívnosť, emocionálna vrelosť, dominantnosť	,661 ^e	,437	,421	4,78031
Kritérium	Model	B	Beta	t	Sig
životná pohoda	pracovná spokojnosť	,058	,515	7,931	,000
	afiliácia	,688	,303	4,482	,000
	submisívnosť	-,470	-,212	-3,032	,003
	emocionálna vrelosť	,128	,177	2,787	,006
	dominantnosť	-,388	-,206	-3,234	,001

Premennú životnú pohodu (Tabuľka 4) sme merali dvoma dotazníkmi a to SWLS a SPWB. Pri oboch dotazníkoch sme identifikovali ženy ako skupinu, ktorá prežíva vyššiu mieru životnej pohody (SWLS – $M_1 = 63,83$; $M_2 = 101,26$; SPWB – $M_1 = 79,83$; $M_2 = 92,98$). Pri rodinnom stave sa životná pohoda najvýznamnejšie prejavila rovnako v oboch dotazníkoch u skupiny „vo vzťahu“. V dĺžke pracovného pomeru opäť výsledky skóre v životnej pohode boli totožné – najvýraznejšia skupina pri dĺžke od 13 do 18 mesiacov. Typ pracovného pomeru sa opäť odlišuje – v dotazníku SWLS sú to TPP ($M = 97,17$) a SPWB ide o SZČO ($M = 114,50$).

Tab. 4 Rozdiely v životnej pohode v škále SWLS a SPWB

		Priemerné poradie		U / Chí-Square		Sig.	
		SWLS	SPWB	SWLS	SPWB	SWLS	SPWB
pohlavie	muži	63,83	79,83	2000,000	4790,000	,000	,104
	ženy	101,26	92,98				
stav	slobodný/á	61,61	90,50	23,486	5,747	,000	,125
	vo vzťahu	101,05	91,23				
	ženatý/vydatá	96,70	90,90				
	rozvedený/á	49,83	54,50				
vek	20 – 29 rokov	88,93	91,07	27,799	17,332	,000	,001
	30 – 39 rokov	108,32	94,86				
	40 – 49 rokov	72,50	104,50				
	50 – 59 rokov	22,50	30,50				
dĺžka pracovného pomeru	do 6 mesiacov	75,39	81,28	24,171	34,031	,000	,000
	7 – 12 mesiacov	107,17	106,72				
	13 – 18 mesiacov	125,50	124,00				
	19 – 24 mesiacov	65,30	110,90				
	25 – 30 mesiacov	78,50	45,83				
nad 30 mesiacov	101,70	56,50					
druh pracovného pomeru	TPP	97,17	89,42	6,606	10,537	,086	,015
	DVP	78,61	90,17				
	DBPŠ	62,50	10,50				
	SZČO	84,50	114,50				

Na základe nami uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že naše predpoklady týkajúce sa odlišnosti medzi účastníkmi výskumu v pracovnej výkonnosti a životnej pohode sa nám potvrdili. Rovnako sme potvrdili hypotézu, že emocionálna vrelosť a pracovná spokojnosť prispievajú k vyššej miere životnej pohody. Štatistickú významnosť pracovnej výkonnosti ako premennej prispievajúcej k životnej pohode sa nám nepodarilo preukázať. V rámci otázky týkajúcej sa interpersonálnych charakteristík ako podporných faktorov ku kritériu životnej pohody sme identifikovali 3 hlavné oblasti – afiliácia, submisívnosť a dominantnosť, pričom tieto údaje sú pre nás základom pre prípravu optimálnych profilov zamestnancov kontaktných centier.

