

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



RIGORÓZNÍ PRÁCE

Studijní program: Psychologie

Mgr. Monika Nováková

**Copingové strategie u vedoucích zaměstnanců
z perspektivy genderu a osobnosti**

**The Coping Strategies of the Lead Workers from the
Perspective of Gender and Personality**

Praha 2022

Poděkování

Na tomto místě bych nejprve ráda poděkovala paní PhDr. Hedvice Boukalové, Ph.D. za vstřícnost, ochotu a přínosné rady, které mi byly poskytovány v průběhu zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti TCC online s.r.o. za poskytnutí dat pro výzkumnou část této práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem rigorózní 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 24. 1. 2022

.....

Mgr. Monika Nováková

Abstrakt

Tato práce zkoumala rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích v České republice ve využívání copingových strategií s ohledem na osobnostní charakteristiky. V teoretické části byly rozebrány nároky kladené na vedoucí pracovníky a s nimi spojené stresory, dále rozdíly v jejich vnímání a zvládání s ohledem na pohlaví a osobnost. Výzkumná část analyzovala rozdíly v copingových strategiích u mužů a žen ve vedoucích pozicích. Celkový soubor o velikosti $N=2127$ (z toho muži $N=1343$, ženy $N=784$) vyplnil Dotazník zvládání zátěže a Multifaktorový osobnostní profil. Výsledky multivariační analýzy odhalily signifikantní rozdíl mezi muži a ženami ve využívání konkrétních copingových strategií ($F(12,2092)=10.7, p<0.001$). Signifikantní rozdíl byl odhalen u škály *Strategie vedoucí k řešení situace*, přičemž výrazně více využívali tyto strategie muži. V univariačních testech byly odhaleny signifikantní rozdíly ve strategiích *Sebekontrola* (využívaná více muži), *Sdílení*, *Vina vně*, *Odreagování*, *Vyhnutí se*, *Smíření se* a *Sebereflexe* (využívaná více ženami). Regresní analýza odhalila, že pro *Strategie vedoucí k duševní pohodě* byly škály *Cítění–Myšlení*, *Obezřetnost–Sebevědomí* a faktor *Pohlaví* signifikantními prediktory ($R^2 = 0.176, F(3, 2123) = 151, p < 0.001$), a pro *Strategie vedoucí k řešení situace* byly škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost*, *Uzavírání–Otevírání* s faktorem *Pohlaví* signifikantními prediktory ($R^2 = .124, F(2, 2118) = 37.4, p < 0.001$). Celkově tedy výsledky ukázaly, že osobnostní dimenze a pohlaví přispívají k volbě copingových strategií.

Klíčová slova

vedoucí pozice; stres; gender; osobnost; copingové strategie

Abstract

In this thesis, we present a differences between men and women as the lead workers in terms of the use of specific coping strategies with regard to personality characteristics. In the theoretical part, we analysed the topic of the specific requirements managers need to meet and the associated stressors, as well as differences in their perception and coping with regard to gender and personality were discussed. The empirical part analysed the differences in the use of coping strategies between men and women. Probands (of sample size 2127, men N = 1343, women N = 784) completed the Stress Management Questionnaire and the Multifactor Personality Profile. Regarding the use of these twelve coping strategies, the results of the multivariate analysis revealed a significant difference ($F(12,2092)=10.7$, $p<0.001$) between men and women. A significant difference was revealed on the scale of strategies aimed at resolving situations, in which case men used these strategies significantly more than women. Univariate tests revealed significant differences in specific strategies, on the scales *Self-Control* (used more by men), *Sharing*, *Someone Else's Fault*, *Relaxing*, *Avoiding*, *Reconciling*, and *Self-reflection* (reported more by women compared to men). A multiple regression analysis revealed that for the strategies aimed at Mental Well-being, the scales *Feeling–Thinking*, *Deliberation–Self-Assurance* and the *Gender* were significant predictors ($R^2 = 0.176$, $F(3, 2123) = 151$, $p < 0.001$), and for the strategies aimed at resolving situations, the scales *Introversion–Extraversion*, *Stability–Activity*, *Feeling–Thinking*, *Adaptability–Independence*, *Closing–Opening* and the *Gender* were significant predictors ($R^2 = .124$, $F(2, 2118) = 37.4$, $p < 0.001$). Thus, overall, the results therefore indicated that personality dimensions and gender appear to contribute to the use of coping strategies.

Keywords

Leading Position; Stress; Gender; Personality; Coping Strategies

Obsah

Úvod	9
Literárně přehledová část.....	12
1. Charakteristika vedoucí pozice.....	12
2. Stresové faktory vedoucích zaměstnanců z perspektivy genderu	20
2.1 Dělení stresorů.....	21
2.2 Stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných činností	22
2.3 Stresory vznikající působením faktorů, za nichž je činnost vykonávána	25
2.4 Sociální stresory	26
3. Vnímání a prožívání stresu a osobnost.....	29
4. Copingové strategie	34
4.1 Dělení copingových strategií	35
4.2 Gender a copingové strategie	38
4.3 Copingové strategie a osobnost.....	42
4.4 Situační, sociodemografické faktory a copingové strategie	46
Výzkumná část	49
5. Cíle výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy	50
6. Design výzkumného projektu.....	53
6.1 Typ a postup výzkumu	53
6.2 Metody sběru dat – Dotazník zvládání zátěže	55
6.2.1 Popis škál Dotazníku zvládání zátěže.....	57
6.2.2 Psychometrické charakteristiky DZZ	59
6.3 Metody sběru dat – Multifaktorový osobnostní profil	62

6.3.1	Popis škál Multifaktorového osobnostního profilu	63
6.3.2	Psychometrické charakteristiky MOP	65
6.4	Metody zpracování a analýzy dat	69
6.4.1	Zjišťování rozdílů ve využívání copingových strategií mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích	69
6.4.2	Korelační matice a tvorba lineárních regresních modelů	73
6.5	Etika výzkumu	76
7.	Výzkumný soubor	78
8.	Výsledky	81
8.1	Deskriptivní statistika – výzkumný soubor	81
8.2	Copingové strategie a genderové rozdíly	85
8.3	Copingové strategie a osobnostní rysy: korelace	89
8.3.1	Korelace všichni respondenti	90
8.3.2	Korelace ženy	90
8.3.3	Korelace muži	91
8.3.4	Shrnutí a porovnání	92
8.4	Copingové strategie a osobnostní rysy: regresní modely	93
8.4.1	Ověření absence multikolinearity	93
8.4.2	Tvorba regresních modelů	93
8.4.3	Regresní model: Strategie vedoucí k duševní pohodě	94
8.4.4	Regresní model: Strategie vedoucí k řešení situace	97
9.	Diskuse	105
	Závěr	120

Seznam použité literatury	122
Seznam grafů	134
Seznam obrázků.....	135
Seznam tabulek.....	136
Seznam zkratek.....	138

Úvod

Zátěžové situace jsou součástí našeho každodenního života. Řízení lidí je jednou z typických oblastí, ve kterých je výskyt náročných situací běžnou záležitostí. Střet vedoucího zaměstnance se zátěžovými situacemi a způsob jejich řešení se mohou významně podepsat na kvalitě jeho života, existenci, duševním a fyzickým zdravím, a v konečném důsledku tak i efektivitě jeho manažerských činností. Ve výsledku tak může být ohrožen i úspěch celého projektu a projektového týmu, čímž jsou nakonec do určité míry zasáhnutí všichni zapojení.

V současné době se proto odborníci v oblasti humanitních věd stále více zaměřují na problematiku vnímání, prožívání a efektivního řešení náročných situací v managementu. Vedoucí zaměstnanci čelí mnoha výzvám ve vysoce konkurenčním pracovním prostředí, které se vyznačuje nedostatkem času, množstvím nekontrolovatelných faktorů, rušivými podněty na pracovišti (například na open space pracovišti), nedostatkem prostoru či dalšími administrativními úkoly. Zcela jistě je na místě zmínit jako potenciální zdroj zátěže rovněž obecnou nejistotu, což je zejména v současné době velmi aktuální téma, například kvůli často měnícím se opatřením souvisejícím s pandemickým plánem chřipkového viru a nemožnosti tato opatření predikovat. Tyto a mnohé další faktory se společně podílejí na zátěži, které musí pracovníci na vedoucích pozicích čelit a v důsledku které může vznikat pracovní stres.

Zaměstnanci a zaměstnankyně na vedoucích pozicích proto při řešení zátěžových situací musí často mobilizovat všechny své síly, a to ať už s většími, či někdy naopak menšími úspěchy v jejich zvládnutí. K tomuto zvládnutí však mnozí lidé využívají různé strategie – některé více a některé méně efektivní. Téma copingových strategií a toho, na základě jakých faktorů vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně tyto strategie využívají, bylo vybráno na základě svých osobních zkušeností ze zaměstnání, ve kterém se setkávám právě s cílovou skupinou vedoucích zaměstnanců a jimž je naší společností poskytována psychodiagnostika a následně případně i rozvojové a vzdělávací programy na míru. Téma zvládnutí stresu a copingových strategií je stále více poptáváno a vnímám je jako velmi aktuální nejen pro klienty ve své práci, ale obecně pro všechny lidi v současné době.

Klíčovým faktorem pro zacílení tohoto tématu k oblasti genderu byla současně i určitá ožehavost a aktuálnost otázky rozdílů mezi muži a ženami v České republice. Například Technologická agentura České republiky (TA ČR), podporující výzkum a inovace skrze veřejné grantové soutěže, nově přidala do kritérií pro posuzování přínosnosti, funkčnosti a bezpečnosti nových projektů právě hledisko genderové dimenze. TA ČR se tak v rámci nových zemí EU stala první agenturou podporující výzkumy a inovace, která toto hledisko při posuzování relevantnosti a přínosu projektových návrhů využívá. Mimo jiné se stále častěji setkáváme s konferencemi a festivaly organizovanými výhradně pro ženy manažerky (např. festival Všem ženám, konference Ženy v byznysu, Equal Pay Day aj.) s cílem upozornit na rozdílné přístupy či potřeby žen a mužů. Genderové rozdíly jsou tedy stále častěji vyvstávající a zmiňované téma, avšak na rozdíly ve zvládnutí zátěže u vedoucích zaměstnanců doposud bylo provedeno jen velmi málo výzkumů. Ty byly provedeny převážně v zahraničí a svými závěry si mnohdy odporují. V České republice je tato oblast téměř neprobádaná. Práce se proto snaží o praktický přesah do poradenských a vzdělávacích společností, ale její snahou je rovněž přispět získanými poznatky ke sjednocení a probádání uváděné problematiky.

Tato práce současně navazuje na téma diplomové práce s názvem „Stres a copingové strategie u pracovníků na vedoucích pozicích z perspektivy genderu“ (Nováková, 2021) a rozšiřuje ji o hledisko osobnosti, které se ukazuje jako klíčové v mnoha oblastech týkajících se stresu a jeho zvládnutí. V empirické části pak tato rigorózní práce rozšiřuje výzkum zrealizovaný v uváděné diplomové práci právě o hledisko osobnosti a o další analýzu.

Práce je členěna do devíti kapitol, přičemž první čtyři kapitoly jsou součástí literárně přehledové části. První kapitola se soustředí na charakteristiku vedoucí pozice, její vymezení, popis a současně i kompetence související s výkonem tohoto zaměstnání. Ve druhé kapitole jsou již uvedeny a detailněji rozebrány konkrétní nejčastěji zmiňované stresové faktory s přihlédnutím k případným genderovým odlišnostem. Ve třetí kapitole je pozornost věnována vnímání a prožívání stresu v souvislosti s osobností a čtvrtá kapitola se zabývá jednotlivými typy copingových strategií, s jejichž pomocí se vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně vypořádávají se vzniklou zátěží.

V empirické části práce je pak popsán kvantitativní výzkum, ve kterém jsou s využitím Dotazníku zvládnání zátěže zmapovány vybrané copingové strategie a s využitím Multifaktorového osobnostního profilu osobnostní rysy u vedoucích pracovníků napříč Českou republikou právě s důrazem na rozdíly dle pohlaví. Obecným cílem této části práce je zmapovat, které copingové strategie jsou vedoucími zaměstnanci zastávány nejčastěji, zda je rozdíl v jejich využívání mezi muži a ženami a zda může být využívání vybraných strategií vysvětleno osobnostními rysy. Testováno je zde pak třináct výzkumných hypotéz souvisejících s předpokladem, že mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích je statisticky významný rozdíl ve využívání vybraných copingových strategií.

Závěr práce představuje kapitola *Diskuse*, v níž jsou uvedeny kromě srovnání výsledků výzkumné části s výsledky obdobných studií a poznatky vycházejícími z literárně přehledové části i limity provedeného výzkumu, dále pak návrhy na další návazný výzkum v této oblasti a rovněž možnost uplatnění zjištěných poznatků.

V práci je citováno podle normy APA (2010).

Literárně přehledová část

1. Charakteristika vedoucí pozice

Tato kapitola se zabývá charakteristikou vedoucí pozice. Pro porozumění zátěži, se kterou se lidé ve vedoucích pozicích potýkají, je nezbytné se nejprve stručně zamyslet, kdo vlastně tuto práci vykonává a co obnáší. Z tohoto důvodu jsou v této kapitole stručně nastíněny základní informace týkající se obsahu práce vedoucích zaměstnanců. V souvislosti s tématem rigorózní práce se rovněž jedna z podkapitol zabývá otázkou genderových rolí a její důležitostí u vedoucích pozic.

1.1 Vymezení vedoucí pozice

Jestliže chceme hovořit o charakteristice či stresorech vedoucí pozice, prvním krokem by mělo být pokusit se definovat a vymežit pojem *vedoucí pozice*. Definice tohoto pojmu v kontextu této práce vyplývá z ustanovení § 11 zákoníku práce následovně:

„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů)

V praxi se místy můžeme setkávat s pojmem *manažerská smlouva*. V tomto případě je však potřeba uvést, že pracovní poměr vedoucího zaměstnance vzniká čistě na základě pracovní smlouvy, a to stejně tak jako u řadového zaměstnance. V rámci manažerské smlouvy je pak smluvními stranami vyjadřováno, že daný zaměstnanec pracuje na vedoucí (manažerské) pozici. Pokud je ale předmětem této smlouvy výkon práce, stále se jedná o pracovní smlouvu. Manažerská smlouva však není nezbytností pro výkon vedoucí pozice (Vrajík, 2017).

Vedoucí pracovník jako manažer

V současné době je mnohem častěji než pojem „vedoucí pracovník“ užíván termín „manažer“. Když používáme termín vedoucí pracovník či pracovnice, je již v samotném slově zdůrazňován aspekt působení na ostatní lidi. Cílem tohoto působení je pak především usměrňování činnosti těchto lidí, podněcování k práci a výkonu, a to včetně práce s jejich motivací, kontrola a hodnocení a rovněž proces odměňování (Bedrnová & Nový, 2002).

Pojem manažer je pak spíše moderním a výrazně více populárním označením, přičemž tento pojem bývá často spojován s podnikatelskou sférou, tedy s firmami, závody či například zdravotnickou sférou (Vodáček, 2001). Současně je však potřeba uvést, že tyto dva pojmy se značně prolínají a je velmi obtížné mezi nimi vymezit přesnou hranici. Jako manažeři bývají někdy označováni veškerí linioví řídicí zaměstnanci, místy se zase naopak setkáváme s užitím tohoto pojmu pouze pro vedoucí na vyšší úrovni řízení. Poměrně paušalizující tvrzení pak uvádí Prukner a Novák (2019), kteří za manažera považují v podstatě každého člověka, jelikož každý člověk řídí přinejmenším sám sebe a již toto sebeřízení je dle jejich názoru mnohdy velmi náročné.

V rámci této práce jsou uváděny oba pojmy, tedy jak vedoucí pracovník, tak místy i pojem manažer, a to právě z důvodu, že se tyto pojmy napříč citovanými zdroji různě užívají. Nicméně v kontextu celé práce se vždy jedná o vedoucí pracovníky odpovídající uváděné definici zákoníku práce. V souvislosti s pojmem manažer je dále potřeba zmínit, že existuje ještě další dělení na vrcholový, střední a nižší management, nicméně tyto tři úrovně v práci rozlišovány nejsou.

Vedoucí pracovník jako leader

Pojem leader se v současné době rovněž řadí mezi populární pojmy, které mohou být zaměňovány s významem vedoucího pracovníka. Stejně tak, jak je tomu u rozdílu mezi pojmy manažer a vedoucí pracovník, i zde je mezi uváděnými pojmy určitá podobnost. Nicméně v tomto případě je rozdíl více markantní a oba pojmy jsou od sebe snáz rozlišitelné.

Rozdíl mezi těmito pojmy nejčastěji vyplývá ze vztahu k ostatním zaměstnancům či podřízeným. V případě vedoucího pracovníka se jedná o pracovní pozici, ve které má daný člověk pravomoc rozhodovat o obsahu práce jeho týmu, řídit jej či jednotlivým podřízeným

zadávat úkoly. Ze své pozice je tedy člověkem zabezpečujícím řád a chod činnosti (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012). Vedoucí pracovník se tedy orientuje především na dosahování stanovených cílů ve stanovený čas a v adekvátní kvalitě, a to podle Tureckiové (2007) i na úkor vztahů s jednotlivými podřízenými. Plamínek (2011) dodává, že vedoucí zaměstnanci mají zodpovědnost primárně za tři oblasti, a to:

- péči o produkty, procesy a zdroje;
- výkon, který se odvíjí od procesu nastavování cílů a prostředků k jejich dosažení;
- lidské zdroje.

Vedoucí zaměstnanec a jeho pozice může být konkrétně specifikována skrze popis jeho pracovní činnosti. Oproti tomu pozice či role leadera (v jiných zdrojích je pojem leader rovněž nahrazován pojmem vůdce) se více odvíjí od jeho osobnostních charakteristik, kterými je schopen působit a ovlivňovat své okolí. Leaderem tedy může být v podstatě jakýkoliv zaměstnanec, jenž je součástí pracovního týmu, ale v rámci organizační struktury nezastává vedoucí/manažerskou pozici.

Role leadera je pak především strategická, kdy cílem je vytvářet nové možnosti a příležitosti, včetně jejich aktivního vyhledávání, dále pak stanovování vizí či reprezentace filozofie a poslání organizace. Důraz je v tomto případě kladen především na mezilidské vztahy na pracovišti. Leadership se pak vymezuje na základě projevené ochoty jednotlivých zaměstnanců následovat leadera, a to v důsledku respektu a vzájemné důvěry (Tureckiová, 2007).

Od vedoucích pracovníků se však mnohdy očekává, že budou současně i leadery. Pokud formálně stanovený vedoucí dobře neplní svoji řídicí úlohu, může se v pracovní skupině vyskytnout i neformální vedoucí – jakýsi vůdce, leader, mluvčí. Zpravidla to bývá člověk, který má největší vliv na tým, a to především díky svým specifickým osobnostním či odborným charakteristikám. V mnohých případech právě tyto výraznější projevy osobnosti (např. osobní charisma) postupně posunou původně neformálního leadera do oficiální vedoucí pozice (Pauknerová, 2012).

1.2 Kompetence a specifické nároky vedoucí pozice

V této části je stručně nastíněna pracovní činnost vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň ve standardních situacích. Pracovní den za běžných obvyklých provozních podmínek je možné podle Mateiciuce (2008) charakterizovat určitým obecným vzorcem aktivit. Tento vzorec pak zahrnuje oblasti jako:

- plnění řídicích úkolů;
- zajišťování spolehlivého fungování provozních systémů;
- soustavné vyhodnocování a přijímání rozhodnutí maximalizujících úspěšnost organizace a současně minimalizujících ztráty;
- průběžné zjišťování a reagování na potenciální příležitosti a hrozby v jeho řídicí oblasti;
- identifikování silných a slabých stránek v rámci řízených týmů a jiných organizačních složek;
- prevence a opatření předcházející mimořádným krizím;
- neustálé sebereflektování.

Mateiciuc (2008) rovněž uvádí, že stěžejním posláním manažerů (vedoucích pracovníků) je mít neustálý přehled v oblasti svého působení v rámci společnosti či organizace. Na základě toho pak má svými řídicími intervencemi zasahovat tak, aby tato organizace plnila svůj cíl – tedy dosahovala nejvyššího možného výkonu a produktivity současně s důrazem na hospodárnost. Kromě toho však musí mít přehled o etických principech, legislativních opatřeních a normách a respektovat je. Pokud se bude vedoucí pracovník rovněž snažit o rozvoj jednotlivých potenciálů organizace, umožní jí tak dosažení stanovených produkčních, ale i rozvojových cílů.

Konkrétněji shrnuje toto poslání vedoucích zaměstnanců ve čtyřech bodech:

- plánování organizačních cílů;
- hledání a navrhování možností jejich dosažení;
- přidělování zdrojů;
- koordinace a řízení všech organizačních procesů a aktivit pomocí plánování, organizace, vedení a průběžné kontroly (Mateiciuc, 2008).

Jiná cesta, pomocí které je možné blíže nastínit pracovní náplň a požadavky vyplývající z vedoucí pozice, vede skrze popis pracovních kompetencí. Kompetence je způsobilost jedince vykonávat určitou činnost a zahrnuje tři aspekty:

1. odborné zdatnosti;
2. praktické dovednosti;
3. sociální zralost (Prukner & Novák, 2019).

Odborné zdatnosti představují tzv. hard-skills, které se dají naučit. V případě vedoucích pracovníků se tedy jedná o specifické vědomosti o objektu řízení a jeho funkcích, odborné znalosti a informace týkající se řízení, ale i široké vědomosti obecnějšího rázu.

Praktické dovednosti, jak je již z názvu patrné, se pak týkají již samotné schopnosti jednat a realizovat znalosti. Zahrnují tak schopnost komunikace a motivace, práci s týmem a jeho vedení. V neposlední řadě je do této kategorie zahrnuto rovněž schopnost řídit sama sebe a time management.

Třetím zmiňovaným aspektem kompetencí je pak sociální zralost týkající se především osobnostních charakteristik. Do této oblasti jsou zahrnuty charakterové vlastnosti, temperament a rysy osobnosti, ale i například tvořivost a schopnost vnímání (Prukner & Novák, 2019).

1.3 Genderové role a rozdíly v požadavcích na vedoucí pozici

Genderové role představují takové chování a postoje, které jsou mužům a ženám předepisovány a určitým způsobem přiřazovány širší kulturou čistě na základě pohlaví (Bartley, Blanton, & Gilliard, 2005). Individuální názory týkající se vhodného chování mužů a žen v oblasti zaměstnání a rodiny se výrazně liší. Konceptně se však k otázce genderových rolí přistupuje jako ke kontinuu od tradičního po netradiční pohled (Corrigan & Konrad, 2007).

Tradiční role jsou ty, které považují role mužů a žen za odlišné a oddělené, zatímco pro netradiční přístup k genderovým rolím je typické sdílení rolí mezi muži a ženami (Rahman, Mustaffa, Rouse, & Ab Wahid, 2016). Mužům je často přisuzována role odpovědnosti za oblast týkající se veřejnosti a veřejného vystupování (tzn. muži jsou živitelé rodiny, jsou představiteli soutěživosti, rivality a síly), zatímco ženám je přisuzována role v „soukromé“ oblasti týkající se péče založené na emocionálních a vztahových charakteristikách (Gonçalves, Sousa, Santos, Silva, & Korabik, 2018; Monteiro, Agostinho, & Daniel, 2015).

Podle Graebera a Wengrowa (2018) dnes téměř každý ve společnosti trvá na tom, že sociální rovnost či participativní demokracie může fungovat v určité malé komunitě nebo aktivistické skupině, ale není možné to „ve velkém“ aplikovat například na celé město, region či stát. Podle autorů však máme před očima důkazy, pokud se na ně rozhodneme podívat, naznačující, že to naopak možné je. Rovnostářská města byla v historii totiž podle autorů zcela běžná, a dokonce velmi funkční, nicméně „rovnostářské“ rodiny a domácnosti již tak běžnou záležitostí nebyly. Autoři současně upozorňují na to, že nejprve bude muset dojít k nejtěžší práci, a to k vytvoření svobodné předsudky nezátížené společnosti.

V oblasti týkající se vedoucích zaměstnanců hraje otázka genderové stereotypizace důležitou roli. Busse a Poell (2020) například upozorňují na situaci v Německu, kde navzdory novému zákonu schválenému německou vládou v roce 2015, který má umožnit stejné příležitosti pro zapojení se do vedoucích pozic pro muže a ženy v ekonomice a administrativě, ženy vedoucích pozic dosahují stále jen ve velmi omezeném měřítku. Gupta, Han, Mortal, Silveri a Turban (2018) uvádí, že tento zákon však nenarušuje existující stereotypy. Sexuální stereotypizace role manažera je považována za škodlivý faktor, kdy charakteristiky, které jsou považovány za nezbytné pro vedoucí pozici, jsou obecně vnímány

spíše u mužů než u žen. Fernandes a Cabral-Cardoso (2003) ve své studii došli k závěru, že ženy manažerky subjektivně vnímaly jako důvod, proč se staly manažerkami, to, že se chovají poněkud mužně. Pakliže by se chovaly jako „typické“ ženy, nestaly by se manažerkami. Gupta a kolektiv (2018) v souvislosti s touto studií uvádí, že nově stanovený zákon v Německu situaci dokonce zhoršuje, jelikož kombinace stanovených kvót a tendence žen uspokojit očekávání role manažera tendencemi chovat se mužsky má za následek nedostatek „ženskosti“ na pracovišti. Busse (2020) dokonce používá pojem „biologické ženy s mužským myšlením“ a upozorňuje na to, že se takto společnosti a firmy okrádají o možný přínos a obohacení.

Problematika genderové stereotypizace vedoucích pozic je záležitostí, která se řeší globálně. Je však potřeba poukázat na to, že se jednotlivé pohledy na tuto záležitost napříč různými zeměmi a kulturami do určité míry liší. Obecně existuje velké množství jednotlivých studií, které dokládají existenci genderové typizace manažerských rolí (Booyesen & Nkomo, 2010; Duehr & Bono, 2006; Kusterer, Lindholm, & Montgomery, 2013; Schein, 2001; Sczesny, 2003). Na druhou stranu se však setkáváme i s mezikulturními studii, které upozorňují na to, že tato (ne)stereotypizace se liší napříč různými zeměmi a kulturami, nebo že dokonce k typizování vedoucí pozice jinak přistupují muži i ženy. Konkrétním příkladem tak je například studie, ve které americké ženy manažerskou pozici nijak nestereotypizovaly, zatímco německé a britské ženy ano, přičemž britské ženy v menší míře než německé ženy (Schein, 2001). Schein (2007) dále poukázal na silný stupeň typizování vedoucí pozice na základě pohlaví mezi Číňankami a Japonkami (ve srovnání s uváděným vzorkem žen z USA). Sczesny (2003) zase upozornil na rozdíl u australských žen, které kladly ve srovnání s německými a indickými ženami výrazně větší důraz na orientaci na úkol, což ve své studii uvádí jako typicky maskulinní kompetenci. Tyto pohledy proto svědčí o tom, že v této oblasti je zapotřebí dalšího výzkumu v konkrétních zemích.

Na základě této genderové stereotypizace se pak ženám zpravidla připisuje více společných atributů, jako je ochota, laskavost, soucitnost, interpersonální citlivost, sklon pečovat o druhé. Mužům se naopak připisují více „akční“ atributy včetně toho, že jsou popisováni jako agresivní, dominantní, energičtí, sebevědomí a soběstační (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001). Uvedené „akční“ atributy, schopnost vedení lidí, jakási „vášeň“ či zápal, odpovědnost a objektivita jsou pak vnímány jako jedny z charakteristik klíčových pro efektivní řízení a mnohem častěji jsou spojovány s muži než s ženami (Schein, 2007). Fráze

„think manager – think male“, vytvořená Scheinem již v roce 1975, proto stále zůstává aktuální a odráží se i v současné literatuře zabývající se genderovými stereotypy v managementu (Duehr & Bono, 2006; Schein, 2001, 2007; Willemsen, 2002).

