

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Renata Bašová

**Působení koučování pozitivního leadershipu na
psychologický kapitál manažerů**

**The effect of a positive leadership coaching on the
psychological capital of the managers**

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Bc. Ivaně Šípové, Ph.D., za její nabídku podílet se na tomto výzkumu a následné odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům za jejich podporu během celého studia. A v neposlední řadě mému příteli za jeho neutuchající trpělivost, přestože to se mnou během psaní diplomové práce nebylo jednoduché.

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 18. 4. 2022

.....
Bc. Renata Bašová

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje působení koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů. Teoretická práce představuje koncept psychologického kapitálu, včetně jeho jednotlivých částí, metod měření a dosavadních výzkumů. Dále se pak zabývá leadershipem a jeho rozvojem s největším důrazem na koučování. Pro účely výzkumné části této diplomové práce byl využit single-subject research. Ve výzkumné části jsou analyzována data od čtyř respondentů z řad manažerů, kteří prošli koučováním. Do analýzy vstupují nejen hodnoty psychologického kapitálu, ale také kontextuální proměnné dle definované CMO konfigurace. Výsledky ukazují u první poloviny respondentů zvýšení hodnot psychologického kapitálu a druhé poloviny se mezi prvním a posledním měřením neobjevila změna.

Klíčová slova

psychologický kapitál; pozitivní psychologie; leadership; rozvoj leadershipu; koučování

Abstract

The diploma thesis examines the effect of positive leadership coaching on the psychological capital of managers. The theoretical part presents the concept of psychological capital, including its individual parts, measurement methods and previous research. It also deals with leadership and its development with the greatest emphasis on coaching. Single-subject research was used for the purposes of the research part of this thesis. The research part analyzes data from four respondents from the managerial population who underwent coaching. The analysis includes not only the values of psychological capital, but also contextual variables according to the defined CMO configuration. The results show an increase in the values of psychological capital in one half of the respondents, but there was no change between the first and last measurement of the second half.

Keywords

Psychological Capital; Positive psychology; Leadership; Leadership development; Coaching

Obsah

Úvod	9
Teoretická část	11
1 Psychologický kapitál.....	11
1.1 Teoretické ukotvení konceptu	13
1.2 Složky psychologického kapitálu	14
1.2.1 Self-efficacy	16
1.2.2 Naděje	18
1.2.3 Optimismus.....	20
1.2.4 Resilience	21
1.3 Měření psychologického kapitálu.....	22
1.4 Výzkumy psychologického kapitálu.....	25
1.4.1 Vztah psychologického kapitálu a dalších proměnných	25
1.4.2 Psychologický kapitál u leaderů	27
1.4.3 Možnosti rozvoje psychologického kapitálu	28
1.5 Limity pozitivně psychologického výzkumu	30
2 Leadership a možnosti jeho rozvoje.....	33
2.1 Exkurz do historie leadershipu	33
2.2 Rozvoj leadershipu	36
2.2.1 Změny leadershipu v době pandemie covid-19.....	39
2.2.2 Současné nedostatky v rozvoji leadershipu.....	41
2.3 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu	42
2.3.1 Techniky koučování.....	44
2.3.2 Koučování pozitivního leadershipu	45
1.3.3 Přínosy a úskalí koučování.....	47
3. Výzkumný problém, cíle výzkumu	49
4. Metody	51

4.1 Design výzkumu.....	51
4.2 Výzkumný vzorek.....	52
4.3 Průběh výzkumu.....	52
4.3.1 Analýza potřeb organizace	52
4.3.2 Nábor účastníků do výzkumu	53
4.3.3 Průběh intervence	54
4.5 Metody získávání dat.....	54
4.6 Etika výzkumu.....	55
5. Výsledky	56
5.1 Sběr dat	56
5.2 Způsob zpracování dat	57
5.3 Analýza dat.....	58
5.3.1 Respondent 1	58
5.3.2 Respondent 2	59
5.3.3 Respondent 3	60
5.3.5 Respondent 4	62
5.4 Ověření reliability dotazníku PCQ-12	63
6. Diskuze	65
6.1 Interpretace výsledků.....	65
6.1.1 Interpretace ověření reliability dotazníku	67
6.2 Limity a doporučení.....	68
6.2.1 Sběr dat a výzkumný vzorek	68
6.2.2 Metoda získávání dat	70
6.2.3 Nezávisle proměnná.....	70
6.2.4 Závisle proměnná.....	71
6.2.5 Výzkumný design	72
6.2.6 Shrnutí	72

Závěr.....	74
Seznam použité literatury	75
Seznam zkratk	88
Seznam tabulek	89
Seznam grafů	90
Příloha 1.....	I
Způsob vytvoření anonymizovaného kódu pro manažery	I
Příloha 2.....	II
Využití nástroje sběru dat.....	II

Úvod

V dnešním (nejenom pracovním) světě se vše neustále velmi rychle mění. Změny mají spíše kontinuální charakter, nelze tedy předpokládat, že budeme mít čas zvyknout si na určitou změnu, jelikož v tu chvíli se již začíná realizovat další. Lidé mohou mít pocit, že je těžké se na něco spolehnout. Na zaměstnance je tím vyvíjený velký tlak, aby vše stíhali, byli výkonní a ještě k tomu psychicky odolní. Přidáme-li k tomu ještě globální události jako jsou pandemie nemoci covid-19 nebo válečný konflikt geograficky velmi blízko České republice, které samozřejmě ovlivňují i dění pracovních organizací, nároky na všechny zúčastněné jsou opravdu velmi vysoké.

Zvláště velký nárok je kladený na manažerskou skupinu. Z jedné strany k nim míří požadavky z vedení, které se obvykle týkají ekonomických ukazatelů a výkonu, a z druhé jsou to potřeby od jejich podřízených, kteří vnímají změny svojí optikou. Manažerská skupina tak může pociťovat zvýšené nároky, aby sami vše zvládali skloubit, zachovali si své zdraví a zároveň pečovali o well-being svých následovatelů (*followers*, ve smyslu podřízených, tento termín je využíván napříč celou prací). Téma well-beingu již pár let doplňuje typická témata z pracovního prostředí, jako je např. výkon, angažovanost, motivace atp. Nyní, s pandemií nemoci covid-19, se potřeba zabývat se duševním zdravím a well-beingem ještě zvýšila.

Zmíněné podmínky mohou být pro manažery zátěžové a je potřeba, aby hledali způsoby, jak je vyvážit odpovídajícími zdroji. Jedním z nich je preventivní i intervenční péče o duševní zdraví, jakou mohou plnit vzdělávací a rozvojové programy. Tato diplomová práce se zabývá jednou z takových možností manažerského rozvoje, kterou je koučování. Konkrétně se zaměřujeme na koučování pozitivního leadershipu, jež si klade za cíl obohatit manažera o pozitivní leadership styly. Koncept pozitivního leadershipu může manažerovi pomoci vytvářet nejen finanční zisk, ale i posilovat well-being na pracovišti (Cameron et al., 2011). Tato práce zůstává v rovině manažera a zkoumá působení koučování na jeho psychologický kapitál. Psychologický kapitál je pozitivně psychologický konstrukt, jenž se skládá ze čtyř faktorů: self-efficacy, optimismus, naděje a resilience. Tento konstrukt má vliv mimo jiné na celkový well-being jedince (Avey et al., 2011). Na základě předchozích studií máme navíc důvod se domnívat, že psychologický kapitál manažera pak dále ovlivňuje i psychologický kapitál jeho následovatelů (Chen et al., 2019).

Problematika, kterou se zabývá tato práce, je tedy velmi komplexní. Teoretická část proto čtenáře nejprve seznamuje s pojmem psychologický kapitál, s potenciálem, který na pracovišti má, a také s možnostmi jeho měření a následného rozvoje. Dále se zabývá leadershipem jako klíčovou funkcí manažerské populace s důrazem na pozitivní leadership a možnosti jeho rozvoje. Z těchto možností je největší pozornost věnována koučování. Všechny kapitoly jsou doplněny o dosavadní výzkumy, které byly v jednotlivých oblastech realizovány.

Výzkumná část se pak zaměřuje na působení koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů. Skupina manažerů z jedné české pracovní organizace prošla intervencí skládající se ze šesti koučovacích sezení. Hodnoty jejich psychologického kapitálu byly měřeny jednou před začátkem intervence a pak ještě dvakrát. Vyhodnocování dat probíhalo v souladu se single-subject research. Kromě tohoto hlavního cíle, si tato práce klade také za cíl ověřit reliabilitu dotazníku PCQ-12. Tato doplňková analýza je uvedena na konci výsledkové části.

Diplomová práce vznikala v rámci mezinárodní spolupráce na projektu H-WORK, jehož cílem je ověřit efektivitu různých intervencí na podporu duševního zdraví zaměstnanců v malých a středních podnicích a veřejných pracovištích. Intervencí je celkem šest a jsou rozděleny dle cílové skupiny do čtyř úrovní dle Day a Nielsen (2017): individuální, skupinové, manažerské a organizační (tzv. IGLO model). Tato diplomová práce se soustředí na manažerskou úroveň, kde je koučování intervenčním nástrojem a psychologický kapitál je závisle proměnnou, která je zjišťovaná za účelem sledování efektu této intervence.

Přestože je práce součástí mezinárodního projektu, je psaná v českém jazyce. Avšak některé termíny z pracovní psychologie je obtížné přeložit do českého jazyka, jelikož pro ně není ještě vytvořen či vžit adekvátní český ekvivalent. Tyto termíny pak autorka uvádí v anglickém jazyce z toho důvodu, že není oprávněná vytvářet vlastní překlad. Jedná se např. o slova *leadership*, *self-efficacy*, či *well-being*.

V celé práci jsou všechny zdroje citovány dle citační normy APA, 7. edice. Dle této normy jsou prezentována i veškerá numerická data (American Psychological Association, 2020).

Teoretická část

1 Psychologický kapitál

V první kapitole této práce představíme pozitivní konstrukt zvaný psychologický kapitál (anglicky *Psychological Capital* nebo zkráceně *PsyCap*). Jde o pozitivně psychologický vývojový stav jednotlivce, jež je autory Luthans et al. v prvním i rozšířeném vydání jejich knihy (2007; 2015) charakterizován následujícími body:

1. Jedinec má důvěru sám v sebe (**self-efficacy**), díky které může vzít nezbytné úsilí a vložit ho do náročných úkolů, aby v nich uspěl.
2. Jedinec si vytvořil pozitivní atribuce (**optimismus**) o vlastním úspěchu teď, ale i v budoucnosti.
3. Jedinec vytrvává při dosahování cílů a v případě potřeby je schopen přesměrovat své cesty tak, aby vedly k úspěšným cílům (**naděje**).
4. V problémových situacích jedinec vytrvá, vrací se zpátky na svou cestu a možná i dál (**resilience**), aby dosáhl úspěchu.

Než však psychologický kapitál blíže popíšeme a teoreticky ukotvíme, považujeme za důležité popsat, jaké události provázely vznik tohoto konceptu, což nám zároveň osvětlí i potřebu mít takový koncept. Autoři téměř každé publikace o psychologickém kapitálu zdůrazňují, že **prostředí**, ve kterém žijeme a podnikáme, se stává od začátku 21. století velmi **nestálým** a **nejistým**. V anglické literatuře se pro popis tohoto prostředí užívá zkratka VUCA (z anglického *volatile* = nestálý, *uncertain* = nejistý, *complex* = komplexní, *ambiguous* = nejednoznačný) (Jinil Persis et al., 2021). Aby mohly organizace tomuto prostředí úspěšně čelit, potřebují mít udržitelné **zdroje**, nejen materiální, ale také **lidské** (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2007) se ve své první knize o psychologickém kapitálu dostávají hlouběji do jádra tohoto nestabilního světa. Zmiňují, že se pracovní organizace té doby příliš soustředily na to, aby našly a dokázaly pro sebe získat tzv. talenty. Lídři a manažeři měli za to, že pouze skrze takovéto potenciální zaměstnance pro sebe dokážou získat konkurenční výhodu. Tak moc se soustředili na tzv. válku o talentované zaměstnance, že úplně zapomínali na rozvoj těch stávajících. To je však dle autorů právě to, co může společnosti zmíněnou konkurenční výhodu přinést – rozvoj lidských, sociálních, ale především psychologických kapacit.

V doplňujícím vydání z roku 2015 (Luthans et al., 2015) autoři reflektují změny, které ve světě od vydání jejich první knihy nastaly. Konkrétně to byla globální ekonomická krize, která značně ovlivnila pracovní prostředí. Najednou vzrostla nezaměstnanost, ale i negativní pocity spojené s pracovní nejistotou. Sled negativních událostí zapříčinil to, že mnoho manažerů a zaměstnanců začalo ztrácet naději a důvěru v sebe sama. A právě těmito nepříliš pozitivními fakty autoři otevřeli své druhé vydání, a zdůraznili tím důležitost navrátit se zpátky na cestu pozitivní psychologie. Nyní, v roce 2022, samozřejmě registrujeme další změny. Velmi výrazné dopady na celosvětové dění má již od roku 2020 pandemie nemoci covid-19. Dále pak v únoru 2022 ruská armáda zaútočila na území Ukrajiny. Obě tyto události ovlivnily kromě zdravotnictví a politiky také každodenní život zaměstnanců v organizacích a připomínají nám, že je potřeba se soustředit nejen na jejich pracovní výkon, ale také na jejich duševní zdraví.

Na konec úvodu do této problematiky je důležité zmínit, že psychologický kapitál rozhodně **není** jediným konceptem popisujícím duševní zdraví v pracovním kontextu. Za zmínku stojí např. další z nich, **PERMA model** představený americkým psychologem Martinem Seligmanem. Je postaven na pěti základních prvcích well-beingu člověka. Jmenovitě jde o pozitivní emoce, zapojení, vztahy, význam a úspěchy. Seligman doporučuje aplikaci PERMA modelu na pracovišti, aby došlo k podpoře pozitivního pracovního prostředí, což nakonec povede ke spokojené a produktivní pracovní síle (Seligman, 2014). Dalším konceptem je **model kontinua duševního zdraví**, který pomáhá manažerům např. při identifikaci zdrojů stresu mezi zaměstnanci, podpoře zaměstnanců na jejich cestě k pozitivnímu myšlení, zvládnání psychických krizí nebo při pochopení toho, jak vůbec identifikovat symptomy duševního zdraví u sebe a u druhých (Keyes & Brim, 2002). Do třetice zmíníme ještě velmi známý koncept tzv. **flow** neboli plynutí maďarského psychologa Mihaly Csikszentmihalyi. Ten jej definoval jako duševní stav, při kterém je jedinec absolutně ponořen do nějaké činnosti tak, že ho v tu chvíli nezajímá nic jiného (Csikszentmihalyi, 2015). Bakker (2005) jej aplikoval na pracovní situaci a definoval jej jako krátkodobou zkušenost při práci, která se vyznačuje pohlcením činností, radostí z práce a vnitřní motivací.

Z popisů jednotlivých dalších konceptů duševního zdraví a well-beingu můžeme vidět na první pohled určitou podobnost mezi nimi. Všechny koncepty se zaměřují na podporu pozitivních charakteristik, tedy toho, co funguje. Pro účely této diplomové práce jsme se však rozhodli pracovat právě s psychologickým kapitálem.

1.1 Teoretické ukotvení konceptu

V následující kapitole se podíváme na teoretická východiska psychologického kapitálu, která nás navedou až k samotnému konceptu.

Na přelomu 20. a 21. století se začala formovat **pozitivní psychologie** jakožto nová vědecká disciplína. V roce 1999 se ve Spojených státech amerických uskutečnilo první společné setkání psychologů, již se hlásili k tomuto trendu. Právě tento rok je tedy často považován za přesný začátek pozitivní psychologie jako vědy (Slezáčková, 2010). O rok později vyšlo v časopise *American Psychologist* číslo věnované speciálně představení pozitivní psychologie jako nového směru, kde autoři upozornili na to, že se psychologie od 2. světové války soustředí pouze na duševní nemoci a dysfunkční chování spíše než na pomoc zdravým jedincům k optimálnímu fungování, či dokonce pocitům štěstí (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seligman jako jeden z hlavních představitelů pozitivní psychologie ji definuje jako vědu, která se má zaměřovat na pochopení duševně zdravých lidí – jejich well-beingu, produktivity, naplňování lidského potenciálu atp. (Seligman et al., 2005). Přesto však nevidí absenci duševní nemoci jako ekvivalent vzkvétání (*flourishing*, termín Martina Seligmana) a vedení naplněného života. Pozitivní a negativní konstrukty si můžeme představit jako dvě různá kontinua spíše než opačné konce stejného kontinua. Z toho nám vyplývá, že by se pozitivita a pozitivní jevy měly studovat nezávisle na negativním perspektivách. A to se také děje. Od doby položení základů pozitivní psychologie uplynula dlouhá doba, během které byly publikovány stovky výzkumných článků, a vznikl dokonce specializovaný časopis *Journal of Positive Psychology* (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Proud pozitivní psychologie se tak skutečně odlišil od velkého množství populární literatury, která často také hovoří o síle pozitivního myšlení, odemykání lidského potenciálu atp. (Luthans et al., 2007).

Ačkoliv to není zřejmé zcela na první pohled, i prostředí pracovních organizací, oddělení lidských zdrojů, se často zaměřují na to, co je s lidmi špatně, jak napravit a doplnit jejich slabá místa. Zde je tedy také namístě využít poznatky pozitivní psychologie a obrátit se spíše směrem k optimálnímu fungování zaměstnanců (Luthans et al., 2007).

Kromě pozitivní psychologie má však využití pozitivní perspektivy v oblasti psychologie práce a pracovních organizací ještě další zastřešující koncept, jenž je anglicky označen jako *Positive Organizational Scholarship* (dále pouze **POS**). Jde o hnutí vytvořené výzkumnou skupinou na University of Michigan, které se soustředí na dynamiku vedoucí k

výjimečným organizačním výkonům. Zabývají se fenomény, jako je např. rozvoj silných stránek jedince, vytváření odolnosti a podpora vitality, a jejich cílem je spojit a zastřešit všechny dosavadní pozitivní proudy v kontextu pracovních organizací (Cameron et al., 2003).

Z přínosů POS čerpá tzv. **pozitivní organizační chování** (*Positive Organizational Behavior*, zkratka **POB**). POB se zabývá studiem a aplikací pozitivně orientovaných silných stránek a psychologických schopností lidí v organizacích. Ovšem tyto stránky a schopnosti musí být současně **měřitelné** a efektivně vedoucí k lepšímu výkonu na pracovišti (Luthans & Church, 2002). Tato kritéria splňují čtyři proměnné (self-efficacy, resilience, naděje a optimismus), kterými se budeme ještě dále zabývat. Vizí autorů je odvrátit svět pracovních organizací od soustředění se pouze na negativní jevy, přičemž ale zároveň nechtějí skrze ty pozitivní vést zaměstnance pouze k vyššímu výkonu. Usilují o rozvoj a efektivní řízení zaměstnanců, které zároveň přispějí ke zvyšování well-beingu a realizaci osobního potenciálu zaměstnanců (Bakker & Schaufeli, 2008).

POS i POB se bezpochyby doplňují, ovšem POS se spíše soustředí na makro, organizační úroveň, zatímco POB na mikro, individuální úroveň (Luthans et al., 2007). Z podstaty našeho výzkumného záměru je pro nás důležitější druhý zmíněný koncept. Psychologický kapitál je totiž vydělený z pozitivně organizačního chování.

1.2 Složky psychologického kapitálu

Výše jsme představili teoretické základy, ze kterých vzešel psychologický kapitál. V této části se tak dostaneme k detailnějšímu představení jednotlivých faktorů psychologického kapitálu.

Již jsme zmiňovali, že jde o pozitivní psychologický vývojový stav jedince, který se skládá ze čtyř faktorů: self-efficacy, optimismus, naděje a resilience. Je důležité zmínit, že psychologický kapitál je tzv. pozitivní **konstrukt vyššího řádu**. Propojuje jednotlivé faktory ne pouze přidáním jednoho k druhému, ale spíše synergisticky. Výsledný dopad rozvoje psychologického kapitálu na výkon a postojevé výsledky je tedy vyšší než v případě, že by se rozvíjely jednotlivé kategorie izolovaně. Autoři psychologického kapitálu často používají přirovnání známé z gestalt psychologie, že celek je více než suma částí (Luthans et al., 2015).

„Příkladem interakce faktorů psychologického kapitálu by bylo, že nadějeplné osoby, které mají cesty k dosažení svých cílů, budou více motivované a schopné překonat

nepřízeň osudu, a tudíž budou odolnější. Sebevědomí lidé budou schopni přenést a uplatnit svou naději, optimismus a odolnost vůči konkrétním úkolům v konkrétních oblastech svého života. Resilientní člověk bude zběhlý ve využívání adaptačních mechanismů nezbytných pro realistický a flexibilní optimismus. Self-efficacy, naděje a resilience psychologického kapitálu mohou zase přispět k optimistickému vysvětlujícímu stylu prostřednictvím internalizovaného vnímání toho, že člověk má vše pod kontrolou. To jsou pouze příklady mnoha pozitivních výsledků, které mohou vyplynout z interakce mezi faktory psychologického kapitálu“ (Luthans et al., 2007, s. 19).

Mechanismus, kterým je psychologický kapitál vytvořen, využívá i řada jiných fenoménů z oblasti psychologie práce a organizace. Např. Judge & Bono (2001) se zabývali tzv. základními rysy sebehodnocení. Jde podle nich o široký dispoziční rys, jenž je tvořen dalšími čtyřmi rysy: sebevědomím, self-efficacy, místem kontroly a emoční stabilitou. Ve svých studiích pak autoři prokázali, že tento jimi navržený konstrukt má vztah k pracovní spokojenosti a pracovnímu výkonu. Neznamená to však, že by zavrhlí jednotlivé komponenty samy o sobě. Sebevědomí stále uznávali jako validní konstrukt, pouze ho současně postavili do další role v konstruktu vyššího řádu.

V tuto chvíli by bylo dobré zmínit, jakým způsobem autoři psychologického kapitálu vybírali jednotlivé psychologické zdroje do tohoto konstruktů. Proč zrovna resilience, self-efficacy, optimismus a naděje? Luthans et al. (2015) vytvořili kritéria, kterými musely všechny faktory projít, aby mohlo dojít k jejich začlenění do konceptu:

- Podložení vědeckou teorií a výzkumem.
- Existence validní měřící metody.
- Jde o stav, nikoliv rys (tím pádem je otevřen vůči změnám a vývoji člověka).
- Pozitivní dopad na chtěné postoje, chování a především výkon.

Díky otevřenosti jednotlivých faktorů vůči změnám a vývoji chápeme celý psychologický kapitál jako charakteristiku, která je **tvárná** a **měnitelná**, a lze ji tak efektivně **rozvíjet** a **trénovat**. Na základě těchto premis také autoři deklarují, že psychologický kapitál dokáže zachytit a rozpoznat vývoj člověka **od skutečného já k možnému já** (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Self-efficacy, optimismus, naděje a resilience je čtveřice nejčastěji využívaných komponent psychologického kapitálu napříč všemi výzkumy (Nolzen, 2018). Přesto však

i sami autoři nepopírají, že by nebylo možné k psychologickému kapitálu přidat ještě další komponenty, jako např. kreativitu, flow, mindfulness, trénink vděčnosti, odpuštění, emoční inteligenci atp. (Luthans et al., 2015). My v této práci však pracujeme s „klasickou“ verzí psychologického kapitálu, mimo jiné také z důvodu existence validních měřících metod. Autoři kritické analýzy a psychometrického zhodnocení psychologického kapitálu také upozorňují na nutnost postupovat velmi obezřetně a metodicky při potenciálním koncepčním vývoji (Dawkins et al., 2013).

V následujících podkapitolách představíme krátce jednotlivé komponenty zvlášť. Zaměříme se nejen na teoretická východiska, ale vztáhneme vždy téma i přímo k osobě leadera. Dále představíme strategie, kterými lze jednotlivé oblasti u lidí rozvíjet. V neposlední řadě také zmíníme dílčí výzkumy zaměřené na využití těchto teoretických poznatků v kontextu pracovních organizací.

1.2.1 Self-efficacy

Self-efficacy přivedl do povědomí odborné i laické veřejnosti Albert Bandura (1997) v rámci své sociálně kognitivní teorie. Ve zkratce můžeme říct, že termín označuje jedincovu **důvěru v sebe sama** – ve schopnost mobilizovat svou motivaci, kognitivní kapacity a aktivitu, jež potřebuje k úspěšnému dokončení nějakého úkolu (Stajkovic & Luthans, 1998). Lidi můžeme rozdělit do dvou kategorií: s vysokou a nízkou mírou self-efficacy. U těch z první skupiny můžeme pozorovat víru ve vlastní schopnosti dle definice výše. Tito lidé věří, že jsou schopni zvládnout vše, co jim nejen pracovní život nachystá za problémy a překážky. Co se týče úkolů, často sami aktivně vyhledávají ty obtížnější, avšak jsou si stále jisti tím, že je nakonec zvládnou vyřešit. Naopak druhá skupina lidí, s nízkou úrovní self-efficacy, na tom s řešením náročných situací není tak dobře. Velmi často si tito lidé připadají bezmocní, vnímají to tak, že nejsou schopni kontrolovat, ba ani svými vlastními silami měnit to, co se jim děje. Při setkání s problémem se u nich nezřídka objeví rezignace, a to bez nějakého velkého předchozího snažení (Plháková, 2007).

