

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra psychologie

# **Diplomová práce**

Bc. Kristýna Kočandrlová

**Vybrané faktory pozitivně ovlivňující pracovní  
angažovanost manažerů**

**Selected factors positively influencing a work engagement  
of managers**

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Markéta Niederlová, Ph.D.

Konzultant: PhDr. Ing. Martin Pospíchal

Praha 2019

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala předně svému konzultantovi, panu PhDr. Ing. Martinu Pospíchalovi, za nad očekávání pohotové a nápomocné rady, za plno výstižných podnětů a celkově přátelské a současně odborné vedení. Zároveň bych ráda poděkovala všem svým respondentům za ochotu zapojit se do mého výzkumu a věnovat mi svůj drahocenný čas. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat svým nejbližším za bezmeznou podporu nejen při psaní této práce, ale během celé mé studijní cesty.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 30.6.2019

Kristýna Kočandrová

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tematikou pracovní angažovanosti jedinců na manažerských pozicích v kontextu vybraných faktorů, které na tuto angažovanost pozitivně působí. Jsou mapovány faktory, které dané jedince udržují daleko od potenciálních negativních důsledků jejich pracovního zatížení, kterým je například syndrom vyhoření. Teoretická část práce nejdříve rozpracovává oblast osobnosti manažera, poté je uveden teoretický podklad pojmu pracovní angažovanost společně s vybranými pojetími, které na tomto poli do dnešní doby vznikly, a konkrétními moderujícími faktory uváděnými v literatuře. Empirická část práce představuje výzkum mapující dané moderující faktory manažerů a manažerek české populace. Cílem je zjistit, které faktory pozitivně ovlivňují jejich pracovní angažovanost. S ohledem na propojenost pracovní angažovanosti a stresu je v rámci vedlejšího výzkumného záměru cílem zkoumat strategie, které manažerům pomáhají stresovou zátěž snížit. Na základě sebraných dat vyvstává šest faktorů pozitivně ovlivňujících pracovní angažovanost: sociální opora, pracovní autonomie, variabilita úkolů, dosažení pracovních cílů, zpětná vazba a smysluplnost práce; a čtyři faktory snižující stresovou zátěž: analýza situace, zaměřenost na problém, odstup a fyzická aktivita.

Klíčová slova:

Pracovní angažovanost, manažer, moderující faktory

## Abstract

The thesis concerns a topic of work engagement of individuals on managerial positions within a context of selected factors that positively influence such an engagement. Factors that keep those individuals on a imaginary line further from potential negative consequences, e.g. burnout syndrome, are elaborated. A theoretical part aims to elaborate a field of personality of manager, a theoretical background of work engagement, its theories and concepts and eventually concrete moderating factors stated in literature. An empirical part introduces a research mapping those moderating factors of managers within the Czech population. The goal is to find out which factors positively influence their work engagement. In regard of a connection between the work engagement and stress there is an additional research goal aiming to find out which strategies help managers to decrease their stress level. Based on gathered data 6 factors positively influencing the work engagement were arised: social support, job autonomy, variety of tasks, goal achievement, feedback and work meaningfulness; and four factors helping to decrease the stress level: analysis of situation, problem-focused coping, distance and physical activity.

Key words:

Work engagement, manager, moderating factors

# OBSAH

1.	ÚVOD .....	8
2.	OSOBNOST MANAŽERA .....	10
2.1.	Charakteristika osobnosti manažera .....	10
2.2.	Schopnosti a kompetence manažera .....	12
2.3.	Manažerská role.....	14
2.4.	Manažerské styly řízení .....	17
2.4.1.	Tradiční pojetí.....	18
2.4.2.	Situační pojetí .....	18
2.5.	Role genderu v osobnosti manažera .....	20
3.	PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST .....	22
3.1.	Definice a charakteristika pracovní angažovanosti .....	22
3.2.	Determinanty/podmínky pracovní angažovanosti .....	23
3.2.1.	Pojetí W.A. Kahna .....	24
3.2.2.	Determinanty/podmínky ze strany organizace .....	25
3.2.3.	Determinanty/podmínky ze strany jedince .....	27
3.3.	Důsledky/dopady pracovní angažovanosti .....	28
3.4.	Pracovní angažovanost, workoholismus a syndrom vyhoření.....	30
3.4.1.	Pracovní angažovanost a syndrom vyhoření .....	33
3.4.2.	Pracovní angažovanost a workoholismus .....	35
4.	FAKTORY POZITIVNĚ OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST..	38
4.1.	Sociální opora .....	38
4.2.	Pracovní autonomie .....	41
4.3.	Zpětná vazba.....	44
4.4.	Variabilita úkolů .....	46
4.5.	Koučování.....	48
4.6.	Copingové strategie .....	51

5.	VLASTNÍ VÝZKUM .....	53
5.1.	Východiska a cíle výzkumu.....	53
5.2.	Výzkumné otázky .....	54
5.3.	Výzkumný soubor.....	55
5.4.	Výzkumné metody.....	56
5.4.1.	Otázky polostrukturovaného rozhovoru .....	57
5.5.	Sběr dat .....	59
5.6.	Analýza dat .....	60
5.6.1.	Faktory pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost .....	61
5.6.2.	Faktory snižující míru stresové zátěže.....	68
5.7.	Výsledky .....	73
5.7.1.	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru.....	73
5.7.2.	Výsledky vybraných škál dotazníku Stress profile.....	76
6.	DISKUZE.....	79
7.	ZÁVĚR.....	84
	POUŽITÁ LITERATURA .....	86
	Příloha č. 1 .....	I
	Příloha č. 2 .....	VIII

# 1. ÚVOD

Dnešní doba může být pro spoustu z nás spojena se shonem, neustálou snahou být na daném místě včas či soustavným kladením si dalších a dalších cílů. Existuje však část populace, která tento životní styl může prožívat intenzivněji než ostatní, a to především v kontextu svého pracovní prostředí a pracovní náplně. Touto populací jsou manažeři. Jejich výstižnou definici podal Yukl (1989), který manažery označil jako nositele určitého postavení, ve kterém se očekává především funkce vedení, a to jednak v rámci organizace, a jednak u jejich zaměstnanců samých.

Lze říci, že manažeři jsou po většinu času vystavováni nadměrně zatěžujícím pracovním podmínkám spojeným například s časovou tísní, zodpovědností, tlakem na dosahování výsledků či vlastního prosazení v dané organizaci. Je relativně obvyklé, že odborníci z řad psychologů či lékařů, ale i široká veřejnost tyto pracovní podmínky, které kladou na psychické zdraví jedince nadměrnou zátěž, často spojují s jejich potenciálními negativními následky, jako je například syndrom vyhoření.

Druhá strana mince tohoto tématu je však ono nadšení, zapálení a závazek k dané práci, který manažeři do svého pracovního prostředí přinášejí. Tyto aspekty lze souhrnně nazvat pracovní angažovaností, která v pozitivních případech může trvat i celou kariéru dráhu jednoho člověka. Otázka však zní, jaké konkrétní faktory tuto angažovanost podporují a zvyšují ji?

Faktory, které udržují či dokonce zvyšují pracovní angažovanost jsou nazývány různými přívlastky od ochranných přes podporující až po moderující. Tato diplomová práce si klade za cíl zmapovat tyto faktory u manažerské populace neboli u populace, která se velmi často pohybuje na hraně škály tří

základních pojmů spojených s pracovní zátěží: pracovní angažovanost – workholismus – syndrom vyhoření. Dle mého názoru není jednoduché jasně vymezit hraniční body této škály, jelikož se u konkrétních jednotlivců může jejich pomyslné umístění měnit v čase a zároveň zde existuje řada aspektů, které toto umístění dále ovlivňují. Hlavní zaměření této práce je však právě na oné pozitivní straně, a tou je pracovní angažovanost.

Toto téma v dnešní době začíná být čím dál více aktuálním, a to například i s ohledem na nízkou nezaměstnanost v České republice, která zaměstnavatele přivádí k zamyšlení, jak si své zaměstnance co nejdéle udržet. Mně osobně však k tomuto tématu dovedla nejen jeho aktuálnost, ale především také zkušenost z vlastní rodiny, na základě které jsem se rozhodla této problematice věnovat svou diplomovou práci. Pracovní zátěž a pracovní angažovanost se u manažerské populace promítá do každodenního života. Rozdílné vnímání obou daných faktorů pak mohou určovat proměnné, jako je například gender, bydliště či oblast pracovního působení. Právě na příkladu genderu mohou být diskutovány různé proměnné, které vstupují do kariérní dráhy muže a ženy, a v důsledku ovlivňují jejich pracovní angažovanost. V neposlední řadě je namístě také zmínit, že pojetí pracovního života a psychické rozpoložení v něm, ať už pozitivní či negativní, výrazně působí na další oblasti života člověka, a proto je důležité mu věnovat řádnou pozornost a nenechávat ho v ústraní.

## 2. OSOBNOST MANAŽERA

Ústředním pojmem či cílovou skupinou této diplomové práce jsou jedinci na manažerských pozicích. Pro hlubší vhled, ujasnění specifik a charakteristik této populace je první kapitola věnována osobnosti manažera. Osobnost manažera se totiž promítá do každodenního pracovního života jedince, a jak lze vidět v druhé kapitole, může výrazně ovlivňovat jeho pracovní angažovanost. V této kapitole bude popsána nejen její základní charakteristika, ale také její další aspekty, které jsou její součástí či s ní úzce souvisí.

### 2.1. Charakteristika osobnosti manažera

V obecném měřítku můžeme osobnost uvést ve stejném úhlu jako Drapela (2011), který ve svém pohledu zdůrazňuje dynamickou interakci mezi chováním, identitou a jedinečností v ní se nalézající neboli vzájemné působení určitých sil, které ovlivňují život daného jedince (Drapela, 2011). Jinak tomu v základu není ani u osobností manažerů, nicméně jak uvidíme níže, jejich konkrétnější specifika mohou tuto populaci odlišovat od ostatních.

S manažerskou pozicí jsou úzce spjaty osobnostní charakteristiky, které poukazují na skutečnost, že výkon takové profese je předurčen pouze některým jedincům, kteří takovými charakteristikami disponují. Bedrnová a Nový (2007) tyto charakteristiky souhrnně nazývají *osobní kvalitou* a považují je v kontextu všech ostatních za mimořádné. Osobní kvalitu můžeme rozlišit *aktuální* a *ideální*, avšak v obou dvou případech je ovlivněna pracovními a osobnostními predispozicemi daného člověka. Aktuální osobní kvalita je reflexí faktorů, které jedince formují, jako například temperament, schopnosti, dovednosti, postoje, ale také sebehodnocení. Úroveň tohoto sebehodnocení však nemusí odrážet úroveň

osobní kvality, a tak lidé s jeho vyšší mírou mohou hodnotit sami sebe nízko a naopak. Nezdravé překonání nízkého sebehodnocení pak může leckdy vyústit v nadměrně sebejisté a důrazné formy jednání, které jsou často spojeny s lidmi na mocenských pozicích (Bedrnová & Nový, 2007). Zároveň je důležité zmínit, že osobnost manažera odráží pracovní kulturu a typ společnosti, ve které jedinec působí. Veškerá jeho rozhodnutí, avšak i každodenní činnost, mají značný vliv na ostatní zaměstnance a formují jimi jednotlivé mezilidské vztahy. Vedle těchto faktorů se pak zároveň specifika osobnosti reflektují do úspěchů a výsledků dané společnosti (Mikuláščík, 2015). Konkrétnějšími aktivitami, ve kterých osobnost manažera hraje důležitou roli, je vedle rozhodování také řešení problémů. Způsob řešení problémů pak přímo či nepřímo působí na pracovní výkon zaměstnanců, pracovní spokojenost a organizační závazek. Stěžejním momentem v této otázce je však včasná identifikace specifických aspektů osobnosti konkrétního manažera. Správným vyhodnocením a následným využitím jeho silných stránek může být daná organizace blíže úspěchu (Erkutlu, 2008).

Osobnost manažera se promítá do všech oblastí jeho činnosti a aspektů této pozice v dané společnosti. Jednou z nejcharakterističtějších složek je pak samotné řízení lidí. Propojením rysů osobnosti a řízením lidí se věnoval například Cable a Judge (2004), kteří ve svém výzkumu pozorovali souvislost výsledků pětifaktorového osobnostního dotazníku společně s výsledky dotazníku měřícího ovlivňující strategie a dotazníku vůdčího chování. Závěrem jejich práce bylo, že manažeři skórující vysoko na škále extraverte častěji využívali inspirující rozkazy, které jsou charakteristické mířením na hodnoty, ideály či ambice podřízeného. Respondenti skórující vysoko na škále neuroticismu měli větší tendence využívat jako strategii racionální přesvědčování, což se ukázalo

jako stejná strategie respondentů skórujících vysoko na škále svědomitosti. Autoři zároveň upozornili na skutečnost, že podstatným vlivem na manažerovo chování je také styl vedení nadřízeného, který je v hierarchii společnosti umístěn přímo nad ním (Cable & Judge, 2004).

## 2.2. Schopnosti a kompetence manažera

Kompetence můžeme chápat jako výjimečný či jedinečný zdroj, kterým manažeři disponují. Vzhledem k roli kompetencí v dané organizaci se uplatňují, ba dokonce vyjímají v procesu myšlení, tvořivosti či na poli konkurenčního trhu, na kterém se daná společnost nachází (Veteška & Tureckiová, 2008).

Jedna část dostupných zdrojů upozorňuje na existenci striktnějších systémů schopností vytvářených společnostmi za účelem zarámovat či přesněji definovat takové charakteristiky, které by u manažerů měly predikovat úspěch, a jsou tím pádem podstatným kritériem při výběru daného manažera. Takové systémy mohou být nazývány jako tzv. kompetenční modely. Kompetenční modely lze charakterizovat jako *„konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“* (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004). Problematika kompetenčních modelů je velmi široké téma, z něž především v oblasti lidských zdrojů čerpá řada společností. Zde neuvádíme kompetenční model vytvořený na míru konkrétní pozici v určité společnosti, avšak přehled schopností, kterými by dle Armstronga (2008) měl každý manažer disponovat:

1. Orientace na úspěch
2. Znalost podniku a podnikání
3. Komunikace
4. Orientace na zákazníka

5. Rozvíjení jiných lidí
6. Flexibilita
7. Schopnost vést
8. Plánování
9. Řešení problémů
10. Týmová práce

Hodnocení kompetencí ovšem nehraje významnou roli pouze při rozhodování, zda daného kandidáta přijmout na pozici manažera či ne, ale také při jeho pozdějším rozvoji či v momentě povyšování (Armstrong, 2008).

Druhá část dostupných zdrojů se však spíše přiklání k názoru, že neexistuje žádný všeobjímající seznam, který by zahrnoval veškeré vhodné kompetence, jelikož stejnou pozici mohou úspěšně vykonávat i dva naprosto odlišní lidé. Zároveň však připouští, že lze určit náčrt charakteristik, schopností či kompetencí, které k úspěšnému výkonu mohou zaujímat kladné predispozice (Mikuláščík, 2015). Stejný názor sdílí také autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), kteří ve své publikaci zdůrazňují, že i hodnocení kompetencí je provázáno s různými kritérii, jako je např. spokojenost zákazníků či akcionářů, a že může být nezávislé na vzdělání či místu výkonu práce daného manažera. V obecné pracovní rovině rozlišují *dostačující kompetence*, které kvalifikují jedince k výkonu určité práce, tzn. určují, zda splňuje požadavky pro přijetí na určitou pozici neboli zda má dané schopnosti a dovednosti, a odlišují ho tím od všech ostatních (nekompetentních). Poté rozlišují *vyňikající kompetence*, které osoby diferencují na základě jejich výjimečnosti či excelentního výkonu, který se umísťuje v nadstandardní rovině oproti ostatním (Kubeš a spol., 2004).

V českém prostředí se tímto tématem výrazně zabývají také autoři Plamínek a Fišer. Ti u nás mj. představují a aplikují přístup *Management by Competencies (MbC)* neboli metodický systém řízení firem, který je postaven na kompetencích zaměstnanců potažmo manažerů. Autoři v tomto přístupu zdůrazňují roli kompetencí při formování požadavků a možností firem za účelem zvýšení jejich efektivity. Kompetence jsou zde považovány v podstatě za nekompromisní podmínku pro zvýšení těchto atributů (Plamínek & Fišer, 2005).

### 2.3. Manažerská role

Každý manažer se v rámci výkonu své pozice potýká s rozložením sil mezi více rolí, které jsou typicky součástí této pozice. Jinými slovy řečeno, bývá jeho úkolem obstarat řadu rolí najednou, což může zvyšovat jeho celkovou pracovní zátěž, a tím pádem potenciálně snižovat pracovní angažovanost. Manažerská role plní jednak základní charakteristiky obecné sociální role, které poukazují na očekávané chování, které se pojí s určitým sociálním postavením neboli způsobem, jakým daný jedinec svou práci vykonává. Zároveň však tato role přináší specifika spojené s vyšší mírou proměnlivosti podmínek, na které se musí manažer rychle adaptovat. Druhým velkým specifikem je poté nejednoznačnost pramenící z ne vždy jasně vymezených očekávání, ba dokonce rozpor ve vlastním očekávání a očekávání druhých, který bývá v případě manažerů významnější než u jiných pozic (Armstrong, 2008). Plamínek & Fišer (2005) tuto roli dokonce považují za nejkomplicovanější roli v celé organizaci, na kterou je za určitých okolností výhodnější nahlížet jako na množinu úloh, jako je např. definování procesů, motivace lidí, habilitace lidí či integrace lidí (Plamínek & Fišer, 2005). Pokud bychom měli jmenovat konkrétní očekávaná chování, která se s manažerským postem pojí, umístilo by se nejvýše očekávání, že daný jedinec

bude reprezentovat, organizovat, iniciovat, kontrolovat a v neposlední řadě také radit či vychovávat a zodpovídat za celý podnik nebo jeho část. Je však důležité zmínit, že tyto náplně role nejsou determinovány jen osobnostními charakteristikami, ale zároveň skupinovými vlivy objevujícími se v kolektivu dané společnosti (Bedrnová & Nový, 2007).

Mintzberg (1989) rozdělil na základě svého výzkumu manažerské role na 3 základní typy:

### **1. Interpersonální role**

Tento typ zahrnuje jednak roli *představitele*, který má za úkol zastupovat svou společnost při různých událostech či ceremoniích. V rámci těchto událostí má možnost se setkat s představiteli ostatních firem a vystupovat jako reprezentant své vlastní. Zároveň interpersonální role skýtá roli *leadera (vedoucího)* neboli člověka, který vede své podřízené a snaží se dosáhnout cílů společnosti. Právě s ohledem na tuto složku je vliv manažera nejvíce patrný. V poslední řadě se zde objevuje role *spojovatele*, která spočívá v propojování jednak podřízených s nadřízenými, ale také všech zaměstnanců s okolním světem za účelem vybudování pevných vztahů napříč organizací.

### **2. Informační role**

Informační role poukazuje na úlohu manažera pracovat s informacemi neboli je nejdříve přijímat a pak efektivně využívat dál. Jako dílčí část se zde objevuje role *pozorovatele*, která je zaměřena především na přijímání informací. Zde Mintzberg (1989) upozorňuje na skutečnost, že je vždy důležité se zamyslet nad zdrojem dané informace, aby nedocházelo k šíření informací mylných. Nicméně šířit informace má za úkol *širitel*. Tato „podrole“ působí především na poli sdílení a distribuce informací, a to ať už uvnitř společnosti anebo z vně směrem do

společnosti. Na závěr pak *mluvčí* předává veškeré informace směrem ze společnosti ven.

### 3. Rozhodovací role

V rámci poslední části manažerské role Mintzberg (1989) popisuje proces rozhodování, jenž navazuje na příjem a šíření informací. Velmi často se jedná o manažerovo výsadní právo, kterým posléze ovlivňuje další dění ve společnosti. Určování směru a způsobu rozvoje je především v rukou *podnikatele*. Právě on vybírá, které aktivity budou v portfoliu aktivit organizace a které ne. V momentě obtížné situace pak přichází *manipulant nepokojů*, jehož cílem je překonat vzniklé překážky a navrátit společnosti stabilitu. Další částí této role je *distributor zdrojů*, který efektivně nakládá s penězi či lidmi, a to například s ohledem na rozdělení úkolů konkrétním lidem či určení způsobu využití finančních prostředků. Poslední „podrolí“ je *vyjednávač*, jehož realizace se promítá téměř v každodenní činnosti, a jak Mintzberg zmiňuje, nelze se jí vyhnout (Mintzberg, 1989).

Mintzbergova práce přinesla do tématu manažerských rolí strukturu a inovaci a zároveň byla inspirací pro řadu výzkumů. Shapira a Dunbar (1980) na základě svého výzkumu, ve kterém předkládali simulační cvičení studentům jakožto participantům, rozdělili výše uvedených 10 rolí na dva okruhy. První okruh zahrnuje roli spojovatele, šířitele, mluvčího a představitele a druhý okruh zahrnuje roli podnikatele, vyjednávače, leadera, manipulanta nepokojů a distributora zdrojů. První okruh lze souhrnně spojit s tvorbou a šířením informací, zatímco druhý okruh se zaměřuje především na proces rozhodování (Shapira & Dunbar, 1980). Mintzbergova práce se však také setkala s kritikou, která upozorňuje na to, že jednotlivým rolím chybí dostatek konkrétnosti a že řada detailů objevujících se v určitých rolích se překrývá s jinými rolemi (Cejthamr & Dědina, 2010).

Otázkou manažerských rolí se zabývala také studie autorů Govender a Parumasur (2010), kteří pracovali s osmi potenciálními manažerskými rolemi (mentor, facilitátor, pozorovatel, koordinátor, řídící, tvůrce, zprostředkovatel a inovátor), u kterých sledovali, do jaké míry je participanti (manažeři) jednotlivě naplňují. Vzorek čítal nad 200 manažerů působících ve veřejném sektoru. Výsledky ukázaly, že naplnění jednotlivých typů rolí u manažerů velmi variuje. Nejvíce dominantní byly role pozorovatele a mentora, zatímco řídící, tvůrce a facilitátor byli nejvíce doporučeni ke svému rozvoji. Zároveň se ukázalo, že jednotlivé role nebyly vzájemně propojené (Govender & Parumasur, 2010).

## 2.4. Manažerské styly řízení

Další oblastí, do které se promítají rysy osobnosti, je styl řízení či vedení, který ke svým zaměstnancům či celkově v organizaci manažer zaujímá. V souvislosti s pracovní angažovaností mohou mít styly řízení dva významy. Jedním z nich je skutečnost, že i sám manažer může být v určitých hierarchických nastavení řízení ze strany svých nadřízených, především pokud se nachází ve středním managementu společnosti. Styl řízení, který je na něm uplatňován, může silně ovlivňovat jeho pracovní angažovanost. Tuto vazbu demonstruje například jeden z uvedených výzkumů v druhé kapitole této práce (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Druhý význam souvisí s manažerovým vkládáním energie do jeho vlastního stylu řízení. Jelikož existují různé styly, může být vynakládána různá míra energie a sil na každý z nich. Tato investice sil se posléze také může promítnout do celkového rozpoložení daného jedince.

Styl řízení můžeme charakterizovat jako způsob výkonu funkcí vedení (Cejthamr & Dědina, 2010). Již po desetiletí se jedná o středobod zájmu řady odborníků a výzkumníků, kteří tomu věnovali svou práci. Na základě jejich

práce zde můžeme rozdělit několik základních pojetí, které byly do dnešní doby vytvořeny. V této práci bude popsáno tradiční pojetí Kurta Lewina a situační pojetí, ve kterém působilo více autorů.

#### 2.4.1. Tradiční pojetí

Tradičním pohledem na styly řízení je Lewino rozlišení autoritářského, demokratického a liberálního stylu.

**Autoritářský styl** se projevuje zaměřením síly na jedné straně, a to na straně manažera. Jinými slovy řečeno, manažer o všem rozhoduje bez účasti ostatních a názor podřízených ve svém jednání nebere v úvahu.

**Demokratický styl** je specifický spoluprací manažera s podřízenými a podílením se celé skupiny na procesech rozhodování či určování politiky organizace.

**Liberální styl (laissez-faire)** se projevuje přenecháním veškerých pravomocí a rozhodování členům organizace, a tím pádem poskytnutím naprosté svobody jednání (Kewin, Lippitt & White, 1939).

