



NAMÁHAVOST ÚKOLU JAKO MODERÁTOR VZTAHU MEZI POCHVALOU A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ

Edita Chvojková (439523)

Zuzana Komprdová (438469)

Petra Němcová (427235)

Markéta Puldová (427852)

Petra Žantovská (439608)

Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita

439523@mail.muni.cz

Abstrakt:

Studie zkoumá vztah mezi námahou vynaloženou na dokončení úkolu, pochvalou a pracovní spokojeností. Cílem studie bylo zjistit, zda je vztah mezi pochvalou za snahu (definovanou jakožto pozitivní verbální zpětná vazba) a pracovní spokojeností moderován namáhavostí úkolu, za nějž je člověk chválen. Jako metoda byl zvolen experiment provedený na vzorku 128 respondentů z řad administrativních pracovníků ve věku 20 – 53 let. Zkoumaným osobám byly náhodně přiřazeny úrovně proměnných namáhavost úkolu (namáhavý a méně namáhavý) a pochvala (pochválen či nepochválen). Závislou proměnnou byla respondentova spokojenost měřená inventářem. Provedená faktoriální ANOVA ukázala, že namáhavost úkolu signifikantně moderuje vztah mezi pochvalou a pracovní spokojeností. Provedené t-testy odhalily, že u namáhavých úkolů má pochvala za snahu na spokojenost pozitivní vliv, oproti tomu u úkolů méně náročných produkuje spokojenost sníženou.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, pochvala, náročnost úkolu, administrativní pracovníci

Abstract:

This study is focused on a relationship between praise, job satisfaction and task demandingness. The main goal of the study is to find out whether task demandingness moderates the relationship between praise (which is defined as a positive verbal feedback) and job satisfaction. An experiment was conducted on 128 white collars aged from 20 to 53. Participants were randomly assigned to levels of variables task demandingness (more/less demanding task) and praise (praise/no praise). Job satisfaction was an independent variable and it was measured with a questionnaire. As predicted, a factorial ANOVA showed that task demandingness significantly moderates the relationship between praise and job satisfaction. Additional t-tests displayed that with more demanding task, praise leads to higher job satisfaction, whereas with less demanding tasks it produces lower levels of job satisfaction.

Key words: job satisfaction, praise, task demandingness, white collars

Úvod

Tato práce se zabývá vlivem namáhavosti úkolu na vztah mezi pochvalou za snahu a pracovní spokojeností. Teoretická část práce slouží jako podklad pro část empirickou. V ní bude respondentům předložen vytvořený pozornostní test, který má dvě různě namáhavé verze. Po vyplnění testu bude respondent buď pochválen za snahu, nebo nepochválen vůbec. Nakonec bude pomocí upraveného Inventáře pracovní spokojenosti změřena pracovní spokojenost s právě vykonaným úkolem.

Téma namáhavost úkolu jako moderátor vztahu mezi pochvalou a spokojeností bylo zvoleno vzhledem k tomu, že tyto proměnné byly jednotlivě v dřívějších studiích často zkoumány, nicméně nebyl zjišťován vztah mezi těmito třemi proměnnými.

V teoretické části bude vymezen pojem pochvala společně s tím, jak pochvala ovlivňuje spokojenost jedince na pracovišti. Dále zde bude definována i potřeba kongruence a vnímaná namáhavost úkolu s vysvětlením, proč může mít pochvala za určitých okolností negativní účinky.

Teoretická část bude zakončena formulováním hypotézy, empirická část se pak zaměří na její testování.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Pozitivní vliv pochvaly na spokojenost

Důležitost zkoumání pracovní spokojenosti spočívá v její úzké souvislosti s pracovním výkonem (Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001) a dalšími faktory, jež jsou na pracovišti důležité – produktivitou, mírou absencí atd. (Henne, & Locke, 1985). Pracovní spokojenost má několik antecedentů, již se za různých okolností projevují odlišně – jedná se např. o vztahy s nadřízenými a kolegy, míru podpory při plnění práce, vyvážení sfér kariéry a rodiny či angažovanost v plnění práce (Abraham, 2012; Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal-Mirabent, 2016). Dalším z nich je pochvala, u níž je za určitých okolností možné pozorovat jak pozitivní, tak i negativní dopad na pracovní spokojenost. Pochvala je pozitivní zpětná vazba verbálního charakteru. Lze předpokládat, že pochvala má na spokojenost s provedeným úkolem převážně pozitivní efekt. Lipnevich a Smith (2009) se ve svém výzkumu zaměřili na různé typy pochval a jejich možný vliv na budoucí práci jedince. Testování vysokoškolští studenti po napsání eseje buď nedostali žádnou zpětnou vazbu, nebo dostali pouze pochvalu generovanou počítačem, či jim pochvalu poskytla