Bandurova sociálně kognitivní teorie popisuje lidské fungování jako dynamický systém složený z recipročních vztahů mezi těmito třemi oblastmi: kognice a osobnostní charakteristiky jedince, chování a prostředí. Jako na specifický druh lidského fungování můžeme pohlížet také na leadership. V literatuře se tedy setkáváme se speciální kategorií self-efficacy věnované přímo leaderům – **leadership self-efficacy**. Jde o leaderovo přesvědčení, můžeme říct až víru, v jeho schopnost vést lidi (McCormick, 2001). Velkým

průlomem v této oblasti byla studie, do níž byli zapojeni vojenští kadeti. Studie měla dvě části. V té první 96 vojenských kadetů bylo ohodnoceno jejich profesory „vojenských věd“ (*military science*) z hlediska „leadership potenciálu“. Z výsledků vyplývá, že leadership efficacy je propojeno s oním hodnocením. Čím vyšší leadership efficacy, tím lepší hodnocení leadership potenciálu. Další část, jež se uskutečnila na letním leadership vojenském kempu, se pak zúčastnilo pouze 64 kadetů z původního počtu. V průběhu šestitýdenního výcviku byli kadeti pozorováni v různých leadership situacích nezávislými, objektivními pozorovateli, kteří posléze hodnotili jejich výkon (*performance evaluations*). Kromě nich hodnocení provedli také kolegové, kteří se navzájem pozorovali i v nestrukturovaných situacích a zároveň nadřízení (obě skupiny dávaly tzv. *leadership ratings*). Výzkumníci zjistili, že kadeti, kteří měli **vyšší úroveň leadership efficacy**, dostali od svých nadřízených, kolegů i objektivních pozorovatelů **pozitivnější hodnocení** (Chemers et al., 2000). Tyto výsledky jsou často v monografiích zobecňovány na všechny leadery – leaderi s vyššími skóry self-efficacy jsou viděni jako více efektivní (Chemers et al., 2000 citováno v Riggio, 2018, s. 339). Vzhledem k povaze výzkumu, který byl prováděn ve velmi specifickém prostředí, však bylo potřeba takové závěry brát jen s omezenou validitou. K podobným závěrům však došel

i výzkum zaměřený na organizační leadery. V této studii výzkumný tým zkoumal leadership self-efficacy ve vztahu k manažerově motivaci pokoušet se o změny. Navrhli model self-efficacy, jenž se skládá z následujících částí: udávání směru, získání závazku následovatelů a překonávání překážek na cestě ke změně. Skrze využití tohoto modelu na vzorku 150 manažerů (a celkem 415 přímých zpráv o nich od podřízených) byl nalezen pozitivní vztah mezi dvěma prvními dimenzemi modelu a leadership pokusy o změnu. Leaderi, kteří skórovali vysoko v prvních dvou dimenzích, byli podřízenými skrze své pokusy vnímáni jako lepší leaderi (Paglis & Green, 2002).

Naopak k nepotvrzení souvislosti došlo v první studii mezi leadership efficacy a výkonem, který se netýkal leadershipu (*non leadership performance*). Stejně tak v jiném výzkumu nedošlo k potvrzení hypotézy, že leaderovo self-efficacy přímo předpovídá výkon skupiny (*group performance*), ale souvisí s tím, jak leaderi vnímají výkonnostní schopnosti jejich skupin. Toto vnímání pak souviselo s tzv. kolektivním efficacy následovatelů vzhledem k aktuálnímu úkolu, který plnili. Jinými slovy, když měl leader vyšší skóre v leadership efficacy, vnímal svou skupinu jako schopnější. To pak ovlivňovalo efficacy skupiny směrem k jejich úkolu. Kolektivní efficacy pak předpovídalo skupinový výkon. Zdá

se tedy, že vztah leadership efficacy a výkonu není tak přímočarý, jak by se mohlo zdát, ale přesto hraje velkou roli (Hoyt et al., 2003). Studie z roku 2010 po rešerši dostupné literatury na téma leadership efficacy dospěla k závěru, že leaderi s vyššími skóry leadership efficacy dosahují vyšších výsledků, a to jak na rovině individuálního výkonu, tak v rovině podniku a inspirování svých následovatelů k vyšším skórum kolektivní efficacy a následně výkonu (Paglis, 2010).

Na úrovni nejen leadera, ale celé organizace metaanalýza ukazuje, že existuje souvislost mezi self-efficacy a pracovním výkonem zaměstnanců (Stajkovic & Luthans, 1998), který, jak jsme ukázali výše, je přes kolektivní efficacy ovlivňován také leaderovým self-efficacy (Hoyt et al., 2003). Dále studie využívající intervenci založenou na rozvoji self-efficacy prokázala zvýšení angažovanosti a zlepšení pracovního výkonu (na populaci studentů). Zároveň se v jejich studii však neobjevil vliv self-efficacy na snížení rizika syndromu vyhoření, což určitě stojí za povšimnutí (Bresó et al., 2011).

Na předchozích řádcích jsme ukázali, jak mohou být vyšší hodnoty self-efficacy pro leadery a pro organizaci prospěšné. Nyní bychom rádi představili možnosti rozvoje. Bandura (1997) navrhuje rozvoj self-efficacy prostřednictvím pěti psychologických procesů: zvládnutí úkolů, zástupné učení a modelování rolí, sociální přesvědčování, pozitivní zpětná vazba a fyziologické a psychologické nabuzení (*arousal*). V dostupné literatuře věnující se psychologickému kapitálu se často můžeme dočíst, že k rozvoji vlastního psychologického kapitálu můžeme zkoušet různá cvičení komunikačních dovedností, což dle Salanové a Ortegy-Maldonado (2019) odpovídá Bandurově pozitivní zpětné vazbě. Stejně tak se mohou využít cvičení prostřednictvím skupinové interakce, odpovídající sociálnímu přesvědčování z konceptu self-efficacy, nebo interakce s facilitátorem, které odpovídají modelování (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

1.2.2 Naděje

Do psychologického kapitálu byl zařazen také koncept naděje založený na teorii a výzkumu C. Ricka Snydera (2000 citováno v Salanova & Ortega-Maldonado, 2019, s. 88). Ten naději definuje jako **pozitivní motivační stav směřující k cíli**. Navrhuje dva primární kognitivní procesy, které se na naději podílejí: vůle-síla (motivace, energie zaměřená na cíl) a cesta-síla (cesta, plánování dosažení cíle). Můžeme si tedy naději představit jako v první řadě **stanovení nějakého cíle**, na což navazují další náležitosti jako uvažování o konkrétních cestách k cíli, zvažování různých postupů a výběr té nejefektivnější cesty. Ve chvíli

plánování však ale do procesu vstupuje také **vůle, motivace**. Nejvýrazněji se projevuje, právě když se objeví nějaká překážka. Naděje se pak projevuje jako vytrvalost. Vytrvalost v hledání alternativních řešení a cest, či vytrvalost v odstraňování překážky (Křivohlavý, 2004).

Výzkumy (Snyder, 1997 citováno v Peterson & Luthans, 2003, s. 27; Snyder et al., 2000 citováno v Peterson & Luthans, 2003, s. 27) ukazují, že nadějeplní jedinci jsou si více jistí vlastními cíli, oceňují pokrok na cestě směrem k cíli jako cíle samotné. Kromě toho si užívají interakce s ostatními lidmi a ochotně se přizpůsobují novým spolupracím. Jsou také méně úzkostní, především v prostředí, kde dochází k častému evaluování. Takové výsledky se zdají být přímo ideální charakteristikou pro leadery. Naději samotné, nikoliv součástí POB, se zaměřením přímo na leadery se však mnoho výzkumů nevěnuje (S. J. Peterson & Luthans, 2003).

Přestože se nám nepodařilo dohledat studie zdůrazňující důležitost naděje přímo u leaderů, představujeme zde alespoň přínosy konstruktů naděje pro zaměstnance a potažmo celou organizaci. Naděje se svými dvěma kognitivními procesy je velmi důležitá v dnešním světě práce, ať už kvůli motivaci sebe sama, kvůli zvládnutí množství autonomie, které zaměstnanci od organizací dostávají, nebo kvůli nepředvídatelnosti dnešního světa (Luthans, Youssef, et al., 2007). Bylo výzkumně prokázáno, že naděje souvisí s pracovním výkonem (Luthans et al., 2006) či pracovní angažovaností (Othman & Nasurdin, 2011; Karatepe, 2014). Někteří autoři udávají, že právě zvyšování pracovní angažovanosti ovlivňuje naděje i již zmíněný pracovní výkon (Ozyilmaz, 2019). Je také pravděpodobné, že se naděje společně s resiliencí podílí na lepším zvládnutí konfrontace se stresujícími událostmi v práci (Othman & Nasurdin, 2011).

Vzhledem k tomu, že se naděje vztahuje k cílům, v literatuře věnující se psychologickému kapitálu bylo navrženo několik různých aktivit na zlepšování vytyčování cílů (*goal design*). Jednou z nich je např. tzv. SMART systém navrhování cílů, kdy cíl musí být specifický (*specific*), měřitelný (*measurable*), dosažitelný (*achievable*), relevantní (*relevant*) a časově ohraničený (*time-bound*). Dále byla pro hladší dosažení cílů navržena metoda „krokování“ (*stepping*), kdy se výsledný hlavní cíl rozdělí na několik dílčích, menších cílů. V neposlední řadě lze také zmínit aktivity, jež učí jedince navrhovat cíle tak, aby odpovídaly jejich osobním hodnotám a výzvam. Všechny tyto aktivity spadají do společné kategorie cvičení podporujících první z kognitivních procesů, tedy vůli a motivaci

(Luthans, Youssef, et al., 2007). Na druhém zmíněném kognitivním procesu se podílí aktivity zaměřené na osvojení si orientace na postup, spíše než orientace na vyhýbání se v situacích, kdy se objeví nějaká překážka. V těchto aktivitách se navrhuje alternativní cesty, nebo se trénuje pozitivní „sebemluva“ (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

1.2.3 Optimismus

Třetí komponentou psychologického kapitálu je optimismus. Ten se na první pohled jeví spíše jako dispoziční, a mohlo by se tedy zdát, že neodpovídá kritériím pro zařazení do psychologického kapitálu. Ovšem i optimistický styl vykládání životních událostí lze naučit. Martin Seligman (2006) o tom ostatně napsal celou knihu *Naučený optimismus*. Seligman chápe optimismus jako jedincův atribuční styl, tedy způsob, jakým jedinec přisuzuje příčiny pozitivním i negativním událostem, které ve svém životě zažívá. Tento atribuční, vysvětlující styl Seligman dělí na 3 dimenze. Dimenze **permanence** se vztahuje k času a na jejích krajních bodech najdete na jedné straně stabilitu a na druhé dočasnost. Optimistický člověk má podle Seligmana tendenci přičítat svým úspěchům stabilní příčiny, a předpokládá tak, že se mu bude dařit i do budoucna. Zatímco neúspěch vyhodnocuje spíše jako dočasnou příčinu, jako aktuální nepovedený okamžik, který se nemusí v budoucnu opakovat. Druhá je dimenze **pervazivnosti** s krajními body specifická a univerzální. Člověk s optimistickým atribučním stylem vyhodnocuje pozitivní události jako univerzální. To znamená, že když se jim stane něco pozitivního v práci, rozšíří se jejich optimismus i na další oblasti jejich života, jako je rodina nebo volný čas. Naopak neúspěch si vysvětlují specificky a nerozšiřují ho do dalších oblastí. Poslední dimenze je **personalizace**, jež se pohybuje v rozmezích externalizace či internalizace, kdy optimistický jedinec úspěch vnímá jako něco s interními příčinami, kdežto neúspěch s příčinami externími, které nemohl sám ovlivnit.

Zkráceně řečeno optimismus je atribuční styl, při kterém jedinec přisuzuje událostem v jeho životě nějaké příčiny. Pozitivním událostem či úspěchům zpravidla přisuzuje stabilní, univerzální a interní příčiny. Těm negativním či neúspěchům pak dočasné, specifické a externí příčiny (Seligman, 2006). V psychologickém kapitálu je optimismus spojován s očekáváním pozitivních výstupů a s pozitivní atribucí událostí (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Na úrovni leaderů zopakujeme výzkum z vojenského prostředí, ve kterém se ukázalo, že optimismus vojenských kadetů (stejně jako leadership efficacy) souvisí s hodnoceným leadership potenciálem, kdy hodnocení prováděli profesori vojenských věd.

Kolumbijská studie, do které bylo zapojeno 90 manažerů malých firem, zjistila, že optimismus působí na všechny subškály inventáře leadership praktik (Leadership Practices Inventory), kam patří zpochybnění procesů a rozšíření rizik, inspirace sdílenou vizí, umožnění ostatním jednat, modelování cesty a povzbuzování (Juárez & Contreras, 2012).

Jestliže se podíváme na působení optimismu na zaměstnance, už Martin Seligman ve svém výzkumu optimismu zjistil, že tento konstrukt pozitivně souvisí s výkonem v práci, konkrétně s výkonem obchodních zástupců (Seligman, 2002). Dále bylo zjištěno, že dispoziční optimismus má nepřímo vliv na vyhoření zaměstnanců, jejich pracovní angažovanost či závazek k organizaci (Barkhuizen et al., 2014), nebo má také vliv na hodnocený výkon zaměstnanců (Luthans et al., 2005).

Strategie rozvoje optimismu učí jedince akceptovat svou minulost, ocenit přítomnost a být sebejistý do budoucna. Aktivity, které s tímto mohou pomoci, jsou „sebemluva“, nebo také ABCDE model, což je kognitivní strategie řešení negativních životních událostí. Člověk si musí uvědomit onu negativní událost (*adversity*), přesvědčení, která má člověk sám o sobě (*beliefs*), reálné následky (*consequences*), dále pak rozporovat osobní negativní přesvědčení (*dispute*) a aktivně podniknout kroky k překonání negativní události, neúspěchu (*energize*) (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

1.2.4 Resilience

Resilience je v psychologickém kapitálu definovaná jako schopnost člověka **odrazit se od nepříznivých událostí**, konfliktů či dokonce pozitivních událostí, směrem k pokroku a zvýšené odpovědnosti. Stejně jako ostatní složky psychologického kapitálu se i resilience dá naučit (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Co se týče resilience u leadera, na základě dostupné literatury se zdá, že existuje přímý vztah mezi stresem z jeho práce a jeho schopností zůstat resilientní i při delším kontaktu s nepříznivou událostí (Ledesma, 2014). Jiná studie pak poukazuje na souvislost určitých druhů chování leadera a resiliencí jeho následovatelů (Salehzadeh, 2019). Resilientní zaměstnanci pak dosahují vyšších skóre v dotaznících pracovní angažovanosti (Mache et al., 2014).

Jako u všech komponent psychologického kapitálu, i pro rozvoj resilience existují jisté strategie rozvoje. Mají za cíl vybavit jedince realistickým a objektivním vnímáním negativních událostí a naučit ho ideální reakce v období nezdaru. Aktivity se mohou zaměřit

na zvýšení silných stránek jedince, což lze docílit např. zvyšováním jedincovy reflexe a komunikačních dovedností. Zároveň se ale aktivity mohou zaměřovat i na snižování rizikových faktorů. V takovém případě aktivity zahrnují vizualizaci, předpovídání a plánování překážek tak, aby se jim jedinec dokázal proaktivně vyhnout, pokud v budoucnu nastanou. Na druhou stranu mohou takové aktivity zahrnovat i trénink zvládacích strategií jedince (*coping strategies*), strategií založených na řešení problému nebo trénink manažerských dovedností. Poslední oblastí, na kterou se aktivity zaměřené na rozvoj resilience zaměřují, je zvyšování adaptivního vnímání procesů ovlivnění nepříznivých událostí. Tam se pak trénuje kognitivní přerámování negativní události, např. skrze ABCDE model, který jsme již popisovali (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019). Z jiného úhlu pohledu, konkrétně neurovědeckého, se na rozvoj resilience dívá Tabibnia (2020), která kromě jiného ve svém článku představuje tripartitní model budování resilience. Jde o takové tři cesty k odolnosti: **regulace negativních emocí, podpora a budování pozitivních emocí a překračování sebe sama** (sebe transcendence).

Vliv tréninku na rozvoj resilience však nemá v porovnání se self-efficacy a optimismem dostatečnou empirickou podporu (Forbes & Fikretoglu, 2018). Tento závěr potvrzuje i metaanalýza zabývající se efektem různých intervencí na resilienci. Zde se potvrdilo, že intervence mají sice malé, ale **signifikantní dopady**, avšak bohužel s časem jejich **efekt mizí**. Pro udržení „vyššího skóru“ v resilienci je potřeba dané aktivity neustále praktikovat. Tato metaanalýza zároveň poskytuje ještě další zjištění, a to, že účinnější jsou formáty „jeden na jednoho“, jako např. **koučování**, spíše než skupinové aktivity (Vanhove et al., 2016). Koučování jako účinný nástroj při rozvoji resilience potvrzují i další dílčí výzkumy (Grant et al., 2009). Jiní pak vyzdvihují schopnost koučování leaderů působit pozitivně v období krize a problémů, ve kterém leader zpracovává zkušenost s koučem a experimentuje s řešeními. Zároveň ale koučování působí i v dlouhodobém měřítku, jelikož se leader skrze tuto techniku dozvídá něco o sobě, což mu může pomoci z dlouhodobého hlediska (Smith, 2015).

1.3 Měření psychologického kapitálu

Aby mohli autoři ověřit svoji původní domněnku, tedy že psychologický kapitál jako celek je více než jen suma jednotlivých částí (self-efficacy, resilience, optimismu a naděje), museli přijít také s metodou měření. Na začátku totiž používali pouze standardizovaná měření jednotlivých částí, což nevypovídalo o psychologickém kapitálu jako celku (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Existuje několik nástrojů pro měření psychologického kapitálu. Jedním z nich je **Psychological Capital Questionnaire (PCQ)**, sebeuposuzovací dotazník, který autoři vytvořili syntézou několika již dříve publikovaných validních metod na měření jednotlivých komponent. Pro každou ze čtyř komponent psychologického kapitálu vybrali šest položek. Celkem se tedy jedná o 24 položkový dotazník (Luthans, Avolio, et al., 2007).

Tato metoda se však pro praxi ukázala jako zbytečně časově náročná, a proto došlo k její revizi. V nové, kratší verzi **PCQ-12** byla psychometricky ověřena účinnost následujícího rozložení položek: čtyři položky naděje, tři položky resilience, tři položky self-efficacy a dvě položky optimismus (Luthans et al., 2015). Dotazník využívá šestibodovou škálu Likertova typu, ve které 1 = „vůbec nesouhlasím“ a 6 = „naprosto souhlasím“ (León-Pérez et al., 2016). Proces, během kterého byly z PCQ vybrány položky do PCQ-12, byl založen na hodnotách faktorových nábojů získaných z jedné studie s jedním výzkumným vzorkem (Avey et al., 2011). Tento přístup hodnotí někteří autoři jako nebezpečný, jelikož data získaná z jednoho výzkumného vzorku nemusí být konzistentní s dalšími potenciálními vzorky (Widaman et al., 2011 citováno v Djourova et al., 2018, s. 95).

PCQ-12 je metoda v anglickém jazyce, existují však studie, které se snažily ověřit psychometrické vlastnosti této metody po přeložení. V jedné španělské studii využili mechanismus tzv. zpětného přeložení, při kterém dva výzkumníci přeložili metodu z anglického jazyka do španělského a rodilý anglicky mluvící výzkumník pak jejich překlady přeložil zpět do angličtiny. Rozdíly, které se objevily, dali k diskuzi dalším, nezávislým odborníkům, kteří ve sporných případech došli k nějakému konsenzu. Takto přeložený dotazník pak výzkumníci administrovali 798 zaměstnancům jedné španělské firmy. Výsledky poskytly dobrou úvodní podporu pro využití PCQ-12 ve španělštině – metoda prokázala uspokojivou vnitřní konzistenci a reliabilitu. Při srovnání s předchozími, anglickými, studiemi regresní analýzy také ukázaly, že psychologický kapitál je pozitivně spojen s pracovní angažovaností a negativně s pracovním vyhořením a psychickou nepohodou. Jde však o výsledky, které opravdu poskytují pouze úvodní podporu využití této metody, pro konečné doporučení by bylo potřeba replikovat studii na reprezentativním vzorku španělské populace, čerpat z longitudinálních dat a využít více zdrojů informací (León-Pérez et al., 2016). Pro účely naší práce bylo však vhodné tento počín s jazykovou adaptací zmínit.

Považujeme za velmi důležité zmínit, že existují také studie, které nedochází ke stejným výsledkům jako autoři výše zmíněných metod (PCQ a PCQ-12). Jde především o studie zpochybňující faktorovou strukturu dotazníku PCQ a funkci jednotlivých položek, tak jak je navrhli autoři (Djourova et al., 2018). Faktorová struktura PCQ se skládá ze čtyř faktorů odpovídajících jednotlivým složkám psychologického kapitálu (self-efficacy, naděje, optimismus a resilience), a také jednoho faktoru vyššího řádu, kterým je psychologický kapitál (Luthans, Youssef, et al., 2007). Studie potvrzující tuto strukturu však často opomíjí komparaci tohoto modelu s dalšími, alternativními modely, což je standardní postup při ověřování faktorové validity (Djourova et al., 2018). Ve validizačních studiích se tedy opakovaně objevují i případy, kdy faktorová struktura neodpovídá původní čtyřfaktorové (Dudášová, Procházka, et al., 2021). Dudášová et al. (2021) udávají jako příklady třeba pětifaktorovou strukturu v portugalské studii (Rego et al., 2010), jednofaktorovou strukturu v čínské studii (Cheung et al., 2011) nebo třífaktorovou strukturu v indické studii (Sahoo & Sia, 2015). Právě autoři poslední studie přemýšlejí nad možnými příčinami tohoto nesouladu a zmiňují možný vliv kulturních rozdílů (Sahoo & Sia, 2015). Jak jsme se zde pokoušeli naznačit, v dosud existujících studiích nepanuje shoda o faktorové struktuře dotazníku PCQ (a potažmo i PCQ-12, jehož faktorová struktura také vychází řadě autorům odlišně, viz např. Djourova et al., 2018). Dudášová et al. (2021) upozorňují na důležitost zjistit, zda je nesrovnalost ve faktorové struktuře způsobena špatnou adaptací metody v jednotlivých studiích nebo psychometrickými nedostatky metody jako takové.

Vraťme se ale k původní faktorové struktuře, na niž navázali i autoři vytvářející další metody měření, jako je např. **Compound Psychological Capital Scale (CPC-12)**. Při vytváření této metody dospěli Lorenz a kolegové (2016) ke stejné faktorové struktuře jako autoři prvních metod, tedy čtyři komponenty self-efficacy, naděje, optimismus a resilience identifikovali jako subkomponenty konstruktů vyššího řádu, který vysvětluje další varianci v datech. Tato metoda je však unikátní svým zaměřením nejen na psychologický kapitál, ale také související jevy, s nimiž se můžeme na pracovišti setkat (např. pracovní spokojenost, organizační závazek atp.). I tato metoda má ovšem svá psychometrická úskalí. Ve validizační studii CPC-12 autoři zjistili, že metoda dobře nerozlišuje mezi self-efficacy a resiliencí. Nahradili proto položky resilience, které nebyly formulovány správně v souladu s definicí resilience jako jednoho z faktorů psychologického kapitálu. Nové položky pak sytily lépe faktor resilience, čímž zlepšily faktorovou validitu revidované verze CPC-12, již autoři označili CPC-12R (Dudášová, Procházka, et al., 2021).

Poslední metodou, kterou krátce zmíníme, je **Implicit Psychological Capital Questionnaire (I-PCQ)**. Jde o semiprojektivní metodu, kdy administrátor zadává respondentovi tři situace z kontextu práce v organizaci. Respondent má za úkol vymyslet ke každé ze situací příběh. Po každém příběhu dostane navíc dotazník obsahující osm popisů postav z příběhů. Na každý popis má respondent zareagovat skrze sedmibodovou škálu v rozmezí „opak je pravdou“ po „velmi pravdivé.“ Na základě těchto odpovědí pak administrátor provádí vyhodnocení. Autoři této metody si chválí její nejednoznačnost pro respondenta. Díky tomu je možné, že odpovědi respondenta nejsou tak ovlivněny sociální desirabilitou jako se velmi často v dotaznících stává (viz dále kapitola 1.5) (Harms & Luthans, 2012). Pro potřeby naší práce stačí vědět, že tato metoda existuje a vzhledem k její odlišnosti od metody PCQ-12, kterou využíváme ve výzkumné části, se nebudeme dále zabývat jejím vyhodnocováním.

1.4 Výzkumy psychologického kapitálu

V této kapitole představíme výzkumy i souhrnné metaanalytické studie, jež se zabývají souvislostí psychologického kapitálu a dalších proměnných z kontextu pracovních organizací. Zaměříme se nejen na obecnou rovinu, tedy přínosy pro zaměstnance či organizaci, ale také přímo na psychologický kapitál u leaderů. V neposlední řadě se pak budeme zabývat výzkumy efektivity programů, jež psychologický kapitál mohou rozvíjet.