Paradoxem však je, že v případech, kdy ženy ve vedoucích pozicích skutečně přijímají toto typicky „mužské“ chování a předpokládané charakteristiky spojené s manažerskou rolí, bývá u nich naopak toto chování vnímáno jako méně žádoucí než u mužů, protože není „kompatibilní“ s jejich ženskými přirozenými rysy. V důsledku toho tedy ženy ve vedoucích pozicích musí projevovat jak ženské, tak i mužské rysy, aby byly vnímány jako schopné a efektivní, zatímco u mužů ve vedoucích pozicích stačí prokázat pouze „mužské“ chování (Caleo & Heilman, 2013; Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008; Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

2. Stresové faktory vedoucích zaměstnanců z perspektivy genderu

Při popisu stresových faktorů u vedoucích zaměstnanců se setkáváme s tím, že některé náročné situace jimi bývají vnímány jako problémové, krizové, komplikované, zátěžové či nějakým způsobem nepříjemné. Totožné situace však mohou být jinými vedoucími zaměstnanci vnímány naopak jako výzva, příležitost se projevit a využít své schopnosti a dovednosti jako start pro svůj další kariérní posun (Frankovský, Ištvaníková, & Štefko, 2009).

Zátěžovým situacím se tak proto někteří vedoucí zaměstnanci mohou mít tendenci spíše vyhýbat, někteří je berou jako součást své práce a některými mohou být dokonce vyhledávány. Pokud tedy hovoříme o stresových faktorech, zátěžových situacích, úkolech atd., je nezbytné zamyslet se vždy i nad kontextem situačních charakteristik, ale i nad osobnostními vlastnostmi konkrétního vedoucího pracovníka (Lajčín, Frankovský, & Štefko, 2012).

Z tohoto důvodu je proto poměrně náročné uvést kompletní výčet veškerých působících stresorů. Náročné situace u vedoucích pracovníků jsou totiž zapříčiněny nejen významnými všeobecnými společenskými fenomény a událostmi, zásahy státu do ekonomiky, požadavky na vytváření aliancí (Kaulio & Uppvall, 2009), ale i klíčovými mezníky v životě samotných vedoucích pracovníků (např. jmenováním do nové funkce či sesazením z dlouhodobě zastávané pozice) nebo v existenci celé organizace, a to například v případě krize firmy či naopak v případě velkého neočekávaného úspěchu či zisku (Lajčín et al., 2012).

Je však rovněž velmi podstatné zmínit, že určité situace mohou být vedoucími pracovníky vnímány jako zátěžové i v případě, kdy samy o sobě nejsou až tak náročné, vytvářejí jen mírný tlak a zátěž. Rozhodující však je to, že tyto situace působí dlouhodobě. Nejsou proto stresující pro svou intenzitu, ale pro svoji délku trvání (Birknerová, 2011).

V souvislosti s tématem rigorózní práce je rovněž potřeba uvést, že mnohé studie v otázce stresových faktorů zaznamenaly genderové rozdíly poukazující na to, že totožné či podobné situace, zkušenosti a způsob zvládnání pracovního stresu se u mužů a žen liší již z hlediska jejich vnímání, dále i prožívání a rovněž využívání konkrétních strategií zvládnání zátěže (Gyllensten, & Palmer, 2011; Michael, Anastasios, Helen, Catherine, & Christine

2009; Yang, Wang, & Jin, 2007). Snahou této kapitoly je proto seznámit čtenáře s jednotlivými konkrétními stresory, se kterými vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně v rámci své práce setkávají a jimž musí čelit, a zaměřit se právě i na případné odlišnosti (resp. shody) v jejich vnímání u mužů a žen.

2.1 Dělení stresorů

Odbornou literaturou a napříč studiemi je uváděna řada existujících stresorů a současně i velké množství členění těchto stresorů do různých kategorií. Stock (2010) při popisu stresových faktorů v pracovním prostředí rozlišuje pouze dvě kategorie, a to nesespecifické a specifické externí faktory. Nesespecifické stresové faktory vyplývají z celkových globálních změn v pracovním světě, jako je například globalizace a na základě toho i nejistota týkající se pracovních změn. Zde by určitě mohla být zmíněna například narůstající nejistota vzhledem ke změnám souvisejícím s pandemií Covid-19. Mezi specifické faktory pak řadí disharmonické vztahy, a to jak v pracovním týmu, tak mezi jednotlivými kolegy, nedostatek uznání či pravomocí aj.

Snowden (2005) zase zdůrazňuje jako klíčový faktor pro kategorizaci náročných situací kontext situace. Na základě toho pak rozděluje situace na čtyři základní kategorie:

- *situace s jednoduchým kontextem* – jsou stabilní a vyznačují se vysokou mírou strukturovanosti;
- *situace se složitým kontextem* – není v nich zcela zřetelný vztah příčin a následků, mají přesto ale poměrně vysokou míru strukturovanosti;
- *situace s komplexním kontextem* – vyznačují se vysokým počtem vzájemně propojených prvků, přičemž vztahy mezi nimi jsou dynamické a jejich celek je víc než suma všech jednotlivých vztahů;
- *situace s chaotickým kontextem* – jsou absolutně nestrukturované a není možné v nich najít žádnou kauzalitu.

Miryala (2015) se ve své studii zabýval stresovými faktory působícími na vedoucí zaměstnance a veškeré stresory rozdělil do pěti kategorií:

1. faktory související s prací;
2. manažerská role;

3. vztah s ostatními;
4. kariéra a úspěchy;
5. organizační struktura a klima.

Pro účely této práce a současně pro přehlednost bylo však využito členění stresových faktorů do třech kategorií dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (*Pracovní stres a zdraví*, 2016, s. 4–5). Jedná se o tři následující kategorie stresorů:

1. stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných úkolů či činností;
2. stresory vznikající působením faktorů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány;
3. stresory sociální.

Všechny tyto uváděné kategorie jsou níže pro jejich lepší porozumění a představení si konkrétních situací nejprve velmi stručně představeny.

2.2 Stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných činností

Dle BOZP se do této kategorie řadí jednotvárné a stále se opakující úkony či operace, které se dají poměrně snadno nacvičit. V důsledku toho je při takových aktivitách využívána jen část výkonové kapacity člověka. Typickým obecným příkladem tak mohou být jednoduché montážní práce. Z obsahu práce týkajícího se vedoucích zaměstnanců sem například spadají jednoduché administrativní úkony. S tím pak již zpravidla úzce souvisí i další stresory, kterými je například časový tlak či vynucené pracovní tempo.

Do této kategorie se však řadí na druhé straně i faktory, které se naopak vyznačují přílišným přetížením výkonové kapacity zaměstnance. Může se tak jednat o úkoly či operace s velkou proměnlivostí, situace spojené s informačním přetížením, velkou morální zodpovědností za bezpečnost ostatních či obecně o zátěž neuropsychického charakteru.

Oravcová (2004) upozorňuje na to, že náročné situace v manažerské práci vychází mnohdy ne ze stresových podmínek práce jako takové, ale z kontextu, který je vedoucím pracovníkům znám i v „běžném životě“. Konkrétně pak uvádí právě časový tlak, který je zpravidla spojený s plněním daných úkolů v přesném termínu, nadměrné množství úkolů či nadměrnou rozmanitost těchto úkolů, chaotickou organizaci práce a rovněž stereotyp či obecně nudnost dané práce.

V jiné studii, zaměřené přímo na genderové rozdíly ve vnímání stresu mezi manažery, bylo autory rozlišeno celkově pět kategorií stresorů. Mezi těmito kategoriemi byla rovněž oblast týkající se právě stresorů plynoucích z charakteristických rysů vedoucí pozice. Ta podle autorů obsahuje tři klíčové faktory:

- spokojenost s pracovním prostředím;
- práce s novými technologiemi, inovace a výzvy;
- běžná rutinní práce (Miryala, 2015).

U prvních dvou uvedených faktorů dosahovali jak muži, tak i ženy na vedoucích pozicích zvýšeného skóre. Nicméně třetí faktor, tedy běžná rutinní práce, představoval signifikantně větší stresor pro muže (Miryala, 2015).

Využívání technologií

Iwasaki, MacKay a Ristock (2004) rovněž uvádí, že práce s novými technologiemi představuje pro vedoucí pracovníky stresový faktor. Nicméně v jejich studii rovněž upozorňují na to, že to jsou především muži na vedoucích pozicích, kdo popisoval technologii jako faktor přispívající k zátěži, a to výrazně častěji než ženy. Jako důvod pak uváděli to, že nové technologie umožňují okamžitou reakci a o to více se od vedoucích pracovníků očekává rychlost řešení.

Velkým trendem, teprve nedávno zavedeným, je tzv. BYOD policy (z anglického Bring Your Own Device), který umožňuje zaměstnancům nosit svá vlastní chytrá zařízení, notebooky, tablety apod. do firemního prostředí. Používání osobních zařízení však klade výrazně vyšší důraz na zabezpečení dat a pro vedoucí zaměstnance to tak představuje velké hrozby související s kybernetickou bezpečností a riziky úniku dat (Barlette, Jaouen, & Baillette, 2021). Vnímání hrozeb souvisejících s bezpečností dat a informací je tedy rovněž aktuálním a velmi významným stresovým faktorem v práci vedoucích zaměstnanců (Balapour, Nikkhah, & Sabherwal, 2020). Některé dřívější výzkumy poukázaly na to, že právě v obdobných případech, kdy vedoucí zaměstnanci vnímají určité hrozby související s IT oblastí, mají tendenci zaujímat spíše opatrnější postoje a chování (Lee & Larsen, 2009; Vance, Siponen, & Pahlila, 2012).

Vedoucí zaměstnanci mají mnohdy potíže se zvládnutím požadavků technologických inovací, nemají s nimi tolik zkušeností, a navíc je sami považují spíše za zodpovědnost vedoucích oddělení IT, nikoliv jejich vlastní. (Schuetz, Lowry, Pienta, & Thatcher, 2020). Shao, Siponen a Liu (2020) však upozorňují na potřebu zvyšování povědomí manažerů v této oblasti, například praktickou demonstrací na příkladech z reálného života poukazujícími na nejběžnější bezpečnostní problémy, se kterými se mohou setkat, a také na příkladech popisujících reálné dopady, které by pro společnost mohly v případě těchto problémů nastat. To by pomohlo zvýšit vnímání potenciálních hrozeb ze strany vedoucích zaměstnanců, kteří by tak mohli ze své pozice více regulovat a ovlivňovat bezpečnostní opatření pro firmu. Současně by větší informovanost a zkušenosti mohly vést ke snížení obav spojených s tímto stresorem. Stejně tak by obdobné intervence mohly pomoci změnit jakýsi obranný postoj „rizika mě nemohou ovlivnit“, který u vedoucích zaměstnanců ještě stále přetrvává a v důsledku kterého se raději zcela distancují od těchto nových technologií, popřípadě od vytváření či přijímání specifických opatření k minimalizaci rizik s nimi spojenými. Tím se ve výsledku mohou „ochuzovat“ o benefity s jimi spojenými (Barlette et al., 2021).

Pracovní doba

Práce vedoucích zaměstnanců se rovněž často projevuje nedostatečnou možností flexibility pracovní doby, což také výrazně přispívá k obtížím a stresu (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Pocock, Skinner, & Williams, 2007). Právě nedostatečná flexibilita v pracovní době představuje důvod, který ženy na vedoucích pozicích uvádí jako jeden z klíčových důvodů pro odchod ze svého zaměstnání. Navíc se tento faktor také negativně odráží na psychické pohodě dítěte a rodinném životě obecně (Bianchi & Milkie, 2010).

Jako výrazný zdroj stresu byly rovněž identifikovány pracovní porady a schůzky, které z určitých důvodů musely být prováděny večer po pracovní době či se protáhly až do noci. To představovalo omezení především pro ženy ve vedoucích pozicích a narušilo tak work-life balance (Suraj-Narayan, 2005). Fielden a Davidson (2001) k této problematice přispívají poznatkem, že v organizacích, které zavedly flexibilní pracovní dobu, uváděly ženy manažerky větší spokojenost s prací a sníženou úroveň stresu.

Jako další stresor související s pracovní dobou vedoucích pracovníků je uváděn také dlouhodobý tlak na dokončení enormního rozsahu práce v krátkém časovém intervalu.

V důsledku toho dochází ke snaze zvládat více úkolů naráz, přeuspořádání priorit a tlaku z plnění daných cílů a současného dodržení termínů (Miryala, 2015).

Krize, úkoly s velkou proměnlivostí a „akutní tlak“

Stresory plynoucí z této kategorie souvisí se zvládáním krizí („hašením požárů“), novými a neznámými povinnostmi či například častým přerušením v průběhu výkonu práce. V poslední době vedoucí zaměstnanci rovněž často prochází organizačním restrukturalizačním procesem, a to z mnoha různých důvodů. Tlak vynucených změn a přizpůsobování se ze starého režimu na nový zvyšuje stávající zátěž související s prací. Jenkins a Palmer ve své studii uvádí, že restrukturalizace byla pro manažery negativní zkušeností, a to nejen proto, že tato změna byla mimo jejich kontrolu, ale také proto, že se spolu s těmito změnami vytvářely četné překážky, které bylo třeba překonat, aby společnost změnu ustála (Jenkins & Palmer, 2004).

2.3 Stresory vznikající působením faktorů, za nichž je činnost vykonávána

Tato kategorie stresorů je spojená čistě s fyzikálními, chemickými a biologickými faktory. Typickým příkladem dle BOZP je například práce v chladu či v přílišném horku, strach z rizika infekcí, práce v podzemí, či naopak ve výškách. Stresorem patřícím do této kategorie však ale může být i práce na izolovaném pracovišti či práce s počítačem.

Z hlediska obsahu práce vedoucího pracovníka do této kategorie zcela nepochybně spadá nedostatek spánku. Ten se může projevit v důsledku velkého množství práce, kterou si vedoucí pracovníci nosí buď s sebou domů i po pracovní době, nebo zůstávají ve své práci a mají časté přesčasy. Kvůli časté práci do noci pak nemají dostatek spánku a z toho pramení podrážděnost a únava (Iwasaki et al., 2004).

Ve stejné studii byl rovněž v rámci kvalitativní části ve formě focus groups zjištěn rozdíl mezi muži a ženami v souvislosti se stresem a fyzickým zdravím. Muži při popisu toho, co pro ně stres znamená, uváděli jako první věc zdravotní problémy – konkrétně pak vysoký krevní tlak, vředy, infarkt, podrážděnost a únavu způsobenou dlouhými bezesnými nocemi. Tyto výpovědi byly zaznamenány ve skupině sestávající čistě z mužů. Zajímavým poznatkem této studie rovněž bylo to, že muži v této ryze mužské skupině explicitně popisovali negativní dopad stresu na jejich zdraví, zatímco muži ve smíšené skupině

sestávající i z žen takto otevření nebyli. Autoři proto upozorňují na problematiku skupinové dynamiky. Toto své zjištění pak zdůvodňují možností, že manažeři ve smíšené skupině možná nechtěli přiznat za přítomnosti žen svou zranitelnost a zdravotní důsledky působení stresu. To vysvětlují jako tendenci mužů klást důraz na jejich mužskost a snahu udržet si obraz „pořádného chlapa“ vyplývající z jejich genderové role (Iwasaki et al., 2004).

2.4 Sociální stresory

Jak je již z názvu patrné, do této kategorie se řadí veškeré stresory vycházející primárně z interakcí s druhými lidmi. Klasickým uváděným příkladem je nepříznivé sociální klima v rámci pracovního kolektivu, což se může projevovat častými osobními konflikty. Dalšími stresory mohou být nevyjasněné pracovní kompetence jak jednotlivců, tak i v rámci celého pracovního kolektivu, v důsledku čehož může docházet k nerovnoměrnému rozložení úkolů a činností.

Neméně významným stresorem je pak i problematika šikany, sexuálního obtěžování či obecně nevhodný styl řízení. S tím dále úzce souvisí i otázka opory, v tomto případě tedy její absence, mezi vedením a pracovním týmem či členy kolektivu.

Do kategorie sociálních stresorů se však řadí i stresory související s komunikací. Na jedné straně se může jednat o nedostatečnou či nespolehlivou komunikaci, na druhé straně může být stresorem intenzivní komunikace a přílišná sociální aktivita. A to jak ve smyslu přílišné komunikace s klienty, tak v rámci celého týmu. Konkrétně to tedy může být například nedostatečně naplněná potřeba osobního prostoru v rámci open space pracoviště, neustálé dotazy, telefonáty, e-maily a jiný kontakt ze strany klientů, ale i kolegů, nadřízených či podřízených. Ve výsledku je tak pro daného zaměstnance subjektivně téměř nemožné „vyvážit“ tento vnímaný přílišný sociální kontakt prostorem, ve kterém bude mít čas soustředit se na sebe a svou práci. Zátěžovým faktorem může bezesporu být i jednání se sociálně nepřizpůsobivými zaměstnanci, strach z napadení a rovněž obava ze ztráty zaměstnání.

Sociální klima a vztahy

Ženy i muži ve vedoucích pozicích se ve výzkumu, který provedl Iwasaki a kolektiv (2004), shodovali na tom, že za hlavní zdroj nebo příčinu stresu považují osobní vztahy. Při

konkrétním popisu toho, co přesně pro ně v rámci dané situace bylo z hlediska vztahů stresující, se však již lišili. Ženami bylo zdůrazňováno především to, že je pro ně náročné se vypořádat se stresem, když jsou do celé záležitosti vtaženi ostatní lidé, na nichž jim záleží. Konkrétně tedy uváděly, že stres je pro ně těžko zvladatelný, protože zahrnuje strach o ostatní lidi. Těmito „ostatními“ lidmi byli myšleni jak členové rodiny, příbuzní a přátelé v jejich osobním životě, tak i obchodníci, kolegové či klienti v jejich profesním životě. Ženy se v této studii shodly, že pracovní i osobní vztahy jsou pro ně hlavními zdroji stresu.

Oproti tomu muži nepovažovali vztahy za stresor primárně kvůli tomu, že by si je brali až příliš osobně a „zatahovali“ do nich příliš své emoce. Někteří muži sice uváděli, že rozpad vztahů (pracovních či osobních) je samozřejmě zatěžující, nicméně mnohdy situace nemohou ovlivnit a je to tak mimo jejich kontrolu. Z tohoto důvodu se rozhodli na tyto problémy prostě nemyslet a nezabývat se jimi. Zajímavým poznatkem této studie bylo i to, že muži uváděli pocit menší, nebo dokonce žádné kontroly v osobních situacích oproti situacím pracovním (Iwasaki et al., 2004).

Miryala (2015) rovněž upozorňuje na vztahy s druhými jako na klíčový faktor zdroje stresu na vedoucích pozicích. Ve svých zjištěních uvádí, že ženy na vedoucích pozicích však vykazovaly významně vyšší skóre u několika položek. Výsledky t-testu ukazují, že mezi položkami je výrazný rozdíl u průměrů mužů a žen u položek „Nedostatek podpory ze strany podřízených“, „Křivdy a rány způsobené kancelářskou politikou“ a „Střet osobností“. U položky „Neuznání od nadřízených“ je u obou pohlaví zvýšené skóre. Podle této studie je pro ženy ve vedoucích pozicích největším stresorem nedostatek podpory ze strany podřízených a hned poté nedostatek uznání ze strany nadřízených.

Stejně tak i Jenkins a Palmer (2004) uvádí, že zejména pro ženy ve vedení je náročné být terčem hněvu nebo nepřátelství u jiných lidí na pracovišti a „berou si to osobně“. Pro ostatní vedoucí zaměstnance je to již téměř přijatelnou událostí, která sice do určité míry způsobuje úzkost, ale s níž se již někteří naučili zacházet.

Nevyjasněné kompetence a manažerská role

Výrazným stresorem pro ženy ve vedoucích pozicích je rovněž nejednoznačnost role či nevyjasněnost pracovních kompetencí (Bernard, 2009). Autorka uvádí, že nejednoznačnost rolí se u žen objevuje zejména u přidělených úkolů od nadřízeného,

příčemž buď nemají z jeho strany dostatečně jasné pokyny, nebo se pokyny ze strany vedení navzájem dostávají do konfliktu. V takových situacích nedovedou odhadnout očekávání vedení, nedovedou si tím pádem rozložit a prioritizovat úkoly, neví, jak mají začít, a současně prožívají nejistotu i v tom, jak budou ohodnoceny.

Manažerská role však představuje výrazný stresor nejen pro ženy, ale i pro muže ve vedoucích pozicích. Miryala (2015) uvádí zjištění, že muži u položek souvisejících s manažerskou rolí dosahovali výrazně vyššího skóre. Jednalo se o položky „Strach dělat chyby v práci“, „Dělat rozhodnutí ovlivňující organizaci“ a „Nést riziko práce“. Při další analýze však první dvě položky nevykazovaly významný rozdíl v průměrech mezi pohlavími, zatímco u položky „Nést riziko práce“ byl zaznamenán významný rozdíl (pro muže tento faktor představoval větší zátěž). Ženy v této studii více projevíly tendenci vyhýbat se riziku a muži zase tendenci rozhodovat a ovlivňovat organizaci.

Kariéra, možnost profesního růstu a seberozvoje

Další uváděnou skupinou faktorů způsobujících zátěž u vedoucích pracovníku je (ne)možnost seberozvoje a profesního růstu. Autor Miryala ve své studii (2015) tuto oblast zkoumal a vymezil pomocí tří konkrétních položek, a to „Povýšení organizací ve správný čas“, „Dosažená úroveň osobního rozvoje v rámci zaměstnání“ a „Nedostatek příležitostí ke kariéernímu rozvoji“. V rámci této studie bylo zjištěno, že muži dosahovali vyššího skóre u prvních dvou položek, zatímco u třetí položky, tedy u položky „Nedostatek příležitostí ke kariéernímu rozvoji“, dosahovaly vyššího skóre zase ženy.

3. Vnímání a prožívání stresu a osobnost

Při uvádění a popisování konkrétních stresorů vedoucích zaměstnanců je užitečné uvést, že zmiňované stresory mohou být různými jedinci vnímány jako různě zátěžové. Jak již bylo zmiňováno, některé zátěžové situace mohou být některými vedoucími zaměstnanci vnímány jako téměř banální, pro druhé mohou být tytéž situace problémové, komplikované či až krizové. Pro určité typy vedoucích zaměstnanců či zaměstnankyň však totožné situace mohou být vnímány nikoliv jako zátěž, ale naopak jako výzva, ve které mají možnost se projevit a ukázat, „co je v nich“ (Frankovský et al., 2009). Lajčín a kolektiv (2012) proto v souvislosti s těmito rozdíly uvádí, že nestačí pouze rozebírat typ zátěžových situací, ale je třeba při hodnocení míry zátěže zohledňovat i kontext situace a také osobnostní vlastnosti konkrétního vedoucího zaměstnance.

Adaptace a coping

Pojem *adaptace* bývá používán v oblasti vývojové psychologie (zejména v souvislosti se schopností organismu přizpůsobit se novým věcem, situacím a změnám v prostředí jedince) či sociologie (v souvislosti s přizpůsobováním se změnám ve společnosti). V kontextu stresu a jeho zvládnání je tento pojem vysvětlován jako schopnost vyrovnávat se se vzniklou zátěží, která je však v relativně „zvládnutelných“ mezích pro daného jedince (Schreiber, 2004). Dle autora lze adaptační reakce jedinců rozlišit do třech základních reakcí:

- *absolutní adaptace* – pokud podnět přetrvává, původní stav jedince/organismu se po přechodné reakci obnoví, tzn. jedná se o úplnou kompenzaci podnětu;
- *částečná adaptace* – původní stav organismu již není plně obnoven, nicméně reakce na daný podnět se s časem do určité míry snižuje, tzn. jedná se o kompenzaci neúplnou;
- *žádná adaptace* – v tomto případě není kompenzace podnětu žádná, po ukončení působení podnětu (popř. při jeho působení v čase) se organismus/systém ustaluje na novém a trvalém stavu.

Přínosem adaptace je především její schopnost udržet pro člověka homeostázu navzdory působení stresových podnětů, čímž umožňuje přizpůsobit se (funkčně) novým situacím či podmínkám. Oproti tomu coping, který je více rozebrán v následující kapitole,

představuje aktivní snahu či boj jednotlivce s nadlimitní zátěží, přičemž již Křivohlavý (2001) pro coping užíval pojem „vyšší stupeň adaptace“. V souvislosti s tématem práce může adaptace představovat právě jeden z faktorů, který může způsobovat či vysvětlovat rozdíly mezi vedoucími zaměstnanci již v samotném vnímání situací a jejich následném vyhodnocení jako zátěžových. Vedoucí zaměstnanci, kteří se například opakovaně pohybují v nejistých situacích či je jejich práce v nějakém ohledu více riziková, se pravděpodobně na opakovaný typ zátěže mohou „adaptovat“, aniž by určitý typ situací následně vnímali jako zatěžující. Stejný podnět však může pro jiné vedoucí představovat absolutně nestandardní situaci, který tak subjektivně může narušit jejich „homeostázu“.

Sense of coherence (SOC)

V kontextu vnímání a zvládnání zátěže je další důležitou charakteristikou tzv. *sense of coherence*, která byla poprvé popsána Antonovským (1996). Antonovsky definuje sílu SOC jako „globální orientaci“ vyjadřující míru, do jaké má člověk trvalý (i když dynamický) pocit důvěry, že podněty pocházející z jeho vnitřního a vnějšího prostředí jsou strukturované, předvídatelné a vysvětlitelné; vnímá dostupnost zdrojů pro vyrovnání se s těmito podněty; a tyto požadavky vyhodnocuje jako výzvy hodné investice a zapojení. Proto silná SOC pomáhá jednotlivcům shromáždit zdroje pro zvládnání stresorů a efektivní změnu (Kinman, 2008).

V uváděných konkrétních stresorech manažerů a manažerek byla zmiňována i nejistota související se změnami, s nepředvídatelnou situací ohledně probíhající pandemie a změn na trhu či také zátěž plynoucí z masivního přechodu na nové technologie, robotismus apod. Nedávná studie provedená Mayerem, Wegerlem a Oosthuizenem (2021) se zabývala tzv. čtvrtou industriální revolucí, tedy obdobím v průmyslu, pro které je typický právě přechod na nové technologie, trend digitalizace, kyberneticko-fyzikální systémy, práce s cloudovými systémy a mnohé další výzvy. Autoři uváděli, že většina manažerů účastníků se této studie v současné době dovede chápat tuto revoluci, je si vědoma důsledků na svět práce a současně i na jejich vlastní pracovní náplň. Zároveň však manažeři v této studii byli schopni uvést potřebné zdroje k tomu, aby se se změnami souvisejícími se čtvrtou průmyslovou revolucí vyrovnali, a považují ji dokonce za smysluplnou. Výsledkem studie tedy bylo, že manažeři během čtvrté průmyslové revoluce mají silnou úroveň SOC. Autoři však současně i vzhledem k aktuálně proměnlivým podmínkám poukazují na potřebu více

se zabývat touto problematikou, a například zjišťovat případné odlišnosti SOC manažerů a nižších manažerů, což by mohlo poskytnout v budoucnu pomoci zacílit potřebné rozvojové či „podpůrné“ metody pro různé úrovně manažerů (Mayer et al., 2021).

Hardiness

Další osobnostní charakteristikou související s problematikou vnímání a zvládání zátěže je tzv. *nezdolnost* (hardiness), kterou se poprvé zabývali Kobasa, Maddi a Kahn (1982). Hardiness je podle autorů přesvědčení o sobě a světě zahrnující tři komponenty – závazek (*commitment*), kontrolu (*control*) a výzvu (*challenge*). Závazek (popř. angažovanost) znamená, že se subjekt aktivně podílí na všech svých každodenních úkolech a je schopen ztotožnit se se svou vlastní prací. Kontrola se týká schopnosti zasahovat do řešení vývoje událostí – člověk se cítí zodpovědný za to, co se děje. Výzva je vnímána jako příležitost, kterou nejisté situace poskytují ke zlepšení vlastních schopností nebo k jejich prověření. Tyto výzvy vytvářejí flexibilní a tolerantní osobnost, pro kterou nejistota představuje „krok vpřed“, čímž se dle autorů vyhýbá životu v permanentním stresu (Maddi, 2006). Podle Hystada, Eida a Brevika (2011) jsou tyto tři faktory zásadní pro úspěšnou reakci manažerů na vysoké nároky, kterým jsou při své práci vystaveni. V jejich studii autoři zjistili, že hardiness predikuje absentérství z důvodu nemoci. Autoři tak uváděli, že zaměstnanci s nízkou úrovní nezdolnosti (*hardiness*) byli v případě vysokých a náročných pracovních požadavků častěji nemocní či v práci chyběli úplně.

