

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**VZTAHOVÁ VAZBA V ZAMĚSTNÁNÍ A
PREDIKCE INTERPERSONÁLNÍ SLOŽKY
PRACOVNÍ VÝKONNOSTI**

**ATTACHMENT AT WORK AND PREDICTION OF
INTERPERSONAL FACET OF JOB
PERFORMANCE**



Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Jan Střelec
Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc

2019

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Vztahová vazba v zaměstnání a predikce interpersonální složky pracovní výkonnosti*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl mnohokrát poděkovat PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D. za jeho hodnotné rady, trefné připomínky, neutuchající trpělivost, skvělé vedení, a především množství času, který do mě a této práce investoval. Velký dík patří Andrei Mindekové za vůli snášet můj kreativní proces psaní a vše, co k němu patří. V neposlední řadě děkuji všem ostatním, kteří přispěli ke vzniku této práce a svým nejbližším, kteří mě během studia i psaní podporovali.

Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Úvod k teorii vztahové vazby v dospělosti	8
1.1 Základní koncepty a principy	8
1.2 Rozdíly fungování vazbového systému	10
1.3 Koncept stylů vztahové vazby	12
1.4 Dynamika a model vztahové vazby v dospělosti.....	14
2 Celková pracovní výkonnost.....	17
2.1 Konstrukty a dimenze celkové pracovní výkonnosti.....	17
2.1.1 Úkolová a kontextuální výkonnost.....	18
2.1.2 Organizational Citizenship Behavior	19
2.1.3 Counterproductive Work Behavior	20
2.1.4 Obecný faktor hodnocení výkonnosti.....	21
2.2 Osobnost jako prediktor pracovní výkonnosti	21
3 Interpersonální facilitace jako dimenze kontextuální výkonnosti.....	26
3.1 Osobnost a interpersonální facilitace	27
4 Pracovní výkonnost z hlediska vztahové vazby.....	29
4.1 Vztahová vazba a celková pracovní výkonnost.....	29
4.2 Vztahová vazba a Organizational Citizenship Behavior	31
EMPIRICKÁ ČÁST.....	34
5 Výzkumný problém, cíle a hypotézy	34
5.1 Výzkumné cíle práce	34
5.2 Hypotézy výzkumu	35
6 Metodika výzkumu.....	36
6.1 Metody	36
6.1.1 Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I).....	36

6.1.2	Škála interpersonální facilitace.....	37
6.2	Specifikace výběrového souboru	37
6.3	Výzkumný design a postup.....	38
6.4	Etické aspekty výzkumu	39
7	Výsledky	40
7.1	Psychometrické vlastnosti Škály interpersonální facilitace.....	40
7.1.1	Explorační faktorová analýza	40
7.1.2	Konfirmační faktorová analýza	41
7.1.3	Reliabilita	42
7.2	Vztah mezi dimenzemi EWR-I a Škálou interpersonální facilitace	43
7.2.1	Testování podmínek pro test Pearsonova korelačního koeficientu	43
7.2.2	Test Spearmanova korelačního koeficientu.....	47
7.2.3	Bodově-biseriální korelace.....	47
7.3	Platnost hypotéz.....	48
8	Diskuze.....	49
9	Závěry	55
10	Souhrn	56
	Seznam použitých zdrojů a literatury.....	59
	Seznam příloh.....	78

Abstrakt

Příloha č. 1 Škála interpersonální facilitace

Příloha č. 2 Ukázka syntaxu EFA v programu SPSS

Příloha č. 3 Ukázka syntaxu CFA v programu LISREL

Úvod

Počátkem 90. let 20. století začala teorie vztahové vazby po představení výsledků výzkumu Hazanové a Shavera (1990) pronikat do psychologie práce a organizace. Ačkoliv se od té doby realizovaly úspěšné studie dokazující užitečnost teorie v psychologickém výzkumu pracovního chování, hlavní proud psychologie práce tuto skutečnost ignoroval. Jedním ze zdrojů nepřijetí byla patrně převaha rysové teorie a nedůvěra v koncept, který částečně staví na psychodynamických základech. Výzkumný zájem o roli vztahové vazby v pracovním prostředí se však dále rozvíjí jak v mezinárodním, tak českém prostoru. Cílem předkládané diplomové práce je prohloubit poznatky o možnostech predikce pracovní výkonnosti s ohledem na strukturu celkové pracovní výkonnosti s využitím dimenzí vztahové vazby. Konkrétně je predikována složka kontextuální pracovní výkonnosti nazývaná interpersonální facilitace, která je specifická svou prosociální a interpersonální charakteristikou.

Teoretická část popisuje pracovní výkonnost samotnou, roli a vliv osobnosti na pracovní výkonnost celkovou, i na její dílčí dimenze. Dále je věnována teorii vztahové vazby a syntéze mezi zmíněnými tématy.

Empirická část je zaměřena na ověření prediktivní validity EWR-I, které bylo použito k diagnostice vztahové vazby v pracovním prostředí. Pro evaluaci respondentů jejich nadřizenými byla využita Škála interpersonální facilitace. Byly také ověřeny základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace.

Diplomová práce je součástí projektu reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_018/0002313, Vznik doktorského studijního programu pro inovativní výzkum v psychologii práce a organizace. Autor práce se spolupodílel na výzkumném designu, konstrukci použitých metod, sběru dat a analýze výsledků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod k teorii vztahové vazby v dospělosti

Dle teorie *vztahové vazby*¹, jak ji předložil její autor John Bowlby (1988), je touha člověka shledat se s někým, koho miluje a kdo mu připadá vzdálený či aktuálně nepřístupný. Je projevem instinktu, který měl původně v dětství udržet v blízkosti potenciálního pečovatele – *vazbové osoby*². To je jeden ze základních kamenů, na kterých Bowlby postavil svou dnes světoznámou teorii.

Ačkoliv je po dlouhou dobu teorie vztahové vazby etablovaným teoretickým rámcem pro porozumění vztahu mezi dítětem a vazbovou osobou (viz např. Karen, 1998), teorie se stala i prominentním modelem pro pochopení osobnostních procesů a projevů v dospělosti, převážně v kontextu blízkých vztahů a interpersonálních jevů obecně. Jedna ze základních tezí teorie je předpoklad, že stejná dynamika, jaká hrála roli v našem dětství ve vztahu dítě a rodič do určité míry zasahuje i do naší dospělosti (Gillath, Karantzas, & Fraley, 2016).

1.1 Základní koncepty a principy

Jakožto psychoanalytik, který zavrhl koncept libida a psychické energie v klasickém psychoanalytickém pojetí ve snaze nahradit tyto prvky koncepty více kompatibilními s etologií a kognitivní psychologií, využil Bowlby (1999) pojem z etologie – *behaviorální systém*. Bowlby systém popsal jako univerzální program, který nám různými způsoby pomáhá zvýšit pravděpodobnost přežití. Považoval jej za produkt evoluce a přirozeného výběru. Behaviorální systém má řídit volbu, aktivaci i ukončení behaviorálních sekvencí, které ovlivňují relaci mezi člověkem a jeho okolím. Dle Bowlbyho disponuje každý více systémů – *systémem vazbovým*, sexuálníím či například pečovatelským. Každý systém se pak aktivuje a projevuje dle situace.

Vazbový systém má dle Bowlbyho (1973) protektivní funkci, a to především v ranném dětství. Z jeho pohledu bylo evolučně prospěšnější držet se v blízkosti a přítomnosti svého pečovatele (*vazbové osoby*), což zvyšovalo ochranu proti predátorům, a tak i vyšší šanci na přežití a následovně i rozmnožování, jelikož novorozenci vyžadují dlouhodobou ochranu.

¹ Z anglického originálu „*attachment*“ bývá pojem překládán v literatuře jako *vazba*, *vztahová vazba*, *citová vazba*, *přilnutí*, *připoutání*, nebo je pojem ponechán se svém originálu *attachment*. Pojmy nabývají stejného významu a v této práci budeme pro stylistické účely používat výraz (*vztahová*) *vazba* případně *attachment*.

² Pojem „*vazbová osoba*“ v anglickém originálu „*attachment figure*“ zavedl John Bowlby jako výraz pro primárního pečovatele o dítě, ve velké části případů se jedná o matku dítěte, ale *vazbovou osobou* může být například i pečovatelka v dětském domově, nevlastní matka, pěstoun či au pair.

Ačkoliv je biologická funkce vazbového systému nejdůležitější v počátcích života, podle Bowlbyho (1988) je systém přítomen celý život a projevuje se v myšlenkách a chování, které souvisí s potřebou vyhledáváním blízkosti v čase nouze.

V dětství jsou vazbovými osobami obvykle primární pečovatelé – jeden z rodičů či oba dva. V dospělosti může na druhou stranu široká škála vztahů figurovat jako vazbová osoba – rodiče, přátelé, partneři. Ale i skupiny, instituce a abstraktní či symbolické postavy jako například bůh se v případě ohrožující situace mohou stát cílem vazbových potřeb. Dle kontextu a situace se mohou objevit v roli vazbových osob i učitelé, terapeuti či manažeři. Vazbové osoby pak utvářejí jakousi hierarchickou síť na jejímž vrcholu je primární vazbová osoba. S těmi se snaží jedinec udržovat dlouhodobý a silný vztah (Mikulincer & Shaver, 2003).

Vyhledávání blízkosti je takzvanou *primární vazbovou strategií* vazbového systému. Strategie se může projevovat různým chováním, ale s podobnou funkcí – ochrana proti ohrožení. Specifické chování v podobě hledání vazbové osoby je také do určité míry doprovázeno signály v podobě například vzteku, smutku či strachu. To má signalizovat vazbové osobě, že jedinec vyžaduje podporu a útěchu. Dle Bowlbyho (1999) nevykazuje jedinec všechny projevy a signály za každé ohrožující situace. Spíše se jedná o repertoár chování, ze kterého si „vybírá“ vědomě či nevědomě dle adekvátních okolností. V dospělosti nemusí vést aktivace primární strategie k doslovnému vyhledávání vazbové osoby, ale projeví se spíše aktivací *mentální reprezentace* vazbové osoby. Takovéto symbolické navázání blízkosti může postačit k pocitu bezpečí. V náročnějších situacích nemusí být ale pouhá mentální reprezentace dostatečná a člověk vazbovou osobu opravdu vyhledává.

Kognitivní složka vazbového systému hodnotí pokrok úspěšného dosahování cíle vazbového systému. Dále, pokud je to zapotřebí, koriguje chování k efektivnějším strategiím. K umožnění takových úprav chování jsou nutné alespoň 3 kognitivní operace:

- a) Zpracování informací mezi jedincem a okolím. To zahrnuje monitorování a hodnocení ohrožujících událostí společně s vnitřním rozpoložením jedince (např. pocit bezpečí, distres).
- b) Monitorování a hodnocení reakce vazbové osoby na jedincovy pokusy o navázání blízkosti.
- c) Monitorování a hodnocení užitečnosti použitého chování v daném kontextu, aby mohlo být upraveno pro budoucí situace (Bowlby, 1973).

Tyto kognitivní operace jsou zahrnuty i v dalších teoretických modelech seberegulace (viz např. Carver & Scheier, 1981; Miller, Galanter, & Pribram, 1976).

Bowlby (1973, 1999) také zdůrazňoval, že zkušeností upravovaný vazbový systém vyžaduje uložení relevantních a aktuálních „dat“ ve formě mentálních reprezentací. Tyto mentální reprezentace pojmenoval *vnitřní pracovní modely*, na základě práce Craika (1967) a Younga (1964). Slovo *pracovní* nese v pojmu 2 významy:

a) Modely umožňují mentální simulaci a predikci pravděpodobných výsledků různého vazbového chování, a to v podobě dynamických a nastavitelných reprezentací s ohledem na kontext a složitost sociální situace.

b) Modely jsou provizorní, v pojetí „pracovních návrhů“ a proměnlivých plánů.

Podle Bowlbyho (1999) musí mít pro úspěšné dosažení cílů vazbového systému jedinec nejen pracovní model okolí, ale i ponětí o svém vlastním chování. Rozlišil tedy 2 složky vnitřních pracovních modelů, které na sebe vzájemně navazují. Vazbový systém tak zahrnuje reprezentace reakcí vazbových osob – *pracovní model okolí*, a reprezentace vlastní účinnosti (self-efficacy) a hodnoty – *pracovní model self*. Tyto složky člověku organizují myšlenky týkající se relace mezi vazbovou osobou a jím samotným během pokusů získat podporu a ochranu (Main, Kaplan, & Cassidy, 1985). Seřazení pracovních modelů je hierarchické, na jejím spodu jsou epizodické vzpomínky na interakce s dalšími osobami, dále jsou reprezentace různých vazbových relací (např. dítě-rodíč) a na jejím vrcholu je obecná reprezentace vztahové vazby (Mikulincer & Shaver, 2007).

V případě aktivace vazbového systému jsou ostatní systémy deaktivovány, aby nic nebránilo vazbovému chování. Jedinec se soustředí na sebe a své potřeby bezpečí a podpory. V případě znovunabytí pocitu bezpečí je vazbový systém deaktivován. Jedinec může tím pádem investovat svou pozornost a energii do jiných behaviorálních systémů a zapojit se do činností nesouvisejících s vazbou. Vazbový systém tedy funguje v reciproční relaci s ostatními systémy. Jeho deaktivace současně s znovunabytím pocitu bezpečí umožňuje člověku zabývat se dalšími činnostmi jako je explorace, sex, pečování o druhé a vzdalování se od vazbové osoby, a to s pocitem, že mu osoba v případě nutnosti je k dispozici (Mikulincer & Shaver, 2007). Koncept pracovních modelů je blízký i sociálně orientovaným psychologům, jelikož je podobný „kognitivním skriptům“ a „sociálním schémátům“, které původně působily jako čistě racionální, ale postupně se transformovali na emočně řízené (Kunda, 1999).

1.2 Rozdíly fungování vazbového systému

Vazbový systém se časem upravuje dle prostředí, ve kterém člověk nejvíce pobývá. Nejčastěji je to v prostředí rodinném, a v průběhu času se stává originálně uzpůsobeným pro

fungování i v dalším prostředí. Vazbový systém každého jedince je tedy jedinečný. Z toho důvodu je teorie vztahové vazby i teorií o individuálních rozdílech (Mikulincer & Shaver, 2003).

Téměř všechny děti jsou narozeny s běžně fungujícím vazbovým systémem, který je motivuje k navazování a udržování blízkosti a pocitu bezpečí. Záleží ale také na zpětné vazbě vazbové osoby. I když se většina dětí ke svým vazbovým osobám připoutá, ne všechny se připoutají bezpečně (Cassidy & Shaver, 2016). Hlavním zdrojem pro individuální rozdíly ve fungování vazbového systému je kvalita interakcí s vazbovou osobou v kritických situacích. Pokud je vazbová osoba (například v podobě rodiče) člověku k dispozici, je citlivá a reaguje na jeho vazbové potřeby, povede to pravděpodobně k pocitu bezpečí. To mu v budoucnu umožní se zvědavostí prozkoumávat prostředí, poznávat nové věci a interagovat s neznámými lidmi s vlastním pocitem bezpečí a vědomím, že v případě potřeby je pro něj jeho vazbová osoba k dispozici. Tento pocit bezpečí naznačuje, že vazbový systém funguje správně a primární strategie je spolehlivou a efektivní strategií regulace emocí. Jedinec si takto vytváří i vlastní způsoby zvládnání stresu (Waters, Rodrigues, & Ridgeway, 1998).

Pokud se ale vazbová osoba projeví jako nespolehlivá či neschopná uspokojovat vazbové potřeby, vazbový systém je narušen a pocit nebezpečí přetrvává. Distres, který způsobil aktivaci systému, je ještě umocněn pochybnostmi o navození bezpečí. Tyto pochybnosti o sama sobě a druhých následně udržují vazbový systém nadále aktivovaný a člověk je stále zaujatý svými primárními vazbovými strategiemi. To pak brání správnému chodu ostatních behaviorálních systémů (Mikulincer & Shaver, 2007). Následkem je snaha o přizpůsobení. V případě neefektivní primární strategie si vazbový systém musí osvojit *sekundární vazbové strategie*.

Mainová (1990) zdůrazňovala 2 takové sekundární strategie, a to *hyperaktivaci* a *deaktivaci*. Kořeny těmito strategiím svým způsobem položila evoluční psychologie fenoménem boj či útěk (fight or flight). Hyperaktivace reprezentuje boj a deaktivace útěk (Cannon, 1967). Hyperaktivaci popsal Bowlby (1988) jako protest. Ten se objevuje převážně ve vztazích, kde je vazbová osoba v některých případech k dispozici, a v jiných zase ne. Což vede jedince k perzistentním pokusům navázat blízkost, jelikož v některých situacích takto uspěje. Jedinci využívající hyperaktivace si tak vynucují více pozornosti, lásky a podpory, a stávají se na nich více závislí. Hlavním cílem hyperaktivace je tedy přimět vazbovou osobu (která je vnímaná jako nedostatečně spolehlivá a dostupná) k větší míře pozornosti, ochrany a podpory (Belsky & Nezworski, 1988). Zvýšené požadavky na uspokojování vazbových potřeb se ale časem stávají chronickými, což může vést k dodatečným konfliktům a stresu

(Main, 1990). Deaktivace je reakcí na nedostupnost vazbové osoby, chování je specifické nesouhlasem až trestem za projevy blízkosti a zranitelnosti (Belsky & Nezworski, 1988). V těchto případech se jedinec naučí očekávat, že lepších výsledků bude dosaženo skrytými či potlačenými vazbovými projevy. Vyhledávání blízkosti je oslabeno až blokováno. Vazbový systém je deaktivován navzdory nedosažení pocitu bezpečí a jedinec se snaží vypořádat s ohrožením sám. Bowlby (1988) toto chování nazval kompulzivní soběstačnost. Hlavním cílem deaktivace je tedy udržet vazbový systém deaktivovaný či omezený a vyhnout se tak úzkosti z nedostupnosti vazbové osoby (Mikulincer & Shaver, 2007).

1.3 Koncept stylů vztahové vazby

V sociální psychologii a psychologii práce a organizace se většina výzkumů soustředí na individuální rozdíly fungování vazbového systému, tedy na *styly vztahové vazby* – vzorce očekávání, potřeb, emocí a vztahového chování, které pramení z vazbových zkušeností. Styl vazby se odvíjí od vnitřních pracovních modelů a typického fungování vazbového systému, tedy i primárních a sekundárních vazbových strategií (Mikulincer & Shaver, 2007).

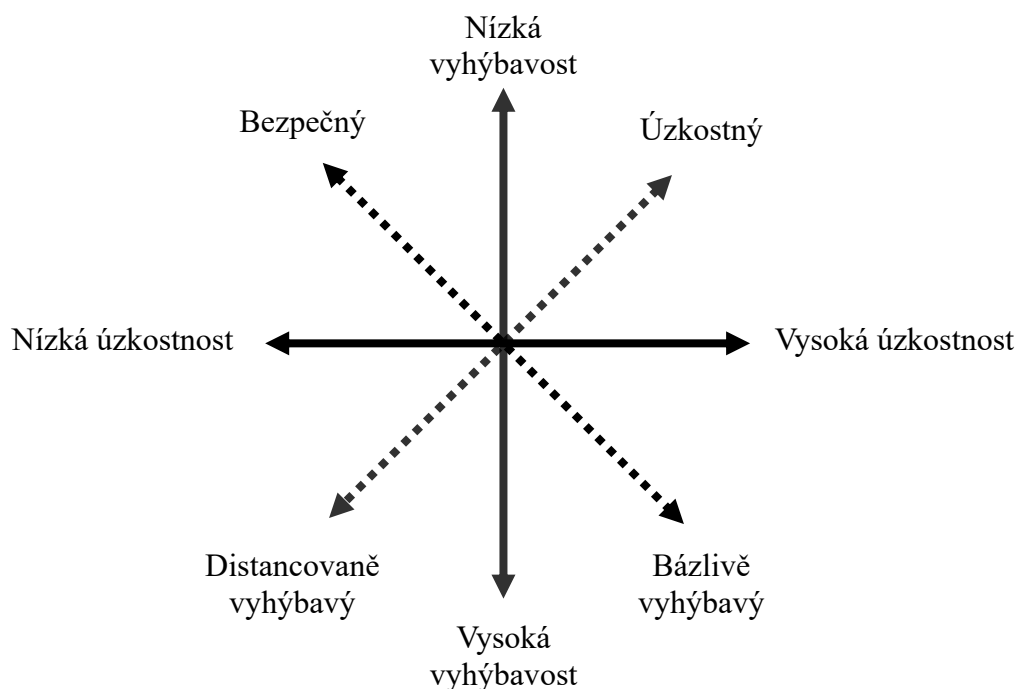
Koncept stylů vztahové vazby, ačkoliv jim v té době bylo přezdíváno typy či kategorie, byl prvně představen Mary Ainsworthovou (1978) v práci o vzorcích chování dětí v Testu neznámé situace (Strange Situation Test). Původně byly děti rozděleny do 3 kategorií – bezpečné, vyhýbavé a úzkostné. Mainová a Solomon (1990) později přidali čtvrtou kategorii – dezorganizovanou či dezorientovanou, která se projevovala nezvyklým chováním a fluktuací mezi úzkostným a vyhýbavým chováním.