#### 2.4.2. Situační pojetí

Významnou oblastí na poli manažerských stylů řízení jsou situační teorie, které berou v úvahu prostředí či momentální stav organizace potenciálně mající vliv na manažerovo chování směrem k podřízeným (Mikuláščík, 2015). Lze sem řadit Fiedlerovu kontingenční teorii, která manažerovo chování určuje na základě tří dimenzí: vztahy se členy, struktura úkolu a poziční moc. Kombinace stupňů těchto dimenzí vedou k rozlišení dvou základních typů řízení: *orientace na úkol* a *orientace na vztahy*. Fiedler zdůrazňuje, že neexistuje ideální typ, ale

záleží na jejich uplatnění v dané situaci, tzn. jak je manažer schopný přizpůsobit své jednání tomu, co se právě děje (Fiedler, 1981).

Další situační teorií je teorie autorů Herseyho a Blancharda (1969), která je postavena na základní premise, že v každé situaci je možné zaměstnance buď více podpořit či více úkolovat, a rozhodujícím momentem je, jakým způsobem se daný manažer dokáže aktuálně přizpůsobit (Hersey, Blanchard & Johnson, 1969). Vznikly zde čtyři styly řízení:

1. **Direktivní**, ve kterém manažer dává přesné instrukce a přísně kontroluje jejich plnění (dříve nazýván *telling*)
2. **Podporující**, ve kterém vysvětluje cíle či metody a zůstává dostupný k možné podpoře (dříve nazýván *selling*)
3. **Koučovací**, ve kterém manažer spolupracuje se zaměstnanci, zahrnuje celou skupinu a motivuje jí k dosahování cílů (dříve nazýván *participating*)
4. **Delegující** přenechává zodpovědnost podřízeným k nastavení cílů, plánů či realizace

Situační teorie byla později námětem pro řadu studií, z nichž jednu vypracoval Vecchio (1987), který se u učitelů a ředitelů středních škol snažil zkoumat hypotetickou interakci mezi orientací na vztahy, orientací na úkoly a vyspělostí podřízených. Vecchio přišel se třemi závěry. Nejdříve poukázal na předpoklad, že nedávno nastoupení zaměstnanci mohou vyžadovat větší strukturu v úkolech zadávaných svými supervisory než ostatní. Zároveň tvrdil, že řízení samotné je v situační teorii nerelevantní pro vysoce vyspělé zaměstnance. A nakonec vyslovil doporučení pro budoucí studie, které by dle jeho názoru měly být vedeny napříč různými zaměstnáními, nikoli z perspektivy jedné společnosti (Vecchio, 1987).

## 2.5. Role genderu v osobnosti manažera

Otázka, jakým způsobem či zda vůbec ovlivňuje gender působení a efektivitu jedince na manažerské pozici, je dodnes velkým tématem a zároveň podnětem k řadě výzkumů. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, role genderu patří celkově mezi faktory, které mohou mít vliv jak na pracovní angažovanost jedince, tak zároveň na vnímání jeho pracovní zátěže. K tomuto aspektu bude také okrajově přihlíženo v rámci empirické části této práce. S ohledem na dostupnou literaturu lze říci, že jedna skupina autorů se přiklání spíše na stranu podporující domněnku, že gender ovlivňuje působení jedince na manažerské pozici, a naopak druhá skupina se od ní odklání. Je však potřeba zdůraznit, že řada výzkumů je zaměřena na specifické projevy či aspekty osobnosti a nehodnotí jedince jako celek. V následujícím odstavci je věnován prostor krátkému vhledu do obou úhlů pohledu.

Jedním z dřívějších autorů, který se odklání od myšlenky genderových rozdílů v řízení, je například Bass (1981). Závěry jeho výzkumů říkají, že zde neexistují jasné rozdíly ve vedení mužů a ve vedení žen (Bass, 1981). Podobný pohled sdílí také autoři Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer & Morales (2012), kteří testovali deset různých stylů vedení (např. orientace na úkol/orientace na vztahy, autoritářský, demokratický atd.), a rozdíl mezi muži a ženami našli pouze u dvou z nich (Cuadrado & spol., 2012). K nepřítomnosti genderových rozdílů se částečně přiklání také metaanalýza z roku 1990, jejíž výsledky ukazují, že muži a ženy nevykazují žádný rozdíl ve stylech „orientace na vztahy“ či „orientace na úkoly“, což potvrzuje i předešlý výzkum. Na druhou stranu však uvádí, že ženy mají tendenci vést své podřízené spíše demokratickým stylem a muži naopak častěji tíhnout k autoritářskému či direktivnímu způsobu (Eagly & Johnson, 1990). Řada studií na tomto poli svou pozornost zaměřila na emoční inteligenci

či emoční dovednosti. Například Kevin Groves (2005) ve svých výsledcích uvedl, že ženy-manažerky skórovaly výše v oblasti sociálních a emočních dovedností, což následně propojil s charismatickým stylem vedením (Groves, 2005).

### 3. PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST

Druhá kapitola teoretické části této diplomové práce je věnována tématu pracovní angažovanosti, překládané z anglického *work engagement* neboli významné proměnné, která je posléze výzkumně sledována v empirické části. Představeno bude jednak základní definování a charakteristika tohoto pojmu, a jednak její možné determinanty. Zároveň zde bude nastíněna hranice mezi pracovní angažovaností, workoholismem a syndromem vyhoření.

#### 3.1. Definice a charakteristika pracovní angažovanosti

Jelikož zájem o tematiku pracovní angažovanosti v posledních desetiletích výrazně vzrostl, vzrostl i počet jejích definic. Jako jednu z prvních definic přinesl již v 90. let minulého století Kahn (1990), který tvrdí, že pracovní angažovanost (neboli v jeho názvosloví *osobní angažovanost v práci*) je nasazením vlastního Já každého člena organizace do dané pracovní role. Dle jeho slov se angažovaní lidé ve výkonu své role vyjadřují fyzicky, kognitivně a emocionálně (Kahn, 1990). V následujícím desetiletí Schaufeli a Bakker (2004) definují pracovní angažovanost jako: *“pozitivní, naplňující a k práci vztažený stav mysli, který je charakterizován silou, oddaností a pohlcením.”* Zdůrazňují, že se jedná o vytrvalý a emočně všudypřítomný stav, který není zaměřen pouze na jeden konkrétní podnět, událost, jedince či chování.

**Sílu** popisují jako vyšší stupeň energie a duševní odolnosti při práci; zároveň také ochotu do ní investovat snahu a čelit obtížnostem.

**Oddanost** vnímají ve smyslu nadšení, významnosti, inspirace, hrdosti a výzvy. Společně se silou jsou přímým opakem vyčerpání a cynismu.

**Pohlčení** popisují jako naprostou koncentraci a ponoření se do práce, od které je těžké se odpoutat (Schaufeli & Bakker, 2004).

V následujícím desetiletí definuje pracovní angažovanost Yalabik, Popaitoon, Chowne a Rayton (2013) jako účast jedince při pracovním procesu, záležitosti či jevu, která je příznačná svým elánem, aktivní spoluprací na řešení problému, vitalitou, psychologickou oddaností a zároveň ochotou a schopností přispět k dosažení úspěchu společnosti a svým osobním zájmem jí přinést užitek (Yalabik a spol., 2013).

Mimo veškeré definice pracovní angažovanosti bylo zároveň rozpracováno její možné členění. Alfes, Truss, Soane, Rees a Gatenby (2010) rozlišili tři její základní aspekty: *intelektuální angažovanost* (zahrnuje přemýšlení o práci), *emocionální angažovanost* (zahrnuje emoční dopad na jedince po vykonané práci) a *společenskou angažovanost* (zahrnuje komunikaci a vztahovost s kolegy), (Alfes a spol., 2010). Jiný pohled na členění pracovní angažovanosti přinesli autoři Macey a Schneider (2008), kteří rozlišili: *angažovanost jako stav* zahrnující pocity síly, energie, vytrvalosti, odevzdání, zaujetí či nadšení; *angažovanost jako chování* zahrnující inovativní, proaktivní či iniciační činnosti; a *angažovanost jako rys* zahrnující množinu navzájem propojených atributů osobnosti, jako je např. svědomitost či „autotelická osobnost“, kterou popisují jako osobnost otevřenou novým výzvám a současně vytrvalou v těchto výzvách (Macey & Schneider, 2008).

### 3.2. Determinanty/podmínky pracovní angažovanosti

Řada výzkumníků si kladla či stále klade otázku, jaké aspekty či faktory pracovní angažovanost ovlivňují. V této podkapitole budou uvedeny tři oblasti

této tematiky, a to jednak stěžejní teorie v této oblasti – teorie Williama Kahna, a jednak také faktory přicházející ze strany organizace či ze strany jedince.

### 3.2.1. Pojetí W.A. Kahna

I přesto, že se jedná o jednu ze stěžejních otázek v pracovním prostředí, což reflektuje zároveň množství výzkumů provedených v posledních dekáдах, do dnešní doby vzniklo pouze několik ucelených teorií či systémů popisujících aspekty, které pracovní angažovanosti podmiňují či je více či méně ovlivňují. Významné uchopení této problematiky přinesl již výše zmíněný autor Kahn (1990). Ten ve své práci uvádí tři základní psychologické podmínky: *smysluplnost práce, psychologickou bezpečnost a psychologickou dostupnost*.

**Smysluplnost práce** je popisována jako pocit, když jedinec přijímá nazpět to, co do práce investoval za účasti fyzické, kognitivní a emoční energie. Dle Kahnových výzkumů lidé zažívají pracovní smysluplnost v momentě, kdy se cítí užiteční a hodnotní či když jsou schopni ostatním dávat a zároveň získávat nazpět. Opačný případ se objevuje ve chvílích, kdy je od lidí málo očekáváno, a tím pádem je zde malý prostor pro dávání a získávání nazpět.

**Psychologická bezpečnost** poukazuje na situaci, kdy je člověk schopný ukázat své vlastní já bez pocitů strachu či očekávání negativních následků. Vysoká psychologická bezpečnost se ukazuje především v momentě, kdy věří, že na svou angažovanost nedoplatí či v jejím důsledku nebude trpět. Naopak nejistým se cítí v nestabilních, nejasně definovaných či nepředvídatelných situacích.

**Psychologickou dostupnost** Kahn (1990) podává ve smyslu využití jedincových fyzických, kognitivních a emočních zdrojů ke zvýšení osobní angažovanosti

v určitém momentě. Měří, jak moc jsou lidé připraveni se angažovat za přítomnosti všemožných rozptylujících podnětů (Kahn, 1990).

Jedním z autorů, který se Kahnovou koncepcí nechal ve své práci přímo inspirovat, byl May se svými spolupracovníky (2004). Ve své studii potvrdil, že všechny tři Kahnovy psychologické podmínky (smysluplnost, bezpečnost a dostupnost) jsou důležitými atributy ovlivňujícími jedincovu pracovní angažovanost. Nadto se k tomu ukázaly pozitivní korelace mezi Kahnovou smysluplností a pracovním obohacením (*job enrichment*) společně s jedincovým zapadnutím do pracovní role (*work role fit*). Psychologická bezpečnost pozitivně korelovala s podporujícím supervisorem a vděčným spolupracovníkem a v poslední řadě se potvrdilo spojení psychologické dostupnosti a zdrojů jedince (May, Gilson & Harter, 2004).

### 3.2.2. Determinanty/podmínky ze strany organizace

Konkrétnější představu o podmínkách, které zvyšují pracovní angažovanost, přinesli autoři Christian a spol. (2011), kteří svou studii postavili na výše zmíněné teorii Maceye a Schneidera. Dle jejich výsledků s pracovní angažovaností pozitivně korelovaly některé pracovní charakteristiky, jako např. pracovní nezávislost, rozmanitost a důležitost úkolů či zpětná vazba, dále také transformační styl řízení a v rámci osobnostních rysů svědomitost a proaktivita. Naopak negativní korelaci přinesly fyzické požadavky (míra úkolů vyžadující určitou fyzickou zátěž) a pracovní podmínky (hluk, teplota atd.), (Christian a spol., 2011). Relativně unikátní přístup s ohledem na sledované proměnné přinesl výzkum Amandy Biggs a jejích kolegů (2013). Kromě pracovních zdrojů, které ukázaly vysokou korelaci s pracovní angažovaností, se jako podstatný prvek ukázalo také strategické sladění zaměstnance s jeho organizací.

Strategickým sladěním autoři mínili situaci, kdy si je jedinec vědom priorit a vizí společnosti, shledává je důležitými a rozumí tomu, jakým způsobem on sám pomáhá k jejich dosažení (Biggs, Brough & Barbour, 2013).

Jelikož bylo od vzniku Kahnovy koncepce do dnešní doby provedeno velké množství studií zjišťujících podmínky či determinanty pracovní angažovanosti, rozhodli se autoři Bailey, Madden, Alfes a Fletcher (2017) vytvořit jejich metaanalýzu. Shromáždili 214 výzkumů, které byly zaměřeny nejen na determinanty, ale také na význam a výstupy pracovní angažovanosti. Na základě této analýzy se faktory determinantů seskupily do pěti základních skupin: individuální psychologické stavy, design práce (*job design*), vedení, organizační a týmové faktory a organizační intervence.

**Individuální psychologické stavy** neboli silné stránky a schopnosti jedince, které pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost, nejčastěji zahrnovaly self-efficacy, resilienci a osobní zdroje. Zároveň se zde velmi často objevoval také optimismus.

**Design práce** byl označen jako jeden z nejvýraznějších atributů zvyšujících/zajišťujících pracovní angažovanost. V rámci něj byly nejvíce vyzdviženy pracovní požadavky a zdroje. Mezi pracovními zdroji uvádí Schaufeli a Bakker (2004) například zařízení pracoviště, účast na rozhodování, sociální podporu kolegů či flexibilní pracovní dobu. V obecné rovině je můžeme označit jako zdroje fyzické, psychologické, sociální a organizační (Schaufeli & Bakker, 2004).

**Vedení (leadership)** s pracovní angažovaností kladně korelovalo především ve smyslu jeho pozitivní formy, a to v mnoha případech reflektoval především transformační styl vedení či obecná supervizní podpora.

**Organizační a týmové faktory** zahrnovaly nejčastěji podporu zaměstnance ze strany společnosti či psychologickou smlouvu mezi zaměstnancem a společností.

**Organizační intervence** v nejvyšší míře značily různorodé tréninky či rozvojové aktivity, které firmy svým zaměstnancům poskytují.

Autoři zároveň uvedli, že pracovní angažovanost pozitivně koreluje s jedincovou osobní morálkou, výkonem v souvislosti s konkrétním úkolem a úkolem nad rámec jeho role (Bailey a spol., 2017). Tyto aspekty jsou považovány za důsledky pracovní angažovanosti, a tím pádem jsou více rozpracovány v jedné z následujících kapitol.

### 3.2.3. Determinanty/podmínky ze strany jedince

Pozornost byla doposud zaměřena také na osobnostní stránku pracovní angažovanosti neboli které osobnostní rysy ji zvyšují více a které méně. Výzkumy v této oblasti ke svému měření nejčastěji používají jako hlavní metodu dotazník *Big Five* a stejně tak ve své práci učinili i autoři Inceoglu a Warr (2011). Autoři shromáždili odpovědi od 393 respondentů napříč několika zeměmi a závěrem uvedli, že nejvýznamnější podíl na pracovní angažovanosti přináší vysoké skóre na škále svědomitosti a extraverze a zároveň nízké skóre neuroticismu (Inceoglu & Warr, 2011). Rys svědomitosti byl výstupem také studie autorů Kim, Shin a Swanger (2009), kteří však extraverzi umístili naopak na pole nízké propojenosti s pracovní angažovaností společně s rysem neuroticismu. Celkově byla svědomitost propojena se třemi dimenzemi pracovní angažovanosti: síla, pohlcení a profesionální účinnost (Kim a spol., 2009). Částečně se k těmto závěrům přiklání také studie publikovaná v roce 2016, jejíž výsledky také pojí svědomitost s pracovní angažovaností, nicméně autoři výrazněji upozorňují, že veškeré osobnostní rysy pozitivně korelují

s různorodými aspekty pracovního fungování. V tomto světle uvádí výsledek korelace mezi pracovní spokojeností a přívětivostí s neuroticismem (Mróz & Kaleta, 2016). Práce belgických autorů Janssens, De Zutter, Geens, Vogt a Braeckman (2019) však podotýká, že mezi výzkumy zjišťujícími souvislost mezi pracovní angažovaností a osobnostními charakteristikami panuje relativní nesoulad a jelikož vzorky participantů nebývají heterogenní, výsledky mohou být zavádějící. Na základě toho bylo v jejich studii snahou shromáždit heterogenní vzorek, v rámci kterého se podařilo získat data od 713 zúčastněných. Výsledky znovu ukázaly svědomitost jako nejsilněji korelující osobnostní rys, který na druhém místě doprovází extraverte. V rozporu s předchozími studiiemi Janssens a spol. nepotvrdili propojení pracovní angažovanosti s neuroticismem (Janssens a spol., 2019).

### 3.3. Důsledky/dopady pracovní angažovanosti

Společně s existujícími a rozpracovanými faktory či aspekty, které pozitivním způsobem ovlivňují nástup a udržení pracovní angažovanosti, jsou výzkumně řešeny a probírány také její důsledky anebo jinými slovy řečeno dopady. Tyto dopady mohou být zohledňovány jednak na úrovni celé organizace, avšak co se této práce týče, je pracovní angažovanost upřednostňována na úrovni individuální. V druhém případě dopady bývají vztaženy k postojům, záměrům či chování (Saks, 2006).

Literatura k této tematice nabízí řadu atributů. Jedním z často jmenovaných je úkolová výkonnost (*task performance*) neboli jakým způsobem jedinci vykonávají povinnosti spojené se svou pozicí. V rámci této roviny se s rostoucí pracovní angažovaností může také zvyšovat zároveň ostražitost a soustředěnost jedince v momentě konkrétního výkonu (Christian a spol., 2011). Vazbu úkolové

výkonnosti a pracovní angažovanosti potvrzuje také studie Riche, Lepine a Crawford (2010), která zároveň zmiňuje, že angažovaní zaměstnanci mají tendence být ve společnosti více nápomocní, zdvořilí a zahrnuti v interních záležitostech (Rich a spol., 2010). Jako další důsledek pracovní angažovanosti lze zmínit kontextovou výkonnost (*contextual performance*). Ta byla mj. součástí výsledků výzkumu autorů Borman a Motowidlo (1993), kteří uvádějí, že kontextová výkonnost značí sklon angažovaného jedince upřednostňovat takové chování, které vede k ulehčování sociálního a psychologického kontextu organizace (Borman & Motowidlo, 1993). Mezi dalšími sledovanými a výzkumně potvrzenými důsledky pracovní angažovanosti lze zmínit například závazek k organizaci čili OCBO (*Organizational citizenship behavior-organization*). Závazek k organizaci je popisován jako dlouhodobý vztah k organizaci, který je doprovázen tendencemi v ní setrvat až do důchodu, pocity spřízněnosti s organizací a identifikace s jejími záležitostmi či pýchou vycházející z příležitosti v ní pracovat. OCBO je popisováno jako spoluúčast při různých organizačních aktivitách, která však není primárně požadována, ale vychází spíše z dobrovolné aktivity jedince. Zároveň se zde mohou objevit kroky pro obranu dané organizace v situaci její kritiky či pomoc při řešení různých jejích problémů (Saks, 2006).

Výše zmíněná metaanalýza autorů Bailey, Madden, Alfes a Fletcher (2017) rozpracovala kromě determinantů pracovní angažovanosti také otázku jejích následků. Výsledky byly rozděleny do dvou hlavních oblastí: výkonnost a morálka.

První okruh zahrnoval:

**Výsledky vyššího stupně výkonnosti**, které byly charakterizovány zaměřeností jednak na výsledky z individuální práce, ale také z týmového uskupení. Tyto

dopady byly demonstrovány například na oblastech péče a přístupu k zákazníkovi.

**Individuální výkonnostní výsledky** jsou spojovány převážně s úkolovou výkonností, avšak také s již výše zmíněným pocitem firemní příslušnosti či inovativního pracovního chování.

Druhý okruh zahrnoval:

**Well-being a zdraví**, které bylo sledováno především v kontextu zkoumání syndromu vyhoření či schopnosti pracovat.

**Pracovní postoje** byly často spojovány s organizačním závazkem či pracovní spokojeností jako dopadem pracovní angažovanosti.

Autoři však upozorňují na limity některých zahrnutých výzkumů, a to především s ohledem na jejich nadměrnou heterogenitu (Bailey a spol., 2017).

### 3.4. Pracovní angažovanost, workoholismus a syndrom vyhoření

Již v úvodu této práce bylo zmíněno, že na pracovní angažovanost můžeme nahlížet jako na dimenzi škály, na které se dále objevují pojmy workoholismus a syndrom vyhoření. Tyto termíny bývají uplatňovány v různých profesních prostředích, a především téma syndromu vyhoření se uplatňuje jako námět pro řadu výzkumů a publikací. Tato podkapitola je však věnována hlavně souvislostem a vztahům mezi uvedenými pojmy, nikoli syndromu vyhoření či workoholismu jako samostatným atributům.

Jedněmi z prvních autorů, kteří položili základy výzkumu propojení pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření, byli Maslach a Leiter. Ti vnímali syndrom vyhoření jako úpadek angažovanosti v práci, tudíž všechno to, co zde započalo jako příjemné, naplňující a smysluplné, se změnilo v neefektivnost,

vyčerpání či cynismus. Pro výzkum měřící rozdíl mezi těmito dvěma atributy použili dotazník MBI (*The Maslach Burnout Inventory*) vytvořený Maslachovou a zahrnující šest domén pracovního prostředí. V závěru této práce se ukázal inverzní vztah pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření vůči těmto šesti doménám. Jinými slovy řečeno, soulad s nimi ústí v přítomnost pracovní angažovanosti, a naopak nesoulad s nimi ústí v syndrom vyhoření. V daných šesti doménách se vyskytuje:

**Pracovní zátěž** popisující množství požadavků, které ovlivňují jedincovu míru energie a vyčerpání. Zároveň však může hrát roli i typ daných požadavků. Pokud totiž vůbec nejsou v souladu s jedincovými dovednostmi, riziko syndromu vyhoření se zvyšuje.

**Kontrola** směřuje k doзору nad potřebnými zdroji pro výkon pracovních úkolů či k nedostatečné autoritě k přesvědčení ostatních o své pravdě. Přemíra zodpovědností daného člověka může ústít v krizi této domény.

**Odměna** zahrnuje nejen finanční ohodnocení jedince, ale poukazuje také na míru zpětné vazby za vykonanou práci jedince (sociální typ odměny).

**Komunita** je doménou čistě sociální a popisuje pocit pozitivního propojení s ostatními na pracovišti. Ideální situací je, pokud zaměstnanci mohou sdílet chválu, štěstí či humor s kolegy, které mají v oblibě či je respektují.

**Spravedlnost** podmiňuje a potvrzuje jedincovo vnímání vlastní hodnoty. Její nedostatek se objevuje ve chvílích nerovného rozdělení pracovní zátěže, podvádění či nevhodného povýšení.

**Hodnoty** značí soulad či nesoulad vlastního přesvědčení a přesvědčení dané organizace. Tento atribut se úzce dotýká etických a morálních aspektů obou stran.

Autoři také podotýkají, že výše zmíněné domény lze celkově považovat za koncepční rámec krizí, které narušují vztah mezi jedincem a jeho prací. Zároveň zdůrazňují, že je nezbytné se na člověka dívat v celém jeho pracovním kontextu, nikoli pouze skrz jednotlivé aspekty (Maslach a spol., 2001).

Je potřeba zmínit, že na výzkumné úrovni se jen malé množství prací věnuje vzájemným vztahům mezi všemi třemi uvedenými faktory jinak nazývanými pojmem „well-being na pracovišti“. Většina literatury je zaměřena pouze na duální vztahy mezi nimi. Ovšem Schaufeli se svými kolegy (2008) vedl jako první výzkum přímého spojení pojmů pracovní angažovanost, workoholismus a syndrom vyhoření. Dle jejich přesvědčení se jedná o tři koncepčně a empiricky odlišné faktory, tudíž nesouhlasí s jejich začleněním pod jeden titul. V této práci byly zkoumány jednak jejich vzájemné vztahy, ale také jejich vztahy s dalšími proměnnými, mezi které zařadili přemíru pracovního času, pracovní charakteristiky, pracovní výsledky, kvalitu sociálních vztahů a vnímané zdraví. Vzhledem ke vzájemným vztahům mezi samotnými faktory výsledky ukázaly, že pracovní angažovanost a syndrom vyhoření korelují vysoce negativně, zatímco syndrom vyhoření a workoholismus korelují pozitivně. V této souvislosti lze potvrdit zmíněnou domněnku o workoholismu jakožto podkladu pro vznik uvedeného syndromu. Výsledky zkoumání souvislostí těchto faktorů s pěti proměnnými potvrdily výše zmíněný výzkum, a to s ohledem na reversibilitu pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření. Dá se říci, že se tyto dva faktory chovají k daným 5 faktorům jako své protiklady. Respondenti skórující vysoko ve workoholismu jsou tudíž charakterizováni podobnými negativními znaky jako vyhořelí jedinci (zdravotní problémy, narušené sociální fungování atd.), ale zároveň cítí závazek k organizaci jako angažovaní jedinci (Schaufeli a spol., 2008).