1.4.1 Vztah psychologického kapitálu a dalších proměnných

Co se týče vztahu psychologického kapitálu a dalších proměnných, poznatky shrnuje jedna z metaanalýz, jež zahrnuje 51 nezávislých studií (s celkovým počtem 12 567 zaměstnanců). Výstupy z ní autoři shrnuli do následujících kategorií (Avey et al., 2011):

- **žádoucí postoje zaměstnanců**

Metaanalýza zahrnuje výzkumy zabývající se vlivem psychologického kapitálu na postoje a přístup zaměstnanců. Patří sem např. **spokojenost** v práci, **závazek k organizaci** a taky **well-being**. Základní myšlenkový pochod, který se objevuje na pozadí zkoumání vlivu psychologického kapitálu na tyto proměnné je následující: zaměstnanci, již skórují výše v dotaznících PCQ, očekávají, že se jim v práci přihodí dobré věci (tj. optimismus), věří, že oni sami jsou zodpovědní za svůj vlastní úspěch (vědomí vlastní účinnosti a naděje), a jsou více odolní vůči neúspěchům (resilience) v porovnání se zaměstnanci s nižšími skóry v dotaznících zaměřených na psychologický kapitál. Autoři metaanalýzy tedy prozkoumali

tyto vztahy a zjistili, že jsou **signifikantní** (korelační koeficienty mezi psychologickým kapitálem a jednotlivými žádoucími postoji se pohybují od $r = .48$ do $.57$) (Avey et al., 2011).

- **žádoucí chování zaměstnanců**

Kromě žádoucích postojů a přístupů zaměstnanců se metaanalýza zabývala také žádoucími chováními. Konkrétně se zaměřila na tzv. **chování organizačního občanství** (*organizational citizenship behavior*) (Avey et al., 2011). Jde o popis takového chování, při kterém zaměstnanec dobrovolně a rád vykonává činnosti nad rámec své pracovní náplně (Tian et al., 2020). Výsledky ukázaly, že tento fenomén s psychologickým kapitálem zaměstnanců **pozitivně souvisí** (korelační koeficient $r = .45$) (Avey et al., 2011).

- **výkon zaměstnance**

Speciálně ve vlastní kategorii pak autoři posuzovali také vztah mezi psychologickým kapitálem a **výkonem** zaměstnance, který se také ukázal jako pozitivně **signifikantní** ($r = .26$). Výkon jako takový byl však ve studiích operacionalizován různě – některé braly v potaz pouze sebeposuzovaný výkon ($r = .33$), jiné výkon posuzovaný nadřízeným ($r = .35$) a poslední pak objektivní výkon posuzovaný např. prodejními výsledky ($r = .27$). Jak je ale patrné z korelačních koeficientů, na výsledcích se rozličné pojetí neodrazilo (Avey et al., 2011).

- **nežádoucí postoje zaměstnanců**

Výzkumy psychologického kapitálu se neomezují pouze na pozitivní fenomény. V ohnisku jejich zájmu je také negativní vztah mezi psychologickým kapitálem a nežádoucími proměnnými, jako jsou např. nežádoucí postoje zaměstnanců. Do této kategorie autoři zařadili **cynismus vůči změnám**, **stres** v práci a **úzkost**. Mezi všemi zmíněnými a psychologickým kapitálem se projevila **signifikantní negativní korelace** ($r = .29$ až $.49$) (Avey et al., 2011).

- **nežádoucí chování zaměstnanců**

V poslední kategorii, nežádoucí chování, se autoři zaměřili na **deviace**, kde se opět objevil **silný negativní vztah** mezi psychologickým kapitálem a deviací ($r = .42$) (Avey et al., 2011).

Výše rozebraná metaanalýza poskytuje základní přehled proměnných, se kterými má psychologický kapitál nějaký vztah. Shrnuje nám tedy důvody, proč je dobré se jím

v organizaci zabývat. Vzhledem k jejímu staršímu datu je však vhodné zmínit i další studie uskutečněné v posledních letech.

V těchto studiích se potvrdil např. vliv psychologického kapitálu na **inovativní chování zaměstnanců**, kdy tento efekt byl dokonce větší než klima organizace podporující inovace (Hsu & Chen, 2015). Letošní studie z hongkongského prostředí také naznačuje, že může existovat souvislost mezi psychologickým kapitálem a **řešením problémů** (výzkum však byl prováděn v oblasti sociální práce, což není přímo organizační kontext) (Ho & Chan, 2022). Dále byl objeven pozitivní efekt psychologického kapitálu na **pracovní spokojenost a výkon** (Abbas et al., 2014). Jiná studie pak zjistila, že existuje vztah mezi psychologickým kapitálem a pracovní **angažovaností**, která dále předpovídá zvýšení pracovního výkonu (Alessandri et al., 2018). Z oblasti duševního zdraví byla nalezena negativní asociace psychologického kapitálu se **syndromem vyhoření** (Leon-Perez et al., 2016).

V českém prostředí vznikla přehledová studie dosavadních výzkumů na téma psychologického kapitálu. Mimo jiné jsou zde shrnuty i nedostatky metod měření psychologického kapitálu a návrh možného rozšíření psychologického kapitálu v České republice i do dalších, neorganizačních oblastí, jako je např. školství a zdravotnictví (Dudášová, Vaculík, et al., 2021).

Na těchto stránkách jsme poskytli výčet oblastí, na něž může mít psychologický kapitál vliv. Většina studií se však zaměřovala na zaměstnance v obecné rovině. V další podkapitole tedy předložíme studie, které zmiňují důležitost psychologického kapitálu přímo u leaderů.

1.4.2 Psychologický kapitál u leaderů

Nyní se podíváme na výzkumy, které spojují psychologický kapitál přímo s leadery. Jde konkrétně o výzkumy zaměřené na vliv leaderova psychologického kapitálu na psychologický kapitál jeho následovatelů a dále o výzkum orientovaný na souvislost psychologického kapitálu s duševním zdravím leaderů.

Studie z čínského kulturního kontextu zahrnující 32 pracovních týmů (s celkem 32 leadery a 321 následovateli) říká, že leaderův psychologický kapitál má pozitivní vliv na psychologický kapitál jeho následovatelů. Tento vliv autoři vysvětlují skrze teorii sociální výměny (Chen et al., 2019). Dřívější studie zaměřená na tzv. globální leadery, kteří pracují v mezinárodním prostředí a často se se svými následovateli ani nepotkávají na pravidelné

bázi, však vliv psychologického kapitálu leaderů na jejich následovatele nepotvrdila. Sami autoři zmiňují, že je samozřejmě nutné stále myslet na to, že kvalita vztahu mezi leaderem a jeho následovateli hraje ve výzkumech tohoto typu roli (Story et al., 2013).

Procesy, které se odehrávají mezi leadery a jejich následovateli, jsou nepopíratelně velmi důležité. Pro optimální fungování leadera je ovšem také důležité jeho duševní zdraví. A právě na to se zaměřila poslední vybraná studie, v níž se ukázalo, že psychologický kapitál společně s mindfulness mohou leaderům posloužit jako psychologické zdroje, ze kterých mohou čerpat na podporu své duševní pohody (*mental well-being*) (Roche et al., 2014).

Jak je patrné z velikosti tohoto odstavce, nepodařilo se nám dohledat více studií spojujících leadership a psychologický kapitál. Pro účely naší práce je však tento rozsah dostačující – ukázali jsme, čím může psychologický kapitál posloužit přímo leaderům. V poslední podkapitole se zaměříme na výzkumy spojené s ověřováním efektivity programů rozvoje psychologického kapitálu, které jsou z hlediska naší výzkumné práce nejpodstatnější.

1.4.3 Možnosti rozvoje psychologického kapitálu

Již jsme si osvětlili, proč je dobré se psychologickým kapitálem zabývat, jaké jsou jeho dopady na další proměnné v životě zaměstnance i leadera. Zbývá představit, jakým způsobem je tedy možné psychologický kapitál u zaměstnanců rozvíjet. O některých intervencích zaměřených na jednotlivé oblasti psychologického kapitálu jste si již mohli přečíst v kapitolách 1.2.1 až 1.2.4. Nyní se však zaměříme spíše na jejich vědecké podložení.

Mezi nejznámější intervence pro rozvoj psychologického kapitálu patří tzv. Psychological Capital Intervence (dále jen zkratka **PCI**), tedy intervence navržené konkrétně pro rozvoj psychologického kapitálu. V pilotní a následující „první“ studii šlo o **dvouhodinové interaktivní tréninky**, jež byly naplněny aktivitami zaměřenými na rozvoj jednotlivých částí psychologického kapitálu pod vedením facilitátorů. Konkrétní náplň je ve studii popsána pouze rámcově, neposkytuje nám přesný přehled jednotlivých kroků. Avšak výsledky poskytly uspokojivé odpovědi, a tedy, že i krátké intervence mohou působit pozitivně na rozvoj psychologického kapitálu a zároveň mohou mít vliv i na pracovní výkon (Luthans et al., 2010). Tato metoda se pro svou popularitu dočkala také **replikační studie**. I zde se projevilo zlepšení mezi prvním a druhým měřením v celkovém psychologickém kapitálu i jeho jednotlivých komponentách, avšak s výjimkou resilience, kde se projevilo zlepšení až při třetím (tzv. *follow-up*) měření (Dello Russo & Stoykova, 2015).

V této práci se však nechceme omezit pouze na ověřování efektivitu PCI, proto zde představujeme také metaanalýzu shrnující více přístupů. Tato metaanalýza se snažila zachytit vliv jednotlivých intervencí na psychologický kapitál prostřednictvím studií, které splňovaly následující kritéria: „má experimentální design,“ „vzorek je sestaven z řad zaměstnanců či studentů,“ „předkládá data“ a „měření psychologického kapitálu je založeno na porovnání s kontrolní skupinou“. Z celkového množství nalezených studií (přes 3 tisíce) vybrali autoři do metaanalýzy pouze 41 z nich (Lupşa et al., 2020). Rozvoj psychologického kapitálu není vázán na nějakou jedinou intervenci, a proto zařadili autoři do metaanalýzy hned několik z nich: **PCI, pozitivně psychologické intervence, programy zaměřené na redukci stresu a programy vycházející z modelu JD-R** (pracovní nároky a pracovní zdroje). Poslední kategorií pak byly „ostatní intervence“ zaměřené buď na celý psychologický kapitál, nebo jen na jeho části. Když autoři spočítali účinnost intervencí, neobjevily se signifikantní rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi. Statisticky významný, ale malý efekt měly PCI intervence ($d = .26, k = 6, Z = 4.13, p < .001$), pozitivně psychologické intervence ($d = .27, k = 13, Z = 4.19, p < .001$) a intervence zaměřené na redukci stresu ($d = .36, k = 8, Z = 4.22, p < .001$). JD-R intervence neměly signifikantní efekt a z kategorie ostatní to pak byly efekty malé až střední ($d = 0.45, k = 10, Z = 7.11, p < .05$), bohužel však autoři nerozebírali dopodrobna, jaké různé druhy intervencí do této poslední kategorie zařadili (Lupşa et al., 2020).

V období sociální izolace získaly na popularitě online vzdělávací programy (resp. staly se pro mnoho organizací potřebou a jedinou možností vzdělávání). Ve dvou studiích (se 118 a 110 účastníky) se nepotvrdil rozdíl mezi PCI v online variaci a její klasickou prezenční verzí. Zdá se tedy, že i online prostředí je pro vzdělávání dostatečné. Mimo to také výsledky neprokázaly rozdíl mezi online PCI a tzv. mikro-učením (*micro-learning*), což je vzdělávací program, ve kterém je obsah rozdělen po menších částech do delšího časového úseku (Carter & Youssef-Morgan, 2022).

Psychologický kapitál lze rozvíjet i jinými způsoby než pouze skrze specializované programy. Existují studie, jež ověřují účinnost např. **intervence vycházející z koučování**. Existuje metaanalýza zabývající se efektem koučování na individuální přínosy v organizačním kontextu. Tato metaanalýza sice nezkoumá přímo efekt na psychologický kapitál, ale např. na well-being, který s ním souvisí (viz jiná metaanalýza Avey et al., 2011). Souhrnně metaanalytická zjištění naznačují, že koučovací intervence mají signifikantní

pozitivní efekt na všechny zkoumané kategorie, z nichž pro nás je nejdůležitější well-being s velikostí účinku $g = .46$ (Theeboom et al., 2014).

Nyní představíme studii, jež se zabývala přímo vlivem koučování na psychologický kapitál. Studie ze španělského kulturního kontextu ověřovala efekt krátkého koučovacího programu, vycházejícího z principů pozitivní psychologie (*positive psychological micro-coaching*). 35 účastníků, pracovníků v nevedoucích pozicích zařazených do experimentální skupiny (k tomu bylo ve studii 25 účastníků v kontrolní skupině) prošlo v průběhu pěti týdnů jedním skupinovým sezením a třemi individuálními koučovacemi sezeními. Cílem bylo pro každého účastníka, v souladu s přístupem zaměřeným na silné stránky (*strengths-based approach*, více o tomto přístupu v kapitole 2.3.2), definovat si specifický cíl pro osobní a profesní rozvoj. Výsledky ukazují, že naměřené hodnoty psychologického kapitálu jsou signifikantně vyšší nejen v měření bezprostředně po intervenci, ale i v měření po čtyřech měsících. Tím byla podpořena hypotéza, že i relativně krátké pozitivně psychologické koučovací programy mají vliv na vytvoření jedincových osobních zdrojů, jako je třeba psychologický kapitál (Corbu et al., 2021). Jiná studie, využívající v koučování zaměstnanců metodu GROW, došla k velmi podobným výsledkům, tedy že skrze koučování došlo ke zvýšení psychologického kapitálu (Fontes & Dello Russo, 2020).

Jako jeden z výsledků jiné španělské studie se prokázal také vliv koučovací intervence vedoucích pracovníků na jejich psychologický kapitál (Peláez Zuberbuhler et al., 2020). Tento výzkum však rozebereme v poslední části druhé kapitoly, která se věnuje leadershipu.

V této kapitole jsme čtenářům předložili přehled dosavadních výzkumů zaměřených na psychologický kapitál, čímž jsme ukázali, že se jedná o fenomén s rostoucí popularitou v akademické oblasti i praxi. Soustředili jsme se nejen na souvislost psychologického kapitálu s dalšími žádoucími proměnnými v pracovním prostředí, ale také na roli v leadershipu. Poslední část pak byla věnována výzkumům ověřujícím efektivitu intervencí, jež si kladou za cíl psychologický kapitál rozvíjet, stejně tak jako intervence navržená ve výzkumné části této práce.

1.5 Limity pozitivně psychologického výzkumu

Doteď jsme se v našem textu věnovali hlavně přednostem pozitivní psychologie a jejích aplikací. Je však důležité zmínit také jisté limity tohoto směru, jež se týkají většiny konceptů, které se z něj vyčlenily. Včetně psychologického kapitálu.

Řada výzkumů z oblasti pozitivní psychologie ověřuje své hypotézy pomocí **dotazníků**. Dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené ve většině na sebeposouzení osobních vlastností, postojů, názorů respondentů. Nejedná se tedy o nějakou objektivní metodu měření, jelikož je založená na introspekci konkrétního člověka, tedy schopnosti posoudit sám sebe a své vnitřní prožívání. Nejen z toho tedy plyne následující souhrn **nevýhod** dotazníkových metod zmíněných Svobodou et al. (2013):

- Úroveň schopnosti **introspekce** respondenta – každý člověk má úroveň schopnosti sebepozorování poněkud odlišnou. Zároveň se u někoho taky může objevit nedostatek sebekritiky či nadhledu.
- Dotazník předpokládá alespoň průměrný **intelekt** respondenta.
- **Zvýšená kontrola** toho, co o sobě respondent **přizná**, ve srovnání s ústní formou, která je méně kontrolovaná.
- **Nedostatek kontaktu** mezi respondentem a zadavatelem.
- **Sociální žádoucnost** – respondent sám sebe prezentuje ve společensky příznivějším světle. Tvůrci dotazníků se tomuto fenoménu snaží předcházet, ale stává se, že lidé dovedou po pár otázkách odhalit jejich princip a usměrnit své odpovědi tak, aby si přilepšili. Z toho plyne **malá validita** mnoha dotazníků.

Zde odbočíme ke konkrétní studii, jež se zabývala vztahem mezi sociální žádoucností a metodou měřící silné stránky člověka (Values In Action Survey of Character Strengths) vytvořenou Petersonem a Seligmanem (Peterson & Seligman, 2004). Z pěti faktorů, které metoda zjišťuje, některé se sociální žádoucností významně nesouvisely (např. intelekt a svědomitost), avšak **pozitivita** byla označena jako pozitivně související se žádoucností. Důvod, proč zde zmiňujeme právě tento faktor, je následující: položky, které ho sytí, se do značné míry týkají také tématu, které řešíme v této práci my. Jde konkrétně o: týmovou spolupráci, schopnost lásky, naději/optimismus, humor/hravost, entusiasmus/vitalitu (Macdonald et al., 2008). Na základě výsledků tohoto výzkumu se tedy zdá, že lidé mají potřebu upravovat své odpovědi směrem k těm sociálně příznivějším právě v oblasti pozitivních jevů v jejich životě.

- **Kategorizace odpovědí** – možnosti ano/ne/nevím atp. jsou často nedostačující, ale zároveň třeba i kategorie často/někdy/občas/trochu mohou být zase naopak nepřesně kvantifikovatelné a každý člověk si je vykládá trochu jinak (Peterson & Seligman, 2004).

- Mnohoznačnost a neurčitost některých otázek.
- Problém **dvojitého záporu** v českém jazyce – v některých dotaznících se setkáváme s výběrem ze dvou možností – ano, souhlasím a ne, nesouhlasím. Některá z položek v takovém dotazníku pak může znít např.: „Nemám problémy se svým nadřízeným.“ na což může respondent dát „ne“ ve smyslu, že nemá problémy, ale dotazník jeho odpověď vyhodnotí jako „ne“ ve smyslu, že nesouhlasí s tvrzením, a tedy problémy má (Svoboda et al., 2013).

Na druhou stranu není spravedlivé zmiňovat zde pouze negativní stránku dotazníků, protože mají také své klady. Jde o metody, které můžete velmi snadno zadat velkému množství lidí naráz, přičemž jednotlivé respondenty časově příliš nezatěžujete. Zprostředkují nám tak rychle mnoho údajů o osobnosti respondenta, které bychom třeba neměli možnost získat jiným způsobem. Vyhodnocení dotazníků je pak jasné, standardizované a často s ním může pomoci i nějaký počítačový program. S takovými kvantitativními daty je pak poměrně snadné manipulovat i dál, např. je statisticky vyhodnocovat (Svoboda et al., 2013).

Kromě častého využívání dotazníků můžeme zmínit i další limity pozitivně psychologických výzkumů. Fineman (2006) kritizuje pozitivní proudy a konkrétně POS a POB, z nichž vychází psychologický kapitál, kvůli jejich jednostrannému zaměření pouze na pozitivní zkušenosti a emoce. Podle něj nelze pozitivní a negativní emoce od sebe oddělovat, protože jsou vzájemně propojeny, a i negativně prožívané zkušenosti mohou ovlivnit naše chování v pozitivním směru (např. negativní stres v práci dokáže zlepšit naše pracovní výsledky). Fineman však ve své kritice jde ještě dál. Vyčítá pozitivním konceptům, že své ideologie staví na normách severoamerických, ve kterých se silně projevuje individualismus, optimismus a sebevědomí. Takové koncepty dle něj nejsou absolutně mezikulturně využitelné. Jako poslední zmíníme ještě jeho upozornění na tzv. temnou stránku positivity, kdy se organizace snaží a zaměřuje se na konkrétní „žádoucí“ projevy u svých zaměstnanců, čímž může (nevědomě) vyřadit z kolektivu ty, kteří do daných očekávání nezapadají.

Co se týče samotného psychologického kapitálu, jeho slabé stránky se týkají také především jeho metod měření. Rozebrali jsme je tedy již výše, přímo v kapitole 1.3 Měření psychologického kapitálu.

2 Leadership a možnosti jeho rozvoje

Druhá kapitola této diplomové práce se věnuje leadershipu se zaměřením na možnosti jeho rozvoje. Největší prostor je pak věnován koučinku jako nástroji rozvoje leadershipu. Ať si otevřete jakoukoliv knihu či článek věnující se tomuto tématu, s velkou pravděpodobností bude začínat nejméně jednou definicí leadershipu. Vymezit tento pojem totiž není vůbec jednoduchým úkolem. Již Stogdill (1974 citováno v Northouse, 2016, s. 2) zmínil, že existuje téměř tolik různých definic leadershipu, jako kolik je lidí, kteří se jej pokusili definovat. A přestože toho o leadershipu bylo napsáno tolik, zvláště přihlídneme-li k počtu knih a studií napsaných od roku 1974 do současnosti, začneme i my naši kapitolu definováním tohoto pojmu, aby bylo jasné, s jakou jeho verzí pracujeme v celé práci.

V našem pojetí nahlížíme na leadership jako na set **kompetencí**. Než se však zaměříme na samotné leadership kompetence, považujeme za důležité představit definici tohoto pojmu a pojmů jemu příbuzných. Slovo kompetence v kontextu pracovního prostředí označuje pozorovatelné **chování** úspěšných zaměstnanců. Ono chování je pak tvořeno jejich schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, ale také jejich motivací a osobnostními rysy. **Schopnosti** (*ability*) pak jsou **dispozice** pro vykonávání různých činností a zpravidla určují, do jaké míry je zaměstnanec možný se v dané činnosti rozvíjet. Naopak **dovednosti** (*skills*) se mohou měnit a zlepšovat v průběhu času. V poslední řadě můžeme vymezit i **znalosti** (*knowledge*), jež reprezentují naučené teoretické vědomosti. Z těchto řádků můžeme vyčíst, že kompetence **jsou** do určité míry **otevřené rozvoji** (Muchinsky & Howes, 2019).

Mezi leadership kompetence patří **inspirovat** lidi (resp. svůj tým), **zažehnout** a předat jim **vizi** budoucnosti, **motivovat** a **podporovat** je na cestě k požadovaným cílům (Armstrong, 2014). Leader by měl být schopen **vytvořit prostředí**, ve kterém všichni ví, co se od nich očekává, a cítí se odhodlaní dělat svou práci na maximum. Jak bylo naznačeno výše, nejde o vrozenou charakteristiku, je možné, a dokonce žádoucí leadership kompetence **cvičit a rozvíjet** (Osborne, 2015).

2.1 Exkurz do historie leadershipu

K samotné definici považujeme za vhodné zmínit také velmi stručně **vývoj pohledu** na tuto problematiku. Naším cílem však určitě není postihnout přesně celou historii leadershipu ani všechny proměnné, které s ním jsou spojené, to by totiž vydalo na několik samostatných knih.

Někteří lidé uvažují o leadershipu jako o fenoménu moderní doby, který je úzce spjat s firemním prostředím. Jiný úhel pohledu nás však přivádí k tomu, že leadership tu s námi

byl takřka odjakživa. Např. na Bibli, nejčtenější knihu světa, je možné nazírat také jako na sbírku případových studií o vedení lidí. Vezměme si třeba Mojžíše, který díky síle své vize a své oddanosti byl schopen vyvést svůj lid z nepříznivých podmínek Egypta do země zaslíbené (Woolfe, 2002). Z našeho pohledu je velmi prospěšné si uvědomit, že při definování leadershipu nemusíme hledat něco nového, převratného, ale stačí se inspirovat tím, co dobře známe.

Když se ale podíváme na teorie leadershipu v klasickém slova smyslu, je určitě potřeba zmínit **teorii rysů** (*trait theory*). Leadership je podle ní vysvětlitelný skrze **vlastnosti** (rysy) leaderů. Mezi takové rysy, které by leader v souladu s touto teorií měl mít, patří např. entuziasmus, sebevědomí, integrita, tvrdost, ale i vřelost (Armstrong & Stephens, 2008) – to ovšem není konečný výčet rysů leadera, jelikož každý autor seznam pojímá dle svého. Toto pojetí leadershipu se poměrně liší od ostatních přístupů, jelikož jsou pro něj důležité pouze specifické rysy leadera, kolem nichž probíhá celý leadership proces, a pomíjí různorodost situací, ve kterých se může leader ocitnout, nebo také následovatele leadera. Tento přístup nám přes své nedostatky poskytuje i nějaký základní přehled vlastností, jež by mohl leader mít. Můžeme tuto znalost pak využít při posuzování vhodnosti kandidátů na takovou pozici či při rozvoji již existujících leaderů – pomoci mu identifikovat a rozvíjet oblasti, ve kterých až tak nevyčnívá (Northouse, 2016). V roce 2001 se navíc objevila jakási částečná rehabilitace této teorie, jelikož Goleman publikoval svou knihu o důležitosti **emoční inteligence** v pracovním prostředí. Emoční inteligence je umění vcítit se do druhých a Goleman ji označil jako zásadní vlastnost leadera (Goleman, 2001 citováno v Armstrong, 2012, s. 5). Zde je důležité zmínit, že původními autory konceptu emoční inteligence jsou Salovey a Mayer. A přestože Goleman tento koncept vynesl svými knihami na výsluní popularity, potýká se stále s řadou problémů (McCleskey, 2014). Především je emoční inteligenci vytýkáno, že nemá: jednotnou definici, jednotné využití konceptu či metodu měření (Spector, 2005 citováno v McCleskey, 2014, s. 77). Tvrzení Golemana, že emoční inteligence je zásadní vlastnost leaderů (Goleman, 2001 dle Armstrong, 2012, str. 5), nebo že je dokonce důležitějším prediktorem úspěšnosti jedince a organizace nežli inteligenční kvocient (Goleman, 1995 citováno v McCleskey, 2014, s. 85) tedy lze brát jen s omezenou platností.