Výzkumníci z různých oblastí psychologie, ať už klinické, vývojové či sociální, vytvořili nové metody měření stylů na základě rozmanitých formulací teorie (Mikulincer & Shaver, 2007). Jedna z nejběžnějších konceptualizací stylů vztahové vazby pochází od autorů Bartholomewové a Horowitz (1991), kteří se svým dílem opírají o Bowlbyho poznatky. Dle jejich modelu jsou 4 styly vztahové vazby – *bezpečný* (secure), *zaujatý* či *úzkostný* (preoccupied), *distancovaně vyhýbavý* (dismissing avoidant) a *bázlivě vyhýbavý* (fearful avoidant). Bezpečný a zaujatý korespondují s *bezpečným* a *úzkostným-ambivalentním* (anxious-ambivalent) stylem dle Hazanové a Shavera (1987) a jejich původním výzkumem, zatímco distancovaně vyhýbavý a bázlivě vyhýbavý jsou rozdělením jejich „obecně“ *vyhýbavého* stylu. Bázlivá vyhýbavost odráží formu vyhýbavosti, která je zakořeněná v pocitech zranitelnosti a nejistoty. Naproti tomu distancovaná vyhýbavost je formou vyhýbavosti, která pramení z touhy být nezávislý a samostatný (Bartholomew,

1990). Tyto 4 styly bývají často reprezentovány sycením 2 hlavních dimenzí – (vztahovou) úzkostí a (vztahovou) vyhýbavostí³ (Brennan, Clark, & Shaver, 1998).

Nízký skóre v obou dimenzích značí bezpečnost, či bezpečný styl vazby. Ten je charakteristický stabilním pocitem bezpečí, schopností vyrovnat se konstruktivně se zátěží, či důvěrou ve vztahovou osobu a očekáváním, že je nám k dispozici. Úzkostnost je charakterizována nízkým sebehodnocením, strachem z odmítnutí a opuštění (Brennan et al., 1998). Lidé skórující vysoko na škále úzkostnosti se spoléhají převážně na hyperaktivační strategie (Mikulincer & Shaver, 2003). Vyhýbavost je charakterizována neklidem z blízkosti, přehnanou snahou o soběstačnost a nedostatkem důvěry v ostatní, převážně v otázce naplnění jejich potřeb (Brennan et al., 1998). Vysoký skóre vyhýbavosti značí využívání převážně deaktivační strategie (Mikulincer & Shaver, 2003). Lidé, kteří skórují vysoko na obou škálách by dle modelu Bartholomewové a Horowitz (1991) byli nazváni bázlivě vyhýbavými. Kolísají mezi oběma strategiemi, nadále se cítí zranitelní, zatímco chováním se vzdalují od ostatních. Ačkoliv se může zdát, že jsou mezi bázlivě vyhýbavým a dezorganizovaným stylem podobnosti, jedná se o odlišné koncepce (Brennan et al., 1998).

Obrázek č. 1 Model vztahové vazby v dospělosti (Bartholomew & Horowitz, 1991; Brennan et al., 1998)



³ Názvy dimenzí se v literatuře liší. Například někteří autoři referují o dimenzi *úzkostnost* jako *vazbová úzkostnost*, aby ji odlišili od více obecného pocitu úzkosti. Jiní mohou použít výrazu *úzkostná vazba*. Navzdory mírným rozdílům ale referují o stejných dimenzích (Gillath, Karantzas, & Fraley, 2016).

Ačkoliv referují výzkumníci o lidech s bezpečným, úzkostným či vyhýbavým stylem, ve většině případů se nejedná o oddělené styly či typy vztahové vazby, ale o nejasně ohraničené regiony ve dvoudimenzionálním prostoru, ve kterém jsou lidé rozmístěni (Mikulincer & Shaver, 2007) a pojmu „styl“ se tak užívá především pro jednodušší interpretační účely.

Fraley a Waller (1998) popsali mnoho problémů kategorického modelu v rámci výzkumu vztahové vazby a na základě vlastní studie doporučili využívání dimenzionálního přístupu. Jejich analýza naznačila, že mnoho publikovaných a teorii potvrzujících výzkumů mohlo za použití dimenzionálního přístupu potvrdit výsledky ještě lépe. Kategorický přístup dle autorů ztrácí důležité informace o individuálních rozdílech jedinců (viz např. Bartholomew & Horowitz, 1991; Hazan & Shaver, 1987). Mezi limity kategorického přístupu patří dále například předpoklad, že neexistují rozdíly mezi lidmi v rámci stejné kategorie, či že jsou tyto rozdíly zanedbatelné. Test-retestová reliabilita kategorického přístupu se pohybuje kolem $r = 0,40$, což značilo dle autorů chybu měření, ne pravou změnu vztahové vazby. Od Fraleyho a Wallerovy publikace ale začal převládat dimenzionální přístup ve výzkumu vztahové vazby v dospělosti (Gillath et al., 2016).

S ohledem na dimenzionální pojetí vznikla otázka, které dimenze využívat. Jedním řešením byl přístup Brennana et al. (1998), kdy jednu dimenzi tvoří úzkostnost a druhou vyhýbavost (viz obrázek č.1). Druhým řešením byl model Bartholomewové & Horowitz (1991), kteří kladli větší důraz na dimenze vycházející z vnitřních pracovních modelů s podobným vyobrazením jako na obrázku č.1, ale dimenze nazývali *obraz sama sebe* a *obraz okolí*. Ty se pohybovaly na škále pozitivní – negativní obraz. Pozitivní obraz okolí i sama sebe značí bezpečný styl, pozitivní obraz sama sebe a negativní obraz okolí reprezentuje distancovaně vyhýbavý styl, pozitivní obraz okolí a negativní obraz sama sebe indikuje úzkostný styl a negativní obraz sama sebe i okolí představuje bázlivě vyhýbavý styl. V současnosti se ve výzkumu ale nejčastěji setkáme s užíváním dimenzí úzkostnost a vyhýbavost (viz např. Brennan et al., 1998; Seitzl, Charvát, & Lečbych, 2016; Simpson, 1990).

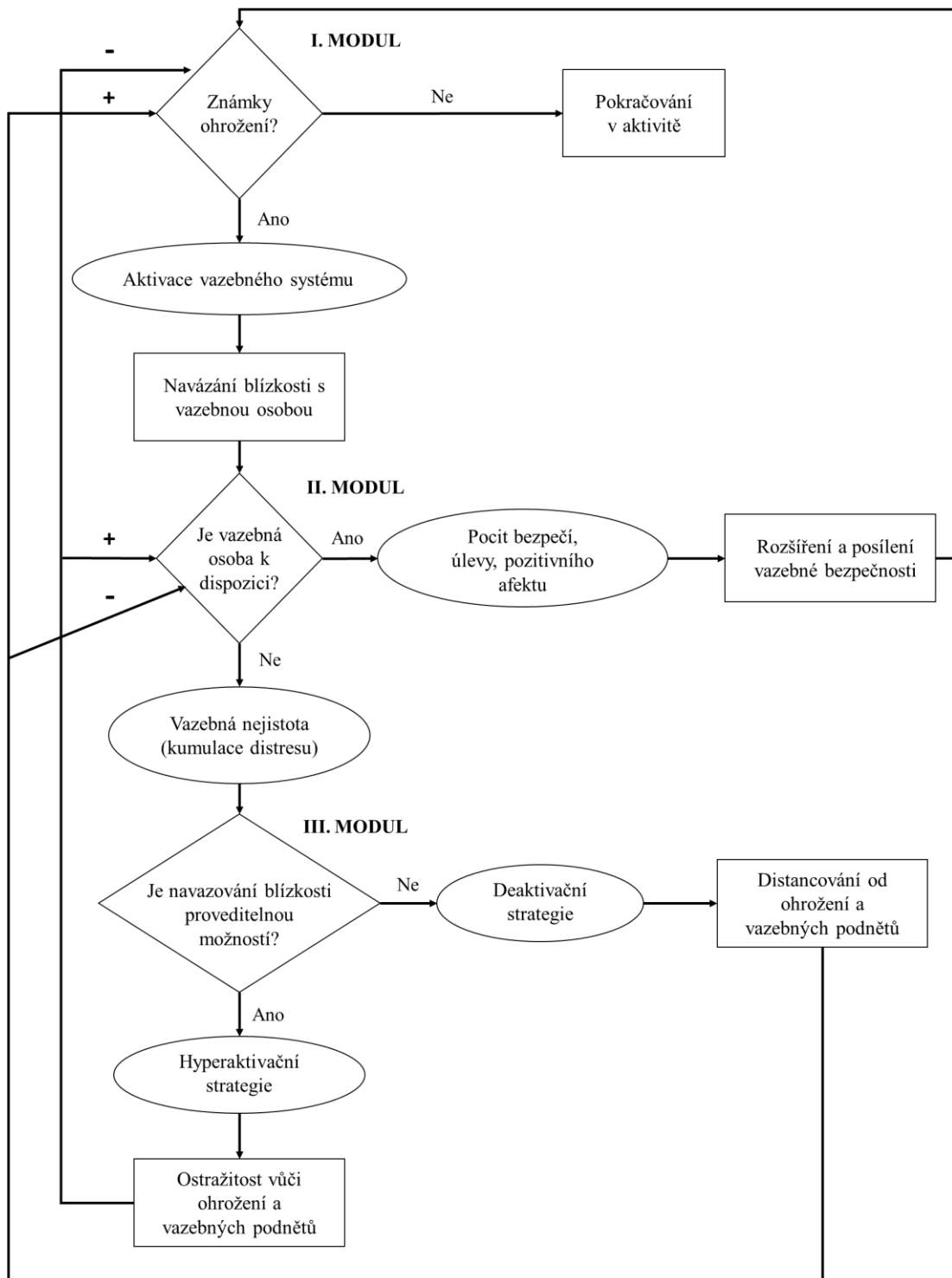
1.4 Dynamika a model vztahové vazby v dospělosti

Za účelem charakterizování aktivace vazbového systému a jeho dalších operací včetně jejich dynamiky navrhli Mikulincer a Shaver (2003) model integrující poznatky mnoha autorů (viz např. Ainsworth et al., 1978; Bowlby, 1999; Cassidy, 1994; Main, 1990).

Model se skládá ze 3 modulů:

- a) Navazování blízkosti a následná aktivace vazbového systému.
- b) Důsledky využití primární strategie.
- c) Sekundární strategie v podobě úzkostné hyperaktivace či vyhýbavé deaktivace.

Obrázek č. 2 Integrativní model aktivace a fungování vazbového systému dle Mikulincera a Shavera (2003)



Pozn: ± v modelu reprezentuje posílení či inhibici „nervových obvodů“.

Dále model zahrnuje cíle strategií a důsledek jejich selhání. V I. modulu je monitorování a posouzení ohrožujících událostí. II. modul řeší monitorování dostupnosti vazbové osoby, což je spojeno s individuálními rozdíly v rámci pocitu bezpečí. III. modul zahrnuje posouzení možností navazování blízkosti při snaze o vypořádání se s vazbovou nejistotou. Tento modul reprezentuje „volbu“ mezi hyperaktivací a deaktivací. Tato „volba“ je ale převážně nevědomá a ovlivňují ji předchozí životními zkušenosti a hierarchie pracovních modelů. Model dále obsahuje hypotetické posilující či inhibující „nervové obvody“, které vznikají opakovaným využíváním hyperaktivačních či deaktivčních strategií. Tyto hypotetické obvody ovlivňují posouzení ohrožení a dostupnosti vazbové osoby. Mikulincer a Shaver (2007) předpokládají, že nejen volba mezi sekundárními strategiemi, ale všechny komponenty modelu mohou operovat na vědomé i nevědomé úrovni, a to buď záměrně nebo automaticky. Kromě toho mohou dle autorů komponenty operovat paralelně, synchronně či v konfliktu. Ačkoliv model zpodobňuje sekundární strategie jako nezávislé, autoři připouští a uznávají existenci dezorganizovaných (Main, 1990) či bázlivě vyhýbavých (Bartholomew & Horowitz, 1991) strategií, které zahrnují úzkostnost i vyhýbavost. Tak jako je možná ojedinělá potřeba či absence potřeby využití sekundárních strategií, je možné i časté využívání obou strategií, i když to v některých případech vede k zvláštnímu a nekonzistentnímu chování.

Každá komponenta modelu je také náchylná k ovlivnění kontextem a dispozicemi jedince. Například připomenutí konkrétního podporujícího chování vazbové osoby, které se odehrálo v minulosti, může i u nejistých jedinců vyvolat dočasný pocit bezpečí. I vnitřní pracovní modely ovlivňují model a jeho části (Mikulincer & Shaver, 2007). Celkově model klade důraz na realitu – kontext a situaci, ve které je vazbový systém aktivován, a subjektivní stránku – představy, obranné mechanismy, kognitivní zkreslení, strategie a styly vztahové vazby.

Z perspektivy dynamiky systému a jeho strategií, společně s dalšími specifikacemi jako jsou obavy, hodnocení a emoční procesy, které ovlivňují vazbové zkušenosti a chování v dospělosti, je snadnější pochopit, že ne každý jedinec skórující vysoko na škále úzkostnosti (či jinými slovy mající pozitivní obraz okolí), opravdu bude vůči svému okolí jednat kladně. Naopak se můžeme setkat se závistí, nedůvěrou, lehce vyvolanou agresí až násilím. A na druhou stranu nemusí mít (distancovaně) vyhýbaví jedinci neustále pozitivní obraz sama sebe, ve skutečnosti může být v případě zasažení do jejich obranných mechanismů odhaleno jejich aktivně potlačované negativní sebepojetí (Mikulincer, Dolev, & Shaver, 2004).

2 Celková pracovní výkonnost

Při studiích personálních praktik a programů na zvýšení celkové pracovní výkonnosti již bylo použito mnoho technik – hodnocení přímými nadřízenými (supervisory ratings), ukazatele produktivity práce, absentérství (nedocházení do práce), fluktuace, plat či povýšení. Ačkoliv všechny zmíněné ukazatele do určité míry reflektují pracovní výkonnost, samotné koncepci a definici celkové pracovní výkonnosti bylo v minulosti věnováno poměrně málo pozornosti (Austin & Villanova, 1992). Od 90. let ale začalo přibývat literatury jak na téma konceptualizace pracovní výkonnosti, tak i její předpoklady a behaviorální složky (viz např. Campbell, 1990; Motowildo, Borman, & Schmit, 1997; Organ, 1997).

Celková pracovní výkonnost je definována jako „celková očekávaná hodnota pro organizaci skládající se z jednotlivých epizod chování, které jedinec vykoná za určenou dobu“ (Motowidlo & Kell, 2013, 77). Podstatnou myšlenkou definice je, že výkonnost je odvozena z *chování*. Konkrétněji, že je agregací mnoha chování, které se objevuje v daném čase. Další důležitou myšlenkou je, že konstrukt celkové pracovní výkonnosti je *očekávanou hodnotou* organizace. Tudiž musí být rozlišováno mezi chováním vykonaným různými jedinci, a chováním vykonaným stejným jedincem, ale v jiných situacích. Toto rozlišení je podstatné pro stanovení, jakou přidanou hodnotu bude mít všechno toto chování ve své agregaci a interakci pro organizaci (Motowidlo & Kell, 2013).

2.1 Konstrukty a dimenze celkové pracovní výkonnosti

Teprve v posledních 20-25 letech byla věnována větší pozornost koncepčnímu rámci pracovní výkonnosti. Do té doby se psychologie práce věnovala ve větší míře prediktorům pracovní výkonnosti. Avšak díky některým vlivným autorům (viz např. Austin & Villanova, 1992) se objevil větší zájem o koncepční otázky takzvaného „kriteriálního problému“ a behaviorální obsah pracovní výkonnosti (Borman & Motowidlo, 1993; Viswesvaran & Ones, 2000). Dimenze či kategorie chování, které utváří celkovou pracovní výkonnost, stojí na chování, které je organizací hodnoceno jako buďto pozitivní či negativní. Tudiž problém s identifikací chování, které má pozitivní či negativní dopad na organizaci je blízce spojen s problémem vytvoření taxonomie pracovní výkonnosti (Motowidlo & Kell, 2013). Rozdílné taxonomie mohou být odlišně užitečné na základě jejich využití a účelu, a neexistuje jedna obecně nejužitečnější taxonomie (Coleman & Borman, 2000).

2.1.1 Úkolová a kontextuální pracovní výkonnost

Toto dělení vytvořili Borman a Motowidlo (1993) se zaměřením na fakt, že byl do té doby výzkum více soustředěn na úkolovou složku pracovní výkonnosti. *Úkolovou výkonnost* autoři definovali jako účinnost, se kterou jedinec provádí aktivity, které přímo přispívají k technickému jádru organizace skrze technologické procesy či nepřímo skrze poskytování potřebných materiálů a služeb. *Kontextuální výkonnost* zahrnuje chování, které přispívá k výkonnosti organizace nepřímo skrze formování organizačního, psychologického a sociálního kontextu, který funguje jako „katalyzátor“ pro úkolové aktivity a procesy.

Borman a Motowidlo (1993) popsali 5 typů kontextuální výkonnosti:

- a) Dobrovolné vykonávání aktivit, které nejsou formálně součástí pracovní náplně.
- b) Entuziastické vytrvání či snaha v případě potřeby úspěšně dokončit vlastní úkoly.
- c) Pomáhání ostatním a kooperace s nimi.
- d) Dodržování pravidel a procedur organizace i pokud je to osobně nepříjemné.
- e) Podporování a obhajování cílů organizace.

Ačkoliv popisují tyto typy pouze chování, které má na organizaci pozitivní dopad, nízká míra každého typu by mohla vést k vážnému snížení chodu a efektivity organizace.

Coleman a Borman (2000) empiricky upravili výše zmíněné 5-faktorové řešení kontextuální výkonnosti a pomocí faktorové analýzy, multidimenzionálního škálování a shlukové analýzy identifikovali 3 dimenze. Toto 3-dimenzionální řešení následně ještě upravili Borman et al. (2001) a 3 dimenze redefinovali do současné podoby:

- a) Osobní podpora (Personal support) – Pomáhání ostatním skrze návrhy, učení užitečných dovedností a znalostí, vykonávání některých jejich úkolů a poskytování emoční podpory. Kooperace a přijímání názorů ostatních a preferování týmových cílů před osobními, a motivace ostatních.
- b) Organizační podpora (Organizational support) – Reprezentování organizace, její propagování a obrana. Projevování spokojenosti a vykazování loajality i při dočasných potížích organizace. Podporování mise a cílů organizace, dodržování pravidel a procedur a navrhování zlepšení.
- c) Svědomitá iniciativa (Conscientious initiative) – Přetrvávající snaha i za obtížných podmínek. Zmocnění iniciativy udělat vše potřebné k dosažení cílů, i když to není v rámci povinností. Hledání další produktivní činnosti, pokud byly předchozí povinnosti dokončeny. Chopení se příležitostí k rozvoji svých vlastností a znalostí v rámci organizace i mimo ni za vlastní čas i zdroje.

Ačkoliv autoři definovali dimenze kontextuální výkonnosti a jejich projevy v chování, některé chování může přinášet hodnotu jak v rámci kontextuální, tak i úkolové výkonnosti. Některé chování může mít pozitivní či negativní dopad na komodity či služby organizace a přispívat tak do úkolové výkonnosti. Zároveň může to samé chování mít pozitivní nebo negativní dopad na organizační, psychologický a sociální kontext v organizaci a přispívat tak do výkonnosti kontextuální. To komplikuje snahy o kategorizování jednotlivého chování. Kombinace obou dimenzí tak zahrnuje celou doménu pracovní výkonnosti (Motowidlo & Kell, 2013).

2.1.2 Organizational Citizenship Behavior

Vznik konstruktů Organizational Citizenship Behavior⁴ (dále OCB) původně zapříčinil výzkum pracovní spokojenosti v 80. letech a její potenciální vliv na pracovní výkonnost (Organ, 1977), ačkoliv počátky zájmu o podobné chování byly vysledovány až k Barnardovi (1938). Předpokladem bylo, že spokojenost ovlivňuje ochotu pomoci ostatním, kooperaci a další formy chování udržující organizační strukturu. To vedlo Smitha k výzkumu a spolupráci s 67 manažery, kterých se ptal „*jaké činnosti preferují u svých zaměstnanců, ale ví, že nemohou tyto činnosti vynutit, slíbit jim za ně hmotné odměny či potrestat je za to, že je nevykonávají*“ (Smith et al., 1983, 656), což dalo za vznik 16-položkovému dotazníku o 2 faktorech – altruismus (altruism) a všeobecné dodržování (generalized compliance). Organ definoval OCB jako „*individuální chování, které je diskreční⁵, nevyřaditelné či nepřímou uznáno formálním odměnovým systémem, a které ve svém celku podněcuje efektivní fungování organizace*“ (Organ, 1988, 4). V současnosti se můžeme setkat s dalšími pojmy, které se překrývají s OCB, jako je *prosociální organizační chování* (Brief & Motowidlo, 1986), *organizační spontaneita* (George & Brief, 1992) nebo *extrarolové chování* (Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995).

Organ (1988) navrhl 5 dimenzí OCB:

- a) Altruismus (Altruism) – Chování, které má efekt na pomáhání ostatním s organizačně relevantními úkoly či problémy.
- b) Svědomitost (Conscientiousness) – Chování, které přesahuje minimální požadavky na zaměstnance v oblastech docházky, dodržování pravidel, využívání přestávek a podobně.

⁴ Pojem bývá někdy překládán např. jako „Proorganizační chování zaměstnanců“, v literatuře se ale většinou setkáme s původním anglickým pojmem Organizational Citizenship Behavior a jeho zkratkou OCB.