reálná osoba. Bylo zjištěno, že slovní pochvala vztažená k vynaloženému úsilí poskytnutá reálnou osobou (nikoli počítačem) vedla k největšímu zlepšení výsledků v budoucnu. Podobný účinek pochvaly potvrdil i výzkum Hancocka (2000), který prokázal, že studenti, kteří za svou práci byli chváleni, strávili nad domácími úkoly signifikantně více času, než ti, kteří pravidelně chváleni nebyli. Stejný efekt lze předpokládat i u osob pracujících v administrativě, na kterých mnoho výzkumů dosud provedeno nebylo. Jedním z mála je studie Clevelandové, Murphyho a Williamse (1989). Ti provedli výzkum na zaměstnancích personálních oddělení v rámci Americké psychologické asociace. Za pomoci dotazníku byl zjištěn velký dopad zpětné vazby na pracovní výkon a také význam ocenění výkonu pro identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců. Systém ocenění tedy často sloužil více než jednomu účelu. Autoři se domnívají, že široké užití systému ocenění může mj. pomoci rozvinout i schopnosti zaměstnanců.

Negativní vliv pochvaly na spokojenost

Na druhou stranu existují i studie, které naznačují, že za určitých podmínek může mít pochvala vliv negativní. Podle Bordonara (1976) je pro člověka sice důležité smýšlet o sobě pozitivně, ale upozorňuje i na potřebu kongruence. Jedinec potřebuje, aby se zpětná vazba shodovala s jeho očekáváním, jinak dochází k nežádoucímu napětí.

Ke spokojenosti jedince s úkolem vede dle našeho názoru na základě potřeby kongruence (Bordonaro, 1976) taková zpětná vazba, jež je v souladu s jeho vnímáním namáhavosti úkolu. Tedy pochvala za snahu povede ke spokojenosti nejspíše jen tehdy, když bude člověk vnímat úkol jako namáhavý, tedy když musel pro jeho splnění skutečně vynaložit snahu. Předpokládáme, že vztah mezi *pochvalou za snahu a pracovní spokojeností*, tj. mírou spokojenosti se zadaným úkolem, je *moderován namáhavostí úkolu*, za něž je člověk chválen. Wong a Thomson (2014) udávají, že chválení snahy poskytuje člověku možnost přisoudit svůj úspěch faktorům, které může sám kontrolovat. Poskytuje mu tak pocit vlády nad vlastním jednáním a ten vede ke spokojenosti s prací. Domníváme se, že pochvala snahy při plnění nenáročného úkolu by ale pro jedince nemusela být uvěřitelná. Vedla by k pocitu nekongruence a spokojenost by nezměnila nebo dokonce snížila. Na základ naší hypotézy vede pochvala k vyšší spokojenosti u namáhavějších úkolů.

Naším cílem jsou výsledky uplatnitelné v oblasti psychologie organizace a práce, kde poznatky o spokojenosti zaměstnanců mohou snížit fluktuaci (Henne, & Locke, 1985) a zvýšit výkonnost v dalších úkolech. Cílem této studie je pomoc při identifikaci situací, v nichž je pochvala účinná a má tedy smysl ji používat, a těch, kdy je kontraproduktivní.

METODA

Výzkumný soubor

Vzorek byl vybrán z populace osob starších 18 let pracujících na administrativních pozicích. Jedná se vzorek vybraný z populace tzv. „bílých límečků“, přičemž nebylo rozlišováno mezi pracovníky s plným nebo částečným úvazkem. Výhodou vzorku je homogenita z hlediska pracovní náplně (organizační charakter) a vzdělání (minimálně střední s maturitou).