Proti teorii rysů se postavila **behaviorální teorie**, jež obrátila pozornost od vlastností k tomu, co leader ve své práci skutečně dělá. Výzkumy se v této době zaměřily na rozdíly v chování efektivních a neefektivních leaderů (Lussier & Achua, 2016).

S inovativními myšlenkami přišla např. **kontingenční teorie** leadershipu, která říká, že leader by měl mít schopnost porozumět situaci, ve které se nachází, a podle ní zvolit styl vedení (Fiedler, 1967 citováno v Armstrong, 2012, s. 7).

Dále pak za zmínku stojí také **situační teorie** leadershipu autorů Herseyho a Blancharda, kteří stanovili čtyři leadership styly, mezi kterými se leader má volně pohybovat v závislosti na situaci, ve které se nachází. Efektivní leader dokáže svůj leadership styl přiléhavě přizpůsobit situaci. Styly autoři vydefinovali následovně: delegativní, direktivní, podporující, koučující (1974 citováno v Armstrong, 2012, s. 7). Z názvů je patrné, že leadership se neskládá pouze z direktivních rozkazů, či naopak pečujících, podporujících slov. Teorie situačního leadershipu zdůrazňuje, že leader by si měl být jistý v obou rovinách – direktivní i podporující. Přizpůsobování svého stylu mu umožní setkat se s potřebami svých následovatelů. Jejich motivace a schopnosti se totiž také mění v závislosti na konkrétní situaci, konkrétním úkolu (Northouse, 2016). Tento přístup je rozhodně inovativní ve změně nazírání na proces leadershipu, navíc ve vztahu k této diplomové práci je zajímavé, že zmiňuje koučování jako jeden z leadership stylů. Kritici této teorii však vyčítají nedostatečné výzkumné podložení jejích tvrzení (Northouse, 2016).

Mezi další teorie, jež se soustředí kromě leadera také na jeho následovatele, patří tzv. **teorie cesty a cíle** (*path – goal theory*). Tato teorie se soustředí na způsoby, jakými leaderi mohou motivovat svůj tým, tak aby plnil určené cíle. K tomu také definuje čtyři leadership styly – direktivní, podporující, participující a na úspěch orientovaný styl. Tato teorie také přinesla něco nového, např. pohled více zaměřený na výkonnost zaměstnanců a jak ji leader může ovlivňovat, avšak má i své slabé stránky. Především to, že zahrnuje mnoho různých fenoménů, jejichž vzájemná propojenost není potvrzená výzkumy (Northouse, 2016).

V neposlední řadě můžeme představit také tzv. **teorii výměny mezi leaderem a členem** (*leader –member exchange theory*), jež dává do souvislosti leadera s jeho následovatelem (Armstrong, 2012), nebo **transformační** leadership, který je zaměřen na proces změny, inspiraci následovatelů skrze vizi a charisma leadera. Případně můžeme zmínit ještě další, novější přístup, pojmenovaný jako autentický leadership, protože se snaží o to, aby leader byl autentický, ve smyslu opravdový (Northouse, 2016).

Touto podkapitolou jsme chtěli ukázat, jakými proměnami pojetí leadershipu prošlo. V dnešním světě nejsme striktními zastánci jedné určité teorie, ale snažíme se vzít si z každé to nejlepší a inspirovat se. Teorie rysů nám dala nějaký začátek, první poznatky, díky kterým víme, jaké vlastnosti je vhodné u leaderů rozvíjet. Současně však víme, že není dobré se upínat pouze na tyto vlastnosti. Kontingenční a situační teorie nás totiž ujistily v tom, že

neexistuje jeden ideální, všeobecně platný leadership styl, ale vše záleží na mnoha různých faktorech. Díky nim tedy bereme v potaz nejen povahu leadera, ale také povahu úkolů, charakteristiky jednotlivců v týmu leadera, ale i týmu a organizace jako takových (Armstrong, 2012). Někteří autoři kategorizují tento přístup jako integrativní (Lussier & Achua, 2016).

2.2 Rozvoj leadershipu

Již dávno tedy neplatí přesvědčení, že leaderem se člověk musí narodit. Přestože někteří lidé mohou mít na první pohled přirozené charisma nebo jsou rození vizionáři, je velmi pravděpodobné, že i oni musí na řadě svých leadership kompetencích pracovat a rozvíjet je (Armstrong, 2014). Jak poznamenal Burgoyne (2010 citováno v Armstrong, 2014, s. 324): „Vůle vést je z velké části vrozená, ale schopnost dělat to dobře je z velké části naučená.“ V tuto chvíli tedy přichází na řadu otázka **rozvoje** leadershipu.

Některé organizace nahlíží na rozvoj leadershipu jako na ekvivalent manažerského rozvoje. Někde dokonce rozvoj leadershipu zcela nahradil ten manažerský. Armstrong se domnívá, že organizace nechávají své vedoucí pracovníky, aby manažerské dovednosti (např. plánování, vytváření strategie atd.) načerpali zkušeností, ale nechtějí podcenit rozvoj leadershipu (Armstrong, 2014). To dokládají i částky investované do jeho rozvoje – v USA bylo pro tyto účely využito v jednom roce odhadem deset miliard dolarů (Lussier & Achua, 2016).

Koncepce toho, co do rozvoje leadershipu patří nebo by mělo patřit, se podobně jako definice samotného pojmu poměrně liší. Někdo vidí rozvoj leadershipu jako rozvoj tzv. měkkých dovedností (*soft-skills*) skrze různé **edukační akce a programy** či **koučování** (Armstrong, 2014). Jiní autoři pak vnímají rozvoj jako mnohem širší a komplexnější problematiku, která na rozdíl od tradičních školení a workshopů zaměřených na určitou dovednost míří na méně strukturalizovaný cíl, jímž je příprava jedince i kolektivu na nepředvídané výzvy (Day, 2000 citováno v Day, 2011, s. 41).

Nyní představíme různá pojetí rozvoje leadershipu, která nám lépe ilustrují, jakými všemi směry by se rozvoj měl ubírat. Burgoyne (2010 citováno v Armstrong, 2014, s. 324) zahrnuje mezi možnosti rozvoje nejen klasické **vzdělávání, školení a rozvojové programy**, ale také **koučování a mentoring** leaderů. Dále podle něj mohou posloužit také **pracovní stáže** či různé **procesní změny na úrovni organizace** (např. změna firemní kultury, hodnot atp.). Posledním zmíněným bodem se nám do povědomí dostává jedna velmi důležitá věc. Ani sebelepší rozvojový program pro leadery nebude tak efektivní, pokud v něm nebude hrát

určitou roli i samotná organizace. Tím myslíme např. to, že bude **poskytovat leaderům dostatečnou podporu** a vytvářet optimální pracovní prostředí (Armstrong, 2014). Řada vedoucích pracovníků si právě na nedostatečnou podporu ze strany organizace stěžuje. Vadí jim, že jim není poskytován dostatek příležitostí k učení přímo při práci. Přičemž učení v práci, na své konkrétní pracovní pozici si spojují s tím, že při sobě mají nějakého mentora nebo jim jsou zadány náročné úkoly vyžadující nestandardní přípravu a postupy. To je však poměrně omezené vnímání toho, co může organizace poskytnout, aby leader rostl a zdokonaloval se. Ano, mentoring je určitě cenným nástrojem, zmiňovali jsme ho již o pár řádků výše, ale nejzákladnější nástroj potřebný k podpoře rozvoje a učení je **zpětná vazba** (Howard & Wellins, 2008 citováno v Day, 2011, s. 44). Jde o účinný nástroj, který může leaderům velmi jednoduše zprostředkovat informace o tom, jak se jim na jejich cestě rozvoje daří. Zpětná vazba dokáže zachytit nejen prostor pro další rozvoj (to, na čem by leader měl ještě zapracovat), ale také podpořit to, co dělá leader vhodně, což ho může motivovat, aby v budoucnu toto své chování dál využíval. Bohužel však velké množství organizací zpětnou vazbu nevyužívá vůbec, nebo pouze nárazově, velmi vágně nebo bez zaměření na specifické chování (Day, 2011; Casey, 2021).

Jiný pohled na rozvoj leadershipu je skrze **kompetence** leadera. Definici slova kompetence jsme poskytli již na začátku této kapitoly – rozšiřuje pojetí leadershipu nad rámec pouhého pozorovatelného chování leaderů o dimenzi kognitivní, afektivní a interpersonální (Bolden & Gosling, 2006). Set několika různých kompetencí je často označován jako **kompetenční model** (Campion et al., 2011), a právě ty mají velký potenciál využití při rozvoji leaderů. Je totiž možné využít je při identifikaci vzdělávacích potřeb leaderů a na základě toho sestavit vzdělávací plán (Vazirani, 2010). Kompetenční model může organizace získat třemi způsoby, kdy každý z nich má svá specifika:

- **Sestavit si vlastní** dle svých vlastních potřeb – organizace může sama vytvořit kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice. Přístupů, jak k takovému modelu dojít, je hned několik, např. propojení kompetenčního modelu s cíli organizace, využití klasického popisu náplně práce při identifikaci kompetencí, zapojení vedení organizace atp. Výhoda tohoto způsobu je bezpochyby v tom, že kompetenční modely jsou navázané přímo na konkrétní organizaci.
- **Využít již existující model** (tzv. kompetenční knihovny). Tento způsob využívá nějakého již existujícího modelu, který si velmi často organizace může zakoupit od poradenské firmy, případně ho dohledat v nějakých publikacích. Jeho výhodou je vysoká efektivita, jelikož zaměstnanci (včetně leaderů) si pouze vyberou kompetence

vhodné k jejich pozici. S tím se na druhou stranu pojí riziko, že tyto kompetence nevezmou „za své“, tak jako kdyby se podíleli na jejich vytváření. Dalšími výhodami je pak sjednocení jazyka napříč celou organizací – jedna kompetence bude vždy popsána stejně, a také zajištění, že zaměstnanci a leaderi neopomenou nějakou důležitou kompetenci.

- **Kombinace obojího** – organizace se inspiruje v kompetenční knihovně a jednotlivé kompetence si upraví dle svých potřeb, případně doplní dalšími (Campion et al., 2011).

Nepodařilo se nám dohledat metaanalytickou studii, která by zahrnovala průřez nejužitečnějšími kompetencemi pro leadery, proto alespoň popíšeme v obecné rovině, jak by měl popis jednotlivých kompetencí vypadat. Kompetence samy o sobě nejsou pro výkon dostatečné, pokud nejsou popsány ve formě chování (Vazirani, 2010). Zpravidla má kompetence nejprve **název** složený z několika málo slov. K němu je ale důležité doplnit také **definici** – neboli **popis** toho, jak se ta **kompetence projevuje na úrovni chování** přímo při práci. K tomu může být přiložen i popis úrovně odborné způsobilosti, jenž poukazuje na možné směry, kterými se ubírat při rozvoji kompetence (Campion et al., 2011). Pro lepší představu uvedeme konkrétní příklad z kompetence „řízení výroby“. Popis první až třetí úrovně: „má určitou odpovědnost za výrobní čísla, dosahuje výrobních cílů, stanoví výrobní cíle“ (Campion et al., 2011, str. 242).

Když pomineme úroveň jednotlivých kompetencí a zaměříme se na úroveň kategorizace, tedy na úroveň kategorií a typů různých kompetencí, kterými by měli leaderi disponovat, může nám posloužit např. studie zabývající se rešerší literatury tzv. globálního leadershipu sdružující leadery v mezinárodních organizacích či zapojených do mezinárodních projektů (definici splňuje i organizace zapojená do výzkumné části této práce). Tato studie identifikovala 3 hlavní typy kompetencí globálních leaderů:

- Dispozice pro rozvoj dalších charakteristik – např. sebeuvědomění, zapojení do osobního rozvoje a zvědavost.
- Mentální charakteristiky – optimismus, seberegulace, schopnost sociálního úsudku, empatie, motivace k práci v mezinárodním prostředí a kognitivní dovednosti.
- Žádoucí behaviorální kompetence – sociální dovednosti, dovednosti pro vytváření konexí a znalosti (Jokinen, 2005).

Ani kompetenční přístup se však neobejde bez kritiky. Jokinen (2005) zmiňuje nedostatek především longitudinálních studií potvrzujících relevanci různých kompetencí. Dále je

tomuto přístupu vyčítáno, že se přehnaně soustředí na jedince (resp. jeho kompetence) a podceňuje roli ostatních v organizaci (kolegové, podřízení atp.). Tím přenáší břemeno odpovědnosti za vše, co se v organizaci děje, na bedra leadera, protože když se objeví problém, měl by jen využít jiných kompetencí (Bolden & Gosling, 2006).

2.2.1 Změny leadershipu v době pandemie covid-19

V roce 2020 propukla na celosvětové úrovni pandemie nemoci covid-19, která svět práce výrazně ovlivnila. Zhruba od poloviny března 2020 bylo většině organizací doporučeno či dokonce nařízeno, aby přešly z práce v kancelářích na práci z domu. Tzv. home office se stal na několik měsíců novým normálem. Zaměstnanci se mohli scházet pouze prostřednictvím online platform, což bylo před pandemií typické spíše pro organizace s geograficky rozprostřenými týmy. Nizozemská studie ze začátku pandemie (zhruba do poloviny června 2020, kdy začalo postupné rozvolňování opatření) zahrnující celkem 748 odpovědí (z toho 30.5 % řadových zaměstnanců, 23.5 % nižší management, 27.7 % střední management a 18.4 % top management) zjistila skrze různé metody (lišil se výběr pro leadery – sebeposuzovací dotazník změn ve vedení, leadership pozice, hodnocení produktivity sebe, kolegů a podřízených v době online práce, a výběr pro zaměstnance – dotazník zaměřený na změny chování leadera, dotazník zaměřený na spokojenost s prací manažerů a hodnocení produktivity všech), že **manažeři** v této době vykazují signifikantně **méně kontroly** nad svými podřízenými a **více delegují**. Tento fenomén se projevil u všech manažerských skupin bez ohledu na jejich konkrétní pozici. Výsledky **zaměstnanců** jsou konzistentní s výsledky manažerů v oblasti kontroly, zažívali **pokles kontroly** ze strany manažerů. Avšak **nezaregistrovali** současně **více delegovaných úkolů**. Podřízení nižšího (prvoliniového) managementu dokonce zaznamenali pokles v delegování (Stoker et al., 2021). Další studie, tentokrát dánská, opět ze začátku pandemie (od poloviny března do poloviny května) se zabývala prožíváním zaměstnanců a manažerů v této době (zahrnuto bylo 1053 zaměstnanců a 290 manažerů). Ukázalo se, že obě skupiny hodnotily práci z domu jako **náročnější** než obvykle. Manažeři kromě toho pracovali také více hodin. Z kvalitativní analýzy jednotlivých odpovědí manažerů byly definovány následující zastřešující oblasti problémů, kterým manažeři čelí: **digitalizace procesů** (ne všechny úkoly je možné vyřešit z domova), **organizace práce** (potřebují více času na krizové řízení a celkovou reorganizaci práce), **vedení na dálku** (obtížné zůstat se všemi zaměstnanci v úzkém kontaktu, i co se týče např. jejich pocitů), **změna komunikace** (komunikace obecně je špatná, ochuzená o neverbální složku, ochuzená o neformální přenos informací např. v kuchyňce, vše je formálně

plánované pomocí online schůzek, zaměstnanci během nich však často dělají paralelně i jinou práci) (Kirchner et al., 2021). Jsme si vědomi toho, že nizozemské a dánské prostředí se liší od toho českého, ale omezení práce v kancelářích probíhalo v České republice v podobném časovém horizontu. Tyto studie tedy slouží jako popis změn, se kterými se potýkali manažeři v době první vlny koronaviru, což je jedno z období, ve kterém probíhal také první sběr dat této diplomové práce.

Covid-19, jak je patrné i z textu výše, způsobil velmi specifickou, globální zdravotní a ekonomickou krizi, na niž se nebylo možné předem připravit tréninkem nebo předchozí zkušeností. Ideální by bylo v této situaci využít výzkumně podloženou teorii krizového vedení, avšak dle Balasubramanian a Fernandes (2022) jsou tyto snahy stále ve stádiu zrodu. Většina studií, jež se snaží popsat leadership kompetence v období krize, je založená na osobních názorech a jednotlivých kazuistikách. Zmínění autoři se tedy během srpna a září 2020 pokusili dát dohromady **rešerší** dostupné literatury informace ohledně **zkušeností** s touto konkrétní **pandemií** a zároveň i z **literatury** věnující se **krizovému leadershipu** ve smyslu obecnějších krizí. Na základě takto vyhledaných informací potom vytvořili vlastní model krizového leadershipu, jenž zahrnuje **sedm klíčových dimenzí**:

- Soucit a péče – leader se zajímá o své zaměstnance i ve smyslu jejich well-beingu.
- Otevřenost a komunikace – leader je transparentní ohledně toho, co se zrovna v dané krizi děje.
- Adaptibilita – pandemie covid-19 přinesla změny na denní bázi, leader je schopen se adaptovat na tuto nejistotu, ale zároveň nezůstává pouze v módu „přežití“, ale uvažuje i o tom, jaké to bude po krizi.
- Resilience a odvaha – leader vnímá neúspěch jako dočasný, jde zaměstnancům příkladem ve svém vnímání krize, kterou se nenechá zastrašit.
- Rozhodnost – leader je schopen se velmi rychle rozhodnout, tak jak to vyžadují změny v době krize.
- Spolupráce – leader je schopen do svého rozhodování začlenit i ostatní stakeholdery.
- Posílení postavení zaměstnanců – leader oceňuje návrhy svých následovatelů, podněcuje otevřenou diskuzi atp.

K ověření tohoto modelu krizového leadershipu vytvořili 24 položkový dotazník s odpověďmi Likertova typu, který vyplnilo 323 participantů z celkem 22 zemí světa. Po provedení psychometrických měření se ukázalo, že mezi sedmi konstrukty je to soucit a péče, jež vysvětluje nejvyšší rozptyl krizového leadershipu ($\beta = .981, p < .001$). Následuje

resilience a odvaha ($\beta = .970, p < .001$), otevřenost a komunikace ($\beta = .967, p < .001$), zmocnění zaměstnanců ($\beta = .958, p < .001$), rozhodnost ($\beta = .954, p < .001$), adaptibilita ($\beta = .952, p < .001$) a nakonec spolupráce ($\beta = .940, p < .001$). Rozdíly mezi jednotlivými konstrukty nejsou dramatické, dá se říct, že všechny jsou součástí krizového leadershipu. Výsledky této studie podporují argument, že krizový leadership vyžaduje zapojení opravdu všech různých kompetencí spíše než orientaci na jedno či dvě konkrétní chování. Avšak sami autoři přiznávají, že tento model by bylo v dalších výzkumech vhodné prověřit, případně upravit a nahradit některé konstrukty (Balasubramanian & Fernandes, 2022). My zde představujeme tento model především z důvodu poukázání na možné **kompetence**, na které by se měli leaderi zaměřit **v obdobích krize**.

2.2.2 Současné nedostatky v rozvoji leadershipu

Již jsme výše zmínili, že řada organizací dostatečně nevyužívá nástroje rozvoje leadershipu, které jsou velmi dostupné (např. zpětná vazba). S tím se pojí daleko komplexnější problém. Některé organizace vidí rozvoj leadershipu jako „problém“, jenž se dá vyřešit jednorázovým vzdělávacím programem. A více mu nevěnují pozornost. To je však nesprávný pohled na věc – vzdělávací program může poskytnout nové vědomosti či dovednosti, ale ve skutečnosti nejvíce záleží na tom, jak se změní budoucí leaderovo chování či rozhodování v situacích reálného vedení lidí (Day, 2011).

Když se pak podíváme na samotné programy v obecné rovině, i tam lze najít jisté nedostatky. Jde především o způsob evaluace těchto programů. Přestože Kirkpatrickův čtyřstupňový model hodnocení vzdělávání zaměstnanců byl vytvořen před mnoha lety, jeho rozdělení evaluace na reakce, vědomosti, chování a výsledky nepoužívají zdaleka všichni. Často totiž při evaluaci vzdělávacího programu zůstanou pouze u reakcí – jak se lidem aktivita líbila, někdy se posunou na úroveň vědomostí a dělají znalostní testy, ale opomenou úroveň chování (zda se opravdu chování leadera změnilo – tuto informaci lze zjišťovat např. interview s podřízenými, pozorováním atp.) nebo výsledků (lze zjistit srovnáním před a po programu atp.) (Day, 2011). Toto je přetrvávající problém, jenž se objevil již v metaanalytické studii zaměřené na účinnost manažerských a leadership rozvojových programů z let 1982 až 2001. Většina programů se soustředila především **na rovinu vědomostní**. Avšak např. studie s výzkumným designem, ve kterém se zaměřili pouze na jednu skupinu a porovnávali výsledky pretest – posttest, jež jsou pro účely naší diplomové práce nejzajímavější z důvodu podobnosti s naším výzkumným designem, vykázaly velkou velikost účinku nejen v rovině vědomostní ($ES = 1.37$), ale i v rovině behaviorálních změn,

kdy se posuzovala změna výkonu kvantifikovaného pomocí skóre ($ES = 1.01$) (Collins & Holton, 2004). Ovšem dle některých autorů nejsou dostatečné ani behaviorálně založené programy (vycházející třeba z behaviorálních kompetenčních modelů), jelikož během vzdělávacího programu nedojde k zakořenění nových návyků a vzorců myšlení. K tomu je zapotřebí opakování přímo v praxi, v kontextu skutečného pracovního života, a kontinuální podpora někoho dalšího. Tyto problémy vzdělávacích programů, školení a workshopů lze kompenzovat koučováním jako intervencí založenou na zkušenostním učení v reálném pracovním světě (Ellam-Dyson et al., 2019). Koučování a jeho přednostem i nedostatkům se budeme věnovat v následujících podkapitolách.

Ještě předtím, než se zaměříme na koučování, bychom se rádi vyjádřili také k ověřování efektivity vzdělávacích programů při rozvoji leadershipu. Téma leadershipu a jeho rozvoje je stále více populární, avšak výzkumně ne ještě zcela dobře uchopené a probádané. V budoucích výzkumech by se měli odborníci zaměřit především na longitudinální studie s více metodami sběru dat (např. dotazníky, interviews...), jež mohou poskytnout lepší vhled do změn v širším časovém rámci (Day, 2011).

V této kapitole jsme se snažili čtenáři přiblížit rozvoj leadershipu, jak ho pojmají jednotliví autoři, co všechno do této problematiky spadá. Zaměřili jsme se detailněji na přístup rozvoje skrze leadership kompetence, kde jsme ukázali možnou změnu v kompetencích v souvislosti se změnami světa za koronavirové krize. Zároveň jsme zmínili nedostatky rozvoje leadershipu na poli aplikačním v praxi i na poli výzkumném při ověřování jeho efektivity. V další kapitole se budeme věnovat pouze jedné z možností rozvoje, kterou je koučování.

2.3 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu

V předchozí podkapitole jsme se věnovali rozvoji leadershipu v obecné rovině. Zmínili jsme, že je možné ho rozvíjet pomocí formálních školení a vzdělávacích akcí s využitím zpětné vazby, ale také skrze koučování. Na tento specifický druh rozvoje se teď více podíváme.

Koučování je přístup, který koučovaným osobám pomáhá rozvíjet jejich dovednosti, znalosti a skrze toto působení může ovlivnit i jejich výkon. Především kvůli poslední zmíněné vlastnosti se v literatuře objevuje koučování hlavně ve vztahu **leader – následovatel**, kdy leader svým koučovacím přístupem, při kterém např. klade silné otázky nebo deleguje úkoly, **zvyšuje výkon členů ve svém týmu** (Armstrong, 2012). Výhodou

tohoto přístupu je pak především to, že leader **nevnucuje** členům svého týmu žádná **svá řešení** a svůj způsob práce, ale pomáhá jim, aby si byli schopni se situací poradit sami. Návodnými otázkami kouč stimuluje koučované, aby dokázali přemýšlet za hranice pomyslného rámce obvyklých řešení a postupů (*think outside the box*) (Černohorský, 2020).

To byla pouhá ukázka benefitů využití koučování v praxi leadera. Pro účely této práce je důležitější věnovat se tomu, jak může koučování pomoci k rozvoji samotnému leaderovi. Kouč totiž může tento proces značně urychlit (Osborne, 2015) skrze zážitkový a individualizovaný přístup k rozvoji leadera, jenž je postaven na **budování kompetence** stanovování a **dosahování** krátkodobých i dlouhodobých rozvojových **cílů** (Abel & Nair, 2015 citováno v Yarborough, 2018, s. 49) se zaměřením také na činnosti nezbytné k dosažení těchto cílů (Kets De Vries, 2005). Mezi takové cíle může patřit např. **pochopení** různých **leadership** stylů **chování** a dopadů tohoto chování v osobní i organizační rovině, naučení leadera **reflektovat** své zkušenosti a **využívat** nově získané **poznatky** v budoucnosti (Yarborough, 2018).