⁵ Slovem „diskreční“ autor myslí, že není *vynutitelným* požadavkem v rámci pracovní role či popisu pracovního místa. Chování je spíše záležitostí osobní volby a jeho opominutí tedy není obecně chápáno jako sankcionovatelné (Organ, 1988).

c) Zdvorilost (Courtesy) – Chování, které předchází s prací souvisejícím problémům mezi ostatními.

d) Občanská ctnost (Civic virtue) – Chování indikující, že se jedinec zodpovědně podílí či stará o „život“ organizace.

e) Férovost (Sportmanship) – Ochota jedince tolerovat a nestěžovat si na podmínky, které nejsou ideální.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman a Fetter (1990) následně vytvořili k Organovým dimenzím jednu z nejpoužívanějších dotazníkových metod v rámci OCB, která se dává supervizorům hodnocených (viz např. MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Tansky, 1993). LePine, Erez a Johnson (2002) provedli metaanalýzu Organova 5-dimenzionálního řešení OCB aby zjistili, zdali jsou dimenze empiricky odlišné. Výsledky autorů ukázaly, že dimenze mezi sebou silně korelují ($r_c^6 = 0,55-0,87$) až na vztah dimenzí občanská ctnost a férovost ($r_c = 0,40$). V závěru autoři doporučují nahlížet na Organův model OCB jako na latentní konstrukt, který by mohli interpretovat jako rys reflektující ochotu pomáhat kolegům a dispozici kooperovat. Dodávají ale, že alternativní vysvětlení vysokého společného rozptylu dimenzí může být způsobeno haló efektem, implicitními teoriemi a dalšími zkresleními, které mohou mít větší vliv na hodnocení supervizorů než na sebehodnocení (LePine et al., 2002; Spector, Bauer, & Fox, 2010).

OCB se ve velké míře překrývá s kontextuální výkonností (Motowidlo, 2000). Definicemi se ale pojmy liší, Organ (1988) definoval OCB jako chování, které nebývá odměněno, což se kontextuální výkonnosti netýká. Dle Motowidla (2000) se má výzkumník rozhodnout sám, kterého pojmu bude využívat, ať už na základě důvodu výzkumu či v rámci lingvistických preferencí. Hlavní je, že je zkoumáno interpersonální pomáhání (interpersonal helping).

2.1.3 Counterproductive Work Behavior

Counterproductive Work Behavior⁷ (dále CWB) je definováno jako záměrné chování, které je škodlivé pro zájmy organizace (Gruys & Sackett, 2003; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). CWB by tedy mohlo být považováno za opak OCB ve smyslu ne/přínosu organizaci a mohlo by být očekáváno, že lidé, kteří se angažují v OCB se nebudou angažovat v CWB. Dle metaanalýzy Dalala (2005) je ale negativní korelace mezi OCB a CWB

⁶ r_c – korigovaná korelace

⁷ Překládáno jako Kontraproduktivní pracovní chování bývá v anglickém jazyce také pod názvy Counterproductive Behavior, Counterproductive Job Behavior, Counterproductive Workplace Behavior apod.

poměrně nízká ($r_c = -0,32$) a OCB s CWB jsou odlišné a oddělené konstrukty. Podle Sacketta (2002) zahrnují konkrétní projevy CWB krádeže, ničení majetku, zneužití informací, zneužití času a zdrojů, nebezpečné chování, špatnou docházku, špatně provedenou práci, užívání alkoholu, užívání drog, nevhodné verbální projevy a nevhodné fyzické projevy. Uvedených 11 projevů CWB identifikoval Sacket jako dimenze CWB. V českém prostředí se CWB dle Sacketta věnovali například Schneiderová a Seitl (2018).

2.1.4 Obecný faktor hodnocení výkonnosti

S jiným přístupem než většina ostatních autorů přišli Viswesvaran, Schmidt a Ones (2005), kteří se místo určení dimenzí pracovní výkonnosti pokusili o objevení jejího obecného faktoru v hodnocení pracovníků. Jako hlavní problém autoři vnímají haló efekt (Thorndike, 1920) a jeho vliv na hodnocení. Autoři došli k všeobecnému faktoru vysvětlujícímu 60 % rozptylu nezávislého na haló efektu. Vysvětlení vnímají v prediktorech pracovní výkonnosti, které mají určitý vliv na všechny její dimenze (viz kapitola 2.2).

Přesto poznamenávají Viswesvaran a Ones (2000), že existence obecného faktoru nevylučuje další specifické faktory a navrhuje hierarchický model se všeobecným faktorem výkonnosti na nejvyšší úrovni, skupinovými faktory pod ním a specifickými faktory o další úroveň níž.

Strukturování výkonnosti pomocí kovariance mezi dimenzemi k identifikování faktorů výkonnosti je dalším a odlišným přístupem oproti např. Bormanovi a Motowidlovi (1993) a jejich dělení úkolové a kontextuální výkonnosti na základě odlišných způsobů přispění organizaci (Motowidlo & Kell, 2013).

2.2 Osobnost jako prediktor pracovní výkonnosti

V minulosti byla osobnost všeobecně kritizována jako neefektivní prediktor pracovní výkonnosti (viz např. Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Guion & Gottier, 1965; Mischel, 1968). Později ale začalo být uznáváno a dokumentováno, že osobnost predikuje a vysvětluje chování v pracovním prostředí (Barrick, 2005; Hogan, 2005). Jedním z důvodů, proč začala být osobnost v této oblasti uznávána jako prediktor bylo přijetí pětifaktorové teorie v oblasti psychologie osobnosti. Dalším důvodem byly empirické důkazy z 80. let o prediktivní validitě obecné mentální schopnosti (general mental ability) a v zájmu bylo nalézt další prediktory za účelem zvýšení inkrementální validity. Mnoho výzkumů bylo do té doby svými výsledky nekonzistentních, například kvůli do té doby nesjednocené terminologii pětifaktorové teorie. Metaanalýzy, které výsledky sjednocovaly začaly být v té době

přijatelnější analytickou metodou a zároveň stoupala i kvalita jejich provedení (Mount & Barrick, 1998).

Výzkum založený na konstruktově orientovaném přístupu, ve kterém byl a je primárně využíván model rysů „Velké pětky“ (viz např. Goldberg, 1993; Thurstone, 1934) konzistentně prokazuje, že osobnost predikuje pracovní výkonnost napříč různými zaměstnáními (Barrick, 2005). Velká pětka⁸ se skládá z 5 faktorů:

- a) Neuroticismus – Míra přizpůsobení nebo emocionální nestabilita. Rozlišuje mezi jedinci, kteří jsou náchylní k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům, a jedinci vyrovnanými a odolnými.
- b) Extraverze – Míra aktivace a potřeba stimulace interpersonálních interakcí společně s jejich kvalitou a kvantitou.
- c) Otevřenost vůči zkušenosti – Míra aktivního vyhledávání nových zážitků, tolerance k neznámému a jeho objevování.
- d) Přívětivost – Míra kvality interpersonální orientace na kontinuu soucítění – nepřátelskost, a to v myšlenkách, pocitech nebo činech.
- e) Svědomitost – Míra individuální úrovně při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl chování. Odlišuje spolehlivé a na sebe náročné lidi od lhostejných a nedbalých (Hřebíčková, 2011).

Výzkum opakovaně ukazuje, že 2 faktory obecně predikují celkovou pracovní výkonnost, a to svědomitost a emoční stabilita (druhý pól neuroticismu) (Barrick, Mount, & Gupta, 2003; Hogan & Holland, 2003; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge & Ilies, 2002). Koeficienty validity dosahují dle výzkumu Schmidta, Shaffera a Oha (2008) 0,22 pro svědomitost a 0,12 pro emoční stabilitu. Zaměstnanci s vysokou mírou svědomitosti jsou více predisponováni k tomu být organizovaní, disciplinovaní, spolehliví, pilní, metodičtí a přísní vůči sobě. S větší pravděpodobností než zaměstnanci s nízkou svědomitostí budou své úkoly plnit pečlivě, přebírat iniciativu při řešení problémů a zůstanou oddáni pracovnímu nasazení a soustředění na práci (Witt, Burke, Barrick, & Mount, 2002). Dle výzkumu je v rámci osobnosti pro manažery svědomitost tím nejdůležitějším osobnostním rysem v otázce přijetí jedince do zaměstnání (Dunn, Mount, Barrick, & Ones, 1995). Zaměstnanci s vysokou emoční stabilitou (nízkou mírou neuroticismu) jsou klidnější v situacích vyvolávajících distres, vykazují větší sebevědomí a oplývají vyšší resiliencí (Hogan & Holland, 2003). Ačkoliv je svědomitost lepším prediktorem pracovní výkonnosti, emoční

⁸ V anglickém jazyce Big Five, často se setkáme s pojmem Five-Factor Model (FFM). Pojmy jsou v literatuře někdy užívány zaměnitelně, ale liší se svým teoretickým původem.

stabilita lépe predikuje motivaci k výkonu (Hurtz & Donovan, 2000). Možným vysvětlením je, že zatímco emoční stabilita ovlivňuje pracovní výkonnost skrze motivaci, svědomitost výkonnost ovlivňuje jinými způsoby – svědomití jedinci jsou častěji metodičtí a rozhodní, což jim může dávat v mnoha zaměstnáních výhodu (Saucier & Ostendorf, 1999).

Přívětivost, otevřenost vůči zkušenosti a extraverte jsou také prediktory pracovní výkonnosti, ale záleží na specifických kritériích pozice (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Extraverte má například vliv na výkonnost v pozicích vyžadujících interakci s ostatními, převážně v případě, kdy se jedná o ovlivňování druhých a získávání vyššího statusu a moci. Hlavně na obchodních pozicích či v managementu vedou společenskost, asertivita, energičnost a ambice k pracovním úspěchům (Barrick et al., 2001). Přívětivost hraje ve výkonnosti roli převážně v případě interakcí zahrnujících pomáhání, kooperaci a péči o druhé, v případě práce v týmu hraje tedy přívětivost významnou roli (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). Jedinci s nízkou mírou přívětivosti se naopak vyznačují sníženou flexibilitou a intolerancí, vyšší svárlostí, a častěji se zapojují do kontraproduktivního chování. Otevřenost vůči zkušenosti se pojí s kreativitou a přizpůsobením se novému, jedinci s vyšší mírou otevřenosti vůči zkušenosti přinášejí více inovací do pracovního procesu a snadněji se přizpůsobují změně (George & Zhou, 2001; Lepine, Colquitt, & Erez, 2000).

Hogan (1983; 1996) aplikoval na pracovní prostředí socioanalytickou teorii. Teorie je založena na dvou předpokladech relevantních pro organizační chování:

- a) Lidé vždy žijí (pracují) ve skupinách.
- b) Skupiny jsou vždy strukturovány na základě hierarchie statusu.

Tyto předpoklady vedou ke dvěma všeobecným motivům či vzorcům chování, a to chování za účelem vycházení s ostatními (*getting along*) či překonání ostatních a získání vyššího statusu (*getting ahead*). *Getting ahead* koresponduje s úkolovou výkonností, zatímco *getting along* s kontextuální výkonností (Borman & Motowidlo, 1993). Hogan a Holland (2003) ve výzkumu přiřadili specifická kritéria pracovní výkonnosti buďto ke *getting along* nebo *getting ahead*. Pokud úspěšný pracovní výkon vyžaduje „*getting along*“, emoční stabilita, svědomitost a přívětivost by měli být nejlepšími prediktory. V případě „*getting ahead*“ by pracovní výkon nejlépe predikovaly emoční stabilita, extraverte a otevřenost vůči zkušenosti. Výsledky ukázaly důležitost párování specifických kritérií s odpovídajícími rysy a význam využití teorie při výzkumu osobnosti jako prediktivní prvek pracovní výkonnosti, neboť tato meta-analýza ukázala korelace pravých skóre od 0,34 po 0,43, což je více než v jiných meta-analýzách (Hogan, 2005).

Ones, Dilchert, Viswesvaran a Judge (2007) vznesli debatu o tom, že vztah mezi osobnostními rysy a pracovní výkonností nemusí být lineární, jak se v literatuře obecně uvádí a jak se běžně s prediktory pracuje při výběru zaměstnanců (viz např. Coward & Sackett, 1990; Schmidt & Hunter, 1998). Již Murphy (1996) předpokládal, že vztah mezi pracovní výkonností a osobností (převážně svědomitostí) pravděpodobně není lineární, ale nelineární, a to ve tvaru připomínajícím obrácené U. Také dle metaanalýzy Barricka a Mounta (1991) jsou korelace osobnostních rysů s výkonností nízké kvůli nelineárním korelacím.

Výzkum Le et al. (2011) ukázal nelineární vztah mezi osobnostními rysy svědomitost a emoční stabilita a úkolovou výkonností, OCB i CWB. Jak již bylo zmíněno, jedinci skórující výše ve svědomitosti vykazují vyšší pracovní výkonnost díky svému plánování, metodičnosti či pilnosti. Po dosažení určitého bodu může být ale svědomitost naopak limitující. Nadměrně svědomití jedinci mohou být považováni za rigidní, nepřizpůsobivé až kompulsivní perfekcionisty. Mohou věnovat příliš pozornosti detailům a přehlédnout důležitější úkoly (Mount, Oh, & Burns, 2008). Rigidita u přílišně svědomitých lidí může také vést k utlumení učení se novým dovednostem a vést tak k nižší výkonnosti (Lepine et al., 2000). Teoretické vysvětlení pro nelineární vztah mezi svědomitostí a OCB či CWB ale autoři Le et al. (2011) neuvádí.

Emoční stabilita reflektuje dispozici kontrolovat negativní emoce a emocionální kontrola je zapotřebí k udržení pozornosti, která má být věnována pracovním úkolům (Kanfer & Ackerman, 1989). Vztah proměnných ve tvaru obráceného U je dosti známý díky Yerkes – Dodsonovu zákonu o vztahu motivace a výkonu, podle kterého klesá výkon nejen při velmi nízké motivaci, ale i při velmi vysoké motivaci a aktivaci (Yerkes & Dodson, 1908). Podobné výzkumy s tímto fenoménem byly dále realizovány i ve vztahu výkonu a emocionality, anxiety, tenze a stresu. Typickým zjištěním je, že extrémní póly emocionality mají negativní vliv na výkon, a při směřování k průměru se výkon zlepšuje (Eysenck, 1989; Hancock & Ganey, 2003; Teigen, 1994). Easterbrook (1959) předpokládá, že emoční vypětí zužuje rozsah využití podnětů. S narůstající mírou emocí se z počátku výkon zlepšuje, jelikož jedinci pomáhá koncentrovat se na relevantní úkol a ignorovat nerelevantní podněty, ale jen do určitého bodu.

Dle Nettleho (2006) není úzkostný aspekt neuroticismu vždy špatný pro výkonnost. Mírná úroveň úzkosti může naopak vést k činnosti a být svým způsobem motivující. Korelace mezi OCB a emoční stabilitou je interpretována tak, že k chování spadajícímu do OCB je potřeba snížení emočního vyčerpání. Naopak vyhořelí jedinci mohou mít dojem

nespravedlivého jednání a neangažovat se tedy do organizačně přínosných aktivit. Výhoda nízkého působení stresu v případě hodně vysoké míry emoční stability může být ale již zbytečná, čímž vysvětlují autoři Le et al. (2011) nelineární vztah OCB a emoční stability. I v případě CWB se jedná o vliv stresu (Fox, Spector, & Miles, 2001) jako příčiny antiorganizačního chování skrze negativní emoce a nelineární vztah je tak vysvětlen podobným způsobem jako u OCB.

Zakřivení regresní přímky je ovlivněno také komplexností práce. Pro oba zmíněné osobnostní rysy platí, že čím je práce jednodušší, tím zakřivenější je křivka. Výzkumy osobnosti a pracovní výkonnosti na vzorku zaměstnanců s komplexní pracovní činností tedy naznačuje lineární vztah mezi proměnnými, zatímco výzkum zaměstnanců s prací jednodušší vedl k nelineárním korelacím (Le et al., 2011). Obecně ukázal tento výzkum, že vztah mezi osobností a pracovní výkonností není tak přímočarý, jak se zdálo.

3 Interpersonální facilitace jako dimenze kontextuální výkonnosti

Van Scotter (1994) pojímá pracovní výkonnost podobně jako Borman a Motowidlo (1993). Celkovou výkonnost rozděluje na výkonnost úkolovou a kontextuální. *Interpersonální facilitace* (interpersonal facilitation) je dle autora jednou ze dvou dimenzí kontextuální výkonnosti⁹. Druhou doménou je *dedikace práci* (job dedication).

Konstrukt kontextuální výkonnosti je poměrně široký. Zahrnuje jak interpersonální složku jako např. udržování vztahů se spolupracovníky, tak motivační složku v podobě např. samostatné požádání o zadání náročného úkolu. Toto rozlišení mezi interpersonální a motivační komponentou v rámci výkonnosti se již objevilo v jiných výzkumech (viz např. Borman, White, & Dorsey, 1995; Campbell, McHenry, & Wise, 1990; MacKenzie et al., 1991; Motowidlo, Packard, & Manning, 1986; Smith et al., 1983). Van Scotter na základě tohoto rozšířeného rozdělení komponent vytvořil dvě dimenze kontextuální výkonnosti. Motivační komponentu v podobě dedikace práci a interpersonální komponentu v podobě interpersonální facilitace.

Zaměstnanci skórující vysoko v dedikaci práci věnují pozornost detailům, starají se o vybavení organizace, jsou vytrvalí v překonávání překážek za účelem dokončení pracovních cílů, hledají inovativní řešení, pracují tvrdě, snaží se stát experty po technické stránce zaměstnání, nastavují si vysoké cíle a dodržují pravidla. Preferují práci, u které je zjevné přispění jedince a volí si středně těžké úkoly. Z dlouhodobého hlediska se dedikace práci pojí se sebevzděláváním ke zlepšení pracovních dovedností, cílením na důležitější pracovní cíle a získávání více zodpovědnosti (Van Scotter, 1994).

Interpersonální facilitaci definoval autor jako míru pomáhání ostatním, přispívání k jejich úkolové výkonnosti a pomáhání udržovat sociální a psychologické klima, které facilituje dosažení organizačních úspěchů. Interpersonální facilitace se skládá z několika druhů vzájemně souvisejícího chování – kooperace, pomáhání, ohleduplnost, altruismus a snaha ovlivnit kladně chování (související s prací) ostatních. Jedinci skórující vysoko na škále interpersonální facilitace efektivně spolupracují s druhými, pomáhají ostatním, i když to není jednoduché, naslouchají problémům druhých, nabízejí rady, vycházejí vstříc názorům a nápadům ostatních, jejich přístup je pozitivní, jsou schopni umírnit konflikty,

⁹ Van Scotterovo dělení kontextuální výkonnosti bychom mohli zařadit mezi další konstrukty pracovní výkonnosti v kapitole 2.1. Vzhledem k orientaci empirické části diplomové práce je interpersonální facilitaci ale věnována samostatná kapitola.

zapojují se do neformálních akcí se spolupracovníky, vykazují loajalitu, důvěru a zájem, podporují ostatní k organizačně žádoucímu chování a před jednáním zvažují zájmy a pocity druhých. George a Brief (1992) poznamenali, že tento druh chování přispívá k atmosféře pracoviště a navozuje pozitivní náladu mezi spolupracovníky. Jedinci skórující na škále nízko vykazují negativní postoje, mluví příliš hlasitě v nevhodnou dobu, stěžují si na své kolegy, nadřizené či podřizené na veřejnosti, odmítají spolupracovat, jednají agresivně, lžou či rozšiřují pomlvy, manipulují s druhými, nejsou ochotni pomoci a stěžují si na pracovní podmínky. Toto chování znehodnocuje klima pracoviště a rozptyluje zaměstnance při jejich pracovních povinnostech (Van Scotter, 1994).

Výzkum ukázal, že úkolová výkonnost, interpersonální facilitace i dedikace práci jsou důležitými a rozlišitelnými komponentami hodnocení supervizorů v rámci celkové pracovní výkonnosti. Při adjustování reliability ale pouze úkolová výkonnost a interpersonální facilitace ukázaly, že vysvětlují jedinečný rozptyl celkové výkonnosti (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

3.1 Osobnost a interpersonální facilitace

Ve výzkumu Van Scottera (1994) korelovala interpersonální facilitace se svědomitostí ($r = 0,11$), extravertí ($r = 0,09$), přívětivostí ($r = 0,16$) a pozitivní afektivitou ($r = 0,11$), což může napovídat teoretickým předpokladům, že chování odpovídající interpersonální facilitaci je předurčeno interpersonální orientací (Cooper & Hazelrigg, 1988; Gurtman, 1992) a interpersonálními dovednostmi (Birtchnell, 1990; Furnham & Capon, 1983), ačkoliv nedosahují korelace příliš uspokojivých hodnot. Právě interpersonální orientace a dovednosti jsou spojovány s extravertí a přívětivostí (Costa & McCrae, 1992; Seitzl, 2012) a pozitivní afektivitou (Watson & Clark, 1992). Vysvětlení pro korelaci se svědomitostí Van Scotter neposkytl, ale vzhledem k průměrné interkorelaci celkové výkonnosti, dedikaci práci a interpersonální facilitaci ($r = 0,40$) a obecně známému vlivu svědomitosti na výkonnost je korelace vcelku pochopitelná.