Diskusia

Cieľom výskumnej štúdie bolo zistiť, do akej miery prispievajú vzťahové a osobnostné charakteristiky k životnej pohode spoločne s pracovnou spokojnosťou a výkonnosťou. Na základe výsledkov regresnej analýzy, ktorú sme realizovali na našej výskumnej vzorke, sme naznačili, že pracovná spokojnosť je štatisticky významným prediktorom životnej pohody. Mnohí autori tvrdia, že v pracovnom správaní sa odzrkadľujú úroveň celkovej životnej pohody a miera pracovnej spokojnosti, pričom prirodzenými prejavmi pracovného správania sú najmä pracovný výkon a produktivita zamestnancov (Kollárik, 2002). Avšak nie je možné jednoznačne tvrdiť, že zvýšená pracovná spokojnosť zaručuje lepší výkon zamestnancov (Brayfield & Crocket, 1955; Vroom, 1964; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge & Bono, 2001). Ani v našom výskume sa nepodarilo vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom jednoznačne potvrdiť a teda nemôžeme predpokladať vplyv pracovnej výkonnosti na životnú pohodu. Naše výsledky prispievajú k výsledkom iných štúdií, ktoré preukazujú, že vzťahy medzi pracovnou spokojnosťou a životnou pohodou nie je možné deklarovať bez rešpektovania osobnostných a situačných faktorov (Kollárik, 1986; Dormann & Zapf, 2007), ktoré sme zohľadňovali aj pri našom výskume.

Predpokladali sme, že existuje významný vzťah medzi vybranými vzťahovými a interpersonálnymi charakteristikami, pracovnou výkonnosťou a mierou životnej pohody. Pre overenie našich predpokladov sme sa snažili odhadnúť vzájomnú súvislosť prostredníctvom regresnej analýzy. Ako najvýznamnejšie faktory modelu sme identifikovali bezpečný štýl vzťahovej väzby (škála emocionálna vrelosť – EMV – meracieho nástroja s-E.M.B.U.; Willem, 1999) a interpersonálne charakteristiky identifikované meracím nástrojom ICL (Kožený & Ganický, 1976) a to dominanciu (oktan AP), submisívnosť (oktan HI) a afiliáciu (oktan LM), pričom celý model bol podporený pracovnou spokojnosťou. Na základe následnej krokovej regresnej analýzy sme identifikovali hodnotu koeficientu determinácie kritéria životná pohoda pri konečnom modeli v hodnote $R^2 = ,437$. Keďže bezpečné pripútanie podporuje výkon celkovej emocionálnej regulácie a sociálnu autonómiu človeka (Schore, 1996), môžeme predpokladať, že výsledky nášho výskumu podporujú rozsiahle názory o tom, že bezpečné pripútanie je vhodným faktorom pre pociťovanú pracovnú spokojnosť a životnú pohodu. Na overenie týchto predpokladov by bolo vhodné realizovať ďalší výskum, v ktorom by boli posudzované aj iné pracovné odvetviach, kde by bolo zaujímavé zameriavať sa aj na súvislosti s podporou stability pri výkone a preventívneho pôsobenia proti syndrómu vyhorenia (Ainsworth, 1978; Kondáš & Kordáčová, 2000). V prípade takéhoto pohľadu na vzťahové charakteristiky môžeme bezpečné pripútanie vnímať ako dôležitú zložku životnej pohody.

Ďalšími faktormi podporujúcimi životnú pohodu, ktoré sa vo výskume preukázali ako významné, sú afiliácia (oktan LM), submisívnosť (oktan HI) a dominantnosť (oktan AP). Tieto interpersonálne charakteristiky výrazne pôsobia na zvyšovanie kvality pociťovanej životnej pohody spoločne s pracovnou spokojnosťou v telemarketingovou odvetví. Na základe našich profesijných skúseností vieme potvrdiť, že energické správanie a autorita, ktoré sú typickými prejavmi pre adaptívnu formu správania sa autokratického typu osobnosti (oktan AP), sú určite súčasťou interpersonálnych charakteristík pracovníkov kontaktných