Všechny tři komponenty pracovního well-beingu do své longitudinální studie zapojili také autoři finské univerzity Inananen, Tolvanen a Salmela-Aro (2014). Specifikem této práce bylo pozorování respondentů v průběhu jejich změny ze studentů na plně pracovní zapojené jedince a také po této životní proměně, a to v kontextu jejich SWB (*Subjective Well-being*). SWB je tradičně popisován jako míra, jakou jedinci hodnotí svůj vlastní život a well-being (Diener, Sandvik, & Pavot, 1991a). Závěry odpovědí ukázaly, že po šesti letech kariéry bylo 84% respondentů angažovaně profilovaných a 16% bylo vyčerpaně-workoholicky profilovaných. První skupina zažívala na rozdíl od druhé vyšší stupeň psychického nadhledu, pocit relaxace, životní spokojenosti a dostatečného odměnění (Inananen, Tolvanen & Salmela-Aro, 2014).

### 3.4.1. Pracovní angažovanost a syndrom vyhoření

Pracovní angažovanost společně se syndromem vyhoření se v přehledu výzkumů objevují často ve spojení s nějakou další entitou či založené na ní. V případě přehledové práce Crawforda, LePina a Riche (2010) se tou entitou stal silně teoreticky ukotvený model pracovních požadavků-zdrojů (*The Job Demands and Resources Model*). V tomto modelu pracovní zdroje (např. příležitosti k rozvoji, sociální podpora či zpětná vazba) podporují angažovanost skrze motivační proces, jelikož jsou vnímány jako nástroj k dosažení pracovních cílů či k celkovému růstu jedince. Naopak pracovní požadavky (např. časová tíseň, pracovní zátěž či fyzické prostředí) přispívají k syndromu vyhoření skrze aktivaci procesu ubývání energie v kombinaci se zvýšeným stresem jako důsledku těchto požadavků (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Závěrem této práce se potvrdilo, že pracovní požadavky a syndrom vyhoření jsou pozitivně asociovány a zároveň, že existuje negativní spojení mezi

syndromem vyhoření a pracovními zdroji. V dalším závěru byla angažovanost s pracovními zdroji pozitivně korelována konzistentně, avšak v souvislosti s pracovními požadavky to silně záviselo na druhu daného požadavku. V tomto ohledu požadavky, které byly s angažovaností negativně korelovány, byly takové požadavky, které zaměstnanci vnímají jako překážku, a naopak požadavky vnímané jako výzva byly korelovány s angažovaností pozitivně (Crawford a spol., 2010).

Přístup *Job Demands and Resources* jako základ své práce použili o čtyři roky déle také autoři výzkumného přehledu Bakker, Demerouti a Sanz-Vergel (2014). Ti se s ohledem na tento model zaměřili na determinanty a následky syndromu vyhoření a pracovní angažovanosti a jejich porovnání. Autoři ve své práci zdůraznili, že oba dva faktory jsou stěžejní nejen pro jedince, ale zároveň pro celou organizaci. V rámci výsledků autoři potvrdili závěry předchozí studie, a tudíž se znovu ukázalo, že vysoké pracovní požadavky a menší pracovní zdroje pozitivně korelují se syndromem vyhoření a zároveň pracovní zdroje pozitivně korelují s pracovní angažovaností. Vzhledem k propojení obou atributů se svými následky byl syndrom vyhoření vztažen ke zdravotní stránce jedince, zatímco pracovní angažovanost byla vztažena k motivační stránce (Bakker a spol., 2014).

Do této problematiky byl výzkumně přinesen originálnější a více ojedinělý pohled, a to v rámci studie, která zkoumala přenos syndromu vyhoření či pracovní angažovanosti z manžela na manželku či obráceně neboli jakým způsobem jsou tyto proměnné přenášeny z pracovního prostředí do toho domácího. Celkově se do tohoto výzkumu zapojilo 323 párů s oběma manželi docházejícími do zaměstnání. V rámci měření se uskutečnilo zjišťování jednak pracovních požadavků a zdrojů, a jednak požadavků a zdrojů vyskytujících se u respondentů doma. Výsledkem bylo potvrzení obousměrného přenosu obou

proměnných vzájemně mezi manželi, tzn. jednak negativní prožívání a emoce ze syndromu vyhoření, tak zároveň pozitivní pocity doprovázející pracovní angažovanost mohou přestoupit z manžela na manželku a ovlivnit jejich prožívání a chování (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005).

Výše zmíněný výzkum zaměřený na roli osobnostních charakteristik při pracovní angažovanosti se zaměřil zároveň na jejich roli při syndromu vyhoření v rámci jeho vzniku i průběhu. Jako stěžejní se ukázaly výsledky, že s vyčerpáním (*exhaustion*) a cynismem (*cynicism*) jakožto dvěma hlavními částmi syndromu vyhoření vysoce pozitivně koreluje rys neuroticismu, který na základě toho autoři považují jako silný prediktor tohoto syndromu. Zároveň zmiňují, že efekt rysu přívětivosti a extravertze nebyl výrazný (Kim, Shin & Swanger, 2009).

Pokud se podíváme na další proměnnou, která byla ve vztahu k syndromu vyhoření a pracovní angažovanosti zkoumána, tak v případě studie z Polského národního výzkumného institutu se jednalo o stereotypní výkon práce na pracovišti. Cílem tohoto výzkumu bylo nejen zjistit, zda je hrozba stereotypu pozitivně asociována se syndromem vyhoření a negativně s pracovní angažovaností, ale zároveň jakou roli v těchto vztazích hrají negativní a pozitivní emoce respondentů. Studie ve svých závěrech prohlašuje, že oba dva atributy jsou signifikantně vztaženy ke stereotypnímu ohrožení a v případě pracovní angažovanosti mají emoce spíše obrannou funkci, a to zvýšit úsilí k rozvrácení daného stereotypu (Bedyńska & Zołnierczyk-Zreda, 2015).

### 3.4.2. Pracovní angažovanost a workoholismus

Pracovní angažovanost a syndrom vyhoření jsou, jak literatura ukazuje, pro sebe protipóly či antitezemi. Jiným tématem je pak pracovní angažovanost a

workoholismus, jelikož pro řadu autorů je stěžejním cílem rozdělit pomyslnou křivku na této škále a určit, kde jedno končí a druhé začíná.

Na jednu stranu se definice obou dvou pojmů mohou trochu rozcházet, což zdánlivě vede k jejich odlišnému obsahu. Workoholismus lze chápat jako „*tendenci pracovat nadměrně tvrdě a být kompulzivním způsobem prací posedlý*“ (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006) a definici pracovní angažovanosti, již zmíněnou výše, vidíme v „*pozitivním, naplňujícím a k práci vztaženým stavem mysli, který je charakterizován silou, oddaností a pohlcením*“ (Schaufeli & Baker, 2004). Na druhou stranu však lze také říci, že se u obou termínů jedná o vysoké zapojení do práce, které vede k určitému koncepčnímu zmatku. Jako zajímavý přírůbek obou dvou termínů můžeme uvést vášeň vyskytující se ve vztahu k práci. V tomto ohledu pak lze pracovní angažovanost nazvat jako *harmonickou vášeň* poukazující na sklon zaměstnance k energickému a efektivnímu propojení veškerých jeho pracovních aktivit. V druhém případě pak workoholismus lze nazvat jako *obsesivní vášeň* plnou kompulzivního a nepřiměřeného výkonu pracovních aktivit (Gorgievski-Duijvesteijn & Bakker, 2010).

Pro výzkum byl v řadě případů opět použit model pracovních požadavků a zdrojů (*JD-R model*). Jako přírůbek takového výzkumu lze zmínit práci autora Choi (2013), který na základě tohoto modelu zjišťoval rozdíly mezi oběma atributy. Pro měření organizačních výsledků použil jednak flukтуаční intence neboli úmysly zaměstnance odejít ze společnosti, a jednak chování spojené s příslušností k dané společnosti. Výsledky ukázaly, že s potvrzením výzkumů uvedených v předchozí podkapitole pracovní angažovanost je pozitivně spojena s pracovními zdroji a v návaznosti na to, že pracovní požadavky tlumí toto spojení. Zároveň byly pracovní požadavky pozitivně spojeny s workoholismem, což je inverzně k pracovní angažovanosti tlumeno pracovními zdroji.

Workoholismus v poslední řadě negativně ovlivňuje chování vztahované k příslušnosti k dané společnosti a zároveň zvyšuje flukтуаční tendence (Choi, 2013).

Další nuance do výzkumu pracovní angažovanosti postavené vedle workoholismu přidali autoři Shimazu a Schaufeli (2009), kteří jejich charakterističnost vztáhli k well-beingu participantů. Autoři svými výsledky přinesli více objasňující pohled na tuto problematiku, a to především závěrem, že i přesto, že jsou k sobě oba atributy pozitivně vztaheny, je toto spojení slabé, a hlavně naprosto odlišné ve vztahu ke třetí proměnné – well-beingu. Workoholismus je totiž spojený s tzv. *unwell-beingem*, což v tomto případě znamená nepřítomnost zdraví a nízkou životní spokojenost společně s pracovním výkonem. S ohledem na pracovní angažovanost byly tyto aspekty popsány opačně, tzn. přítomnost zdraví a vysoká životní spokojenost společně s pracovním výkonem. Na základě těchto závěrů považují autoři obě dvě proměnné za odlišné konstrukty (Shimazu & Schaufeli, 2009). Tato studie byla později použita stejnými autory jako námět pro replikující práci s longitudinální metodologií. Výsledky nové studie znovu potvrdily závěry z té předcházející a zároveň ukázaly, že workoholismus měl negativní důsledky na zaměstnance v průběhu periody dvou let, zatímco pracovní angažovanost měla v souvislosti s well-beingem pouze pozitivní následky (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama & Kawakami, 2015). Tvrzení, že se jedná o dva odlišné konstrukty přinesla také metaanalýza publikovaná v letošním roce. Závěry této práce zahrnující 35 výzkumů v této oblasti však zároveň poukazují na shodné aspekty obou konstruktů. Pozitivní korelace se ukázala například mezi pracovní angažovaností, workoholismem a nadměrným výkonem práce (Di Stefano & Gaudiino, 2019).

## 4. FAKTORY POZITIVNĚ OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST

Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, pracovní angažovanost a syndrom vyhoření lze chápat jako své protipóly. Zároveň do této dimenze vstupuje workoholismus, který je v některých aspektech podobný pracovní angažovanosti, a naopak v některých aspektech syndromu vyhoření. Jedinec sám se však během své kariéry může pohybovat v různých částech této dimenze. Existují zde ovšem faktory, které ho mohou oddalovat od syndromu vyhoření a které již také byly obecně nastíněny v předcházející kapitole, avšak budou podrobněji rozpracovány v této. Křivohlavý (2012) tuto tematiku výstižně popisuje jako proces, ve kterém je snahou stále hořet (být angažovaný), ale nevyhořet. Zároveň dané faktory rozděluje do dvou skupin, a to na externí vlivy a interní vlivy (Křivohlavý, 2012). Jedná se například o faktory sociální opory, pracovní autonomie, zpětné vazby, variability úkolů, koučinku či copingových strategií.

### 4.1. Sociální opora

Sociální opora je obecně známým aspektem podpory člověka, která je stěžejní zejména ve složitých životních situacích. Jinak tomu není ani v případě syndromu vyhoření. V konkrétnějším popisu se jedná o pomoc prostřednictvím přítomnosti u daného člověka, dále o to, že s ním druhý člověk naváže a udržuje sociální kontakt a neopouští ho. Zároveň je to o jeho příležitosti s daným člověkem své těžkosti anebo i každodennosti sdílet a posléze přijímat empatickou reakci dotyčného (Křivohlavý, 2012). Sociální opora může být

zároveň definována jako přesvědčení jedince, že je ceněný, milovaný a opečovávaný druhými v dané instituci či mimo ní (Leavy, 1983).

Důležitost sociální opory na dimenzi pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření byla prokázána například výzkumem autora Dalia Etzion z univerzity v Tel Avivu. Tato studie byla vedena na vzorku 657 manažerů a svou pozornost upřela na náplň života respondentů, jejich pracovní stres a zkušenost se syndromem vyhoření měřeným prostřednictvím sebesuzovacích dotazníků. Výsledky jednak ukázaly vyšší míru syndromu vyhoření u žen než u mužů, a jednak potvrdily moderující efekt sociální opory na pracovní stres u obou pohlaví. Překvapivě se však nenašla korelace mezi sociální oporou a životním stresem participantů, což autor vysvětluje tím, že tento typ stresu nemusí být legitimním prvkem vhodným k odkrývání ve společnosti. S ohledem na jejich konkrétní strategie se ukázaly tendence mužů využívat spíše vztahy v pracovním prostředí, zatímco ženy tíhly spíše ke vztahům mezi přáteli a rodinou (Etzion, 1984).

Na jednotlivé zdroje sociální opory se ve svém výzkumu zaměřili autoři Woodhead, Northrop a Edelstein (2014). Byly zde pozorovány rozdíly mezi podporou ze strany supervisory, kolegy, partnera či významného blízkého a rodinného příslušníka. Faktor sociální opory byl v této studii považován za pracovní zdroj a studie byla celkově založena na model *JD-R*. Vyšší podpora ze strany supervisory a zároveň přátel a rodiny se ukázala jako prediktor nižšího stupně emocionálního vyčerpání. V těchto vztazích participantů nejčastěji pozitivně hodnotili aspekt vedení a spolehlivého spojení v daných vztazích. Zároveň se ukázalo, že vyšší stupeň ujišťování hodnot predikoval nižší emocionální vyčerpání a zároveň tendence k osobnímu úspěchu (Woodhead a spol., 2014).

Na propojení mezi sociální oporou, pracovní spokojeností, rodinnými konflikty a syndromem vyhoření byla zaměřena studie autorů Yang, Liu, Zhang a Duan (2017). Studie zahrnovala velké množství dat čítající 1382 respondentů a v genderovém aspektu potvrdila výsledky studie předcházející neboli výsledek, že ženy vykazují vyšší procento syndromu vyhoření než muži. Sociální podpora byla opět ukázána ve světle pozitivního faktoru. Konkrétněji práce uvádí, že tento typ podpory přináší vyšší důvěru, spokojenost a pracovní nadšení a při její vysoké míře přináší dokonce pozvednutí sociálního statusu (Yang a spol., 2017).

Více specifičnosti vzhledem k typu sociální podpory přinesl do této problematiky výzkum autorů Sánchez-Moreno, de La Fuente Roldán, Gallardo-Peralta a Barrón López de Roda (2014), a to tím, že se zaměřili převážně na neformální typ této podpory neboli podpory přicházející od jedinců mimo pracovní prostředí. K prozkoumání tohoto aspektu byl použit dotazník *Social Resources Inventory (SRI)* na vzorku čítajícím 165 participantů. S ohledem na proměnnou syndromu vyhoření byl použit dotazník MBI. Výsledky potvrdily pozitivní nálezy i v této studii, a tak se sociální opora opět ukázala jako významný faktor na poli pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření. Kladné propojení se objevilo především mezi sociální oporou a emočním vyčerpáním společně s osobním úspěchem. Tyto dvě proměnné jsou dvěma ze tří škál dotazníku *MBI*. Autoři však také upozorňují, že důležitým bodem je v této souvislosti spokojenost daného jedince s tímto typem podpory. S ohledem na strukturální dimenzi sociální podpory se ukázalo pozitivní propojení mezi frekvencí kontaktu s vlastními dětmi a psychologickým distresem. Tento výsledek však mohl být ovlivněn skutečností, že do výzkumu byly zapojeny pouze ženy (Sánchez-Moreno a spol., 2014).

I přesto, že většina studií v této oblasti demonstruje stejný či velmi podobný výsledek, lze najít i takové, jejichž závěry jsou v opozici. K těmto studiím patří i nedávná práce autorů z Pretorijské univerzity (2019). Zde se sledovala propojení mezi pracovní spokojeností, sociální oporou a syndromem vyhoření společně se syndromem únavy. Pozitivní korelace se ukázala mezi syndromem vyhoření a pracovní spokojeností, avšak nikoli sociální oporou. Autoři však v této souvislosti uvádějí limit výzkumu v podobě velikosti vzorku jako aspekt, který tento výsledek mohl ovlivnit (Coetzee, Maree & Smit, 2019).

## 4.2. Pracovní autonomie

V druhé podkapitole bude věnován prostor pracovní autonomii jakožto moderujícímu faktoru ve vztahu k pracovní angažovanosti. Pracovní autonomii společně s dalšími lze nalézt mezi pracovními zdroji ve známém a výše zmíněném modelu *JD-R*. Můžeme ji popsat jako stupeň, ve kterém práce jedinci poskytuje svobodu, nezávislost a možnost si sám rozvrhnout pracovní aktivity a určit postup, jakým způsobem budou odvedeny (Hackman & Oldham, 1975).

Výzkumy v této oblasti přinášejí řadu zajímavých nuancí a zapojených proměnných. Skutečnost, že pracovní autonomie skutečně funguje jako moderující či povzbuzující faktor, přináší například studie autorů Vera, Martínez, Lorente a Chambel (2016). Ti do svého výzkumu jako proměnné zapojili k pracovní angažovanosti nejen pracovní autonomii, ale také sociální oporu ze strany kolegů a supervisorů, a to na vzorku 313 zdravotních sester. Zkoumána byla nejen spojení mezi jednotlivými proměnnými, ale zároveň otázka, zda má sociální opora dopad (od kolegů/od supervisorů) na vztah mezi jedincovou pracovní angažovaností a pracovní autonomií. Výsledky ukázaly roli pracovní autonomie a sociální opory jako moderujících faktorů pracovní

angažovanosti. Zároveň však také bylo výstupem, že sociální opora ze strany supervisora má vliv na vztah mezi pracovní angažovaností a pracovní autonomií, avšak ze strany spolupracovníka nikoli (Vera a spol., 2016).

V rámci tématu pracovní autonomie byl vedle pracovní angažovanosti postaven také workoholismus ve studii autorů z Jagellonské univerzity (2018). Snahou bylo rozkrýt rozdíly mezi těmito dvěma atributy v souvislosti s jejich individuálními a situačními motivačními charakteristikami. Výstupem bylo potvrzení pozitivního vztahu mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností. Autoři dokonce poznamenávají, že pracovní angažovanost by mohla být důsledkem jedincovy vnitřní regulace vycházející z pracovní autonomie. Pozitivní vztah mezi workoholismem a pracovní autonomií naopak nebyl potvrzen (Malinowska, Tokarz & Wardzichowska, 2018).

Pracovní autonomie společně s možností flexibilního rozvrhu jakožto moderujících faktorů byla zařazena také do výzkumu z loňského roku autora Yucela (2018). Cílem tohoto výzkumu bylo změřit efekt konfliktů přesouvajících se z práce do rodiny (*work-to-family conflict*) a konfliktů přesouvajících se opačným směrem (*family-to-work conflict*) na pracovní spokojenost a pracovní angažovanost. Zároveň však také byla pozornost zaměřena na roli pracovní autonomie a možnosti flexibilního rozvrhu v těchto efektech. Výsledky tohoto výzkumu ukazují jednak, že pouze konflikty přesouvající se z práce do rodiny jsou asociovány s nižší pracovní spokojeností a pracovní angažovaností, nikoli druhý typ sledovaných konfliktů. A jednak, že pracovní autonomie a možnost flexibilního rozvrhu zmírňují toto propojení (Yucel, 2018).

Více specificky se na tematiku pracovní autonomie podíval autor De Spiegelaere, Van Gyes a Van Hootegem (2016), který tvrdí, že prosté zaměření se na pracovní autonomii jako celek může být zavádějící, a proto se rozhodl

zkoumat její různé dimenze a jejich vztah k pracovní angažovanosti a zároveň také k inovativnímu pracovnímu chování. Určeny byly čtyři základní dimenze: 1) autonomie pracovních metod, 2) autonomie pracovního rozvrhu, 3) autonomie pracovního času, 4) autonomie místa. Vzorek obsahoval 927 respondentů z pěti oblastí trhu (bankovníctví, maloobchod, hotelnictví, chemický průmysl a sociální práce). V závěru studie se lze dočíst, že všechny pozorované dimenze pracovní autonomie souvisejí s vyšším stupněm pracovní angažovanosti a inovativního pracovního chování. Nicméně v podrobnější analýze jednotlivých dimenzí se ukázalo, že v rámci pracovní angažovanosti existuje signifikantní efekt pouze u autonomie pracovních metod a v rámci druhé pozorované proměnné u autonomie pracovních metod a autonomie místa. Autoři tudíž dodávají, že k docílení angažovaných a inovativních zaměstnanců je důležité jim dát prostor k samostatnému určení používaných metod pro výkon pracovních aktivit (De Spiegelaere a spol., 2016).

Významný a obsáhlý výzkum vedli autoři dvou finských univerzit, a to z Jyväskylské univerzity a Tamperské univerzity. Účelem tohoto výzkumu bylo zjistit efekt pracovní autonomie a sociální podpory na pracovní angažovanost. Jeho obsáhlost spočívala v zapojení 7 867 respondentů z osmi evropských zemí (Finsko, Německo, Velká Británie, Nizozemí, Maďarsko, Bulharsko, Portugalsko a Švédsko) a v následném porovnání výsledků mezi jednotlivými zeměmi. Data reprezentovala čtyři oblasti trhu (maloobchod, bankovníctví, telekomunikace a veřejné nemocnice). Výsledky ukázaly nejen odlišné stupně pracovní angažovanosti napříč jednotlivými zeměmi, ale také napříč sledovanými oblastmi trhu. Souhrnně se ve všech zemích potvrdil pozitivní dopad pracovní autonomie a sociální opory na pracovní angažovanost. Při porovnávání obou proměnných se všude ukázala pracovní autonomie jako silnější faktor až na

Maďarsko, ve kterém byla silnější sociální opora. Ve Finsku a Bulharsku byla sociální opora nejméně propojena s pracovní angažovaností. S ohledem na pracovní sektory se nejnižší pracovní angažovanost ukázala v telekomunikační oblasti (Taipale, Selander, Anttila & Nätti, 2011).

### 4.3. Zpětná vazba

Zpětná vazba neboli v dnešní době v českém prostředí, často nazývána také anglickým synonymem *feedback*, patří jako další mezi faktory, které se v různých formách objevují v pracovním prostředí a které mohou působit na formulaci či udržení pracovní angažovanosti. Jedna z možností zpětné vazby je zpětná vazba na výkon daného zaměstnance. Tu můžeme popsat jako hodnocení výsledků, které nadřízený dává podřízenému za účelem porozumění celé pracovní situace a následného vytvoření plánu rozvoje a zlepšení daného výkonu (Xiao, Liu & Chen, 2017) či také stupeň vykonávání pracovních aktivit vycházejících z předem dané pracovní náplně, na základě kterého jedinec získává přímé informace o efektivitě svého výkonu (Hackman & Oldham, 1976).

I přesto, že se zpětná vazba objevuje ve výzkumech převážně jako jedna z položek sledovaných pracovních zdrojů (z modelu *JD-R*), existují také studie, které se zaměřily na zkoumání této proměnné samostatně. Mezi takové studie patří například práce autorů Xiao, Liu a Chen (2017), kteří pátrali nejen po efektu výkonnostní zpětné vazby na pracovní angažovanost, ale zároveň po konstruktech, které tento vztah ovlivňují. Ke zkoumání zpětné vazby byl použit dotazník *Questionnaire on the experience and evaluation of work (QEEW)*. V závěru této studie lze nalézt potvrzení hypotézy pozitivního efektu výkonnostní zpětné vazby na pracovní angažovanost a zároveň potvrzení, že na tento vztah má

dopad pocit smysluplnosti práce, pracovní autonomie a self-efficacy (*sebeúčinnost*) jedince (Xiao a spol., 2017).