Hoganová, Rybicki a Borman (1998) ve výzkumu využili škály interpersonální facilitace a HPI (Hogan Personality Inventory). S interpersonální facilitací korelovaly škály *stabilita* ($r = 0,21$) a *systematičnost* ($r = 0,17$). Stabilita je popsána jako sebevědomí, sebevědomí a vyrovnanost pod tlakem. Jedinci skórující vysoko ve stabilitě se přizpůsobují rychle se měnícímu pracovnímu prostředí a pracovní zátěži, zůstávají klidní i pod tlakem a nereagují negativně na distress, jsou důvěřiví a optimističtí. Stabilita z HPI koreluje s emocionální stabilitou průměrně 0,69. Systematičnost lze popsat jako sebe-disciplínu, odpovědnost a

svědomitost. Lidé skórující vysoko v systematickosti jsou metodičtí, spolehliví, organizovaní a zodpovědní. Drží se vysokých pracovních standardů a jsou popisováni jako ti, kteří se soustředí na detaily a správné procesy. Před rozhodnutím zjišťují co nejvíce potřebných informací. Systematickost průměrně koreluje 0,47 se svědomitostí z pětifaktorového modelu (Robert Hogan & Hogan, 2007). Výsledky výzkumu mohou být překvapivé vzhledem k tomu, že by s interpersonální facilitací měly prvořadě korelovat škály *sebeprosazení*, *sociabilita* či *kooperativnost*.

Harzer a Ruch (2014) zkoumali vztah silných stránek charakteru (Peterson & Seligman, 2004) a interpersonální facilitace. Silné stránky charakteru definují autoři jako morálně pozitivně hodnocené osobnostní rysy, které lidem pomáhají růst a vedou je ke správnému chování. Správné chování může dle autorů být produktivní a prospěšné v pracovním prostředí a promítnout se tak na pracovní výkonnosti (Christopher Peterson & Park, 2006). Zároveň mají silné stránky charakteru interkulturní vliv na pracovní spokojenost (Peterson, Park, Hall, & Seligman, 2009). Silné stránky charakteru mají stanoveny 24 dimenzí, které jsou měřeny pomocí nástroje Values in Action (Peterson, Park, & Seligman, 2005), dimenze jsou také rozděleny do 6 kategorií (např. občanské, emocionální, interpersonální). Interpersonální facilitace hodnocená supervizory korelovala s dimenzemi z interpersonální a občanské kategorie – *férovosti* (např. Dávat všem stejnou šanci.), *laskavosti* (např. Dělat dobré skutky, pomáhat druhým a starat se o ně.), *týmovou prací* (např. Být loajální ostatním.) a *vůdcovstvím*. To jsou silné stránky, které by mohly podporovat jedince k pomáhání, kooperaci a zdvořilosti k ostatním, což je chování, které by mělo být předpokládáno také u interpersonální facilitace. Vůdcovství navíc zahrnuje podporu k dotahování věcí do konce a udržování dobrých vztahů uvnitř kolektivu, což je také důležitým aspektem interpersonální facilitace (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001).

4 Pracovní výkonnost z hlediska vztahové vazby

Podle Mikulincera a Shavera (2007) sahá sociálně-psychologický přístup k teorii vztahové vazby za hranice blízkých vztahů a ovlivňuje i důležité organizační procesy a výsledky. Organizace jsou komplexními, neodmyslitelně interpersonálními subjekty, které od zaměstnanců vyžadují navazování a udržování horizontálních i hierarchických vztahů, vytváření si rolí, komunikaci, koordinaci a vzájemnou závislost na ostatních s cílem naplnění organizačních norem a cílů (Simpson & Rholes, 2015). Jak ukázaly výzkumy Hazanové a Shavera (1990), styly (typy) vazby predikují pracovní orientaci, postoje i motivaci, a od publikace jejich článku vzrostla literatura orientovaná na roli teorie vztahové vazby v organizačním prostředí. Studie Hazanové a Shavera nastínila totiž mimo jiné to, že úzkostní jedinci mají významné obavy o svou vlastní pracovní výkonnost, ale zároveň se cítí nedocenení a obávají se, že budou zavrženi svými kolegy v případě podání špatného výkonu. Úzkostní jedinci také reportovali, že jejich starosti týkající se lásky zasahují do pracovního výkonu, a že po obdržení pochvaly polevují na výkonnosti. To naznačuje, že je jejich hlavní motivací v zaměstnání získat si obdiv druhých. Tím položili autoři základ výzkumu vztahové vazby a pracovní výkonnosti.

Využití vztahové vazby jako teoretického rámce ve výzkumu organizačního chování také ukázalo, že dokáže vysvětlit rozptyl i za hranice Velké pětky (viz např. Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2011; Richards & Schat, 2011). Pracovní výkonnost je jednou z nejvíce zkoumaných domén organizačního chování mezi výzkumníky vztahové vazby, konkrétně více interpersonální aspekty výkonnosti jako jsou OCB a CWB jsou předmětem výzkumu. A to nejen kvůli interpersonální podstatě vztahové vazby, ale také protože výskyt OCB a CWB je pravděpodobnější, když si jedinci mezi sebou zformovali (nebo selhali zformovat) pevnější vztahy (Harms, 2011).

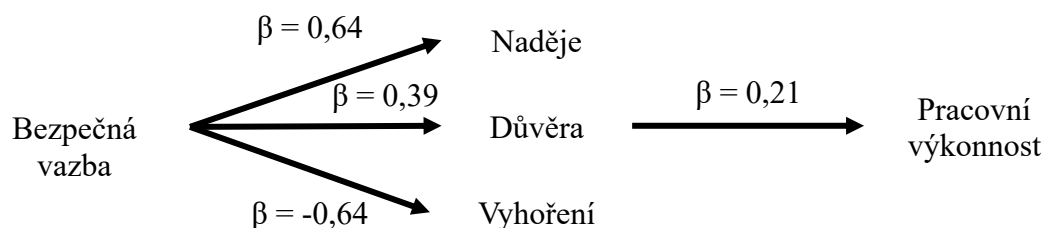
4.1 Vztahová vazba a celková pracovní výkonnost

Neustadt et al. (2011) využili ve výzkumu pro změření vztahové vazby AAW (Adult Attachment in the Workplace), AAW má 2 dimenze, a to *nejistou vazbu v práci* (IAW) a *bezpečnou vazbu v práci* (SAAW). Hodnocení pracovní výkonnosti účastníků výzkumu získali od manažerů organizace. Hodnocení bylo vyneseno na škálu Likertova typu, která charakterizovala dosažení cílů stanovených systémem vyvážených ukazatelů podniku. Ve výzkumu byla měřena i Velká pětka, sebehodnocení, rys emoční inteligence (trait emotional intelligence) a karierní potenciál, který také poskytla organizace. Mnohonásobná lineární regrese ukázala, že karierní potenciál vysvětluje 9 % rozptylu celkové pracovní výkonnosti,

svědomitost dalších 12 %, rys emoční inteligence 3 % a při zařazení vztahové vazby do modelu vysvětlila dimenze SAAW další 3 % rozptylu. Jakmile byla ale vztahová vazba brána v potaz, rys emoční inteligence již nebyl signifikantním prediktorem výkonnosti, vztahová vazba a rys emoční inteligence spolu tedy sdíleli velkou část rozptylu, interkorelace mezi nimi byla 0,55. Při odstranění ostatních proměnných z modelu vysvětlovala samotná dimenze SAAW 14 % rozptylu pracovní výkonnosti. SAAW do značné míry korelovalo se svědomitostí ($r = 0,23$). V rámci pracovní výkonnosti spolu sdílely SAAW a svědomitost 32 % rozptylu, tudíž byla vztahová vazba nezávislým prediktorem pracovní výkonnosti. Dle autorů bylo důležité poznamenat, že jestliže je vztahová vazba proměnlivá u dospělých, a to i v pracovním prostředí, nejedná se pouze o zdroj informací, který lze využít k výběru zaměstnanců, ale také o možnost využití teorie ze strany managementu pro rozvoj vztahové vazby zaměstnanců a tím navýšení jejich pracovní výkonnosti.

Simmons, Gooty, Nelson a Little (2009) využili ve výzkumu dimenzi vztahové bezpečnosti z Self Reliance Inventory (SRI) (Joplin, Nelson, & Quick, 1999). Do modelu, kterým měřili úkolovou pracovní výkonnost, zahrnuli naději, dimenzi vyhoření a důvěru v nadřízeného. Pracovní výkonnost hodnotili ti nadřízení, o kterých se hodnocení jedinci vyjadřovali v rámci škály důvěry. Autoři navrhli model, ve kterém bezpečná vazba ovlivňuje naději, vyhoření a důvěru, které zase ovlivňují pracovní výkonnost. Pro ověření vlivu vztahové vazby jakožto latentní proměnné využili modelování pomocí strukturálních rovnic (SEM), ve kterých 3 zmíněné dimenze figurovaly jako manifestní proměnné. Výsledky modelu znázorňuje obr. č. 3.

Obrázek č. 3 Finální strukturální model (Simmons et al., 2009)



Ve vztahu manifestních proměnných a pracovní výkonnosti se ukázala jako signifikantní pouze důvěra v nadřízeného. Výsledky tedy naznačují, že bezpeční jedinci mají větší tendenci důvěřovat svému nadřízenému, což zvyšuje jejich pracovní výkonnost. To koresponduje s poznatky Mayera a Gavina (2005), že zaměstnanci, kteří důvěřují svým nadřízeným jsou více soustředění a zaměřeni na svou práci a nemusí si „hlídat záda“.

Nezmapovaným tématem je dále například jak by mohlo porušení této důvěry ovlivnit pracovní výkonnost a jakou roli by v tomto hrála vztahová vazba (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007; Simmons et al., 2009).

4.2 Vztahová vazba a Organizational Citizenship Behavior

Little, Nelson, Wallace a Johnson (2011) provedli výzkum vztahové vazby a OCB. Vztahová vazba byla měřena pomocí Self Reliance Inventory modifikovaného pro reprezentování vazby v pracovním prostředí. SRI obsahuje 3 dimenze – *vzájemnou závislost* (interdependence), *protizávislost* (counterdependence) a *nadměrnou závislost* (overdependence). OCB bylo ve studii měřeno pomocí nástrojů OCB-I a OCB-O (Williams & Anderson, 1991), přičemž OCB-I je orientováno na pomoc ostatním uvnitř organizace, zatímco OCB-O cílí na zlepšení fungování organizace (Organ, 1988). Dimenze interdependence signifikantně korelovala 0,12 s OCB-I a dimenze overdependence korelovala -0,19 s OCB-I a -0,23 s OCB-O. Ve výzkumu sledovali autoři i vitalitu (vigor) na pracovišti. Ta značí pozitivní afektivní stav reflektující fyzickou zdatnost, emoční energii a kognitivní připravenost (Shirom, 2004). Jedinci skórující výše v interdependence vykazovali vyšší míru vitality, která se dle autorů promítla právě do OCB-I. Lidé s bezpečnou vazbou mají větší tendenci pomáhat těm, kteří mají mnoho práce, být po ruce nadřízeným či nestěžovat si na nepodstatné věci. Pocit bezpečí v rámci pracovních vztahů dává dle autorů větší volnost vitalitě v podobě energie, kterou mohou investovat do pozitivních výsledků – do OCB. U vyhýbavých a úzkostných jedinců je podle výzkumu méně pravděpodobné zapojování do chování charakterizovaným jako OCB, kvůli potlačení negativních pocitů u vyhýbavých, a naopak hyperaktivaci negativních emocí u úzkostných jedinců, což snižuje jejich vitalitu a tím i OCB.

Geller a Bamberger (2009) se zabývali vlivem vztahové vazby na instrumentální pomáhání. To bylo definováno jako projevy ohleduplnosti a kooperace zaměřené na pomoc ostatním s jejich pracovními úkoly nebo řešení problémů s prací spojenými (Anderson & Williams, 1996; Van Dyne et al., 1995), což se překrývá s vymezením interpersonální facilitace. Autoři označili instrumentální pomáhání za interpersonální OCB. Instrumentální pomáhání nebylo měřeno výpověďmi o vlastní osobě. Namísto toho byly respondentům poskytnuty seznamy se jmény jejich kolegů a otázkami na ně. To by mělo poskytovat více reliabilní data v rámci měření interpersonálních vztahů (Labianca, Brass, & Gray, 1998; Marsden, 1990). Vztahová vazba byla měřena pomocí hebrejské verze škály Experiences in Close Relationships (Brennan et al., 1998). Regresní analýza ukázala signifikantní negativní

vztah mezi instrumentálním pomáháním a úzkostností. V následujícím kroku byla do modelu přidána vyhýbavost, která se neukázala jako prediktor. V dalším kroku byla ale přidána interakce úzkostnosti a vyhýbavosti, kde se ukázalo, že i vyhýbavost hraje roli. Ve výzkumech dospělých v rámci intimních vztahů je ale vztah úzkostnosti a péče či pomáhání kladný (viz např. Feeney & Collins, 2001). Pro neočekávaný negativní vztah úzkostnosti a pomáhání existuje možné vysvětlení. Podle Roma a Mikulincera (2003) způsobuje vztahová úzkostnost adoptování alternativních dysfunkčních strategií závislých na subjektivním vnímání toho, jestli je vztah mezi úzkostným jedincem a druhou osobou silný či slabý. V případě silného vztahu se jedinec více upíná na druhého a intenzivněji se mu snaží pomoci, aby si zajistil jeho přízeň. Naopak v případě méně intimních vztahů je pomoc druhým limitována vzhledem k tomu, že pojetí interakce s druhými vnímají úzkostní jedinci jako ohrožující, a ohrožení se snaží limitovat na minimum (Gillath et al., 2005). Dalším vysvětlením je snaha o ušetření zdrojů a energie určené na naplnění potřeb druhých tak, aby tyto zdroje zůstaly pro blízké vazbové osoby. Využití těchto zdrojů v zaměstnání by ohrozilo pozdější snahu o naplnění potřeb vazbové osoby (Shaver & Mikulincer, 2002). V tomto případě se tedy jedná o příhodnou ukázkou dynamiky vztahové vazby a toho, že není možné generalizovat výsledky intimních vztahů na vztahy v pracovním prostředí. Ačkoliv předpoklad negativního vztahu vyhýbavosti a instrumentálního pomáhání potvrzen nebyl, interakce škál ukázala signifikantní a teoreticky odůvodnitelné výsledky. Negativní vztah se totiž ukázal pouze u jedinců s vysokou mírou vyhýbavosti a nízkou mírou úzkostnosti – dle Bartholomewové a Horowitzové (1991) distancovaně vyhýbavých. S přibývajícím mírou úzkostnosti se u jedinců s vysokou mírou vyhýbavosti (podle zmíněných autorů bázlivě vyhýbavých) negativní vztah pomáhání vytrácel. Feeney a Collins (2001) navrhují, že bázlivě vyhýbaví jedinci mohou mít tendence využívat egoistického a manipulativního pomáhání za účelem získat podporu a přízeň druhých a přitom si od nich zachovat emoční vzdálenost. Takto konfliktní zájmy nastiňují, že by vyšší míra úzkostnosti mohla vyrovnávat přirozenou snahu o vyhýbání se interakcím u vyhýbavých jedinců, což data v rámci pracovního prostředí naznačují (Geller & Bamberger, 2009).

Významný výzkum vztahové vazby v pracovním prostředí realizovali Richards a Schat (2011). Ten zahrnoval nejen OCB-I a OCB-O, ale i Velkou pětku, pozitivní a negativní afektivitu, organizační oddanost a další proměnné. K měření vztahové vazby adaptovali ECR (Brennan et al., 1998) pro potřeby organizačního výzkumu, zaměnili slova „partner“ za „ostatní“ a provedli vlastní validizační studii. Tím vznikla škála Experience of Relationships Scale (ERS). OCB měřili pomocí zkrácené škály Podsakoffa et al. (1990).

OCB-I tvořili položky škál *altruismus* a *zdvořilost*, které jsou do určité míry podobné položkám interpersonální facilitace. OCB-O pak položky škál *svědomitost*, *občanská ctnost* a *férovost* (viz kapitola 2.1.2.), škály OCB vyplnili nadřizení. Vztahová úzkostnost korelovala jak s OCB-O ($r = -0,46$), tak OCB-I ($r = -0,30$). Vztahová vyhýbavost korelovala s OCB-O ($r = -0,16$), korelace s OCB-I ($r = -0,13$) již ale nebyla signifikantní. Když autoři podrobili data regresní analýze a kontrolovali věk, rod, dimenze Velké pětky, afektivitu i organizační oddanost, vztahová úzkostnost stále vysvětlovala část rozptylu ($\Delta R^2 = 0,02$) nad rámec kontrolovaných proměnných v rámci OCB-O. Vztahová úzkostnost tak byla po negativní afektivitě druhým nejsilnějším prediktorem OCB-O s poměrem 18,5 % z vysvětleného rozptylu. Výzkum tak opět ukazuje, že úzkostní jedinci mají tendenci méně se zapojovat do prospěšného chování orientovaného na organizaci, což naznačuje, že jejich zaujatost vlastními nenaplněnými potřebami může zasahovat do správného fungování v zaměstnání.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Výzkumný problém, cíle a hypotézy

Výzkum Hazanové a Shavera (1990) byl jedním z prvních výzkumů, které rozšířily pronikání teorie vztahové vazby do psychologie práce a organizace. Ačkoliv bylo od té doby realizováno množství studií dokazujících její užitečnost v psychologickém výzkumu pracovního chování, hlavní proud psychologie práce tento fakt ignoroval. Jednou z příčin nepřijetí byla převaha rysové teorie (Harms, 2011). Ta stojí na extenzivních empirických podkladech svědčících o její užitečnosti, jak v rámci pracovního chování obecně, tak konkrétně v kontextu s pracovní výkonností (Barrick et al., 2001). Zvláštní pozornost pak dostávají aspekty pracovní výkonnosti, které jsou více interpersonální, konkrétně OCB a CWB (Dalal, 2005).

Ačkoliv byly tyto konstrukty ve spojitosti s teorií vztahové vazby několika výzkumy zkoumány (Geller & Bamberger, 2009; Little et al., 2011; Neustadt et al., 2011), v našem prostředí se jedná o neprobádané téma. Zapotřebí je zkoumání působení vztahové vazby na biodatech.

Předložená práce ověřuje vztah mezi dimenzemi vztahové vazby a konkrétní složkou kontextuální pracovní výkonnosti – interpersonální facilitací.

5.1 Výzkumné cíle práce

Cíly této práce je:

- Prohloubit poznatky o možnostech predikce pracovní výkonnosti s ohledem na strukturu celkové pracovní výkonnosti s využitím dimenzí vztahové vazby.
- Posoudit, zda lze predikovat dimenzi kontextuální pracovní výkonnosti, označované jako interpersonální facilitace, interpersonální deaktivací a interpersonální hyperaktivací.
- Prozkoumat, zdali hraje interpersonální hyperaktivace a interpersonální deaktivace roli při predikci interpersonální facilitace v případě odlišení respondentů dle míry interpersonální facilitace v rámci snížení vlivu hodnocení jednotlivými hodnotiteli.
- Ověřit základní psychometrické vlastnosti Škály interpersonální facilitace.

5.2 Hypotézy výzkumu

Pro naplnění stanovených cílů výzkumu byly stanoveny 4 hypotézy:

H₁: Tendence k interpersonální hyperaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.

H₂: Tendence k interpersonální deaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace

H₃: Tendence k interpersonální hyperaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace při rozdělení respondentů na 2 skupiny dle míry interpersonální facilitace.

H₄: Tendence k interpersonální deaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace při rozdělení respondentů na 2 skupiny dle míry interpersonální facilitace.

6 Metodika výzkumu

6.1 Metody

Pro účely výzkumu byly použity 2 metody sběru dat. Inventář Experiences in Workplace Relationships – Individual (Seitl, Seitlová, & Střelec, 2017) sloužící k posouzení vztahové vazby jedince v pracovním prostředí, a Škála interpersonální facilitace, která slouží k hodnocení zaměstnance hodnotitelem.

Dotazníkové šetření obsahovalo také základní socio-demografické údaje, kterými byly věk a rod respondenta.

6.1.1 Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I)

EWR-I je sebesposuzovací nástroj k diagnostice vztahové vazby v pracovním prostředí. Jeho 45 položkovou verzi o 3 dimenzích publikovali Seitl, Seitlová a Střelec (2017). V této práci byla použita dosud nepublikovaná 19 položková verze o 2 dimenzích – *interpersonální deaktivace* a *interpersonální hyperaktivace* (Seitl, Charvát, Střelec, & Seitlová, nedat.). 19 položková verze nabývala hodnot vnitřní konzistence $\alpha = 0,79$ pro škálu interpersonální deaktivace a $\alpha = 0,81$ pro škálu interpersonální hyperaktivace. Škála interpersonální deaktivace (9 položek) popisuje deaktivální strategie a škála interpersonální hyperaktivace (10 položek) strategie hyperaktivální. Uvedená 45 položková verze byla standardizována na 575 respondentech skládajících se ze 3 skupin – hasiči, zaměstnanci výrobní společnosti a absolventi vysoké školy do 12 měsíců po promoci. Vnitřní konzistence škál nabývala hodnot $\alpha = 0,82-0,87$. Souběžná validita EWR-I byla testována pomocí ECR-CZ (Seitl et al., 2016). Hlavním přístupem při vzniku položek metody bylo nepřímé měření vztahové vyhybavosti a úzkostnosti skrze jejich vyjádření v pracovním chování, což je pro zaměstnance potenciálně přijatelnější. Položky interpersonální hyperaktivace jsou definovány jako strategie pramenící z pocitu bezmoci, který je způsobený neefektivní regulací distresu a hodnocení sama sebe jako zranitelného a osamělého. Položky interpersonální deaktivace jsou definovány jako strategie se zdrojem v distresu vznikajícím při selhání v nabytí či udržení blízkosti. Škály obsahují položky popisující behaviorální projevy pozorovatelné u daných sekundárních strategií s teorií dynamiky vztahové vazby v pracovním kontextu, další položky popisují pocity respondenta vůči spolupracovníkům bez jejich pozorovatelného chování.