Respondenti byli vybíráni příležitostně. Jinou metodu sběru dat (např. stratifikovaný výběr) nebylo možné využít ze dvou důvodů: v čase vymezeném na realizaci výzkumu by nebylo možné zajistit dostatečný vzorek k provedení vybrané analýzy dat. Za druhé mohlo častěji docházet k odmítnutí účasti na výzkumu ze strany respondentů, což by opět ohrozilo zajištění dostatečného vzorku.

Respondenti byli získáni oslovením několika firem, institucí či zaměstnanců samotných. Výběr konkrétních respondentů probíhal nahodile, na pracovištích, která projevila ochotu účastnit se našeho výzkumu. Oslovením nadřízených či samotných pracovníků byla respondentům nabídnuta možnost účastnit se výzkumu. Do vzorku byli zahrnuti ti zaměstnanci, kteří se pro účast rozhodli dobrovolně. Zkoumaným osobám byl vyhrazen čas na realizaci výzkumu, stejně tak bylo poskytnuto izolované místo pro vykonání testu. Testování probíhalo ve třech personálních agenturách (90, 160 a 250 kmenových zaměstnanců v ČR), dále v administrativě strojírenské firmy (70 zaměstnanců) a na Odvolacím finančním ředitelství v Brně (228 zaměstnanců).

Výsledky výzkumu lze rámcově zobecnit na populaci „bílých límečků“, jelikož sběr dat probíhal na vzorku ze stejné populace. Možné omezení zobecnění vyplývá z faktu, že výzkum byl realizován pouze v úzkém výseku institucí, které byly ochotny spolupracovat. Respondenti byli testováni v reálných, nikoli laboratorních podmínkách – tedy přímo na pracovišti.

Výzkumné metody

Pro testování hypotézy byl zvolen experiment. Respondentům byl předložen standardizovaný testový úkol na pozornost spočívající ve vyhledávání a kroužkování tří zadaných symbolů ve čtvercové tabulce různých znaků. Bylo manipulováno jednak s přítomností/nepřítomností pochvaly a jednak s namáhavostí úkolu. Méně namáhavá varianta obsahovala 16x16 znaků, namáhavější 32x32 znaků. Po dokončení úkolu byla měřena respondentova spokojenost s úkolem prostřednictvím inventáře.

Průběh a realizace výzkumu

S proměnnou *namáhavost úkolu* bylo manipulováno náhodným přidělením buď namáhavější, nebo méně namáhavé verze testu. Obě verze testovacího materiálu obsahovaly identické symboly, lišily se pouze v počtu obsažených znaků (viz [Příloha č. 1a](#) a [Příloha č. 1b](#)). V případě obou variant bylo respondentovým úkolem zakroužkovat zadané znaky. Na základě pilotáže byl podpořen předpoklad, že osoba, jíž je přidělena obtížnější varianta, vynaloží větší námahu na dokončení úkolu – osoby s náročnější variantou charakterizovaly obsáhlejší variantu testu jako namáhavou, na rozdíl od těch, kterým byla přidělena varianta méně obsáhlá. Test byl vybrán s ohledem na jeho nepříliš velkou časovou i intelektuální náročnost a také na základě úvahy, že úkol by neměl být zaměřen na činnost, jíž se některé ze ZO mohou věnovat běžně (jako křížovky či osmisměrky). S *pochvalou* bylo manipulováno na úrovni její přítomnosti či nepřítomnosti (0...nepochválen; 1...pochválen). Úrovně obou nezávislých proměnných byly přiřazeny náhodně. Každé zkoumané osobě byl losováním vybrán jeden z připravených testů. Polovina testů obou variant byla označena symbolem pro pochvalu.

Závislá proměnná *spokojenost* byla měřena upraveným Inventářem pracovní spokojenosti (Svitavská, 2015). Tato metoda byla zvolena, jelikož Inventář je zaměřen na tzv. *task-specific* spokojenost. Není tedy hodnocena celková spokojenost se zaměstnáním, nýbrž pouze spokojenost s konkrétním úkolem. Z původní verze byly vyřazeny dvě položky. Záměrem bylo inventář zkrátit, aby nedošlo k prohlédnutí záměru výzkumu. Úmyslem bylo vyvolat u respondenta dojem, že jde pouze o rutinní dotazník zpětné vazby. Vzhledem ke snaze nastavit stejné podmínky u všech respondentů byla vyškrtuta položka týkající se hodnocení pracovních podmínek („podmínky, které mi byly při plnění úkolu zadány, mi nevyhovovaly“). Po pilotáži byla vyřazena i položka týkající se zajímavosti úkolu („úkol se mi zdál zajímavý“) – většina účastníků nespatořovala rozdíl mezi dotazem týkajícím se zábavnosti úkolu a jeho zajímavosti. Za účelem získání větší variability spokojenosti byla pětibodová škála rozšířena na sedmibodovou.