Na základě 12leté longitudinální studie na Illinois Bell Telephone uvádí Maddi (2013), že čím vyšší měli manažeři úroveň hardiness, tím lepší byl jejich výkon a také zdraví po ničivé zkušenosti v oblasti průmyslu, kterou zažili. To je v souladu i s předchozími studii, kdy se autoři shodují na závěru, že hardiness je důležitý individuální zdroj ve vztahu ke zdraví a k zvládání zátěže u vedoucích pracovníků (Hystad et al., 2011).

Locus of control (LOC)

Studie zabývající se umístěním locus of control uvádí, že lidé s externím locus of control se považovali za neschopné kontrolovat situace kolem sebe, takže jejich osobní chování vnímali jako často ovlivněno štěstím nebo asistencí ostatních. Naopak lidé s interním locus of control obecně přistupují k situacím s tím, že věří svým vlastním schopnostem ovlivňovat a řídit je, a tím tedy i vlastní „osud“. Locus of control dle různých

studií ovlivňuje pracovní postoje. Lidé s interním LOC vykazovali vyšší pracovní angažovanost a jejich spokojenost s prací byla vyšší než u lidí s externím LOC (Bernardi, 2011; Boone & Hendriks, 2009; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Robbins, Judge a Campbell (2010) uvedli, že lidé s interním locus of control jsou úspěšní při práci na komplexních úkolech, jako jsou například manažerské a profesionální práce, které vyžadují schopnost pracovat s komplikovanými informacemi a vyžadují schopnost se učit a vzdělávat. Dále popisují, že interní LOC je spojeno s lidmi úspěšnými při práci na kreativních úkolech, na kterých mohou pracovat samostatně. Naopak externí LOC spojují jiní autoři s lidmi, kteří jsou úspěšní v pracovních pozicích vyžadujících naslouchání příkazům, zapojení se do rutinní práce nebo při zpracovávání vysoce regulovaných a standardizovaných úkolů (Ng & Feldman, 2011).

Co se týče manažerské práce, studie uvádí, že manažeři s interním locus of control jsou většinou pozitivní a aktivní, zatímco manažeři s externím LOC se převážně řídí pravidly. Autoři dále uvádí, že manažeři s interním LOC mají vyšší pracovní spokojenost a nižší záměr fluktuovat, projevují více autonomních a sebekontrolních myšlenek a dovedou lépe plánovat práci než lidé s externím LOC, takže jsou při vedení podřízených výrazně přátelštější (Haybatollahi & Gyekye, 2014). Konkrétní příklad také uvádí Wu, Tsai a Yeh (2014), kdy vysoce postavení manažeři v oblasti businessu s externím locus of control mohou v náročné situaci dle autorů uplatňovat strategii koalice nebo výměnu podřízených, protože podle nich „dělají to nejlepší“, nic si nevynucují a zkrátka akceptují situaci takovou, jaká je. Manažeři s interním LOC by však k totožné situaci naopak mohli přistupovat s aktivní snahou ji změnit a věřit v dosažení očekávaných výsledků vlastním úsilím. Z tohoto důvodu se manažeři dle autorů mnohdy dokonce domnívají, že by mohli aktivním chováním ovlivnit skutečné environmentální nebo sociální situace. Jak vyplývá z výsledku jejich výzkumu, manažeři s interním locus of control se ke svým podřízeným chovali s vděkem a výrazně více s podřízenými interagovali (Wu et al., 2014). Locus of control u manažerů tedy podle těchto tvrzení ovlivňuje jejich leadership, vedení a rozhodování v náročných situacích.

Vulnerabilita

To, jestli daný člověk (v kontextu této práce tedy vedoucí zaměstnanec či zaměstnankyně) vyhodnotí zátěžovou situaci jako přiměřenou či jako nadlimitní, souvisí do určité míry i s tzv. *vulnerabilitou* (psychickou zranitelností). Ta udává, zda je jedinec při setkání se zátěžovou situací náchylnější k patologické reakci. Vulnerabilita je podle Krivohlavého (2001) zvyšována při absenci hlubšího intimnějšího vztahu a rovněž souvisí s nižším sebevědomím způsobujícím pocity beznaděje či až deprese.

Osobnostní rysy

Mnohé studie poukázaly také na významné souvislosti osobnostních rysů s úrovní vnímaného a prožívaného stresu. Podle některých autorů například jedinci s vyšší mírou *neuroticismu* (škála z Big Five modelu) mají tendenci vnímat události jako vysoce ohrožující a mají často omezené zdroje zvládnání, schopnost seberegulace a tzv. self-efficacy, což v důsledku vede k vyšší úrovni stresu (Lithopoulos, Zhang, Garcia-Barrera, & Rhodes, 2021). Naopak lidé s vysokou mírou *svědomitosti* jsou podle autorů schopni uchýlit se k efektivnějším strategiím zvládnání, a tak zažívat i nižší úroveň stresu.

Fluharty a Fancourt (2021) zase ve své studii uvádí, že typ osobnosti se projevuje při vnímání stresových faktorů především v tom, jak jednotlivci vyhodnocují jejich závažnost, a rovněž určuje, jak je jedinec následně při jejich zvládnání efektivní. Autoři v tomto případě hovoří o nepřímém vlivu osobnosti na volbu copingových strategií. Pakliže manažer s daným typem osobnosti situaci nevyhodnotí jako „tolik stresující“, pravděpodobně to ovlivní způsob/strategii vyrovnání se se vzniklou situací, zatímco manažer vnímající totožnou situaci jako vysoce stresující zvolí pravděpodobně odlišnou strategii, popř. jinak efektivní.

Relativně samostatná a specifická oblast náročných situací v managementu organizace je vymezena problematikou organizační změny a s ní souvisejícím managementem této změny a jejích důsledků. V tomto kontextu bylo zkoumáno manažerské zvládnání organizační změny z hlediska sedmi osobnostních charakteristik manažerů. Na bázi těchto charakteristik byly extrahovány faktorovou analýzou dva faktory („pozitivní sebekoncept“ a „tolerance k riziku“), které dle autorů významně souvisí s efektivním zvládnutím organizačních změn (Lajčín et al., 2012).

4. Copingové strategie

Zvládání stresu je velmi diskutované téma, jež se promítá v podstatě do každé oblasti života člověka, jako je například zaměstnání, rodina, sociální život, ale i způsob trávení volného času atd. Abychom se vyrovnali s určitou zátěží způsobující stres, přirozeně používáme copingové strategie – a to ať už vědomě, či nevědomě – které jsou nezbytné pro přežití (Lazarus, 2006). Coping nebo také stress management je pak obecně definován jako neustále se měnící kognitivní a behaviorální snaha jedince vyrovnat se s určitým vnitřním nebo vnějším požadavkem, který je subjektivně hodnocen jako překročení jeho osobních zdrojů (Lazarus, 2006).

Stres a copingové strategie jsou již v posledních letech odborníky považovány za klíčové determinanty zdraví a kvality života. Stále s vyšší frekvencí se tak setkáváme s odbornými publikacemi a studii na toto téma. Současně však problematika stresu, jeho zvládání či prevence již hojně proniká i mezi širokou veřejnost, do médií, na sociální sítě, stává se součástí komplexních programů fitness center apod.

Je tedy zřejmé, že výzkum orientovaný na copingové strategie má nejen teoretické, ale i praktické implikace. Pochopení způsobů, jakými se vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně vypořádávají se zátěžovými situacemi, nám pomáhá více porozumět kognitivním procesům a mechanismům, které potlačují či zmírňují důsledky vnímané zátěže. Mimo to však nabízí možnosti, jak stresu eventuálně předcházet, pomáhá při vývoji efektivních programů na redukování stresu či jeho prevence.

V následujících podkapitolách jsou nejprve rozebrána nejčastěji využívaná dělení copingových strategií a následně konkrétní využívané copingové strategie s důrazem na faktor genderu a s tím spojené rozdíly či spojitosti v jejich využívání. V poslední podkapitole je uvedeno rovněž využívání copingových strategií s ohledem nejprve na situační faktory a v závěru kapitoly na osobnostní charakteristiky.

4.1 Dělení copingových strategií

Členění copingových strategií je poměrně komplikovanou záležitostí. Již v některých starších studiích (např. Amirkhan 1990, Endler & Parker 1990) autoři založili své teorie na třech základních typech copingových strategií: problémově orientované, emočně orientované a vyhýbavé. Vyhýbavé se však v mnoha případech prolínají spolu s na emoce orientovanými strategiemi, a to i v novějších studiích (Bird & Schnurmann-Crook, 2005; Higgins, Duxbury, & Lyons, 2010).

Sharplin, O'Neill a Chapman (2011) dělí strategie zvládání zátěže rovněž do tří kategorií, a to na tzv. direct-action, paliativní a vyhýbavé copingové strategie. Direct-action copingové strategie se vysvětlují jako aktivní strategie zaměřené na odstranění zátěže, respektive problému. Paliativní a vyhýbavé jsou podle autorů spíše na emoce zaměřené, přičemž slouží především k redukci vzniklého stresu.

Autorky dotazníku SVF 78, využívaného k diagnostice zvládání zátěže, rozdělují copingové strategie na pozitivní a negativní, přičemž negativní podle nich stres dokonce spíše zvyšují a nejsou tedy pro jedince vhodné. Typickým příkladem je například úniková tendence či sebeobviňování (Erdmann & Janke, 2008).

Hošek (2001) strategie zvládání zátěže dělí na ofenzivní (aktivní) a defenzivní (pasivní). Ofenzivní strategie se podle něj vyznačují bojem jedince se stresem a jsou pro ně typické tyto kroky:

- diagnostika situace – cílem je zvýšit informovanost, zaměřit se na detailní poznání;
- mobilizace rezerv – s cílem zajistit obranyschopnost, ať už z hlediska kognitivního zvládání, zvládání emocí, práce s motivací, asertivitou apod.;
- plánování boje – v rámci tohoto procesu dochází k rozfázování procesu na etapy, vytvoření dílčích cílů apod.;
- realizace – zde se jedná již např. o protiútok, vytvoření antistresových bariér aj.;
- persistence – např. vytrvalost či přijetí, snaha či úsilí nedat se odradit.

Pasivní strategie se pak vyznačují především klidem a pasivitou. Konkrétní kroky jsou zde podle Hoška:

- vyčkávání – příkladem může být ignorace či záměrné stáhnutí se a převedení sil;
- lhostejnost – vyznačuje se apatií či nezájmem;
- rezignace – vzdání se, odevzdanost „osudu“;
- odepsanost – jakýsi cynický přístup, bezmocnost, ale rovněž pád na dno, ze kterého se však lze zase odrazit.

O aktivních a pasivních copingových strategiích hovořili již dříve také Ayers, Sandler, West a Roosa (1996), kteří současně rozlišovali ve svém modelu strategie zvládnání zátěže i jako na problém či na emoce orientované. Ayers a kolektiv (1996) uvádí, že toto dělení copingových strategií ustanovili především na základě teorií jiných autorů, jimiž se nechali inspirovat. *Aktivní strategie* pak vysvětlují jako orientaci či zaměření jedince na přístup k problému. Tento aktivní přístup pak definovali jako odpověď jedince, která cílí rovnou k samotnému problému. Jednotlivé odpovědi představují aktivní kognitivní či behaviorální snahu daného člověka pochopit a definovat zátěžovou situaci a současně vyřešit (či se alespoň pokusit zvládnout) vzniklý problém díky hledání poučení a realizace vhodných na problém orientovaných aktivit.

Pasivní naopak vysvětlují jako přístup vyhýbavý. Jedinec, který využívá převážně pasivní strategie, podle autorů těmito svými „odpověďmi“ na zátěž odráží kognitivní a behaviorální snahu se vyhýbat myšlenkám na stresory a jejich případné důsledky, odmítá situaci přijmout, či na ni dokonce rezignuje. Naopak spíše hledá alternativní cesty či odměny a se vzniklou zátěží se případně vypořádává otevřeným vyjadřováním a pojmenováváním situace.

Jak bylo uvedeno, autoři rovněž rozlišují strategie i podle toho, zda jsou zaměřené na problém či na emoce. Jednotlivé copingové strategie se napříč těmito dvěma děleními prolínají. To znamená, že například strategie kognitivní rozhodování představuje jednak aktivní strategii, jednak strategii zaměřenou na problém. V jiném případě zase naopak aktivní strategie představuje strategii zaměřenou i na emoce apod.

V tabulce 1 je pro porovnání uveden výčet těchto strategií zvládnání zátěže jak podle dělení na aktivní vs. pasivní, tak na problém vs. na emoce orientované.

Aktivní strategie	Strategie zaměřené na problém
přímé řešení problému	přímé řešení problému
podpora zaměřená na problém	podpora zaměřená na problém
kognitivní rozhodování	kognitivní rozhodování
podpora zaměřená na emoce	
hledání pochopení	
pozitivní kognitivní restrukturalizace	
Pasivní strategie	Strategie zaměřené na emoce
rozptylující aktivity	rozptylující aktivity
fyzické uvolňování emocí	fyzické uvolňování emocí
vyhýbací aktivity	vyhýbací aktivity
kognitivní vyhýbání	kognitivní vyhýbání
	podpora zaměřená na emoce
	hledání pochopení
	pozitivní kognitivní restrukturalizace

Tabulka 1: Členění copingových strategií dle Ayerse a kolektivu (1996)

Při porovnání různých taxonomicky specifikovaných způsobů zvládnání náročných situací se tedy napříč literaturou využívá více dělení, nicméně nejaktuálnější teorie a přístupy zpravidla copingové strategie vymezují pomocí dvou podstatných kategorií. Ty jsou orientované buď úkolově (jsou tedy zaměřené na řešení), nebo emočně. V práci vedoucích zaměstnanců to v podstatě znamená, zda je vedoucí pracovník orientován primárně na řešení vzniklých náročných situací a jejich zvládnání, nebo spíše na zvládnutí doprovázejících emocí, jejich uvolnění, snížení napětí, a to i někdy za cenu odpoutání pozornosti od problému (Zellars, Liu, Bratton, Brymer, & Perrewé, 2004). Z tohoto základního členění na problém a na emoce orientované copingové strategie tedy vychází i tato práce.

4.2 Gender a copingové strategie

Navzdory poměrně vysokému nárůstu výzkumů orientovaných na problematiku stresu a copingových strategií (Somerfield & McCrae, 2000) se oproti tomu setkáváme s omezeným množstvím genderově orientovaných analýz. Mnozí autoři dokonce kritizují některé uznávané diagnostické nástroje pro mapování copingových strategií a jako hlavní důvod jejich kritiky uvádí právě genderovou nevyváženost vzorku. V důsledku toho tak může být narušena užitečnost těchto diagnostických metod pro hodnocení stresu v životech žen (Bell & Lee, 2002).

Konkrétním příkladem je známá škála Social Readjustment Rating Scale, dle Holmese a Raheho z roku 1967 a škály druhé generace, jako je Life Events Survey či PERI Life Events Scale. Zmiňované i jiné škály byly kritizovány právě pro jejich genderové nevyvážení. Většina z rozebíraných diagnostických nástrojů totiž byla vyvinuta a následně standardizována před desítkami let s výzkumnými vzorky sesbíranými ve specifických profesních skupinách, jako je například americké námořnictvo či vysokoškolští studenti. Tyto skupiny však byly zastoupeny v té době pouze muži (Bell & Lee, 2002).

Genderové rozdíly ve strategiích zvládání mohou podle některých autorů vzniknout na základě rané socializace, která podporuje stereotypy žen projevujících se jako emocionální, podporující a závislé na ostatních ve srovnání s muži, kteří jsou zobrazováni naopak jako nezávislí, svépomocní a racionální (Iwasaki et al., 2004).

Longitudinální studie Paluse, Fanga a Prawitze (2012) poukazuje na to, že ženy vyhledávají sociální podporu častěji než muži a jejich strategie zvládání jsou tak více ovlivněny sociálním a emocionálním kontextem a mezilidskými vztahy. To je vysvětlováno tím, že ženy mohou využívat sociální podporu efektivněji, protože žádost o pomoc odpovídá spíše tradičním pohledům na ženské genderové role a je v rozporu s těmi, které jsou předepisovány mužské roli (Martínez, Meneghel, & Penalver, 2019). Proces socializace tak do určité míry může vysvětlovat užívání odlišných stylů zvládání mezi muži a ženami. Ženy byly vzdělávány a vychovávány tak, aby se staraly o druhé lidi, vyjadřovaly emoce a hledaly sociální podporu (Krajewski & Goffin, 2005). Muži byli na druhé straně převážně vychováni tak, aby rozvíjeli akční dovednosti, plánování a konkurenční činnosti (Nelson & Burke, 2002). Tento poznatek tak bývá dáván do souvislosti s tím, že muži uvádějí větší

využívání copingových strategií zaměřených na problémy (Liang, Alvarez, Juang, & Liang, 2009).

Další možné vysvětlení genderových rozdílů ve zvládnání stresu může souviset se specifickými stresory, se kterými se setkávají pouze ženy, a to na pracovišti i doma. Těmi může být například diskriminace, předsudky, sexuální obtěžování, neumožnění kariérního postupu či disrespekt (Iwasaki et al., 2004).

Na problém vs. na emoce orientované copingové strategie

Ve společnosti se stále setkáváme s přesvědčením souvisejícím s genderovými rolami, že ženy jsou zaměřené na emoce, zatímco muži jsou ti, kteří problémy řeší a emoce neprojeví. Konkrétním příkladem tak může být například známé rčení „muži nepláčou“. Jak již bylo uvedeno, tento postoj může souviset s názorem, že muži byli socializováni tak, aby rozvíjeli v první řadě akční dovednosti, plánování a soutěživé chování (Nelson & Burke, 2002).

Výsledky mnoha studií skutečně opakovaně zmiňují rozdíly ve způsobu, jakým se muži a ženy vyrovnávají se stresem (Brougham, Zail, Mendoza, & Miller, 2009; Eaton & Bradley, 2008). Některé studie uvádí, že ženy oproti mužům reportují více emočně orientovaných copingových strategií, zatímco muži využívají více na problém orientované strategie (Eaton & Bradley, 2008; Li, DiGiuseppe, & Froh, 2006). Jiné výzkumy či studie (např. Anshel, Sutarso, & Jubenville, 2009; Garnefski, Teerds, Kraaij, Legerstee, & Van den Kommer, 2003) dále rozvádí, že ženy opravdu častěji pracují s copingovými strategiemi zaměřenými na emoce a konkrétně pak uvádí pláč, hledání pomoci u druhých nebo úsilí potlačit zdroje a příčiny jejich deprese. Shek (2005) poukázal na to, že muži využívají více interní strategie zvládnání (např. mobilizace osobních zdrojů k řešení problémů), zatímco ženy více využívají externí strategie zvládnání (např. hledání sociální podpory).

Na druhou stranu však existují i výzkumy, které tyto poznatky spíše vyvrací. Martínez a kolektiv (2019) ve své studii uvádí, že mezi ženami a muži nebyl zjištěn signifikantní rozdíl v užívání strategií orientovaných na problém, čímž nepodporují zjištění z předchozích studií. Další autoři dokonce upozorňují na to, že ženy mnohdy využívají strategie zvládnání zaměřené na řešení problému (např. přijímání přímých opatření k řešení problémů) ještě aktivněji než muži (Fielden & Davidson, 2001).

Zajímavý pohled také nabízí Daughtry a Paulk (2006). Autoři zdůrazňují, že při zkoumání genderových rozdílů vnímají jako důležité vyhnout se podle nich zjednodušené dichotomii zvládání emocí vs. orientace na problém. Ženy i muži totiž podle jejich zjištění používají totožné copingové strategie. Jako rozdíl však uvádí to, že ženy používají širší a různorodější škálu reakcí. Současně došli na základě své studie k závěru, že ženy oproti mužům častěji vyhledávají pomoc. K zhodnocení copingu by tedy podle těchto autorů mělo být přistupováno spíše kvalitativně nežli skrze tradiční kvantitativní metody.

Sociální opora

Martínez et al. (2019) ve své studii uvádí, že mezi ženami a muži není statisticky signifikantní rozdíl v užívání strategií zaměřených na problém, stejně tak ani ve strategiích vyhýbavých. Rozdíly však uvádí v užívání strategií, které v rámci své studie pojmenovali jako vyhledávání sociální opory a „meaning-focused“ strategie. „Meaning-focused“ strategie je relativně nově uváděnou strategií zvládání, která se vyznačuje určitým přerámováním situace. Jedinec v zátěžové situaci si na základě svých vnitřních hodnot, přesvědčení, smyslu života aj. upraví význam či smysl, který pro něj situace má. Může se tak jednat například hledání pozitiv, uvědomění si, o čem vlastně je život, přeskupení priorit a další (Folkman, 2008). Ve zmiňované studii to byly ženy, které výrazně častěji využívaly strategii hledání sociální opory, zatímco muži využívali častěji „meaning-focused“ strategii. Je však nutno uvést, že tato studie byla prováděna sice na velkém vzorku, nicméně se jednalo o vysokoškolské studenty.

Důležitosti sociální opory ve zvládání zátěže se rovněž věnoval Haque, Aston a Kozlovski (2018). Ve své studii tito autoři uvádí, že jak muži, tak i ženy ve vedoucích pozicích využívají strategii sociální či morální opory na pracovišti. Využívání sociální opory jim pomáhá překonávat působící zátěžové faktory. Stejně tak i několik dalších studií uvádí, že úroveň sociální podpory ovlivňuje pracovní spokojenost, výkon a stres spojený se zaměstnáním (Haque & Aston, 2016; Kumasey, Delle, & Ofei, 2014; Nair, Aston, & Kozlovski, 2017; Sackey & Sanda, 2011).

V některých studiích se autoři současně snažili zjistit, zda je podpora pro vedoucí zaměstnance pracující na různých úrovních řízení v rámci organizace jinak důležitá. Nicméně tento faktor se neprojevil jako zásadní. Rozdíl v těchto studiích však byl mezi muži a ženami, kdy zaměstnankyně na vedoucích pozicích využívaly sociální podporu

k překonání stresu efektivněji než muži (Haque & Aston, 2016; Haque et al., 2018; Sackey & Sanda, 2011).

Výzkumy naznačují, že sociální podpora na pracovišti, jako je například podpora ze strany supervizorů a spolupracovníků, má pozitivní dopad na výsledky práce (Allen, 2001; Marcinkus, Whelan-Berry, & Gordon, 2007), zatímco sociální podpora mimo práci, jako je podpora poskytovaná například partnerem/partnerkou, přáteli apod. má pozitivní dopad na rovnováhu mezi prací a rodinou (Ezzedeen & Ritchey, 2009; Marcinkus et al., 2007). Sociální opora má tedy pozitivní dopad jak na snižování stresu, tak na zmírňování pracovních a rodinných výzev (Grady & McCarthy, 2008; Marcinkus et al., 2007).

Kontrola situace a řešení problémů

Jedním ze stresorů uváděných ve druhé kapitole je i problematika pružnosti pracovní doby, což vytváří tlak především u žen na zvládnutí jak rodinného, tak pracovního života. Mnohé výzkumy realizované na vzorku pracujících žen v USA, Austrálii či Nizozemsku uvádí, že tento vzniklý tlak ženy zmírňují užíváním strategie kontroly nad situací. To se konkrétně projevuje zmenšením rozsahu práce z plného úvazku na částečný úvazek či zkrácením pracovní doby tak, aby odpovídala rozvrhům rodiny. V krajním řešení ženy úplně opustí své zaměstnání, a to především v období, kdy jsou jejich děti malé (Barnett & Gareis, 2002; Bosch, Deelen, & Euwals, 2010; Pocock et al., 2007). Tím pak dobrovolně „obětují“ či pozastaví své šance na kariérní postup ve prospěch svých rodin (Bowes, 2005).

Tyto studie tedy nasvědčují o tendenci žen problém spíše řešit než využít emočně orientovanou copingovou strategii. Nicméně v tomto případě je samozřejmě nutné rozlišovat, jak uvádí Snowden (2005), kontext situace a konkrétní stresor. V potaz by se zde totiž měla brát i otázka genderových rolí a očekávání společnosti spojeného s chováním žen v rodině. Sousa, Kuschel, Brito a Gonçalves (2018) ve své studii uvádí, že ženy se cítily provinileji, když dávaly přednost rodině, v důsledku čehož ponechávaly zaměstnání v pozadí, ale stejně tak se cítily provinile i v případě, kdy upřednostňovaly práci před rodinou. Současně autoři došli ke zjištění, že ženy kladly oproti mužům výrazně větší důraz na důležitost své kariéry, ale vlastní potenciál na kariérní úspěch byl v důsledku těchto rodinných požadavků nuceně zastaven.

Podobně i Gianakos (2002) uvádí, že ženy častěji než muži využívají zvládání stresu pomocí přímé akce, a to například tím, že pracují déle a tvrději. Gianakos (2000) rovněž poznamenal, že pracující ženy využívají dovednosti, jako je aktivní plánování či time management, k efektivnímu zvládání pracovních a rodinných povinností. Tento svůj závěr vysvětluje myšlenkou, že zaměstnané ženy musí o to usilovněji pracovat, aby přežily v profesní kariéře, a to obzvláště v případech, kdy v jejich profesích dominují muži. V souladu s tímto zjištěním uvádí i Fluharty a Fancourt (2021), že ženy oproti mužům častěji využívají aktivní copingové strategie.

4.3 Copingové strategie a osobnost

Použití různých copingových strategií není spojeno výhradně se specifickými kontextovými, environmentálními nebo kulturními podmínkami, ale podle mnoha studií je také ovlivněno dispozičními vlastnostmi jednotlivců. Osobnost je důležitým faktorem již pro samotné vnímání událostí jako stresujících a je považována za zásadní pro to, abychom měli potřebné zdroje pro zvládnutí neočekávané zátěžové situace (Dumitru & Cozman, 2012). Různé vědecké výzkumy poukázaly na to, že osobnost skutečně ovlivňuje způsob, jakým lidé nejen prožívají, ale i zvládají stresové situace (Carver & Connor-Smith, 2010). Některé současné studie rovněž dále blíže identifikovaly i specifické vztahy mezi využíváním copingových strategií a konkrétními osobnostními rysy.

Neuroticismus (škála z Big Five)

Mezi maladaptivní osobnostní rysy bývá autory řazen neuroticismus. V modelu *Big Five* je neuroticismus spojován s negativními pocity, zranitelností, náchylností k úzkosti a zvýšenou citlivostí vůči ohrožení. Caspi, Roberts a Shiner (2005) proto ve své studii uvádí, že dosažení vysokého skóre u tohoto osobnostního rysu daným jednotlivcům výrazně ztěžuje zvládání zátěže a jejich adaptační úsilí. Právě tento rys v mnoha studiích pozitivně koreluje s copingovými strategiemi zaměřenými na emoce a s vyhýbavými (dysfunkčními) copingovými strategiemi (Afshar, Roohafza, Keshteli, Mazaheri, Feizi, & Adibi, 2015; Leandro & Castillo, 2010). Totéž potvrzuje i množství dalších studií, ve kterých byly opakovaně uváděny závěry, že neuroticismus pozitivně koreluje s vyhýbavými strategiemi zvládání a negativně koreluje s copingovými strategiemi zaměřenými na řešení problémů (Fornes-Vives, Garcia-Banda, Frias-Navarro, & Rosales-Viladrich, 2016; Hasanoglu,

Erbasar, & Alpaslan, 2017; Husson et al., 2017; Lin et al., 2018; Montero & Gomez-Polo, 2017).