Definici položek ovlivnilo několik teoretických a výzkumných zdrojů. Mezi ty patřila teorie dynamiky nastíněná Mikulincerem a Shaverem (2007), škála ECR (Brennan et al., 1998), položky BIP (Hossiep, Paschen, Hoskovcová, & Vybíralová, 2003), které silně

korelovaly s dimenzemi ECR (Seitl & Charvát, 2018), škála AAW (Neustadt et al., 2011), výsledky výzkumu Seitlové a Dvořáčkové (2016), a výsledky výzkumu Střelce (2016).

Pro hodnocení souhlasu či nesouhlasu s položkami bylo využito 7-bodové škály Likertova typu s póly 1-rozhodně nesouhlasím a 7-rozhodně souhlasím. 7-bodová škála byla zvolena s ohledem na její využití v předchozím výzkumu vztahové vazby (Seitl et al., 2016) a také pro zvýšení validity a reliability metody (Lozano, García-Cueto, & Muñiz, 2008).

Inventář obsahuje 3 inverzní položky – 2 obsahuje interpersonální hyperaktivace a 1 interpersonální deaktivace.

6.1.2 Škála interpersonální facilitace

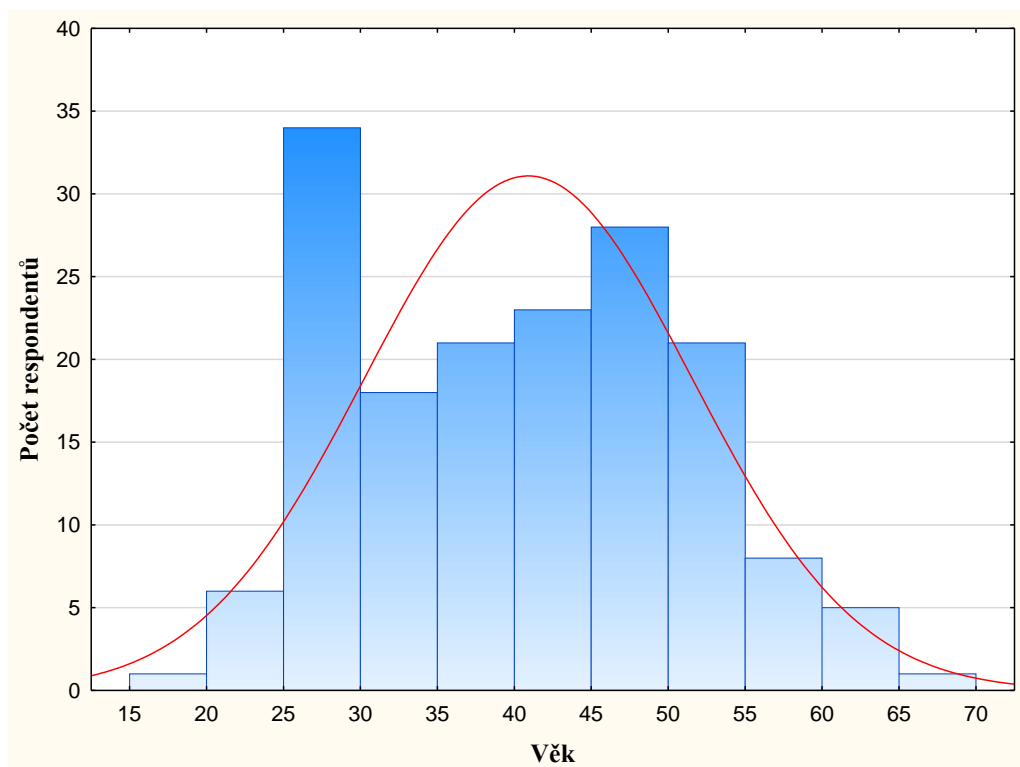
Škála interpersonální facilitace popisuje nápomocné, ohleduplné a kooperující chování. Obsahuje 13 položek vyjadřujících např. slušné chování vůči spolupracovníkům, efektivní komunikaci či spolupráci, podporu nebo naslouchání. Původní škála v anglickém znění (Van Scotter, 1994) byla přeložena autorem diplomové práce ve spolupráci s vedoucím diplomové práce. Vzhledem k tomu, že se jedná o metodu využívanou ve výzkumné praxi bez předchozího využití v českých podmínkách či v českém překladu nebo standardizace byl volný překlad metody za pomoci vedoucího diplomové práce shledán za dostačující. Vnitřní konzistence škály nabývala v anglickém originále hodnoty $\alpha = 0,94$. Škála je určena k posouzení chování respondenta hodnotitelem. Položky byly hodnoceny na 5-bodové ordinální škále značící s jakou pravděpodobností zaměstnanec při výkonu své práce vykazuje dané chování. 1 značilo s nízkou pravděpodobností a 5 značilo s vysokou pravděpodobností. Interpersonální facilitaci podrobněji popisuje 3. kapitola. Ukázka škály a její zadání ve výrobní společnosti je uvedena v příloze č. 2.

6.2 Specifikace výběrového souboru

Data pro EWR-I byla získána od 265 respondentů. Z toho bylo 99 vyřazeno z důvodů nemožnosti spárovat data, duplikace dat, či zjevně nevalidního vyplnění inventáře. Jeden z vyřazených respondentů ukončil v 6-9 měsíčním mezidobí pracovní poměr. Výběrový soubor v konečném výsledku čítá $N = 166$ respondentů, z toho mužů $n = 112$ (67,5 %) a žen $n = 54$ (32,5 %). Průměrný věk celého souboru je 40,9 let, min. = 20, max. = 66, SD = 10,65. Respondenti byli technicky kvalifikovaní zaměstnanci výrobní společnosti, zabývající se lehkým strojírenstvím a optickou výrobou. Dále bylo do výzkumu zapojeno 52 hodnotitelů, kteří po 6-9 měsících vyplnili hodnocení pro jednotlivé respondenty. Každý respondent byl hodnocen jedním hodnotitelem. Někteří hodnotitelé hodnotili více respondentů, min. = 1, max. = 15. Hodnotiteli byli přímí nadřízení respondentů.

Respondenti byli získáni nepravděpodobnostním výběrem, konkrétně záměrným výběrem přes instituci. Sběr dat probíhal kombinovaně metodou tužka-papír a online. Metodou tužka-papír bylo získáno 28 respondentů. Skrze online portál vyplnilo inventář EWR-I 138 respondentů.

Graf č. 1: Věkové rozložení respondentů ve výběrovém souboru (N = 166)



6.3 Výzkumný design a postup

Pro ověření, zdali lze predikovat dimenzi kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace pomocí dimenzí vztahové vazby byl zvolen kvantitativní design s časovým odstupem mezi měřeními.

V únoru a březnu 2017 byla sbírána data pomocí EWR-I kombinovaně skrze metodu tužka-papír či online. Zaměstnanci společnosti byli požádáni o vyplnění inventáře svými nadřízenými. Ti, kteří běžně pracují u počítače, využívali možnosti vyplnění skrze online prostředí. Zaměstnanci, kteří u počítače nepracují, dostali metodu tužka-papír. Vyplněné inventáře vraceli různými způsoby, vhažovali je do schránek důvěry, které jsou rozmístěny po společnosti či je odevzdávali svým nadřízeným. Vzhledem k charakteru výzkumu nebylo možné kontrolovat způsob, jakým byly informace o vyplnění inventáře nadřízenými sdělovány, dle sdělení se také odvíjel způsob odevzdání. Zaměstnanci vyplňovali metodu v pracovní době. V rozmezí 6-9 měsíců po vyplnění EWR-I obdrželi přímí nadřízení

respondentů k vyplnění Škálu interpersonální facilitace online pro jednotlivé respondenty. Pro sběr dat online byla použita komerční služba Survio. Výzkumný design považujeme vzhledem k časovému odstupu mezi sběrem jednotlivých dat za prediktivní.

Vyexportovaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel 2016, Statistica 13, SPSS 22 a Lisrel 8.8.

6.4 Etické aspekty výzkumu

Respondenti byli informováni o podstatě výzkumu a tom, že data nebudou nijak využita společností. Vzhledem k nutnosti spárovat data EWR-I s hodnocením nadřazených byl zvolen identifikační kód. Identifikačním kódem respondenta bylo osobní číslo zaměstnance, které vyplnil do inventáře. Hodnotitelé obdrželi Škálu interpersonální facilitace s jednotlivými osobními čísly zaměstnanců. Data byla posléze párována pomocí těchto kódů, čímž se zaručila anonymita dat na straně výzkumníků. Data byla získána a zpracována v souladu se zákonem 101/2000 Sb v době jeho platnosti. o ochraně osobních údajů. Respondenti byli také srozuměni, že sesbíraná data budou sloužit k výzkumu Katedry psychologie Univerzity Palackého. V případě vyplnění dotazníku formou tužka-papír stvrdili svůj souhlas o účasti na výzkumu podepsáním informovaného souhlasu, v případě online formy samotným zahájením vyplnění.

7 Výsledky

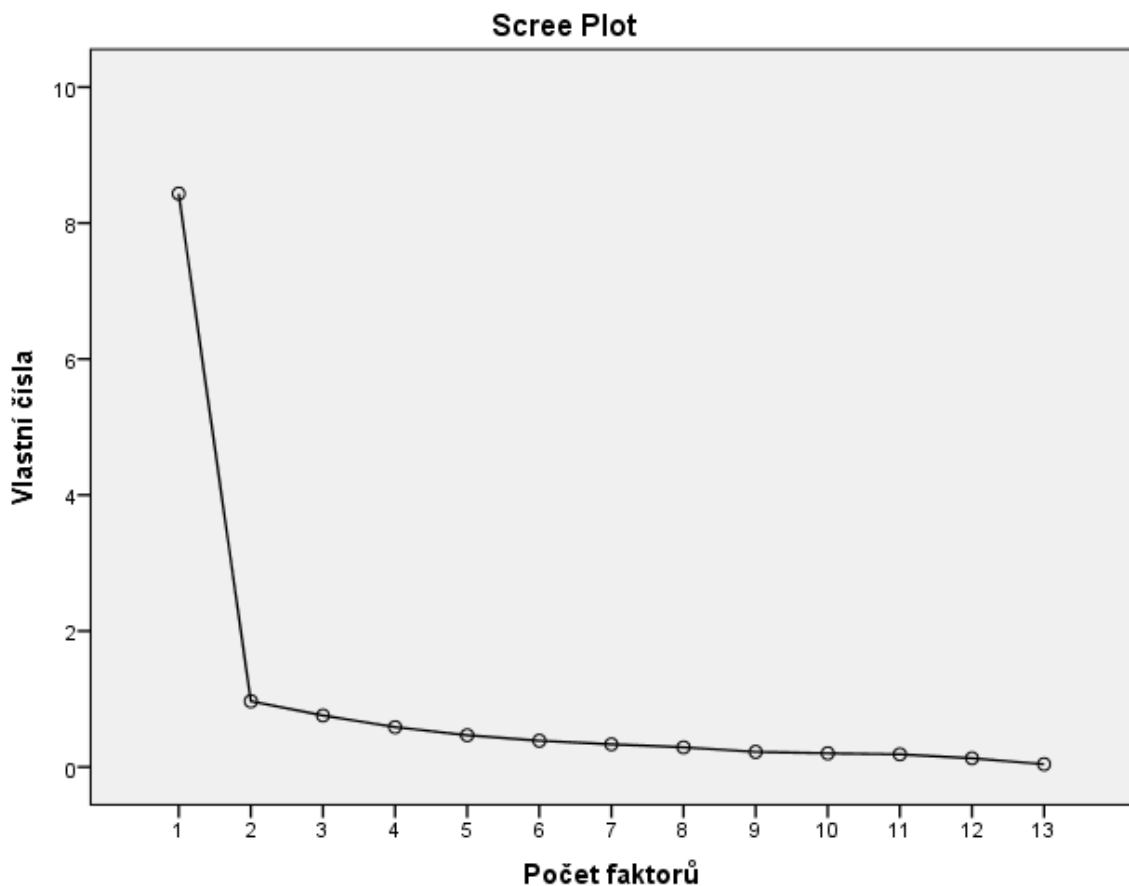
7.1 Psychometrické vlastnosti Škály interpersonální facilitace

Pomocí faktorové analýzy byla zjišťována struktura škály a předpoklad, že se škála skládá z jednoho faktoru. Reliabilita byla ověřována pomocí ukazatele vnitřní konzistence Cronbachovo alfa.

7.1.1 Explorační faktorová analýza

Položky škály interpersonální facilitace byly definovány jako ordinální. V první fázi Explorační faktorové analýzy (EFA) byla vytvořena matice polychorických korelací všech položek v programu Lisrel. Na matici byla provedena EFA s metodou extrakce hlavní osy v programu SPSS. Ukázka syntaxu EFA v programu SPSS je v příloze č. 3. Na základě faktorových nábojů a vlastních čísel ukázala EFA možnost jednofaktorového řešení. Graf. č. 2 znázorňuje vlastní čísla jednotlivých faktorů, pouze 1 faktor přesáhl hodnotu 1.

Graf č. 2 Scree plot vlastních čísel faktorů pro Škálu interpersonální facilitace



Faktor vysvětluje 64,87 % rozptylu. Sycení faktoru jednotlivými položkami znázorňuje tabulka č.1.

Tabulka č.1 Výsledky EFA Škály interpersonální facilitace

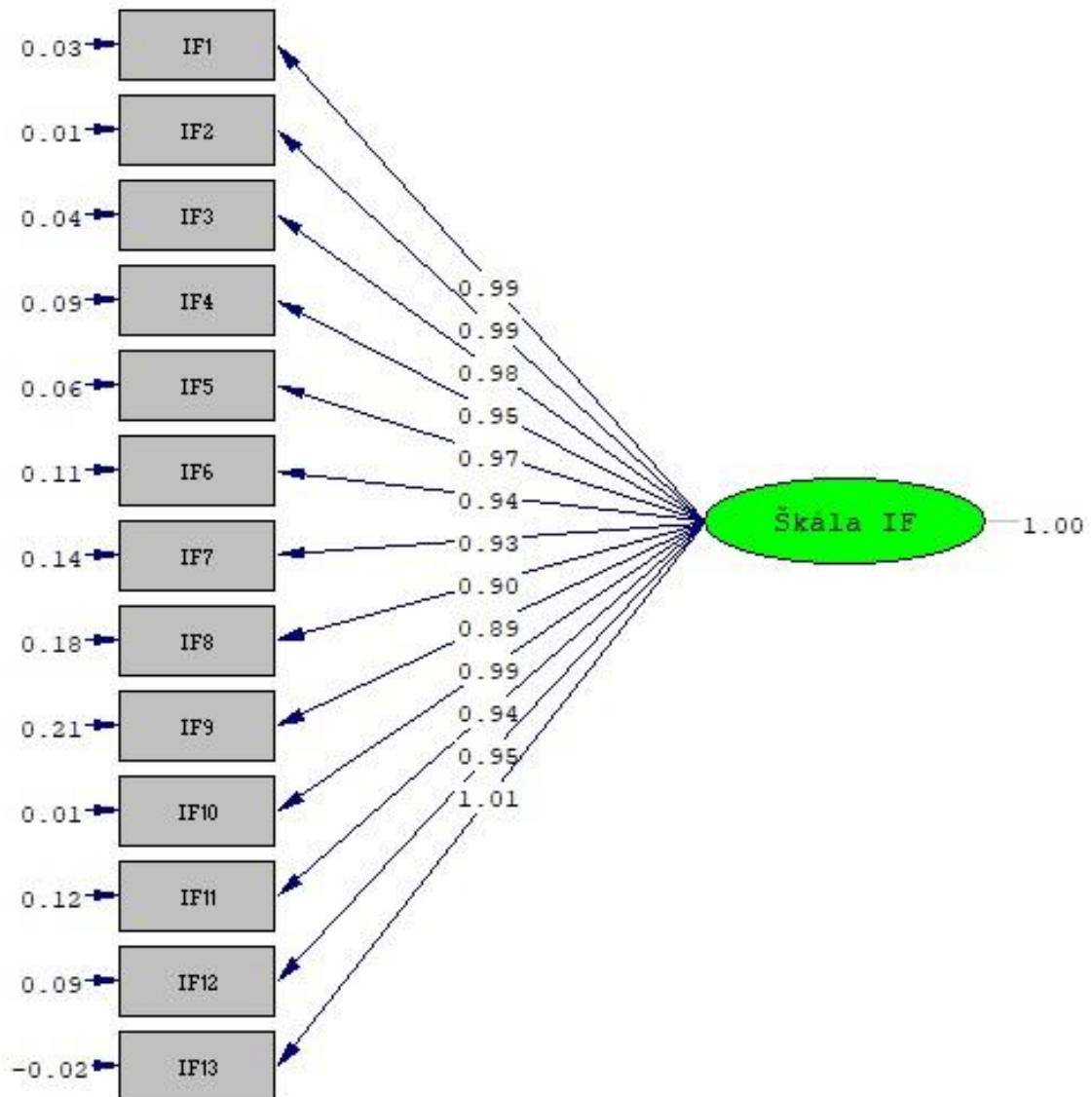
Položka	IF
IF2	0,89
IF4	0,83
IF10	0,83
IF12	0,82
IF13	0,82
IF11	0,81
IF3	0,80
IF7	0,77
IF5	0,74
IF1	0,74
IF6	0,73
IF9	0,72
IF8	0,71
Vlast. č.	8,43
% var	64,87

Pozn: IF = interpersonální facilitace; Vlast. č. = vlastní číslo (eigenvalue); % var = Procento vysvětleného společného rozptylu

7.1.2 Konfirmační faktorová analýza

Položky škály byly definovány jako 13 proměnných na ordinální škále, jejichž skóry jsou ovlivňovány jednou latentní proměnnou – interpersonální facilitací. Pro provedení konfirmační faktorové analýzy (CFA) pro ordinální data byla z proměnných vytvořena matice polychorických korelací. Následně byla uskutečněna CFA s metodou odhadu nejmenších vážených čtverců (weighted least squares). Ukázka zadaného syntaxu pro CFA v programu LISREL je v příloze č. 4. Model je znázorněn na obr. č. 4. a znázorňuje sycení faktorových nábojů a reziduální rozptyly. V souladu s teoretickým ukotvením a postupem dle původního výzkumu vývoje škály interpersonální facilitace (Van Scotter, 1994) nebyly povoleny korelace reziduálních rozptylů.

Obr. č. 4 Model ověřovaný pomocí CFA



Model vykazoval hodnoty, které se s ním přijatelně shodovaly: $\chi^2(65) = 134,63$, $p = 0,00$; RMSEA = 0,081; CFI = 0,99; SRMR = 0,29. Dle Haira (2010) je pro model obsahující tento počet proměnných (13) a počet respondentů ($N = 166$) přijatelná i signifikantní p hodnota pro χ^2 . CFI by měl dosahovat hodnoty 0,95 a více. Hodnota SRMR by měla nabývat 0,8 a méně. Optimální hodnota pro RMSEA je 0,08 a méně. Zároveň autor dodává, že cut-off skóre dle hodnoty RMSEA není doporučováno, převážně ve výzkumech zahrnujících méně než 500 respondentů.

7.1.3 Reliabilita

Dalším krokem byl výpočet reliability. Zvolený ukazatel reliability koeficient Cronbachovo alfa ukázal hodnotu $\alpha = 0,94$. Hodnota je považována za uspokojivou.

7.2 Vztah mezi dimenzemi EWR-I a Škálou interpersonální facilitace

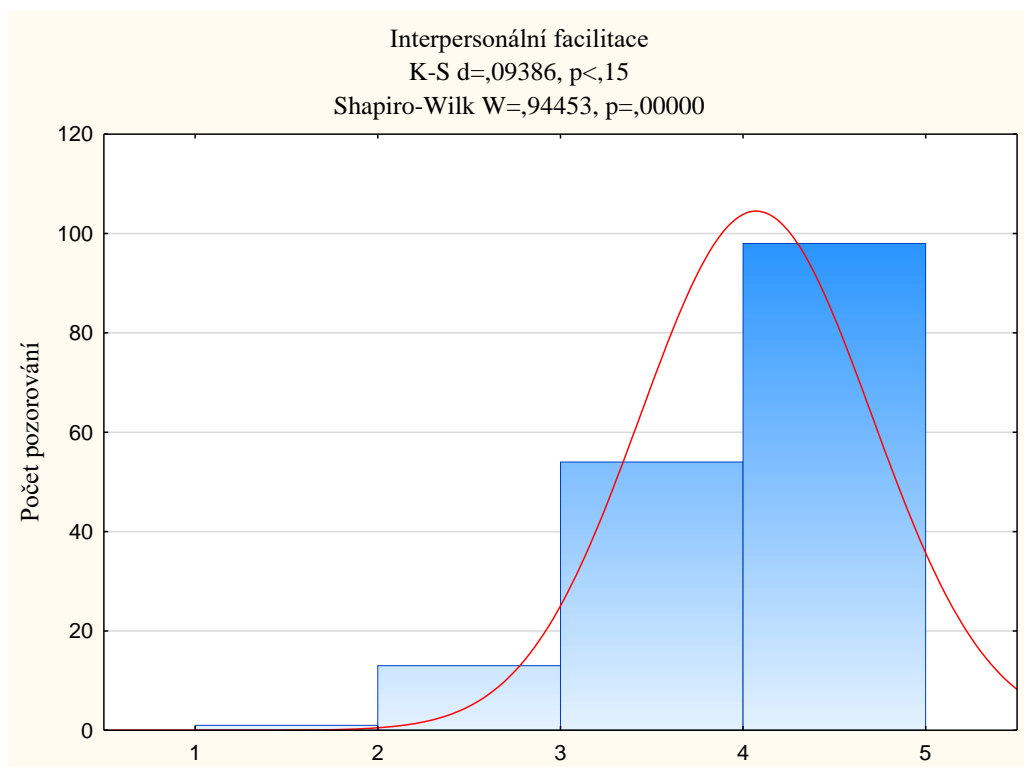
Pro ověření hypotéz H_1 a H_2 byly spočítány korelace mezi poměny. Tomu předcházelo testování normality dat za účelem identifikace vhodných statistických postupů.