Respondent byl po příchodu do izolované místnosti pozdraven a usazen ke stolu, kde byl již připraven testovací materiál, otočený prázdnou stranou nahoru. Respondent byl seznámen s průběhem testu a informován, že se jedná o test pozornosti, u něhož není stanoven žádný časový limit, ale čas potřebný na zvládnutí úkolu mu bude měřen. Respondentům byly podány mylné informace o povaze testu, aby nedošlo k odhalení skutečného záměru výzkumu. Pro lepší pochopení testu byl k dispozici i ukázkový test s popisky. Respondent byl dotázán, zdali

veškerým instrukcím porozuměl a byl mu poskytnut prostor pro dotazy. Byl rovněž seznámen s faktem, že účast ve výzkumu je anonymní a může svou účast kdykoliv ukončit.

Po pokynu „Teď!“ začaly ZO pracovat na testu. Po dobu práce na testu nebyl respondent vyrušován. Ihned po ukončení práce byla vypnuta časomíra. Po pohledu na vyplněný test byl respondent na základě své příslušnosti ke konkrétní skupině buď pochválen za vynaložené úsilí, nebo mu bylo pouze poděkováno. Na závěr byl respondent požádán o vyplnění upraveného Inventáře pracovní spokojenosti (viz [Příloha č. 2](#)).

Důvodem provádění testu na izolovaném místě byla snaha o eliminaci možného vlivu rušivého prostředí. Administrace byla provedena více osobami, což mohlo vést ke zkreslení výsledků – z tohoto důvodu byl rozhovor a průběh testování standardizován – administrující osoby měly jednotné instrukce a před realizací experimentu se na průběhu domluvily a administraci nacvičily. Možný vliv administrátora na výsledky také omezilo to, že každý administrátor administroval experiment respondentům se všemi úrovněmi nezávislých proměnných. Jiným možným řešením by bylo zkonstantnění (administrace jednou osobou), aby vliv osobnosti zadávajícího nebyl rozdílný pro jednotlivé respondenty. Bohužel toto nebylo z časových a finančních důvodů proveditelné. Pro naprostou eliminaci vlivu osobnosti experimentátora mohlo být testování administrováno elektronicky. Vznikly však obavy, že tato forma administrace by neumožnila podat pochvalu tak, aby jí respondent uvěřil. Navíc bylo cílem výzkumu přinést informace aplikovatelné v přímém osobním styku zaměstnance s nadřízeným. Zaměstnanec je v praxi chválen nejčastěji osobně, nikoliv formou elektronickou, jejímž prostřednictvím realizovaná pochvala může vyznívat příliš strojově a neuvěřitelně (Lipnevich, & Smith, 2009).

Pro analýzu dat byla zvolena faktoriální ANOVA. Při použití softwaru G-POWER byla minimální velikost vzorku pro sílu testu 0,8 a předpokládanou střední velikost účinku stanovena na 128 zkoumaných osob. Celkový vzorek zahrnoval právě 128 osob. Nejmladšímu respondentovi bylo 20 let, nejstaršímu 53 let. Ve vzorku byla zastoupena obě pohlaví, vliv pohlaví na výsledky nebyl sledován.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Data byla analyzována pomocí programu IBM SPSS Statistics, verze 23. Popisné statistiky jednotlivých kategorií závislé proměnné *spokojenost* jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Popisné statistiky proměnné spokojenost

	M	SD	Max	Min	N
Bez pochvaly					
nenamáhavý test	22,69	4,53	28	10	32
namáhavý test	16,28	7,02	28	4	32
S pochvalou					
nenamáhavý test	18,22	5,06	28	8	32
namáhavý test	22,97	4,07	28	12	32
Celkem	20,04	5,99	28	4	128