centier. V pracovnej činnosti je takéto správanie uplatňované často vo vzťahu k zákazníkovi, kde je predpokladom k úspechu flexibilné a rýchle jednanie s klientom, ponuka efektívnych a jednoduchých riešení a najmä snahy o kontrolu nad smerovaním komunikácie. Na druhej strane je submisivita (oktan HI) vhodnou alternatívou a prináša rovnováhu do procesu obsluhy klienta. Zároveň je dôležité podotknúť, že aj na základe výsledkov iných autorov prináša práve interpersonálna flexibilita (Geraghty, 2013) zvýšenú výkonnosť pracovníkov v kontaktných centrách, pričom zaujímavým je práve fakt, že v oktane AP (autokracia) je protistojacim k oktane HI (submisivita), čo túto flexibilitu do správania sa zamestnancov prináša. V každom prípade spojenie týchto protichodných charakteristík s afiliáciou (oktan LM) je vhodným riešením, kedy pracovník kontaktného centra na zákazníka pôsobí kooperatívnym a priateľským dojmom, čo sa podľa vyjadrení viacerých autorov úzko spája s extraverziou (Man, 2007) alebo s potrebou vyhýbať sa samote (Schultheiss, 1999). Podľa Schultheissa a Brunsteina (2005) sa motív pracovného výkonu spája práve s motívom moci, ktorý v našom výskume prezentuje oktan AP, a s motívom afiliácie (v našom výskume reprezentuje oktan LM). Naše výsledky rovnako podporujú tvrdenia uvedených autorov. Okrem iného, Kasser a Ryan (1993) preukázali, že dosiahnutie určitých cieľov zlepšuje životnú pohodu, pričom ciele, ktoré zlepšujú afiliáciu a pomoc vlastnej skupine, sú v pozitívnom vzťahu k životnej pohode. Baumeister a Leary (1995) vidia ako základnú ľudskú potrebu udržiavanie sociálnych vzťahov, pričom práve ich existencia má dôležitý význam pre životnú pohodu (podľa Dienera a Lucasa, 2000). Do budúcnosti by sa výskum pracovnej výkonnosti mohol zameriavať práve na oblasť plnenia cieľov, ktorá by mohla byť presnejšia pre definovanie úspešnosti pri výkone povolania a nielen výkonnosti. Práve v tejto oblasti vidíme limity našej práce, nakoľko efektívnosť sme nedefinovali na základe úspešnosti, ale na základe výkonnosti. Na základe výsledkov výskumu sme si uvedomili, že výkonnosť nie je vždy priamo úmerná úspešnosti pri výkone práce (napr. aj pri realizácii veľkého počtu predajných hovorov nemusia byť ukončené úspešným predajom).

Vysokú úroveň sociálnych kompetencií, ktoré sa v kontaktných centrách pravidelne trénujú, považuje Hossiep a Paschen (2003) za základný predpoklad spokojnosti a úspešnosti v akejkoľvek profesii. Keďže výkonová motivácia úzko súvisí s efektívnosťou výkonu (Pašková, 2007), rovnako ako v našom prípade, aj mnohí iní autori hľadali súvislosti tejto oblasti s osobnostnými charakteristikami (Hametová, 2004). V oblasti Big Five sa priaznivo vyjadrujú k spojeniu výkonovej motivácie so svedomitosťou a neuroticizmom (Komarraju a Karau, 2005), či extraverziou (Busato et al., 1999; Steinmayr a Spinath, 2008). Tendencia k priblíženiu, ktorá je základnou motiváciou pri budovaní vzťahovo-väzbového behaviorálneho systému (Adamovová & Halama, 2009), je osobnostnou charakteristikou spájajúcou sa s pracovným výkonom a zmysluplnými cieľmi (Conigton a Mueller, 2001). Z tohto pohľadu môže byť tendencia k priblíženiu vnímaná ako totožná s konceptom bezpečnej vzťahovej väzby, ktorá je súčasťou nášho modelu v rámci výskumu kontaktných centier.

Okrem vnútorných faktorov pracovnej výkonnosti sme hľadali aj vonkajšie. Pri rozdieloch medzi pohlaviami, ženy preukazujú vyššiu výkonnosť, najmä u skupiny ženatých/vydatých. Vo vekovej štruktúre patria medzi najvýkonnejšie osoby zamestnanci vo veku od 30 – 39 rokov. Z pohľadu dĺžky pracovného pomeru najvyššie skóre majú osoby pri dĺžke praxe od 13

do 24 mesiacov, pričom najvyššiu efektivitu sme identifikovali u typu pracovného pomeru TPP – trvalý pracovný pomer. Pašková (2007) skúmala vzťah výkonu a osobnostných charakteristík z hľadiska pohlavia, kde muži skórovali v mnohých oblastiach vyššie ako ženy, čo môže byť podľa autorky spôsobené kladením väčšieho dôrazu na výkon u mužov v porovnaní s okolím.