Několik nedávných studií zaměřujících se na pandemii COVID-19 rovněž identifikovalo podobné vazby mezi osobnostními rysy a maladaptivními reakcemi na zvládání. Pojem „maladaptivní“ bývá autory mnohdy užíván nejen v souvislosti s osobnostním rysem neuroticismus, ale rovněž se způsobem zvládání zátěže vyplývajícím z tohoto rysu. Ukazuje se, že lidé dosahující vysokého skóre na této škále se při zvládání zátěže zaměřují výhradně na řízení emocí pocházejících ze zdroje stresu, nicméně již bez další snahy o odstranění tohoto zdroje. Právě z toho důvodu autoři hovoří o maladaptivním zvládání zátěže (Pocnet, Dupuis, Congard, & Jopp, 2017). Například Sica et al. (2021) poukázal na pozitivní vztah mezi maladaptivními rysy osobnosti a vyhýbavými způsoby zvládání zátěže (např. užívání drog) a rovněž na negativní vztah mezi maladaptivními rysy a přijetím či pozitivním přerámováním. Toto zjištění dále potvrdily i jiné studie uvádějící neuroticismus jako prediktor pasivnějšího a vyhýbavého způsobu zvládání zátěže, souvisejícího zpravidla se strategiemi zaměřenými na emoce (Liu, et al., 2021; Meléndez et al., 2020).

Neuroticismus ve studii Carvera a Connor-Smithe (2010) silně predikuje užívání copingových strategií negativně zaměřených na sebe (např. ve smyslu obviňování se) a užívání strategie vyhýbání se. Dále pak predikuje i využívání expresivního vyjadřování emocí a religiozity. Dle autorů je možné, že rozvoj introspektivních a přemítavých myšlenkových vzorců charakteristických pro neuroticismus, které zahrnují větší pozornost subjektu a soustředění se na jeho/její vlastní myšlenky, zesiluje negativní emoce, což má za následek použití maladaptivních copingových strategií.

Introverze–Extraverze

Connor-Smith a Flachsbart (2007) ve své metanalýze uvedli zjištění, že extraverze pozitivně koreluje se strategiemi zaměřenými na řešení problémů a rovněž se strategiemi zaměřenými na emoce. Stejně tak i množství dalších studií potvrzují, že extraverze je prediktorem pro využívání na problém orientovaných copingových strategií (Carver & Connor-Smith, 2010; Grant & Langan-Fox, 2006; Roohafza et al., 2016).

Zajímavé je rovněž zmínit, že extraverte bývá mnohdy spojována s lepším a rychlejším procesem adaptace na nové prostředí (oproti lidem vyhraněným na škále introverze) a stejně tak i s vyšší úrovní či lepší dovedností zvládat stres (Kang & Lee, 2012). Autoři této studie rovněž uvádí, že roli zde hraje již samotný fakt, že introvertní lidé vnímají oproti extravertním stres a zátěž jako větší a více zatěžující. Dává tedy smysl, že pokud introvertní lidé již samotnou zátěžovou situaci vnímají jako více stresující, je pro ně zvládnutí/překonání této situace o to náročnější.

Shin, Lee a Lee (2019) ve své studii na vzorku studentů zjistili, že introvertní studenti využívali v každodenním stresu výrazně více strategie zvládání zaměřené na vyhýbání se. Na druhou stranu stranu však autoři Pereira-Morales, Adan, Lopez-Leon a Forero (2018) ve své studii zjistili, že strategie *Vyhýbání se* je významným prediktorem pro zvládání zátěže u extravertních jedinců. Ve stejné studii rovněž autoři uváděli strategii *Hledání sociální opory* jako významný prediktor pro zvládání zátěže u extravertních jedinců. Autoři ve výsledcích studie rovněž poukazují, že extravertní jedinci se v zátěži měli tendenci skutečně více vyhýbat a vyhledávat sociální oporu, což však bylo v rozporu s výsledky předchozích studií, a tedy i stanovenými hypotézami.

Fluharty a Fancourt (2021) ve své studii uvedli, že typ osobnosti může ovlivňovat volbu copingové strategie, a to jak přímo, tak i nepřímo. Vliv osobnosti se pak podle autorů projevuje především tím, jak člověk vyhodnotí závažnost stresorů a jak je efektivní při jejich zvládání – zde autoři hovoří o nepřímém vlivu. Přímý vliv osobnosti je pak zřetelný v tom, jak se jednotlivci chovají při zvládání hrozeb a stresorů – zda se buď zapojují a angažují, nebo se od nich spíše odpoutávají (např. citlivost na stresory u neurotických jedinců může vést spíše k odpojení, zatímco vysoce extravertní lidé mohou naopak aktivně hledat více podporu v okolí).

Otevřenost vůči zkušenosti (škála z Big Five)

Otevřenost vůči zkušenosti se vyznačuje dle modelu Big Five zvědavostí, flexibilitou, představivostí a ochotou získávat nové zkušenosti a je spojena s úspěšnou adaptací (Carver & Connor-Smith, 2010). Někteří autoři potvrdili, že právě otevřenost vůči zkušenosti je prediktorem pro adaptivní coping (Cruz, Jara, & Rivera, 2010; John & Gross, 2004). Tato zjištění se do značné míry shodují s výsledky získanými ve studiích na jiném vzorku populace (Carver a Connor-Smith, 2010; Grant a Langan-Fox, 2006; Roohafza et al., 2016),

ve kterých autoři k extraverci, svědomitosti a otevřenosti vůči zkušenosti přistupují jako k prediktivním rysům pro zvládnání zátěže pomocí strategií zaměřených na řešení problémů; neuroticismus jako prediktor pasivnějšího a vyhýbavého zvládnání, související se strategiemi zaměřenými na emoce; a svědomitost a vstřícnost jako negativní prediktory zaměřené na emoce.

Myšlení

Lidé preferující (dle klasického Jungova pojetí) *Myšlení*, tíhnou více ke strategiím vedoucím k řešení situace, což se dle autorů i obecně nepřímě očekává vzhledem k tomu, že jsou „myslící lidé“ považováni za pragmatické, racionální a lépe se adaptující na změny. Mitchell (2006) toto tvrzení ve své studii také potvrzuje, nicméně dodává, že tento vztah objevil jako signifikantní pouze mezi ženami. Autor kromě funkce myšlení hovoří také o kategorii *perceive-judging*, která byla později přiřazena do jungovského pojetí, přičemž pól „*judging*“ vyznačující se strukturovaností autor rovněž spojuje se strategiemi vedoucími k řešení situace (Hulín & Lisá, 2009).

Osoby typu A a typu B

Osoby typu A jsou charakterizováni jako lidé, kteří jsou zaměřeni na úkoly, soutěživí, usilují o vysoký výkon a mají zpravidla silný pocit naléhavosti. Jsou popisováni jako jedinci s potřebou kontroly, agresivity a porovnávání. Zatímco osoby typu B jsou popisováni jako lidé s vlastnostmi, které jsou právě opačné osoby typu A. Na základě těchto charakteristik ověřovali autoři Sam a Eam (2003) rozdílnost ve využívání strategií zvládnání stresu mezi těmito dvěma typy osobností. Například pro osoby typu A je význačná potřeba kontroly, z tohoto důvodu autoři očekávali, že u těchto lidí bude více využívána strategie čelit výzvě přímo (oproti únikové strategii).

Ve své studii však autoři nezjistili žádné výrazné signifikantní rozdíly mezi těmito dvěma typy lidí ve využívání vybraných pěti copingových strategiích. Tento nálezný dle autorů podporuje studie provedené ještě v minulém tisíciletí. Je však nutno dodat, že i sama tato studie byla provedena téměř před dvaceti lety, přičemž vhodné by bylo tuto studii replikovat a tato zjištění tak prověřit.

Lajčin et al. (2012) ve své studii upozorňují na nezbytnost zohledňovat při výběru manažerů a následně i při jejich kontinuálním vzdělávání jak jejich osobnostní předpoklady,

tak rovněž i specifické charakteristiky pozic, na které jsou tito manažeři vybíráni, resp. připravováni. Zohlednění charakteristik těchto pozic je v tomto procesu z hlediska zvyšování výkonnosti manažerů a firem stejně důležité jako zohlednění jejich osobnostních předpokladů. Uplatnění konstruktivního vlivu situace a osobnostních předpokladů manažera je z hlediska výkonnosti a kvality manažerské práce podle autorů rozhodujícím faktorem.

4.4 Situační, sociodemografické faktory a copingové strategie

Literárně přehledová i empirická část této práce pracuje s předpokladem, že rozdíly ve využívání některých strategií zvládnání zátěže mohou být vysvětleny faktorem genderu. Jak již bylo uváděno, u některých strategií zvládnání zátěže skutečně byly objeveny mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích signifikantní rozdíly. Jak ale současně mnohé studie uvádí, gender nemusí být jedinou vysvětlující proměnnou, respektive rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích mohou být do výrazné míry spojeny i s jinými faktory. Jedním z často uváděných faktorů vysvětlujících tyto rozdíly je **povaha situace**. Při volbě strategie zvládnání stresu se jeví jako klíčové také subjektivní vnímání „ovladatelnosti“ konkrétní situace. V případě, že člověk vyhodnotí situaci jako zvládnutelnou či jí alespoň do určité míry ovlivnitelnou, pravděpodobně využije spíše na řešení problému orientované strategie zvládnání zátěže. Oproti tomu situace, které je obtížné kontrolovat nebo změnit, vedou častěji k využívání emocionálních a vyhýbavých copingových strategií (Hulín & Lisá, 2009).

Roli zde však hraje i samotný **kontext prostředí**. V případě zvládnání zátěže v kontextu pracovního prostředí jsou častěji využívány na řešení orientované strategie. Naopak v kontextu osobní oblasti (např. při zvládnání zátěže související s vážnými nemocemi) jsou častěji využívány strategie orientované na emoce (Hulín & Lisá, 2009). Dalším situačním faktorem s dopadem na výběr copingové strategie je i **nejednoznačnost situace**. Pokud je situace jednoznačná, lidé mají tendenci investovat více úsilí do jejího zvládnutí, zatímco nejednoznačné situace vyžadují spíše strategii „počkám a uvidím“ vyznačující se sníženým úsilím jakékoli reakce na zvládnání. Zjednodušeně by se tak dal vzorec chování v zátěžové situaci vysvětlit dvěma možnostmi: buď se lidé aktivně zapojují do řešení situace se zvýšeným úsilím (v případě vyhodnocení situace jako jednoznačné), nebo se od situace odpoutávají tím, že se zcela „odpojí“.

Konkrétním příkladem může být i období posledních dvou let souvisejících s pandemií COVID-19. Autoři mnoha studií zaměřených na zvládání zátěže související s nároky tohoto období upozorňují na důležitost situačních charakteristik při výběru a preferenci copingových strategií. Taylor, Landry, Paluszek, Fergus, McKay a Asmund (2020) například odhalili, že během lockdownu lidé přicházeli s mnoha různými (a mnohdy pro ně novými) strategiemi a způsoby, jak pro ně učinit izolaci snesitelnější, včetně sledování televize nebo filmů.

Klíčovými faktory pro využívání odlišných copingových strategií jsou podle autorů (Fluharty & Fancourt, 2021) i situační a sociodemografické charakteristiky. Ve své studii probíhající v době pandemie (v roce 2021) zkoumali například i to, zda lidé bydlí sami či jak jsou obklopeni lidmi. Podle autorů je totiž zřejmé, že lidé žijící sami nebudou tolik využívat např. copingové strategie zaměřené na sdílení se s druhými (tyto strategie nazývají „*social-supportive*“), protože ani z povahy situace nemají takové možnosti. Ve své studii proto zohledňovali jak sociodemografické údaje, tak i psychosociální faktory. Ve výsledcích pak uvádí, že lidé žijící v domácnosti s více lidmi častěji využívali podpůrné strategie. Strategie vyhýbavého copingu využívali v této studii spíše mladší dospělí, ženy a lidé s nižším dosaženým vzděláním a nižším socioekonomickým postavením, lidé s duševním onemocněním a lidé, kteří byli více osamělí.

Dalším příkladem může být studie Munawara a Choudhryho (2021) v Malajsii, ve které byly identifikovány různé typy strategií zvládání, které malajští manažeři v oblasti zdravotnické péče používali k zvládání stresu, zátěže a úzkosti. Jednou z nejvíce se opakujících strategií zde bylo zvládání s pomocí náboženství/religiozity. To může podle autorů studie být vysvětlováno tím, že právě Malajsie je jedna ze zemí s nejnižším procentem populace bez náboženského vyznání. Na druhou stranu v již zmiňované studii z období pandemie COVID-19 bylo zjištěno, že co se týče etnicity a rozdílů ve využívání copingových strategií, žádné signifikantní rozdíly nebyly objeveny (Fluharty & Fancourt, 2021). To je podle autorů v mírném kontrastu s předchozími studiemi, které opakovaně uváděly náboženství a religionizitu jako klíčovou strategii zvládání zátěže u daných etnických skupin. Huang, Lei, Xu, Liu a Yu (2020) dále v souvislosti se zdravotnickým personálem zjistili, že zdravotní sestry oproti studentům ošetrovatelství výrazně více používají strategie zvládání zaměřené na řešení problémů.

Je proto otázkou, jaký faktor je při zkoumání rozdílů ve využívání copingových strategií mezi muži a ženami na vedoucích pozicích nejvíce klíčový a dovede nejlépe vysvětlit či diferencovat mezi různými lidmi – zda je to právě pohlaví, osobnostní charakteristiky, sociodemografické charakteristiky, situační charakteristiky či kombinace všech zmíněných proměnných. Konkrétní role situačních a osobnostních faktorů při zvládnutí zátěže byla předmětem řady studií, od jejichž realizace je to však již poměrně dlouhá doba vzhledem k měnícím se podmínkám ve společnosti. Nicméně i tak stojí za uvedení, že v těchto studiích variabilita copingu vysvětlená situačními a osobnostními faktory konvergovala kolem 30 % (Ebata & Moos, 1994; De Ridder & Kerssens, 2003). Pouze ve výjimečných případech autoři uváděli vysvětlenou variabilitu copingu hodnotou 40 %, a to však jen ve vztahu k používání dvěma konkrétních strategií – *Náboženství* a *Vyhýbání se*. Ve své longitudinální studii adolescentů Ebata a Moos (1994) také zjistili, že situační faktory (hodnocení situace) lépe predikovaly tendence k řešení zátěžové situace, zatímco osobnostní faktory (emocionalita) lépe predikovaly vyhýbavé tendence. Totéž potvrdil později i de Ridder a Kerssens (2003) a Kretova-Lisa a Budaiova (2007).

Výzkumná část

Problematika stresu na pracovišti a jeho zvládnání je tématem, které se v posledních letech stále více dostává do popředí, je rovněž hlavním tématem velkého množství závěrečných prací či výzkumů. Stresovými faktory vyplývajícími konkrétně z vedoucích pozic se již zabývalo relativně velké množství výzkumů, dostupné je rovněž i množství odborné literatury a současně je toto téma i v rámci folkové (laické) psychologie uchopitelnější. O tom svědčí i nárůst populárních článků na sociálních sítích, veřejných internetových portálech aj. Stresové faktory, se kterými se vedoucí pracovníci musí potýkat, jsou více rozebrány v literárně přehledové části ve druhé kapitole.

Co se týče otázky rozdílů v copingu mezi muži a ženami obecně (tedy bez zaměření na určitou profesi), dostupné výzkumy a studie jsou značně nejednotné. Pokud se dále navíc zaměříme na problematiku způsobů zvládnání stresových faktorů u vedoucích zaměstnanců, zjišťujeme, že množství výzkumů a literatury značně klesá. Pokud k tomu navíc přihlížíme k genderové otázce, je množství empirických dat zcela nedostatečné.

O něco lépe – ve smyslu počtu provedených studií – je na tom problematika zvládnání zátěže v souvislosti s osobnostními charakteristikami. Přestože je studií v této oblasti o něco více, zpravidla nezohledňují současně genderové i osobnostní hledisko, a navíc se zaměřují ryze na obecnou populaci či na studenty. Není tedy dostupná žádná česká ani zahraniční studie rozebírající shody či rozdíly ve využívání copingových strategií u vedoucích zaměstnanců z perspektivy genderu a osobnostních charakteristik. Významná většina výzkumů uváděných v literárně přehledové části je zahraničního původu. Na poli České republiky je tato oblast zcela neprobádaná.

Právě z tohoto důvodu je výzkumná část zaměřená již cíleně na copingové strategie u vedoucích pracovníků, na případné rozdíly mezi ženami a muži v jejich využívání a na faktor osobnosti. V následujících kapitolách jsou nejprve představeny cíle výzkumné části, výzkumné otázky, stanovené hypotézy a výzkumný design. V dalších kapitolách jsou uvedeny a rozebrány metody získávání dat, etické aspekty výzkumu, popis výzkumného souboru, způsob zpracování a analýzy dat, statistické výsledky, interpretace těchto výsledků a diskuse.

5. Cíle výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Hlavním cílem výzkumné části této práce je zjistit, zda mezi muži a ženami na vedoucích pozicích v České republice je, či naopak není určitý rozdíl ve využívání copingových strategií. Tento cíl byl stanoven především na základě studia odborné literatury a provedených výzkumů na danou problematiku. Jak již bylo několikrát uvedeno, uváděné studie a teoretické poznatky jsou nejednoznačné, místy se dokonce rozcházejí a vzhledem k vyvíjející se a proměnlivé situaci ve společnosti jsou některé již neaktuální. Teoretická část navíc mimo jiné apeluje i na potřebu detailnějšího zkoumání této problematiky v rámci jednotlivých zemí a kultur.

Druhým **hlavním cílem** je zjistit, zda zvládnutí zátěže (respektive využívání vybraných copingových strategií) souvisí s osobnostními rysy a do jaké míry osobnostní faktory vysvětlují využívání copingových strategií.

Vedlejším cílem je pak zjistit, které copingové strategie jsou ženami a muži ve vedoucích pozicích nejčastěji využívány. **Dalším vedlejším cílem** je pak zjistit, zda (a případně jak silně) některé konkrétní osobnostní charakteristiky signifikantně korelují s vybranými copingovými strategiemi a zda se tyto korelace liší mezi muži a ženami.

Na základě výsledků a poznatků studií a odborné literatury zabývající se problematikou zvládnutí zátěže u zaměstnanců/zaměstnankyň na vedoucích pozicích můžeme předpokládat, že některé individuální charakteristiky – tj. osobnostní rysy, copingové strategie, gender – mají mezi sebou specifické vztahy. Na základě těchto teoretických poznatků a výzkumných cílů byly formulovány následující výzkumné otázky, které vychází z výše uváděných cílů:

1. Existují statisticky významné rozdíly v jednotlivých copingových strategiích mezi muži a ženami na vedoucích pozicích v České republice?
2. Které copingové strategie bývají ženami a muži na vedoucích pozicích nejčastěji využívány?
3. Souvisí osobnostní rysy s využíváním odlišných copingových strategií?
4. Existují statisticky významné korelace mezi osobnostními faktory a copingovými strategiemi?

Stejně tak i jednotlivé hypotézy byly formulovány na základě poznatků vycházejících z teoretické části a konkretizují výzkumné otázky. Nejprve byla stanovena první obecnější hypotéza. Následujících třináct hypotéz pak bylo stanoveno pro zkoumání vztahů mezi ženami a muži na vedoucích pozicích a konkrétními copingovými strategiemi, přičemž druhá část formulovaných hypotéz dále začleňuje i osobnostní rysy.

1. První část uvedených hypotéz se vztahuje k rozdílům ve využívání copingových strategií mezi muži a ženami na vedoucích pozicích:

H1: Existuje statisticky významný rozdíl ve využívání strategií zvládnání zátěže mezi muži a ženami na vedoucích pozicích.

H2: Ženy oproti mužům významně častěji využívají strategie vedoucí k duševní pohodě.

H3: Muži oproti ženám významně častěji využívají strategie vedoucí k řešení situace.

H4: Ženy oproti mužům významně častěji využívají strategii sdílení.

H5: Muži oproti ženám významně častěji využívají strategii kontrola situace.

2. Druhá část hypotéz se vztahuje k využívání copingových strategií v souvislosti s osobnostními charakteristikami vedoucích zaměstnanců:

H6: Škála Obezřetnost–Sebevědomí signifikantně pozitivně koreluje se strategiemi vedoucími k duševní pohodě.

H7: Osobnostní rys extraverte (resp. škála Introverze–Extraverze) signifikantně pozitivně koreluje se strategiemi zaměřenými na řešení problémů.

H8: Mezi strategií vyhýbání se a škálou Introverze–Extraverze není signifikantní pozitivní ani negativní korelace.

3. Závěrečné hypotézy se vztahují k predikci využívání copingových strategií, tedy k regresním modelům, přičemž u hypotéz H11 – H13 předpokládáme kladný koeficient:

H9: Specifické osobnostní rysy statisticky významně souvisí s využíváním vybraných copingových strategií.

H10: Pohlaví je signifikantním prediktorem při predikci využívání vybraných copingových strategií.

H11: Škála Obezřetnost–Sebevědomí je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k duševní pohodě.

H12: Škála Cítění–Myšlení je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace.

H13: Škála Introverze–Extraverze je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace.

6. Design výzkumného projektu

V této kapitole je popsán typ výzkumu, jeho zdůvodnění a průběh realizace prováděného projektu. Větší pozornost je rovněž věnována popisu a zdůvodnění zvolené metody sběru dat a způsobu, jakým data byla analyzována. V závěru kapitoly jsou rovněž představeny etické aspekty vztahující se k provedenému výzkumnému projektu a charakteristika a deskriptivní statistika výzkumného souboru.

6.1 Typ a postup výzkumu

K realizaci tohoto výzkumného projektu byla zvolena kvantitativní strategie. Výhodou kvantitativního sběru dat je především poměrně snadný sběr dat, a tím pádem i možnost zajistit výrazně větší velikost výzkumného souboru. To je ideální v případě, kdy potřebujeme nejprve odhalit, zda vůbec nějaká souvislost mezi pohlavím a copingovými strategiemi je, či naopak není. Problematika copingových strategií obecně již byla v zahraničí zkoumaná, není to proto zcela neprobádané téma. Na základě těchto zahraničních studií již tedy máme určité předpoklady, přičemž využití kvantitativního výzkumu umožňuje tyto předpoklady prověřit a porovnat s ostatními výsledky. V České republice však nemáme dostupné studie, které by mapovaly strategie zvládání zátěže u vedoucích pracovníků, ale již ne z hlediska rozdílů mezi muži a ženami a současně se zohledněním osobnostních faktorů.

Na základě rešerše provedené v literárně přehledové části byly nejprve vymezeny výzkumné cíle a otázky a následně i hypotézy, které byly v rámci kvantitativního vědeckého výzkumu testovány. V kvantitativním výzkumu byly v první části dále stanoveny proměnné, kdy jako závislé proměnné byly stanoveny jednotlivé strategie zvládání (a rovněž dvě nadřazené škály zaměřené na řešení problému a na duševní pohodu) a jako nezávislá proměnná bylo stanoveno pohlaví. Kvantitativní výzkum má deskriptivní a mapující povahu, je však s jeho pomocí možné rovněž hledat vztahy a vazby napříč jednotlivými jevy či ověřit určitý vztah. V případě této části práce nebylo cílem mezi sledovanými proměnnými prokázat příčinnou souvislost, ale zmapovat jednotlivé copingové strategie u vedoucích pracovníků a zjistit, zda mezi muži a ženami na těchto pozicích je nějaký statisticky významný rozdíl v jejich využívání.

Kvantitativní výzkum dále sestával z korelační studie, která umožňuje ověření vztahů mezi určitými jevy – v tomto případě vztah mezi osobnostními rysy a copingovými

strategiemi. Korelace pak udávají, do jaké míry jsou proměnné vzájemně propojeny. Korelace však neznamenají kauzalitu, pouze poukazují na (ne)existující vztah mezi proměnnými. Korelační studie zde však dále slouží k následujícímu kroku v rámci analýzy dat, a to k tvorbě regresních modelů. Odhalení signifikantní silné korelace mezi dvěma jevy dále zefektivňuje predikci výskytu pozorovaného jevu, kdy tedy můžeme pozorovat výskyt jednoho z těchto jevů a předpovídat výskyt (resp. míru výskytu) jevu druhého.

Důležité je rovněž zmínit, že pro zkoumání genderových rozdílů je ve výzkumné části této práce za dělicí faktor považováno právě biologické pohlaví. Přestože pohlaví představuje jakousi biologickou kategorii, předpokládáme i na základě poznatků vycházejících z literárně přehledové části, že právě od ní se bude odvíjet v naší společnosti do určité nezanedbatelné míry i vnímání vlastního genderu. Stejně tak předpokládáme, že i přístup okolí k osobě určitého pohlaví je utvořen na základě tradičního předpokladu o tomto genderu.

6.2 Metody sběru dat – Dotazník zvládání zátěže

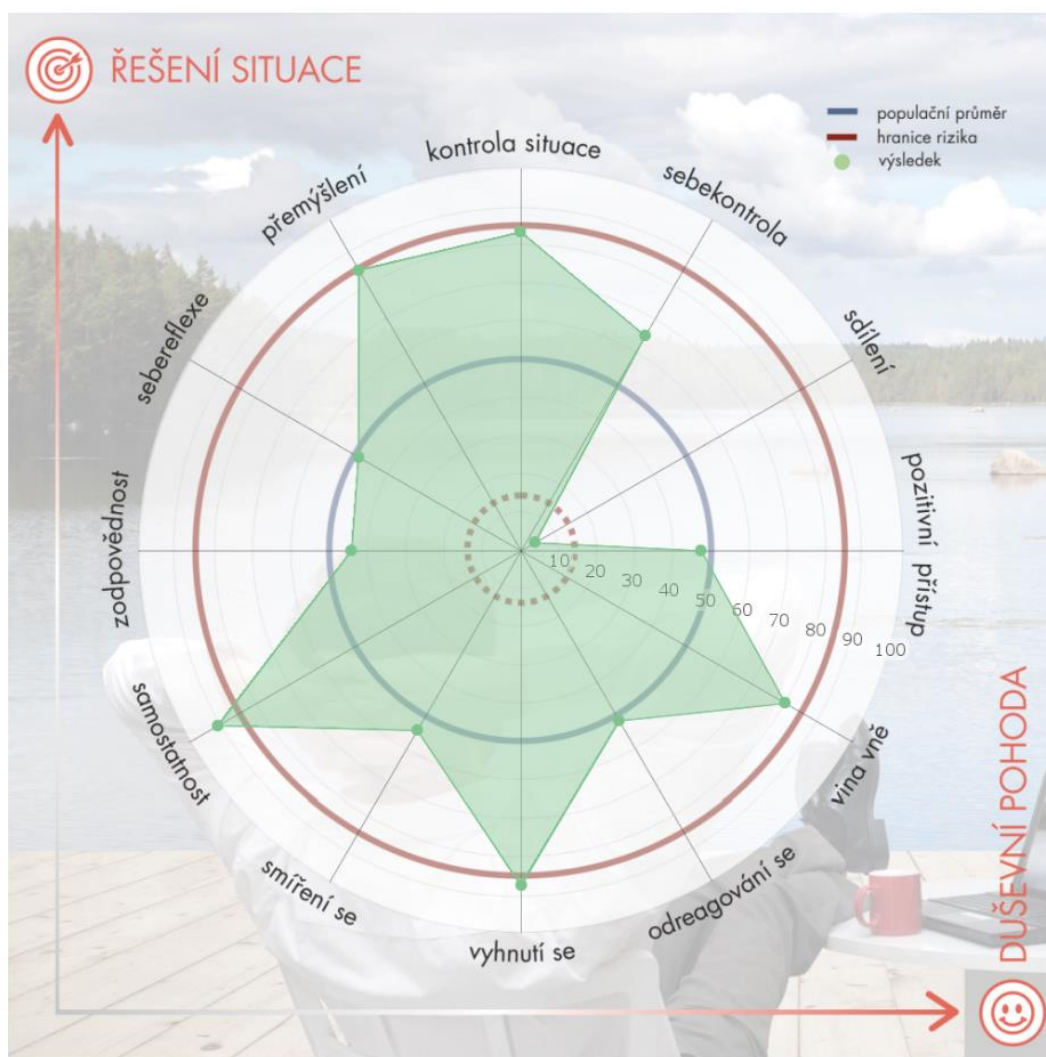
Pro získání požadovaného typu dat byla zvolena jako hlavní výzkumná metoda dotazníková forma – konkrétně Dotazník zvládání zátěže (zkráceně DZZ). Jedná se o dotazník vytvořený společností TCC online s.r.o., který splňuje náležitosti kvalitních psychodiagnostických nástrojů.