Pro srovnání hlavních efektů nezávislých proměnných *namáhavost úkolu* a *pochvala* a interakce mezi *namáhavostí úkolu* a *pochvalou* na závislou proměnnou *spokojenost*, měřenou inventářem (Cronbachovo $\alpha = 0,89$), byla provedena faktoriální ANOVA. Hlavní efekty *namáhavosti*; $F = 0,778$ (1, 124), $p = 0,38$, parciální $\eta^2 = 0,01$ a *pochvaly*; $F = 1,4$ (1, 124), $p = 0,24$, parciální $\eta^2 = 0,01$ jsou nesignifikantní na hladině statistické významnosti $\alpha = 5\%$. Samotná přítomnost pochvaly či namáhavosti úkolu tedy nemá na spokojenost vliv. Nicméně interakce namáhavosti úkolu a pochvaly je silným prediktorem spokojenosti. Efekt je signifikantní dokonce na 1% hladině významnosti; $F = 35,32$ (1, 124), $p < 0,001$, parciální $\eta^2 = 0,22$. Výsledky tedy podporují naši hypotézu, že náročnost úkolu moderuje vztah mezi pochvalou a spokojeností s úkolem. Jak vyplývá z Grafu 1, u namáhavého úkolu vede pochvala za snahu k vyšší spokojenosti než u nenamáhavého úkolu. Interakce *namáhavosti úkolu* a *pochvaly* vysvětluje rozptyl *spokojenosti* z 22 %.

Rozdíl průměrů *spokojenosti* mezi pochválenými a nepochválenými u méně náročného testu byl následně ověřen t-testem pro nezávislé výběry. Výsledek testu poukazuje na velký a signifikantní rozdíl; $t = -3,72$ (62), $p < 0,001$, Cohenovo $d = 0,94$. U náročnější varianty je rozdíl v průměrné spokojenosti rovněž signifikantní; $t = 4,63$ (62), $p < 0,001$, Cohenovo $d = 1,18$. U méně náročných úkolů vede pochvala k nižší spokojenosti, u náročnějších úkolů pochvala spokojenost zvyšuje – Cohenova d obou testů vypovídají o velmi silné velikosti účinku.

Graf 1: Očekávané marginální průměry proměnné spokojenost



Diskuze

Záměrem této studie bylo objasnit, zdali namáhavost úkolu moderuje vztah mezi pochvalou za snahu a spokojeností. Tento předpoklad byl podpořen. U namáhavějších úkolů vede pochvala za snahu k větší spokojenosti. V případech, kdy dokončení namáhavého úkolu není pozitivně reflektováno, je spokojenost nižší. Vztah u méně namáhavých úkolů vypadá zcela opačně: při práci na málo namáhavých úkolech, za kterou jedinec není pochválen, je s úkolem spokojenější, než když je pochválen za snahu, kterou nemusel vynaložit.

Vysvětlení tohoto fenoménu lze hledat v potřebě kongruence (Bordonaro, 1976). I přesto, že člověk má potřebu smýšlet o sobě pozitivním způsobem, potřebuje také, aby jeho vlastní hodnocení úkolu bylo konzistentní s tím, které mu podávají ostatní. Je možné, že méně náročná varianta testu pro respondenty nepředstavovala úkol, za který by měli být chváleni. Vzniklá diskongruence se pak v případě těch, kteří pochváleni byli, promítla do snížené spokojenosti. Naopak respondenti, jimž byl přidělen náročnější úkol, jej vnímali jako úlohu, za niž by být oceněni měli. Ti, kteří pochváleni skutečně byli, vycházeli díky vzniklé kongruenci z testu jako spokojenější, na rozdíl od druhé poloviny.

Silnou stránkou výzkumu je vzorek vybraný z populace pracujících – velká část výzkumů na podobné téma bývá prováděna na studentech. Ti jsou sice snadněji dostupní, je ovšem diskutabilní, zda lze výsledky získané na takovémto vzorku aplikovat odlišnou populaci.

Za další silnou stránku lze považovat fakt, že výzkum probíhal přímo na pracovištích. Respondenti se tak mohli cítit přirozeněji než v laboratoři a byli vystaveni podobným vlivům jako při výkonu svého povolání.