Okrem pohľadu zamestnávateľa na pracovnú spokojnosť túto tému úzko spájame aj so životnou pohodou. V tejto oblasti sme rovnako identifikovali rozdiely vo vonkajších faktoroch, ktorými sú pohlavie, stav, vek, dĺžka a druh pracovného pomeru. Na základe nami nameraných údajov prostredníctvom SWLS (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) a SPWB (Ryff, 1989) sa prejavila vyššia miera životnej pohody u pracovníkov kontaktných centier ženského pohlavia vo veku od 30 do 49 rokov, kedy dĺžka pracovného pomeru je v rozmedzí od 13 do 18 mesiacov. Druh pracovného pomeru, ktorý je prepojený s najvyššou mierou životnej pohody bol TPP alebo SZČO. Výrazne nízke hodnoty životnej pohody sme identifikovali u rozvedených pracovníkov vo veku od 50 do 59 rokov. Najnižšie hodnoty sa prejavili u pracovnej skupiny s dĺžkou pracovného pomeru od 19 do 24 mesiacov v prípade SWLS a od 25 do 30 mesiacov v prípade SPWB pri DBPŠ.

Armstrong (2007) uvádza, že nadmerný stres môže znížiť výkonnosť pracovníka, čo je pri práci v kontaktnom centre jedným zo základných predpokladov, keďže sa jedná o výrazne psychicky zaťažujúce zamestnanie. V prípade, ak však zamestnanec vníma potenciálny stresor ako výzvu, môže byť výsledkom zvýšenej úrovne jeho prežívania zvýšená výkonnosť (Pandey at al., 2010) za predpokladu existencie priaznivých pracovných podmienok (Mayerová, 1997). Napriek tomu, že práca v kontaktných centrách sa vyznačuje výraznejšími negatívnymi podmienkami, v porovnaní s pracovníkmi mimo zákazníckych služieb dokážu lepšie reagovať na stres a nepríjemné situácie, nakoľko sú častejšie vystavení emocionálnej disonancii (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). V budúcnosti by bolo zaujímavé preskúmať práve vnímanie psychického zaťaženia zamestnancov a ich súvislosti s pracovnou spokojnosťou a životnou pohodou. Tieto výskumy by sa mohli realizovať pri opakovaných výskumoch v tejto oblasti, ktoré by potvrdili správnosť našich záverov.

Záver

Cieľom našej výskumnej štúdie bolo identifikovať vzťahové a osobnostné charakteristiky a analyzovať mieru, do akej sa tieto charakteristiky, pracovná výkonnosť a pracovná spokojnosť podieľajú na vysvetlení miery prežívanej životnej pohody zamestnancami kontaktných centier. Výsledky potvrdili, že emocionálna vrelosť ako predstaviteľ bezpečnej vzťahovej väzby, afiliácia, submisívnosť a dominantnosť prezentujú vzťahové a interpersonálne charakteristiky, ktoré prispievajú k životnej pohode u pracovníkov kontaktných centier pracujúcich dlhšie ako 3 mesiace. Významnou súčasťou tohto modelu, ktorá podporuje životnú pohodu, je najmä pracovná spokojnosť zamestnancov. Tieto naše zistenia sú pre nás podkladom pre vytvorenie optimálneho profilu potenciálnych pracovníkov, ktoré je potrebné overiť na väčšej vzorke. Ak by sme chceli uvažovať o generalizovaní našich

zistení na všeobecné pracovné prostredie, je potrebné naše zistenia verifikovať na širšej vzorke pracovných odvetví.

Literatúra

- Adamovová, L., & Halama, P. (2009). *Vztahová väzba a religiozita*. Bratislava: Slovak Academic Press.
- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E., Wall, S. (1978). Patterns of attachment: A psychological study of strange situation. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment. Attachment and loss: Vol. 1. Loss*. New York: Basic Books.
- Brayfield, A.H., & Crocket, W.H. (1955): Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 52, 396-424.
- Busato, V.V., Prins, F.J., Elshout, J.J., Hamaker, C. (1999). The relation between learning styles, the Big Five personality traits and achievement motivation in higher education. *Personality and Individual Differences*, 26, 129-140.
- Collard, P., Anvy, N., & Boniwell, I. (2008). Teaching mindfulness based cognitive therapy (MBCT) to students: The effects of MBCT on the levels of mindfulness and subjective well-being. *Counselling Psychology Quarterly*, 21, 323-336.
- Covington, M. V., & Mueller, K. J. (2001). Intrinsic versus extrinsic motivation: An approach/avoidance reformulation. *Educational Psychology Review*, 13, 157-176.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior, and well-being: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22, 17-22.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* (49), 71 - 75.
- Diener, E., Lucas, R.E., Oishi, S. (2002). Subjective Well-Being. The Science of Happiness and Life Satisfaction. In: Snyder, C.R., Lopez, S.J. (Eds) (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Diener, E., Seligman, M.E.P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, Vol. 13, No. 1, 81 – 84.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2007). Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. In D. Frey und L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 6, Wirtschafts-psychologie* (S. 751-835). Göttingen: Hogrefe.
- Furnham, A., & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 1, 453–459.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and workmotivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035–1040.
- Geraghty, S. (2013). *A guide to adaptive selling for call centers*. Dostupné na Internete: <http://blog.talkdesk.com/13-call-center-agent-characteristics-for-adaptive-selling>
- Groepel, P. (2006). Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom. *Československá psychologie*, 50(1), s. 71-83.
- Hametová, L. (2004). Bochumský osobnostní intentář /BIP/. *Psychologie v ekonomické praxi* 39, 3-4, 161-170.