Stanovení cíle a cesta za ním vyvolává u většiny lidí pozitivní pocity a motivuje je. Jsou však i lidé, u kterých naopak stanovení cíle a s ním spojený závazek, může způsobit paniku či úzkost. Na první pohled se tedy může zdát, že je pro někoho tento přístup nevhodný. Avšak i negativní pocity klienta přináší do koučovacího procesu podnětnou informaci, se kterou se dá dále pracovat a zlepšovat jeho výkon (Biswas-Diener & Dean, 2007).

Koučování leaderů by mělo kromě klasického stanovování cílů reflektovat i změny v roli leaderů, která se za posledních pár desítek let stala mnohem komplexnější vlivem nejistoty v dnešním (nejen pracovním) světě. Při práci s leaderem by měl tedy kouč brát v potaz tento posun a pomoci mu s jeho seberozvojem, ale i rozvojem druhých. Měl by ho povzbuzovat a pomáhat mu v porozumění následujících oblastí:

- Vzájemné vztahy na pracovišti a jejich souvislosti, jež ovlivňují organizaci.
- Leaderova vlastní role při ovlivňování systémů kolem sebe (např. svých podřízených).
- Způsob, jakým systém kolem leadera ovlivňuje jeho samého (Ellam-Dyson et al., 2019).

Ke koučování existuje mnoho různých přístupů, z nichž každý má své specifické silné stránky (Yarborough, 2018). Naším cílem v této práci není představit precizně všechny možné přístupy, zaměříme se tedy pouze na techniky a výzkumy, jež jsou podstatné pro výzkumnou část této práce.

2.3.1 Techniky koučování

Jak bylo výše popsáno, přístupů, procesů a technik, které je možné během koučování využít, je nepřeberné množství. My se však zaměříme pouze na ty podstatné pro naši práci.

Technika, jenž je ve světě koučování hojně využívaná, se nazývá **GROW model**. Jedním z autorů je Sir John Whitmore, který ji představil v prvním vydání svojí knihy o koučování v roce 1992 (Whitmore, 2009). Tato technika poskytuje jakési zarámování celého **procesu** koučování a skládá se z následujících částí:

- **Cíl** (*goal*) – vyjasnění cílů, kterých chce koučovaný dosáhnout, což determinuje zaměření koučování.
- **Realita** (*reality*) – zvýšení povědomí o současném stavu, v němž se koučovaný nachází.
- **Možnosti** (*options*) – identifikace a zhodnocení dostupných možností, podpora brainstormingu a přemýšlení o řešeních.
- **Vůle** (*will*) – pomoc koučovanému nastavit si další kroky, tzv. akční plán (Whitmore, 2009).

Sir John Whitmore nebyl výzkumníkem a akademikem, tudíž jeho poznatky a posléze vytvořená technika vychází především z jeho zkušeností a jednotlivých pozorování z praxe. V současné době se můžeme setkat s různými úpravami této techniky – např. namísto *options* uvádí autoři populární literatury *obstacles* ve smyslu překážky na cestě k cíli a namísto *will* dávají *way forward*, čímž označují směřování do budoucna. To je jeden z důkazů, že každý z koučů si tuto techniku upravuje trochu k obrazu svému (*The GROW Model of Coaching and Mentoring*, n.d.).

Po nějaké době byla technika doplněna o další dva kroky, především kvůli absenci návazné práce mezi jednotlivými sezeními. Z tohoto důvodu doplnil Grant ke stávajícímu GROW modelu ještě dva kroky – **posouzení** (*review*) a **zhodnocení** (*evaluate*) získaných poznatků a akcí, jež koučovaný od posledního sezení získal a prožil. A přestože je tato část

velmi důležitá, neměli by ji dle autora věnovat kouči více než deset minut. Tento model je pak označován jako **RE-GROW** (Grant, 2011).

2.3.2 Koučování pozitivního leadershipu

Tato práce se zabývá koučováním pozitivního leadershipu. Jak vyplývá z názvu, jde o intervenci, která je založena na teoretických východiscích, zásadách a technikách koučování a pozitivně psychologických intervencí (Pelzer et al., 2021).

Koučování a pozitivní psychologie jsou dvě různé oblasti, které se od sebe mohou vzájemně v mnohém inspirovat a doplňovat se. Pozitivní psychologie je aplikovaná věda, která nabízí teorie, intervence i systémy hodnocení, jež mohou být využity právě i v koučování. Výhodné na této kombinaci je, že pozitivní psychologie není dogmatická, a tedy lze ji tedy využít dohromady s již existujícími přístupy v koučování (Biswas-Diener & Dean, 2007). Konkrétně tento druh koučování zaměřuje svoji pozornost více na silné stránky jedince, na psychologický kapitál, motivaci, well-being a angažovanost zaměstnanců (Pelzer et al., 2021). Pozitivní zaměření, na kterém leaderi pracují společně s koučem na koučovacích sezeních, mohou posléze využít ve své praxi při uplatňování **pozitivního leadershipu**. Pozitivní leadership má potenciál působit jak na jednotlivce (zejména následovatele leadera), ale také na organizaci jako celek. Výsledky studií zaměřených na toto téma tedy pro větší přehlednost rozdělujeme do těchto dvou kategorií:

- Přínosy pozitivního přístupu leadera v rovině následovatelů

Na **úrovni jednotlivců** leader může ovlivnit well-being svých následovatelů např. tím, že jim dopřává dostatek svobodných rozhodnutí, čímž stimuluje jejich angažovanost, která dává vzniknout více pozitivním emocím. Chování podněcující pozitivní emoce zvyšuje také jasnost očekávání mezi leaderem a zaměstnancem a příležitosti pro osobní rozvoj a naplnění zaměstnanců, čímž se zvyšují také příležitosti pro úspěch organizace. Naopak při využívání negativního posílení sice může dojít v krátkodobém hledisku k navýšení finančního zisku, ale vede postupně ke snížení kreativity a zapojení zaměstnanců, což organizaci finančně zasáhne z dlouhodobého hlediska. Tyto závěry vycházejí z přehledu studií The Gallup Organization (Harter et al., 2003).

Někteří autoři nepracují přímo s pojmem koučování pozitivního leadershipu, a přesto jejich výzkumy z pozitivní psychologie vychází. Jde např. o **koučování založené na silných stránkách jedince** (*strenghts-based coaching*), jednu z možných aplikací pozitivní

psychologie, protože se zaměřuje na to, co již klient má, a funguje to. Využití silných stránek a talentu jednotlivce (leadera) je další z přístupů, který je možné v koučování využít. Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je podpořit klienta v uvědomění, že on sám disponuje zdroji, kterými může ovlivňovat dění kolem sebe a možné problémy, jež v práci nastanou. Do tohoto procesu však samozřejmě vstupuje také ono pracovní prostředí. Dá se očekávat, že příležitost využít své silné stránky a experimentovat s nimi budou mít spíše leaderi v organizacích, kde je prostředí spíše pohostinné než nepřátelské (Biswas-Diener & Dean, 2007).

- Přínosy pozitivního přístupu leadera v rovině organizace

Na **úrovni organizace** tento přístup pomáhá leaderům řídit **produktivitu i profitabilitu**. Ve studii provedené v organizaci z finančního sektoru se ukázalo, že pozitivní postupy jsou významně spojeny s finanční **výkonností** a **klimatem** na pracovišti. Pozitivně tyto postupy ovlivnily také **fluktuaci** zaměstnanců a **hodnocení** efektivity vedoucích pracovníků. I přes počáteční skepsi výzkumníků, že ve finančním prostředí budou mít pozitivní postupy jen malý význam, byla jimi výkonnost organizace ovlivněna. Druhá studie týchž autorů se pak odehrávala ve zdravotnickém sektoru. Zde vliv pozitivních intervencí pozorovali dva roky a mimo pozitivního vlivu na pacienty (jejich vyšší spokojenost) se zjištění týkala také klimatu na pracovišti a zvýšení **manažerské podpory**. Pozitivně psychologické praktiky, které se ve zdravotnictví ukázaly jako nejvíce prediktivní, byly např. podpora respektu, integrity, trénink vděčnosti, odpuštění atp. Tyto optimistické výsledky je však nutno brát s notnou dávkou rezerv – studie mají své limity. Např. malý výzkumný vzorek obou studií, ve finančních službách byla data zpřístupněna jen částečně a v kódované podobě, stejně tak ve zdravotnictví se výzkumníci nedostali k informacím ze všech oddělení. Další intervenující proměnnou může být také to, že všechny zapojené organizace měly samy zájem naučit se a implementovat pozitivní praktiky, což je může odlišovat od jiných (Cameron et al., 2011).

Na uplynulých řádcích jsme vysvětlili, co si vůbec pod pojmem pozitivní leadership představit a jak ovlivňuje chod organizací. Nyní se vrátíme opět více ke koučování a rozebereme studie, jež se zabývaly ověřováním jeho efektivity v kontextu leadershipu.

Nejzásadnější pro výzkumnou část naší práce je španělská studie Peláez Zuberbuhler a jejích kolegů (2020), které se zabývaly **vlivem intervence leadershipu založeném na koučování** (*coaching-based leadership intervention*) **na psychologický kapitál**, pracovní

angažovanost a výkon. Intervence se skládala ze skupinového workshopu na principu coaching-based leadershipu a individuálních koučovacích sezení rozložených do třech měsíců. Princip využitý v koučování vycházel z výše popsaného RE-GROW modelu. Do studie bylo zařazeno 41 vedoucích pracovníků (vyššího a středního managementu) a 41 dalších bylo v kontrolní skupině. Výsledky naznačují, že intervenční program měl na leadery vliv nejen v oblasti osvojení si leadership dovedností založených na koučování, ale také v oblasti jejich psychologického kapitálu, pracovní angažovanosti a in- a extra- rolového výkonu.

1.3.3 Přínosy a úskalí koučování

Metaanalýza zahrnující 17 studií zaměřených na koučování v kontextu pracovních organizací (zahrnuti byli interní i externí kouči, ne však koučování na úrovni manažer – podřízený a tzv. peer coaching mezi kolegy) prokázala **pozitivní efekt koučování** na celkové **výsledky organizace**, avšak s nízkou velikostí účinku ($d = .36$). Velkou velikost účinku zaznamenali výzkumníci při analýze efektu na **individuální výsledky** ($d = 1.24$). Do této kategorie byly zařazeny např. výsledky finanční, ale také úspěšnost při dosahování nastavených cílů v organizaci a celková produktivita zaměstnance. Při detailnější analýze zjistili také, že mezi moderátory velikosti účinku hraje roli, zda je kouč interní nebo externí (s větším efektem pro **interní** kouče), či to, že nehraje roli počet koučovacích sezení či délka koučovací intervence. Výsledky této metaanalýzy naznačují, že koučování může být efektivním nástrojem rozvoje, především toho individuálního. Sami autoři však zdůrazňují, že je potřeba se více zaměřit na výzkum v této oblasti z důvodu nedostatku systematických vědeckých studií zaměřených na efektivitu koučování na pracovišti (Jones et al., 2015).

Tím se přesouváme do oblasti úskalí. Osobnost kouče je v procesu velmi důležitá, a proto je třeba, aby organizace věnovala jeho výběru dostatek času. Jestliže si totiž zvolí někoho, komu na cíli koučovaného či organizace nezáleží, může být taková negativní zkušenost velmi finančně i časově nákladná (Kets De Vries, 2005). Organizace by měly hledět na to, zda má kouč **dostatečné zkušenosti** (Osborne, 2015). To ovšem někdy nemusí stačit. V České republice není profese kouče legislativně ukotvena. Živnostenský zákon přímo tuto profesi nerozeznává (zákon č. 455/1991 Sb.). Ze strany státu tedy neexistují ani žádné oficiální požadavky pro její výkon (např. povinné vzdělání či výcvik). Částečně tuto zodpovědnost přejímají mezinárodní organizace sdružující kouče, které tyto požadavky definují ve svých etických kodexech. Zmíníme zde dvě takové organizace: The International Coach Federation (ICF) a European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Kouči, kteří

chtějí být součástí těchto uznávaných organizací, musí dané podmínky splňovat a řídit se stanovenými etickými principy při své práci.

Problematické může koučování být i v oblasti výzkumné. Jelikož se jedná o vysoce individualizovaný proces, který je proměnlivý, není jednoduché měřit a kvantifikovat jeho účinnost (Osatuke et al., 2017).

Výzkumná část

V teoretické části práce jsme se zabývali tématy jako je leadership, koučování jako nástroj rozvoje leadershipu a psychologický kapitál. Nyní se dostáváme do fáze, kdy tyto pojmy propojíme s výzkumnou částí. Postupně se zaměříme na popis výzkumného problému, výzkumného souboru, informací o zpracování dat a z něj plynoucí výsledky. Závěrem pak samozřejmě poskytneme také interpretaci těchto výsledků.

3. Výzkumný problém, cíle výzkumu

Tato diplomová práce se věnuje působení koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů. Koučování pozitivního leadershipu (dále jen koučování) je intervence vycházející z pozitivní psychologie, jež se zaměřuje na pozitivní leadership styly, které pak následně mohou ovlivňovat např. well-being v organizaci.

Podářilo se nám dohledat studie s velmi podobnými intervencemi, které také vychází z pozitivní psychologie a jejích principů. Jde např. o tzv. *coaching-based leadership*, přístup, jež školí manažery v oblasti koučinku tak, aby byli sami schopni navazovat se svými zaměstnanci pozitivní vztahy, poskytovat jim podporu a pomáhat jim při identifikaci a dosahování cílů. Výzkum zabývající se tímto přístupem zjistil, že intervenční program pro manažery ovlivnil jejich koučovací dovednosti a měl také mimo jiné vliv na jejich psychologický kapitál (Peláez Zuberbuhler et al., 2020).

Psychologický kapitál je další z témat, kterými se tato diplomová práce zabývá. Jedná se o pozitivně psychologický konstrukt skládající se ze self-efficacy, optimismu, naděje a resilience. Výzkumy prokázaly, že psychologický kapitál může manažerovi sloužit jako psychologický zdroj, ze kterého může čerpat a podpořit tak svůj well-being (Roche et al., 2014). Dále se ukázalo, že psychologický kapitál manažera má vliv také na psychologický kapitál jeho zaměstnanců (Chen et al., 2019). U těch se v metaanalýze prokázal vliv na výkon, spokojenost a závazek v práci (Avey et al., 2011). Zdá se tedy, že se jedná o konstrukt, který může mít pro organizaci celou řadu benefitů.

Dosavadní studie v těchto oblastech mají i své limity. Často se jedná o problém s metodou sběru dat, jako kterou volí dotazníky. O jejich nedostacích jsme se rozepsali více v kapitole 1.5 v teoretické části.

Diplomová práce je součástí evropského projektu H-WORK (De Angelis et al., 2020), který se zaměřuje na ověřování efektivity různých programů zaměřených na duševní zdraví zaměstnanců v soukromém a veřejném sektoru. Výzkumy probíhají paralelně dle standardizované metodologie v několika zemích EU, včetně České republiky, jejíž data analyzujeme v této diplomové práci.

Potřebu zaměřit se také na duševní zdraví a well-being zaměstnanců jsme zmiňovali v předchozích odstavcích hned několikrát. V kontextu relativně nových světových událostí, kterými jsou např. pandemie nemoci covid-19, nebo válečný konflikt na Ukrajině, tato potřeba nabývá na ještě větší důležitosti. Tato práce má tedy potenciál rozšířit repertoár intervencí, které mohou organizace pro své zaměstnance využívat.

Cílem této práce je ověřit, zda koučování působí na psychologický kapitál koučovaných manažerů. Evropský projekt H-WORK, jehož součástí je i tato diplomová práce definoval výzkumný předpoklad prostřednictvím CMO konfigurace¹ (De Angelis et al., 2020): „Pokud jsou lídři odhodlaní, připraveni na změnu, mají vyvážené pracovní nároky, a samostatnost, tak je větší pravděpodobnost, že budou mít z intervence pozitivní pocit a lépe aplikují to, co jim intervence přinese do své každodenní práce, budou se zapojovat do rozhodování a soustředit se na své silné stránky, výsledkem čehož selepší jejich psychologický kapitál.“

¹ Kontext-Mechanismus-Výsledek (*Context-Mechanism-Outcome*)

4. Metody

Tato kapitola postupně představuje typ výzkumu a zvolený výzkumný design, výzkumný vzorek a detailně čtenáře seznamuje s průběhem výzkumu.

4.1 Design výzkumu

Výzkum této práce je navržen jako **kvantitativní**, což v tradičním pojetí znamená, že se na vybraný fenomén nahlíží prostřednictvím numerických dat a jejich statistického zpracování. Velmi často jsou při kvantitativním výzkumu využívány experimentální výzkumy, kde dochází k porovnávání několika skupin s velkým počtem účastníků (často dvou, experimentální a kontrolní) (Watson, 2014). Pro účely této diplomové práce jsme však zvolili odlišný výzkumný design, a to **single-subject research**, který pracuje s menším vzorkem (obvykle 2 až 10 účastníků). Tento výzkumný design je zpravidla charakterizovaný opakovaným měřením určitého vybraného jevu v průběhu času. Díky tomu se často využívá k ověření efektivity intervence využití ve výzkumu (Coffee, 2011). Může sloužit jako první krok při ověřování intervence, na který může navázat výzkum porovnávací skupiny (Jhangiani et al., 2019).

Přestože single-subject research pracuje s malým počtem účastníků, je důležité zdůraznit, že se nejedná o kvalitativní výzkum, ve kterém výzkumníci sbírají spíše nestructurovaná data a jejich interpretace probíhá pomocí výpravných příběhů (Jhangiani et al., 2019).

Single-subject výzkumný design je vhodné využít ve výzkumech aplikovaných do praxe, kdy výzkumníci potřebují zjistit vliv intervence (v angl. se využívá pojem *treatment*) na závisle proměnnou (v našem případě psychologický kapitál). Zjištění získaná pomocí tohoto výzkumu lze pak vzhledem k vysoké externí validitě spolehlivě aplikovat do běžné praxe (Jhangiani et al., 2019), což jim přidává tzv. sociální validitu (Wolf, 1976 citováno v Jhangiani et al., 2019, s. 242). Většina současných výzkumů se věnuje chování lidí a měření jeho změny po nějaké intervenci. Je však možné využít single-subject research i k řešení výzkumných otázek koncipovaných z jiné perspektivy (Kazdin, 1982 citováno v Jhangiani et al., 2019, s. 243) jako jsme se rozhodli my v našem výzkumu.

Výzkumný design, který jsme využili někteří autoři nazývají jako „měření mezi sériemi“ (*between-series design*). Měření před intervencí (*baseline*) je srovnáváno s měřením po intervenci (Coffee, 2011).

4.2 Výzkumný vzorek

Již jsme představili cíl našeho výzkumu, nyní je vhodné zaměřit se také na výzkumný vzorek, díky kterému můžeme cíle této práce naplnit. V České republice byla do evropského projektu H-WORK vybrána organizace, jež čítá cca 150 zaměstnanců. Vlivem pandemie nemoci covid-19 tato organizace prošla fúzí a tzv. *rebrandingem* (tj. změna jména značky, změna grafiky atp.), její zaměření však zůstalo stejné i po fúzi – návrh a realizace prodejních ploch. Ze 150 zaměstnanců je cca 50 na manažerské pozici. Z těch se pak 42 dobrovolně zúčastnilo koučování v rámci projektu. Do našeho výzkumného vzorku jsme zařadili čtyři respondenty z manažerské populace, u kterých se podařilo spárovat data ze všech tří měření, která jsme prováděli. Více o sběru a zpracování dat píšeme v následující kapitole.

Abychom mohli zároveň ověřit psychometrické vlastnosti využitého dotazníku, pracovali jsme s odpověďmi od celkem 122 respondentů.

4.3 Průběh výzkumu

V následující podkapitole seznámíme čtenáře s průběhem výzkumu. Pro větší přehlednost jsme ho rozdělili do několika částí, jež na sebe navazovaly.

4.3.1 Analýza potřeb organizace

Před samotným začátkem výzkumu proběhla schůzka mezi výzkumnými pracovníky projektu H-WORK a pracovníky vybrané organizace v České republice, ve které se o projekt stará zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů (*HR Advisor*). Během této schůzky byly vyjasněny detaily ohledně průběhu výzkumu a domluvila se data konání ohniskových skupin (*focus groups*) se zaměstnanci organizace. Ohniskových skupin se zúčastnilo 26 mužů a 23 žen rozdělených celkem do pěti skupin. S manažery pak proběhly individuální rozhovory (tři muži a jedna žena). Tyto kroky byly podniknuty především proto, aby výzkumní pracovníci měli možnost dobře zmapovat potřeby všech stakeholderů v organizaci a na základě těchto potřeb vybrat vhodné intervence, jež budou posléze implementovány.

Výzkumníci z ohniskových skupin udělali pomocí obsahové analýzy závěry, které obsahovaly seznam věcí, jež v organizaci fungují a zaměstnanci si jich váží a zároveň i seznam věcí, ve kterých by ocenili změnu. Naše výzkumná část se věnuje dvěma základním oblastem: well-beingu a leadershipu, zmíníme proto body, které se týkaly těchto oblastí. Zaměstnanci by ocenili, kdyby se na pracovišti věnovala větší pozornost duševnímu zdraví a well-beingu. Zároveň registrují velké množství kontroly ze strany manažerů a chtěli by v tomto směru změnu (Innstrand et al., 2020).

Rozhovory s manažery představíme podrobněji. Manažeři si na organizaci a jejím vedení cení možnost přicházet s novými nápady, oceňují zázemí, které v budově organizace mají (včetně např. relaxační místnosti), stejně tak jsou spokojeni se systémem benefitů a vzdělávacích programů (v organizaci mají tzv. Leadership Academy). Jejich obavy se týkají především změn v souvislosti s pandemií. V organizaci panuje velká míra nejistoty ohledně budoucnosti organizace. Zároveň v době covidových restrikcí a zákazu práce z kanceláře mají spoustu starostí navíc týkající se techniky pro práci z domu, ale také komunikaci se všemi svými následovateli. Manažeři pojmenovali potřebu otevřít témata jako je duševní zdraví a well-being. Cítí, že je potřeba zaměřit se na tato témata a vytvořit strategii, jak o nich komunikovat v rámci organizace. S tím se pojí i zaměření a definování individuálních potřeb zaměstnanců a adekvátně na ně reagovat (Innstrand et al., 2020).

Závěry z ohniskových skupin i z rozhovorů s manažery upozornily na potřebu začít se věnovat duševnímu zdraví i na pracovišti. Aby mohli manažeři zlepšovat pracovní podmínky, vytvářet prostředí, jež duševní zdraví a well-being podporuje, musí se sami cítit dobře. Z toho vyplynula potřeba zaměřit se na úrovni leaderů mimo jiné také na tyto charakteristiky.

4.3.2 Nábor účastníků do výzkumu

Po vyjasnění potřeb zaměstnanců organizace, proběhla další schůzka s HR pracovníkem, kde se vyjasnily všechny detaily ohledně intervencí. Používáme množné číslo, jelikož se intervencí spouštělo několik simultánně. Následovala část „náboru“ manažerů, kteří by se chtěli zúčastnit koučování. HR pracovník rozeslal email všem zaměstnancům organizace, ve kterém popsal projekt a jeho jednotlivé intervence. Někteří zájemci se přihlásili již na základě tohoto mailu, jiní se do projektu zapojili po osobním pozvání od HR pracovníka.

Poté byly v březnu 2021 distribuovány participantům první dotazníky (*baseline questionnaires*), které měly za cíl změřit stav v jednotlivých charakteristikách před intervencí. V případě tohoto konkrétního výzkumu šlo o dotazník PCQ-12, což je metoda měřící psychologický kapitál. Blíže je představena v následující kapitole 4.3, nebo v teoretické části této práce.

V úvodním měření jsme získali velké množství odpovědí. Zhruba ve stejnou dobu však nastala již dříve zmiňovaná fúze s jinou společností a řada zaměstnanců organizaci opustila.

4.3.3 Průběh intervence

Manažeři se setkávali s koučiči vždy jednotlivě, nešlo tedy o skupinové koučování. Doba jednoho setkání byla stanovena na 60 minut. Celkem účastníci absolvovali šest setkání s doporučeným rozestupem jeden měsíc. Co se týče začátku koučování, ten byl stejně jako termíny jednotlivých sezení, ponechán na domluvě mezi manažerem a koučem. Začátek koučování si tedy manažeři volili dle toho, jak se cítili připravení. Naši respondenti intervenci končili v rozmezí druhé poloviny prosince 2021 a února 2022.

4.5 Metody získávání dat

Jak již bylo naznačeno, data jsou v tomto výzkumu získávána prostřednictvím dotazníku. Výzkum této diplomové práce se zabývá působením koučování na psychologický kapitál, bylo tedy potřeba vybrat metodu měřící právě psychologický kapitál.

Ještě před měřením psychologického kapitálu však respondenti měli vyplnit tzv. background proměnné, tedy proměnné, jež nám prozradí něco o pozadí jejich pracovního a osobního života (např. Když se zamyslíte nad svým domácím prostředím, která z těchto kategorií nejlépe vystihuje vaši situaci? s výběrem možností 1: žiji sám/sama 2: bydlím s partnerem/kou 3: bydlím s rodiči nebo jinými příbuznými 4: sdílím domácnost s ostatními (spolubydlení)). Zbylé proměnné jsme vložili do Přílohy 2.