Ve stejném roce se také autor Merriman (2017) zabýval rolí feedbacku společně s externí hodnotovou orientací ve vztahu k subjektivnímu well-beingu jedince na pracovišti. Význam zpětné vazby byl zde směřován k podporujícímu hodnocení kompetencí zaměstnance, resp. byl zkoumán typ zpětné vazby, který zahrnuje pozitivní hodnocení výkonu ve vztahu k normativnímu standardu ve společnosti či k výkonu ostatních. V souladu s další literaturou výsledky ukázaly signifikantně pozitivní vliv podporující zpětné vazby kompetencí na subjektivní well-being zaměstnance. Zároveň však bylo výstupem, že zaměstnanci, kteří jsou přirozeně více externě orientováni směrem k práci, mají tendence odpovídat na kompetenční feedback větším pracovním úsilím než ti, kteří jsou srovnatelně méně orientováni k práci (Merriman, 2017).

Vliv zpětné vazby na pracovní angažovanost byl zároveň potvrzen také výzkumem zaměřeným na opačnou stranu dimenze pracovního well-beingu – syndrom vyhoření. Tento výzkum vedli autoři Gabris a Ihrke (2001), kteří vedle feedbacku zkoumali také působení kontroly chování zaměstnance a určování individuálního přínosu jakožto součásti řízení výkonu (*performance management*). Závěrem tudíž bylo potvrzení, že zpětná vazba může snižovat pravděpodobnost nástupu syndromu vyhoření či úzkosti u jedinců. V diskuzi k této práci autoři zmiňují, že však záleží také na způsobu, jakým je tato zpětná vazba předávána, a to především s ohledem na objektivitu a předsudky. V případě nedostatečné či dokonce chybějící zpětné vazby se může snižovat jedincova produktivita, a naopak zvyšovat jeho pasivita (Gabris & Ihrke, 2001).

Na vztah mezi řízením výkonu a pracovní angažovaností se ve své práci ptali autoři Kotzé, van der Westhuizen a Nel (2014). V rámci řízení výkonu byla

pozornost upoutána na škály *empowermentu*, rozvoje a hodnocení jakožto součástí dotazníku *Performance Management Questionnaire (PMQ)*. Výstup této studie byl také v souladu s výstupy předcházejících studií. Autoři tento výstup v závěru popsali tak, že zaměstnanci, kteří pracují v prostředí plném důvěry, zažívají podporu ze strany nadřízených, pravidelnou zpětnou vazbu a jejich cíle jsou v souladu s celkovou organizační strategií, se vyznačují vyššími stupni energie, duševní odolností v práci a celkově větším zapojením do pracovních aktivit doprovázeným plnou koncentrací (Kotzé a spol., 2014).

Společně s dalšími atributy byla role zpětné vazby zkoumána také ve studii autorů Shantz, Alfes, Truss a Soane (2013). Ti vedle sebe postavili pracovní charakteristiky jakožto zpětnou vazbu, variabilitu úkolů, hodnotu a autonomii a sledovali jejich jednotlivé vazby k pracovní angažovanosti. Pozitivní vazba se ukázala ve všech případech, avšak nejsilněji v případě úkolové variability. V druhé části výzkumu zjistili, že pracovní angažovanost zároveň pozitivně koreluje s chováním vycházejícím ze závazku k organizaci (*Organizational citizenship behavior*) a negativně s deviací zaměstnanců (Shantz a spol., 2013).

#### 4.4. Variabilita úkolů

Jako další zkoumaný atribut patřící mezi pracovní charakteristiky či v některých výzkumech řadící se mezi pracovní zdroje ovlivňující pracovní angažovanost lze uvést variabilitu úkolů. Tímto pojmem můžeme rozumět pracovní nastavení, ve kterém lze nalézt širokou škálu různorodých pracovních úkolů a aktivit. V některých případech je toto nastavení označováno také jako pracovní rozšíření obohacující každodenní pracovní náplň a lze ho považovat jako jednu z hlavních rozvojových strategií (Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune, & Bertolino, 2014).

Na výzkumném poli je variabilita úkolů propojována jednak s pracovní angažovaností a jednak například s pracovní spokojeností. Pozitivní propojení těchto dvou atributů výzkumně prokazuje například metaanalýza autorů Christian a spol. (2011), která úkolovou variabilitu staví v rámci pracovních charakteristik například vedle signifikance úkolů, komplexity úkolů či způsobu řešení úkolů. Jeden z mnoha závěrů této práce říká, že pracovní angažovanost je pozitivně vztažena k úkolové variabilitě (Christian a spol., 2011).

Pozornost na variabilitu úkolů byla upoutána také v rámci výzkumu autorů Salanova a Schaufeli (2008), ve kterém však byla pracovní angažovanost postavena do role potenciálního mediátora vazby mezi pracovními zdroji a proaktivním pracovním chováním. V rámci pracovní angažovanosti byla v úvahu brána její složky pohlcení a oddanost a s ohledem na pracovní zdroje bylo pracováno s úkolovou variabilitou, feedbackem a pracovní kontrolou. Výsledky potvrdily hypotézu, že pracovní angažovanost zlehčuje dopad pracovních zdrojů na proaktivní chování v práci. Jinými slovy řečeno, nárůst úkolové různorodosti, feedbacku a pracovní kontroly vede k nárůstu pracovní angažovanosti, a to ústí ke zvýšení proaktivního pracovního chování. Přímý vztah mezi pracovními zdroji a tímto druhem pracovního chování však nebyl zpozorován (Salanova & Schaufeli, 2008).

Ve většině případů se úkolová variabilita nezkoumá ve vztahu k pracovní angažovanosti samostatně, avšak v případě studie autorů Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune a Bertolino (2014) ano. Tito autoři zkoumali její vztah nejen k pracovní angažovanosti, ale také k pracovní spokojenosti, a to s ohledem na věk respondentů. Data byla sbírána prostřednictvím sebeposuzovacích dotazníků časově ve dvou vlnách. Ve výsledcích této studie se ukázala rozdílná vazba mezi jednotlivými proměnnými u obou věkových skupin. Variabilita

pracovních úkolů byla pozitivněji spojena s pracovní angažovaností a spokojeností u mladých respondentů než u starších (Zaniboni a spol., 2014). Konečný výsledek byl zároveň potvrzen těmito autory jejich další studií zaměřenou na syndrom vyhoření. Na základě této práce se ukázalo, že zvyšující se variabilita úkolů vede k nižší pravděpodobnosti syndromu vyhoření a zároveň také k tendenci k odchodu z daného zaměstnání u mladých pracovníků (Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013).

#### 4.5. Koučování

Jedním z více proaktivních přístupů posilujících pracovní angažovanost může být koučování. Literatura se zabývá především dvěma hlavními způsoby koučování, a tím je životní koučování a manažerské koučování, které manažeři aplikují na své podřízené. V jednoduchém popisu můžeme koučování charakterizovat jako proces zahrnující pomoc zaměstnancům za účelem jejich rozvoje a na základě toho následného zlepšení výkonu, pozvednutí potenciálu a zároveň jejich vitality v rámci práce, kterou vykonávají (Ladyshevsky & Taplin, 2017). Je důležité si zároveň uvědomit, že býti koučem poukazuje pouze na jednu z mnoha rolí a úkolů manažera a může pomoci při vytváření a průběhu vztahu manažer-podřízený (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

Vztah mezi manažerem a podřízeným hrál významnou roli jakožto proměnná například ve studii autorů Tanskanen, Mäkelä a Viitala (2018). Tato práce byla postavena na teorii *LMX (Leader-Member-Exchange)*, která vychází z předpokladu, že manažer (leader) utváří jedinečný vztah s každým svým podřízeným a tyto vztahy jsou postavené na sociální výměně mezi všemi stranami. Záměrem této práce bylo zkoumat vazby mezi těmito LMX vztahy společně s manažerským koučováním a pracovní angažovaností a výkonem.

Z komplexnosti měření této práce vyšlo také vícero výsledků. V první řadě se potvrdila hypotéza hovořící o pozitivním vztahu mezi vysokou kvalitou manažerského koučování a individuálním i kolektivním výkonem. Poté výsledky neukázaly žádnou vazbu mezi manažerským koučováním a pracovní angažovaností při LMX, ale čistě mezi těmito proměnnými ano. Jako celkový výstup autoři uvádějí, že pro vyšší pracovní angažovanost je více stěžejní dobrý LMX vztah mezi oběma stranami než manažerské koučování (Tanskanen a spol., 2018).

Vnímané koučovací chování manažerů jakožto samostatná proměnná působící na pracovní angažovanost bylo zkoumáno ve studii autorů Ladyshewsky a Taplin (2018). Koučovací dovednosti manažerů byly zkoumány prostřednictvím dotazníku *The Measurement Model of Coaching Skills (MMSC)*, a to z pohledu jejich podřízených. Ve výstupech práce autoři uvádějí, že manažerské koučování je zaměstnanci vnímáno v pozitivním vztahu k jejich pracovní angažovanosti. Zároveň ve výstupech lze najít zmínku, že toto spojení je však ovlivněno celou řadou dalších proměnných, jako je například self-efficacy, organizační kultura či pracovní zátěž (Ladyshewsky & Taplin, 2017).

Tito autoři ve své další studii skutečně výzkumně sledovali působení organizační učící kultury (*organizational learning culture*), self-efficacy, kvality manažerů a pracovní zátěže na vazbu mezi manažerským koučováním a pracovní angažovaností. Této studii se zúčastnilo 493 respondentů odpovídajících na dotazníky měřící jednotlivé proměnné. V rámci výsledků byl potvrzen signifikantní vztah mezi manažerem jako koučem a pracovní angažovaností, ale pouze v případě nepřítomnosti dalších sledovaných indikátorů. Zároveň i organizační učící kultura byla ukázána v pozitivním spojení k pracovní angažovanosti. V souhrnném závěru vyšel pozitivní vztah

mezi manažerem jako koučem a pracovní angažovaností ulehčený učící kulturou organizace. Vnímaná self-efficacy byla v pozitivním vztahu k pracovní angažovanosti pouze za přítomnosti učící kultury organizace. Autoři na závěr své práce uvádějí doporučení investovat do zlepšování koučovacích dovedností manažerů, aby bylo možné je efektivně uvést v praxi a tím v důsledku zvýšit pracovní angažovanost zaměstnanců (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

K této tematice byl také veden experiment autorů van Berkel, Proper, Boot, Bongers a van der Beek (2011), kteří se snažili zjistit dopad koučovací mindfulness techniky „vitalita v praxi“ (*Vitality in Practice*) na pracovní angažovanost. V rámci této práce bylo následováno několik kroků. Nejdříve byla vedena analýza potřeb respondentů, a následně poté stěžejní část, která zahrnovala osm týdnů přizpůsobeného mindfulness tréninku a osm sezení tzv. e-koučinku, která byla doprovázena podporujícími elementy jakožto např. pomáhajícími asistenty v místě studie. Měření proměnných probíhala dvakrát během této sledované doby. Jako výsledek se ukázalo, že působení aplikované techniky VIP nevytvářelo rozdíl v pracovní angažovanosti mezi sledovanou a kontrolní skupinou (van Berkel a spol., 2011).

Manažerské koučování v literatuře také někdy nazývané jako supervizní koučování bylo do role mediátora postaveno ve výzkumu autorů Lee, Idris a Tuckey (2018). Přesněji řečeno byla zkoumána role tohoto koučování společně s výkonnostní zpětnou vazbou na vztah mezi stylem řízení a pracovní angažovaností a tendencí k odchodu ze společnosti. Výsledky ukázaly, že existuje pozitivní korelace mezi transformačním stylem řízení a vyššími stupni manažerského koučování a zpětnou vazbou na výkon (neboli pracovními zdroji). Zároveň se také potvrdila hypotéza tvrdící, že tyto pracovní zdroje hrají roli

mediátora ve vztahu mezi transformačním řízením a pracovní angažovaností (Lee a spol., 2018).

#### 4.6. Copingové strategie

Copingové strategie nebo také coping je v současné literatuře hojně používaný pojem. I přesto, že je často spojován se stresem či reakcemi na stres, jeho využití se ve velké míře nalézá také ve sféře pracovní angažovanosti. Jedna z prvních definic copingu byla zasazena již v 80. letech minulého století ve znění: *“neustále se měnící kognitivní a behaviorální úsilí ke zvládnutí specifických externích či interních požadavků, které jsou vyhodnoceny jako náročné či přesahující zdroje člověka”* (Lazarus & Folkman, 1984).

Na výzkumném poli sjednocujícím pracovní angažovanost a copingové strategie se nacházejí práce zabývající se různými typy těchto strategií či zahrnující další proměnné. Jako jeden z příkladů lze uvést studii autorů Kaiseler, Passos, Queirós a Sousa (2014), kteří zkoumali vliv vnímaného stresu a copingových strategií na pracovní angažovanost policistů. Míra stresu byla hodnocena prostřednictvím nestandardizovaných otevřených otázek a copingové strategie na základě dotazníku *The Brief COPE*. Výstupy této práce jednak ukázaly, že respondenti s vyšší mírou pracovní angažovanosti zároveň skórovali výše na stresové škále, a jednak že copingové strategie danou angažovanost ovlivňují. Podrobnější analýza hovořila o větším využívání aktivního copingu než-li behaviorálního stažení (Kaiseler a spol., 2014).

Zajímavou proměnnou, která se v tematice pracovní angažovanosti a faktorů, které ji mohou ovlivňovat, také může objevovat, je smysl soudržnosti (*sense of coherence*). Pokud má jedinec tuto charakteristiku ve vysoké míře, je schopný vhodně selektovat konkrétní copingové strategie, které jsou v souladu

s konfrontovaným stresem v dané situaci. Tuto proměnnou do svého výzkumu zapojili autoři Van der Colff a Rothmann (2009). Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit vztah mezi SOC, stresem, copingem, pracovní angažovaností a syndromem vyhoření. Tato vazba byla testována na 818 zdravotních sestřích, jejichž hlavním stresorem byl nedostatek organizační podpory, nedostatečný plat či demotivující prostředí. Výsledky na jednu stranu ukázaly, že se stresem souvisel především úbytek emočních zdrojů a pocity depersonalizace, avšak na druhou stranu pracovní angažovanost byla silně predikována silným smyslem pro soudržnost a zároveň copingovými strategiemi zahrnujícími uvolnění emocí (Van der Colff & Rothmann, 2009).

V dnešní době je často skloňovaný pojem *time management* neboli v českém překladu řízení/zvládání času. Copingové chování spojené s tímto pojmem a ve vazbě na pracovní angažovanost bylo tématem studie autorů Douglas, Bore a Munro (2015). Toto spojení bylo poté dáno do souvislosti s osobnostními charakteristikami participantů, z čehož vznikl cíl studie zjistit, které charakteristiky se v jednotlivých proměnných projevují nejsilněji. V rámci výstupů této práce se ukázala svědomitost, pracovitost a pořádkumilovnost jakožto prediktor chování spojeného se zvládáním času. Pracovní angažovanost byla také predikována pracovitostí a zároveň otevřeností vůči zkušenostem. Autoři na závěr zmiňují, že dané výsledky poukazují na to, že ti, kteří skórují vysoko na škále pracovní angažovanosti a škále chování *time managementu*, mají vyšší pravděpodobnost efektivnějšího využití času a minimalizování rušících faktorů (Douglas a spol., 2016).

## 5. VLASTNÍ VÝZKUM

### 5.1. Východiska a cíle výzkumu

Tento výzkumný projekt navazuje na teoretický základ zmíněný v předešlé části práce. Jak z ní bylo patrné, otázka pracovní angažovanosti byla do dnešní doby zkoumána v řadě studií jak na manažerské populaci, tak na mnohých jiných. Celkově však lze říci, že na výzkumném poli stále převládá zvýšená pozornost na lékaře, zdravotní sestry či učitele, které lze zařadit mezi nejohroženější populace v souvislosti se syndromem vyhoření. S ohledem na manažerskou populaci je v tématu pracovní angažovanosti nejčastěji rozpracováván JD-R Model (*The Job Demands and Resources Model*), který mj. zahrnuje faktory podporující její vznik a udržení. Nepatrná inspirace modelem JD-R se v kontextu zmíněných faktorů objevuje i v této práci a je důležité zmínit, že daných faktorů tento model obecně popisuje větší množství, než je zde zmíněno. Mezi konkrétními příklady můžeme jmenovat copingové strategie, sociální oporu, pracovní autonomii a další. Z množství faktorů pozitivně ovlivňujících pracovní angažovanost, které byly doposud v literatuře popsány, vyvstává výzkumná otázka tohoto projektu: “Které faktory pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů?” V další podkapitole jsou vymezeny další dílčí výzkumné otázky.

Východiskem pro vedení tohoto výzkumného projektu a zároveň pro začlenění jednotlivých metod a analýz je vztah mezi pracovní angažovaností a stresem. Na základě výzkumů (Curran & Prottas, 2017 či Lee, Bae, Lee & Choi, 2019) lze tvrdit, že zvýšená míra stresu jedinců vede ke snižování jejich pracovní angažovanosti. Touto vazbou se v souvislosti se syndromem vyhoření, který je se stresem úzce spojen, věnovali například autoři Maslach, Schaufeli a Leiter (2001), jejichž teorie je zmíněná v kapitole 3.4. teoretické části. Stres je proto v této

studii použít jako jeden z ukazatelů ovlivňujících pracovní angažovanost respondentů. S ohledem na existenci této vazby byla ve výzkumném projektu vedena doplňková analýza, která je podrobněji popsána níže.

Výzkum si klade za cíl jednak zlepšit nedostatečné probádání této problematiky u jedinců na manažerských pozicích, a jednak zmapovat a popsat vybrané faktory, které se vyskytují v jejich pracovním prostředí a pozitivně ovlivňují jejich pracovní angažovanost. Získané výsledky budou moci sloužit jako základ pro další výzkumná šetření či formulaci hypotéz anebo případně k jejich využití v praxi. Vedlejším cílem je zjistit, jak je provázána pracovní angažovanost se strategiemi, které manažeři zaujímají ve stresových situacích. Na základě výše stanovených cílů lze určit dvě hlavní části tohoto výzkumu:

- 1) Kvalitativní zmapování faktorů pozitivně působících na pracovní angažovanost
- 2) Zmapování vazby mezi pracovní angažovaností a moderujícími faktory stresu

## 5.2. Výzkumné otázky

Jak již bylo uvedeno výše, za stěžejní otázku tohoto výzkumu lze považovat následující:

**„Které faktory pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů?“**

Z vytvořených cílů a celkového designu práce však vyvstávají další či dílčí výzkumné otázky:

- Jaké konkrétní copingové strategie mají manažeři ve stresových situacích tendence zaujímat?
- Který faktor (popř. faktory) pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost má u manažerů nejsilnější zastoupení?

### 5.3. Výzkumný soubor

Výběr výzkumného souboru byl zaměřen na jedince zaujímající manažerskou či vedoucí pozici ve společnosti. Výzkumný soubor zahrnoval účastníky, kteří vedou svůj tým zaměstnanců/podřízených, celou organizaci či její určitou část. Metodou výběru vzorku byla tzv. *metoda sněhové koule*, která je specifická volbou dalších případů na základě doporučení již zkoumaných jedinců. Tato metoda byla zvolena především z důvodu obtížné dostupnosti jedinců výzkumného souboru. Je důležité zmínit, že výzkumný soubor nebyl zaměřen na konkrétní typ společnosti/organizace či profesní obor, a tudíž zahrnoval účastníky například z personalistiky, prodeje nemovitostí, finanční správy či managementu nemocnic. Důvodem k této heterogenitě byly vyvstálé nesnáze spojené s přiměřením manažerské populace k zapojení se do výzkumu. Celkový počet participantů dosáhl počtu 25, z toho bylo 14 mužů a 11 žen. Participantů se pohybovali ve věku od 37 do 64 let. Průměrný věk respondenta byl 47 let (viz Tabulka č. 1).

Tabulka č.1 Popisná statistika výzkumného vzorku

Věk	Hodnota
Průměr	47
Medián	48
Směrodatná odchylka	8
Maximum	64
Minimum	37

S ohledem na demografické údaje účastníků lze výzkumný soubor rozdělit na dvě skupiny dle jejich bydliště a výkonu práce, a to na účastníky pocházející z města nad 1 mil. obyvatel (Praha) a města pod 400 000 tisíc (Brno a Plzeň). Participanti pocházející z Prahy dosáhli počtu 10, participanti pocházející z Plzně počtu 14 a z Brna počtu jedna. K tomuto aspektu bylo okrajově přihlíženo především z důvodu potenciálně odlišných nároků na pracovní výkon ve všech třech městech a zároveň jejich potenciálně odlišného celkového pracovního tempa.

U výzkumného vzorku lze zároveň rozlišit působení v organizaci státní sféry a organizaci soukromého sektoru. Z celkového počtu 9 účastníků pocházelo ze sektoru státní sféry a 14 ze sektoru soukromého typu.

#### 5.4. Výzkumné metody

S ohledem na celkový typ daného výzkumného projektu byla jako hlavní výzkumná metoda zvolen rozhovor. Konkrétněji řečeno byly vedeny rozhovory polostrukturovaného typu, které lze charakterizovat předem připraveným seznamem otázek a volnou formou odpovědi (Ferjenčík, 2000). Tato metoda byla vybrána především na základě své flexibility a možnosti přirozeně reagovat na otázky a zároveň na základě své dostatečné striktnosti umožňující získání relevantních odpovědí. Tyto rozhovory obsahovaly 16 základních otázek, avšak při jejich pokládání docházelo v určitých případech k doptávání se, a tudíž se jejich počet mohl případově zvyšovat. První a stěžejní část otázek byla směřována na přítomnost pracovní angažovanosti a typy faktorů, které ji pozitivně ovlivňují. Druhá část otázek se zabývala stresovou zátěží s důrazem na copingové strategie zaujímané během ní. Otázky směřující na copingové strategie byly částečně inspirovány dotazníkem strategií zvládání stresu SVF 78.

Tyto otázky jsou v další části analyzovány v propojení s výsledky distribuovaného dotazníku.

Ve druhé fázi výzkumu byl respondentům distribuován sebeposuzovací dotazník *Stress profile* vydaný v českém znění Testcentrem Hogrefe. Tento dotazník má za cíl identifikovat oblasti, které jedinci pomáhají zvládat dopady každodenního stresu. Dotazník celkově obsahuje 123 položek sytících 15 oblastí týkajících se stresu a životního rizika (Nowack, 2006). Důvodem výběru právě tohoto dotazníku byla přílehavost jeho škál k tématu pracovní angažovanosti ve spojení se stresem.

Pro účely této studie byly použity pouze jeho vybrané části. Výběr těchto částí byl stanoven na základě tematické propojenosti jednotlivých položek a pracovní oblasti, která je na rozdíl od jiných oblastí dotazníku relevantní k celkovému tématu práce. Vybrané části sytí škály měřící:

- Strategie zvládnání zátěže: pozitivní pohled
- Strategie zvládnání zátěže: negativní pohled
- Strategie zvládnání zátěže: minimalizace hrozeb
- Strategie zvládnání zátěže: zaměřenost na problém

Zároveň byla měřena škála kognitivní nezdolnosti, která poukazuje na míru tendence pociťovat angažovanost a oddanost k práci a důležité události v životě vnímat jako výzvu a příležitost k růstu. Znění dotazníku lze nalézt v příloze této práce (viz Příloha č. 1).

#### 5.4.1. Otázky polostrukturovaného rozhovoru

1. Představte si, že zaučujete nového/mladšího kolegu/kolegyni jako nástup za sebe. Co byste mu doporučil/a, aby ho práce naplňovala co nejdéle/aby v práci zůstal co nejdéle pozitivní?

2. Jak často pocítujete, že vás práce baví? Jaké aspekty/momenty to jsou?
3. Zkuste sestavit pomyslný žebříček, co je pro vás v práci to nejdůležitější?
4. Jak moc se při pracovním výkonu ohlížíte na čas/vnímáte jeho ubíhání?
5. S tou mírou energie, kterou v práci máte v současné době, jak dlouho (do budoucna) se v ní ještě vidíte?
6. S jakým pocitem chodíte ráno do práce?
7. Máte pocit, že pracujete příliš? Pokud ano, co by pro Vás bylo optimální nastavení a čemu by to pomohlo?
8. Jak často pocítujete, že jste v pracovním stresu? V jakých situacích se u vás míra stresu zvyšuje?
9. Co vám ve chvílích zvýšeného stresu pomáhá? Co Vám zátěžové situace pomáhá překonat?
10. Jakou roli u vás v souvislosti se stresem hraje časový nátlak?
11. Jakou roli u vás v souvislosti se stresem hraje pocit zodpovědnosti?
12. Představte si, že máte náročný pracovní den, co uděláte, když přijдете domů?
13. Máte striktně ohraničený pracovní a osobní čas v rámci pracovního dne? Vracíte se během osobního času k pracovním aktivitám/úkolům?
14. Máte tendence si v zátěžové situaci problém pro sebe analyzovat či racionalizovat? Pokud ano, myslíte si, že vám to pomáhá se s ní lépe vyrovnat?
15. Máte tendence problému čelit/postavit se přímo? Pokud ano, myslíte si, že vám to pomáhá se s ní lépe vyrovnat?
16. Máte tendence v zátěžové situaci hledat podporu u ostatních či se s problémem někomu svěřit? Pokud ano, myslíte si, že vám to pomáhá se s ní lépe vyrovnat?