7.2.1 Testování podmínek pro test Pearsonova korelačního koeficientu

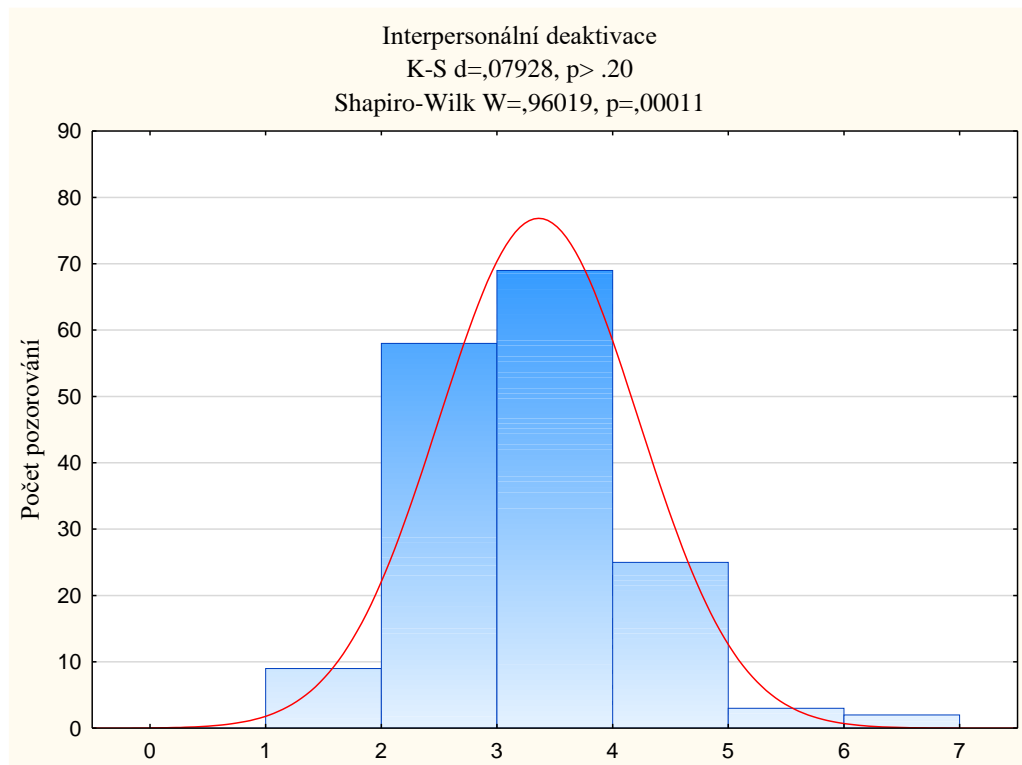
Podmínkou pro test Pearsonova korelačního koeficientu je normální rozložení proměnných. Po jeho ověření byl použit Kolmogorovův–Smirnovův test (K-S test) a Shapiro-Wilkův test (S-W test). Pro grafické posouzení normálního rozložení byly použity histogramy.

Grafy č. 3, 4 a 5 znázorňují histogramy pro jednotlivé škály společně s výsledky K-S testu a S-W testu.

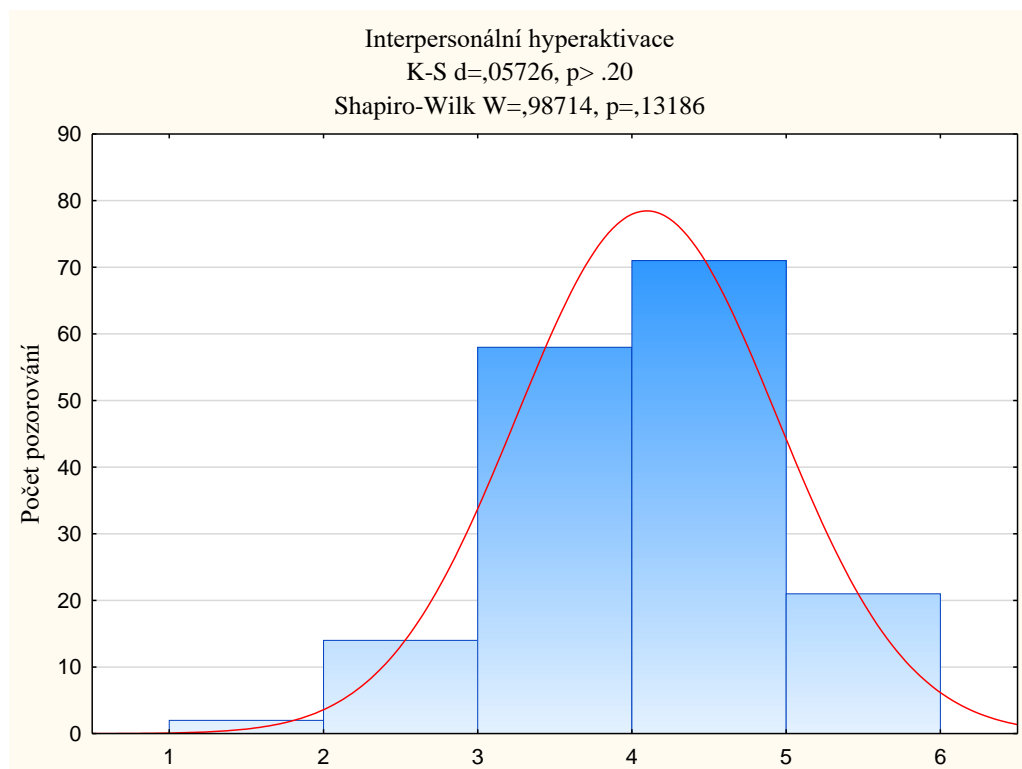
Graf č. 3 Histogram s výsledky testů normality – Interpersonální facilitace



Graf č. 4 Histogram s výsledky testů normality – Interpersonální deaktívace



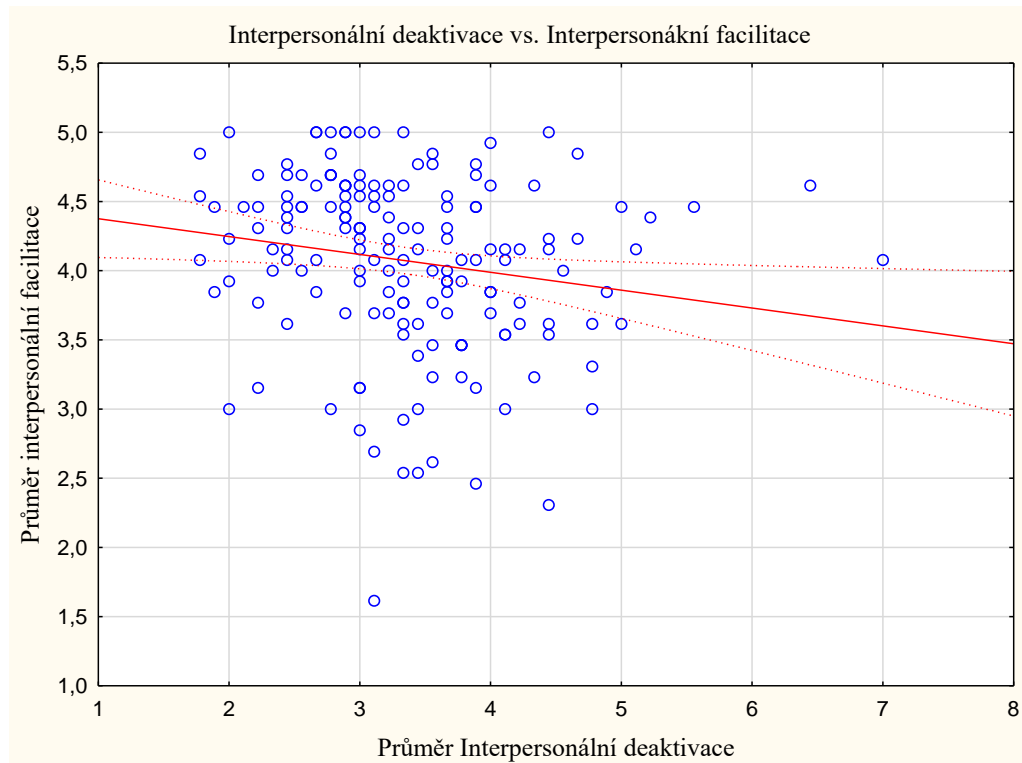
Graf č. 5 Histogram s výsledky testů normality – Interpersonální hyperaktívace



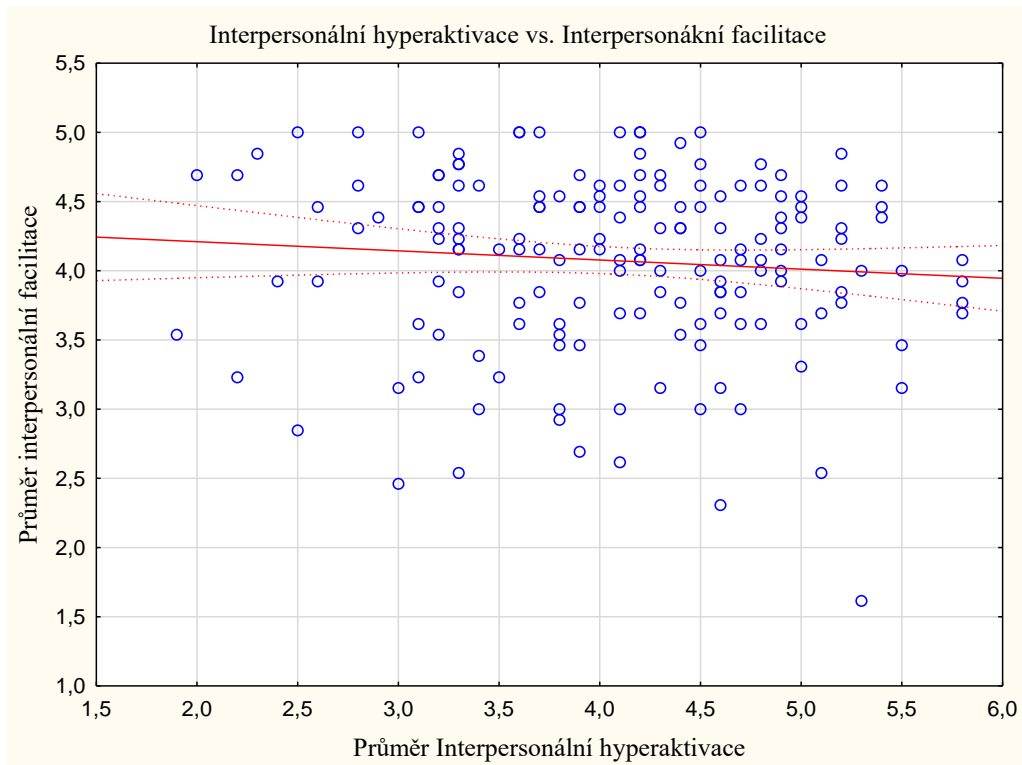
Další podmínkou pro využití testu Pearsonova korelačního koeficientu jsou hodnoty šikmosti. Hodnoty šikmosti dosahují -0,91 pro interpersonální facilitaci, 0,86 pro interpersonální deaktivaci a -0,26 pro interpersonální hyperaktivaci.

Následně byly vytvořeny bodové diagramy kombinací škál za účelem sledování přítomnosti heteroskedasticity (viz grafy č. 6, 7 a 8). Podmínkou jsou homoskedastická data.

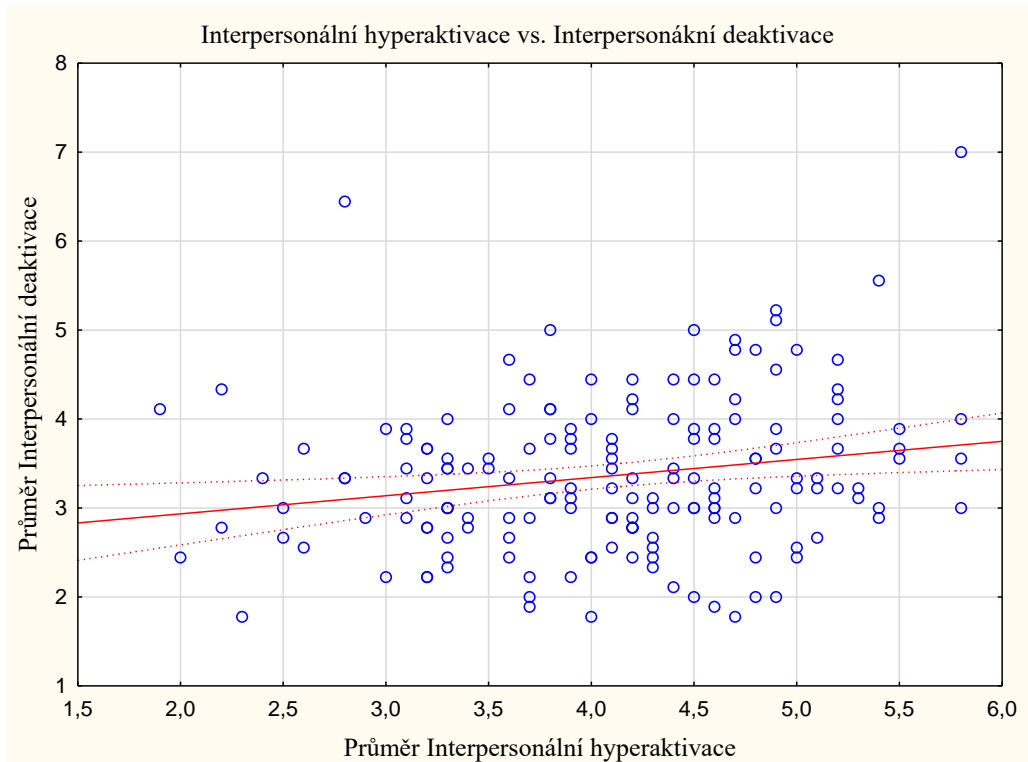
Graf č. 6 Bodový diagram – Interpersonální deaktivace vs. Interpersonální facilitace



Graf č. 7 Bodový diagram – Interpersonální hyperaktivace vs. Interpersonální facilitace



Graf č. 8 Bodový diagram – Interpersonální hyperaktivace vs. Interpersonální deaktivace



Po zvážení všech testů a grafických vyjádření podmínek pro test Pearsonova korelačního koeficientu byla dle signifikantního výsledku Shapiro-Wilkova testu, grafu č. 8, který vykazuje známky heteroskedasticity a faktu, že použitá stupnice Likertova typu znázorňující míru souhlasu u EWR-I a pravděpodobnost výskytu chování u Škály interpersonální facilitace mají ordinální charakter, zvolena neparametrická statistika. Konkrétně test Spearmanova korelačního koeficientu.

7.2.2 Test Spearmanova korelačního koeficientu

Tabulka č. 2 znázorňuje vztah mezi škálami EWR-I a Škálou interpersonální facilitace za použití testu Spearmanova korelačního koeficientu.

Tabulka č. 2 Výsledky testu Spearmanova korelačního koeficientu

Proměnná	IF	Signifikance
DEA	-0,28	p < 0,01
HYP	-0,11	p = 0,15

Pozn: IF = Interpersonální facilitace; DEA = Interpersonální deaktivace; HYP = Interpersonální hyperaktivace

Pro zvolenou statistickou metodu byl získán signifikantní výsledek negativní korelace mezi proměnnou *interpersonální deaktivace* a *interpersonální facilitace*. Lze pozorovat i trend negativní korelace mezi *interpersonální hyperaktivací* a *interpersonální facilitací*, výsledek ale není signifikantní.

7.2.3 Bodově-biseriální korelace

Vzhledem k různému přístupu hodnotitelů při vyplňování Škály interpersonální facilitace a současně zešikmeným datům interpersonální facilitace byla jako možné řešení vypočítána i bodově-biseriální korelace mezi proměnnými. Data interpersonální facilitace jsou zešikmená doprava, tudíž byly na škále označovány vyšší hodnoty ve větší míře, než hodnoty nižší (viz graf č. 3). Za účelem lepší diferenciací mezi jedinci, u kterých se chování sytící interpersonální facilitací vyskytuje v nadměrné míře oproti ostatním byly respondenti rozděleni do dvou skupin. Dle rozsáhlého výzkumu O'Boyla Jr. a Aguinise (2012) zahrnujícího přes 600 000 probandů neodpovídá pracovní výkonnost Gaussovu rozdělení, ale Paretovu rozdělení, kterému se někdy přezdívá pravidlo 80/20. Respondenti byli s ohledem na uvedený výzkum rozděleni dle 80. percentilu. Respondent mající průměr Škály interpersonální facilitace nižší nebo rovný 80. percentilu měl udělenou hodnotu 0. Respondent s průměrem vyšším než 80. percentil dostal hodnotu 1. Na takto upravených datech byla provedena bodově-biseriální korelace pro ověření hypotéz **H₃** a **H₄**. Hodnoty

škál interpersonální deaktivace a interpersonální hyperaktivace zůstaly nezměněny. Výsledky znázorňuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3 Výsledky bodově-biseriální korelace

	r_{pb}	r_{pb}^2	t	p
DEA IF	-0,16	0,03	-2,08	0,04
HYP IF	-0,22	0,05	-2,82	0,01

Pozn: IF = Interpersonální facilitace; DEA = Interpersonální deaktivace; HYP = Interpersonální hyperaktivace

7.3 Platnost hypotéz

H₁: Tendence k interpersonální hyperaktivaci nesignifikantně predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace ($r_s = -0,11$; $p = 0,15$).

Hypotézu H₁ **zamítáme**.

H₂: Tendence k interpersonální deaktivaci signifikantně predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace ($r_s = -0,28$; $p < 0,01$). Hypotézu H₂

přijímáme.

H₃: Tendence k interpersonální hyperaktivaci signifikantně predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace při rozdělení respondentů na 2 skupiny dle míry interpersonální facilitace ($r_{pb} = -0,22$; $p = 0,01$). Hypotézu H₃ **přijímáme**.

H₄: Tendence k interpersonální deaktivaci signifikantně predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace při rozdělení respondentů na 2 skupiny dle míry interpersonální facilitace ($r_{pb} = -0,16$; $p = 0,04$). Hypotézu H₄ **přijímáme**.

8 Diskuze

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo ověřit, zda lze predikovat dimenzi kontextuální výkonnosti označovanou jako interpersonální facilitace, dimenzemi vztahové vazby, konkrétně interpersonální deaktivací a interpersonální hyperaktivací. Dílčím cílem bylo také ověřit faktorovou strukturu a další základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace.

Zvolený výzkumný design má své přednosti i limitace. Vzhledem k tomu, že byla data sbírána s časovým odstupem, bylo nám umožněno považovat nalezené korelace nejen za vztah mezi proměnnými, ale také interpretovat výsledky na prediktivní rovině a pokládat dimenze vztahové vazby za prediktory interpersonální facilitace. Ačkoliv jsou hodnocení pracovní výkonnosti supervisory nejběžnější metodou k evaluaci pracovní výkonnosti (Borman, White, Pulakos, & Oppler, 1991), výzkum pracovní výkonnosti v kontextu teorie vztahové vazby stále vyžaduje empirická ověření teoretických předpokladů. V českém prostředí se jedná o jedinečný výzkumný design, poněvadž pracovní výkonnost nebyla skrze rámec teorie vztahové vazby dříve zkoumána. Ačkoliv není známa délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, díky odstupu ve sběru dat byl zaručen minimálně 6-9 měsíční pracovní poměr, za který již mohli nadřízení evaluovat pracovní výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Limity designu můžeme vidět v hodnocení jedním hodnotitelem, tudíž nebylo možné určit reliabilitu mezi hodnotiteli a triangulovat tak data z hodnocení. Vliv na hodnocení může mít také samotný hodnotitel. Ačkoliv rod, věk či vzdělání nemají žádný, či jen malý efekt na hodnocení (Cascio & Valenzi, 1978), osobnost hodnotitele a interpersonální vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným hraje roli (Landy, Zedeck, & Cleveland, 1983). Vztahová vazba samotného hodnotitele mohla také ve výzkumu figurovat, a to ve dvou rovinách.