- Hofer, J., & Chasiotis, A. (2003). Congruence of life goals and implicit motives as predictors of life satisfaction. *Motivation and Emotion*, 27, 251-272.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80 – 92.
- Kadlčík, M. 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422
- Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Komarraju, M., & Karau, S. J. (2005). The relationship between the Big Five personality traits and academic motivation. *Personality and Individual Differences*, 39, 557-567.
- Kondáš, O. & Kordáčová, J. (2000). Iracionalita a jej hodnotenie: Sme iracionálni? A do akej miery? Bratislava: STIMUL
- Kožený, J.; Ganický, P. (1976). *ICL – dotazník interpersonální diagnózy*. Bratislava : Psychologické a didaktické testy.
- Kožený J., Klaschka J., Höschl C.: Vztah mezi Cloningerovými temperamentovými dimenzemi a průběhem léčby pacientů s diagnózou Bipolární afektivní porucha, současná fáze deprese (Relationship among Cloninger's temperamental dimensions and the course of treatment in patients with the diagnosis of Bipolar affective disorder, current episode: depression). *Čs. psychol.*, 38,1994, 5: 385-391.
- Leary, T. (2004). *Interpersonal diagnosis of personality: a functional theory and methodology of personality evaluation*. Eugene: Resource Publication.
- Mareš, P. 2001. Češi: zaměstnání a práce. Sborník prací Fakulty sociálních studií brněnské univerzity. Sociální studia, č. 6, s. 91-109.
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Možný, I. 1971. Analýza faktorů spokojenosti v práci. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*, G15, s. 75-91.
- Pandey JP, Neerajpathak P, Amit T (2010). Standardization of pH and light intensity for the biomass production of *Spirulina platensis*. *J. Algal Biomass Utiln.* 1(2): 93-102.
- Pavot, W., Diener, E. (1993). Review of Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, Vol. 5, No. 2, 164 – 172.
- Pavot, W., Diener, E. (2004). Findings on Subjective Well-Being: Applications to Public Policy, Clinical Interventions, and Education, In: Linley, P.A., Joseph, S. (Eds.) (2004). *The Positive Psychology in Practise*, 679 – 689.
- Pašková, L. (2007). Gender Differences in Achievement Motivation. In *The New Educational Review* Vol. 13 (2007), 3-4, 245 – 252.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* (57), 1069 - 1081.
- Schore, A.N. (1996). The experience -dependent maturation of a regulatory system in the orbital prefrontal cortex and the origin of developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 8, p. 59– 87.

- Schultheiss, O. C. (1999): Implicit motives. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3rd edition). New York: Guilford.
- Schultheiss, O. C., Brunstein, J. C. (2005): An implicit motive perspective to competence. In J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (s. 31-51). New York: Guilford.
- Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada.
- Steinmayr, R., Spinath, B. (2008). Sex differences in school achievement: what are the roles of personality and achievement motivation? *European Journal of Personality*, 22(3), 185-209.
- Štikar, J., Rymeš, M., Reigel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Tait, M., Padgett, M. Y. and Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Review and Re-evaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
- Willem, A. a etc. (1999): The development of a short form of the EMBU: Its appraisal with students in Greece, Guatemala, Hungary and Italy. *Personality and Individual Differences* 27, p. 613 – 628.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), s. 311-340.