## 5.5. Sběr dat

Sběr dat u jednotlivých participantů započal vždy telefonickým či korespondenčním domluvením termínu společného setkání za účelem provedení rozhovoru. Během této domluvy byly zároveň sděleny základní informace týkající se účelu setkání. Setkání proběhla v neformálních prostředích a při jejich výběru byl brán zřetel na potenciální hlučné či jinak vyrušující podněty z okolí. Na začátku rozhovoru byl respondentovi znovu sdělen účel setkání společně s celkovým tématem práce. Toto vysvětlení bylo podáno hovorovým jazykem, aby si respondent mohl lépe představit jeho obsah v případě, že se do té doby s psychologickým tématem nesešel. Zároveň byl respondent informován, že celý rozhovor je plně anonymní, a tudíž nikde nebude uvedeno jeho jméno či název organizace, kde pracuje. Následně mu byl popsán průběh rozhovoru společně se základní charakteristikou polostrukturovaného typu rozhovoru. Respondent byl poté požádán o schválení zvukového nahrávání rozhovoru a zároveň upozorněn, že tento záznam bude sloužit výhradně k účelům zpracování dat a bezprostředně po uzavření výzkumu bude smazán. Tomuto požadavku bylo ve všech případech vyhověno. Rozhovory trvaly průměrně 35 minut. Po ukončení rozhovoru bylo vysloveno poděkování respondentovi a zároveň byl respondent vyzván k vyplnění dotazníku.

V druhé části sběru dat byl administrován dotazník Stress profile. Tento dotazník byl administrován v online verzi, a to přes webový portál *Survio*, a distribuován prostřednictvím e-mailových schránek jednotlivých účastníků. Instrukce k vyplnění tohoto dotazníku byly jeho součástí. V případech nevyplnění dotazníku byly rozesílány připomínající e-maily. Celkový sběr dat probíhal v období čtyř měsíců od ledna 2019 do dubna 2019.

## 5.6. Analýza dat

Pro analýzu sebraných dat v rámci tohoto výzkumu byla zvolena metoda obsahové analýzy. Tu lze charakterizovat jako přístup zahrnující soubor metod a pravidel, které stanovují tematiku dokumentu. Jejím cílem je převést slovní vyjádření obsahu daného dokumentu do selekčních údajů a posléze odhalit prvky přirozeného jazyka, které obsah formulují (Kovář, 1974). Tato metoda byla zvolena především s ohledem na formu a typ získaných dat. Záznam relevantních částí rozhovorů byl podroben kódování, což je v práci podrobně demonstrováno (viz Příloha č. 2). V rámci stěžejního záměru této práce bylo na základě kódování výstupem šest kategorií čili faktorů, které zvyšují pracovní angažovanost manažerů. Kódování můžeme charakterizovat jako „*proces rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci, konceptualizaci a nové integraci*“ (Hendl, 2016). Vyvstalých šest kategorií, které byly při rozhovorech zmiňovány respondenty nejčastěji, je podrobněji rozpracováno v následujících podkapitolách. Jedná se o kategorie sociální opory, pracovní autonomie, variability úkolů, dosažení pracovních cílů, zpětné vazby a smysluplnosti práce.

Zároveň byla provedena doplňková obsahová analýza dat zaměřující se na strategie respondentů snižující jejich stresovou zátěž. Tato analýza byla provedena stejným způsobem jako v případě dat týkajících se pracovní angažovanosti, tzn. prostřednictvím kódování. Na základě tohoto procesu byly výstupem čtyři kategorie: analýza zátěžové situace, zaměřenost na problém, fyzická aktivita a odstup. Tato doplňková analýza byla zároveň propojena s výsledky vybraných škál dotazníku Stress profile. Podrobnější popis jednotlivých kategorií společně s vyhodnocením dotazníku lze nalézt níže v této kapitole.

### 5.6.1. Faktory pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost

#### **Sociální opora**

Sociální opora jakožto důležitý faktor ve vztahu k pracovní angažovanosti byla v minulosti prokázána již v mnoha výzkumech. Kapitola 3.1. teoretické části definuje tento typ podpory, a tím vytváří výchozí bod pro zařazení obsahu výpovědí respondentů do této kategorie. Zároveň jsou ve zmíněné kapitole uvedeny příklady výzkumných studií, které ukazují, že sociální opora pozitivně koreluje s nižší mírou syndromu vyhoření či emočního vyčerpání, a naopak přispívá ke vzniku a udržení pracovní angažovanosti. Tento typ podpory je pozitivní přicházející jak ze strany supervisora, rodiny tak přátel (Woodhead a spol., 2016).

Sociální oporu zmiňovalo ve svých výpovědích 19 respondentů. Na základě procesu kódování lze říct, že respondenti v kontextu sociální opory používali nejčastěji následující fráze:

- Mám tendence problémy sdílet s ostatními
- Nejdůležitější jsou pro mě lidé v práci
- Pomáhá mi, když mi někdo naslouchá
- Největším motivátorem je pro mě můj tým

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii sociální opory:

- *„Pomáhá mi, když se o problému bavím s někým z branže. Vždycky si řeknu: „ano, je to tvoje zodpovědnost“, ale pak člověk zjistí, že na to není sám. Bavíš se s nimi a zjišťuješ, že řeší podobné věci.“* (Respondentka č. 8, 37 let)
- *„V práci je pro mě nejdůležitější právě ten kolektiv a to, jaká mezi lidmi funguje soudržnost a provázanost.“* (Respondentka č. 18, 38 let)

- *„Mám tendence všechno sdílet se svou rodinou, kamarádkou, pořád se to rozebírá, a tím utvrzuji sama sebe, že jsem neudělala nic špatně, i když tuším, že jo.“*  
(Respondentka č. 12, 42 let)

## **Pracovní autonomie**

Pozitivní vliv pracovní autonomie na pracovní angažovanost byl do dnešní doby výsledkem mnoha studií. S příklady konkrétních výzkumů se lze odkázat na kapitolu 3.2. teoretické části této práce. V této kapitole je zároveň uvedena definice tohoto pojmu, která byla považována jako podklad při kódování dat z výpovědí respondentů. Pracovní autonomií tudíž chápeme určitý stupeň svobody a nezávislosti v pracovním nasazení spojený zároveň s možností vlastního výběru a následného způsobu plnění pracovních aktivit.

Pracovní autonomii zmiňovaly v pozitivním světle při rozhovorech tři ženy a pět mužů z celkového počtu. Na základě kódování dat vyvstaly následující fráze spojené s pracovní autonomií:

- Baví mě, když si můžu stanovovat, kdy udělám svou práci
- Vidím benefit v tom, že mám relativně volný čas
- Je pro mě nejdůležitější, že mám volnost
- Nikdo mi neříká, jak mám úkol udělat
- Největší štěstí je mít práci, která člověka baví a může u toho být svým pánem

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Pomáhá mi jistota, že vím, že když neudělám něco hned, tak to počká do zítra.“*  
(Respondent č. 2, 48 let)

- „Jednak se nad tím potřebuji zamyslet a jednak potřebuji mít takovou volnost v té práci. Takže já dostanu nějaký úkol, ale nikdo mi vlastně neřekne, jak ho mám udělat, takže ho prostě nějak udělám.“ (Respondentka č. 9, 47 let)
- „Baví mě, když si můžu stanovovat, kdy udělám svou práci. A že čas od času můžu přijít do práce později, když mi tam hodinu či dvě ráno nepotřebují.“ (Respondent č. 2, 48 let)
- „Pro mě představa, že bych musel být v práci od osmi do pěti mě hrozně motivuje pokračovat v tom, co dělám, abych to tak dělat nemusel.“ (Respondent č. 25, 38 let)

### **Variabilita úkolů**

Také variabilitu úkolů v práci jakožto moderující faktor pracovní angažovanosti lze nalézt již v předešlých studiích. Výzkumníci tento faktor dávali do vztahu s mnoha různorodými proměnnými, jako například s věkem (Zaniboni a spol., 2014) či pracovní spokojeností (Christian a spol., 2011). Pro účely analýzy je variabilita úkolů chápána jako pracovní nastavení, které může být rozšiřující nad rámec každodenních aktivit či obsahuje širokou škálu úkolů a aktivit (viz kapitola 3.4. teoretické části práce).

Tuto kategorii v rámci rozhovorů popisovalo osm manažerek a čtyři manažeři z celkového počtu. Kódování výpovědí přineslo následující fráze poukazující na pozitivní vztah respondentů k této kategorii:

- Baví mě, jak se to pořád mění
- Je zajímavé, že ta práce není jednotvárná
- Baví mě, že běhám na různá jednání a mám neuvěřitelný rozptyl
- Ubíjí mě stereotyp
- Pomáhá mi, když dělám více projektů najednou

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Strašně ráda se pouštím do věcí, které jsou mimo mantinely mé základní pracovní náplně. To je pro mě jeden z nabíječů energie. Vždy mě to baví, ráda se do toho pouštím.“* (Respondentka č. 4, 45 let)
- *„Hrozně mi na práci baví, že se nad tím musím zamyslet a není to pořád to samé. Musím se přizpůsobit klientovým potřebám a přijít na to, co mu pomůže. Nespadá to tolik do toho stereotypu.“* (Respondentka č. 12, 42 let)
- *„Každý den vstávám do práce a těším se sem, protože nevím, co přijde a baví mě ty lidi. Baví mě přemýšlet nad ad hoc věcmi, které nikdo nikdy neřešil.“* (Respondent č. 21, 39 let)

### **Dosažení pracovních cílů**

Faktor zkušenosti s úspěchem na rozdíl od ostatních faktorů doposud nebyl tak častým středem výzkumné pozornosti. Nicméně existují studie (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, & Mäkikangas, 2009; Richardsen, Burke & Martinussen, 2006), které potvrzují pozitivní vazbu mezi pracovní angažovaností a dosaženými pracovními cíli jedince. Jako definiční základ pro analýzu dat byla použita charakteristika autorů Wiese a Salmela-Aro (2008), kteří v rámci pracovních cílů uvádí následující momenty: získání vyšší pozice, získání dalšího vzdělání či tréninku, vytváření dobrých a efektivních výstupů práce, dosažení pracovní jistoty, dosažení pracovní spokojenosti a pozitivních pracovních postojů, finance, otevřenost k pracovním vztahům a dalším změnám a další (Wiese & Salmela-Aro, 2008).

Faktor dosažení pracovních cílů při rozhovorech zmiňovalo celkem 17 respondentů z celkového počtu. S ohledem na pohlaví byla tato kategorie

zaznamenána u osmi žen a devíti mužů. Na základě procesu kódování lze uvést následující fráze vyjadřující pozitivní vztah k této kategorii:

- Baví mě to, když se nám něco povede
- Pomáhá mi vidět výsledek před sebou
- Baví mě, když vidím výsledek své práce
- Výsledek je pro mě uspokojení
- Je pro mě důležité vědomí, že má práce má dobrý výsledek

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Co mě drží, je úspěch. Když se daří, tak je to dobrý a když ne, tak mě to deptá. Úspěch je pro mě ten odrazový můstek, po kterém jde člověk dál.“* (Respondent č. 11, 61 let)
- *„To je pro mě uspokojení, že tu snahu, kterou jsem do toho vložil, je vidět, že jsme se někam posunuli. Uspokojení je pro mě ten výsledek, konec toho projektu.“* (Respondent č. 17, 49 let)
- *„Když se nám podaří nějaký projekt, který je třeba i dlouhodobý, tak mě to hodně baví.“* (Respondent č. 7, 54 let)
- *„Jsou pro mě důležité právě ty výstupy mé práce a úspěchy. To, že vyhraje nějakou bitvu.“* (Respondent č. 23, 45 let)

## **Zpětná vazba**

Operacionalizace zpětné vazby pro účely analýzy dat je postavena na její definici, která je také zmíněna v teoretické části práce a zní: „zpětná vazba je stupeň vykonávání pracovních aktivit vycházejících z předem dané pracovní náplně, na základě kterého jedinec získává přímé informace o efektivitě svého výkonu“ (viz kapitola 3.3. teoretické části). Zpětná vazba se do dnešní doby

ukázala již v mnoha studiích jako pozitivní faktor působící na pracovní angažovanost (Gabris & Ihrke, 2001; Shantz a spol., 2013; Xiau, Liu & Chen, 2017).

Zpětná vazba se objevila ve výpovědích čtyřech žen a třech mužů z celkového počtu. Proces kódování přinesl následující výroky, které poukazují na pozitivní zabarvení této kategorie:

- Pozitivní zpětná vazba od klienta mi udělá radost
- Dělá mi dobře, když někdo ocení to, co dělám
- Člověka povzbudí, když přijde pozitivní zpětná vazba od nadřízených
- Pocit uznání a ocenění je velký motivační faktor

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Udělá mi radost například pozitivní zpětná vazba od klienta. V tu chvíli si říkám, že mě práce baví.“* (Respondent č. 4, 49 let)
- *„Dělá mi strašně dobře, když někdo ocení, co dělám. Když mě někdo pochválí.“* (Respondent č. 12, 42 let)
- *„Musím zde mít podporu od majitele, zkrátka někoho, kdo vám drží ta záda a v kritických momentech přijde a řekne:“ hele děláš to dobře, držíme ti záda, zůstaň“.* (Respondent č. 19, 47 let)
- *„Po některých náročných psychologických situacích si říkám, proč já to vlastně dělám. Pak ale přijde klient s kytkou v ruce a říká, “to byl ale husarský kousek a já vám děkuji.“ To vám dodá tu energii.“* (Respondentka č. 24, 62 let)

## **Smysluplnost práce**

Smysluplnost práce, či také někdy nazývána jako smysluplná práce, se v řadě studií ukázala být faktorem pozitivně ovlivňujícím pracovní angažovanost jedince (Geldenhuys, Laba & Venter, 2014; Schaufeli & Bakker,

2004). Pro analýzu dat v rámci tohoto výzkumu byl pojem smysluplné práce definován určitým stupněm vnímání zaměstnance jeho práce jako obecně smysluplné, hodnotové a stojící za vynaloženou námahu (Hackman & Oldham, 1975).

Výpovědi z rozhovorů spojené se smysluplností práce byly zaznamenány u čtyřech žen a třech mužů. Na následujících řádcích jsou uvedeny fráze pozitivně spojené s touto kategorií jakožto výstupy kódování:

- Těší mě být součástí něčeho, co dává smysl
- Nejvíce je pro mě důležitá důvěra ve strategii firmy
- Nabíjí mě to, v čem vidím smysl
- Pracoval bych víc, pokud by to bylo smysluplné

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Vždycky mi to musí dávat nějaký smysl. Nikdy to nebylo o tom, že vyhraje válku, ale alespoň drobné vítězství, že těm, co kradou, to hrozně ztížíme“.* (Respondentka č. 23, 45 let)
- *„Nejvíce důležitá je pro mě důvěra ve strategii firmy. To, že někam jdeme, jsme ve shodě, chceme něčeho dosáhnout. Nemohl bych dělat v prostředí, kde se něco říká, ale ve skutečnosti to není pravda.“* (Respondent č. 21, 39 let)
- *„Když mě něco baví, věřím tomu a vidím v tom smysl, tak mě to samo o sobě nabíjí.“* (Respondentka č. 23, 45 let)

## 5.6.2. Faktory snižující míru stresové zátěže

### **Analýza stresové situace**

Analýza stresové situace jedincem byla již v minulosti prokázána jako faktor snižující pracovní stres manažerů (Koeske, Kirk & Koeske, 1993). Ve svém výčtu konkrétních strategií zvládnání stresu ji uvádí například také Hošek (2003). Definice tohoto faktoru uváděná Hoškem (2003) byla použita jako podklad pro analýzu výpovědí respondentů. V podání tohoto autora je analýza stresové situace chápána jako aktivní strategie zahrnující zvyšování informovanosti o stresoru, zvyšování informovanosti o vlastním stavu či prognózu situace (Hošek, 2003).

Tuto kategorii ve svých výpovědích zmiňovalo šest žen a dva muži z celkového počtu. Na základě procesu kódování byly zaznamenány následující fráze, které byly s tímto faktorem spojené:

- Pomůže, že si to člověk zanalyzuje a udělá plán
- Pokud nemám prostor na analýzu situace, stres je vyšší
- Je potřeba poodejít, rozmyslet si to, a to pomáhá zátěž snížit

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Vždycky, když se něco stane, tak je potřeba se podívat na to proč, a hlavně se tomu vyhnout do příště. Největší problém je, když se stejná chyba udělá dvakrát. Určitě mě uklidňuje, když vím, co se stalo a proč se to stalo.“* (Respondentka č. 14, 48 let)
- *„Ve stresu mi pomáhá, když se snažím sebereflektovat, aby to dlouhodobě dávalo smysl. Říkám tomu, že se kalibruji.“* (Respondentka č. 10, 38 let)

- „Pokud nemám prostor na analýzu situace, tak je stres vyšší a zároveň mě to stojí víc úsilí. Protože když mám prostor si to zanalyzovat, tak se tam dostaví to racio a zmizí ta červená barva.“ (Respondentka č. 22, 49 let)

## **Zaměřenost na problém**

Faktor zaměřenosti na problém je postaven na definici použité v rámci dotazníku Stress profile, která zahrnuje: aktivní snahu jedince měnit environmentální stresory nebo své chování rozpracováváním akčního plánu, jak se vyrovnat se situací. Zároveň se zde také objevuje delegování úkolů ostatním či zkoumání své vlastní zkušenosti a zkušenosti druhých ke stanovení efektivního postupu pro vyřešení situace. S ohledem na dosavadní výzkumy se tato strategie, v anglickém jazyce nazývána jako *problem focused coping*, ukazuje jako velmi efektivní (Lapierre & Allen, 2006; Shimazu & Schaufeli, 2007).

Faktor zaměřenosti na problém byl obsažen ve výpovědích čtyřech žen a šesti mužů. Proces kódování opakovaně přinesl následující výroky s tímto faktorem spojené:

- Pomáhá mi zjišťovat, jak to řešili ostatní
- Pro mě je lepší problém hned vyřešit
- Ke snížení stresu mi pomáhá vyřešit tu situaci hned
- Snížit stres pomáhá řídit se podle své zkušenosti

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- „Snížit stres mi pomáhá to, že mám nějaké postupy již zažitě, tak se snažím řídit podle své zkušenosti a problémy vést tak, aby to vedlo k jejich řešení.“ (Respondent č. 15, 48 let)

- „Vždycky jsem věděla, že každý stres je spojený s nějakou akcí. Pokud se problém vyřeší, tak stres končí, nijak zvlášť jsem s tím nepracovala. Už na začátku jsem věděla, že se musí najít řešení.“ (Respondent č. 23, 45 let)
- „Ke snížení stresu mi pomáhá vyřešit tu danou situaci a pak stres zmizí. Musím tomu hned čelit, vyřešit to hned, než prokrastinovat.“ (Respondent č. 13, 59 let)

Analýzu tohoto faktoru lze zároveň spojit a podložit výsledky dotazníku Stress profile na škále Zaměřenosti na problém. V obecném měřítku tohoto dotazníku hranice skóru 60T a vyšší naznačuje relativně vyšší používání dané strategie. V případě této škály se více než polovina respondentů nacházela nad zmíněnou hranicí.

## Odstup

Kategorie odstupu neboli *distancing* jako strategie zvládnání stresových situací byla popsána již autory Lazarus a Folkman (1986). Jejich definice byla použita jako podklad pro analýzu dat z rozhovorů. Tato definice zdůrazňuje především snahu jedince se od problému/stresoru odpoutat, zlehčovat ho, odmítat si myslet na něj, pokusit se ho zapomenout, hledět na jeho světlejší stránku či se s ním smířit (Lazarus & Folkman, 1986). Tato strategie byla již v mnoha studiích prokázána jako efektivní strategie při zvládnání stresové zátěže (Chen, Siu, Lu, Cooper & Phillips, 2009; Supe, 1998).

Výpovědi spojené s faktorem odstupu se při rozhovorech objevovaly u dvou žen a osmi mužů z celkového počtu. Jako výsledek kódování lze vidět často používané fráze:

- Určitě mi pomáhá mít nadhled nad situací
- Je důležité nebrat si nic osobně
- Osvědčilo se mi problém upozadit

- Snažím se to vnímat tak, že s tím nic neudělám

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Je důležité nic si nebrat osobně, nemyslet si, že se mi zhroutí svět, když mě někdo podvede. Všechno řešit s nadhledem a klidnou hlavou.“* (Respondent č. 16, 51 let)
- *„Stres je pro mě každodenní záležitost, ale lety se člověk naučí se od toho odprošřovat, přestane se tím úplně trápit. Z člověka se postupně stává gauner, nebo nevím, jak to vyjádřit, zkrátka, že nad tím začne mávat rukou a přestane se tím úplně trápit. Dneska už mě to až tak nedeprimuje.“* (Respondent č. 11, 61 let)
- *„Někdy jsou chvíle, kdy si říkám: "to nestihnu", ale to je nárazové. Už se na to dokážu podívat z toho nadhledu, že nepanikařím, že se na to koukám shora.“* (Respondent č. 13, 59 let)

Faktor odstupu se ve své definici částečně překrývá také se škálou Minimalizace hrozeb dotazníku Stress profile. Dotazník vyzdvihuje vyrovnávání se s problémy prostřednictvím snižování významnosti dané situace či nezabývání se jí. Lidé, kteří skórují vysoko (>60T) na této škále, mohou mít také tendence odstraňovat problém z mysli či zaměřovat pozornost jinam. Analýza této škály dotazníku však ukazuje, že nadpoloviční většina respondentů (N=17) skóruje v průměrných hodnotách, pouze jeden respondent skóruje vysoko, a naopak čtyři respondenti skórují nízko (<40T).

## Fyzická aktivita

Faktor fyzické aktivity jako strategie zvládání stresových situací byl do dnešní doby předmětem mnohého zkoumání. Řada studií pozitivní dopad této strategie na stres potvrzuje (Bernaards a spol., 2006; Sanchez-Villegas a spol., 2008; Toker & Biron, 2012). Pro účely analýzy výpovědí respondentů byla fyzická aktivita definičně vnímána jako: aktivita, která zvyšuje srdeční frekvenci a přináší pot. Lze sem zahrnout činnost jako například chůzi, tanec, běh, jízda na kole či aerobní cvičení (Sallis & Owen, 1999).

Analýza rozhovorů ukázala, že faktor fyzické aktivity při rozhovorech zmiňovalo pět žen a pět mužů z celkového počtu. Mezi jejich výpověďmi lze nalézt následující fráze:

- Stres mi pomáhá snížit cvičení
- Nejlepší je si jít po náročném dni zaběhat
- Pokud nastane stresová situace, pomáhá mi sport

Na následujících řádcích jsou uvedeny příklady citací respondentů vztahující se ke kategorii pracovní autonomie:

- *„Nejlepší je jít si zaběhat po náročném dni. K tomu, když se člověk přinutí, tak to je dobrý ventil. Nejlepší asi, prostě fyzická námaha, to by mohla být i fyzická práce, zkrátka si vzít monterky a jít pracovat na zahradu.“* (Respondent č. 7, 54 let)
- *„Pomáhá mi, že dělám na zahradě o víkendu. Že to vybiju a nemám čas na to přemýšlet ani večer ani v noci se budit. Večer skončím úplně ztrhaná a vůbec na práci nemyslím.“* (Respondentka č. 9, 47 let)
- *„Stres mi pomáhá snížit cvičení, protože endorfiny jsou naprosto dokonalým odbouráváním stresu. Člověk u toho totiž úplně vypne, věnuje se naopak dýchání a jiným činnostem, na které se musí soustředit.“* (Respondentka č. 18, 38 let)

## 5.7. Výsledky

Pro zjištění odpovědí na hlavní výzkumnou otázku „Které faktory pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů“, která byla uvedena v kapitole 5.2., byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Otázky v rozhovoru byly z části zaměřeny na získání odpovědí na hlavní výzkumnou otázku a z části na získání odpovědí na vedlejší výzkumnou otázku. Vedlejší výzkumnou otázkou se autorka ptala na faktory či strategie snižující stresovou zátěž manažerů. Za účelem docílení vyšší objektivity výsledků byly v souvislosti s vedlejší výzkumnou otázkou administrovány také vybrané škály dotazníku Stress profile uvedené v kapitole 5.4. Níže jsou uvedeny výsledky obou použitých metod.