V jedné rovině mohla být ovlivněna pracovní výkonnost samotná. Dle Hudsona (2013) může inkonzistentní podpora podřízených od jejich nadřízených vést k aktivaci vazbového systému a vést tak k distancování od nadřízeného v případě vyhýbavého stylu, či k angažování v chování, které přivede jeho pozornost, což může zahrnovat i projevy CWB. Nejen vztahová vazba nadřízeného může mít vliv, pokrok ve výzkumu vztahové vazby bere v potaz dyadickou perspektivu mezi oběma stranami a jejich vztahovou vazbou. V případě, že mají obě strany vyhýbavý styl, dochází k vzájemnému nezájmu a neangažovanosti v pracovním vztahu (Keller & Cacioppe, 2001). Kahn (1998) například pozoroval dysfunkční pracovní vztahy a přirovnal je k nejisté vazbové dynamice.

V rovině druhé může mít vazba vliv na hodnocení samotné. Z teoretického hlediska bychom mohli očekávat méně příznivé hodnocení od vyhýbavých nadřízených vzhledem k jejich negativnímu obrazu okolí. Neznalost vztahové vazby a dalších potenciálně přínosných charakteristik hodnotitelů nás pochopitelně připravuje o podnětná data a zjištění.

Výzkumný soubor skládající se ze zaměstnanců divize inženýringu výrobní společnosti nereprezentuje běžnou populaci, tudíž výsledky nelze generalizovat. Kriticky je třeba také přistupovat k nemožnosti kontrolovat formu sdělení a informování o vyplnění EWR-I. Dle Lee, Reynoldse a Willsona, (2003) podléhají metody posuzující osobnost změnám ve výsledcích v případě, že respondenti dostanou odlišné informace při administraci. Vzhledem k tomu, že se k respondentům dostali informace o vyplnění inventáře skrze několik úrovní managementu, různých pracovních podmínek a času, je ovlivnění výsledků instrukcemi k vyplnění možné. Další zkrácení výsledků je možné očekávat od vyřazených respondentů z výzkumu. Bližší prozkoumání respondentů, kteří byli vyřazeni kvůli uvedení nevalidního identifikačního čísla, ale neukázalo rozdíl v dimenzích vztahové vazby ve srovnání s výběrovým souborem.

Pro měření vztahové vazby jsme zvolili metodu EWR-I. Ačkoliv by se mohlo nabídnout využití například lépe standardizované metody jako je ECR-CZ, velkou výhodou EWR-I je zaměření a ukotvení metody v pracovním prostředí. Oproti tomu metody jako je ECR-CZ bývají direktivně zaměřené na vztahovou úzkostnost a vyhýbavost, položky vyžadují informace týkající se intimních pocitů či zkušeností, a soustředí se více na pocity než na behaviorální projevy. Výše uvedené je pro zaměstnance příliš osobní, a výzkumníci vztahové vazby v pracovním prostředí zmiňují problémy s používáním diagnostických metod určených pro vztahovou vazbu v dospělosti (Neustadt et al., 2011; Richards & Schat, 2011).

Pro hodnocení pracovní výkonnosti byla zvolena škála interpersonální facilitace. V kontextu výzkumu vztahové vazby jsou s ohledem na vztahový charakter teorie převážně upřednostňovány interpersonální aspekty pracovní výkonnosti (Harms, 2011). Proto bylo i naší volbou zaměřit se na kontextuální pracovní výkonnost a zvolit metodu zachycující interpersonální chování. Vzhledem k tomu, že musela většina hodnotitelů evaluovat více zaměstnanců, bylo také vhodné použít metodu neobsahující příliš mnoho položek.

Cíl prokázat predikci interpersonální facilitace byl ověřován pomocí korelací, konkrétně se v první fázi jednalo o test Spearmanova korelačního koeficientu, vzhledem k ordinálnímu charakteru škál a výsledkům testů normality. Ty ukázaly, že data nesou známky heteroskedasticity, výsledky Shapiro-Wilkova testu byly signifikantní a data interpersonální

facilitace vykazovala poměrně vysokou šikmost, ačkoliv nepřesahovala hodnotu 1. I když se v mnoha výzkumech počítá s hodnotami získanými pomocí Likertovy škály jako s hodnotami metrickými (Jamieson, 2004), hodnocení ve Škále interpersonální facilitace je definováno jako hodnocení míry pravděpodobnosti výskytu daného chování, ne míry souhlasu s daným výrokiem jako u Likertovy škály. Všechna tato zjištění nás vedla k použití neparametrického ekvivalentu Pearsonovy korelace.

Test Spearmanova korelačního koeficientu ukázal signifikantní vztah mezi interpersonální facilitací a interpersonální deaktivací ($r_s = -0,28$). Jako teoretické vysvětlení výsledku se nabízí snaha vyhýbavých jedinců vyhnout se sociálním interakcím, mezi které pochopitelně patří i chování charakterizující interpersonální facilitaci. Také negativní pracovní modely ostatních by měly být brány v potaz. Kvůli negativním pracovním modelům nemusí být prioritou snaha o zlepšení blaha ostatních skrze pomoc s jejich cíli a hodnotami, což inhibuje jejich prosociální chování. Dle Mikulincera a Shavera (2007) jsou vyhýbaví jedinci vůči ostatním více hostilní, chovají vůči lidem méně respektu a hodnotí ostatní jako nehodné jejich pomoci. Erez, Mikulincer, van Ijzendoorn a Kroonenberg (2008) zjistili, že vyhýbaví jedinci se méně zapojují do dobrovolnictví a altruistických aktivit, což je také forma prosociálního chování, ačkoliv ne v zaměstnání. Výsledky autorů byly signifikantní i při kontrole rysů Velké pětky, což vypovídá o vlivu vztahové vazby na prosociální chování nad rámec Velké pětky. Dle Little et al. (2011) se angažují vyhýbaví jedinci v OCB méně, jelikož potlačují a popírají informace, které by jim mohly způsobit distres. Popření a represe vyčerpávají jejich fyzické, emoční a kognitivní zdroje, které by potřebovali k zapojení do aktivit spojených s OCB. Výsledek koresponduje s výsledky autorů Gellera a Bambergera (2009), kdy vyhýbavost (při kontrole úzkostnosti) negativně korelovala s instrumentálním pomáháním, které autoři definovali jako projevy ohleduplnosti a kooperace, která je orientovaná na pomoc ostatním s jejich pracovními úkoly a problémy.

Ve výzkumu jsme se snažili ošetřit různý přístup hodnotitelů k evaluaci zaměstnanců a také proměnlivý počet hodnocených na hodnotitele. Jelikož se hodnotitelé svým přístupem různí a někteří mohli považovat při evaluaci například hodnotu 5 jako adekvátní, zatímco by pro obdobný výkon byl stejný zaměstnanec evaluován hodnotou 3 jinými hodnotiteli. Jako řešení jsme zvolili rozdělení hodnocených na 2 skupiny, tím jsme vytvořili dichotomickou proměnnou. V jedné skupině měli být zaměstnanci, kteří vykazují chování definované interpersonální facilitací podprůměrně či průměrně, zatímco ve skupině druhé by měli být zaměstnanci u kterých se chování vyskytuje v nadměrné míře. Zapotřebí tedy bylo udělat cut-off skóre mezi skupinami. Řešení pro to, kde udělat cut-off skóre nabídl výzkum

normality výkonnosti (O'Boyle Jr. & Aguinis, 2012). Ten zahrnoval 5 nezávislých studií zahrnujících 198 výběrových souborů, které dohromady obsahovaly více než 630 000 jedinců. Výsledky jednotlivých studií ukázaly, že individuální výkonnost nepodléhá normálnímu či Gaussovu rozdělení, ale rozdělení Paretovu. Paretovo rozdělení dovoluje více extrémních hodnot a hodnoty, které bychom u normálního rozdělení považovali za extrémní případy (outliers), jsou dle Paretova rozdělení více běžné. Paretovu pravidlu se také přezdívá princip 80/20, který lze aplikovat na mnoho jevů. například 80 % produktů jedné značky je zakoupeno přibližně 20 % zákazníků (Anschuetz, 1997). Výzkum O'Boylea Jr. a Aguinise ale neobsahoval data, která byla získána pomocí hodnocení nadřízenými, kterému se účelně vyhnuli kvůli možnému instruování hodnotitelů evaluovat dle Gaussova rozdělení, charakteristikám hodnotících škál a předpojatostem, které mohou ke vzniku normálního rozdělení vést. Ačkoliv jsme při analýze a vyhodnocování dat nepřístupovali k údajům jako by byli rozděleny dle Paretova rozdělení, rozhodli jsme se využít poznatků autorů k určení cut-off skóre, kterým byl 80. percentil.

Korelace s rozdělením na skupiny dle skóru v interpersonální facilitaci ukázala, že obě škály EWR-I signifikantně korelují s interpersonální facilitací, a to $r_{pb} = -0,16$ pro interpersonální deaktivaci a $r_{pb} = -0,22$ pro interpersonální hyperaktivaci. Rozdělením na skupiny jsme tedy získali signifikantní výsledek u interpersonální hyperaktivace, zatímco vztah interpersonální deaktivace k interpersonální facilitaci se oproti výsledku v testu Spearmanova korelačního koeficientu snížil, i když stále zůstal signifikantní. Dichotomizací jsme potenciálně snížili vliv jednotlivých hodnotitelů na evaluaci, ačkoliv se jedná o nepřesný výpočet, jelikož muselo být uměle, i když na základě teorie, vytvořeno cut-off skóre.

Negativní vztah interpersonální hyperaktivace s interpersonální facilitací ale odpovídá teorii i výsledkům jiných výzkumů. Ačkoliv se ve výzkumech intimních vztahů ukazuje vztah úzkostnosti a pomáhání či pečování jako kladný, v pracovním prostředí se jeví negativně. Roli může hrát do jaké míry je daná osoba úzkostným jedincem považována za blízkou. V případě silného vztahu s osobou, jako je tomu ve vztazích intimních, se na ni jedinec upíná a snaží se jí s vidinou opětované přízně pomoci. V případě vztahů, které tak blízké a intimní nejsou, ale může jedinec vyhodnotit sociální interakce jako ohrožující a snažit se je limitovat (Gillath et al., 2005). Vzhledem k omezeným zdrojům a energii může úzkostný jedinec také šetřit tyto zdroje pro blízké vazbové osoby. Využívání zdrojů v zaměstnání by způsobilo jejich nedostatek v osobním životě a ohrozilo tak čas strávený s vazbovou osobou (Mikulincer & Shaver, 2003). Výzkum Richardse a Schata (2011), ve

kterém měřili *altruismus* a *zdvořilost* jakožto dimenze OCB-I dle Podsakoffa et al. (1990), úzkostnost také korelovala s proměnnými negativně. Položky altruismu a zdvořilosti připomínají položky interpersonální facilitace. Dle autorů je vztah úzkostnosti a OCB-I předmětem soupeřících sil. Na jednu stranu může OCB-I reprezentovat příležitost k vyhledávání blízkosti, což by nasvědčovalo kladnému vztahu. Na druhou stranu zaujatost vztahu, žárlivost a strach z odmítnutí může vést k orientaci na vlastní self, a ohrozit tak jejich schopnost brát v potaz obavy a zájem o ostatní či identifikovat a zapojovat se do chování, které může být ostatním nápomocné. Ačkoliv tedy může být OCB-I prostředkem k vyhledávání blízkosti, nedostatek sociální a emoční adaptace toto chování podrývá. Výsledek také koresponduje se zjištěním Gellera a Bambergera (2009), kteří našli negativní vztah mezi vztahovou úzkostností a instrumentálním pomáháním v zaměstnání.

Dílčím cílem práce bylo také ověřit základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace. Jako první byla ověřována faktorová struktura. Očekávané jednofaktorové řešení struktury bylo identifikováno explorační faktorovou analýzou pro ordinální proměnné. Pouze jeden faktor nabýval vyššího vlastního čísla (engvalue) než 1. Položky sytí faktor mezi 0,71-0,89, všechny tedy přesahují hodnotu 0,7. Následně byl model podroben konfirmační faktorové analýze pro ordinální proměnné. CFA byla realizována s využitím metody odhadu nejmenších vážených čtverců (weighted least squares). V souladu s původním výzkumem a postupem Van Scottera (1994) jsme nepovolili korelace mezi reziduálními rozptyly. Model vykazoval přijatelné hodnoty vzhledem k počtu respondentů a položek ve škále. Koeficient vnitřní konzistence jakožto ukazatel reliability ukázal uspokojivou hodnotu $\alpha = 0,94$. Proto jsme se rozhodli pracovat se škálou jako se soudržným celkem namísto analýzy vztahu jednotlivých položek se škálami EWR-I. Přesto bylo ověření faktorové struktury metody pouze pro účely této práce a nejedná se o její standardizaci. Při překladu jsme se nedrželi náležitých postupů překladu metod jako je například zpětné překládání metody. Zároveň byla EFA a CFA provedena na poměrně homogenním vzorku respondentů, pro faktorovou analýzu jsou doporučovány heterogenní vzorky, jelikož homogenní vzorky snižují rozptyl a faktorové sycení (Yong & Pearce, 2013). Ačkoliv dle některých autorů by měl být počet respondentů pro faktorovou analýzu mezi 5 až 10 na proměnnou (Comrey & Lee, 1992), což náš vzorek splňuje, jiní autoři doporučují 30 respondentů na položku (Yong & Pearce, 2013), aby byly faktory stabilní a validní. Přesto se Škála interpersonální facilitace jeví jako přínosná ve výzkumu psychologie práce a organizace a doporučujeme její náležitý výzkum na více heterogenním a rozsáhlejším vzorku.

Poznatky této práce mohou mít podstatné praktické využití. Prostředí, ve kterém se pracuje v kolektivu, hraje pomáhání a další formy prosociálního chování důležitou roli ve formování a efektivitě týmu (Van Der Vegt, Bunderson, & Oosterhof, 2006). Vztahová vazba představuje relativně stabilní vzorce prožívání a chování a reprezentuje tak prominentní přístup pro výběr zaměstnanců, vytváření pracovních týmů a jejich management. Skutečnost, že představuje teorie vztahové vazby možný prediktor kontextuální pracovní výkonnosti nabízí vedle výsledků samotných i slibný interpretační rámec. Výsledky také poukazují na environmentální validitu EWR-I a její empirické ukotvení. Metoda ale stále vyžaduje další výzkum a ověření její aplikace na biodatech. Zároveň se nabízí ověřit inkrementální validitu metody vůči jiným již etablovaným teoretickým přístupům či metodám, jako je například Velká pětka.

9 Závěry

Hlavním cílem bylo ověřit, zdali lze predikovat interpersonální facilitaci jakožto složku kontextuální pracovní výkonnosti pomocí vztahové vazby, konkrétně jejími dimenzemi interpersonální deaktivace a interpersonální hyperaktivace. Mezi interpersonální deaktivací a interpersonální facilitací byl nalezen signifikantní negativní vztah. Při rozdělení respondentů dle míry hodnocené interpersonální facilitace nadřizenými se vedle opakovaně objevujícího vztahu interpersonální deaktivace a interpersonální facilitace ukázal také signifikantní negativní vztah mezi interpersonální hyperaktivací a interpersonální facilitací.

Výsledky korespondují s výzkumy dalších autorů a teoretickými předpoklady, že nejistá vztahová vazba omezuje možnosti zaměstnanců v jejich pracovním prostředí. Nejistí zaměstnanci tak dle výsledků komunikují při práci s nižší efektivitou a působí méně slušně. Nepodporují tolik své spolupracovníky v jejich úkolech a méně jim s nimi pomáhají. Mají nižší tendenci naslouchat nápadům ostatních, a nebývají takovou oporou při řešení osobních problémů.

Dále byly ověřeny základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace. Analýza dat poukázala na jednofaktorové řešení, které odpovídá původnímu výzkumu. Ukazatele faktorové analýzy nabývají přijatelných hodnot a vnitřní konzistence dosahuje uspokojivé hodnoty.

Poměrně problematickým zůstává snížení působení interpersonální deaktivace, a naopak zvýšení působení interpersonální hyperaktivace na interpersonální facilitaci po rozdělení respondentů na skupiny.

Pro ověření předložených výsledků by patrně bylo zapotřebí triangulovat data pro pracovní výkonnost skrze více hodnotitelů na jednoho respondenta a ověřit tak reliabilitu mezi hodnotiteli.

Souhrn

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou teorie vztahové vazby a kontextuální pracovní výkonnosti. Primárním cílem práce bylo prohloubit poznatky o možnostech predikce pracovní výkonnosti s ohledem na strukturu celkové pracovní výkonnosti s využitím dimenzí vztahové vazby. Konkrétně bylo našim cílem ověřit, zda lze predikovat dimenzi kontextuální pracovní výkonnosti, označovanou a identifikovanou Van Scotterem (1994) jako interpersonální facilitace. Dílčím cílem bylo také ověřit základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace.

V teoretické části uvádíme základní principy a koncepty teorie vztahové vazby v dospělosti. První kapitola popisuje fungování vazbového systému, jeho důležitost v raném dětství a projevy v dospělosti. Definuje primární a sekundární strategie vazbového systému, postavení vazbové osoby v životě člověka, její mentální reprezentace a vnitřní pracovní modely sama sebe a ostatních, které dále utvářejí styly vztahové vazby. Kromě toho charakterizuje kapitola projevy chování dle stylů vztahové vazby a její dynamiku v dospělosti.

Druhá kapitola pojednává o celkové pracovní výkonnosti, způsobech jejího zkoumání, definici, konstruktech a dimenzích. Objasňuje její dělení na úkolovou a kontextuální výkonnost. Vymezuje Counterproductive Work Behavior a Organizational Citizenship Behavior společně s jejich dimenzemi. Dává do souvislosti osobnost jako prediktor pracovní výkonnosti a představuje hlavní přístupy a teorie osobnosti v této oblasti, a to především přístupy rysové.

Ve třetí kapitole se věnujeme interpersonální facilitaci, kterou lze definovat jako míru pomáhání ostatním a udržování sociálního a psychického klima, které facilituje dosažení organizačních úspěchů. Reprezentuje chování jako je kooperace, ohleduplné a altruistické jednání a pomoc druhým. Popisujeme také osobnostní prediktory interpersonální facilitace a její dosavadní výzkumy.

Čtvrtá kapitola popisuje pracovní výkonnost z hlediska vztahové vazby a její výzkumy. Pojednává o vlivu teorie na celkovou pracovní výkonnost. Ve výzkumu Neustadta et al. (2011) například vysvětlovala bezpečná vazba část rozptylu celkové pracovní výkonnosti i při kontrole kariérního potenciálu, rysu emoční inteligence a svědomitosti. Dle Simmonse et al. (2009) ovlivňovala vztahová vazba celkovou pracovní výkonnost skrze důvěru jakožto latentní proměnná. Bezpečná vazba také kladně souvisela s Organizational Citizenship Behavior, a naopak v souvislosti se vztahovou úzkostností se objevil negativní vztah (Little

et al., 2011), také podle výzkumu Richardse a Schata (2011) korelovala úzkostnost negativně s OCB orientovaným na jedince i na organizaci. Instrumentální pomáhání, které se vymezením překrývá s interpersonální facilitací, negativně souviselo jak s úzkostností, tak i s vyhýbavostí (Geller & Bamberger, 2009).

V empirické části je popsán výzkumný design ověřující možnosti predikce interpersonální facilitace dimenzemi vztahové vazby, konkrétně interpersonální hyperaktivací a interpersonální deaktivací, jež jsou škálami Experiences in Work Relationships – Individual, či EWR-I (Seitl, Charvát, Střelec, & Seitlová, nedat.). EWR-I je sebeposuzovací nástroj k diagnostice vztahové vazby v pracovním prostředí. Použitá metoda obsahuje 19 položek, které jsou hodnoceny na 7-bodové škále Likertova typu. Škála interpersonální facilitace byla volně přeložena z anglického jazyka, obsahuje 13 položek vyjadřujících např. slušné chování vůči spolupracovníkům, efektivní komunikaci či spolupráci, podporu nebo naslouchání. Uvedené bylo hodnoceno na 5-bodové ordinální škále značící s jakou pravděpodobností zaměstnanec při výkonu své práce vykazuje dané chování. Výběrovým souborem bylo 166 zaměstnanců výrobní společnosti.

Za účelem ověření stanovených cílů byl zvolen kvantitativní design. Respondenti vyplnili metodou tužka-papír či online EWR-I v pracovní době. Po 6-9 měsících od vyplnění byly evaluovány svými nadřízenými pomocí Škály interpersonální facilitace. Každý respondent byl evaluován jedním hodnotitelem. Někteří hodnotitelé ale evaluovali více respondentů. Časový odstup nám umožnil považovat design za prediktivní. Právě hodnocení nadřízenými jsou nejběžnější metodou k hodnocení pracovní výkonnosti (Borman et al., 1991). Formulovaným hypotézám předcházela předpoklad, že škály EWR-I budou negativně korelovat se Škálou interpersonální facilitace na základě výše uvedených výsledků výzkumů.

Pro ověření hypotéz byly použity testy korelačních koeficientů. Po provedení testů normality byl zvolen test Spearmanova korelačního koeficientu. Ten ukázal signifikantní negativní korelaci mezi interpersonální deaktivací a interpersonální facilitací ($r_s = -0,28$, $p < 0,01$) a nesignifikantní negativní korelaci mezi interpersonální hyperaktivací a interpersonální facilitací ($r_s = -0,11$, $p > 0,15$). Za potenciálně problematické byl považován přístup hodnotitelů k evaluaci, pro různé hodnotitele reprezentují body na škále různou pravděpodobnost. Jako potenciální řešení bylo zvoleno rozdělení respondentů na 2 skupiny dle skóru interpersonální facilitace. Cut-off skóre byl 80. percentil dle Paretova rozdělení, jelikož dle výzkumu nesplňuje pracovní výkonnost rozdělení Gaussovo, ale Paretovo, kterému se také přezdívá pravidlo 80/20 (O'Boyle Jr. & Aguinis, 2012). Na

dichotomizovaných datech byla následně provedena bodově-biseriální korelace. Ta ukázala signifikantní vztah mezi interpersonální facilitací a interpersonální deaktivací ($r_{pb} = -0,16$, $p = 0,04$) i interpersonální hyperaktivací ($r_{pb} = -0,22$, $p = 0,01$). Dichotomizací byl potenciálně snížen vliv jednotlivých hodnotitelů na evaluaci, ačkoliv se jedná o nepřesný výpočet, jelikož muselo být vytvořeno cut-off skóre.