Byl zvolen dotazník **PCQ-12**, což je kratší verze původního dotazníku PCQ. Položky jsou v něm rozloženy následovně: čtyři položky měřící naději (např. Pokud mám v práci problém, umím si představit různé způsoby, jak problém vyřešit.), tři položky resilienci (např. Umím si poradit i s náročnými situacemi v práci, protože jsem těžkosti zažil již dříve.), tři položky self-efficacy (např. Cítím se sebevědomě v reprezentování své pracovní oblasti během setkání s managementem.) a dvě položky optimismus (např. Vždy se dívám na světlou stránku věcí týkajících se mé práce.). Toto rozložení položek má psychometricky ověřenou účinnost. Na každou položku odpovídají respondenti pomocí šestibodové škály Likertova typu od „rozhodně nesouhlasím“ až po „rozhodně souhlasím“ (Luthans et al., 2015). Celý dotazník PCQ-12 nalezne čtenář v Příloze 2.

Zároveň bylo potřeba změřit kontextuální proměnné vycházející z CMO konfigurace definované na začátku výzkumné části, tj. zavázání k vytváření pozitivních pracovních podmínek (*leadership commitment*, např. otázka Duševní zdraví a well-being pracovníků je součástí mise, vize nebo obchodních cílů organizace s možností odpovědi 1: málokdy, 2: někdy, 3: většinu času, 4: vždy), připravenost na změnu (*readiness for change*, např. otázka

Těším se na změny, které přinese intervence H-WORK s možností odpovědi 1: zcela nesouhlasím, 2: nesouhlasím, 3: něco mezi, 4: souhlasím, 5: zcela souhlasím), pracovní nároky (*demands*, např. otázka Mám nesplnitelné termíny s možností odpovědi 1: nikdy, 2: málokdy, 3: někdy, 4: často, 5: vždy), samostatnost (*autonomy*, např. otázka V práci můžu svobodně vyjádřit svoje nápady a názory s možností odpovědi 1: velmi nepravidlé až 7: velmi pravdivé), pozitivní pocit z intervence (*positive feeling*, např. otázka Mám pocit, že kurz splnil moje očekávání s možností odpovědi 1: vůbec ne, 2: skoro vůbec ne, 3: z části, 4: z velké části ano, 5: rozhodně ano), aplikace znalostí a dovedností získaných v intervenci do každodenní práce (*transfer into practice*, např. otázka Dovednosti, které jsem rozvíjel/a na kurzu mi pomůžou v práci s možností odpovědi 1: naprosto nesouhlasím, 2: nesouhlasím, 3: něco mezi, 4: souhlasím, 5: naprosto souhlasím). Pro každou z těchto kontextuálních proměnných byly vytvořeny dílčí dotazníky, které respondenti vyplňovali naráz s dotazníkem PCQ-12 v prvním měření.

4.6 Etika výzkumu

Do výzkumu se všichni účastníci zapojili na dobrovolné bázi. Před vyplněním prvního dotazníku se jim v online prostředí zobrazil informovaný souhlas, se kterým souhlasili kliknutím. Byli v něm seznámeni s podstatou výzkumu, a také se způsobem, jakým se bude nakládat s jejich daty, aby byla zachována důvěrnost získaných údajů. Dále byli seznámeni se svým právem kdykoliv svou účast ve výzkumu ukončit, čímž dojde k odstranění všech, do té doby získaných, dat.

Data z vyplněných dotazníků, která jsme během výzkumu od účastníků získali jsou anonymizována. Účastníci v celém výzkumu nefigurují pod svými jmény, ale pod kódem, který si účastníci vytvářeli sami dle zadaného klíče (viz Příloha 1). Tento kód pak účastníci výzkumu využívali napříč všemi měřeními. Díky těmto kódům je možné spárovat data v jednotlivých měřeních.

Veškerá získaná data jsou uchovávána v databázi, do které mají přístup členové výzkumného týmu až na základě podepsaného prohlášení o mlčenlivosti. Stejný postup se pak uplatňuje při zájmu o data ze strany třetí osoby.

Výzkum v této diplomové práci byl schválen komisí pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy.

5. Výsledky

V této kapitole je popsán sběr dat, způsob jejich zpracování a v neposlední řadě také výsledky z něj plynoucí.

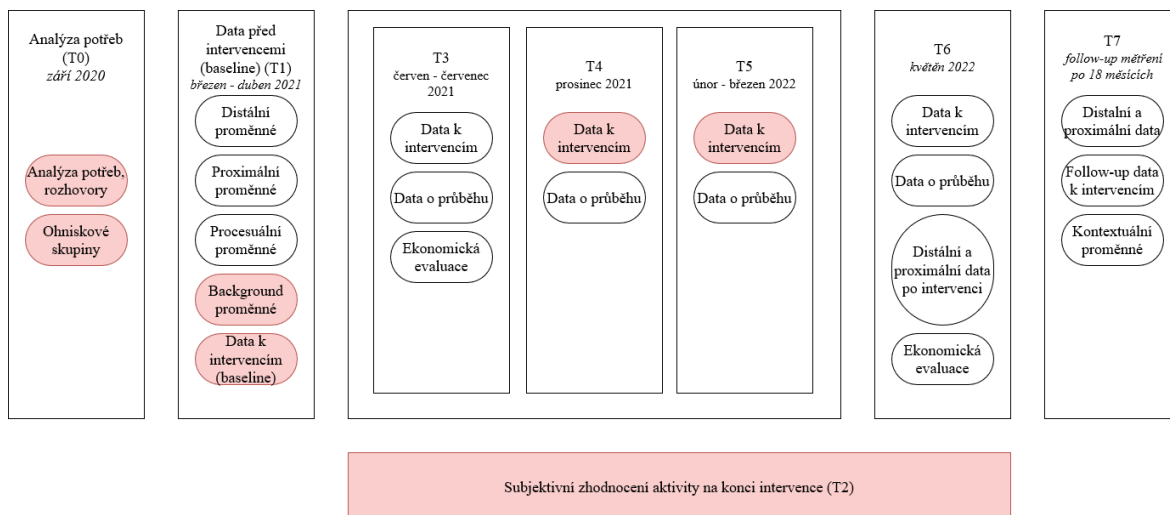
5.1 Sběr dat

Data byla od účastníků výzkumu získávána prostřednictvím internetového rozhraní (Qualtrics, Provo, UT). Každý účastník si mohl v daném časovém období otevřít v Qualtrics dotazníky a vyplňovat. Účastníci tedy nebyli nuceni vyplňovat dotazníky v konkrétní den a hodinu. Identifikace anonymních dat probíhala pomocí anonymizovaného kódu (viz kapitola 4.6 a příloha 1).

Vzhledem k tomu, že v rámci evropského projektu probíhalo v organizaci několik různých intervencí, prováděl se zde také velký počet jednotlivých měření. Pro ilustraci přidávám obrázek 1, kde je vyznačeno, jaká data se v rámci projektu H-WORK sbírají. Červeně jsou označená data využita v této diplomové práci.

Obrázek 1

Sběr dat v projektu H-WORK



Pozn.: Obrázek převzat a přeložen z interních materiálů projektu H-WORK.

Pro účely naší diplomové práce jsou zásadní čtyři sběry dat, jejichž časovou posloupnost zaznamenáváme v následující tabulce.

Tabulka 1

Časová posloupnost sběru dat

Označení měření	Datum
T1 (<i>baseline</i>)	březen–duben 2021
T4 (mapování psychologického kapitálu s odstupem 9-10 měsíců po T1 měření)	prosinec 2021
T2 (subjektivní zhodnocení intervence)	prosinec 2021–únor 2022
T5 (mapování psychologického kapitálu s odstupem 11-12 měsíců po T1 měření)	únor–březen 2022

5.2 Způsob zpracování dat

Prvním krokem při zpracování dat bylo převedení dat ze všech měření do jedné tabulky v programu Excel. V této fázi došlo také ke spárování dat z jednotlivých měření, tj. bylo potřeba spojit shodné kódy. Zároveň bylo potřeba vyřadit participanty, kteří sice vyplnili jednotlivá měření a podařilo se je spárovat, avšak neabsolvovali koučovací intervenci.

V následující tabulce prezentujeme počty odpovědí, které jsme sesbírali v jednotlivých měřeních.

Tabulka 2

Počet respondentů v jednotlivých měřeních

Měření	T1	T2	T4	T5
N	40	23	19	24
sesbíráno				
N	4	4	4	4
spárováno				

V případě, že by došlo ke spárování dat u alespoň 14 manažerů, bylo by možné využít ke zpracování dat statistické metody (se silou testu 85 %). Vzhledem k tomu, že se v prvním, druhém a třetím měření podařilo spárovat odpovědi pouze od čtyř manažerů, statistická síla by v tu chvíli byla 33 %, což by nám neumožňovalo učinit žádné závěry. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli analyzovat data čistě vizuální inspekcí v souladu se single-subject výzkumem, jež jsme představili v kapitole 4.1.

Ověřování psychometrických vlastností dotazníku PCQ-12 po překladu do českého jazyka, jsme naplnili skrze statistický program jamovi (the jamovi project, 2022).

5.3 Analýza dat

V této podkapitole postupně představíme individuálně výsledky každého z pěti účastníků, které jsme do single-subject výzkumu zahrnuli. Výsledky jsou doprovázeny grafickým zpracováním.

5.3.1 Respondent 1

Prvním respondentem je muž ve věkové skupině 25-34 let s magisterským vzděláním. Co se týče rodinné situace, uvedl, že sdílí domácnost společně s partnerkou a dětmi. Délka jeho pracovní kariéry v této konkrétní organizaci by se dala zahrnout do kategorie 5-10 let. Aktuálně asi osmkrát měsíčně pracuje v noci (resp. mezi 22:00 a 8:00), čtyřikrát měsíčně o víkendu a devětkrát měsíčně pracuje více než 10 hodin denně. Když si v práci naplánuje volno, jen málokdy se mu stane, že by ho musel zrušit a přijít narychlo do práce.

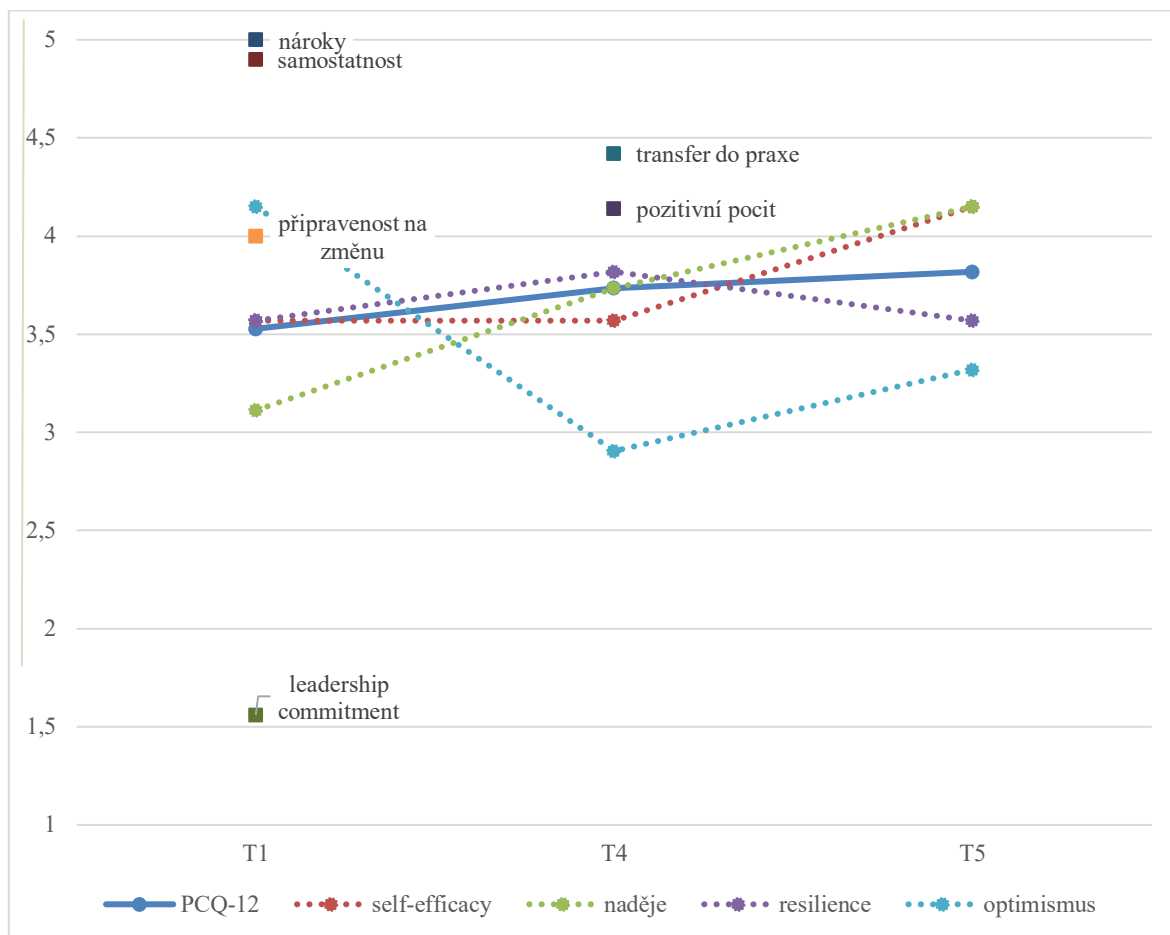
Respondent vyplnil první dotazník (T1) v první polovině dubna 2021, druhé měření psychologického kapitálu (T4) na začátku prosince 2021. Následně v druhé polovině ledna 2022 ukončil koučování a vyplnil subjektivní zhodnocení intervence. V druhé polovině února 2022 pak vyplnil poslední měření (T5).

Jak můžeme vidět v grafu 1 uvedeném níže, trend měření celkového psychologického kapitálu je stabilní a stoupající. Z jednotlivých faktorů psychologického kapitálu má stabilní, rostoucí trend naděje. Úroveň ostatních jsou nestabilní, s různě se střídajícími, nestabilními trendy. Co se týče kontextuálních proměnných, závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek (*leadership commitment*) je na nízkých hodnotách, můžeme tedy říct, že manažer není ještě zcela zavázán těmto pracovním podmínkám. Naopak připravenost na změnu je poměrně vysoká. Nároky na manažera jsou vysoké, avšak v kombinaci s vysokou mírou samostatnosti, mohli bychom je tedy považovat za vyvážené (tak jak je definováno v CMO konfiguraci). Z intervence měl přesto leader spíše pozitivní pocit a zároveň zaznačil, že to, co se v rámci intervence naučil aplikuje do své každodenní práce.

V hodnotách psychologického kapitálu pozorujeme mezi měřeními nárůst. Zdá se tedy, že intervence měla na tohoto respondenta vliv. V grafu 1 však vidíme, že průměrný posun v hodnotách mezi prvním a posledním měřením je malý (3.5-3.8).

Graf 1

Respondent 1



5.3.2 Respondent 2

Druhým respondentem byl muž, ve věkové kategorii 34-44 let. Jeho nejvyšším dosaženým vzděláním je středoškolské s maturitou. V organizaci pracuje 3-4 roky. Zpravidla nepracuje nikdy o víkend, ani v nočních hodinách a nestává se mu, že by do práce musel přijít i ve dnech, kdy má naplánované volno. V běžném pracovním dni však dvanáctkrát za měsíc pracuje více než 10 hodin denně.

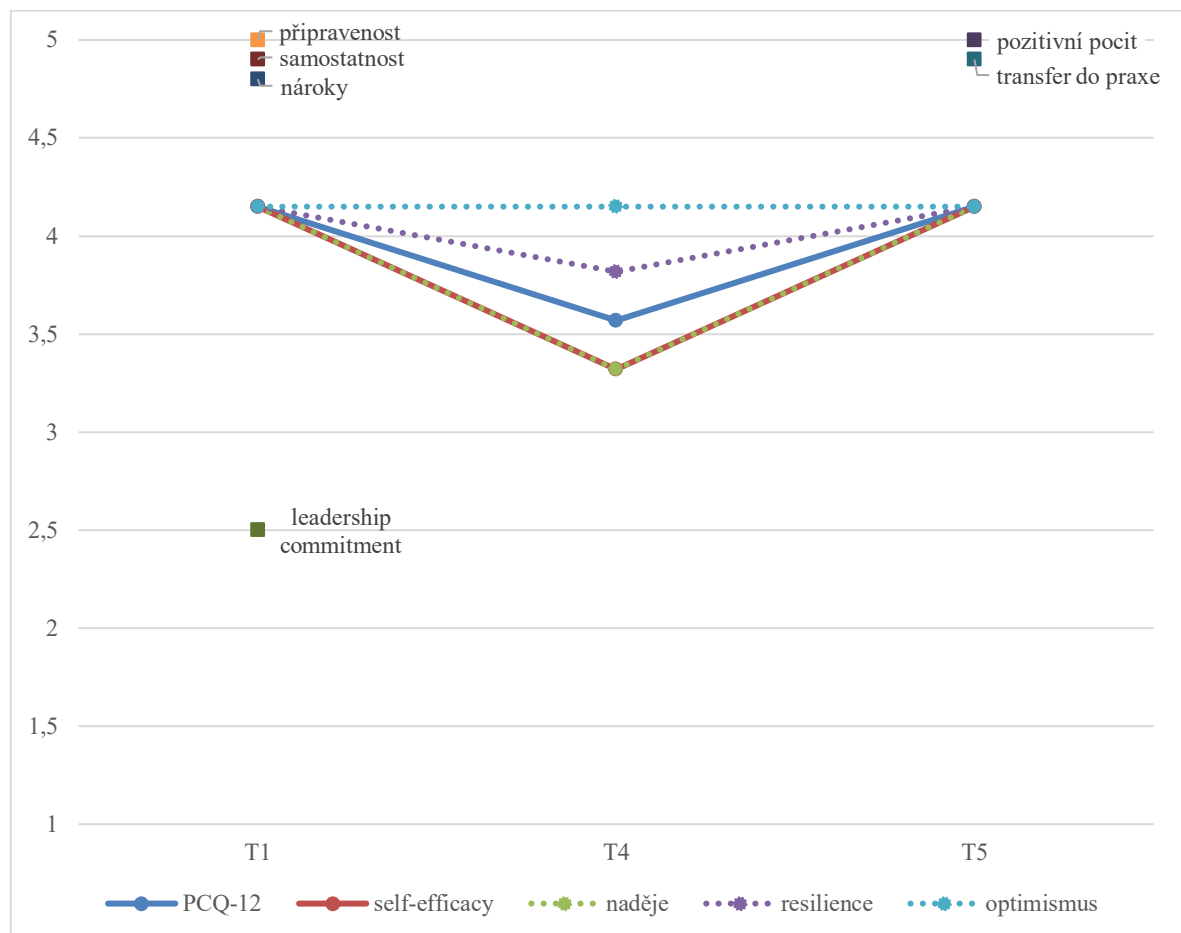
Tento respondent vyplnil první měření v polovině března 2021. Druhé měření psychologického kapitálu pak na začátku prosince 2021. Následně ukončil koučování a zaslal jeho hodnocení k začátku února 2022 a poslední měření vyplnil na začátku března 2022.

V grafu 2 můžeme vidět, že trend i úroveň celkového psychologického kapitálu jsou nestabilní. Mezi prvním a druhým měřením je trend klesající a mezi druhým a třetím stoupající, kdy dosáhne původní hodnoty (stejně jako v prvním měření). Jednotlivé faktory (kromě optimismu, jež má stabilní, neměnnou úroveň) stejný trend jako u celkového psychologického kapitálu.

Hodnoty kontextuálních proměnných ukazují, že u respondenta je malý závazek k vytvoření pozitivních pracovních podmínek. Dále pozorujeme vysoké pracovní nároky s vysokou samostatností a také vysokou hodnotu připravenosti respondenta na změnu. Po intervenci respondent pocity z ní ohodnotil kladně. Stejně se vyjádřil i o přesunu nově nabytých kompetencí do praxe. Z těchto dat není patrný vliv intervence na respondenta.

Graf 2

Respondent 2



5.3.3 Respondent 3

Třetím respondentem je muž ve věkové kategorii 35-44 let. Má středoškolské vzdělání s maturitou. V osobním životě bydlí s partnerkou a dětmi. V pracovním životě je

zaměstnancem této organizace 5-10 let. Zpravidla nepracuje v noci, o víkendech, ani více než 10 hodin denně. V naplánovaném volnu musí přijít do práce jen velmi málo.

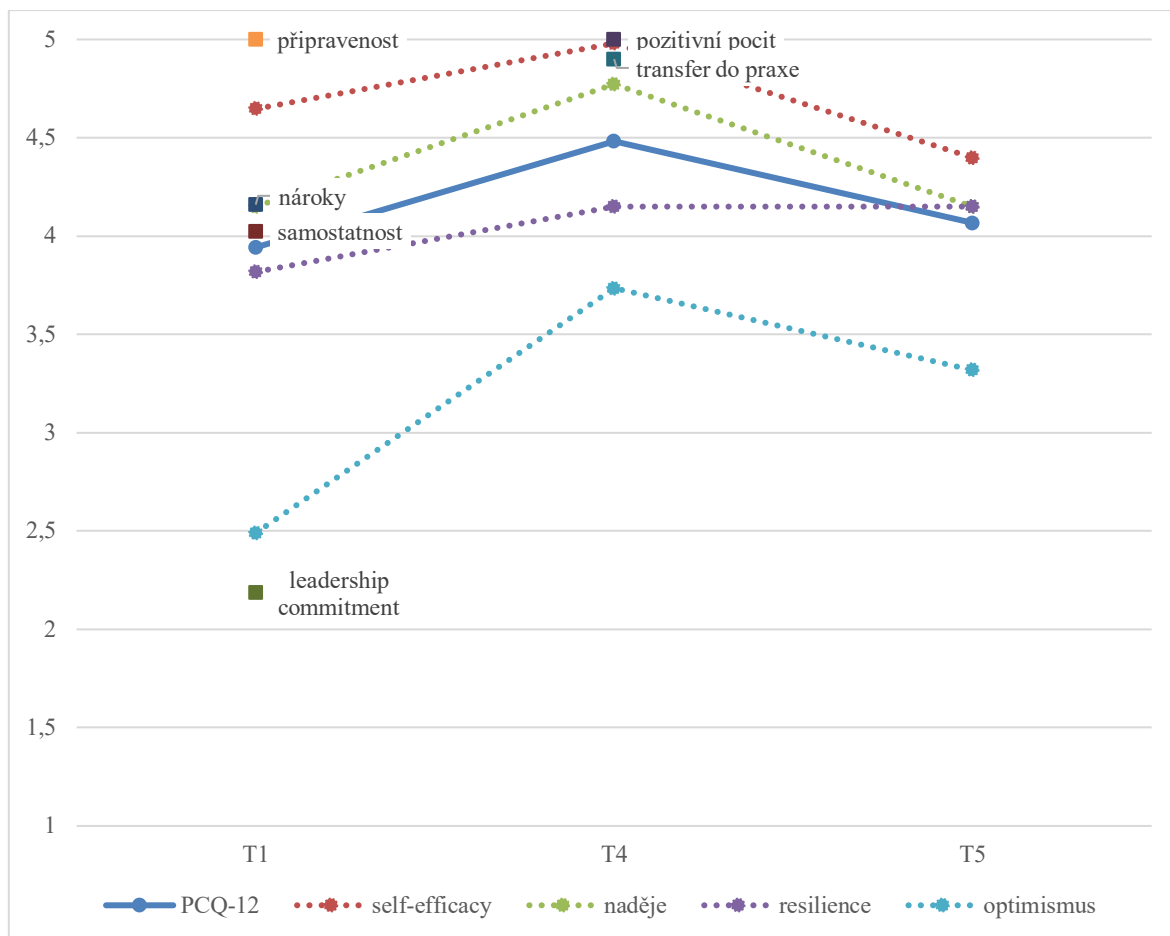
První měření vyplnil respondent na začátku dubna 2021. Druhé měření psychologického kapitálu (T4) vyplnil na začátku prosince a intervenci ukončil na konci prosince 2021. Poslední měření (T5) pak vyplnil na konci března 2022.

Z grafu 3 je patrný nestabilní trend i úroveň celkového psychologického kapitálu. Mezi prvním a druhým měřením (T1 a T4) můžeme vidět stoupající trend, který je v druhé polovině grafu vystřídán trendem klesajícím. Jednotlivé faktory psychologického kapitálu zachovávají velmi podobný trend. S výjimkou optimismu, ve kterém participant v prvním měření skóroval na výrazně nižších hodnotách – jeho posun mezi prvním a druhým měřením byl tedy nejvýraznější.

Z grafu dále vyplývá, že respondent má velmi malý závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek. Jeho pracovní nároky a samostatnost se pohybují kolem stejné hodnoty. Vysoká je i připravenost na změnu. Intervenci po jejím absolvování hodnotil kladně a zároveň zhodnotil, že aplikuje to, co mu intervence přinesla do praxe. Hodnoty psychologického kapitálu se mezi T1 a T4 zvyšují v celkovém PCQ-12 i ve všech jednotlivých faktorech. Je tedy pravděpodobné, že intervence ovlivnila respondentův psychologický kapitál, avšak tato změna nevydržela dlouhodobě v čase, jelikož v měření s odstupem třech měsíců (T5) jsou hodnoty jeho psychologického kapitálu opět nižší.