### 5.7.1. Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Analýza výpovědí respondentů, která byla provedena prostřednictvím metody kódování, přinesla odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Touto odpovědí je šest vyvstalých faktorů, které pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů.

Nejsilněji zastoupený byl faktor sociální opory, který při rozhovorech uvádělo 19 respondentů z 25 (9 žen a 10 mužů). Tímto faktorem lze zároveň odpovědět na vedlejší výzkumnou otázku: „Který faktor (popř. faktory) pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost má u manažerů nejsilnější zastoupení?“ Faktor sociální opory je v souladu se závěry předchozích studií (Etzion, 1984; Woodhead a spol., 2014) uvedených v kapitole 3.1. teoretické části.

Druhým vyvstalým faktorem, který ve svých výpovědích zmiňovalo 8 respondentů (3 ženy a 5 mužů), je pracovní autonomie. Tento faktor jako pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost potvrdil výsledky již řady

předešlých studiích (Christian a spol., 2011; Vera & spol., 2016) uvedených v kapitolách 2.2.2. a 3.2. teoretické části.

Jako třetí výsledný faktor zmiňovaný celkem 12 respondenty (8 žen a 4 muži) je variabilita úkolů. Také tento výsledek je v souladu s výsledky dosavadních výzkumů (Christian a spol., 2011; Zaniboni a spol., 2014), (viz kapitoly 2.2.2. a 3.4. teoretické části).

Dalším vyvstalým faktorem, který pozitivně ovlivňuje pracovní angažovanost manažerů a který při rozhovorech zmiňovalo celkem 17 respondentů (8 žen a 9 mužů), je dosažení pracovních cílů.

Pátý výsledný faktor je zpětná vazba zmiňovaná 7 účastníky (4 ženami a 3 muži). Zpětná vazba jako faktor pozitivně ovlivňující pracovní angažovanost se v minulosti ukázala již mnohokrát (Shantz a spol., 2013; Xiao a spol., 2017). Konkrétní podoba těchto studií je popsána v kapitole 3.3. teoretické části.

Posledním vyvstalým faktorem je smysluplnost práce uváděná také 7 respondenty (4 ženami a 3 muži). Tento závěr se z části shoduje již se závěry teorie Williama Kahna (1990), (viz kapitola 2.2.1.) a zároveň podporuje výsledky řady dosavadních studií jako například studie autorů Xiao a spol. (2017), která je uvedena v kapitole 3.3. teoretické části.

Výsledky analýzy výpovědí souvisejících se snižováním stresové zátěže respondentů přinesly odpověď na vedlejší výzkumnou otázku, a jsou jimi čtyři vyvstalé faktory/strategie, které pomáhají snížit stresovou zátěž manažerů. V obecné rovině je důležitost copingových strategií ve vztahu k pracovní angažovanosti popsána v kapitole 3.6. teoretické části. V rámci výsledků tohoto výzkumného projektu je míra zastoupení jednotlivých faktorů s ohledem na počet respondentů velmi vyrovnaná. Tři faktory ze čtyř byly pokaždé zmiňované deseti účastníky. Těmito faktory jsou zaměřenost na problém, odstup a fyzická

aktivita. Posledním faktorem, který ve svých výpovědích zmiňovalo osm respondentů, je analýza situace. Faktor zaměřenosti na problém byl zároveň podpořen výsledky dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v kapitole 5.7.2. Pro přehled jsou v následující tabulce uvedeny všechny vyvstalé faktory s jednotlivým zastoupením (viz Tabulka č. 2.).

*Tabulka č.2 Faktory zvyšující pracovní angažovanost a faktory snižující stresovou zátěž*

Faktor	Muži	Ženy	Celkem
<b>Faktory pracovní angažovanosti</b>			
Sociální opora	10	9	19
Pracovní autonomie	5	3	8
Variabilita úkolů	4	8	12
Dosažení pracovních cílů	9	8	17
Zpětná vazba	3	4	7
Smysluplnost práce	3	4	7
<b>Faktory stresové zátěže</b>			
Zaměřenost na problém	6	4	10
Odstup	8	2	10
Fyzická aktivita	5	5	10
Analýza situace	2	6	8

### 5.7.2. Výsledky vybraných škál dotazníku Stress profile

Z celkové podoby dotazníku Stress profile byly pro účely tohoto výzkumného projektu sledovány následující škály měřící strategie zvládnání stresu: pozitivní pohled, negativní pohled, minimalizace hrozeb a zaměřenost na problém. Zároveň byla sledována škála měřící kognitivní nezdolnosti jedince. Dotazník byl po ukončení sběru dat obdržen vyplněný od 22 respondentů. Celkový přehled skóre uvádí Tabulka č. 3 (viz níže).

Na škále kognitivní nezdolnosti (zkr. NEZ) skóroval 1 respondent nadprůměrně (>60T), 16 respondentů skórovalo průměrně (41; 59T) a 5 respondentů skórovalo podprůměrně (<40T). Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že nadpoloviční většina jedinců, kteří se pohybují v průměrném pásmu, má tendenci k pocítování angažovanosti a oddanosti ke své práci a vnímání důležitých událostí v životě jako výzev a příležitostí k růstu.

Na škále strategie pozitivního pohledu (zkr. POZ) skórovali dva respondenti nadprůměrně (>60T), 16 respondentů skórovalo průměrně (41; 59T) a 4 respondenti skórovali podprůměrně. Tento výsledek ukazuje, že nadpoloviční většina dotazovaných respondentů má tendence ve stresových situacích využívat strategii pozitivního pohledu, která zahrnuje soustředění se na pozitivní aspekty situace či vizualizaci jejích pozitivních řešení.

Na druhou stranu strategie negativního pohledu (zkr. NEG) je dle výsledků dotazníku využívána 7 respondenty nadprůměrně (>60T), 12 respondenty průměrně (41; 59T) a 3 respondenty podprůměrně (<40T). Soustředění se na nejhorší aspekty situace či na neuspokojivé řešení situace má tudíž dle těchto výsledků tendence využívat 19 účastníků a z toho 7 relativně velmi často.

Výsledky škály Minimalizace hrozeb (zkr. MIN) přinesly následující hodnoty: 1 respondent skóroval nadprůměrně (>60T), 17 účastníků skórovalo průměrně (41; 59T) a 4 podprůměrně (<40T). Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že nadpoloviční většina dotazovaných má tendence stresovou zátěž snižovat tím, že zlehčují významnost dané situace, dělají si z ní legraci či se jí vůbec nezabývají. U této škály je zároveň potřeba zmínit zrcadlení výsledků s faktorem Odstupu vyvstalým z rozhovorů. 8 respondentů z 10, kteří tuto strategii zmiňovali při rozhovoru, se pohybuje v průměrném pásmu výsledků dotazníku, což dosvědčuje využívání této strategie. Na druhou stranu zde v jednom případě vznikl rozpor, jelikož jeden respondent tuto strategii zmiňoval při rozhovoru, nicméně v dotazníku se umístil podprůměrně. Tato protichůdnost však může být dána odlišným vnímáním položek sytících tuto škálu.

Na škále Zaměřenosti na problém (zkr. PRO) 13 účastníků skórovalo nadprůměrně (>60T), 9 účastníků skórovalo průměrně (41; 59T) a žádný neskóroval podprůměrně (<40T). Tyto výsledky se zrcadlily ve faktoru Zaměřenosti na problém, který rovněž vyvstal z rozhovorů. Z uvedených 13 účastníků tuto strategii 5 uvádělo zároveň při rozhovorech. Ostatní, kteří jí také při rozhovorech zmiňovali, skórovali průměrně. Tyto výsledky zrcadlené zároveň se zmíněným faktorem poukazují na skutečnost, že nadpoloviční většina respondentů má časté až velmi časté tendence stresovou zátěž snižovat svou aktivní snahou, rozpracováním akčního plánu, zkoumáním vlastní zkušenosti či zkušenosti druhých. Výsledky ostatních škál (kognitivní nezdolnost, pozitivní pohled a negativní pohled) s výsledky rozhovorů propojit nelze, jelikož zde neexistuje překrytí definic jednotlivých faktorů a daných škál.

Tabulka č. 3 Výsledky sledovaných škál dotazníku Stress profile

Číslo respondenta	Věk	Pohlaví	T-skór (NEZ)	T-skór (POZ)	T-skór (NEG)	T-skór (MIN)	T-skór (PRO)
1	39	Muž	43	58	46	42	80
2	48	Muž	41	37	63	48	62
3	64	Muž	56	58	59	48	62
4	45	Žena	41	54	35	54	80
6	47	Muž	34	51	70	48	66
7	54	Muž	45	37	39	54	45
8	37	Žena	41	61	59	57	62
9	47	Žena	38	54	49	51	58
10	38	Žena	46	58	49	36	66
11	61	Muž	50	58	66	48	79
12	42	Žena	35	54	70	51	62
13	59	Muž	49	44	49	26	53
14	48	Žena	43	58	42	51	58
16	51	Muž	48	44	56	54	58
17	49	Muž	67	41	80	54	53
18	38	Žena	29	37	59	54	53
19	47	Muž	45	37	49	39	70
20	46	Žena	49	61	32	70	53
22	49	Žena	48	41	56	51	58
23	45	Žena	43	58	46	51	70
24	62	Žena	29	54	70	39	79
25	38	Muž	40	47	66	57	66

## 6. DISKUZE

V rámci této kapitoly bude věnován prostor shrnutí a možné interpretaci výsledků, porovnání daných výsledků s předešlými výzkumy a zároveň uvedení limitů celého výzkumného projektu.

Cílem výzkumu bylo zjistit, které faktory pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů. Jako vedlejší záměr projektu bylo na základě propojenosti pracovní angažovanosti a stresu zvoleno zkoumání faktorů, které snižují stresovou zátěž manažerů. Analýza dat ukázala šest nejčastěji jmenovaných faktorů, které pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů: sociální opora, pracovní autonomie, variabilita úkolů, dosažení pracovních cílů, zpětná vazba a smysluplnost práce. Doplnková analýza dat ukázala čtyři nejčastěji jmenované faktory, které pomáhají snižovat stresovou zátěž manažerů: analýza situace, zaměřenost na problém, odstup a fyzická aktivita. Všechny zmíněné faktory se již v předešlých studiích ukázaly jako kladně působící na pracovní angažovanost (Woodhead, Northrop, & Edelstein, 2016; Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune, & Bertolino, 2014; Xiau, Liu, & Chen, 2017; Geldenhuys, Laba, & Venter, 2014) či snižující negativní dopady stresové situace (Koeske, Kirk, & Koeske, 1993; Shimazu & Schaufeli, 2007; Chen, Siu, Lu, Cooper, & Phillips, 2009; Toker & Biron, 2012). Nicméně pouze malý počet studií byl doposud prováděn přímo na manažerské populaci. Ve výčtu konkrétních příkladů lze uvést studie prokazující vazbu mezi pracovní angažovaností manažerů a faktorem dosažení pracovních cílů (Hyvönen a spol., 2009), faktorem smysluplnosti práce (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006) či faktorem sociální opory, pracovní autonomie a zpětné vazby (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009).

Odpovědí na dílčí výzkumnou otázku tázající se na nejsilněji zastoupený faktor, který pozitivně ovlivňuje pracovní angažovanost manažerů, je sociální opora. S ohledem na obecné povědomí psychologických poznatků však tento výsledek není překvapivý, jelikož psychologie do dnešní doby přinesla mnoho důkazů o důležitosti sociálních vazeb v životě jedince. Možným vysvětlením tak vysokého zastoupení tohoto faktoru ve výpovědích respondentů může být zároveň skutečnost, že analýza byla postavena na definici sociální opory, která zahrnuje velké množství variant interpersonálního kontaktu. Na základě toho byla šance zařadit určitý projev sociální opory relativně vysoká.

Z mého pohledu je výstižným faktorem pracovní autonomie. Jedincům na manažerských postech totiž jejich pozice často dovoluje si své pracovní povinnosti plnit dle vlastního uvážení, a to především z časového hlediska. Tento aspekt pak mohou považovat za výhodný již při povýšení na danou pozici. Pracovní autonomie proto může být vnímána jako příjemný benefit vedle jinak náročného zaměstnání, které přináší spoustu těžkostí. Velmi podobné odůvodnění může mít také faktor variability úkolů. S vyšší pozicí totiž jedinec čelí vyšší zodpovědnosti než ostatní pracovníci, ale zároveň se setkává s různorodými pracovními úkoly či výzvami. Svou pozornost tak může rozdělovat mezi vícero činností, čímž upozaduje pocit stereotypu. Možnost věnovat se velké šíři aktivit tak může být považována za atraktivní aspekt manažerské pozice, což může následně jedinci přinášet pozitivní pocity.

Velmi výstižným pro manažerskou populaci je z mého pohledu také faktor dosažení pracovních cílů. Lidé, kteří se dostávají na manažerské pozice, už přirozeně velmi často disponují určitou mírou cílevědomosti a ctížádosti. Touha po dosažení pracovních cílů je pak pouhým projevem těchto dvou charakteristik. Úspěšné dokončení projektu, uzavření obchodu či získání

podpory přináší kýžený uspokojivý pocit o to více, že právě manažeři bývají hlavními hybateli těchto aktivit a velmi často u dosažení cíle stojí právě oni.

Lehký rozpor mezi výsledky tohoto výzkumného projektu a výsledky předešlých výzkumů může být spatřován u faktoru zpětné vazby. V řadě studií je totiž zpětná vazba ve vztahu k pracovní angažovanosti chápána především ve smyslu hodnocení podřízených jejich supervisory. Zde tento faktor však naplnily především výpovědi týkající se zpětné vazby od zákazníků či klientů. Nicméně i tak tento faktor lze propojit s dávnými psychologickými poznatky o efektu odměny, kterou zpětná vazba v určitém slova smyslu také je, a proto není překvapivé, že může zvyšovat pracovní angažovanost manažerů.

S ohledem na faktory zvládnání stresové zátěže lze fyzickou aktivitu, odstup a analýzu situace vnímat jako strategie, které pravděpodobně využívají také jiné populace než výhradně manažerská. Především fyzická aktivita je fenomén společensky dlouhodobě známý a také ke snížení pocitů stresu doporučovaný. Na druhou stranu strategie zaměřenosti na problém může souviset s již zmiňovanou cílevědomostí manažerů, kteří mají tendence zaujímat aktivní přístup k věci a situace efektivně řešit tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku. Tato strategie je zároveň podepřena výsledky stejnojmenné škály administrovaného dotazníku. Dosažené skóry na této škále ve většině případů dosáhly nadprůměrných hodnot, což však neplatí pro ostatní měřené škály. Nejméně využívané jsou dle výsledků strategie pozitivního pohledu, což z druhé strany potvrzují vyšší skóry na škále negativního pohledu. Dle těchto závěrů lze soudit, že si manažeři často představují potenciální negativní dopady dané situace. Tato představa postavená na jejich zkušenostech je poté uklidňuje, jelikož ví, co nejhoršího by se mohlo stát, a dle toho následně jednají, aby tomu předešli.

Výzkumný projekt v sobě kromě výsledků však skýtá také své limity, ze kterých posléze vychází doporučení pro další výzkum. Jedním z limitů je samotný výběr výzkumného vzorku společně s výběrem výzkumné metody. Výše zmíněná *metoda sněhové koule* byla vybrána z důvodu nízké dostupnosti cílové skupiny, avšak docílení reprezentativnosti je jejím prostřednictvím relativně slabé. O to více, že na základě ní byli respondenti z velmi různorodých profesních prostředí, a tudíž se dávaly dohromady výpovědi, jejichž interpretace nemusela ve všech případech znamenat to samé. V kapitole 5.3. je zmíněný podnět k diskuzi, který hovoří o případných vzniklých rozdílech mezi respondenty z Prahy a z ostatních měst. Na základě rozhovorů však nelze říct, že by zde byly patrné rozdíly v pracovní angažovanosti či pracovní zátěži. Tuto domněnku by však bylo zapotřebí rozpracovat více na reprezentativnějším vzorku. To samé platí také pro genderové rozdíly mezi výslednými faktory.

S ohledem na volbu výzkumných metod skýtá limity jak polostrukturovaný rozhovor, tak měřené škály dotazníku Stress profile. Polostrukturovaný rozhovor přirozeně přináší různé nevýhody. V rámci tohoto výzkumného projektu se projevil především tendence klást sugestivní otázky, které mohly ovlivnit respondentovy odpovědi, či rozdíly v míře komunikativnosti jednotlivých respondentů. Tyto rozdíly pak přinesly odlišnou hloubku jednotlivých rozhovorů, a tím pádem i vzhled do celkového postoje a vnímání situace daným jedincem. Limitem tohoto konkrétního rozhovoru byla zároveň podoba jednotlivých otázek. Z jejich celkového počtu většina mířila na vedlejší výzkumný záměr, a nikoliv na ten hlavní, což mohlo jednak svést respondenta tematicky a jednak přineslo mnoho informací o stresové zátěži a jejím zvládnutí, avšak méně o pracovní angažovanosti. V rámci měřených škál administrovaného dotazníku se v závěru nenašla přílišná

propojenost s rozhovory, a to především na základě výběru těchto škál. Pro budoucí výzkum bych doporučila zvolení současně dalších škál, např. škály sociální opory. Jelikož byla administrace dotazníku online formou, mohly být výsledky ovlivněny odlišnými podmínkami, ve kterých respondent dotazník vyplňoval.

Jako další limit lze jmenovat sběr dat, jehož podmínky pro všechny respondenty nebyly totožné. I přes snahu podobných podmínek dosáhnout, bylo v řadě případů v závěru vyhověno potřebám a možnostem respondenta, což vytvořilo celkově nesourodé podmínky. Tato nesourodost mohla mít vliv na rozpoložení respondenta a ve výsledku také na jeho odpovědi.

Limity přináší zároveň i samotná analýza dat, a to především s ohledem na šířku definic, ze kterých vycházela. Často byly totiž do faktoru započítány různorodé výpovědi, což v důsledku mohlo snížit jejich celkovou validitu. V rámci budoucího výzkumu by tudíž bylo vhodné definice vymežit úžeji a zapojit více respondentů, aby vzniklé faktory mohly být naplněny.

Shrnujícím doporučením pro budoucí výzkum by bylo zapojení většího počtu respondentů, a to především z homogenního prostředí. Tímto postupem by mohlo být dosaženo vyšší reprezentativnosti a následně vyšší validity výsledků. Zároveň ze zmíněných limitů vychází doporučení k vytvoření vyváženějšího seznamu otázek v rámci polostrukturovaného rozhovoru za účelem výstižnějšího zasažení odpovědí souvisejících s kýženým výzkumným cílem. V neposlední řadě zapojení lépe reflektujících škál dotazníku Stress profile, aby bylo možné jeho výsledky propojit se závěry rozhovorů.

## 7. ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno v úvodu, manažerská populace se často potýká s velmi náročnou pracovní náplní a aktivitami podtrženými vysokou mírou zodpovědnosti. Mohu říci, že tato skutečnost byla v průběhu realizace této diplomové práce mnohokrát potvrzena. Na druhou stranu se však objevila řada studií a momentů při sběru a analýze dat, které ukázaly, že existuje také pozitivní stránka této pozice a že jsou zde faktory, které tuto stránku pomáhají zvyšovat.

Cílem mé práce bylo zmapovat tyto faktory, které v přesném znění pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů. Jelikož může být pracovní angažovanost ovlivněna stresovou zátěží, byl zvolen zároveň vedlejší výzkumný záměr. Tento záměr měl za cíl zmapovat faktory či strategie, které pomáhají manažerům snížit jejich stres, a tím pádem mohou přispívat ke vzniku či rozvoji pracovní angažovanosti. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů doplněných o výsledky vybraných škál dotazníku Stress profile bylo dosaženo výsledků v podobě šesti faktorů, které pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost manažerů a čtyř faktorů, které pomáhají snižovat jejich stresovou zátěž. Mezi těchto šest faktorů patří sociální opora, pracovní autonomie, variabilita úkolů, dosažení pracovních cílů, zpětná vazba a smysluplnost práce. Mezi zmíněné čtyři faktory patří analýza situace, zaměřenost na problém, odstup a fyzická aktivita. Faktor zaměřenosti na problém byl zároveň podepřen výslednými většinově nadprůměrnými skóry na odpovídající škále administrovaného dotazníku a faktor odstupu byl podepřen většinově průměrnými výslednými skóry. Rovných 76% respondentů skórovalo průměrně až nadprůměrně také na škále negativního pohledu a 64% respondentů skórovalo průměrně jak na škále kognitivní nezdolnosti, tak na škále pozitivního pohledu. Získané výsledky byly potvrzením závěrů již předešlých studií

rozpracovaných v teoretické části této práce, která tím dala poklad pro celý výzkumný projekt a mě samotnou podrobně uvedla do tématu.

Konečné závěry mohou sloužit k využití v praxi, kupříkladu k podpoře či pomoci v organizacích s neefektivním či neangažovaným managementem, anebo jako inspirace pro budoucí výzkum či vědeckou debatu. V rámci tohoto konání se výzkumníci mohou odrazit nejen od celkového tématu, ale také od limitů, kterými byl tento projekt zatížen. Zároveň by mohlo být k uvážení vypracování kvantitativního výzkumného modelu. Věřím, že vedle vyvstalých závěrů v podobě zmíněných faktorů bylo nastíněno mnoho konkrétních a zajímavých témat čekajících na rozpracování v budoucnu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 269-286.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project.
- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations*, 58(5), 661-689.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedyńska, S., & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Stereotype threat as a determinant of burnout or work engagement. Mediating role of positive and negative emotions. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(1), 1-8.
- Bernaards, C. M., Jans, M. P., van den Heuvel, S. G., Hendriksen, I. J., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2006). Can strenuous leisure time

physical activity prevent psychological complaints in a working population? *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 10–16.

- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317.
- Blanchard, K. H., Hersey, P., & Johnson, D. (1969). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 197-214.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1).
- Cejthamr V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Coetzee, N., Maree, D. J. F., & Smit, B. N. (2019). The relationship between chronic fatigue syndrome, burnout, job satisfaction, social support and age among academics at a tertiary institution. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 32(1), 75-85.

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology, 95*(5), 834.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 3083-3113.
- Curran, T. M., & Prottas, D. J. (2017). Role stressors, engagement and work behaviours: a study of higher education professional staff. *Journal of Higher Education Policy and Management, 39*(6), 642-657.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing, 26*(4), 515-527.
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991a). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being at work: an interdisciplinary perspective* (pp. 119–138). New York: Pergamon.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1-19*.

- Douglas, H. E., Bore, M., & Munro, D. (2016). Coping with university education: The relationships of time management behaviour and work engagement with the five factor model aspects. *Learning and Individual Differences, 45*, 268-274.
- Drapela, V.J. (2011). *Přehled teorií osobnosti*. (6. vyd.). Praha: Portál.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin, 108*(2), 233.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development, 27*(7), 708-726.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. *Journal of applied psychology, 69*(4), 615.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Portál.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist, 24*(5), 619-632.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology, 50*(5), 992.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management, 30*(2), 157-172.
- Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 01-10.

- Gorgievski-Duijvesteijn, M., & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism.
- Govender, P., & Parumasur, S. B. (2010). Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-11.
- Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 30-46.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. (3. vyd.). Praha: Portál.
- Hošek, V. (2003). *Psychologie odolnosti*. (2. vyd.). Praha: Karolinum.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183-196.
- Chen, W. Q., Siu, O. L., Lu, J. F., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: the direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(5), 431-443.

- Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: An integrative model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(10), 1655-1665.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177-181.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49.
- Janssens, H., De Zutter, P., Geens, T., Vogt, G., & Braeckman, L. (2019). Do Personality Traits Determine Work Engagement? Results From a Belgian Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(1), 29-34.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiseler, M., Passos, F., Queirós, C., & Sousa, P. (2014). Stress appraisal, coping, and work engagement among police recruits: An exploratory study. *Psychological reports*, 114(2), 635-646.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Koeske, G. F., Kirk, S. A., & Koeske, R. D. (1993). Coping with job stress: Which strategies work best?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(4), 319-335.