Dotazník zvládání zátěže byl vybrán z několika důvodů. Jedním z nich je jeho aktuálnost. Jeho nová aktualizovaná verze vznikla teprve v roce 2016 a byla vytvořena za finanční podpory Technologické agentury České republiky. Uváděný dotazník má rovněž velmi kvalitní psychometrické charakteristiky, jež jsou průběžně aktualizovány. Dalším důvodem je rovněž to, že je dotazník zacentrován v první řadě na cílovou skupinu pracující populace a primárně tak slouží k diagnostice zaměstnanců na exponovaných pozicích či obecně na pozicích vyžadujících vysokou stresovou odolnost. Velkou výhodou dotazníku je rovněž to, že byl standardizován na české populaci a má tedy české normy.

Dotazník zvládání zátěže nepracuje s existencí negativních či pozitivních strategií, ale rozlišuje strategie buď přispívající k řešení dané situace, nebo přispívající spíše k duševní pohodě jednotlivce. Tímto pojetím se liší od hojně užívaného SVF 78 vydaného Testcentrem. Ten rozlišuje copingové strategie výhradně na negativní a pozitivní. To však může být zavádějící, a to obzvláště v rámci pracovního poradenství. Například některé strategie uváděné dotazníkem SVF 78 jako negativní mohou mít naopak pozitivní dopad jak na psychický stav jednotlivce, tak i na řešení dané situace. Dalším klíčovým důvodem, proč byl DZZ posouzen jako vhodnější diagnostický nástroj pro tuto práci, jsou jeho velmi kvalitní normy, které se například se zmiňovaným SVF 78 (používajícím pouze vážené skóry a poskytujícím tak minimální diferenciaci mezi probandy) nemohou rovnat.

Velkým pozitivem je rovněž možnost online administrace dotazníku, což značně usnadňuje sběr velkého množství probandů. V poslední řadě je pak nutno zmínit, že motivací pro využití uváděného diagnostického nástroje byl rovněž zájem společnosti, ze které jsou data získána, o výsledky a aplikační dopady této rigorózní práce. V rámci této společnosti tak bude možnost se získanými závěry dále pracovat a pokusit se uvést konkrétní poznatky do praxe.

Dotazník sestává ze 72 položek představujících výroky, na které respondent odpovídá na škále 1–4. Položky jsou z velké části kladeny behaviorálně – proband si má představit svou reakci v zátěžové situaci a odpovědět, zda pro něj daný výrok neplatí, či naopak takto vždy reaguje. Jak již bylo uvedeno, dotazník takto mapuje dvanáct základních strategií zvládnání zátěže. Dotazník byl vytvořen především k tomu, aby pomáhal probandům uvědomovat si svoje preferované copingové strategie a současně nabídl rozvojová doporučení, která mohou mít pozitivní dopad na zvládnání zátěže. Níže je uveden graf, ve kterém jsou na osách znázorněny jednotlivé strategie. Ty jsou proti sobě vymezeny protikladně, nicméně se nejedná o dva protipóly na bipolární škále. Vzájemně se tedy nevyklučují. Preference dvou takto protichůdných strategií spíše poukazuje na zaměření se probanda na danou oblast nebo také na vnitřní konflikt při prožívání zátěže (Pustina, Máchová, Daňková, & Sedloň, 2016).



Obrázek 1: Příklad grafického zobrazení jednotlivých copingových strategií v DZZ (TCC online, n.d., dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-dotaznik-zvladani-zateze/>)

6.2.1 Popis škál Dotazníku zvládání zátěže

Dotazník zvládání zátěže sestává dohromady z dvanácti škál. Grafický výstup výše zobrazený by mohl naznačovat, že škály jsou vůči sobě bipolární. Toto organizování je však vytvořeno na základě toho, zda jimi měřené konstrukty přispívají k řešení situace a/nebo k duševní pohodě.

Škály přispívající k řešení situace jsou v dotazníku následující:

- *Kontrola situace* – vyznačující se typicky snahou vzniklý problém či konkrétní situaci aktivně řešit;
- *Sebekontrola* – projevující se tendencí ovládnout své emoce (či se od nich oprostit) a schopností plně se racionálně soustředit na problém;
- *Sdílení* – charakteristická je potřebou o problému mluvit s okolím ve snaze najít u nich radu či podporu, na rozdíl od potřeby sociálního kontaktu je strategie podmíněná situačně, tedy v reakci na specifickou zátěž (nepředstavuje tedy osobnostní rys extravertů);
- *Sebereflexe* – projevující se hledáním vlastní odpovědnosti za situaci a snahou poučit se z vlastních chyb;
- *Přemýšlení* – typická neustálým vracením se k problému, neschopností odpoutat se v myšlenkách od zátěžové situace.

Škály přispívající k duševní pohodě jsou:

- *Pozitivní pohled* – vyznačuje se snahou nevzdávat se a s danými problémy se rychle vyrovnat, roli zde hraje sebedůvěra a snaha „namotivovat se“;
- *Vina vně* – projevující se tendencí příliš se nezatěžovat výčitkami svědomí, pocity selhání či odpovědností za vzniklé problémy, naopak vidět příčinu spíše v okolnostech nebo u druhých lidí;
- *Odreagování* – charakteristická je věnováním se jiným, zpravidla příjemným aktivitám a snahou „obnovit své síly“;
- *Sebekontrola* – současně přispívající i k řešení situace;
- *Sdílení* – rovněž přispívající i k řešení situace.

Kromě uváděných škál se v dotazníku ještě vyskytují **další škály**:

- *Smíření se* – projevující se pasivní reakcí a tendencí ustoupit a vzdát se;
- *Samostatnost* – ve smyslu stažení se do sebe, nesdílení problému s druhými (stejně jako strategie *Smíření se* nepřispívá k duševní pohodě, obě spíše omezují řešení situace);
- *Vyhnutí se* – je neutrální, co se přispívání k duševní pohodě týče, současně však nepřispívá ani k řešení situace, vyznačuje se tendencí ze zátěže rychle uniknout či se jim obecně vyhýbat;
- *Zodpovědnost* – charakteristická přílišným pocitem odpovědnosti a (někdy až přílišným) zdůrazňováním vážnosti situace, čímž může vést k omezování duševní pohody (Pustina et al., 2016).

CELKOVÝ POMĚR STRATEGIÍ



Obrázek 2: Příklad grafického zobrazení dvou nadřazených škál dotazníku DZZ (TCC online, n.d., dostupné z: <https://www.tconline.cz/online-dotazniky-dotaznik-zvladani-zateze/>)

6.2.2 Psychometrické charakteristiky DZZ

Položková analýza slouží k ověření či ujištění, že jednotlivé položky jsou opravdu relevantní k tomu, co má být v rámci dotazníku měřeno (Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011). Níže jsou uvedeny hodnoty popularity položek, korelace s hrubým skóre a následně hodnoty Cronbachova alfa.

Popularita (obtížnost) položek

Při výpočtu popularity je zjištěn podíl respondentů, kteří na konkrétní položku odpověděli kladně. Cílem je zjistit, jestli (a do jaké míry) má daná položka schopnost rozlišovat mezi probandy. Vyřazovány by měly být položky, které dosahují příliš vysokých či naopak příliš nízkých hodnot. Hodnoty se pohybují v rozmezí 0–1, podle odborného konsenzu jsou však přijatelné hodnoty ležící mezi 0,1–0,9. Podle Urbánka a kolektivu (2011) by se požadované kritérium popularity jednotlivých položek mělo pohybovat dokonce v hodnotách 0,2–0,8. V tabulce níže lze vidět, že veškeré položky dotazníku toto kritérium splňují, a to i podle přísnějšího měřítka.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,51	0,74	0,55	0,56	0,75	0,54	0,65	0,72	0,69	0,70	0,79	0,53	0,56	0,42	0,37

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
0,32	0,61	0,29	0,60	0,57	0,43	0,47	0,43	0,67	0,52	0,47	0,57	0,45	0,51	0,45

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
0,73	0,70	0,71	0,58	0,76	0,62	0,46	0,65	0,43	0,70	0,61	0,48	0,56	0,46	0,65

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
0,70	0,61	0,48	0,56	0,46	0,55	0,47	0,40	0,40	0,28	0,57	0,77	0,61	0,66	0,75

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
0,66	0,29	0,47	0,43	0,46	0,35	0,39	0,43	0,65	0,63	0,39	0,68

Tabulka 2: Vypočítané hodnoty popularity položek

Korelace s hrubým skórem

Účelem výpočtu korelace položek s hrubým skórem je následné případné vyřazení položek, které vykazují jen velmi slabý vztah oproti výsledkům ostatních položek měřících totožný atribut (Urbánek et al., 2011). Dotazník zvládání zátěže byl rozdělen na faktory na sobě relativně nezávislé. Z tohoto důvodu byla použita korelace jednotlivých položek s hrubými skóry těchto faktorů namísto s celkovým hrubým skórem. Níže jsou uvedeny hodnoty korelací jednotlivých položek dotazníku s hrubými skóry dané škály. Obecně přijímaným kritériem bývají zpravidla hodnoty 0,2 a výše. Toto kritérium splnily všechny položky (Pustina et al., 2016).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,68	0,54	0,81	0,37	0,64	0,64	0,69	0,73	0,53	0,57	0,41	0,41	0,57	0,77	0,83

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
0,53	0,61	0,56	0,72	0,43	0,73	0,61	0,34	0,42	0,76	0,58	0,76	0,58	0,63	0,67

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
0,56	0,79	0,74	0,68	0,70	0,65	0,71	0,69	0,68	0,42	0,49	0,41	0,77	0,77	0,56

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
0,79	0,81	0,81	0,42	0,68	0,65	0,46	0,72	0,68	0,62	0,63	0,73	0,51	0,66	0,70

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
0,65	0,74	0,64	0,80	0,82	0,55	0,47	0,74	0,53	0,57	0,74	0,37

Tabulka 3: Korelace položek dotazníku s HS

Reliabilita

Definice popisuje reliabilitu jako podíl variability pravých skóřů k celkové variabilitě (Urbánek et al., 2011). To v podstatě poukazuje na přesnost testu či měřítka, do jaké míry dotazník poskytuje konzistentní výsledky. U dotazníků a inventářů by hodnota Cronbachova alfa měla být zpravidla alespoň 0,6. V případě jednotlivých faktorů jsou poté přípustné i odchylky směrem níže. Cronbachovo alfa bylo u tohoto dotazníku počítáno zvlášt' pro jednotlivé faktory (Pustina et al., 2016).

Kontrola situace	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní pohled	Vina vně	Odreagování
0,67	0,80	0,85	0,54	0,69	0,79

Vyhnutí se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Přemýšlení
0,56	0,65	0,77	0,67	0,63	0,73

Tabulka 4: Hodnoty reliability jednotlivých škál dotazníku DZZ

Cronbachovo alfa bylo vypočítáno rovněž pro dvě nadřazené škály uváděných strategií, a to strategií (resp. subškál) přispívajících k řešení situace a strategií (resp. subškál) přispívajících k duševní pohodě. U těchto dvou škál dosahuje Cronbachovo alfa obzvláště vysokých hodnot.

Strategie přispívající k řešení situace	Strategie přispívající k duševní pohodě
0,97	0,97

Tabulka 5: Hodnoty Cronbachova alfa pro nadřazené škály dotazníku DZZ

6.3 Metody sběru dat – Multifaktorový osobnostní profil

Pro získání požadovaného typu dat byla zvolena jako druhá hlavní výzkumná metoda dotazníková forma – konkrétně Multifaktorový osobnostní profil (zkráceně MOP). Jedná se o inventář vytvořený společností TCC online s.r.o., který splňuje náležitosti kvalitních psychodiagnostických nástrojů.

Multifaktorový osobnostní profil byl vybrán z několika důvodů. Jedním z nich je jeho aktuálnost – jeho první online verze vznikla v roce 2011, revidovaná současná verze je z r. 2012. Inventář má rovněž velmi kvalitní psychometrické charakteristiky, jež jsou průběžně aktualizovány. Dalším důvodem výběru je rovněž to, že je MOP zacentrován v první řadě na cílovou skupinu pracující populace a primárně tak slouží k diagnostice zaměstnanců/zaměstnankyň. Velkou výhodou dotazníku je rovněž to, že byl standardizován na české populaci a má tedy české normy, které jsou rovněž průběžně aktualizovány.

Multifaktorový osobnostní profil sestává ze čtyřech dimenzí osobnosti, přičemž každá z nich je tvořena dvěma bipolárními škálami, přičemž každý pól je verbalizovaná – to znamená, že např. u škály Introverze-Extraverze směřuje nižší percentil spíše k rysu introverze, vysoký percentil naznačuje rys extraverze. Multifaktorový osobnosti profil (MOP) celkově obsahuje osm takovýchto škál, díky čemuž umožňuje výrazně více „osobnostních kombinací“. Inventář MOP byl konstruován primárně pro pracovní prostředí a pro potřeby HR a personalistické praxe. Nejčastěji tak bývá využíván především k výběru kandidátů či jako podpůrný nástroj k rozvoji stávajících zaměstnanců.

Inventář byl vytvořen na základě vysoké poptávky po kvalitní psychodiagnostické metodě, která je současně vhodná pro personální praxi. Multifaktorový osobnostní profil tak byl vytvořen jednak na základě praxe, ale zároveň je však pevně zakotven v teorii. Při tvorbě inventáře byla snaha autorů odstranit či minimalizovat všechny nedostatky a kritiku, se kterými se některé osobnostní dotazníky potýkají, s cílem vytvořit kvalitní, jednoduše použitelnou metodu splňující veškeré náležitosti spojené s psychometrickými požadavky, validitou a reliabilitou. Mnohé uváděné studie využívaly k měření osobnostních rysů dotazníky vycházející z Big Five modelu. Ten se ale mnohdy potýká s problematikou sociální desirability, a to zejména u rysu svědomitosti, který je Bartramem (2004) a dalšími (Barrick, Mount, & Judge, 2001) označován jako validní v podstatě pro všechna povolání a pro zaměstnavatele je tento rys obzvláště klíčový (Coyne & Bartram, 2000), což je

samozřejmě pochopitelné. Zároveň však existují i studie, které poukazují na druhou stranu na to, že rys svědomitost není validním prediktorem pracovního výkonu (Barrett, Miguel, Hurd, Lueke, & Tan, 2003). Totéž platí například i o škále *Neuroticismus*, jejíž položky mohou v pracovní oblasti snadno respondenta (např. uchazeče o pracovní pozici) svádět k volbě odpovědi sociálně žádoucí (např. tak, aby uchazeč před zaměstnavatelem nepůsobil „neuroticky“).

V neposlední řadě byl důvodem výběru této metody také fakt, že použití DZZ i MOPu umožňuje získání podstatně většího výzkumného souboru, jehož by bylo s využitím jiných metod zcela nemožné dosáhnout.

6.3.1 Popis škál Multifaktorového osobnostního profilu

Jak již bylo uvedeno, Multifaktorový osobnostní profil sestává ze čtyřech oblastí, a to *Nastavení, Vnímání, Rozhodování a Činnosti*.

Nastavení

Tato dimenze popisuje základní osobnostní nastavení jedince na vnější podněty, zejména tedy v rámci sociální interakce, do této oblasti se dle inventáře řadí dvě bipolární škály:

- *Introverze–Extraverze* – škála vycházející z klasického jungovského pojetí, odpovídající i pojetí Introverze a Extraverze v Big Five, vyznačující se na jednom pólu prožíváním uvnitř, hloubavostí a na druhém pólu naopak živostí a temperamentností;
- *Spolupráce–Průbojnost* – škála postihující míru vlivu jednotlivce a okolí vyznačující se na jednom pólu spíše submisivním nastavením, orientací na spolupráci a podporu druhých a na druhém pólu naopak dominantním nastavením, potřebou ovlivňovat osoby a dění kolem sebe a jistou soupeřivostí.

Vnímání

Tato dimenze popisuje způsob, jakým jedinci vnímají svět a okolní dění. Zahrnuje kombinaci dvou bipolárních škál:

- *Smysly–Intuice* – tyto faktory postihují míru detailnosti u vnímání vnějších podnětů, na jedné straně tak může jedinec být zaměřený na detaily a konkrétní fakta (někdy se tak může jednat až o přílišný detailismus), na straně druhé je pak jedinec zaměřený spíše na celek, na budoucnost, strategické myšlení a vize;
- *Obezřetnost–Sebevědomí* – tyto faktory se zaměřují na oblast sebejistoty a zohledňování rizik ve vztahu k okolí či při řešení problémů, přičemž na jednom pólu se škála vyznačuje zaměřením se na rizika, uvážlivostí (v krajní poloze až tendencí ulpívat na hrozbách a rizicích), na druhém pólu se pak škála vyznačuje ambiciózností, potřebou seberealizace, optimismem (v krajní poloze až tendencí riskovat).

Rozhodování

Tato dimenze popisuje způsob rozhodování a faktory, které se na tomto procesu podílejí. Zahrnuje vzájemnou kombinaci následujících škál:

- *Cítění–Myšlení* – škála na jedné straně se vyznačující empatií, altruismem a tendencí při rozhodování zohledňovat přání či potřeby druhých, na straně druhé se vyznačující rozhodováním se na základě racionálního úsudku, logiky, fakt a toho, „co je správné“;
- *Přizpůsobivost–Samostatnost* – tato škála popisuje, do jaké míry se jedinec při rozhodování přizpůsobuje okolí či si naopak přizpůsobuje a přetváří okolí sobě.

Činnosti

Dimenze postihuje faktory související s pracovní činností a jejím zaměřením. Do této oblasti se řadí škály:

- *Uzavírání–Otevírání* – tato škála popisuje míru, do jaké je jedinec zaměřen v činnosti na její uzavření či dotažení, či naopak na otevírání a zahajování nových činností, na jednom pólu je tak škála charakteristická plánováním a důslednou realizací naplánovaných kroků, na druhém pólu se škála zase vyznačuje potřebou hledat nová, neotřelá řešení s tendencí přistupovat k věcem inovátorsky;
- *Stabilita–Aktivita* – škála popisující celkovou potřebu aktivity, kdy je na jednom pólu škála charakteristická potřebou klidu a stability, na pólu druhém je pak charakteristická potřebou činorodosti, změn a podnětů.

6.3.2 Psychometrické charakteristiky MOP

Popularita (obtížnost) položek

Jak již bylo uvedeno u Dotazníku zvládnání zátěže, podle odborného konsenzu jsou přijatelné hodnoty popularity položek v hodnotách mezi 0,1–0,9. V tabulce níže lze vidět, že veškeré položky dotazníku toto kritérium splňují.

Škála Introverze–Extraverze

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,42	0,36	0,29	0,21	0,35	0,17	0,32	0,23	0,17	0,34	0,24	0,37	0,23	0,17	0,20	0,19

Škála Spolupráce–Průbojnost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,14	0,21	0,29	0,29	0,32	0,32	0,20	0,30	0,14	0,14	0,17	0,17	0,20	0,25	0,42	0,20

Škála Smysly–Intuice

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,23	0,30	0,25	0,28	0,40	0,23	0,35	0,30	0,26	0,26	0,23	0,14	0,26	0,24	0,21	0,19

Škála Obezřetnost–Sebevědomí

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,24	0,22	0,19	0,16	0,21	0,31	0,22	0,29	0,22	0,20	0,36	0,31	0,33	0,27	0,11	0,22

Škála Cítění–Myšlení

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,42	0,11	0,25	0,22	0,37	0,34	0,26	0,31	0,21	0,33	0,26	0,26	0,35	0,19	0,24	0,26

Škála Přizpůsobivost–Samostatnost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,22	0,36	0,14	0,23	0,09	0,29	0,20	0,17	0,20	0,17	0,43	0,24	0,20	0,32	0,12	0,22

Škála Otevírání–Uzavírání

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,26	0,27	0,49	0,14	0,38	0,27	0,43	0,38	0,21	0,25	0,31	0,21	0,24	0,12	0,21	0,34

Škála Stabilita–Aktivita

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,18	0,13	0,48	0,14	0,10	0,15	0,17	0,09	0,36	0,24	0,23	0,29	0,28	0,14	0,26	0,26

Tabulka 6: Vypočítané hodnoty popularity položek

Korelace s hrubým skórem

Obecně přijímaným kritériem bývají zpravidla hodnoty 0,2 a výše. Toto kritérium splnily všechny položky.

Škála Introverze–Extraverze

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,58	0,51	0,32	0,44	0,59	0,50	0,24	0,45	0,61	0,38	0,50	0,51	0,43	0,46	0,41	0,40

Škála Spolupráce–Průbojnost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,54	0,61	0,54	0,57	0,41	0,38	0,54	0,53	0,44	0,61	0,58	0,49	0,59	0,57	0,67	0,58

Škála Smysly–Intuice

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,47	0,57	0,19	0,61	0,57	0,58	0,71	0,39	0,37	0,49	0,54	0,42	0,36	0,45	0,45	0,30

Škála Obezřetnost–Sebevědomí

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,55	0,50	0,36	0,52	0,54	0,61	0,61	0,56	0,43	0,61	0,39	0,48	0,47	0,35	0,46	0,42

Škála Citění–Myšlení

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,54	0,38	0,38	0,50	0,54	0,33	0,62	0,42	0,69	0,43	0,54	0,47	0,28	0,55	0,67	0,25

Škála Přizpůsobivost–Samostatnost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,48	0,51	0,42	0,48	0,25	0,38	0,57	0,51	0,37	0,41	0,65	0,41	0,41	0,45	0,42	0,58

Škála Otevírání–Uzavírání

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,36	0,45	0,34	0,20	0,51	0,51	0,56	0,53	0,51	0,47	0,49	0,54	0,38	0,48	0,54	0,29

Škála Stabilita–Aktivita

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,52	0,52	0,52	0,42	0,39	0,50	0,56	0,54	0,41	0,38	0,49	0,49	0,43	0,33	0,54	0,53

Tabulka 7: Korelace položek dotazníku s HS

Reliabilita test – retest

U Multifaktorového osobnostního profilu byla kromě Cronbachova alfa počítána i tzv. *test re-test reliabilita*. Vzhledem k tomu, že jedním ze základních atributů osobnosti je fakt, že se osobnost příliš výrazně nemění, je tedy základním předpokladem, že by měl MOP dávat vždy velmi podobné výsledky. Tento typ reliability tedy spočívá v nejlépe v opakovaném vyplnění totožnému respondentu v odstupu daného času.

Reliabilita test – retest je u Multifaktorového osobnostního profilu 0,83 v odstupu 5 měsíců*.

*Reliabilita test rest byla počítána na vzorku 73 respondentů v odstupu pěti měsíců (na vzorku 73 respondentů ve věku 30–51 let; průměrný věk 37 let; 84 % pracujících, 16 % na mateřské dovolené; 96 % vysokoškolské vzdělání, 4 % středoškolské).

Cronbachovo alfa

Jak již bylo uvedeno, hodnota Cronbachova alfa by u inventářů či dotazníků měla být zpravidla v hodnotě alespoň 0,6. V případě jednotlivých faktorů jsou poté přípustné i odchylky směrem níže. V tabulce níže můžeme vidět, že všechny škály toto kritérium splňují.

Introverze – Extraverze	Spolupráce – Průbojnost	Smysly – Intuice	Obezřetnost – Sebevědomí	Cítění – Myšlení	Přizpůsobivost – Samostatnost	Uzavírání – Otevírání	Stabilita – Aktivita
0,75	0,83	0,77	0,79	0,77	0,75	0,72	0,76

Tabulka 8: Hodnoty Cronbachova alfa jednotlivých škál dotazníku MOP

Split – half reliabilita

U ověřování split – half reliability dochází k rozdělení škál na dvě části a s využitím Spearman-Brownova vzorce je odhadnuta reliabilita škály v její původní délce. U inventářů by tato hodnota měla dosahovat hodnoty 0,7 a výš. I toto kritérium všechny škály splňují.

Introverze – Extraverze	Spolupráce – Průbojnost	Smysly – Intuice	Obezřetnost – Sebevědomí	Cítění – Myšlení	Přizpůsobivost – Samostatnost	Uzavírání – Otevírání	Stabilita – Aktivita
0,82	0,87	0,76	0,70	0,79	0,76	0,83	0,79

Tabulka 9: Hodnoty split–half reliability jednotlivých škál dotazníku MOP

Validita

Validita Multifaktorového osobnostního profilu byla rovněž prověřována pomocí několika validizačních studií. Níže je uvedena tabulka uvádějící výsledky validizační studie MOPu s NEO-FFI. Tato validizační studie je v práci uvedena zejména z důvodu častého výběru NEO-PI či NEO-FFI jako klíčové metody sběru v množství studií uváděných v literárně přehledové části. Podobné škály, u kterých lze dle předpokladů očekávat korelace, spolu dle výsledků studie signifikantně korelují.

MOP	Introverze	Spolupráce Průbojnost	Smysly	Obezřetnost	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
NEO-FFI	Extraverze		intuice	Sebevědomí	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Neuroticismus	-,309**	-,417**		-,550**	-,328**		-,282*	-,255*
Extraverze	,716**	,438**		,499**				,431**
Otevřenost			,472**	,329**			,582**	,330**
Přívětivost		-,476**			-,434**	-,254*		
Svědomitost			-,450**				-,431**	

Tabulka 10: Validizační studie MOP a NEO-FFI

**p<0,01; *p<0,05

6.4 Metody zpracování a analýzy dat

Veškerá data byla sbírána online formou prostřednictvím webového portálu společnosti TCC online s.r.o., a to výhradně na pracující populaci. Respondentovi byl nejprve zaslán webový odkaz s přístupem k dotazníku a s průvodními informacemi. Poté byli probandi provedeni celým procesem při vyplňování dotazníku již sami pomocí online instrukcí. Díky tomuto standardizovanému postupu dotazování byly zajištěny stejné podmínky pro všechny dotazované – to má obecně vést k větší přesnosti výsledků. Respondenti vyplnili údaje týkající se pohlaví, věku, vzdělání a dalších charakteristik a současně byli požádáni o souhlas se zpracováním jejich výstupu.

Pro analýzu dat bylo nejprve potřebné stažení dat ze systému. Následně byli přes funkci filtru v Excelu vyfiltrováni pouze účastníci, kteří vyplňovali dotazník v českém jazyce a současně uvedli, že mají podřízené. Dalším krokem pak bylo odstranění respondentů, kteří dotazník nevyplnili, a těch, kteří jej sice začali vyplňovat, ale nedokončili.

6.4.1 Zjišťování rozdílů ve využívání copingových strategií mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích

První fáze analýzy dat spočívala ve výpočtu celkových skóre v Dotazníku zvládnání zátěže (současně i Multifaktorového osobnostního profilu) a jejich převedení na percentily podle aktuálních norem. Dalším krokem bylo využití deskriptivní (popisné) statistiky. Vypočítány tak byly průměry a směrodatné odchylky pro jednotlivé proměnné. K následné analýze dat byla využita multivariační analýza – tzv. one-way MANOVA. Důvodem, proč byla využita, je fakt, že MANOVA umožňuje zjistit, jestli mezi nezávislými proměnnými (skupinami) existují nějaké rozdíly na více než jedné závislé proměnné. V tom se tedy zásadně liší od one-way Anovy, která pracuje pouze s jednou závislou proměnnou. V případě opakovaného užití Anovy postupně na veškeré závislé proměnné by byla vyšší pravděpodobnost chyby. MANOVA navíc uvažuje všechny skóry současně, čímž umožňuje odhalit i drobné rozdíly, které by se v rámci Anovy nemusely projevit.