Graf 3

Respondent 3



5.3.5 Respondent 4

Posledním respondentem je muž ve věku 25-34 let. Má středoškolské studium s maturitou a žije s partnerkou a dětmi. U této organizace pracuje 5-10 let. V noci nepracuje nikdy, o víkendů jedenkrát za měsíc, více než 10 hodin denně pracuje zhruba třikrát měsíčně. Že by musel přijít do práce v naplánovaném volnu se mu stává velmi málo.

První měření (T1) vyplnil respondent na začátku dubna 2021, druhé měření (T4) na začátku prosince 2021. Intervenci ukončil na začátku února 2022 a poslední měření (T5) vyplnil na konci března 2022.

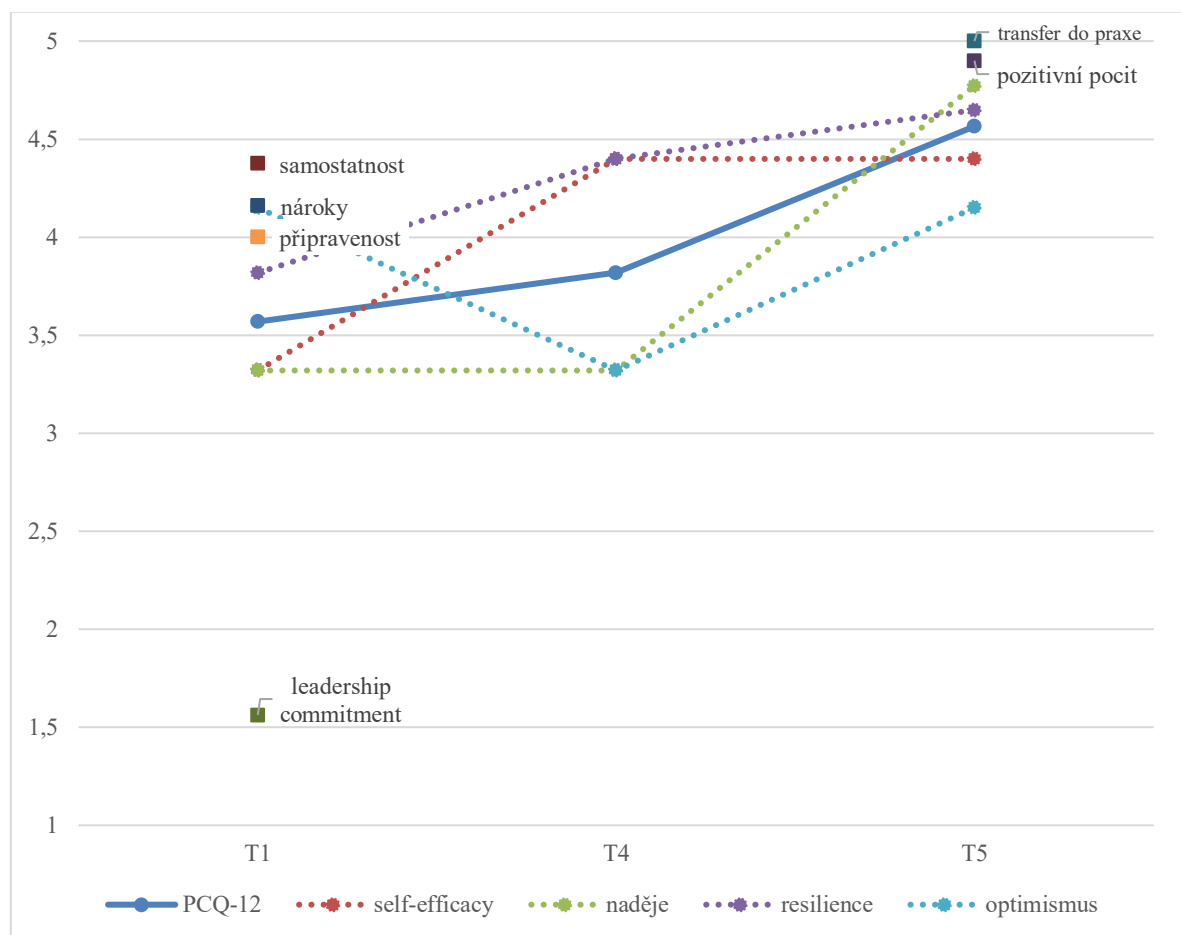
V grafu 5 můžeme vidět, že trend psychologického kapitálu je napříč všemi měřeními stoupající, s největší změnou v úrovni mezi druhým a třetím měřením, což je doba, kdy účastník dokončoval intervenci a pak byl měsíc bez intervence.

Dále popíšeme kontextuální proměnné. Respondent má velmi nízký závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek. Poměrně vysoké hodnoty v připravenosti na

změnu. Stejně tak nároky a samostatnost se pohybují kolem poměrně vysokých hodnot, avšak působí vyváženě. Na konci intervence ji respondent hodnotil pozitivně, stejně se vyjadřoval i o aplikaci nových kompetencí do praxe. Psychologický kapitál má napříč všemi měřeními stoupající trend s největším nárůstem mezi T4 a T5. Při detailní analýze jednotlivých faktorů vidíme, že největší nárůst jsme zaznamenali u faktoru self-efficacy a resilience. Naopak nestabilní trend vidíme u faktoru optimismu, ve kterém nejprve došlo k prudkému snížení hodnot s následným opětovným zvýšením. Faktor naděje byl zvýšen až mezi druhým a třetím měřením, z čehož lze usuzovat, že k jeho zvýšení došlo až ke konci intervence. Souhrnně, ale z těchto dat vyplývá, že intervence měla na respondenta vliv.

Graf 4

Respondent 4



5.4 Ověření reliability dotazníku PCQ-12

V rámci naší diplomové práce jsme ověřovali také psychometrické vlastnosti využitě metody získávání dat, tedy dotazníku PCQ-12. K tomu jsme využili odpovědi z T1 měření od celkem 122 respondentů z řad zaměstnanců a manažerů organizace zapojené do

výzkumu. Z celkového počtu bylo 68 mužů a 54 žen. Věkové rozložení těchto respondentů bylo následovné: 4 respondenti v kategorii do 25 let, 65 respondentů v kategorii 25-34 let, 43 respondentů v kategorii 35-44 let, 7 respondentů v kategorii 45-54 a 3 respondenti v kategorii 55-64 let. Nejedná se tedy o reprezentativní vzorek české populace.

Ověření reliability jsme provedli pomocí programu Jamovi (the jamovi project, 2022), a to pomocí McDonaldova koeficientu omega (McDonaldova $\omega = .88$), jehož hodnota je uspokojivá.

Zaměřili jsme se také na jednotlivé položky, jejichž průměry a směrodatné odchylky prezentujeme v následující tabulce.

Tabulka 3

Průměry položek dotazníku PCQ-12

položka	<i>M</i>	<i>SD</i>
self-efficacy 1	4.26	1.28
self-efficacy 2	3.77	1.32
self-efficacy 3	4.41	1.16
naděje 1	4.70	0.86
naděje 2	4.60	0.88
naděje 3	4.39	0.95
naděje 4	4.42	0.96
resilience 1	4.75	0.89
resilience 2	4.56	0.87
resilience 3	4.80	0.79
optimismus 1	4.36	1.01
optimismus 2	4.30	1.13

Výsledky jsou diskutovány na konci podkapitoly 6.1 Interpretace výsledků.

6. Diskuze

Cílem této kapitoly je představit výzkumné závěry, ke kterým jsme dospěli a propojit je s výsledky již existujících studií. V druhé části této kapitoly představíme také limity této studie a (nejen) z nich plynoucí doporučení.

6.1 Interpretace výsledků

V této kapitole postupně představíme interpretaci výsledků, které jsme získali. Tato diplomová práce si kladla za cíl zjistit, zda má koučování vliv na psychologický kapitál manažerů. K tomuto výzkumnému cíli nás inspirovalo hned několik již existujících studií. V nejobecnějším hledisku to byla metaanalýza potvrzující vliv koučování na řadu proměnných, včetně well-beingu zaměstnanců (Theeboom et al., 2014). Z těchto závěrů plyne, že koučování je vhodné využít i za hranice pouhého stanovování cílů a dosahování lepších výsledků. Dále jsme se tedy inspirovali ve studii, ve které zaměstnanci prošli koučováním v rozmezí 3 měsíců. Jednalo se o koučovací intervenci vycházející z pozitivní psychologie a ukázalo se, že i takto, relativně krátká, intervence může mít vliv na vytvoření osobních zdrojů jako je např. psychologický kapitál (Corbu et al., 2021). K podobným závěrům, tedy že koučování má vliv na psychologický kapitál zaměstnanců došla i další studie (Fontes & Dello Russo, 2020). Naš výzkumný vzorek však tvoří manažeři, stejně jako ve studii, která se zabývala tréninkem leadershipu založeném na koučování, kde se opět objevil vliv této intervence na psychologický kapitál manažerů (Peláez Zuberbuhler et al., 2020). Podařilo se nám tedy zajistit dostatečný teoretický základ pro naše výzkumné záměry. Všechny výše zmíněné studie (kromě metaanalýzy) jsou založeny na experimentálním, případně kvazi-experimentálním designu, kdy autoři porovnávají skupiny s větším množstvím účastníků mezi sebou. V pracovní organizaci, která se zapojila do intervence v naší diplomové práci však docházelo v době výzkumu k četným změnám (viz limity studie), což nám znemožnilo nasbírat dostatečné množství dat pro tento výzkum. Zvolili jsme tedy odlišný způsob zpracování dat a v souladu s principy single-subject research jsme analyzovali data jednotlivých účastníků výzkumu individuálně.

Výsledky našich jednotlivých účastníků výzkumu jsou nekonzistentní. U dvou respondentů (respondent 1 a respondent 4) jsme mezi měřením před intervencí (T1) a měřením s odstupem času po konci intervence (T5) pozorovali stabilní, vzrůstající trend, který by mohl značit, že intervence měla vliv na psychologický kapitál a tento vliv přetrval i do doby, ve které účastníci intervenci neměli. Tyto výsledky jsou v souladu se zjištěními,

ke kterým došla např. výše zmíněná španělská studie zahrnující manažery (Peláez Zuberbuhler et al., 2020), či jiná studie s výzkumným vzorkem z řad zaměstnanců (Corbu et al., 2021). U prvního respondenta je však nárůst v hodnotách jen velmi malý, což je pravděpodobně způsobeno kombinací ne zcela naplněných kontextuálních proměnných (nízký závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek) a také velkým propadem v hodnotách faktoru optimismu. Zároveň u něj musíme vzít v potaz také subjektivní hodnocení intervence, které se u tohoto respondenta pohybuje v rozmezí uspokojivých až optimálních hodnot. Dá se tedy předpokládat, že on sám viděl v intervenci nějaký prostor pro zlepšení, což mohlo ovlivnit i to, co si z ní odnesl.

U zbylých účastníků jsme pozorovali nestabilní trend. V prvním případě (třetí respondent) mezi prvním a druhým měřením psychologického kapitálu došlo k nárůstu jeho hodnot, které se mezi druhým a třetím měřením opět snížily na původní úroveň. Tento jev můžeme pravděpodobně vysvětlit krátkodobým vlivem koučování na respondenta. Ve chvíli, kdy intervence skončila, snížil se postupně i jeho psychologický kapitál. K podobným výsledkům dospěla např. i metaanalýza Vanhove et al. (2016) zabývající se resiliencí, kde se ukázalo, že u ní dochází k postupnému snížení hodnot v čase. Obecně jsme u tohoto respondenta pozorovali vysoké hodnoty psychologického kapitálu, což může být ovlivněno jeho pracovní vyrovnaností. V organizaci je již 5-10 let a zpravidla nepracuje mimo běžnou pracovní dobu.

Na tomto místě bychom se rádi věnovali také etice odebrání intervence účastníkům výzkumu. V psychologických výzkumech je odebrání intervence, která funguje, považováno za neetické. Jedná se především o případy, kdy se výzkumně ověřuje vliv intervence, která zabraňuje např. sebepoškozování a dalším patologickým jevům. Vzhledem k tomu, že naše studie je z jiného kontextu a účastníci byli dopředu seznámeni s průběhem výzkumu (tj. i s tím, že je zde pro ně intervence jen na omezenou dobu), nepovažujeme tento postup za etický problém.

Vraťme se ještě k poslednímu účastníkovi z našeho výzkumného vzorku (tj. respondent 2). U něj jsme mezi prvním a druhým měřením pozorovali klesající trend, jež se mezi druhým a třetím měřením opět dostal na původní hodnotu. Tento propad v hodnotách si vysvětlujeme buďto termínem vyplňování druhého měření, kterým byl prosinec. Pro některé lidi jde o stresové období, zároveň se blíží konec roku a pracovní uzávěrky. Další potenciální vliv na tento propad v hodnotách mohly mít změny způsobené s fúzí organizace.

Fúze probíhala již od začátku roku 2021, avšak trvalo celý rok, než se změny dotkly postupně všech oddělení (formou nárůstu práce atp.). Respondent mohl ke konci roku 2021 (čas měření T4) pozorovat zvýšené množství práce (v dotazníku udává, že dvanáctkrát v měsíci pracuje více než 10 hodin denně), což ovlivnilo také jeho aktuální vnímání a odpovědi v dotazníku PCQ-12. V konečném měření pak účastník opět dosahoval vysokých hodnot, nepředpokládáme tedy, že by mu intervence uškodila. I tento fenomén se již v předchozích výzkumech u jednoho z faktorů objevil, a to u resilience, kdy se její nárůst objevil až v posledním měření (Dello Russo & Stoykova, 2015).

U všech respondentů dosahují kontextuální proměnné, které jsme měřili velmi podobných hodnot (spíše vyšší připravenost na změnu respondentů, vysoké pracovní nároky v kombinaci s vysokou mírou samostatnosti a velmi nízký závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek). Z výsledků se dá předpokládat, že kontextuální proměnné nemají na hodnoty psychologického kapitálu vliv, jelikož jsou stejné u respondentů, kde se posun v psychologickém kapitálu objevil, i u těch, kde nikoliv. Zároveň je nutné poukázat na to, že se u všech respondentů se objevily nízké hodnoty kontextuální proměnné závazek k vytváření pozitivních pracovních podmínek. Nemůžeme s jistotou říci, čím byly tyto nízké hodnoty způsobené, nicméně lze předpokládat, že pozitivní pracovní podmínky souvisejí s řadou změn, které se v organizaci v posledních měsících staly a které byly pro zaměstnance zřejmě velmi zátěžové. Samotný projekt H-WORK mohl k jejich zlepšení do jisté míry přispívat, ale byl pouze jedním z mnoha externích vlivů. Organizaci bychom proto doporučovali ještě více podpořit interní komunikaci směrem ke svým manažerům a aktivně společně s nimi komunikovat o duševním zdraví také se všemi zaměstnanci. Poté by možná manažeři v této proměnné skórovali výše, protože by opravdu cítili, že jsou v této organizaci všichni společně zavázáni a podnikají konkrétní kroky k vytvoření pozitivních pracovních podmínek.

6.1.1 Interpretace ověření reliability dotazníku

Kromě analýzy individuálních dat našich čtyř respondentů jsme ověřovali také reliabilitu využitého dotazníku PCQ-12, kterým jsme ve studii měřili psychologický kapitál. Pro tyto účely jsme využili odpovědi od 122 respondentů. Tento dotazník je originálně vytvořen a využíván v angličtině, zajímalo nás tedy, jak na tom bude jeho reliabilita v české verzi. Výsledky ukazují, že dotazník má dobrou reliabilitu (McDonaldova $\omega = .88$), což je výsledek konzistentní s již existujícími studii, která zkoumala jeho psychometrické vlastnosti po přeložení do španělštiny (Cronbachova $\alpha = .87$). Tato hodnota je uspokojivá.

Na tomto místě bychom chtěli zmínit zároveň i limity tohoto psychometrického ověření reliability dotazníku na našich datech. V první řadě musíme zmínit, že se nejedná o reliabilitu provedenou na reprezentativním vzorku, který by odrážel českou populaci. Měření byla provedena ve stejné organizaci jako zbytek výzkumu, bylo využito 122 odpovědí od zaměstnanců a manažerů z jedné firmy. Do výsledků se zajisté promítla i pandemie covid-19, která v době sbírání odpovědí probíhala, případně s ní související nařízená práce z domu.

6.2 Limity a doporučení

Na tomto místě bychom rádi zmínili také limity tohoto výzkumu. Pro větší přehlednost jsme se rozhodli rozdělit do limity dle své podstaty do příslušných podkapitol.

6.2.1 Sběr dat a výzkumný vzorek

Tak jako většina projektů v tomto období, i tento byl ovlivněn pandemií nemoci covid-19. V Evropě se od března 2020 přesunula většina kancelářských pozic na tzv. home-office, tedy práci z domu. Tento přechod hodnotili všichni zaměstnanci často jako náročnější, manažeři udávali také nárůst v počtu odpracovaných hodin, protože museli skloubit stávající činnosti a ty nové vzniklé přechodem do online prostředí (Kirchner et al., 2021). Kromě těchto fenoménů shodných pro většinu organizací, organizace zahrnutá do našeho výzkumu prošla kvůli pandemii fúzí s jinou společností a následným *rebrandingem* (tj. změnou názvu, grafiky a celkově organizační změnou). Zaměstnanci udávali, že se v práci po této změně cítí nešťastně a zažívají velké pocity nejistoty. Řada z nich dokonce ze svých pozic odešla, a to již v období po započetí intervencí v projektu H-WORK. Přestože byl výzkumný projekt stále velmi podporován ze strany top managementu, zaměstnanci po fúzi zaznamenali velký nárůst pracovních činností a dá se tedy, v souladu s teorií pracovních nároků a zdrojů předpokládat, že nároky této změny výrazně převýšily zdroje, které intervence pro podporu duševního zdraví přinášely. Na základě těchto událostí je možné, že kdyby se tento výzkumný projekt provedl znovu, v klidnějších časech, když už by změny po fúzi byly zautomatizované, nebo v časech před pandemií, bylo by možné sledovat efekt intervence bez dalších kontextuálních proměnných, které mohly mít na výsledky vliv.

S výše popsanou fúzí se pojí další omezení této práce, a to výzkumný vzorek. Vlivem fúze řada manažerů organizaci opustila – buďto hned po úvodním měření, které probíhalo jen tři až čtyři měsíce po vyhlášení fúze (tj. zhruba doba výpovědní lhůty), případně v průběhu intervence. Neznáme přesné důvody odchodů, ale můžeme se domnívat, že na

některé odchody v průběhu intervence mohla mít vliv i ona samotná. Během koučování se totiž koučované osoby soustředí více na sebe a postupně získávají sebevědomí realizovat změny, na které předtím neměly odvalu. Vlivem všech odchodů byl pravděpodobně zmenšen i náš výzkumný vzorek. Odchody ze zaměstnání jsou však jev, který se v reálném prostředí běžně objevuje. Vzhledem k tomu, že tento výzkum je designovaný jako terénní, nikoliv laboratorní, je potřeba brát tyto nežádoucí proměnné jako součást standardních organizačních procesů. Terénní výzkum s sebou přináší potenciál vysoké externí validity, ale zároveň i náročnější kontrolu všech intervenujících proměnných, včetně právě odchodů ze zaměstnání.

Přestože byl výzkum uskutečněn v nejisté době covidu-19, která ho značně ovlivnila, je nutné mít na paměti, že přesně taková byla realita našeho světa v posledních dvou letech. Domníváme se, že není možné přestat provádět výzkumná šetření jen kvůli pandemii, která se za dobu svého trvání stala novou normou našeho světa. A to včetně všech jevů, které se s ní pojí, jako např. fúze, odchody ze zaměstnání atp. Navíc naše práce byla součástí výzkumného projektu H-WORK, který probíhal právě v tuto dobu. Zapojení do tohoto projektu umožnilo této práci být součástí něčeho většího, co může mít reálný dopad v praktické oblasti.

Fúze ovlivnila v organizaci mnohé, včetně průběhu naší intervence. Začátek intervence byl ponechán zcela na manažerech, až budou připraveni. Vlivem covidu-19 a fúze se na ně však nabalovala práce a řada z manažerů intervenci dokončila až měsíc po měření T4, které bylo původně plánováno jako měření uskutečněné těsně po konci intervence. Z tohoto důvodu jsme také nepracovali s měřením T3, které probíhalo v době, kdy manažeři byli v úplném začátku intervence, případně ji ještě neměli započatou. Vzhledem k tomu, že naše intervence trvala průměrně minimálně 6 měsíců (cca 1 schůzka za měsíc, což však opět nebylo pevně a povinně dané), nepovažujeme měsíční rozdíl za tak velký problém, jelikož intervence již v době měření T4 musela být u řady účastníků u konce.

Se sběrem dat se pojí ještě praktické doporučení, které vyplynulo z naší zkušenosti a mohlo by být užitečné pro budoucí výzkumy. Týká se systému práce s anonymními kódy pro manažery. Nejsme si jisti, čím přesně bylo způsobeno to, že se nám podařilo ze všech získaných odpovědí spárovat pouze čtyři respondenty napříč všemi měřeními, ale můžeme se domnívat, že manažeři možná přes množství práce, které mají, věnovali kódům menší pozornost a zapomněli, z jakých informací kódy původně tvořili. Algoritmus pro vytvoření

kódu jim byl vždy připomenut, avšak stalo se např., že v místě bydliště zvolili poprvé třetí písmeno z prvního slova názvu města (např. Frýdek) a v dalším měření využili třetí písmeno z druhého slova (např. Místek). Případně zapomněli úplně vyplnit dotazník. Doporučili bychom proto výzkumnému týmu otevřít toto téma přímo s HR pracovníkem a promyslet s ním další strategie pro zvýšení počtu odpovědí. Především by bylo dobré zamyslet se nad získáváním odpovědí v časech, kdy již intervenční část ze strany projektu skončila a výzkumný tým žádá lidi o vyplňování dotazníků bez toho, aby jim bylo něco recipročně nabídnuto.

6.2.2 Metoda získávání dat

Naše práce se zabývala vlivem koučování na psychologický kapitál. Ten se měří převážně pomocí sebeposuzovacích dotazníků, které však mají své četné limity. Např. sociální desirabilita, tj. tendence respondenta prezentovat se v lepším světle, čímž může zkreslit výsledky. Dále je to předpoklad schopnosti introspekce respondenta, tj. někteří lidé mají přehnanou nebo naopak nedostatečnou sebekritiku. Jiní mohou postrádat nadhled (Svoboda et al., 2013). Dotazník PCQ, z něž vychází námi využitý dotazník PCQ-12 má navíc v některých studiích problém s faktorovou strukturou, která v různých validizačních studiích vychází různě (Dudášová et al., 2021).

Pro další studie bychom tedy doporučit zkusit v jejich hypotézách ověřovat psychologický kapitál jiným způsobem, než je sebeposuzovací dotazník, a to např. pomocí Implicit Psychological Capital Questionnaire (I-PCQ), což je semiprojektivní metoda, díky které by měl odpadnout např. vliv sociální desirability.

6.2.3 Nezávisle proměnná

Důležité je zmínit také limit, který se dotýká všech výzkumů zaměřených na koučování. Vzniká samotnou podstatou koučování, která je velmi individualizovaná, což ztěžuje měření a kvantifikování jeho účinnosti (Osatuke et al., 2017). Jinými slovy, každé koučování je originál a proměnných, které do tohoto procesu vstupují je opravdu mnoho. Např. osoba kouče – kouč by měl mít dostatečné zkušenosti a ideálně být zavázán nějakým etickým kodexem, jak jsme předestřeli v teoretické části. Tyto podmínky byly v našem výzkumu naplněny, ale i přesto mezi jednotlivými kouči byly nějaké rozdíly. Prvním z rozdílů byla zkušenost kouče – nikdo z nich nebyl začátečník, ale měli za sebou různě dlouhou koučovací praxi a počet absolvovaných supervizních hodin. Další rozdíl byl způsoben jejich osobnostmi – přestože dodržovali stejné postupy, stále v procesu hrají roli

i sympatie mezi koučem a koučovaným, což mohlo výzkum ovlivnit (Honsová, 2019). Nebylo však možné, aby všech 42 zúčastněných manažerů koučoval pouze jeden kouč.

Dále pak koučování mohla ovlivnit také doba, ve které koučování do této intervence vstoupili. To odráží i již zmíněné změny v organizaci atp. Zároveň se do tohoto procesu mohl promítnout i vztah koučovaného s jeho vlastními nadřízenými a především to, zda ho podporují v jeho vlastním procesu vzdělávání a růstu a jsou otevření jeho novým podnětům, jež vyplynuly z koučování.

Na tomto místě je také důležité zmínit, že většina manažerů prošla kromě koučování dalšími intervencemi. Mezi ty, kterých se mohli účastnit, patří např. HelloBetter online terapie proti stresu, Mental Health Awareness Training (workshopy o duševním zdraví), nebo mindfulness trénink. Působení těchto intervencí na celkový psychologický kapitál manažerů z našeho výzkumného vzorku nelze zcela vyloučit.