- Kotzé, J., van der Westhuizen, S., & Nel, E. (2014). The relationship between employees' experience of performance management and work engagement within a South African organisation. *Journal of Psychology in Africa, 24*(6), 475-479.
- Kovář, B. (1974). *Obsahová analýza dokumentu*. Praha: Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal opportunities international, 25*(4), 299-310.
- Křivohlavý, J. (2012). *Hořet, ale nevyhořet*. (2. vyd.). Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Kubeš, M., Spillerová, D. & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing.
- Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15*(2), 25.
- Ladyshevsky, R. K., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 16*(2), 3.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-

focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of community psychology*, 11(1), 3-21.
- Lee, K. P., Bae, J. Y., Lee, B. H., & Choi, J. H. (2019). The acculturative stress of host country managers working at MNC subsidiaries: Determinants and effects. *Journal of World Business*.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2018). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 1-26.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement

of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

- Matjie, T. (2018). The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.
- Merriman, K. K. (2017). Extrinsic work values and feedback: Contrary effects for performance and well-being. *human relations*, 70(3), 339-361.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Simon and Schuster.
- Mróz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 29(5), 767-782.
- Nowack, K. M. (2006). *Stress profile*. Praha: Testcentrum.
- Park, H.H., & Faerman, S. (2019). Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 98-115.
- Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

- Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sallis, J. F., & Owen, N. (1999). *Physical activity and behavioral medicine*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sánchez-Moreno, E., de La Fuente Roldán, I. N., Gallardo-Peralta, L. P., & Barrón López de Roda, A. (2014). Burnout, informal social support and psychological distress among social workers. *The British Journal of Social Work*, 45(8), 2368-2386.
- Sanchez-Villegas, A., Ara, I., Guillen-Grima, F., Bes-Rastrollo, M., VaroCenarruzabeitia, J. J., & Martinez-Gonzalez, M. A. (2008). Physical activity, sedentary index, and mental disorders in the SUN cohort study. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 40, 827– 834.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and

sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Shapira, Z., & Dunbar, R. L. (1980). Testing Mintzberg's managerial roles classification using an in-basket simulation. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 87.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2007). Does distraction facilitate problem-focused coping with job stress? A 1 year longitudinal study. *Journal of behavioral medicine*, 30(5), 423-434.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47(5), 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.

- Supe, A. N. (1998). A study of stress in medical students at Seth GS Medical College. *Journal of postgraduate medicine*, 44(1), 1.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support [Online]. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 31(7-8), 486 - 504.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 1-24.
- Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699.
- Van Berkel, J., Proper, K. I., Boot, C. R., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2011). Mindful" Vitality in Practice": an intervention to improve the work engagement and energy balance among workers; the development and design of the randomised controlled trial. *BMC Public Health*, 11(1), 736.
- Van der Colff, J. J., & Rothmann, S. (2009). Occupational stress, sense of coherence, coping, burnout and work engagement of registered nurses in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1-10.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143-1156.

- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence a vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Wiese, B. S., & Salmela-Aro, K. (2008). Goal conflict and facilitation as predictors of workfamily satisfaction and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 490–497
- Woodhead, E. L., Northrop, L., & Edelstein, B. (2016). Stress, social support, and burnout among long-term care nursing staff. *Journal of Applied Gerontology*, 35(1), 84-105.
- Xiao, J., Liu, T., & Chen, Y. (2017, December). The impact of performance feedback on work engagement—The mediating effect of psychological empowerment. In *2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 2199-2203). IEEE.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yang, S., Liu, D., Liu, H., Zhang, J., & Duan, Z. (2017). Relationship of work-family conflict, self-reported social support and job satisfaction to burnout syndrome among medical workers in southwest China: A cross-sectional study. *PloS one*, 12(2).
- Yucel, D. (2018). Job Autonomy and Schedule Flexibility as Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Work-Related Outcomes. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9659-3>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 306-317.
- Zaniboni, S., M. Truxillo, D., Fraccaroli, F., A. McCune, E., & Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 508-523.

# Příloha č. 1

## Podoba a znění použitých škál dotazníku Stress profile

Stress profile

---

### Stress profile

Tento dotazník obsahuje otázky posuzující různé faktory, které mohou ovlivňovat Vaše fyzické zdraví a duševní pohodu. Budete odpovídat na otázky týkající se Vašeho životního stylu, zdravotních návyků, míry stresu, životních názorů, sociální podpory z Vašeho okolí a způsobu zvládnání náročných životních situací.

- Pracujte podle instrukcí. Přečtěte si, prosím, pozorně každou otázku (položku) a způsob, jak na ni odpovědět.
- Nic nevynechávejte. Nezodpovězené otázky nemohou být vyhodnoceny.
- Nespěchejte. Není žádný časový limit pro zpracování dotazníku. Volte si takové tempo, které Vám vyhovuje.
- Pro každou otázku vyberte pouze jednu odpověď. Označte pouze tu možnost, která nejlépe odpovídá skutečnosti.

## Část I.

Nápověda k otázce: V položkách 1-10 označte pomocí uvedené hodnotící škály, jak často následující tvrzení obecně vystihují Vaše jednání a pocity: 1) nikdy 2) zřídka 3) občas 4) většinu času 5) vždy (stále)

	Nikdy	Zřídka	Občas	Většinu času	Vždy (stále)
1. Cítím se ve spěchu a v časové tísní (tzn. nemám dost času vše stihnout, ať už v práci nebo doma).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mé aktivity a denní program mne nutí být co nejaktivnější, nutí mne sahat na dno sil a možností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Když cítím, že mne něco obtěžuje, otravuje, či štve, potom mám, i navzdory pracovní a životní zátěži, sklon k tomu dát ostatním najevo, co cítím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mám tendenci být průbojný/á a soutěživý/á – jak při práci, tak při zábavě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Když musím čekat ve frontách, často se divím, proč ostatním jde všechno tak pomalu (úředníkům, pokladním, těm, kdo stojí ve frontě přede mnou atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mám silnou potřebu prosadit se, excelovat a být nejlepší ve všem, co dělám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mám sklony k netrpělivosti a jde mi na nervy, když musím někde na něco či někoho čekat (dopravní zácpy, fronty v obchodech, pomalé služby, nedochvilnost druhých atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mám sklony jíst, mluvit, chodit a vůbec většinu věcí dělat rychle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Není pro mne nic těžkého dát ostatním najevo, že se cítím zklamáný/á, podrážděný/á nebo rozzlobený/á jejich jednáním – ať už v práci či doma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. V práci či doma mám sklony kontrolovat ostatní, abych se ujistil/a, že všechno dělají, jak mají.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Část II.

Nápověda k otázce: Položky 11-40 popisují běžné názory, které lidé mají. Nakolik souhlasíte či nesouhlasíte s níže uvedenými výroky? Pro odpovědi použijte následující stupni: 1) naprosto souhlasím 2) souhlasím 3) něco mezi 4) nesouhlasím 5) naprosto nesouhlasím.

	Naprosto souhlasím	Souhlasím Něco mezi	Nesouhlasím něco mezi	Souhlasím	Naprosto nesouhlasím
11. Mé mimopracovní aktivity a koníčky mi dávají pocit užitečnosti a smysluplnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aktivním zapojením se do veřejného a společenského života mohou lidé silně ovlivnit světové události a politiku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Když se vše jeví bezútěšně, mohu se vždy obrátit pro pomoc a podporu ke své rodině a přátelům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Dávám přednost riskantním, vzrušujícím a dobrodružným, než bych se držel/a pohodlného osvědčeného stereotypu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mít úspěch je čistě otázkou pile. Štěstí nemá žádnou nebo jen velmi malou úlohu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je poměrně málo oblastí, v nichž se cítím nejistý/á, rozpačitý/á či neobevedomý/á.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Obecně vzato mám sklon být kritický/á, pesimistický/á a cynický/á vůči většině věcí v pracovním a osobním životě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Stačila by velmi malá změna v mých současných pracovních podmínkách, abych opustil/a svého zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Nejsem spokojen/á se svým současným podílem na každodenním životě a pohodě své rodiny a svých přátel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Obecně vzato, raději bych měl/a všechny věci předem naplánovány, než abych se potýkal/a s nejistotou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Naprosto souhlasím	Souhlasím Něco mezi			Nesouhlasím Naprosto nesouhlasím
21. Většina života je promarněna nesmyslnými činnostmi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Často se v kontaktu s ostatními lidmi cítím neohrabaně, trapně nebo nejistě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Zřídka si myslím nebo nahlas říkám, že nejsem dost dobrý/á nebo schopný/á, abych něco dokázal/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Jsem plně ponořen/a do pracovních aktivit, kterým se právě věnuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mám tendenci vnímat většinu životních a pracovních změn, zklamání a překážek spíše jako ohrožující, zraňující či stresující než jako podnětné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Jen kvůli změně často zkouším nové cesty na místa, kam pravidelně cestuji (např. domů, do práce).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ostatní se chovají podle svých vlastních zájmů, bez ohledu na to, co se snažím říkat či dělat, abych je ovlivnil/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Když dostanu příležitost vidět, jak se co dělá, nebo šanci něčemu se naučit, jsem si jistý/á, že mohu být úspěšný/á skoro v čemkoli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Očekávám, že čas od času se některé věci pokazí, ale vůbec nepochybuji o tom, že se mohu úspěšně vypořádat skoro se vším, na co narazím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Většina věcí, které se mě týkají (tj. práce, společnost, vztahy), není příliš podnětná, stimulující a hodnotná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Naprosto souhlasím	Souhlasím Neco mezi		Nesouhlasím nesouhlasím	Naprosto
31. Často bývám zklamaný/á nebo smutný/á, když se mé plány neplní, jak bych chtěl/la, nebo když se věci nedaří tak, jak si představuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Existuje přímá souvislost mezi tím, jak pilně pracuji a mezi uznáním a úspěchem, jichž dosáhnu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Nemám dojem, že bych poslední dobou dosáhl/la něčeho skutečně důležitého nebo významného pro své další životní cíle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Často si myslím, že jsem neschopný/á nebo méně důležitý/á oproti lidem, se kterými pracuji a které znám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Často mám pocit, že nemám žádný nebo jen velmi malý vliv na věci, které se mi přihodí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kdyby se nyní v mém životě něco pokazilo, cítím, že možná nebudu schopen/na se s tím rozumně vyrovnat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Když doma nebo v práci nastane nějaká změna, často si myslím, že to nejhorší se stane právě mně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Teď se mi zdá, že věci v práci a doma jsou snadno předvídatelné a jakékoli další změny budou příliš obtížné na to, abych je zvládl/la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Nemůžete prostě věřit tolika lidem, protože většina se snaží najít způsoby, jak zvýšit své štěstí a prosperitu na Váš účet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Většina významných věcí v životě vychází spíše z vnitřních než z vnějších definic úspěchu, výkonu a sebeuspokojení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Část III.

Nápověda k otázce: Ačkoli s každým problémem nebo starostí, které v životě máme, se můžeme vyrovnat různě, většina z nás v běžném každodenním životě používá k jejich řešení charakteristické způsoby. Položky 41-60 popisují běžné způsoby zvládnání denních stresorů – věcí, jež nás dráždí, obtěžují či provokují. Pomocí následující stupnice označte, jak často máte sklon použít popsané techniky a přístupy při běžném zvládnání těžkostí v pracovním a osobním životě: 1) nikdy 2) zřídka 3) občas 4) často 5) vždy (stále)

	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Vždy (stále)
41. Snažím se soustředit myšlenky na to nejlepší ve vztahu k dané události či situaci (tj. co si z takové situace mohu vzít dobrého nebo jaké kladné důsledky může mít).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Když stojím tváří v tvář problémům, myslím na šťastnější časy, události a zážitky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Představím si, jak se vše zlepšuje a obracím k lepšímu a věřím si, že to mohu zvládnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Musím myslet na to, co <u>mně</u> obtěžuje, dokud se necítím trochu lépe a jistěji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Říkám a myslím si pozitivní věci, abych neviděl/a situaci tak černě (např. "Všechno bude dobré").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Kritizuji sám (sama) sebe a obviňuji se, že jsem si svůj problém tak nějak zavini/a sám (sama).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Rozebírám, co jsem v dané situaci měl/a <u>nebo</u> neměl/a udělat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Přemýšlím a soustředím se na nejhorší možnou událost, jaká by za daných okolností mohla nastat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Stále o tom přehnaně mluvím s ostatními a vracím se k tomu (jako ve rčení: "Pozdě bycha honit").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ve dne v noci o tom přemýšlím, nejsem schopen (schopna) se od takových myšlenek <u>odprostit</u> a stále se obírám tím, co mě trápí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Vždy (stále)
51. Snažím se minimalizovat význam toho, co mě trápí tím, že s iz toho dělám legraci či o tom žertuji (tzn. využívám humoru v pohledu do budoucna).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Vyhýbám se takovým myšlenkám, i když mě napadnou/tj. jsem schopen (schopna) je "pustit" z hlavy a přestat se zaobírat tím, co mě trápí/.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Řeknu si, že život jde dál, a snažím se hledat nová a lepší řešení, abych tak zmenšil/a svou nespokojenost a zklamání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Když se cítím frustrovaný/á, podrážděný/á nebo roztrpčený/á, říkám si: "Už na to nebudu myslet" nebo "Teď není čas se tím zabývat".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Pohlížím na to jako na něco, co se stalo, ale už je to pryč ("Vzala to voda").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Mluvím s ostatními a žádám je o jejich názory, rady a doporučení, nápady či návrhy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Žádám ostatní, aby změnili své chování tak, aby mi usnadnili situaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Vytvořím si "plán řešení" a uchovám si jej pro lepší zvládnutí podobné situace i v budoucnu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Změním situaci nebo pozměním své chování, abych minimalizoval/a nebo zmírnil/a svou frustraci a nespokojenost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Čerpám ze svých posledních zkušeností a vymyslím nejlepší způsob, jak problém vyřešit či zlepšit danou situaci smysluplným a účinným způsobem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Demografické údaje

Nápověda k otázce: Muž/žena

Věk

Číslo respondenta

## Příloha č. 2

### Záznam relevantních částí rozhovorů s vyznačeným kódováním

#### Sociální opora

1	Jelikož jsem tu sám, nemůžu jen tak zaklepat na vedlejší dveře, když něco potřebuji. Být sám má tudíž své klady i zápory. <b>Patřím do týmu</b> , když něco potřebuji, tak zavolám, <b>tudíž je to pro mě důležité</b> . Představa jít do jiné práce je pro mě trochu otázkou, zda bych nenarazil na kolegy, se kterými bych si nesedl.
2	Nástupci bych poradil, aby se snažili dělat maximum pro své lidi. Je důležité, aby lidi v práci věděli, že spolu něco budujeme. <b>Je pro mě důležité, abych vyšel s lidmi, kteří kolem mě jsou</b> ,
3	Vždycky jsem se snažil si práci nenosit domů. Vřhy mají být právníci a kolegové, ne manželka a děti.
4	Skyřelé vztahy za celou dobu fungování společnosti zůstaly i přes její vývoj a růst. Někdy mám pocit, že žiju ve světě, který je ideální co se vztahů týče, ne to co se týče pracovní náplně, ale právě toho, jak se lidi snaží navzájem pomoci uvnitř společnosti. Snažím se v momentě stresu odměnit, a to pro mě znamená být s rodinou nebo dělat nějaký sport. <b>Mám radost z toho, že tady mám kvalitní tým kolegů, kteří jsou lidští</b> .
5	<b>Všichni kolegi mě mi pomáhají</b> . Ať je to doma či syn či lidi kolem mě, já myslím, že nic víc nepotřebuji. <b>Dokážu si s nimi probrat, co se nám povedlo/nepovedlo. Určitě s nimi i svůj stres ventiluji</b> , ale určitě ne ten den, to podle mě nemá cenu. Řeším to až v momentě, kdy si to pro sebe trochu srovnám.
6	Nemám tendence sdílet situaci s ostatními, ani doma si o práci moc nepovídám, myslím, že je to nazajímavé pro okolí. Jsem introvert, který si to řeší v sobě, to je velmi málokdy.
7	<b>Pomáhá mi sdílet s někým</b> , ale těchto lidí, u kterých by to bylo smysluplné není moc. <b>Ale vyprávět se pomáhá, sdílené problémy se vždycky trochu zmenší</b> .
8	<b>Pomáhá mi</b> , když se o problému bavím s někým z branže. Vždycky si řeknu: "ano, je to tvoje zodpovědnost", ale pak člověk zjistí, že na to není sám. Bavíš se s nimi a zjišťuješ, že řeší podobné věci. Říkám si, že se do té práce opravdu těším, těším se na ty lidi, na ten business. <b>Nejdůležitější v práci jsou pro mě lidi</b> .
9	Všechno si nechávám pro sebe, ani v rámci týmu, protože to úplně nejde. Úplně nedokážu ze sebe problém vypustit.
10	Je hrozně důležité být otevřená spolupráci a podpoře. <b>Pomáhá mi rozhovět s někým, kdo má stejné hodnoty</b> . Pokud člověk ztrácí pocit lidského, podniku a spolupracujícího prostředí, tak to asi moc nejde. Vadí mi, když si lidé dělají uzavírají do sebe a nejsou vůbec otevření spolupracovat, to je pro mě hrozně demotivující prostředí.
11	Sdílení problému je pro mě jen plýtvání času, je potřeba problém vyřešit a jít od toho. Problémy nenechávám vyhnít, mám rád čistý stůl. Ani doma ani v práci nic nerozebírám. Oni vám v tom stejně nepomůžou, takhle si to můžu vyřešit sám a nešířím paniku mezi lidmi.
12	<b>Mám tendence všechno sdílet se svou rodinou, kamarádkou</b> , pořád se to rozebírá, a tím utvrzuji sama sebe, že jsem neudělala nic špatně, i když tuším, že jo. Doma mě chtějí vždycky uklidnit "to víš, že jsi to neudělala špatně" V práci jsem ale <b>míní impulzivní než doma</b> , v práci si totiž zachovávám dekorum.
13	<b>Asi mi pomůže, že to řeší druhému člověku</b> , ale nedělám to často. V tomhle jsem poměrně introvertní.
14	Myšlím, že <b>mi pomůže, když doma můžu říct manželovi "dneska se stalo tohle a tohle"</b> . Když si to tak znovu připomenete.

	<p>Na práci mě baví lidi. Myslím, že je tu dobrá "company culture", takže to mě určitě baví. Je tu spousta zajímavých nahranych lidí.</p> <p>Nejdůležitější je pro mě v naší společnosti ten kolektiv.</p>
15	<p>Je důležité se obklopit týmem lidí, kteří manažerovi věří a kteří mají zájem naplnit tu jeho vizi. Nejdůležitější je týmová souhra, obklopení klíčovými lidmi. Moje pozice je, řekněme, všepojímající, má na starosti spoustu věcí a člověk, který není týmovým hráčem, by to na ní měl těžké.</p> <p>Mám tendence problém sdílet s ostatními, v nějakém úzkém kruhu určitě. "Sdílená starost" nechci říct, že je pak poloviční, ale ten stres se sníží.</p>
16	<p>Zároveň do práce chodím kvůli tomu sociálnímu kontextu.</p> <p>Pomáhá mi sdílet problémy s ostatními.</p> <p>Nejdůležitější jsou pro mě v práci ty lidi, to je ten sociální prvek.</p> <p>Dokud vedle sebe budu mít ženu jako dneska, jelikož náš vztah stále kvete, tak si takhle pracovat dokážu představit třeba do 80. Bez ní bych si to neuměl představit.</p>
17	<p>Doma jsou na mě hodní, nějakou část toho doma povídám. Mám naštěstí tu možnost, že v těch opravdu závažných věcech mě někdo naslouchá. To mi pomáhá. Spíše to ale nechávám na víkend.</p> <p>Hodně pro mě také hraje roli to, že se tu dost známe.</p>
18	<p>Někdy s kolegy problémy řeším, ale ne vždycky. Pomáhá mi to, protože názor druhého je také důležitý. Doma práci ale příliš neřeším.</p> <p>V práci je pro mě nejdůležitější právě ten kolektiv, a to, jaká mezi lidmi funguje soudržnost a povázanost.</p> <p>Jedním z největších motivátorů je pro mě můj tým.</p>
19	<p>Musíte mít někoho, s kým to chcete sdílet, ať už co se týče informační důvěry či když chcete slyšet jiný úhel pohledu na tu věc. Málokdy mám potřebu to řešit se ženou, protože už si to nechci znovu připomínat a problém otevírat i doma.</p> <p>Nicméně rodina a kamarádi jsou hrozně důležitým faktorem mentální očístky, s kamarády jste na stejné vlně, zatímco v práci pořád musíte zachovávat určitý status.</p> <p>Je potřeba se obklopit lidmi, kteří jsou na stejné vlně jako vy. Pokud někdo plave proti proudu, tak to nemusí přeplavat.</p>
20	<p>Nesdílím zátěž s ostatními, jelikož se mi to v minulosti vymstilo, kolegové to neunesli. Kdybych to s nimi sdílela, tak to na ně přenesu a oni nejsou schopní to odhousat. Doma to ale také neventiluji. Když jsem na tom hodně špatně, tak vypnu telefon, přenesu pár sprostých slov a je to dobrý.</p> <p>Baví mě ta práce s lidmi, to že se setkávám se zaměstnanci, se svými podřízenými.</p> <p>Na pomyslném žebříčku jsou pro mě nejdůležitější ty vztahy s lidmi. Nejsm člověk, který by šel za kariérou, dostala jsem se se tam náhodou díky tomu, jak dokážu věci vnímat, ale jsou strašně důležití ty lidi, to, že se člověk může na ně spolehnout.</p>
21	<p>Někdy problém sdílím s dalším, pomáhá mi to, ale vždycky nemůžete. Když to vyřešíte v kanceláři, tak pak to sdílím dál. Ve chvíli řešení tomu ale sdílením ubírám tu sílu. Doma ale problémy vůbec nesdílím.</p>
22	<p>Určitě mi pomáhá se z toho vykecat. Musí to ale být člověk, kterému věřím a který si to nebere.</p> <p>V práci bych nebyla, kdyby tam nebyl člověk, který na mou práci má největší vliv.</p>
23	<p>Doma problémy řešit nemůžu, protože jsem pod mlčenlivostí. Když jsem začínala, byla jsem toho plná, a tím pádem jsem měla potřebu to sdílet. Po 20 letech už otupíte, tak nemáte potřebu to říkat ven. Uvnitř týmu to samozřejmě sdílím, jelikož také potřebuji názory ostatních lidí. V týmu mám 3 lidi, u kterých vím, že je to souznění, a naše pochody jdou stejným směrem. Tam bych řekla, že je i ten ventil té "kamarádky".</p>
24	<p>Situaci proberu s kolegy a snažím se ho do toho jednání i vtáhnout.</p>
25	<p>Jsem v IT, nikdy žádný projekt neselhal na základě technologií, vždycky je to o lidech. Je důležité pochopit o co každému jde, co jsou tam očekávání.</p> <p>Určitě mi pomáhá problémy sdílet, jsem hrozně ukecaný, pomáhá mi o problémech mluvit, tím totiž člověku často dojdou nějaké věci.</p>

## Pracovní autonomie

1	Isem tu sám, jelikož můj tým a šéf je v jiném městě. Je to fajn i přesto, že to po mě vyžaduje určitou sebekázeň.
2	Pomáhá mi jistota, že vím, že když neudělám něco hned, tak to počká do zítřka. Baví mě, když si můžu stanovovat, kdy udělám svou práci. A že čas od času můžu přijít do práce později, když mi tam hodinu či dvě ráno nepotřebuji.
6	Dnes nevěnuju práci příliš hodin, jelikož vím, že to funguje. Vidím benefit v tom, že mám relativně volný čas. Nejde říct, kolik hodin pracuji, jelikož je to nárazové, někdy pracuji 2 hodiny a někdy 10, nejsou tam píchačky, jako ve škodovce. Momentálně je pro mě nejdůležitější, že mám volnost a zároveň důvěru od majitelů.
9	Jednak se nad tím potřebuji zamyslet a jednak potřebuji mít takovou volnost v té práci. Takže já dostanu nějaký úkol, ale nikdo mi vlastně neřekne, jak ho mám udělat, takže ho prostě nějak udělám. Sice nadávám, že jsem tam od rána do večera, ale jsem tam ráda. Není vlastně potřeba, abych se po večerech hrabala v papírech, ale prostě chci.
10	Nemám stopku mezi pracovním a osobním časem a ani nevím, jestli bych to takhle chtěla mít. Pokud práci děláte rád, a dává vám energii, tak do toho dáváte nějakou energii, která nekopčí v sedm hodin večer nebo v kolik chceme a nejsme na pozicích, kde bychom stopli pás a šli domů.
11	Můžu říct, že zemědělci mají určitý stupeň svobody, protože například zaprší, tak nemusí dělat. Když je potřeba kvůli něčemu odejít, tak odejdu z práce. Teď už jsem v práci o hodně méně, snažím se úkoly předávat podřízeným. Pozitivní je, že je tam člověk svým způsobem svobodný.
12	Neivěším šťěstím, co člověka může potkat, je mít práci, která ho baví a být u toho svým pánem.
25	Dělám většinu práce z domova anebo jsem u klienta. I dřív jsem často skončil v práci dřív, pak jsem vyzvednul děti, šel se psem a pak až večer pokračoval v práci. Pro mě představa, že bych musel být v práci od osmi do pěti, mě hrozně motivuje pokračovat v tom, co dělám, abych to tak dělat nemusel.