MANOVA však udává pouze testovou statistiku a dále nespecifikuje, které konkrétní skupiny se signifikantně liší, pouze udává, že alespoň ve dvou skupinách byl rozdíl. Z tohoto důvodu se ještě následně mohou použít post-hoc testy. Vzhledem k tomu, že ve výzkumné

části této práce se pracovalo s nezávislými skupinami pouze ve dvou kategoriích (muž–žena), nebyly následně post-hoc testy využity (*Laerd Statistics*, n.d.).

K tomu, aby MANOVA mohla být použita, je potřeba splnění několika konkrétních předpokladů, které jsou níže uváděny. Nejprve byla proto provedena v rámci zpracování dat průzkumová analýza dat. Tato fáze sloužila především k prvotnímu seznámení se s daty, ale také k objevení případných odchylek od uváděných předpokladů a eventuálně i k uvedení vysvětlení příčin těchto odchylek (Meloun, Militký, & Hill, 2012).

Závislé proměnné by měly být intervalové nebo poměrové (tzn. jsou spojité).

Za závislé proměnné byly v rámci tohoto výzkumu zvoleny jednotlivé copingové strategie. Výsledkem Dotazníku zvládání zátěže byly hrubé skóry, které byly převedeny na percentily. Tento předpoklad byl tedy splněn.

Nezávislá proměnná by měla sestávat ze dvou nebo více kategorických nezávislých skupin.

Jako nezávislá proměnná bylo v tomto výzkumu zvoleno pohlaví sestávající ze dvou kategorických nezávislých skupin – muži a ženy. Tento předpoklad byl tedy rovněž splněn.

V rámci výzkumu by měla být nezávislost na jednotlivých pozorováních.

To reálně znamená, že mezi pozorováními v každé skupině nebo mezi skupinami samotnými neexistuje žádný vztah. I tento předpoklad výzkumná část této práce splňuje, vzhledem k tomu, že v každé skupině (tedy ve skupině mužů a ve skupině žen) byli různí účastníci, přičemž žádný účastník nebyl ve více než jedné skupině, a navíc bylo jedno měření každého člověka.

Výzkumný vzorek by měl mít odpovídající velikost.

Zde obecně platí, že čím větší je velikost vzorku, tím lépe; u MANOVY je pak nezbytné mít v každé skupině více „případů“, než je počet závislých proměnných, které jsou analyzovány (Navarro & Foxcroft, 2018). Jak již bylo uvedeno, jako závislé proměnné bylo zvoleno 12 copingových strategií a velikost vzorku je 2105. I tento předpoklad tedy nebyl porušen.

V datech by se neměly vyskytovat žádné jednorozměrné ani vícerozměrné odlehle hodnoty.

Obecně v žádné skupině nezávislé proměnné by pro žádnou ze závislých proměnných neměly být odlehle hodnoty. V tomto smyslu se jedná o obdobný předpoklad, který vyžaduje například i jednosměrná Anova. Nicméně vzhledem k tomu, že MANOVA má více závislých proměnných, je třeba tento předpoklad aplikovat na všechny závislé proměnné (Navarro & Foxcroft, 2018).

Některé statistické programy (např. SPSS) umožňují tyto odlehle hodnoty snadno detekovat a případně rovnou navrhnout alternativní řešení. Zpravidla se k tomuto účelu pracuje s boxploty a tzv. Mahalanobisovou vzdáleností. Nejprve se vypočítají jednotlivé vzdálenosti a poté seřadí od největší po nejmenší. K identifikaci odlehle hodnot musí být známa kritická hodnota chí kvadrátu (ve výpočtu je to odvozeno od kritické hodnoty chí kvadrátu při $p=0,001$, přičemž stupněm volnosti je počet závislých proměnných). Po výpočtu kritické hodnoty by měli být odstraněni všichni respondenti s hodnotou Mahalanobisovy vzdálenosti větší, než je tato vypočítaná hodnota.

V rámci této práce byla data analyzována v programu Jamovi, který tento výpočet neumožňuje (bez rozšíření o statistický program R), a proto je tento předpoklad kontrolován pomocí Q-Q plot, na kterém je rovněž Mahalanobisova vzdálenost graficky zobrazena (Navarro & Foxcroft, 2018).

V jednotlivých skupinách existuje vícerozměrné normální rozdělení.

Při nejistotě týkající se porušení předpokladu normálního rozdělení jsou zpravidla prováděny testy normality. Meloun et al. (2012) současně uvádí, že v praxi je zpravidla jen zřídka dosaženo ideálního splnění veškerých předpokladů. V takovém případě je však, stejně jako je tomu u Anovy či obecně u T-testů, porušení kompenzováno vyšší velikostí vzorku. Nicméně zásadní porušení tohoto předpokladu se samozřejmě může odrazit v chybných závěrech. Vyšší velikost vzorku však na druhou představuje do určité míry komplikaci, pokud o ní hovoříme v kontextu užívání testů normality. Jak již bylo uvedeno, před využitím MANOVY pro analýzu dat je potřeba, aby jako jedno z kritérií byl splněn předpoklad normálního rozložení. Data v této práci byla analyzována pomocí programu Jamovi, který ze známých používaných testů normality nabízí Shapiro-Wilkův test. Pro kontrolu předpokladů dále nabízí Q-Q plot (Navarro & Foxcroft, 2018).

S užíváním testů normality se však pojí možné komplikace a spousta studií si klade otázku, do jaké míry bychom se jimi měli řídit, či zda dokonce vůbec (Rochon, Gondan, & Kieser, 2012). Konkrétně Shapiro-Wilkův test (ale i další testy normality) jsou určeny k testování teoretické normality (tj. dokonalá křivka „bell-curve“). V malých vzorcích jsou tyto testy poddimenzované, a tak detekují poměrně velké odchylky od normality, které lze snadno zachytit pomocí grafických metod. Ve větších vzorcích však tyto testy naopak detekují i extrémně malé odchylky od teoretické normality, které ve výsledku nejsou prakticky relevantní (Greener, 2020).

Vhodným způsobem, jak posoudit normalitu, je pak zpravidla použití grafu Q-Q plot či použití histogramů (Rochon et al., 2012). Na základě odlišných pohledů na testy normality a současně vzhledem k možnostem programu Jamovi, byl ke kontrole předpokladu normálního rozdělení dat ve výzkumné části práce zahrnut i Shapiro-Wilkův test, nicméně větší pozornost byla věnována Q-Q plotu, a to především kvůli rozsáhlému výzkumnému souboru a s tím i zmiňovaným rizikem.

Skupinové kovarianční matice jsou shodné.

Jedná se o obdobný požadavek, jako je požadavek na homogenitu rozptylu u jednorozměrné Anovy. K jeho ověření slouží Boxův test, jenž je dostupný i v rámci programu Jamovi. Boxův test má tendenci být velmi přísný, a proto je hladina významnosti obvykle 0,001. Pokud je hodnota p pro test vyšší než 0,001, je předpoklad splněn.

Absence multikolinearity v závislých proměnných.

Absence multikolinearity je ověřována pomocí sestavení korelační matice mezi jednotlivými závislými proměnnými. Závislé proměnné by spolu měly do určité míry korelovat, nicméně žádná korelace by neměla přesahovat hodnotu korelačního koeficientu 0,8.

Získaná data byla dále analyzována pomocí multivariační analýzy MANOVA na stanovené hladině významnosti 0,05, kterou poskytuje statistický program Jamovi. Rozdíly mezi muži a ženami byly zjišťovány pomocí jednotlivých výsledků respondentů na všech škálách Dotazníku zvládnutí zátěže. Veškeré škály se navíc dále sdružují do dvou skupin, a to na strategie vedoucí k řešení a strategie vedoucí k duševní pohodě. Rozdíly byly

analyzovány i v rámci těchto dvou shrnujících kategorií, a to pomocí T-testů pro dva nezávislé výběry.

6.4.2 Korelační matice a tvorba lineárních regresních modelů

Pro další částí výzkumné části byla zvolena korelační matice mezi jednotlivými osobnostními rysy, respektive škálami z Multifaktorového osobnostního profilu, a jednotlivými copingovými strategiemi vycházejícími z Dotazníku zvládání zátěže. Na základě korelační matice pak mohly být odhaleny signifikantní pozitivní či negativní korelace. Kromě celkové korelační matice bez rozlišení pohlaví byly vytvořeny i dvě zvlášť pro muže a ženy s cílem zjistit, zda se signifikantní korelace mezi proměnnými liší při zohlednění genderu, resp. pohlaví.

Následujícím krokem bylo již vytvoření dvou regresních modelů, které by mohly umožnit predikovat využívání daných copingových strategií. Jako závislé proměnné zde byly vždy zvoleny škály z Dotazníku zvládání zátěže – buď na emoce, nebo na problém orientované. Při vytváření modelů bylo zvaženo, jak bude model vypadat a jak modely budou „postaveny“. Neexistuje žádný univerzální či oficiálně užívaný způsob, jak to udělat, ale existují některé postupy vyskytující se častěji a které rovněž autoři příručky Jamovi uvádí jako běžné (Navarro & Foxcroft, 2018).

Pro tvorbu modelů byla zvolena tzv. stepwise metoda, kdy byly jednotlivé prediktory (tedy škály z Multifaktorového osobnostního profilu a faktor pohlaví) do modelů přidávány na základě předchozího uvážení (nikoliv tzv. simultánně, kdy jsou do modelu přidány všechny škály současně). Volba prediktorů byla zvolena na základě literárně přehledové části, kdy například některé osobnostní faktory jsou opakovaně uváděny v hypotézách souvisejících s predikcí využívání copingových strategií. Dále pak při volbě prediktorů byly zohledněny i signifikantní korelace v korelační matici. Ve statistickém programu Jamovi je tato volba umožněna funkcí tzv. Model Builder, kdy jsou do modelu postupně přidávány jednotlivé prediktory do tzv. *blocks*. Bloky jsou jednotlivé stavební kameny konečného modelu, přičemž do těchto bloků jsou postupně přidávány proměnné. Každý blok byl poté statisticky porovnán, čímž umožňuje rozhodnout, zda je jeden model výrazně lepší než ostatní. Výsledný výstup tedy umožňuje porovnání mezi těmito modely, uvádí, zda je mezi nimi signifikantní rozdíl a do jaké míry tento model vysvětluje závislé proměnné. Na základě

toho pak může být posouzen ten „nejvhodnější“ model, který vysvětluje závislou proměnnou nejlépe.

Stejně jako při použití multivariační analýzy MANOVA je i při tvorbě lineárních regresních modelů potřeba naplnit několik hlavních předpokladů.

Závisle proměnná Y musí být proměnná metrická (musí být na intervalové úrovni).

V případě, že by tento předpoklad nebyl splněn, musela by být využita logistická regrese. Jak již ale bylo uvedeno, závislou proměnnou v regresní analýze jsou strategie zvládání zátěže, které jsou intervalové povahy.

Nezávisle proměnné jsou rovněž intervalové povahy. V případě, že jsou neintervalové, mohou být pouze dichotomické.

I tento předpoklad je splněn vzhledem k využívání percentilů v Multifaktorovém osobnostním profilu. Dále se v analýze pracuje s faktorem pohlaví, což je dichotomická proměnná. Tento předpoklad je tedy splněn.

Nezávisle proměnné by mezi sebou neměly příliš silně korelovat, protože to značí tzv. multikolinearitu, jejíž přítomnost naznačuje nespolehlivost výsledků regrese.

Multikolinearita se odhaluje pomocí jednotlivých bivariačních korelací. Vysoké korelace jsou zdroj multikolinearity. Další možností, jak multikolinearitu v datech odhalit, je přímo využití *testu multikolinearity*, který již je v programu Jamovi jedním z výstupů vícenásobné regrese. K diagnostice pak slouží buď údaj nazývaný jako *variable inflation factor* (VIF), ale také údaje o tzv. *toleranci*. Hrubé pravidlo uvádí jako kritérium tolerance hodnotu 0,2. Při dosažení této a nižší hodnoty existuje v datech multikolinearita. U ukazatele VIF je to pak hraniční hodnota 5. Tato a vyšší hodnota je rovněž signalizací multikolinearity v datech.

V datech nesmí být tzv. outliers, tedy odlehlé hodnoty, na které je regresní analýza citlivá. Odlehlé hodnoty výrazně zvyšují riziko narušení odhadů parametrů rovnice.

Odlehlé hodnoty se dají odhalit jednak tím, že jsou prozkoumána rozložení hodnot proměnných a jejich směrodatných odchylek, nebo prozkoumáním bodových grafů. Při odhalení odlehlých hodnot mohou být první řadě prověřeny hodnoty dané proměnné (ve

smyslu toho, zda nedošlo při nahrávání dat k chybě dle pravidla „garbage in – garbage out“. Na základě odhalení případné chyby pak proměnnou můžeme statisticky transformovat, hodnotu odlehlého případu upravit či odstranit případy (respektive respondenty) s odlehlou hodnotou či danou proměnnou vymazat zcela.

Proměnné by měly mít normální rozložení.

Ideálním případem je vícenásobné normální rozložení, toho je však velmi obtížné dosáhnout. Vhodným dostačujícím řešením je proto prozkoumání rozložení každé proměnné vstupující do analýzy. Pokud se však data skládají z dostatečně velkého vzorku, není tento předpoklad tolik klíčový, a to zejména kvůli platnosti tzv. centrálního limitního teorému. Ten ve své podstatě zaručuje, že při velikém výběrovém souboru i porušení normality nepředstavuje žádné závažné následky.

Vztahy mezi proměnnými vykazují homoskedasticitu.

U tohoto předpokladu hovoříme o homogenitě rozptylu. Znamená to, že rozptyl v datech u jedné proměnné by měl být víceméně shodný s hodnotami i druhé proměnné. V případě, že není homoskedasticita dodržena, hovoříme o heteroskedasticitě (De Vaus, 2002).

6.5 Etika výzkumu

Výzkumný soubor byl tvořen výhradně klienty TCC online či dobrovolníky, kteří se již v minulosti zapojili do některého z šetření této společnosti a na které se tak společnost v případě potřeby pomoci při sběru dat obrací (např. při pilotních studiích nových diagnostických nástrojů). Celý výzkumný soubor sestával z pracující populace, přičemž při jeho výběru nebylo rozlišováno, zda jednotliví respondenti zastupují vedoucí pozice či nikoli. K tomuto rozlišení došlo až ve fázi analýzy dat.

Nejprve byl všem zaslán e-mail či vygenerovaný univerzální link, kde byly zahrnuty veškeré podstatné informace k výzkumnému šetření. Všichni zúčastnění byli řádně seznámeni s tím, že vyplnění dotazníků je dobrovolné. Ještě před vyplněním dotazníku se každému z respondentů objevila jako první informace, že pro pokračování k samotnému vyplňování je nutné vyjádřit souhlas se zpracováním výstupů. Pakliže by někdo nesouhlasil, nebylo by mu umožněno dále pokračovat. V tomto informovaném souhlase bylo v první řadě uvedeno, že zpracovatelem dat je společnost TCC online s.r.o. Tato společnost si současně vyhrazuje právo nakládat s osobními údaji a výsledky diagnostiky, avšak s tím, že data budou použita pouze v anonymní podobě čistě za účelem výzkumu a rovněž případného vývoje či zkvalitňování stávajícího dotazníku. Dále bylo v informovaném souhlase zahrnuto ubezpečení o ochraně veškerých dat vůči neoprávněnému přístupu. Celá komunikace se systémem je navíc zabezpečena SSL certifikátem a je šifrována. V závěru bylo rovněž uvedeno prohlášení o dobrovolné účasti a informace o možnosti z dotazníkového šetření kdykoliv (tedy i v jeho průběhu) vystoupit.

Po dokončení dotazníků byla respondentům vygenerovaná výstupní zpráva více představující vyplněný dotazník a jeho přínos. V této zprávě byly graficky zobrazeny individuální výsledky každého respondenta. Zpráva z Dotazníku zvládání zátěže dále popisuje tři nejvíce a tři nejméně zastoupené strategie zvládání, které jsou zde detailněji rozebrány, a to včetně případných rizik. Na základě těchto nejvíce a nejméně preferovaných strategií jsou pak současně nabízena případná doporučení k rozvoji. Výstupní zpráva z Multifaktorového osobnostního profilu popisuje výsledný osobnostní profil a rovněž nabízí podněty k rozvoji a popisuje „silné stránky“. Tyto výstupní zprávy by tak částečně měly nahradit jakýsi debriefing či pomoci při interpretaci výsledků, aby proband měl možnost porozumět tomu, „co to právě vyplnil“.

Za svou účast nikdo ze zapojených probandů nezískal finanční odměnu. Vzhledem k poskytnutým výsledkům ve formě výstupních zpráv včetně nabízených rozvojových doporučení bychom mohli do určité míry považovat jako benefit či přínos právě tyto zprávy.

Data byla získána díky autorčině zaměstnání ve společnosti TCC online s.r.o. Na základě této pracovní smlouvy tak byl autorce umožněn přístup k datům s využitím ústní dohody s vedením společnosti, přičemž tato domluva spočívala čistě v „propůjčení dat“. Tím je rozuměno pouze dočasné získání dat, jejich anonymizace, následné zpracování dat výhradně pro účely rigorózního výzkumu (nikoliv k žádným komerčním či jiným projektům) a následnému odstranění dat ze všech svých úložišť. V rámci domluvy rovněž bylo sjednáno, že data nemohou být dále předána či zapůjčena jiné osobě a v práci bude uveden zdroj těchto dat, tedy TCC online s.r.o.

S ohledem na zaměstnání ve firmě autorka rovněž dodržuje stanovená interní pravidla společnosti pro práci s daty, která se svou podstatou shodují i s výše uvedenou ústní dohodou. Tím je zajištěna ochrana společnosti, ochrana autorky této práce a současně i všech klientů a zúčastněných probandů.

7. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor je vzhledem k povaze použitých diagnostických metod složen výhradně z klientů TCC online, účastníků výběrových řízení a dobrovolníků, se kterými společnost opakovaně spolupracuje v případě pilotních či jiných studií. V tomto případě tedy hovoříme o výzkumném souboru nenáhodném, kritériálním, přičemž výběrovým kritériem v tomto výzkumném šetření byl požadavek být zaměstnán/a na vedoucí pozici.

Jak již bylo uvedeno v kapitole *Metody získávání dat*, využití dotazníky jsou vlastnictvím společnosti TCC online, a proto se i výzkumný vzorek váže k této společnosti. Předností výzkumného souboru je především jeho velikost, kdy v případě využití jiných výzkumných metod by zcela jistě nebylo možné dosáhnout výzkumného vzorku o takové velikosti – v první části výzkumu se jednalo o 2105, v druhé části 2127 respondentů. V oblasti výzkumů zaměřujících se na vedoucí pozice se jedná o nadstandardně vysoké číslo, stejně tak i v porovnání s výzkumy a studii uváděnými v literárně přehledové části.

Vzhledem k tomu, že společnost TCC online poskytuje možnost vyplnění psychodiagnostických nástrojů v množství cizích jazyků, byli do studie vybráni pouze česky hovořící respondenti. Ti „pokrývají“ oblast napříč celou Českou republikou, tedy jak oblast Moravy, tak Čech i Slezska. Jedná se však zejména o respondenty z větších firem a společností, které jsou zpravidla vázány na velká města.

Jednotlivé dotazníky byly administrovány online formou, do celkového vzorku byli tedy nejprve zahrnuti všichni respondenti, kteří vyplnili Dotazník zvládání zátěže (N=5702). Teprve po následující selekci byli odstraněni v první řadě ti respondenti, kteří sice vyplnili DZZ, ale dále již nevyplnili Multifaktorový osobnostní dotazník, a ti, kteří některý z dotazníků započali, ale nedokončili. Z těchto dat byli následně vyčleněni respondenti, kteří uvedli v úvodních informacích, že nezastávají vedoucí pozici (resp. nemají podřízené), popřípadě zcela vynechali demografické údaje, čímž by u nich v následující analýze nebylo možné pracovat s faktorem pohlaví. V rámci oblasti týkající se demografických charakteristik bylo zjišťováno pohlaví, věk a vzdělání – z důvodu anonymizace dat a rovněž z etického hlediska nebyly dále zjišťovány informace jako velikost města či regionu, ze kterého respondenti pochází, informace o rodinném stavu apod.

Jednotlivé demografické charakteristiky jsou pro přehlednost uváděny v následujících tabulkách. Níže je rovněž vyjádřeno pomocí jednoduchých výsečových grafů procentuální rozložení výběrového souboru (již finálního po odstranění zmíněných aspektů).

Veškerá data byla sbírána online formou prostřednictvím webového portálu společnosti TCC online s.r.o., a to výhradně na vzorku pracující populace. Respondentovi byl nejprve zaslán webový odkaz s přístupem k dotazníkům a s průvodními informacemi. Poté byli probandi provedeni celým procesem při vyplňování dotazníku již sami pomocí online instrukcí. Díky tomuto standardizovanému postupu dotazování byly zajištěny stejné podmínky pro všechny dotazované – to má obecně vést k větší přesnosti výsledků. Respondenti vyplnili údaje týkající se pohlaví, věku, vzdělání a dalších charakteristik a současně byli požádáni o souhlas se zpracováním jejich výstupu.

Charakteristika výzkumného souboru v první části – rozdíly ve využívání copingových strategií mezi vedoucími muži a ženami

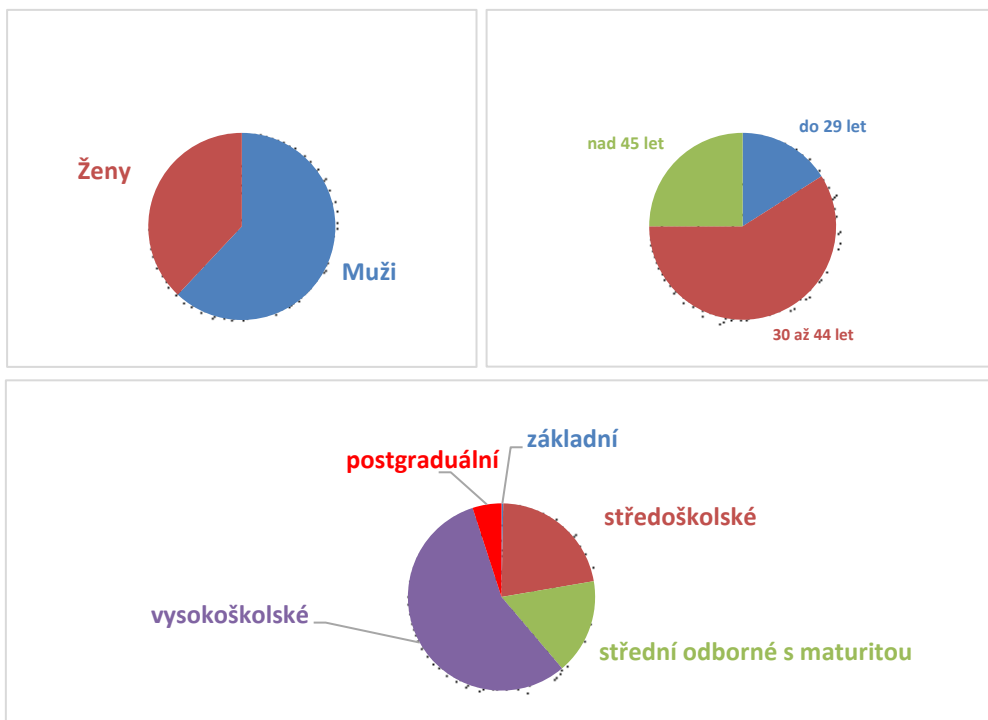
POHLAVÍ		
Muži	N = 1307	62 %
Ženy	N = 798	38 %
VĚK		
do 29 let	N = 347	16 %
30 až 44 let	N = 1233	59 %
nad 45 let	N = 518	25 %
VZDĚLÁNÍ		
základní	N = 6	0,3 %
středoškolské	N = 455	22 %
střední odborné s maturitou	N = 351	16,5 %
vysokoškolské	N = 1188	56,2 %
postgraduální	N = 95	5 %

Tabulka 11: Demografické charakteristiky výzkumného souboru

Charakteristika výzkumného souboru v druhé části – rozdíly ve využívání copingových strategií mezi vedoucími muži a ženami se zohledněním osobnostních faktorů

POHLAVÍ		
Muži	N = 1343	63 %
Ženy	N = 784	37 %
VĚK		
do 29 let	N = 344	16 %
30 až 44 let	N = 1258	59 %
nad 45 let	N = 519	24 %
VZDĚLÁNÍ		
základní	N = 7	0 %
středoškolské	N = 461	22 %
střední odborné s maturitou	N = 372	17 %
vysokoškolské	N = 1187	56 %
postgraduální	N = 91	4 %

Tabulka 12: Demografické charakteristiky výzkumného souboru II



Graf 1: Grafické zobrazení vybraných demografických charakteristik výběrového souboru

8. Výsledky

První fáze analýzy dat spočívala ve výpočtu celkových skóre obou dotazníků a jejich převedení na percentily podle aktuálních norem. Dalším krokem bylo využití deskriptivní (popisné) statistiky. Vypočítány tak byly průměry a směrodatné odchylky pro jednotlivé proměnné.

8.1 Deskriptivní statistika – výzkumný soubor

Pro popis výzkumného vzorku byla využita deskriptivní statistika, přičemž demografické údaje byly již shrnuty výše v kapitole *Charakteristika a deskriptivní statistika výzkumného souboru*. V této kapitole proto nejsou znovu uváděny.

Nicméně již v této části je zajímavé upozornit na to (přestože to tolik nesouvisí s výzkumnými otázkami a hypotézami), že z celkového vzorku (o velikosti $N_1 = 2105$; $N_2 = 2127$) zastává vedoucí pracovní pozici výrazně více mužů (62–63 %) než žen (37–38 %). Tento fakt do určité míry koresponduje i se situací v Německu, která byla zmiňována v teoretické části a na kterou upozorňují Busse a Poell (2020). Stejně tak více než 60 % respondentů ve vedoucích pozicích má nejvyšší ukončené vzdělání alespoň na vysokoškolské úrovni.

Deskriptivní statistika – copingové strategie

V následující tabulce 13 jsou pak dále uvedeny již deskriptivní charakteristiky výsledků Dotazníku zvládání zátěže – konkrétně směrodatné odchylky, průměry, mediány, minimum a maximum každé proměnné – analyzovány rovněž v programu Jamovi podle proměnné „pohlaví“.

	pohlaví	Kontrola Situace	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní přístup	Vina vne	Odreagování se	Vyhnutí se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Premýšlení
N	muz	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306	1306
	zena	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798
Mean	muz	54,3	57,4	44,8	56,8	42,1	42,2	41,1	40	45,4	51,3	45,7	47,7
	zena	53	46,7	48,3	54,5	47,6	50,9	47,2	46	46,6	49,3	48,5	47,9
Median	muz	61,6	58,8	43,6	59,9	32,5	41,6	41,5	40,1	42,7	44,8	39,5	42,9
	zena	61,6	41,7	43,6	59,9	48,6	55,2	53,7	40,1	42,7	44,8	55,5	42,9
Min	muz	0,2	0	0,1	0,1	0,3	0,7	3,4	2,3	0,2	0,1	0,2	0,1
	zena	0,4	0	0,1	0,2	0,3	0,7	3,4	2,3	0,2	0,1	0,2	0
Max	muz	99,6	99,9	99,6	99,1	99,6	99,8	99,9	99,8	99,7	99,8	99,8	99,4
	zena	99,6	99,9	99,6	99,1	99,7	99,8	99,7	98,8	99,9	99,8	99,8	99,4

Tabulka 13: Deskriptivní charakteristiky výzkumného souboru – copingové strategie

Z tabulky je možné vidět, že ve výzkumném souboru jsou nejčastěji využívanými strategiemi u mužů ve vedoucích pozicích strategie *Kontrola situace*, *Pozitivní přístup* a *Sebekontrola*. U žen ve vedoucích pozicích to pak jsou strategie *Kontrola situace*, *Pozitivní přístup* a *Sebereflexe* spolu se strategií *Odreagování se*. Reportovány jsou v tomto případě mediány, vzhledem k tomu, že jsou méně závislé na odlehlých hodnotách (Navarro & Foxcroft, 2018).