Výzkum se potýká i s určitými limity. Samovýběr uplatněný při výběru zkoumaných osob vede k nižší externí validitě. Jednalo se o dobrovolníky, již se v pracovní době rozhodli podstoupit experiment namísto výkonu své obvyklé práce. Oproti těm, již účast odmítli, lze předpokládat vyšší motivovanost k plnění experimentálního úkolu. Lze uvažovat i o odlišném postoji k běžné pracovní náplni. Ekologickou validitu snižuje uměle vytvořený úkol. Pro respondenty mohl být, vzhledem k absenci předchozích zkušeností, zajímavý a zábavnější než často rutinní pracovní náplň typická pro administrativní pozice. Za plnění úkolu nebyli respondenti finančně ohodnoceni, jeho splnění nemělo dopad na budoucí výkon jejich povolání. Měřená pracovní spokojenost a kvalita motivace k plnění úkolu mohla tedy být odlišná od té vztahující se k běžným pracovním úkonům. Po vyplnění inventáře nebylo kontrolováno, zdali všechny zkoumané osoby považovaly zadaný úkol za skutečně namáhavý, či nenamáhavý. Jednalo se pouze o předpoklad učiněný na základě pilotáže. Nelze tedy s jistotou konstatovat, jaký byl rozdíl ve vnímané namáhavosti obou úkolů. Dále je třeba uvažovat o faktu, že administrovaná pochvala nepochází od nadřízeného, ale od osoby respondentům neznámé, k níž nemají žádný vztah. Projevil by se v rámci chválení nadřízeným jiný efekt? Výsledky lze interpretovat alternativními způsoby. Na jejich základě nelze prokázat, zda má na spokojenost vliv pochvala, nebo naopak absence zpětné vazby. Bylo by zapotřebí dalšího výzkumu, který by pochvalu a chybějící zpětnou vazbu srovnal i s dopadem zpětné vazby negativního charakteru, případně se zabýval i různou kvalitou pochvaly.

Další možná doporučení pro budoucí výzkum zahrnují celou řadu možností dalšího zkoumání nalezeného vztahu. Jednou z možností je například design ex post facto, umožňující prověřit, jak vztah vypadá u zaměstnanců, kteří jsou pravidelně chváleni, na rozdíl od těch, kteří chválení nejsou. Náš výzkum využíval pochvaly administrované verbálně, osobní formou a soukromě. V době informačních technologií je stále běžnější, že komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným se uskutečňuje ať už formou telefonátu, tak např. emailové korespondence (Walter, Ortbach, & Niehaves, 2015). Chválit lze i jiným způsobem než verbálním, např. gesty či posunky (Morris, Zentall, Tarasuik, & Zosh, 2014), stejně tak lze zaměstnance ocenit i před jeho kolegy (např. Handgraaf, Margriet, Van Lidth de Jeude, & Appelt, 2013). Bylo by zajímavé dále zkoumat, zda se nalezený vztah projeví i při administraci jiných typů pochvaly. Je možné, že pochvala, která není realizována osobně, nemá takový efekt jako přímý mezilidský

kontakt – důležité je i neverbální sdělení, které pochvalu doprovází a které není např. při korespondenčním styku přítomno. V případě komunikační nejistoty lidé spíše spoléhají na neverbální projevy (Phutela, 2015). U dětí (Morris et al., tamtéž) se jako nejefektivnější jeví pochvala gestem – neklade totiž osobnostní rysy jako příčinu úspěchu („Máš dobrou známku, protože jsi chytrý.“). Reagují dospělí lidé stejným způsobem? Je třeba upozornit (Wong, & Thompson, 2014), že v rámci pochvaly je nežádoucí porovnávat osobu s ostatními, měla by být chválena výlučně ona sama. Porovnávání nastavuje laťku.

Mimo to lze při opětovně prováděném výzkumu zvážit použití jiného experimentálního úkolu, který by více korespondoval s činnostmi obvykle prováděnými na pracovištích zkoumaných osob (použitý test pozornosti může působit nerealisticky vzhledem k obvyklé pracovní náplni). Taková změna by mohla zajistit vyšší míru ekologické validity. Bylo by rovněž zajímavé zabývat se tím, jak by vztah mohl vypadat u manuálně pracujících, kteří např. podle Inksona (1978) nejsou zvyklí na pochvalu ze strany svých nadřízených. Co se tohoto vzorku týče, je na zvážení autora, zda by nebylo vhodnější testovat tyto respondenty spíše testem zaměřeným na fyzickou aktivitu, na rozdíl od myšlenkově zaměřeného úkolu použitého v našem výzkumu. Je možné, že fyzickému charakteru práce, na rozdíl od převážně organizační náplně práce v případě bílých límečků, odpovídá lépe průměr v podobě obdobného úkolu. Budoucí výzkumy by rovněž mohly zjištěný vztah zkoumat s přihlédnutím k osobnostním vlastnostem respondentů. Například u osob s nízkým self-esteemem pochvala narušuje právě již zmiňovanou potřebu kongruence.