## Variabilita úkolů

4	Strašně ráda se pouštím do věcí, které jsou mimo mantinely mé základní pracovní náplně. To je pro mě jeden z nabíječů energie. Vždy mě to baví, ráda se do toho pouštím. Nemám ráda stereotyp, mám ráda vyukování z běžného každodenna.
6	S ohledem na vyhoření je nejdůležitější stereotyp, 17 let je pro mě dlouhá doba, ve stejném prostředí a se stejnými zaměstnanci. Je důležité nezapadnout do těch kolejí, kde to funguje takhle a takhle.
8	Už jsem v tomhle businessu 12 let, ale baví mě, jak se to pořád mění. Jsem si jistá, že za rok moje role budou úplně v něčem jiném. Pořád se to mění.
9	Vlastně mě asi baví, že si tu práci nemůžu úplně naplánovat. Vždycky přijdu a chci něco udělat, ale pak přijde něco jiného, a tak se věnuju tomu. Kdybych si to naplánovala a všechno to pak bylo takhle, tak by mě to asi možná ne bavilo.
11	Práce je hrozně různorodá a žádný rok není stejný. Iste v područí počasí, biologický charakter přírody. Je zajímavý, že ta práce není jednotvárná. Podmínky se pořád vyvíjí, není to šablona. Pro mě je to zemědělství tzv. železná košile. Dělám to celý život, rodiče to dělali, je to pro mě pořád zajímavý. Je to o variabilitě podmínek, musíte se s tím poprat. Jsem k tomu hrozně přirostlý.

12	<b>Hrozně mi na práci baví,</b> že se nad tím musím zamyslet a <b>není to pořad to samé.</b> Musím se přizpůsobit klientovým potřebám a přijít na to, co mu pomůže. <b>Nespadá to tolik do toho stereotypu.</b>
14	Myslím, že je důležité nebyť soustředěný pouze na manažerování těch lidí na mé pozici, ale zároveň i jít do terénu a být v kontaktu s klienty. <b>To, co mě baví, je, že je to není jednotvárné.</b> Je důležité mít povědomí, co se na tom trhu děje.
20	Mám v rámci dne stopku a můj hlavní pomocník je to, že jsem si našla vedlejší činnost, ve které začínám být někdo úplně jiný a ve které už ten stres není. <b>Baví mě, že během na různá jednání a mám neuvěřitelný rozptyl, co se týká oborů a všeho.</b>
21	Dřív jsem měl více pozic najednou, přebíhal od tématu k tématu. Teď předávám jednu pohožku a už budu mít jen dvě pozice, ale člověk si říká, že je to trochu divný, že by toho chtěl víc. Chci to takhle ale držet, protože vím, že to přijde. Každý den vstávám do práce a <b>těším se sem, protože nevím, co přijde a baví mě ty lidi. Baví mě přemýšlet nad ad hoc věcmi,</b> které nikdo nikdy neřešil. Když kolegyně udělá hroznou škodu, tak mám možnost ji hned vynadat anebo rozdělit úkoly a říct si, že se za hodinu sejdeme a řekneme si.
22	Mám 3/4 cestičky, které běžím současně. Dokážu být na cyčlení a přitom myslet na věci z práce. <b>Jsem člověk, který asi potřebuje běžet na více tratí.</b> <b>Nebaví mě mechanická práce,</b> nemůžu přešlapovat na jednom místě, potřebuju vidět za sebou tu cestu.
23	Nikdy to nebyla rutina, jednostranné věci, muselo se <b>improvizovat. Mě ubíjí stereotyp,</b> takže tohle mě baví. Je to nepředvídatelné, akční. <b>Nespadnete do žádné rutiny.</b>
25	<b>Pomáhá mi, když dělám více projektů najednou.</b> To se pak po půl dni přepnu a dělám něco jiného. Změním pracovní aktivitu a idu dělat něco jiného. <b>Bozhodně mě baví právě ta různorodost.</b> To, že si ten den můžu strukturovat jak chci. <b>Rutina by mě zabila a zabilo by mě to, že člověk nevidí nic spušteného.</b>

## Dosažení pracovních cílů

2	<b>Baví mě to, když se nám povede od pojišťovny získat peníze,</b> které nám dát nemusí, to člověka potěší. <b>Baví mě, když můžu vidět, že ta organizace běží, že investice přicházejí.</b>
3	<b>Vždy mi pomáhalo vidět výsledek postavený přede mnou,</b> a tím se třeba i pochlubit mezi kamarády. Také jsou důležité peníze, člověk se musí nějak uživit, zároveň ho ta práce musí ale bavit.
4	<b>Mám radost, když vyřešíme velkou škodu.</b>
6	<b>Když se mi podaří něco dokončit, něco jsem zvládl, tak mi to baví.</b> Pak ale zas nastane ta rutina a tam mi nič moc nebaví.
7	Když se mi nedaří, tak si říkám, zda mi to za to stojí. Pak se ale něco povede, a to mě zase nakopne. Pro mě je důležitý pohyb vpřed, i když nedokonalý. <b>Musíte vidět nějaké výsledky své práce.</b> <b>Baví mě, když vynvyslím nějaký projekt, pak se pustím do jeho realizace a na konci vidím výsledek.</b>
8	<b>Je důležité, aby měl člověk svůj osobní cíl,</b> který se shoduje s cílem společnosti, té myšlenky toho businessu.
9	Je pro mě nejdůležitější, že se <b>vám něco povede, že něco uděláme dohře.</b> Když za sebou ten výsledek nevidíš, tak je to těžký. Ono je to těžký to vidět v těch papírech, ale aspoň částečně to vidět je. <b>Potom z toho mám radost.</b>
11	<b>Co mě drží, je úspěch.</b> Když se daří, tak je to dobrý a když ne, tak mě to deptá. <b>Úspěch je pro mě ten odrazový můstek,</b> po kterém jde člověk dál.
13	<b>Pocít, že mě práce baví mám, když se něco povede.</b> Je to různé, některý týden nič a pak třeba 3x denně. Ta běžná rutina mě nebaví.
15	Jak kdy mám pocit, že pracuji příliš. <b>Když se něco povede, tak se to snáší snáze,</b> a v opačných případech mám pocit, že pracuji příliš. Jak kdy si říkám, že mě ta práce baví. Když je období, že se daří, tak často. Když se nám <b>podaří nějaký projekt,</b> který je třeba i dlouhodobý, tak <b>mě to hodně baví.</b>

	Nastoupit na tuto pozici mě motivovalo to, že jsem si chtěl dokázat, že dokážu pozvenout nemocnici, aby mohla fungovat s vyrovnaným rozpočtem.
17	Je pro mě důležité, že např. 1. v měsíci jsme ve staré hale a posledního v nové. To je pro mě uspokojení, že tu snahu, kterou jsem do toho vložil, je vidět, že jsme se někam posunuli. Uspokojení je pro mě ten výsledek, konec toho projektu. Nevadí mi pracovat příliš, kdyby tam bylo to uspokojení, kdybych viděl výsledek. Když za sebou vidím změnu, tak mě to baví. Například jsem zavedl elektronické žádanky o dovolenou. Dnes to používají všichni a i ti, u kterých jsem si to nemyslel.
19	Na práci mě baví to, že něco nového budujete. Udržování věci mě obecně nebaví, tady se ale o něco snažíme, snažíme se vytvořit něco nového a baví mě do toho pouštět určitou část energie.
20	Po tom, co jsem skončila v nemocnici, jsem nechtěla odejít z něčeho, co jsem vybudovala. Celý útvár jsme založili na zelené louce a já jsem nechtěla utéct od něčeho, co jsem vytvořila.
22	V práci mě naplňuje taková ta realizace, zodpovědnost. To, že je za vámi něco vidět, že něco změni, tlačí dál. Když víte, že se 100 let dělá něco nějak a pak se vám podaří to změnit.
23	Isou pro mě důležité právě ty výstupy mé práce a úspěchy. To, že vyhrájeme nějakou bitvu. Mívám pocitu tlaku, ale vím, že pak přijde ten pocit euforie z vítězství.
24	Nejlepší je, když dokážu vidět, že jsme něco změnili či něco posunuli dál. Když můžu za sebou vidět tu práci. Je pro mě skvělý pocit vidět, že jsem pomohla někomu k životní změně. Někteří lidé sem přicházejí a neví kam se vrátit, a pak jsou hrozně vděční.
25	Pro mě je důležité vědomí toho, že vždycky stavíme něco nového a že to má dobrý výsledek, že se pak dobře prodává.

## Smysluplnost práce

2	Svou pozici v holdingu opouštím, jelikož už nejsem schopný tuto pozici sřihat společně s ostatním, což má vliv na její kvalitu, a tím pádem už to pro mě ztrácí význam. Musím dělat práci, která mi dává smysl.
4	Těší mě být součástí něčeho, co dává smysl a co mám ráda.
6	Chtěl bych pracovat víc, pokud by to bylo smysluplné. Práce mi nevadí, když v tom vidím smysl.
8	Positivní držení v práci začíná už před tím, než ten člověk nastoupí. Pokud se člověk shoduje v praxích základech s firmou, což jsou hodnoty, názory na řešení věci, tak pak je tam ten člověk jak ryba ve vodě a pak tam jsou jedna, dvě, deset věcí, které se začne tvořit a sám rozvíjet samovolně.
10	Dřív jsem se rozcházelá hodnotově se způsobem vedení, což byl postupný vývoj během 8 let. V určitém bodě se člověk dostane do situace, kdy už to pojmout nejde. Absolutně mi pomáhá, pokud mám šéfa, se kterým mám stejnou vizi, to je extrémně důležité.
21	Nejvíc důležitá je pro mě důvěra ve strategii firmy. To, že někam jdeme, jsme ve shodě, chceme někoho dosáhnout. Nemohl bych dělat v prostředí, kde se něco říká, ale ve skutečnosti to není pravda.
23	Vždycky mi to musí dávat nějaký smysl. Nikdy to nebylo o tom, že vyhrájeme válku, ale alespoň drobné vítězství, že těm, co kradou to hrozně stěžime. Když mě něco baví, věřím tomu a vidím v tom smysl, tak mě to samo o sobě nabíjí.

## Zpětná vazba

1	<u>Důvěra a spokojenost ze strany klientů, to je to, co mě drží pozitivním</u>
4	<u>Udělá mi radost například pozitivní zpětná vazba od klienta. V tu chvíli si říkám, že mě práce baví.</u>
5	Pokud přijde nějaká negativní zpětná vazba, tak zjišťuji, proč to tak je/bylo. To, že se <u>lidé vrací</u> je pro mě <u>pozitivní zpětná vazba</u> . Proto ani nemusím sociální síť, kde si každý může napsat, co chce.
8	<u>Myslím, že lidé dělají práci proto, že za nimi něco zůstává a že v ní mají to uznání</u>
10	<u>Určitě je hodně důležité, aby člověk měl pořád nějaký zpětný mod.</u> Pro mě je to můj šéf, který je můj hlavní spolupracovník.
12	Dokáže mě vykolejit nespokojenost klientů. Děsí mě, že by někdo z mých klientů začal říkat "jo, ono už to není jak to bývalo". To je pro mě strašák. <u>Dělá mi strašně dobře, když někdo ocení, co dělám. Když mě někdo pochválí.</u>
16	Filozofie naší organizace je postavená na klientovi. A proto také 90% businessu je referenčního, tzn. že nějaký <u>naš klient nás doporučil někomu dalšímu. Co je lepší?</u> Protože byli spokojeni.
18	Samozřejmě pokud na naší práci přijde <u>pozitivní zpětná vazba od nadřízených, člověka to pobudí v té práci dál.</u>
19	<u>Pocit uznání a ocenění je podle mě velký motivační faktor.</u> Není to jen o tom finančním ohodnocení, ale také o tom, zda ten člověk dostane pochvalu. <u>Musím zde mít podporu od majitele, zkrátka někoho, kdo vám drží ta záda, a v kritických momentech přijde a řekne: "hele děláš to dobře, držíme ti záda, zůstaň".</u>
21	Když pak vidím někoho, koho jsem zabrzdil a nasměroval někam, tak si říkám, že je to super. <u>Z toho mám radost.</u>
24	Po některých náročných psychologických situacích si říkám, proč já to vlastně dělám. Pak ale <u>přijde klient s kytbou v ruce</u> a říká, "to byl ale husarský kousek a já vám děkuji." <u>To vám dodá tu energii, Tohle si musíte ale odžít v té firmě, to jsou ty tisíce setkání,</u>

## Analýza situace

6	Problémy neřeším s ostatními, <u>spíš si to analyzuju pro sebe.</u> Zanalyzuju to, co vzniklo a proč vyvodím z toho ty důsledky pro příště, aby to příště už nevzniklo. Ale zabývat se při řešení minulostí podle mě nemá smysl.
8	V kanceláři jsou při řešení samozřejmě problému samozřejmě také emoce, vím, že se musím někdy hlídat. Jsou to ale často situace, které si člověk už taky někdy zažil, tak v tu chvíli tuším, co a jak. Tak si vyslechnu tu druhou stranu, <u>pak nad tím přemýšlím co a jak a řeknu, že se k tomu vrátíme.</u> Pak už člověk jde s 1-2 scénářema řešení.
10	<u>Vše stresu mi pomáhá, když se snažím sebereflektovat, aby to dlouhodobě dávalo smysl.</u> Říkám tomu, že se kalibruji.
13	<u>Pomůže už jen to, že si to člověk analyzuje a udělá plán, pak už je v bitvě.</u>
14	Vždycky, když se něco stane, tak je potřeba se podívat na to proč a hlavně se tomu vyhnout dopřítě. Největší problém je, když se stejná chyba udělá dvakrát. <u>Určitě mě uklidňuje, když vím, co se stalo a proč se to stalo.</u>
22	<u>Pokud nemám prostor na analýzu situace, tak je stres vyšší a zároveň mě to stojí víc úsilí.</u> Protože když mám prostor si to analyzovat, tak se tam dostaví to raciono a zmizí ta červená barva.
23	Pomáhá mi to, že si v té situaci vezmu odstup. Nepodléhám, v tom jsem trochu technik nebo pragmatik. <u>Vždycky začínáme tím, co hoří, pak tu práci rozdělím mezi ostatní. Analýza problému tu vždycky proběhne, rozdělím si do šplůčků a pak vytahuju, co je potřeba řešit jako první a co jako druhý.</u>
24	Nemám příliš možnost se zastavit a situaci analyzovat, je to hodně o čase. Nicméně čas od času je <u>potřeba poodejít, rychle si rozmyslet, jak zareagovat a to mi pomáhá snížit tu zátěž.</u>

## Zaměřenost na problém

6	<p>Asi mi pomáhá si vzpomenout na minulost. Když se v minulosti něco pokazilo, vždycky se to nakonec nějak vyřešilo.</p> <p>Pro mě je lepší problém hned vyřešit, odškrtnout. Někdy je pro mě osobně horší ten čas, kdy se to neřeší.</p> <p>Nelepší je to vyřešit, a tím to odpadne.</p>
7	<p>Když pracuji, telefon mám napotichu a snažím se na něm nebýt pořád. Je to důležité, když chce člověk něco dělat, aby se nedal ničím rušit a mohl se soustředit na daný úkol.</p>
8	<p>Pomáhá mi to, že se bavím s dalšími lidmi v této oblasti. Důležitý je si říct "je to tvoje zodpovědnost tenhle stres". Bavím se s ostatními lidmi i z jiných businessů a zjišťuji, jak to řešili, a co jim pomohlo tu situaci vyřešit. Tak to mi asi pomáhá ten stres snížit.</p> <p>Ve velmi krizových situacích dokážu naprosto sepnout a jdu krok po kroku k jejich vyřešení. Až pak na mě dolehnou emoce.</p> <p>Vím, že kolikrát je ta druhá strana v určitém prouhu a je důležité se nenechat strhnout do toho prouhu, jen si je vyslechnout a pak přijít s nějakým řešením.</p>
11	<p>Sdílení s ostatními je jen plýtvání času, problém je potřeba vyřešit a jít od toho. Nejsem člověk, který problémy nechává tzv. vyhnít. Jsem člověk, který má rád čistý stůl, takže vyřešit a jít od toho dál.</p>
12	<p>Problému hned čelím a hned jdu do řešení. Neumím si říct "počkej". Mám tendence hned volat či psát,</p>
13	<p>Ke snížení stresu mi pomáhá vyřešit tu danou situaci a pak stres zmizí. Musím tomu hned čelit, vyřešit to hned, než prokrastinovat.</p>
15	<p>Snížit stres mi pomáhá to, že mám nějaké postupy již zažitě, tak se snažím řídit podle své zkušenosti a problémy vést tak, aby to vedlo k jejich řešení.</p>
18	<p>Často předjímám problém ještě před tím, než se stane a dokážu si tak lépe představit tu situaci, čímž si ten stres také snížím. Můžu tak vymyslet tu strategii předem a pak být lépe připravená na ty deadliny, které jsou kolikrát třeba i jen tři hodiny.</p>
21	<p>Pomáhá mi si říct, co nehoršeho se může stát. V hlavě si přebírám scénář, co se může stát. Někdy mi to trvalo dýl se s tím zžít, teď už je to relativně pár vteřin, zžiju se s tím, že to tak může být a jsem v klidu.</p>
23	<p>Mám zásadu toho, že problém je od toho, aby se řešil, aby se do toho řezalo, dokud je to živý, ne abychom čekali, až to nějak dopadne.</p> <p>Vždycky jsem věděla, že každý stres je spojený s nějakou akcí. Pokud se problém vyřeší, tak stres končí, nijak zvlášť jsem s tím nepracovala. Už na začátku jsem věděla, že se musí najít řešení.</p>

## Odstup

2	<p>Stres si úplně nepřipouštím. Mrzí mě, když běží věci, které nemám šanci ovlivnit, kde jsou stanovené mantinely, které nemůžu překročit, tím, že například pracujete s financemi.</p>
3	<p>Když je člověk manažer, tak stres je permanentní záležitost. Jsou světlé chvíle, ale ty jsou jen dočasné.</p> <p>Nelepším lékem je být trochu nad věcí, mít nad problémem nadhled.</p>
6	<p>Určitě mi pomáhá určitý nadhled nad tou situací, ale to chce taky čas. To si můžu říkat v tom okamžiku, ale pak to stejně tím časem odezní.</p>
11	<p>Stres je pro mě každodenní záležitost, ale letama se člověk naučí se od toho odprošřovat, přestane se tím úplně trápit. Z člověka se postupně stává gauner, nebo nevím, jak to vyjádřit, zkrátka, že nad tím začne mávat rukou a přestane se tím úplně trápit. Dneska už mě to až tak nedeprimuje, dneska je to jako když házíte hrách na stěnu.</p> <p>Vím totiž, že ty situace zvládnou. Musím si udržovat nadhled a mít spoustu přátel a kamarádů.</p>
13	<p>Na začátku jsem pocíval stres téměř furt, teď na konci jen ve vyjatých situacích, v momentě, kdy je něco nepředvídatelného, nárazového. Takové ty běžné věci po nějaké době člověk nevnímá jako stresující.</p>

	Někdy jsou chyby, kdy si říkám "to nestihnu", ale to je nárazové. Už se na to <b>dokážu podívat z toho nadhledu, že nepanikařím, že se na to koukám zeshora.</b>
16	<b>Je důležité nic si nebrat osobně, nemyslet si, že se mi zhroutí svět, když mě někdo podvede. Všechno řešit s nadhledem a klidnou hlavou.</b>
17	<b>Snažím se si vzít odstup a nepsat hned nějaké bolestné e-maily. To jsem se v průběhu času naučil.</b>
20	<b>Umím stres odhouvat, jelikož pracuji vedle ještě s psychologickými záležitostmi. V momentě, když přijde, se to snažím brát tak, že s tím stejně nemůžu nic udělat. Snažím se, aby byl co nejmenší, ale rozhodně si neříkám: "ježíš, co se to zase stalo."</b>
23	Stres je pro mě spíše nárazová záležitost daná ad hoc situacemi. U mě na stole končí nejproblemovější věci. Než jsem šla na mateřskou, tak jsem byla hrozný perfekcionista, to jsem chtěla mít čistý stůl. Teď <b>pořád pracuji dost, ale už vím, že jsou i důležitější věci.</b> <b>Je důležité si uvědomit, že na odhodnou práci jsou odhodnutí a člověk na mé pozici je zde manažerem a nepotřebuje vědět všechno do poslední kostičky, ale zanechat si takový trochu nadhled a selský rozum.</b>
25	<b>Když přijde problém, ve kterém mi nenapadne hned řešení, tak mám tendenci, a to se mi hrozně osvědčilo, úplně ho upozadit, vyspat se, dělat něco jiného a pak přijde řešení a člověk ví.</b>

### Fyzická aktivita

4	<b>Už jsem se se stresem naučila pracovat před mnoha lety, neříkám si "tak teď jsem ve stresu". Stresová ta práce asi je i podle lékařských výsledků, ale já se stresem nezabývám a pokud nějaká taková situace nastane, tak se pak snažím nějak odměnit, což bývá pozitivní trávení volného času. <b>Určitě mi pomáhá sport, určitě rodina, cestování. Tím to vyrovnávám.</b></b>
6	<b>Mimo práci se věnuji sportu, mám rád sporty, kde je balon a tím pádem soutěživost a zároveň se u toho můžu hýbat.</b>
7	<b>Nejlepší je jít si zaběhat po náročném dni. K tomu, když se člověk přinutí, tak to je dobrý ventil. Nejlepší asi prostě fyzická námaha, to by mohla být i fyzická práce, zkrátka si vzít monterky a jít pracovat na zahrádce.</b>
9	<b>Pomáhá mi, že dělám na zahrádce o víkendy. Že to vybiju a nemám čas na to přemýšlet ani večer ani v noci se budit. Večer skončím úplně strhaná a vůbec na práci nemyslím. Na zahrádce mi pomáhá hlavně ten klid a to, že vidím ten výsledek.</b>
14	<b>Práce mě samozřejmě baví, ale pokud je něco náročného, tak se těším domů, kde mám klid a jen si zarelaxuji, anebo se ideme s manželem projít, zaběhat si, nalít si skleničku.</b>
18	<b>Stres mi pomáhá snížit cvičení, protože endorfiny jsou naprosto dokonalým odhoubáváním stresu. Člověk u toho totiž úplně vypne, věnuje se naopak dýchání a jiným činnostem, na které se musí soustředit.</b>
19	<b>Myslím si, že člověk pro zdraví potřebuje i tu mentální očistu, věnovat se jiným věcem. Já jsem byl třeba zvyklý sportovat, ale momentálně na to bohužel není čas.</b>
21	<b>Podle mě je největší umění si najít aktivitu, při které člověk naprosto zrelaxuje. Pro každého je to něco jiného, někdo rád kouká do zdi, někdo dělá sport, někdo rychlý sport, někdo pomalý sport a je to těžké to najít. Já nejsem úplně systémový člověk, takže u ničeho moc nevydržím a rád poznávám nové věci. Teď jsem objevil thai box a ten je úplně skvělý. Po té hodině nemyslíte vůbec na žádný telefon, to je prioritní 687 se dívat po tom tréninku na telefon. Tam je poxinnost přežít. Tam je úplně vypruť.</b>
25	<b>Rezignuji na to dělat něco o víkendy. To je můj čas. Občas mám nějaké plány, ale když nevyjdou, tak nemám vřičky, že jsem celý víkend nic nedělal. Zároveň mi pomáhá, že jsem v posledních letech začal běhat a to krásně pročistí hlavu.</b>