Deskriptivní statistika – osobnostní rysy

V následující tabulce č. 14 jsou uvedeny deskriptivní charakteristiky výsledků Multifaktorový osobnostní profil – konkrétně směrodatné odchylky, průměry, mediány, minimum a maximum každé proměnné – analyzovány rovněž v programu Jamovi podle proměnné „pohlaví“.

		introverze extraverze	spolupráce průbojnost	smysly intuice	obežřetnost sebevědomí	cítění myšlení	přizpůsobivost samostatnost	uzavírání otevírání	stabilita aktivita
N	muz	1343	1343	1343	1343	1343	1343	1343	1343
	zena	784	784	784	784	784	784	784	784
Mean	muz	47,9	61,9	58,8	58,7	66,2	60,6	51,8	52,9
	zena	57,9	54,6	54,8	52,2	50,8	55,2	47,7	59,7
Median	muz	45,6	67,2	65,3	60,9	70,4	63,1	48,6	57,8
	zena	62,9	58,8	56	55,3	50	57,7	48,6	63
Standard devition	muz	27,70	27,00	28,30	27,20	25,00	26,60	28,40	28,30
	zena	27,70	28,40	29,70	29,70	28,60	28,80	29,60	28,80
Min	muz	0	0,4	0,6	0,3	0	0,5	0,5	0
	zena	0	0,2	0	0,1	0	0	0,1	0,2
Max	muz	99,9	99,9	99,7	99,9	99,9	99,9	99,6	99,9
	zena	99,8	99,7	99,8	99,9	99,9	99,4	99,9	99,9

Tabulka 14: Deskriptivní charakteristiky výzkumného souboru – osobnostní rysy

Z tabulky je možné vidět, že ve výzkumném souboru dosahují nejvyšších hodnot u mužů ve vedoucích pozicích škály *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost* a *Přizpůsobivost–Samostatnost* spolu se *Smysly–Intuice* (pozn. vyšší hodnoty se vztahují směrem k „pravému verbalizovanému pólu“). U žen ve vedoucích pozicích to pak jsou rysy *Stabilita–Aktivita*, *Introverze–Extraverze* a *Spolupráce–Průbojnost* spolu se škálou *Přizpůsobivost–Samostatnost*. Reportovány jsou v tomto případě mediány, vzhledem k tomu, že jsou méně závislé na odlehých hodnotách (Navarro & Foxcroft, 2018).

Osobnostní rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích

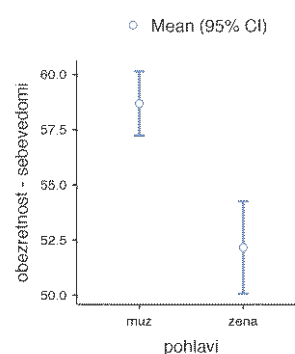
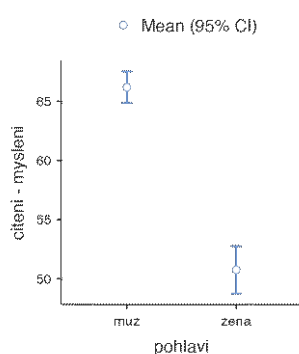
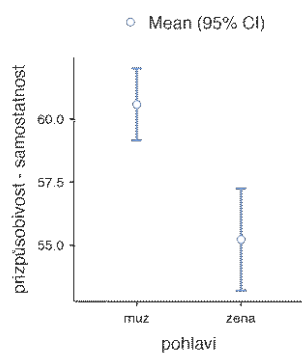
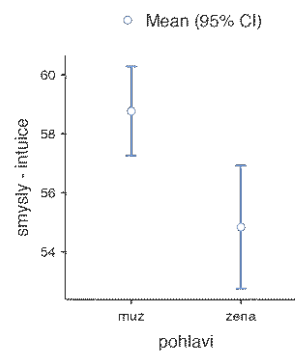
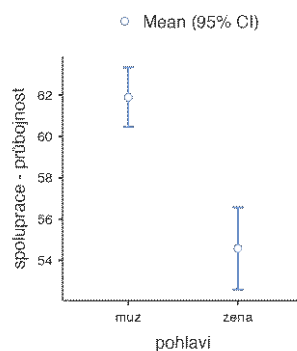
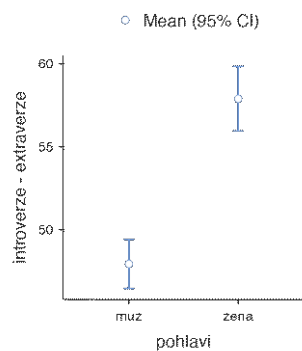
Při deskriptivní analýze byl v průměrech a mediánech jednotlivých škál Multifaktorového osobnostního profilu objeven rozdíl mezi hodnotami mužů a žen. Ačkoliv se nejednalo o ověření předem stanovených hypotéz, dalším krokem bylo při prozkoumávání dat ověření, zda je tento rozdíl mezi muži a ženami signifikantní. Následným krokem tak bylo provedení analýzy variance (v programu Jamovi One-Way ANOVA), při které byly objeveny signifikantní rozdíly mezi muži a ženami, a to na všech škálách osobnostního dotazníku. Všechny rozdíly byly signifikantní, kdy u většiny škál byla hodnota $p < 0.001$, u dvou škál pak $p < 0.05$.

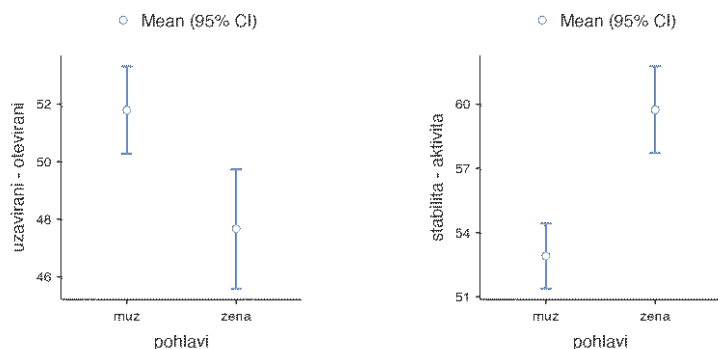
Na většině uvedených škál dosáhli vyššího percentilu muži (příčemž vyšší percentil představuje směr k pravému pólu škály). Ženy ve vedoucích pozicích dosahovaly oproti mužům vyššího percentilu na škále *Introverze–Extraverze* a *Stabilita–Aktivita*. Tyto rozdíly jsou dále pro přehlednost zobrazeny i graficky.

One-Way ANOVA

	F	df1	df2	p
introverze - extraverze	63.94	1	1635	<.001
spoluprace - průbojnost	34.20	1	1572	<.001
smysly - intuice	8.94	1	1575	0.003
obezretnost - sebevedomi	25.37	1	1522	<.001
citeni - mysleni	158.29	1	1467	<.001
prizpusobivost - samostatnost	17.99	1	1534	<.001
uzavirani - otevirani	9.89	1	1583	0.002
stabilita - aktivita	28.13	1	1615	<.001

Tabulka 15: Výsledky One-Way Anova





Obrázek 3: Porovnání průměrů škál MOP dle pohlaví

8.2 Copingové strategie a genderové rozdíly

Ověření předpokladů – testování normality a shody kovariančních matic

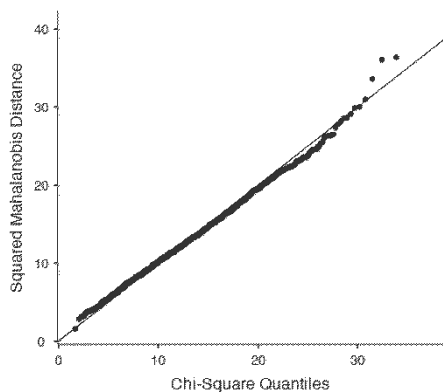
V následující části se v rámci průzkumové analýzy dat zkoumaly případné odchylky od předpokladů. Jak bylo uváděno v kapitole „Metody zpracování a analýzy dat“, k ověření normality rozložení výzkumného vzorku byl využit Shapirův-Wilkův test s využitím statistického programu Jamovi, nicméně vzhledem k jeho potenciálním úskalím byla větší důležitost kladena na grafické zobrazení v podobě Q-Q plotu. V tabulce níže lze vidět, že výsledek Shapiro-Wilkova testu vyvrátil normální rozdělení u některých proměnných zvládnání zátěže ($p < 0,01$).

Shapiro-Wilk Multivariate Normality Test

W	p
0.971	< .001

Tabulka 16: Výsledky Shapiro–Wilkova testu

Jak již bylo několikrát zdůvodňováno, při detailnějším pohledu na data s využitím grafického zobrazení (v tomto případě s použitím Q-Q plotu) může být vidět, že porušení předpokladu normality není natolik hrubé, aby vzhledem k povaze škál a současně také k velikosti výzkumného vzorku narušilo validitu výsledků. A tak i podle doporučení literatury posuzovat výsledky Shapiro-Wilkova testu spíše orientačně nebyla data transformovaná (Meloun et al., 2012).



Graf 2: Q-Q Plot Assessing Multivariate Normality

Dalším využitým testem byl Boxův test shody kovariančních matic využívající jako kritérium hodnotu $p < 0,001$. Výsledek Boxova testu neumožnil zamítnout nulovou hypotézu o shodě kovariančních matic. Kovarianční matice uváděných dvou skupin tedy pokládáme za shodné a můžeme hovořit o homoskedasticitě dat.

χ^2	df	p
72.7	78	0.649

Tabulka 17: Box's Homogeneity of Covariance Matrices Test

Korelační matice

Vzhledem k tomu, že jednotlivé předpoklady nepředstavovaly výraznou překážku, data dále nebyla transformována. Před provedením one-way MANOVY byla nejprve vytvořena korelační matice (tabulka 10 níže) z důvodu zjištění závislosti jednotlivých proměnných a případně i k redukci datové sady. Jednotlivé faktory byly považovány za nezávislé, pakliže byl korelační koeficient nižší než 0,8. Současně však můžeme vidět, že proměnné spolu korelovaly (některé více) a můžeme tedy uvést, že mezi nimi je nějaký vztah. Žádné proměnné však mezi sebou nevykazovaly závislost vyšší, než bylo stanovené kritérium, a proto mohly být všechny proměnné – tedy jednotlivé copingové strategie dotazníku – vstupními prvky do analýzy MANOVA.

		Kontrola Situace	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní přístup	Vina vne	Odreagování se	Vyhnutí se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Premyslení
Kontrola Situace	Pearson's r	—											
	p-value	—											
Sebekontrola	Pearson's r	0,116	—										
	p-value	<.001	—										
Sdílení	Pearson's r	0,07	-0,265	—									
	p-value	0,001	<.001	—									
Pozitivní přístup	Pearson's r	0,325	0,282	-0,059	—								
	p-value	<.001	<.001	0,007	—								
Vina vne	Pearson's r	-0,033	-0,068	0,121	-0,177	—							
	p-value	0,133	0,002	<.001	<.001	—							
Odreagování se	Pearson's r	-0,196	-0,065	0,081	-0,137	0,261	—						
	p-value	<.001	0,003	<.001	<.001	<.001	—						
Vyhnutí se	Pearson's r	-0,307	-0,101	0,066	-0,327	0,417	0,603	—					
	p-value	<.001	<.001	0,002	<.001	<.001	<.001	—					
Smíření se	Pearson's r	-0,263	-0,163	0,132	-0,445	0,355	0,485	0,695	—				
	p-value	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—				
Samostatnost	Pearson's r	0,062	0,176	-0,364	-0,174	0,237	0,158	0,319	0,315	—			
	p-value	0,004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—			
Zodpovědnost	Pearson's r	0,337	-0,048	0,219	-0,096	0,107	-0,199	-0,147	-0,001	0,105	—		
	p-value	<.001	0,027	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0,953	<.001	—		
Sebereflexe	Pearson's r	0,122	-0,104	0,191	-0,266	0,077	0,148	0,218	0,327	0,27	0,398	—	
	p-value	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—	
Premyslení	Pearson's r	0,321	-0,083	0,21	-0,126	0,155	-0,1	-0,019	0,064	0,197	0,538	0,476	—
	p-value	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0,377	0,003	<.001	<.001	<.001	—

Tabulka 18: Correlation Matrix

Multivariační analýza MANOVA

Dalším krokem bylo již provedení vlastní multivariační analýzy rozptylu, která zahrnuje využití testové statistiky Wilksovy Lambdy, Lawley-Hotellingovy stopy, Pillaiovy stopy a Royova největšího kořene. Když je stupeň volnosti jeden, všechny čtyři statistiky testu povedou ke stejným výsledkům. Jakmile je ale číslo vyšší, je potřeba přihlédnout k povaze dat a vybrat adekvátní testovou statistiku, která bude reportována. V případě porušení některých předpokladů by rovněž mohly nastat mezi testovými statistikami rozdíly. Pillaiova stopa poskytuje robustnější výsledky než ostatní testy v případě, když se data vzdálí od normálního rozdělení a není dosaženo homogenity kovariančních matic, popřípadě je výzkumný vzorek malý. Naopak zbylé tři testy jsou vhodnějšími v případě, že je počet stupňů volnosti vyšší než jedna. Royova největší statistika kořenového testu poskytuje lepší výsledky pro dvě proměnné a Wilksova Lambda poskytuje lepší výsledky pro tři proměnné. Lawley-Hotellingova stopa, nebo také Hotellingův test, je používána v případě, kdy má nezávislá proměnná dvě úrovně – což je případ této studie (Navarro & Foxcroft, 2018).

V případě provedené studie všechny testové statistiky (Wilksova Lambda, Lawley-Hotellingova stopa, Pillaiova stopa a Royův největší kořen) vedly ke stejnému výsledku a všechny potvrdily zamítnutí nulové hypotézy ($p < \alpha$), to znamená, že mezi muži a ženami byl prokázán statisticky významný rozdíl v dosažených hodnotách copingových strategií.

Multivariate Tests ($\alpha = 0,05$)

		value	F	df1	df2	p
pohlaví	Pillai's Trace	0.0579	10.7	12	2092	< .001
	Wilks' Lambda	0.942	10.7	12	2092	< .001
	Hotelling's Trace	0.0615	10.7	12	2092	< .001
	Roy's Largest Root	0.0615	10.7	12	2092	< .001

Tabulka 19: Výsledky MANOVA ze statistického programu Jamovi

Statistický program Jamovi však navíc umožňuje i následné užití tzv. univariačních testů, které nám pomáhají odhalit, ve kterých konkrétních copingových strategiích tedy tyto signifikantní rozdíly jsou. Při detailnějším pohledu tabulku níže tedy můžeme vidět, že u některých z uváděných strategií je $p < 0,01$ a právě u těchto strategií je patrný signifikantní rozdíl mezi muži a ženami. Tyto strategie jsou pro přehlednost zvýrazněny tučným písmem.

	Dependent Variable	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
pohlaví	Kontrola Situace	906.1	1	906.1	1.1926	0.275
	Sebekontrola	57319.6	1	57319.6	73.0470	<.001
	Sdílení	6044.7	1	6044.7	7.4311	0.006
	Pozitivní přístup	2827.0	1	2827.0	3.5849	0.058
	Vina vne	14821.6	1	14821.6	17.9419	<.001
	Odreagování se	37398.8	1	37398.8	47.8656	<.001
	Vyhnutí se	18812.8	1	18812.8	23.9075	<.001
	Smíření se	17574.5	1	17574.5	22.1580	<.001
	Samostatnost	775.3	1	775.3	0.9092	0.340
	Zodpovědnost	1903.9	1	1903.9	2.1967	0.138
	Sebereflexe	4040.9	1	4040.9	4.7545	0.029
	Přemýšlení	21.1	1	21.1	0.0247	0.875

Tabulka 20: Výsledky univariačních testů ze statistického programu Jamovi

8.3 Copingové strategie a osobnostní rysy: korelace

V následující části byla provedena korelační studie. Jednotlivé korelace mezi osobnostními rysy Multifaktorového osobnostního dotazníku a copingovými strategiemi Dotazníku zvládání zátěže jsou uvedeny v tabulce 21 pro všechny respondenty bez ohledu na pohlaví, v tabulce 22 pouze u žen a v tabulce 23 pouze u mužů. Mezi jednotlivými strategiemi zvládání zátěže a osobnostními rysy byly nalezeny významné korelace, které jsou v tabulce zvýrazněny tučně (na hladině $p < .01$ a $p < .001$). Většina korelací se na základě členění Rabušice, Mareše a Soukupa (2002) pohybuje v hodnotách nízké, střední až podstatné korelace. V tabulce jsou zvýrazněny pouze signifikantní korelace s hodnotou s nejvyššími hodnotami.

Pro srozumitelnost při interpretaci jednotlivých výsledků je klíčové zmínit, že vzhledem k bipolaritě jednotlivých škál představuje např. výsledná hodnota korelace vždy vztah s druhým pólem škály. Nízké skóre na dané škále totiž představuje introverzi, spolupráci, smysly atd., zatímco vysoké skóre představuje extravertu, průbojnost, intuici apod.

V rámci této fáze korelační studie sloužila i k následujícímu kroku v rámci analýzy dat, a to k tvorbě regresních modelů. V této části byly odhaleny signifikantní korelace mezi dvěma jevy, což usnadňovalo tvorbu regresních modelů v následující fázi.

8.3.1 Korelace všichni respondenti

V tabulce níže je nejprve uvedena korelační matice u všech respondentů (tedy bez ohledu na uváděné pohlaví). Největší pozitivní signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,38$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Pozitivní přístup“ ($r=0,36$). Největší negativní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Zodpovědnost“ ($r=-0,31$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Přemýšlení“ ($r=-0,29$).

	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní přístup	Vina vne	Odreagování se	Vyhnutí se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Přemýšlení	strategie vedoucí k řešení	strategie vedoucí k duševní pohodě
introverze – extraverte	-0,22	0,07	0,17	-0,06	0,07	-0,03	-0,06	-0,14	-0,10	-0,06	-0,09	0,03	0,16
spolupráce – průbojnost	0,06	-0,12	0,29	-0,13	-0,12	-0,23	-0,27	-0,11	-0,12	-0,18	-0,15	0,26	0,28
smysly – intuice	0,01	0,01	0,09	-0,08	0,12	0,10	0,02	-0,07	-0,23	-0,07	-0,20	-0,08	0,15
obezřetnost – sebevědomí	0,10	-0,14	0,36	-0,17	-0,01	-0,13	-0,22	-0,13	-0,31	-0,26	-0,29	0,17	0,38
čtení – myšlení	0,25	-0,22	0,21	-0,11	-0,15	-0,23	-0,25	-0,06	-0,14	-0,28	-0,20	0,23	0,27
přizpůsobivost – samostatnost	0,12	-0,22	0,27	-0,12	-0,08	-0,20	-0,25	-0,04	-0,20	-0,26	-0,21	0,18	0,29
uzavírání – otevírání	-0,02	0,00	0,06	-0,03	0,16	0,16	0,09	0,02	-0,14	0,04	-0,05	-0,10	0,01
stabilita – aktivita	-0,07	-0,03	0,26	-0,11	0,01	-0,14	-0,16	-0,12	-0,14	-0,09	-0,12	0,14	0,22

Tabulka 21: Korelační matice – všichni respondenti

8.3.2 Korelace ženy

Největší pozitivní signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,43$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Pozitivní přístup“ ($r=0,40$). Další signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Spolupráce–Průbojnost“ a „Pozitivní přístup“ ($r=0,34$) či dále mezi škálami „Přizpůsobivost–Samostatnost“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,33$).

Největší negativní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Zodpovědnost“ ($r=-0,35$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Přemýšlení“ ($r=-0,33$). Další signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Čtení–Myšlení“ a „Sebereflexe“ ($r=-0,30$) či dále mezi škálami „Přizpůsobivost–Samostatnost“ a „Přemýšlení“ ($r=-0,29$).

	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní přístup	Vina vne	Odreagování se	Výhnuti se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Premýšlení	strategie vedoucí k řešení	strategie vedoucí k duševní pohodě
introverze – extraverte	-0,15	0,10	0,21	-0,08	0,05	-0,03	-0,07	-0,13	-0,07	-0,06	-0,09	0,05	0,16
spolupráce – průbojnost	0,04	-0,11	0,34	-0,12	-0,04	-0,15	-0,25	-0,08	-0,15	-0,16	-0,22	0,21	0,30
smysly – intuice	0,01	-0,02	0,18	-0,09	0,11	0,06	-0,07	-0,09	-0,24	-0,08	-0,24	-0,02	0,20
obezřetnost – sebevědomí	0,08	-0,14	0,40	-0,16	0,03	-0,11	-0,24	-0,11	-0,35	-0,27	-0,33	0,18	0,43
čtení – myšlení	0,24	-0,23	0,25	-0,07	-0,07	-0,16	-0,24	-0,05	-0,23	-0,30	-0,25	0,17	0,32
přizpůsobivost – samostatnost	0,10	-0,20	0,29	-0,10	-0,01	-0,12	-0,24	-0,07	-0,27	-0,26	-0,29	0,13	0,33
uzavírání – otevírání	-0,02	0,05	0,12	-0,09	0,16	0,13	0,06	-0,03	-0,11	0,05	-0,07	-0,04	0,04
stabilita – aktivita	-0,03	-0,01	0,30	-0,18	0,01	-0,14	-0,20	-0,14	-0,17	-0,10	-0,17	0,17	0,28

Tabulka 22: Korelační matice – ženy

8.3.3 Korelace muži

Největší pozitivní signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,35$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Pozitivní přístup“ ($r=0,33$). Další signifikantní korelace byla objevena mezi škálami „Spolupráce–Průbojnost“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,27$) či dále mezi škálami „Přizpůsobivost–Samostatnost“ a „Strategie vedoucí k duševní pohodě“ ($r=0,33$).

Největší negativní korelace byla objevena mezi škálami „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Zodpovědnost“ ($r=-0,30$); „Obezřetnost–Sebevědomí“ a „Premýšlení“ ($r=-0,27$) a rovněž mezi škálami „Spolupráce–Průbojnost“ a „Smíření se“ ($r=-0,27$).

	Sebekontrola	Sdílení	Pozitivní přístup	Vina vne	Odreagování se	Výhnuti se	Smíření se	Samostatnost	Zodpovědnost	Sebereflexe	Premýšlení	strategie vedoucí k řešení	strategie vedoucí k duševní pohodě
introverze – extraverte	-0,22	0,03	0,17	-0,07	0,04	-0,06	-0,09	-0,15	-0,12	-0,08	-0,10	0,05	0,16
spolupráce – průbojnost	0,04	-0,12	0,26	-0,12	-0,14	-0,26	-0,27	-0,13	-0,11	-0,19	-0,11	0,26	0,27
smysly – intuice	-0,01	0,04	0,04	-0,07	0,14	0,14	0,09	-0,05	-0,23	-0,07	-0,18	-0,13	0,12
obezřetnost – sebevědomí	0,08	-0,14	0,33	-0,16	0,00	-0,12	-0,19	-0,13	-0,30	-0,25	-0,27	0,14	0,35
čtení – myšlení	0,19	-0,20	0,18	-0,10	-0,13	-0,24	-0,22	-0,05	-0,09	-0,26	-0,18	0,22	0,26
přizpůsobivost – samostatnost	0,10	-0,22	0,25	-0,11	-0,11	-0,23	-0,23	-0,02	-0,17	-0,26	-0,16	0,19	0,27
uzavírání – otevírání	-0,03	-0,02	0,02	0,02	0,18	0,20	0,12	0,05	-0,17	0,03	-0,04	-0,16	-0,02
stabilita – aktivita	-0,06	-0,06	0,24	-0,09	-0,02	-0,16	-0,16	-0,11	-0,13	-0,09	-0,09	0,16	0,19

Tabulka 23: Korelační matice – muži

8.3.4 Shrnutí a porovnání

Z korelačních matic je zřejmé, že nejsilnější korelace je bez ohledu na pohlaví mezi škálami „*Obezřetnost–Sebevědomí*“ a „*Strategie vedoucí k duševní pohodě*“, dále pak mezi škálami „*Obezřetnost–Sebevědomí*“ a „*Pozitivní přístup*“ – ačkoliv u žen byl korelační koeficient ještě vyšší než u mužů.

U mužů se obecně vyskytovaly nižší hodnoty korelace než u žen a současně byly tyto signifikantní korelace objeveny mezi většinou stejných škál jako u žen. Drobným rozdílem je negativní korelace mezi škálami „*Spolupráce–Průbojnost*“ a „*Vyhnutí se*“, která u žen není tak silná, a stejně tak škály „*Cítění–Myšlení*“ a „*Přizpůsobivost–Samostatnost*“ u mužů korelovaly negativně se škálou „*Vyhnutí se*“ ($r=-0,24$; $r=-0,23$), zatímco u žen byly hodnoty této korelace méně silné ($r=-0,16$; $r=-0,12$).

V korelační matici u žen byly oproti mužům vyšší pozitivní korelace u škál „*Stabilita–Aktivita*“ a „*Pozitivní přístup*“ ($r=0,30$). Vyšší negativní korelace pak byla mezi škálami „*Přizpůsobivost–Samostatnost*“ a „*Zodpovědnost*“ ($r=-0,27$). U škály „*Cítění–Myšlení*“ a ostatními škálami z Dotazníku zvládání zátěže byly u žen oproti mužům silnější korelace na škálách „*Pozitivní přístup*“ ($r=0,25$); „*Zodpovědnost*“ ($r=-0,23$); „*Přemýšlení*“ ($r=-0,25$) a u škály „*Strategie vedoucí k duševní pohodě*“ ($r=0,32$). Mimo jiné rozdíly byla také zjištěna vyšší korelace na škále „*Stabilita–Aktivita*“ a „*Pozitivní přístup*“ a „*Stabilita–Aktivita*“ a „*Strategie vedoucí k duševní pohodě*“.

8.4 Copingové strategie a osobnostní rysy: regresní modely

8.4.1 Ověření absence multikolinearity

Jak již bylo uvedeno výše, multikolinearita se odhaluje pomocí údaje nazývaného jako *variable inflation factor* (VIF), ale také údaje o tzv. *toleranci*. Hodnota tolerance by neměla být nižší než 0,2. Stejně tak u ukazatele VIF by hodnota neměla dosahovat čísla 5 a výš. V tabulce níže lze vidět, že obě kritéria jsou splněna a v datech tedy není multikolinearita.

Assumption Checks

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
stabilita - aktivita	1.88	0.532
spoluprace - průbojnost	2.02	0.496
uzavirani - otevirani	1.49	0.670
citeni - mysleni	1.50	0.668
introverze - extraverze	1.65	0.605
pohlavi	1.17	0.853
smysly - intuice	1.56	0.642
obezretnost - sebevedomi	2.08	0.481

Tabulka 24: Ověření multikolinearity

8.4.2 Tvorba regresních modelů

Poté, co byla vytvořena korelační matice, bylo následujícím krokem vytvoření několika regresních modelů. Statistický program Jamovi umožňuje do regresního modelu přidat závislou proměnnou, nezávislou proměnnou (tzv. *covariates*), která je spojitá, a faktory, které jsou kategoriální. V rámci tohoto výzkumu a uvedených regresních modelů bylo vždy jako faktor použito *pohlaví* rozlišující dvě kategorie – *muž* a *žena*. Tyto kategorie byly převedeny na tzv. *dummy* proměnné (0 a 1). „*Intercept*“ je očekávaná hodnota *y*, když platí, že všechna *x*=0. Níže jsou uvedeny jednotlivé regresní modely.