ZÁVĚR

Výsledky výzkumu lze využít v oblasti psychologie práce a organizace a rovněž v managementu. Pochvala je jednou z možných odměn, kterými může zaměstnavatel ovlivnit spokojenost a výkon zaměstnanců. Tento způsob odměny se v řadě studií (Handgraaf, Margriet, Van Lidth de Jeude, & Appelt, 2013; Wong, & Thomson, 2014) ukazuje jako nejefektivnější motivační stimul a zároveň pro zaměstnavatele znamená nulové finanční výdaje. Pochvala ale nefunguje za všech okolností. Chválit za snahu by měl zaměstnavatel jen tehdy, když má zaměstnanec pocit, že si to zaslouží. Tedy tehdy, když musel skutečně vynaložit nějaké úsilí. Přiměřeným užíváním pochval lze redukovat nespokojenost zaměstnanců, která vede k nadměrné fluktuaci, opakovaným absencím, ale i zhoršenému psychickému zdraví u zaměstnanců (Henne, & Locke, 1985).

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZDROJŮ:

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal Of Management*, 8(2), 27-36. Retrieved from EBSCO
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal Of Business Research*, 69, 1390-1395. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Bordonaro, F. P. (1976). The dilemma created by praise. *Business Horizons*, 19(5), 76-81. Retrieved from EBSCO
- Cleveland, J., Murphy, K., & Williams, R. (1989) Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135. Retrieved from EBSCO
- Hancock, D. R. (2000). Impact of verbal praise on college students' time spent on homework. *Journal Of Educational Research*, 93(6), 384-389. Retrieved from EBSCO
- Handgraaf, M. J., Van Lidth de Jeude, M. A., & Appelt, K. C. (2013). Public praise vs. private pay: effects of rewards on energy conservation in the workplace. *Ecological Economics*, 86, 86-92. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.11.008
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal Of Psychology*, 20(2), 221. Retrieved from EBSCO
- Inkson, J. K. (1978). Self-esteem as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 63(2), 243-247. Retrieved from EBSCO
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. Retrieved from EBSCO
- Lipnevich, A., & Smith, J. (2009). Effects of differential feedback on students' examination performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 15(4), 319-333. doi: 10.1037/a0017841.
- Morris, B. J., Zentall, S. R., Tarasuik, J. C., & Zosh, J. M. (2014). High fives motivates: The effects of gestural and ambiguous verbal praise on motivation. *Frontiers In Psychology*, 5(1), 51-56. Retrieved from EBSCO

Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *IUP Journal Of Soft Skills*, 9(4), 43-49. Retrieved from EBSCO

Svitavská, P. (2015). *Vztah pracovní spokojenosti, pracovního výkonu a autonomie: experiment* [dipomová práce]. Brno: Masarykova univerzita. Retrieved from Theses.cz

Walter, N., Ortbach, K., & Niehaves, B. (2015). Designing electronic feedback – analyzing the effects of social presence on perceived feedback usefulness. *International Journal Of Human - Computer Studies*, 84(1), 761-811. Retrieved from EBSCO

Wong, M., & Thomson, M. (2014). The effect of rewards on student motivation. *Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Psychologia-Paedagogia*, 59(2), 105-114. Retrieved from EBSCO

Příloha č. 2

DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY

Nyní prosím odpovězte na následující otázky týkající se zpětné vazby. Vyberte vždy pouze jednu, nejvhodnější odpověď.

1) Jsem velmi spokojen/a s úkolem, který jsem nyní plnil/a.

nesouhlasím souhlasím

2) Během plnění úkolu jsem často myslel/a na to, že bych ho nejraději ukončil/a.

nesouhlasím souhlasím

3) Úkol mě bavil.

nesouhlasím souhlasím

4) Celkově jsem spokojený/á s činností, kterou jsem v tomto úkolu vykonával/a.

nesouhlasím souhlasím