Výsledky odpovídají teoretickým předpokladům. Vyhýbaví jedinci se více vyhýbají sociálním interakcím, což samotné snižuje příležitosti vykazovat prosociální chování na pracovišti. Jsou také vůči ostatním více hostilní a hodnotí je jako méně hodné jejich pomoci (Mikulincer & Shaver, 2003), míra jejich altruistického chování je také nižší (Erez et al., 2008), což se pojí s jejich negativními pracovními modely ostatních.

Co se úzkostnosti týče, v intimních vztazích je obvyklý kladný vztah vůči pomáhání, ale v případě pracovních vztahů se mezi proměnnými objevuje vztah negativní. Roli může hrát, do jaké míry je daná osoba úzkostným jedincem považována za blízkou. V případě silného vztahu s osobou, jako je tomu ve vztazích intimních, se na ni jedinec upíná a snaží se jí s vidinou opětované přízně pomoci. V případě vztahů, které tak blízké a intimní nejsou, ale může jedinec vyhodnotit sociální interakce jako ohrožující a snažit se je limitovat (Gillath et al., 2005). Vzhledem k omezeným zdrojům a energie může úzkostný jedinec také šetřit tyto zdroje pro blízké vazebné osoby.

Dílčím cílem bylo také ověřit základní psychometrické charakteristiky Škály interpersonální facilitace. Jako první byla zkoumána faktorová struktura škály. Očekávané jednofaktorové řešení struktury bylo identifikováno explorační faktorovou analýzou pro ordinální proměnné. Model vykazoval přijatelné hodnoty vzhledem k počtu respondentů a položek ve škále. Koeficient vnitřní konzistence také ukázal uspokojivou hodnotu. Škála byla tedy považována za soudržný celek.

Výsledky je zapotřebí interpretovat s ohledem na omezení výzkumu. Mezi ty patří specifická výběrového souboru, vliv jednotlivých hodnotitelů na výsledky či zvolené cut-off skóre při dichotomizaci interpersonální facilitace. Poznatky této práce mohou přesto mít podstatné praktické využití, například při výběru zaměstnanců, vytváření pracovních týmů nebo jejich management.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. N. (1978). *Patterns of attachment: a psychological study of the strange situation*. Hillsdale: Erlbaum.
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282–296.
- Anschuetz, N. (1997). Profiting from the “80-20 rule of thumb.” *Journal of Advertising Research*, 37(6), 51–56.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). The FFM personality dimensions and job performance: Meta-Analysis of meta-analyses [Special issue]. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Barrick, Murray R. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
- Barrick, Murray R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, Murray R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-Analysis of the Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Holland’s Occupational Types. *Personnel Psychology*, 56(1), 45–74.
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of Intimacy: An Attachment Perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(2), 147–178.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226.

- Belsky, J., & Nezworski, T. (Eds.). (1988). *Clinical implications of attachment*. Hillsdale: Erlbaum Associates.
- Birtchnell, J. (1990). Interpersonal Theory: Criticism, Modification, and Elaboration. *Human Relations, 43*(12), 1183–1201.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 965–973.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 52–69.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 168–177.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 863.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and Loss: Separation: anxiety and anger*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: parent-child attachment and healthy human development*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1999). *Attachment and loss* (2nd ed). New York: Basic Books.

- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. In *Attachment theory and close relationships*. (pp. 46–76). New York: Guilford Press.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 710–725.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd ed.* (pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, *43*(2), 313–575.
- Cannon, W. B. (1967). *The wisdom of the body: how the human body reacts to disturbance and danger and maintains the stability essential to life*. New York: Norton.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation*. New York: Springer New York.
- Cascio, W. F., & Valenzi, E. R. (1978). Relations among criteria of police performance. *Journal of Applied Psychology*, *63*(1), 22–28.
- Cassidy, J. (1994). Emotion Regulation: Influences of Attachment Relationships. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *59*(2/3), 228.
- Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.). (2016). *Handbook of attachment: theory, research, and clinical applications* (Third edition). New York: Guilford Press.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, *10*(1), 25–44.

- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Cooper, H., & Hazelrigg, P. (1988). Personality moderators of interpersonal expectancy effects: An integrative research review. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(6), 937–949.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR) and NEOFive Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Coward, W. M., & Sackett, P. R. (1990). Linearity of ability-performance relationships: A reconfirmation. *Journal of Applied Psychology, 75*(3), 297–300.
- Craik, K. (1967). *The Nature of Explanation* (1st Updated edition). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review, 14*(3), 385–400.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *The Journal of Applied Psychology, 80*(4), 500–509.
- Easterbrook, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review, 66*(3), 183–201.
- Erez, A., Mikulincer, M., van Ijzendoorn, M. H., & Kroonenberg, P. M. (2008). Attachment, personality, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personality and Individual Differences, 44*(1), 64–74.

- Eysenck, M. W. (1989). Anxiety and cognition: Theory and research. In *Aversion, avoidance, and anxiety: Perspectives on aversively motivated behavior*. (pp. 323–334). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2001). Predictors of caregiving in adult intimate relationships: An attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 972.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291–309.
- Fraley, R. C., & Waller, N. G. (1998). Adult attachment patterns: A test of the typological model. In *Attachment theory and close relationships*. (pp. 77–114). New York: Guilford Press.
- Furnham, A., & Capon, M. (1983). Social skills and self-monitoring processes. *Personality and Individual Differences, 4*(2), 171–178.
- Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations, 62*(12), 1803–1827.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310–329.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *The Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513–524.

- Gillath, O., Karantzas, G. C., & Fraley, R. C. (2016). *Adult Attachment: A Concise Introduction to Theory and Research*. Amsterdam: Academic Press is an imprint of Elsevier.
- Gillath, O., Shaver, P. R., Mikulincer, M., Nitzberg, R. E., Erez, A., & Ijzendoorn, M. H. (2005). Attachment, caregiving, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personal Relationships, 12*(4), 425–446.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist, 48*(1), 26–34.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30–42.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity Of Personality Measures In Personnel Selection. *Personnel Psychology, 18*(2), 135–164.
- Gurtman, M. B. (1992). Construct validity of interpersonal personality measures: The interpersonal circumplex as a nomological net. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*(1), 105–118.
- Hair, J. F. (Ed.). (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hancock, P. A., & Ganey, H. C. N. (2003). From the Inverted-U to the Extended-U: The Evolution of a Law of Psychology. *Journal of Human Performance in Extreme Environments, 7*(1).
- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review, 21*(4), 285–296.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support. *Human Performance, 27*(3), 183–205.

- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., & Borman, W. C. (1998). Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement. *Human Performance*, 11(2–3), 189–207.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 55–89.
- Hogan, Robert. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. (pp. 163–179). New York: Guilford Press.
- Hogan, Robert. (2005). In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners. *Human Performance*, 18(4), 331–341.
- Hogan, Robert, & Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory Manual* (3rd ed.). Tulsa: Hogan Assessment Systems.
- Hossiep, R., Paschen, M., Hoskovcová, S., & Vybíralová, A. (2003). *Bochumský osobnostní dotazník - BIP [The Business-Focused Inventory of Personality - BIP. Manual]*. Praha: Hogrefe - Testcentrum.
- Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: Přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147–159.

- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education, 38*(12), 1217–1218.
- Joplin, J. R. W., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 783–796.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 797.
- Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. In *Research in organizational behavior, Vol. 20: An annual series of analytical essays and critical reviews*. (pp. 39–76). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 657–690.
- Karen, R. (1998). *Becoming Attached: First Relationships and How They Shape Our Capacity to Love* (Reprint edition). New York: Oxford University Press.
- Keller, T., & Cacioppe, R. (2001). Leader-follower attachments: understanding parental images at work. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(2), 70–75.
- Kunda, Z. (1999). *Social cognition: making sense of people*. Mass: MIT Press.

- Labianca, G., Brass, D. J., & Gray, B. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 55–67.
- Landy, F. J., Zedeck, S., & Cleveland, J. (Eds.). (1983). *Performance measurement and theory*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 113.
- Lee, D., Reynolds, C. R., & Willson, V. L. (2003). Standardized Test Administration: Why Bother? *Journal of Forensic Neuropsychology*, *3*(3), 55–81.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, *53*(3), 563–593.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 52–65.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 464–484.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales. *Methodology*, *4*(2), 73–79.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of

- salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.
- Main, M. (1990). Cross-Cultural Studies of Attachment Organization: Recent Studies, Changing Methodologies, and the Concept of Conditional Strategies. *Human Development*, 33(1), 48–61.
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in Infancy, Childhood, and Adulthood: A Move to the Level of Representation. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50(1/2), 66.
- Main, M., & Solomon, J. (1990). Procedures for identifying infants as disorganized/disoriented during the Ainsworth Strange Situation. In *Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention*. (pp. 121–160). Chicago: University of Chicago Press.
- Marsden, P. V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 435–463.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 36–50.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Mikulincer, M., Dolev, T., & Shaver, P. R. (2004). Attachment-Related Strategies During Thought Suppression: Ironic Rebounds and Vulnerable Self-Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 940–956.

- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 53–152.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1976). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial psychology* (pp. 77–92). Hoboken: Wiley.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618–629.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). FIVE REASONS WHY THE “BIG FIVE” ARTICLE HAS BEEN FREQUENTLY CITED.: The Big Five Personality

- Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *51*(4), 849–857.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others. *Human Performance*, *11*(3), 145–166.
- Mount, M. K., Oh, I.-S., & Burns, M. (2008). Incremental validity of perceptual speed and accuracy over general mental ability. *Personnel Psychology*, *61*(1), 113–139.
- Murphy, K. R. (Ed.). (1996). *Individual differences and behavior in organizations* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nettle, D. (2006). The evolution of personality variation in humans and other animals. *American Psychologist*, *61*(6), 622–631.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, *13*(5), 471–488.
- O’Boyle Jr., E., & Aguinis, H. (2012). THE BEST AND THE REST: REVISITING THE NORM OF NORMALITY OF INDIVIDUAL PERFORMANCE: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*, *65*(1), 79–119.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, *60*(4), 995–1027.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *The Academy of Management Review*, *2*(1), 46.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, *10*(2), 85–97.

- Peterson, C, Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Assessment of character strengths. In G. P. Koocher, J. C. Norcross, & S. S. Hill (Eds.), *Psychologists' desk reference* (2nd ed., pp. 93–98). New York: Oxford University Press.
- Peterson, Christopher, & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1149–1154.
- Peterson, Christopher, Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161–172.
- Peterson, Christopher, & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association ; Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182.
- Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1220–1235.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 5–11.
- Saucier, G., & Ostendorf, F. (1999). Hierarchical subcomponents of the Big Five personality factors: a cross-language replication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 613–627.

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262–274.
- Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.-S. (2008). Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, *61*(4), 827–868.
- Schneiderová, K., & Seitl, M. (2018). Pětifaktorový model osobnosti a experimentální škála kontraproduktivního pracovního chování. In M. Eva, V. Lucie, S. Jaroslava, & D. Martin (Eds.), *Sborník odborných příspěvků konference PhD existence 2018*. Olomouc: VUP.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, *32*(2), 344–354.
- Seitl, M. (2012). *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Seitl, M., & Charvát, M. (2018). Attachment styles: A motivational framework of personality dispositions in selection and counseling. *Člověk a Společnost*, *21*(1), 18.
- Seitl, M., Charvát, M., & Lecbych, M. (2016). PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY ČESKÉ VERZE ŠKÁLY EXPERIENCES IN CLOSE RELATIONSHIPS (ECR). *Československá Psychologie*, *60*(4), 351.
- Seitl, M., Charvát, M., Střelec, J., & Seitlová, K. (nedat.). Attachment Theory at Workplace: Measurement of the Attachment Secondary Strategies. Nепublikovaný rukopis.
- Seitl, M., Seitlová, K., & Střelec, J. (2017). Development and Validation of the Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I). Presented at the European Association for Work & Organizational Psychology Congress, Dublin.

- Seitlová, K., & Dvořáčková, P. (2016). Team Roles and Attachment Style in Team Work (pp. 436–441). Presented at the Knowledge for Market Use 2016: Our Interconnected and Divided World, Olomouc: VUP.
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment & Human Development, 4*(2), 133–161.
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perewe (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. (pp. 135–164). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 233–247.
- Simpson, J. A. (1990). Influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 971–980.
- Simpson, J. A., & Rholes, W. S. (Eds.). (2015). *Attachment theory and research: new directions and emerging themes*. New York: The Guilford Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781–790.
- Střelec, J. (2016). *Pracovní chování zaměstnanců v kontextu teorie vztahové vazby (Bakalářská práce)*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 195–207.

- Teigen, K. H. (1994). Yerkes-Dodson: A Law for all Seasons. *Theory & Psychology*, 4(4), 525–547.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.
- Thurstone, L. L. (1934). The vectors of mind. *Psychological Review*, 41(1), 1–32.
- Van Der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End up Getting the Least. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 877–893.
- Van Dyne, L. van, Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 17, 215.
- Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence for the Usefulness of Task Performance, Job Dedication, and Interpersonal Facilitation as Components of Overall Performance*. (Nepublikovaná dizertační práce). University of Florida.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131.

- Waters, H. S., Rodrigues, L. M., & Ridgeway, D. (1998). Cognitive Underpinnings of Narrative Attachment Assessment. *Journal of Experimental Child Psychology*, 71(3), 211–234.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). On Traits and Temperament: General and Specific Factors of Emotional Experience and Their Relation to the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 60(2), 441–476.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94.
- Young, J. Z. (1964). *A Model of the Brain*. Oxford: Oxford University Press.

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Vztahová vazba v zaměstnání a predikce interpersonální složky pracovní výkonnosti

Autor práce: Bc. Jan Střelec

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitzl, Ph.D.

Počet stran a znaků: 75 stran, 135 641 znaků

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 160

Abstrakt: Výzkum nasvědčuje, že teorie vztahové vazby je slibným konceptem i na poli psychologie práce a organizace, a to převážně v otázce interpersonálních vztahů v pracovním prostředí. Diplomová práce předkládá výsledky kvantitativního výzkumu vztahové vazby a interpersonální facilitace jakožto jedné ze složek kontextuální pracovní výkonnosti. Pro diagnostiku vztahové vazby v pracovním prostředí bylo využito nástroje EWR-I. K evaluaci respondentů nadřízenými bylo využito Škály interpersonální facilitace. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci nadnárodní výrobní společnosti. Respondenti (N = 166) vyplnili EWR-I, následně byl každý respondent po 6-9 měsících ohodnocen přímým nadřízeným (N = 52). Výsledky ukazují vliv dimenzí EWR-I na hodnocenou míru interpersonální facilitace a naznačují tak, že vztahová vazba je slibným prediktorem interpersonální facilitace a přispívá tak k celkové pracovní výkonnosti skrze pomáhání ostatním či efektivní spolupráci.

Klíčová slova: teorie vztahové vazby, pracovní výkonnost, interpersonální facilitace, prediktivní validita

ABSTRACT OF THESIS

Title: Attachment at Work and Prediction of Interpersonal Facet of Job Performance

Author: Bc. Jan Střelec

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Number of pages and characters: 75 pages, 135 641 characters

Number of appendices: 3

Number of references: 160

Abstract: Prior research suggested that attachment theory is a prominent concept even in the field of psychology of work and organization, especially in the matter of interpersonal relations in the workplace. Results of quantitative research of attachment and interpersonal facilitation as a facet of contextual performance are reported. EWR-I was used for diagnostics of attachment in the workplace. Interpersonal facilitation scale was applied for evaluation of respondents by their supervisors. Research sample consisted of employees of an international production company. Participants (N = 166) were assessed by EWR-I and evaluated by their supervisors (N = 52) 6-9 months after. Results show effect of attachment dimensions on evaluated interpersonal facilitation and suggest attachment theory to be a prominent predictor of interpersonal facilitation and therefore contribute to overall job performance through helping others and effective cooperation.

Key words: attachment theory, job performance, interpersonal facilitation, predictive validity

Seznam příloh

Příloha č. 1 Škála interpersonální facilitace

Příloha č. 2 Ukázka syntaxu EFA v programu SPSS

Příloha č. 3 Ukázka syntaxu CFA v programu LISREL

Příloha č. 1 Škála interpersonální facilitace



Výzkum pracovního chování

Vážení vedoucí zaměstnanci, dovolujeme si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník obsahuje dohromady 13 položek a zkoumá různé formy pracovního chování.

Vaše odpovědi budou sloužit při vývoji nové metody, která vzniká na Katedře psychologie Univerzity Palackého.

Data nebudou nijak využita společností.

Osobní číslo posuzovaného zaměstnance:

Pracujte prosím pozorně a po vyplnění zkontrolujte, zda jste vyplnili každou položku.

Přečtěte si pozorně každou položku a odpověď označte křížkem ⊗ na připojené škále čísel.

Pokud se rozhodnete změnit svou odpověď, označte nově zvolené číslo opět křížkem a navíc je i výrazně podtrhněte ⊗.

Před tím, než začnete odpovídat, vyplňte prosím kód zaměstnance na začátku strany.

Část I

①	②	③	④	⑤
<i>S nízkou pravděpodobností</i>				<i>S vysokou pravděpodobností</i>

S jakou pravděpodobností zaměstnanec při výkonu své práce:

- Komunikuje při práci efektivně ① ② ③ ④ ⑤
- Jedná tak, aby sami ze sebe nebo ze svého týmu měli ostatní dobrý pocit ① ② ③ ④ ⑤
- Působí příjemně a současně sebevědomě ① ② ③ ④ ⑤
- Nabídne spolupracovníkům pomoc s jejich pracovním úkolem ... ① ② ③ ④ ⑤
- Jedná se spolupracovníky slušně ① ② ③ ④ ⑤
- Podpoří spolupracovníky při řešení jejich osobních problémů ① ② ③ ④ ⑤

	S nízkou					S vysokou				
7. Promluví se spolupracovníky předtím, než podnikne kroky, které by je mohly ovlivnit	1	2	3	4	5					
8. Pochválí spolupracovníky, když se jim něco podaří	1	2	3	4	5					
9. Pomůže druhým, aniž by byl požádán	1	2	3	4	5					
10. Spolupracuje s ostatními efektivně	1	2	3	4	5					
11. Naslouchá nápadům spolupracovníků	1	2	3	4	5					
12. Povzbuzuje spolupracovníky, aby spolu vycházeli a překonávali neshody	1	2	3	4	5					
13. Poradí spolupracovníkům s novými úkoly, se kterými si neví rady	1	2	3	4	5					

Děkujeme za vyplnění.

Příloha č. 2 Ukázka syntaxu EFA v programu SPSS

```
2 /N= 166
3 /CONTENTS = CORR .
4 BEGIN DATA.
5 1
6 0,781 1
7 0,722 0,791 1
8 0,584 0,679 0,628 1
9 0,561 0,672 0,618 0,651 1
10 0,448 0,620 0,622 0,572 0,539 1
11 0,525 0,688 0,518 0,630 0,571 0,627 1
12 0,439 0,629 0,524 0,565 0,435 0,657 0,674 1
13 0,432 0,567 0,497 0,686 0,552 0,564 0,521 0,605 1
14 0,840 0,800 0,701 0,695 0,559 0,533 0,612 0,514 0,549 1
15 0,530 0,651 0,639 0,706 0,771 0,486 0,608 0,518 0,596 0,684 1
16 0,548 0,733 0,642 0,640 0,586 0,719 0,680 0,620 0,586 0,631 0,694 1
17 0,595 0,654 0,628 0,773 0,528 0,535 0,600 0,618 0,688 0,644 0,770 0,659 1
18
19 END DATA.
20 EXECUTE.
21
22 FACTOR
23 /MATRIX = IN (COR = *)
24 /PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
25 /PLOT EIGEN
26 /FORMAT SORT
27 /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
28 /EXTRACTION PAF
29 /METHOD=CORRELATION
```

Příloha č. 3 Ukázka syntaxu CFA v programu LISREL

The screenshot shows the LISREL for Windows interface. The main window displays the following CFA model syntax:

```
CFA model
SYSTEM FILE from file 'C:\Users\janst\Desktop\CFA data.dsf'
!Asymptotic Covariance Matrix From File 'C:\Users\janst\Desktop\CFA.ACM'
Latent Variables  facilitace
Relationships
IF1 IF2 IF3 IF4 IF5 IF6 IF7 IF8 IF9 IF10 IF11 IF12 IF13 = facilitace
Method=weighted least squares
Path Diagram
End of Problem
*
```

Below the syntax editor is a path diagram editor. It features a list of observed variables (IF1 to IF12) and a latent variable named 'Skála IF'. The editor includes a 'Groups' dropdown menu and a control panel with the following options:

From	Set Path	/	*	.	>	<==
To	Set Variance	7	8	9		
Free	Set Covariance	4	5	6	=	
Fix	Set Error Variance	1	2	3	(<-)
Equal	Set Error Covariance	0	.)		