6.2.4 Závisle proměnná

Psychologický kapitál, jež jsme v této práci měřili, přináší sám o sobě také jisté specifikum. Autoři definovali jeho strukturu jako čtyřfaktorovou (self-efficacy, naděje, resilience a optimismus), přičemž sami deklarovali, že tento výčet nemusí být konečný a že se nebrání rozšíření tohoto konceptu o další faktory (např. kreativitu atp.) (Luthans et al., 2015). Je tedy možné, že budoucí výzkumy budou muset zahrnout ještě širší perspektivu na tuto problematiku.

Již teď je možné podívat se na psychologický kapitál v souvislosti s dalšími jevy typickými pro pracovní prostředí, a to díky dotazníku Compound Psychological Capital Scale (CPC-12). Nebo ještě lépe, díky CPC-12R, což je revidovaná verze (Dudášová et al., 2021). Využití této metody v další studii by poskytlo výzkumníkům informace nejen o psychologickém kapitálu, ale také o pracovní spokojenosti, organizačním závazku atp. Domníváme se tedy, že by bylo vhodné se v příštích studiích podívat na vliv koučování na psychologický kapitál právě skrze tento kapitál a zmapovat tedy vliv koučování i na další proměnné. Případně se zaměřit na efekt intervence pro manažery z jiné perspektivy. V tomto výzkumu vycházíme při definování výzkumného předpokladu z úrovně manažerské (dle IGLO modelu), avšak v dalších studiích by bylo možné mapovat efekt intervence pro manažery skrze další proměnné u jednotlivce (resp. zaměstnance) či pracovního týmu. Tyto proměnné by mohly být i více technického rázu, jako např. fluktuace, čas strávený v práci, výkon atp.

6.2.5 Výzkumný design

Specifikem této diplomové práce je využitý výzkumný design – single-subject research, který v České republice není standardně využíván. Nepodařilo se nám dohledat ani studie, které by v souladu s tímto přístupem zkoumaly efekt koučování. Z toho tedy plyne omezená možnost srovnávat naše výsledky s jinými studiemi se stejnou metodologií.

Zároveň z podstaty tohoto druhu výzkumu vyplývá, že by bylo dobré navázat na něj nějakým typičtějším kvantitativním designem, jako např. experimentem, či kvazi-experimentem. To bychom doporučovali do dalších studií. Naše výsledky není možné zobecnovat za hranice našeho výzkumného vzorku, avšak máme díky nim možnost se domnívat, že koučování působí na psychologický kapitál, a bylo by dobré tento jev prozkoumat také ve větším měřítku, např. zda manažeři, kteří prošli koučováním dosahují signifikantního posunu mezi měřeními ve srovnání s manažery v kontrolní skupině.

Na druhou stranu má single-subject research pro tento typ výzkumu také značné přínosy. Umožnil nám např. zformulovat mnohem komplexnější hypotézu (resp. CMO konfiguraci), než jakou bychom mohli zkoumat skupinovým výzkumem, a tak jeho využití rozhodně nevidíme jako limit.

Tento výzkumný design by bylo vhodné využít znovu klidně v jiných podmínkách, např. zabývat se vlivem koučování na psychologický kapitál u třídních učitelů na základních školách atp., zkrátka rozšířit poznatky napříč různými profesními oblastmi. Stejně tak by se dal výzkum rozšířit i do jiných kulturních kontextů.

6.2.6 Shrnutí

Výzkum, který jsme v této práci provedli přispěl ke studiím o efektivitě koučování manažerů designem single-subject research, který není skupinovým kvantitativním výzkumem, ale dívá se na data více individuálně. To s sebou přináší jistá omezení především v možnosti generalizace výsledků, které nemůžeme přenášet na jiné kontexty. Avšak zároveň jsme díky tomuto výzkumnému designu mohli výzkumný předpoklad definovat velmi komplexně, včetně různých kontextuálních proměnných. Výsledky naznačují, že koučování může mít na psychologický kapitál vliv, a proto bychom budoucím výzkumníkům doporučili se na tuto problematiku znovu zaměřit.

Projekt H-WORK, jehož součástí je i tato diplomová práce součástí pokračuje i po jejím dopsání. V této konkrétní organizaci jsou naplánovány ještě dva další sběry dat, které

mohou rozšířit současná měření o další pozorování v čase. Studie navazující na naši diplomovou práci pak mohou mít ještě více longitudinální charakter.

Závěr

Tato práce se zabývala působením koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů. Aby mohla být tato oblast zmapována, bylo provedeno výzkumné šetření, během kterého v jedné konkrétní české organizaci prošla skupina manažerů koučováním a byl u ní naměřen psychologický kapitál (celkem 3x).

V teoretické části jsme čtenáře seznámili nejprve s psychologickým kapitálem, včetně popisu jeho jednotlivých faktorů a vztahu tohoto konceptu k manažerům a leadershipu obecně. Kapitulu jsme doplnili o přehled dosavadních studií v této oblasti, opět s největším důrazem na studie v organizačním a leadership kontextu. Ve druhé kapitole jsme definovali leadership a zaměřili se na možnosti jeho rozvoje. Z těch jsme největší prostor věnovali koučování a přístupu propojující koučování s pozitivně psychologickými charakteristikami. Teoretickou část jsme uzavřeli představením klíčového výzkumu, který mapuje vliv koučování na psychologický kapitál u manažerské populace (Peláez Zuberbuhler et al., 2020).

Ve výzkumné části jsme analyzovali data získaná ve třech různých měřeních psychologického kapitálu. Data ze všech třech měření jsme měli k dispozici od čtyř manažerů. Zbytek odpovědí se nepodařilo spárovat. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli vyhodnocovat data individuálně, tzv. vizuální inspekcí, v souladu se single-subject research přístupem. Dále bylo provedeno ověření reliability využitého dotazníku, jež měří psychologický kapitál.

Přínos této práce je v první řadě v praktické oblasti. Poukazuje na to, že koučování lze využít v organizačním kontextu nejen s cílem zvýšit výkon zaměstnanců, ale také s cílem např. zvýšit psychologický kapitál. Přičemž v teoretické části tato práce prezentuje, na jaké všechny oblasti může mít psychologický kapitál vliv. Dále je tato diplomová práce součástí evropského projektu H-WORK a její závěry budou moci být dále využity v kombinaci s výsledky z dalších zemí. V druhé řadě pak vidíme přínos této práce také v akademické oblasti, a to díky využití single-subject research jako výzkumného designu. Jde o přístup, který se v zahraničí využívá, u nás však není moc častý.

Seznam použité literatury

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, *40*(7), 1813–1830.
<https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, *23*(1), 33–47.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- APA. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership* (Third). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing, a.s.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127–152.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(1), 26–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business and Management*, *9*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & Van De Vijver, F. J. R. (2014). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health, 30*(4), 322–332. <https://doi.org/10.1002/smi.2520>
- Biswas-Diener, R., & Dean, B. (2007). *Positive Psychology Coaching: Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients*. John Wiley & Sons, Inc.
<http://books.google.com/books?id=iucDlXqZhEsC&pgis=1>
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership, 2*(2), 147–163. <https://doi.org/10.1177/1742715006062932>
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education, 61*(4), 339–355.
<https://doi.org/10.1007/s10734-010-9334-6>
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R. E. (2003). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225–262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Carter, J. W., & Youssef-Morgan, C. (2022). Psychological capital development effectiveness of face-to-face, online, and Micro-learning interventions. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10824-5>
- Casey, R. (2021). Importance of feedback and personal leadership development plans. *In Practice, 43*(1), 50–52. <https://doi.org/10.1002/inpr.9>
- Černohorský, I. (2020). *Hlava: největší (ne)přítel člověka*. Mindset Academy.

- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(3), 267–277.
<https://doi.org/10.1177/0146167200265001>
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How leaders' psychological capital influence their followers' psychological capital: Social exchange or emotional contagion. *Frontiers in Psychology*, *10*(7), 1–10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01578>
- Cheung, F., Tang, C. S. kum, & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, *18*(4), 348–371.
<https://doi.org/10.1037/a0025787>
- Coffee, G. (2011). Single Subject Research Design. In *Encyclopedia of Child Behavior and Development* (pp. 1367–1368). <https://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9>
- Collins, D. B., & Holton, E. F. I. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(2), 217–248.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Corbu, A., Peláez Zuberbühler, M. J., & Salanova, M. (2021). Positive Psychology Micro-Coaching Intervention: Effects on Psychological Capital and Goal-Related Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, *12*(February), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566293>
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flow: O štěstí a smyslu života*. Portál.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(3), 348–370.
<https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (Issue 4, pp. 295–314).

John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16>

- Day, D. (2011). Leadership development. In B. Jackson, A. Bryman, K. Grint, D. L. Collinson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership*. SAGE Publications.
- De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., van den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Pietrantonio, L. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in smes and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(21), 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension. *Human Resource Development Quarterly*, *26*(3), 329–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Djourova, N., Rodriguez, I., & Lorente-Prieto, L. (2018). Validation of a Modified Version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in Spain. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, *37*(2), 96–106. <https://doi.org/10.21772/ripo.v37n2a02>
- Dudášová, L., Procházka, J., Vaculík, M., & Lorenz, T. (2021). Measuring psychological capital: Revision of the Compound Psychological Capital Scale (CPC-12). *PLoS ONE*, *16*(3), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247114>
- Dudášová, L., Vaculík, M., & Procházka, J. (2021). Psychological capital in work, clinical, and school psychology: A review. *Československá Psychologie*, *65*(6), 558–574. <https://doi.org/10.51561/cspsych.65.6.558>
- Ellam-Dyson, V., Grajfoner, D., Whybrow, A., & Palmer, S. (2019). Leadership and executive coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 439–452). Routledge.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, *31*(2), 270–291. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208680>
- Fontes, A., & Dello Russo, S. (2020). An Experimental Field Study on the Effects of Coaching: The Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Psychology*, *70*(2), 1–30. <https://doi.org/10.1111/apps.12260>

- Forbes, S., & Fikretoglu, D. (2018). Building resilience: The conceptual basis and research evidence for resilience training programs. *Review of General Psychology, 22*(4), 452–468. <https://doi.org/10.1037/gpr0000152>
- Grant, A. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist, 7*(2), 118–126.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396–407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 589–594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (Issue 9, pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Ho, H. C. Y., & Chan, Y. C. (2022). Longitudinal associations between psychological capital and problem-solving among social workers: A two-wave cross-lagged study. *Health and Social Care in the Community*. <https://doi.org/10.1111/hsc.13713>
- Honsová, P. (2019). *Klíčové determinanty procesu koučování*. [Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze]. Vysokoškolské kvalifikační práce https://vskp.vse.cz/75904_klicove-determinanty-procesu-koucovani.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., & Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics, 7*(4), 259–274. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.259>
- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2015). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship. *Journal of Creative Behavior, 0*(0), 1–16. <https://doi.org/10.1002/jocb.90>

- Innstrand, S. T., Christensen, M., Grødal, K., & Vedlong, H. (2020). *Needs analyses report including action plan for implementation: Group 1. 847386*. [nepublikovaný rukopis].
- Jhangiani, R. S., Chiang, I.-C. A., Cuttler, C., & Leighton, D. C. (2019). *Research Methods in Psychology* (4th ed.). Kwantlen Polytechnic University.
- Jinil Persis, D., Venkatesh, V. G., Raja Sreedharan, V., Shi, Y., & Sankaranarayanan, B. (2021). Modelling and analysing the impact of Circular Economy; Internet of Things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. *Journal of Cleaner Production*, *301*, 126871.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126871>
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, *29*(3), 199–216.
<https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 249–277.
<https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Juárez, F., & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International Journal of Psychological Research*, *5*(2), 18–29. <https://doi.org/10.21500/20112084.733>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Karatepe, O. M. (2014). Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, *23*(6), 678–698.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>
- Kets De Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, *19*(1), 61–76.
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841953>

- Keyes, C. L. M., & Brim, G. (2002). Keyes and human development program through mem-and lopez. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207–222.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(4), 493–500.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Křivohlavý, J. (2004). *Pozitivní psychologie*. Portál.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- León-Pérez, J. M., Antino, M., & León-Rubio, J. M. (2016). Adaptation of the short version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) into Spanish / Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196–213.
<https://doi.org/10.1080/02134748.2016.1248024>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Lupşa, D., Vîrگا, D., Maricuţoiu, L. P., & Rusu, A. (2020). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Applied Psychology*, 69(4), 1506–1556. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Leadership: Theory, Application, & Skill Development. In *Cengage Learning: Vol. 6th. Editi.* Cengage Learning.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological

- capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers : Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271. <https://doi.org/doi.10.1111/j.1740-8784.2005.00011>
- Luthans, F., & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75. <http://www.jstor.org/stable/4165814>http://www.jstor.org/stable/4165814?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents<http://about.jstor.org/terms>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. In *Oxford University Press*. Oxford University Press.
- Macdonald, C., Bore, M., & Munro, D. (2008). Values in action scale and the Big 5: An empirical indication of structure. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 787–799. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.10.003>
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47(4), 491–500. <https://doi.org/10.3233/WOR-131617>
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93. <https://doi.org/doi:10.1108/ijoa-03-2012-0568>
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22–33.

<https://doi.org/10.1177/107179190100800102>

Muchinsky, P. M., & Howes, S. S. (2019). *Psychology applied to work*. Hypergraphic Press.

Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237–277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Inc.

Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 172–186. <https://doi.org/10.1037/cpb0000073>

Osborne, C. (2015). *Essential Managers: Leadership*. DK Publishing.

Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2011). Work engagement of Malaysian nurses : Exploring the impact of hope and resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 60, 1702–1706. <https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.1334395>

Ozyilmaz, A. (2019). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 187–214. <https://doi.org/10.1111/joop.12289>

Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771–782. <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>

Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers ' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215–235. <https://doi.org/DOI:10.1002/job.137>

Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 10(January), 1–22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>

Pelzer, V., van den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., & van Hooft, E. A. J. (2021). *Intermediate H-WORK Intervention Implementation Progress Report*. [nepublikovaný]

rukopis].

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: a handbook and classification. In *Choice Reviews Online* (Vol. 42, Issue 01). Oxford University Press.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
<https://doi.org/10.1108/01437730310457302>
- Plháčková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Academia.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to industrial / organizational psychology*. Routledge.
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Sahoo, B. C., & Sia, S. K. (2015). Psychological Capital and Organisational Commitment: Nature, Structure and Relationship in an Indian Sample. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(3), 230–244.
<https://doi.org/10.1177/2319510x15588386>
- Salanova, M., & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. In *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 81–102). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_4
- Salehzadeh, R. (2019). The effects of leaders' behaviors on employees' resilience. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 318–338.
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2019-0016>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction.

- The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness. In *Authentic happiness*.
- Seligman, M. E. P. (2006). Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. In *Learned Optimism* (Vol. 9, Issue 3, p. 319). Random House.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24477162>
- Seligman, M. E. P. (2014). *Vzkvétání*. Jan Melvil Publishing.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Slezáčková, A. (2010). Pozitivní psychologie – věda nejen o štěstí. *Elektronický Časopis ČMPS*, 4(3), 55–70.
- Smith, C. L. (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 6–19. <http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1>
http://www.psychology.org.au/Assets/Files/ICPR-10_1.pdf#page=22
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534–2553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744338>
- Svoboda, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Portál.

- Tabibnia, G. (2020). An affective neuroscience model of boosting resilience in adults. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, *115*(September 2019), 321–350. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2020.05.005>
- The GROW model of coaching and mentoring*. (n.d.). https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm
- The jamovi project (2022). *jamovi*. (Verze 2.3) [Počítačový software]. Získáno z www.jamovi.org
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, *9*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, *11*(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 278–307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Vazirani, N. (2010). Review Paper: Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, *7*(2010), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.poly.2017.12.012>
- Watson, R. (2014). Quantitative Research. *Art & Science*, *29*(31), 44–48. <https://doi.org/10.4135/9781483371283.n319>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Woolfe, L. (2002). *The Bible on Leadership*. AMACOM.
- Yarborough, J. P. (2018). The Role of Coaching in Leadership Development. *New Directions for Student Leadership*, *2018*(158), 49–61.

<https://doi.org/10.1002/yd.20287>

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon.

Seznam zkratk

APA	American Psychological Association
CPC-12	Compound Psychological Capital Scale
EU	Evropská unie
GROW	akronym slov goal, reality, options, will
ICF	International Coaching Federation
I-PCQ	Implicit Psychological Capital Questionnaire
PCI	Psychological Capital Intervence
PCQ	Psychological Capital Questionnaire
PCQ-12	Psychological Capital Questionnaire, 12 položek
POB	Positive Organizational Behavior, pozitivní organizační chování
POS	Positive Organizational Scholarship, neexistuje český překlad
PsyCap	Psychological Capital, psychologický kapitál
RE-GROW	akronym slov review, evaluate, goal, reality, options, will
SMART	akronym slov specific, measurable, achievable, relevant, time-bound
VUCA	akronym slov volatile, uncertain, complex a ambiguous

Seznam tabulek

Tabulka 1 <i>Časová posloupnost sběru dat</i>	57
Tabulka 2 <i>Počet respondentů v jednotlivých měřeních</i>	57
Tabulka 3 <i>Průměry položek dotazníku PCQ-12</i>	64

Seznam grafů

Graf 1 <i>Respondent 1</i>	59
Graf 2 <i>Respondent 2</i>	60
Graf 3 <i>Respondent 3</i>	62
Graf 4 <i>Respondent 4</i>	63

Příloha 1

Způsob vytvoření anonymizovaného kódu pro manažery

Abychom mohli správně přiřadit Vaše údaje, aniž bychom narušili Vaši anonymitu, je potřeba, abyste si vytvořil/a svůj osobní kód. Osobní kód je vytvořen tak, aby nikdo kromě Vás nedokázal rozeznat Vaši identitu, dokonce ani my. Váš kód si můžete snadno odvodit, kdykoliv o to budete požádáni a to pomocí instrukcí uvedených níže.

Jak vytvořit Váš osobní kód?

Části Vašeho kódu jsou následující:

1) poslední dvě písmena

jména Vaší matky.

(*například, Zuzana Sedmírásková = NA*)

2) počet písmen jména Vaší matky.

(*například, Zuzana = 06*)

3) třetí písmeno Vašeho místa narození.

(*například, Praha = A*)

4) den Vašeho narození (pouze den, neuvádějte měsíc ani rok).

(*například, 03.12.1989 = 03*)

Do pole níže zadejte svůj kompletní osobní kód (např. Zuzana Sedmírásková = NA06A039).

- Čísla, prosím, uvádějte v dvouciferném tvaru. Pokud je to potřeba, na prvním místě uveďte nulu.

- V případě složeného křestního jména, prosím, uveďte jenom první jméno v pořadí.

- Pokud neznáte jméno dané osoby, napište XX namísto písmen nebo 00 namísto čísel.

Příloha 2

Využití nástroje sběru dat

Background proměnné	
položka	škála
Jak byste definoval/a své pohlaví?	1: muž 2: žena 3: nedefinuji se tímto způsobem
Vyberte věkové rozmezí, které zahrnuje váš aktuální věk.	1: do 25 let 2: 25–34 let 3: 35–44 let 4: 45–54 let 5: 55-64 let 6: 65 a více let
Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0: Méně než základní vzdělání 1: Základní vzdělání 2: Učiliště 3: Středoškolské bez maturity 4: Středoškolské s maturitou 5: Vyšší odborné vzdělání 6: Vysokoškolské – bakalářské 7: Vysokoškolské – magisterské 8: Vysokoškolské – doktorské 9: Jiné
Kolik let celkem pracujete pro svého současného zaměstnavatele?	1: Méně než rok 2: 1–2 roky 3: 3-4 roky 4: 5-10 let 5: Více než 10 let
Máte manažerské zodpovědnosti?	1: Ano 2: Ne

položka	škála
Když se zamyslíte nad svým domácím prostředím, která z těchto kategorií nejlépe vystihuje vaši situaci?	1: žiji sám/sama 2: bydlím s partnerem/kou 3: bydlím s rodiči nebo jinými příbuznými 4: sdílím domácnost s ostatními (spolubydlení)
Která odpověď nejlépe popisuje vaši životní situaci?	1: svobodný/á bez dětí 2: svobodný/á s dětmi 3: pár bez dětí 4: pár s dětmi 5: nic z toho
Kolik dní v měsíci zpravidla pracujete v noci, alespoň 2 hodiny mezi 22:00 a 08:00 hod.?	0 až 31
A kolikrát za měsíc pracujete o víkendech?	0 až 5
A kolikrát za měsíc pracujete více než 10 hodin denně?	0 až 31
Jak často jste byl/a za posledních 12 měsíců nucen/a narychlo přijít do práce, přestože jste měl/a mít volno?	1: Denně 2: Několikrát týdně 3: Několikrát za měsíc 4: Méně často 5: Nikdy

PCQ-12

položka	škála
Cítím se sebevědomě v reprezentování své pracovní oblasti během setkání s managementem.	1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím
Cítím se sebevědomě při přispívání do diskuzí o strategii organizace.	<i>škála je shodná pro všechny položky dotazníku PCQ-12</i>
Cítím se sebevědomě při prezentování informací skupině kolegů.	

položka	škála
Pokud mám v práci problém, umím si představit různé způsoby, jak problém vyřešit.	1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím
Momentálně se vidím jako poměrně úspěšný/á ve své práci.	
Vím o mnoha způsobech, jak dosáhnout svých nynějších pracovních cílů.	
Momentálně se mi daří dosahovat pracovních cílů, které jsem si pro sebe vytyčil/a.	
Dokážu být v práci tzv. "sám/sama sebou" pokud musím.	
Většinou řeším stresové věci v práci s rozvahou.	
Umím si poradit i s náročnými situacemi v práci, protože jsem těžkosti zažil již dříve.	
Vždy se dívám na světlou stránku věcí týkajících se mé práce.	
Jsem optimistický/á ohledně věcí týkajících se mé práce, které se mi v budoucnu stanou.	

Připravenost na změnu

položka	škála
Jsem si jistý/á, že mohu využít intervenci H-WORK ke zlepšení mého duševního zdraví a wellbeing.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Mám velká očekávání, že intervence H-WORK zlepší mé duševní zdraví.	
Těším se na změny, které přinese intervence H-WORK.	
Jsem připraven/a přijmout změny, které přinese intervence H-WORK.	

Pracovní nároky

položka	škála
Mám nesplnitelné termíny.	1: Nikdy 2: Málokdy 3: Někdy 4: Často 5: Vždy
Musím pracovat velmi intenzivně.	
Jsem pod nerealistickým časovým tlakem.	

Autonomie

položka	škála
Můžu rozhodovat o tom, jak udělám svou práci.	1: Velmi nepravdivé 2: 3: 4: Trochu pravdivé 5: 6: 7: Velmi pravdivé
V práci můžu svobodně vyjádřit svoje nápady a názory.	
Mé pocity jsou v práci brány v úvahu.	
Nemám moc příležitostí rozhodovat o tom, jak dělat svou práci.	

Leadership commitment

položka	škála
Vedení společnosti, jako jsou vyšší vedoucí a střední manažeři, sděluje svůj závazek k pracovnímu prostředí, které podporuje duševní zdraví a wellbeing zaměstnanců.	1: Málokdy 2: Někdy 3: Většinu času 4: Vždy
Organizace přiděluje dostatek zdrojů (například dostatek pracovníků a peněz) k provedení opatření nebo programů na ochranu a podporu duševního zdraví a wellbeing pracovníků.	
Duševní zdraví a wellbeing pracovníků je součástí mise, vize nebo obchodních cílů organizace.	

položka	škála
Důležitost duševního zdraví a wellbeing se důsledně odráží v činnostech na všech úrovních organizace, formálně i neformálně.	1: Málokdy 2: Někdy 3: Většinu času 4: Vždy

Subjektivní zhodnocení intervence – transfer do praxe

položka	škála
Věřím, že to, co jsem se na kurzu naučil/a, mi může pomoci v práci.	1: Naprosto nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Naprosto souhlasím
Dovednosti, které jsem rozvíjel/a na kurzu mi pomůžou v práci.	
Získal/a jsem nové dovednosti pro mojí práci, které jsem předtím neměl/a.	
Aktivity a cvičení, které konzultant použil, mi pomohly uplatnit nabyté dovednosti v práci.	
Je mi jasné, že konzultant, který vedl kurz, chápe, jak použiji to, co jsem se naučil.	
Konzultant použil dobré příklady, které mi ukázaly, jak můžu uplatnit nabyté dovednosti v práci.	
Způsob, jakým konzultant učil, mi dodal sebevědomí, že dokážu nabyté dovednosti aplikovat.	

Subjektivní zhodnocení – pozitivní pocit

položka	škála
Mám pocit, že kurz splnil moje očekávání.	1: Vůbec ne 2: Skoro vůbec ne 3: Z části 4: Z velké části ano 5: Rozhodně ano
Doporučil bych kurz ostatním, kteří jsou ve stejné situaci.	
Formát a podklady kurzu byly přiměřené mým potřebám.	
Měl/a jste z konzultanta pocit, že si váží vaší účasti?	

položka	škála
Řekl nebo udělal konzultant něco, co vás přesvědčilo, že rozumí vaší situaci?	1: Vůbec ne 2: Skoro vůbec ne 3: Z části 4: Z velké části ano 5: Rozhodně ano
Podporoval vás konzultanti v tom, abyste se účastnili úkolů, které zadávali?	
Připadala vám atmosféra přátelská a podporující?	