8.4.3 Regresní model: Strategie vedoucí k duševní pohodě

Byla provedena mnohonásobná lineární regrese, aby bylo určeno, do jaké míry lze vysvětlit využívání *strategií vedoucích k duševní pohodě* škálami z Multifaktorového osobnostního dotazníku se zohledněním pohlaví. Závislá proměnná tohoto modelu byla *celkové strategie vedoucí k duševní pohodě*. Jako nezávislé proměnné zde byly zvoleny nejprve škály z Multifaktorového osobnostního dotazníku, které byly vybrány na základě literárně přehledové části a které dle výsledku studií mohou souviset se strategiemi zaměřenými spíše na emoce. Konkrétně se jedná o škálu *Cítění–Myšlení* a škálu *Obezřetnost–Sebevědomí*. Oba prediktory byly signifikantní ($p < 0.001$) a vysvětlují společně 16,8 % rozptylu strategií vedoucích k duševní pohodě.

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.410	0.168	214.1	2	2124	< .001

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	23.630	1.5930	14.83	< .001
citění - myšlení	0.173	0.0222	7.80	< .001
obezřetnost - sebevědomí	0.335	0.0215	15.60	< .001

^a Represents reference level

Tabulka 25: Hodnoty prvního regresního modelu

Následujícím krokem bylo přidání faktoru – tedy škály *Pohlaví*. Program Jamovi umožňuje využití funkce „*Model Builder*“. Byl tak vytvořen druhý regresní model se zohledněním pohlaví. Přidání faktoru pohlaví zvýšilo R² o 0,807 % a tento rozdíl mezi prvním a druhým modelem byl signifikantní ($p < 0.001$). Jednotlivé prediktory byly rovněž signifikantní ($p < 0.001$) a vysvětlují společně 17,6 % rozptylu strategií vedoucích k duševní pohodě.

Model Comparisons

Comparison						
Model	Model	ΔR^2	F	df1	df2	p
1	- 2	0.00807	20.80	1	2123	<.001
2	- 3	0.00372	1.92	5	2118	0.088

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.410	0.168	214.1	2	2124	<.001
2	0.419	0.176	151.0	3	2123	<.001

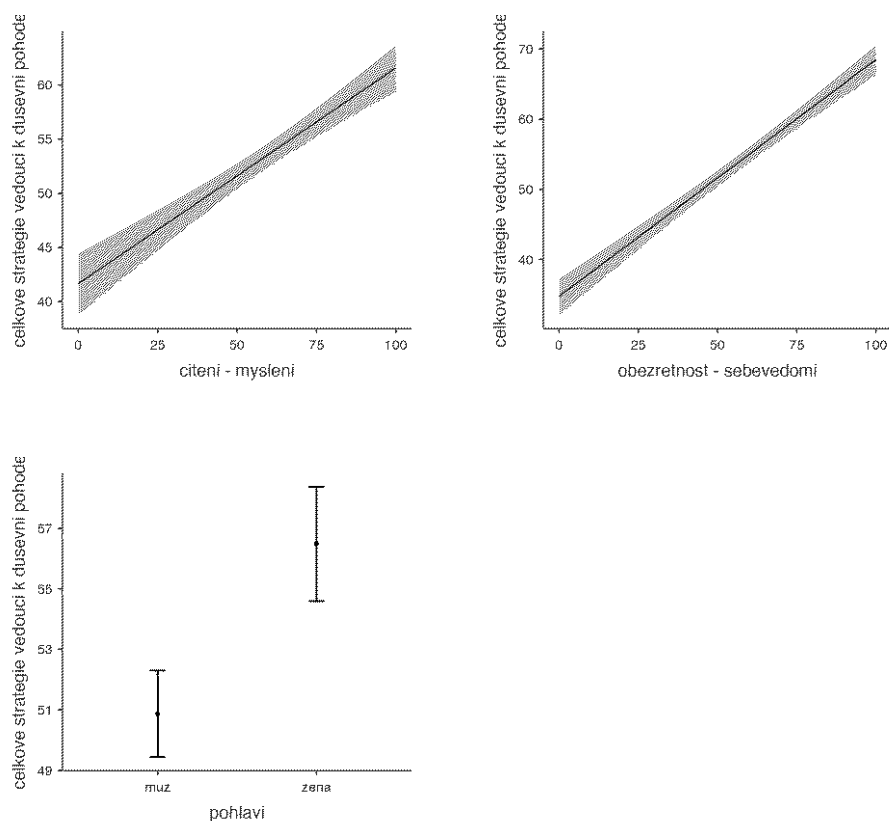
Model Coefficients - celkove strategie vedouci k duševní pohodě

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	19.841	1.7901	11.08	<.001
citění - myšlení	0.199	0.0228	8.73	<.001
obezřetnost - sebevědomí	0.337	0.0214	15.78	<.001
pohlaví:				
žena – muž	5.617	1.2317	4.56	<.001

^a Represents reference level

Tabulka 26: Porovnání modelů

Třetím krokem bylo přidání ostatních škál z osobnostního dotazníku se signifikantními korelacemi – jednalo se tedy o všechny ostatní kromě škály *Uzavírání–Otevírání*, u které byla se v korelační matici téměř nulová korelace se strategiemi vedoucími k duševní pohodě. Třetí regresní model však R^2 zvýšil pouze nepatrně (o 0,3 %) a rozdíl mezi modely nebyl signifikantní, a proto nebyl zohledněn v závěrečné interpretaci výsledků. Druhý model byl tedy k vysvětlené rozptylu percentilu *strategií vedoucích k duševní pohodě* vyhodnocen jako nevhodnější.



Graf 3: Estimated Marginal Means – první regresní model

Závěrem je tedy zjištění, že škály *Cítění–Myšlení* a *Obezřetnost–Sebevědomí* vysvětlují společně 16,8 % rozptylu strategií vedoucích k duševní pohodě, $R^2 = 0.168$, $F(2, 2124) = 214.1$, $p < 0.001$. Škála *Pohlaví*, která poté byla přidána do modelu, přispěla k signifikantnímu nárůstu 0,807 % vysvětlení rozptylu, $R^2_{\text{change}} = .008$, $F_{\text{change}}(1, 2123) = 20.80$, $p < 0.001$. Závěrem je tedy zjištění, že škály *Cítění–Myšlení* a *Obezřetnost–Sebevědomí* se škálou *Pohlaví* vysvětlují společně 17,6 % rozptylu strategií vedoucích k duševní pohodě, $R^2 = 0.176$, $F(3, 2123) = 151$, $p < 0.001$. Všechny prediktory byly signifikantní $p < 0.001$.

8.4.4 Regresní model: Strategie vedoucí k řešení situace

Byla provedena mnohonásobná lineární regrese, aby bylo určeno, do jaké míry lze vysvětlit využívání *strategií vedoucích k řešení* škálami z Multifaktorového osobnostního dotazníku se zohledněním pohlaví. Závislá proměnná tohoto modelu byla *celkové strategie vedoucí k řešení situace*. Jako nezávislé proměnné zde byly zvoleny nejprve škály z Multifaktorového osobnostního dotazníku, které byly vybrány na základě literárně přehledové části a které dle výsledku studií mohou souviset se strategiemi zaměřenými spíše na řešení problémů. Konkrétně se jedná o škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost* a *Uzavírání–Otevírání*. Všechny prediktory byly signifikantní ($p < 0.001$; škála *Introverze–Extraverze* $p < 0.01$) a vysvětlují společně 10,2 % rozptylu strategií vedoucích k řešení situace.

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.319	0.102	48.1	5	2121	<.001

Tabulka 27: Hodnoty prvního regresního modelu

Model Coefficients - celkové strategie vedoucí k řešení

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	40.6767	2.0330	20.01	<.001
introverze - extraverze	-0.0691	0.0259	-2.67	0.008
stabilita - aktivita	0.1198	0.0270	4.44	<.001
citění - myšlení	0.1233	0.0249	4.96	<.001
spolupráce - průbojnost	0.1795	0.0274	6.55	<.001
uzavírání - otevírání	-0.1208	0.0214	-5.65	<.001

^a Represents reference level

Tabulka 28: Jednotlivé koeficienty modelu – strategie vedoucí k řešení

Následujícím krokem bylo přidání faktoru – tedy škály *Pohlaví* v rámci funkce „*Model Builder*“. Byl tak vytvořen druhý regresní model se zohledněním pohlaví. Přidání faktoru pohlaví zvýšilo R² o 1,4 % a tento rozdíl mezi prvním a druhým modelem byl signifikantní ($p < 0.001$). Jednotlivé prediktory byly signifikantní ($p < 0.001$; $p < 0.05$ u škály *Introverze–Extraverze*).

Comparison						
Model	Model	ΔR^2	F	df1	df2	p
1	- 2	0.0140	33.5	1	2120	<.001

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.319	0.102	48.1	5	2121	<.001
2	0.340	0.116	46.3	6	2120	<.001

Tabulka 29: Porovnání modelů

Model Coefficients - celkove strategie vedouci k reseni

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	45.2722	2.1680	20.88	<.001
introverze - extraverze	-0.0499	0.0259	-1.93	0.05
stabilita - aktivita	0.1418	0.0271	5.24	<.001
spoluprace - průbojnost	0.1618	0.0274	5.91	<.001
uzavirani - otevirani	-0.1428	0.0216	-6.62	<.001
citeni - mysleni	0.0917	0.0253	3.62	<.001
pohlavi:				
zena – muz	-7.4406	1.2848	-5.79	<.001

^a Represents reference level

Tabulka 30: Jednotlivé koeficienty modelu – celkove strategie vedouci k reseni

Třetím krokem bylo přidání ostatních škál z osobnostního dotazníku se signifikantními korelacemi – jednalo se tedy o škálu *Smysly–Intuice* a *Obezřetnost–Sebevědomí*. Škála *Přizpůsobivost–Samostatnost* nebyla zohledněna z důvodu nízké a nesignifikantní korelace. Třetí regresní model R² zvýšil o 0,79 %) a rozdíl mezi modely byl signifikantní ($p < 0.001$). Všechny prediktory byly signifikantní ($p < 0.001$; $p < 0.05$ u škál *Cítění–Myšlení*, *Introverze–Extraverze* a *Obezřetnost–Sebevědomí*).

Model Comparisons

Comparison						
Model	Model	ΔR^2	F	df1	df2	p
1	- 2	0.01399	33.54	1	2120	<.001

Model Comparisons

Comparison						
Model	Model	ΔR^2	F	df1	df2	p
2	- 3	0.00785	9.49	2	2118	<.001

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.319	0.102	48.1	5	2121	<.001
2	0.340	0.116	46.3	6	2120	<.001
3	0.352	0.124	37.4	8	2118	<.001

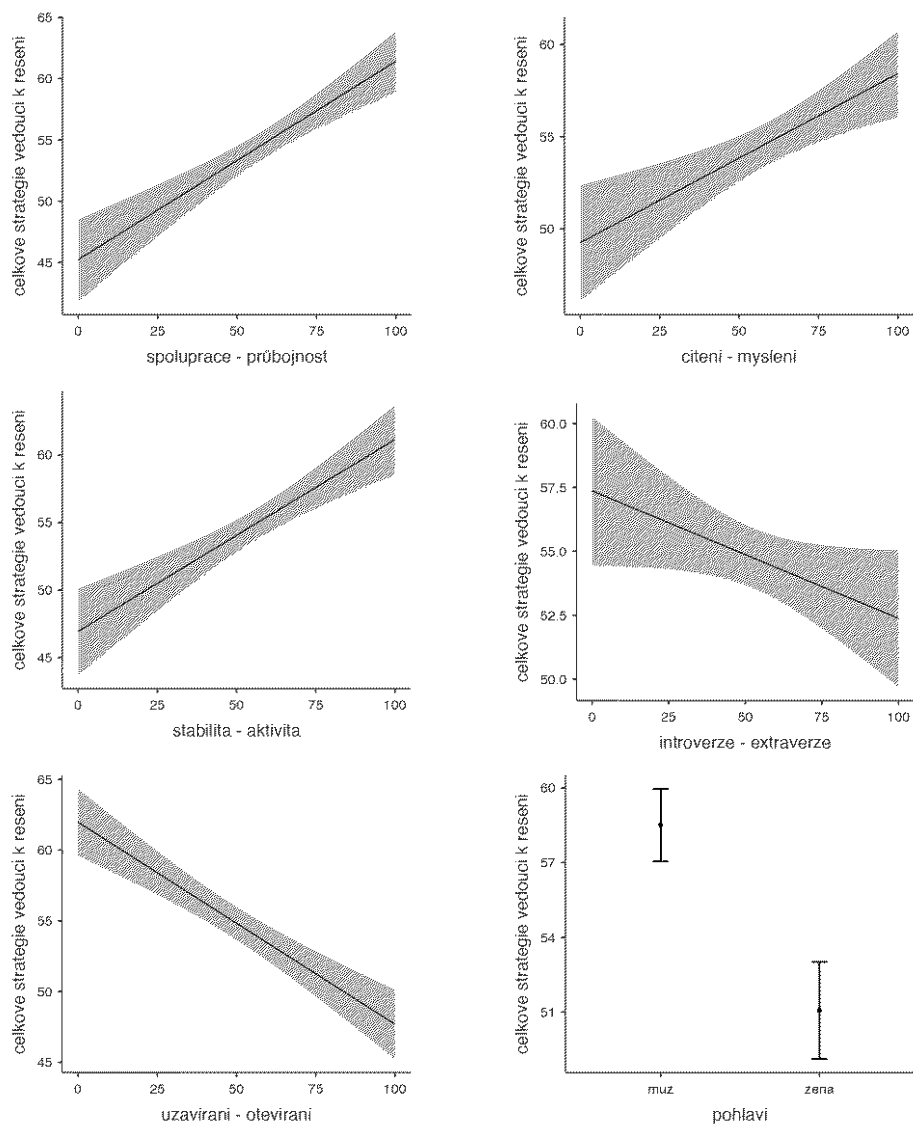
Model Coefficients - celkové strategie vedoucí k řešení

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	47.7239	2.2402	21.30	<.001
stabilita - aktivita	0.1387	0.0273	5.08	<.001
spolupráce - průbojnost	0.1340	0.0293	4.57	<.001
uzavírání - otevírání	-0.1119	0.0242	-4.62	<.001
citění - myšlení	0.0803	0.0256	3.14	0.002
introverze - extraverte	-0.0532	0.0262	-2.03	0.042
pohlaví:				
žena – muž	-7.5156	1.2840	-5.85	<.001
smysly - intuice	-0.1005	0.0247	-4.07	<.001
obezřetnost - sebevědomí	0.0793	0.0292	2.72	0.007

^a Represents reference level

Tabulka 31: Porovnání modelů a jednotlivé koeficienty výsledného modelu

Třetí model byl tedy k vysvětlení rozptylu percentilu *strategií vedoucích k duševní pohodě* vyhodnocen jako nejvhodnější. Jak lze vidět i ve vyobrazených grafech níže, prediktor *Introverze–Extraverte* a *Uzavírání–Otevírání* měly testovou statistiku negativní, to značí souvislost „levého pólu“ škál (tedy introverze a uzavírání) se strategiemi vedoucími k řešení situace. U ostatních prediktorů to pak představuje „pravý pól“.



Graf 4: Estimated Marginal Means – druhý regresní model

Závěrem je tedy zjištění, že škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost* a *Uzavírání–Otevírání* vysvětlují společně 10,2 % rozptylu strategií vedoucích k řešení situace, $R^2 = 0.102$, $F(5, 2121) = 48.1$, $p < 0.001$. Škála *Pohlaví*, která poté byla přidána do modelu, přispěla k významnému nárůstu 1,4 % vysvětlení rozptylu, $R^2_{\text{change}} = .014$, $F_{\text{change}}(1, 2120) = 33.54$, $p < 0.001$. Přidání škál *Smysly–Intuice* a *Obezřetnost–Sebevědomí* přidalo rovněž k významnému nárůstu vysvětlení rozptylu, $R^2_{\text{change}} = .0079$, $F_{\text{change}}(2, 2118) = 9.49$, $p < 0.001$. Závěrem je tedy zjištění, že škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost*, *Uzavírání–Otevírání* s faktorem *Pohlaví* vysvětlují společně 12,4 % rozptylu strategií, $R^2 = .124$, $F(2, 2118) = 37.4$, $p < 0.001$. V tomto modelu byly všechny prediktory významné ($p < 0.05$).

8.5 Vyhodnocení hypotéz – copingové strategie a gender

H1: Existuje statisticky významný rozdíl ve využívání strategií zvládnání zátěže mezi muži a ženami na vedoucích pozicích.

Výsledky multivariační analýzy MANOVA na dvanácti proměnných odhalily signifikantní rozdíl $F(12,2092) = 10.7, p < 0.001$.

H2: Ženy oproti mužům významně častěji využívají strategie vedoucí k duševní pohodě.

H3: Muži oproti ženám významně častěji využívají strategie vedoucí k řešení situace.

K vyhodnocení těchto dvou hypotéz bylo využito T-testu pro dva nezávislé výběry. Sesbíraná data splňovala předpoklady pro jejich použití, nezávislou proměnnou zde bylo opět pohlaví, závislou sledovanou proměnnou zde byla škála strategie vedoucí k řešení situace. Z tabulky 33 níže můžeme vidět, že u hypotézy č. 2 se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu. Naopak signifikantní rozdíl mezi muži a ženami nastal v případě strategií vedoucích k řešení ($F=6.408, p < 0.001$), přičemž výrazně vyššího skóre dosahovali muži.

Group Descriptives

	Group	N	Mean	Median	SD	SE
celkove strategie vedouci k dusevni pohode	muz	1306	53.9	57.4	29.3	0.811
	zena	798	54.7	57.4	30.0	1.063
celkove strategie vedouci k reseni	muz	1306	60.3	63.6	28.5	0.788
	zena	798	52.2	53.8	26.9	0.954

Tabulka 32: Deskriptivní charakteristiky – strategie vedoucí k duševní pohodě a k řešení situace

Independent Samples T-Test ($\alpha = 0,05$)		statistic	df	p
celkove strategie vedouci k dusevni pohode	Student's t	-0.575	2102	0.566
celkove strategie vedouci k reseni	Student's t	6.408	2102	< .001

Tabulka 33: Výsledky T-testů

H4: Ženy oproti mužům významně častěji využívají strategii sdílení.

V již uváděné tabulce 12 jsou jednotlivé výsledky následné analýzy v rámci one-way MANOVA. Z výsledků je zřejmé, že u strategie *Sdílení* je signifikantní rozdíl mezi muži a ženami ($F=7.4311, p = 0.006$), přičemž ženy skutečně dosahují na této škále vyššího skóre.

H5: Muži oproti ženám významně častěji využívají strategii kontrola situace.

U hypotézy č. 5 se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu.

Vzhledem k tomu, že si práce kladla za cíl rovněž zmapovat rozdíly ve strategiích zvládání zátěže mezi muži a ženami na vedoucích pozicích v České republice, jsou zde v rámci této kapitoly uvedené na základě provedené multivariační analýzy MANOVA odhalené signifikantní rozdíly na jednotlivých škálách:

- Sebekontrola ($F=73.05, p < .001$) – kdy vyššího skóre dosahovali muži ($\bar{x}=57,4$);
- Sdílení ($F=7.43, p = 0.006$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=48,3$);
- Vina vně ($F=17.94, p < .001$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=47,6$);
- Odreagování se ($F=47.87, p < .001$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=50,9$);
- Vyhnutí se ($F=23.91, p < .001$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=47,2$);
- Smíření se ($F=22.16, p < .001$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=46,6$);
- Sebereflexe ($F=4.75, p = 0.029$) – vyššího skóre dosahovaly ženy ($\bar{x}=48,5$).

Muži oproti ženám skórovali více na škálách *Pozitivní přístup* a *Zodpovědnost*, nicméně ne natolik, aby byl tento rozdíl mohl být označen jako signifikantní.

8.6 Vyhodnocení hypotéz – copingové strategie a osobnostní rysy

H6: Škála Obezřetnost–Sebevědomí signifikantně pozitivně koreluje se strategiemi vedoucími k duševní pohodě.

V celkové korelační matici byla signifikantní pozitivní korelace ($r=0,38$), přičemž u žen byla korelace ještě silnější ($r=0,43$) než u mužů ($0,35$) naznačující silnější vztah mezi strategiemi vedoucími k duševní pohodě a rysem sebevědomí.

H7: Osobnostní rys extraverte (resp. škála Introverze–Extraverze) signifikantně pozitivně koreluje se strategiemi zaměřenými na řešení problémů.

Mezi těmito proměnnými nebyla v celkové korelační matici objevena signifikantní pozitivní korelace, a to ani u mužů, ani u žen. Nulovou hypotézu se tedy nepodařilo vyvrátit.

H8: Mezi strategií vyhýbání se a škálou Introverze–Extraverze není signifikantní pozitivní ani negativní korelace.

Mezi těmito proměnnými skutečně nebyla nalezena ani pozitivní, ani negativní signifikantní korelace.

H9: Specifické osobnostní rysy statisticky významně souvisí s využíváním vybraných copingových strategií.

K ověření této hypotézy byly sestaveny dva regresní modely. Oba vytvořené modely byly signifikantní, přičemž i veškeré prediktory byly signifikantní ($p < 0.05$). V prvním modelu vysvětlují osobnostní rysy společně s faktorem pohlaví 12,4 % rozptylu strategií, $R^2 = .124$, $F(2, 2118) = 37.4$, $p < 0.001$. V druhém modelu vysvětlují osobnostní rysy s faktorem pohlaví společně 17,6 % rozptylu strategií vedoucích k duševní pohodě, $R^2 = 0.176$, $F(3, 2123) = 151$, $p < 0.001$. Všechny prediktory byly signifikantní $p < 0.001$.

H10: Pohlaví je signifikantním prediktorem při predikci využívání vybraných copingových strategií.

V obou vytvořených model bylo pohlaví signifikantním prediktorem, které přispělo ke zvýšení R^2 .

H11: Škála Obezřetnost–Sebevědomí je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k duševní pohodě.

Prediktor *Obezřetnost–Sebevědomí* byl signifikantní ($p < 0.001$).

H12: Škála Cítění–Myšlení je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace.

Prediktor *Cítění–Myšlení* byl signifikantní ($p = 0.002$) s kladným koeficientem.

H13: Škála Introverze–Extraverze je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace.

Prediktor *Introverze–Extraverze* představoval v sestaveném regresním modelu signifikantní prediktor, nicméně s negativním regresním koeficientem. Regresní koeficient udává sklon přímky, udává o kolik se změní Y při změně X o jednotku. V tomto případě tedy regresní model naznačuje, že nižší percentil na škále *Introverze–Extraverze* (tzn. nižší extraverze) vede naopak k většímu využívání strategií vedoucích k řešení situace. Nulovou hypotézu se tedy nepodařilo zamítnout.

9. Diskuse

Kvalita vykonávání vedoucí pozice je ovlivněna velkým množstvím faktorů. Je úzce spojena se vzděláním, životními a pracovními zkušenostmi, osobnostními rysy a vlastnostmi, vhodným výběrem „správného“ člověka na konkrétní vedoucí pozici. Souvisí však ale i s dalšími specifickými faktory, jako je například ekonomické prostředí, tradice či kultura v konkrétní krajině (Lajčín et al., 2012).

V uvedené práci byla pozornost soustředěna na jeden specifický aspekt týkající se výkonu vedoucí pozice – zvládání náročných situací – s přihlédnutím k osobnostním faktorům a k případným odlišnostem i z hlediska odlišností mezi muži a ženami. Aspekt zvládání zátěže má široký dopad v celém spektru manažerských činností, a to nejen v pracovní a osobní rovině daného vedoucího zaměstnance, ale podílí se i na výkonnosti a efektivitě jimi řízených týmů, společností a organizací. Například optimální rozhodování ve strategicky důležitých náročných situacích je klíčové pro utváření pozice daného podniku na trhu a jeho konkurenceschopnosti (Mateiciuc, 2008).

Porovnání výsledků – copingové strategie a gender

Provedená studie v rámci této rigorózní práce v první části zkoumala, zda mezi muži a ženami zastávajícími vedoucí pozice v České republice existuje statisticky významný rozdíl z hlediska využívání copingových strategií v zátěžových situacích, popřípadě ve kterých. Studie současně mapovala, které copingové strategie jsou u mužů a žen ve vedoucích pozicích zastávány nejčastěji.

Hypotéza č. 1 se týkala obecného ověření či zjištění, zda mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích existuje statisticky významný rozdíl. Výsledky provedené studie poukazují na statisticky významný rozdíl. Tento výsledek je ve shodě i se závěry studií uváděných v teoretické části (Bernard, 2009; Brougham et al., 2009; Eaton & Bradley, 2008; Howerton & Van Gundy, 2009). Ostatní hypotézy pak dále mapovaly již konkrétní rozdíly v copingových strategiích mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích v České republice.

Hypotéza č. 2 ověřovala předpoklad, že ženy ve vedoucích pozicích oproti mužům častěji využívají strategie vedoucí k duševní pohodě. Zamítnutí této hypotézy naznačuje, že mezi těmito dvěma skupinami nebyl objeven signifikantní rozdíl. Názory na to, zda ženy

oproti mužům využívají častěji strategie zvládnání zátěže orientované na emoce, se napříč uváděnými zdroji různí. Některé studie (např. Anshel et al., 2009; Garnefski et al., 2003) uvádí, že ženy opravdu častěji pracují s copingovými strategiemi zaměřenými na emoce a konkrétně pak v rámci této kategorie zmiňují pláč, hledání pomoci u druhých nebo úsilí potlačit zdroje a příčiny jejich deprese. Dotazník zvládnání zátěže do kategorie strategií vedoucích k duševní pohodě, a tedy strategií orientovaných spíše na emoce, řadí konkrétně škály *Pozitivní pohled* (vyznačující se snahou namotivovat se a s daným problémem se tak rychle vyrovnat), *Vina vně* (projevující se tendencí vidět příčinu problémové situace spíše v okolí než u sebe), *Odreagování se* (charakteristická věnováním se jiným aktivitám), *Sebekontrola* (typická tendencí ovládnout své emoce či se od nich oprostit) a *Sdílení* (vyznačující se potřebou mluvit o svém problému a najít tak oporu v okolí).

Rozdíly ve zvládnání emocí mezi muži a ženami jsou v literatuře obecně úzce spojovány s procesem socializace a se sociálními rolemi, kdy jsou podle mnohých autorů muži vychováni a vzděláváni společnostmi tak, aby své emoce příliš neprojevovali, ale naopak spíše rozvíjeli dovednosti spojené s plánováním, akcí či činností a posilovali tím svoji konkurenceschopnost (Krajewski & Goffin, 2005; Martínez et al., 2019; Nelson & Burke, 2002). Je potřeba se však zamyslet nad tím, že stejně tak velký důraz na posilování své konkurenceschopnosti, sebekontroly a ovládnání svých emocí je kladen i na vedoucí pozice jako takové, tedy bez ohledu na pohlaví (Prukner & Novák, 2019). Bylo by proto tedy jistě přínosné dále zmapovat, zda existuje rozdíl ve využívání strategií zaměřených více na emoce u mužů a žen, kteří však vedoucí pozice nezastávají, a porovnat je s muži a ženami ve vedoucích pozicích.

Hypotéza č. 3 se týkala ověření předpokladu, že muži ve vedoucích pozicích oproti ženám významně častěji využívají strategie vedoucí k řešení situace. Zde byl výsledky provedené studie, naopak oproti předchozí hypotéze, prokázán signifikantní vztah, přičemž muži ve vedoucích pozicích dosahovali na této škále výrazně vyššího skóre než ženy. Dotazník zvládnání zátěže do této kategorie řadí konkrétně škály *Kontrola situace* (typická snahou člověka vzniklý problém aktivně řešit), *Sebekontrola* (charakteristická tendencí řídit vlastní emoce, nenechat se jimi ovládnout a racionálně se soustředit na vzniklou situaci), *Sdílení* (projevující se jako potřeba o problémové situaci hovořit se svým okolím s cílem najít v něm radu či oporu), *Sebereflexe* (vyznačující se hledáním vlastní odpovědnosti za vzniklý problém a rovněž tendencí poučit se z vlastních chyb) a *Přemýšlení* (typická

opakovaným vracením se k problému, někdy až neschopností se od zátěže ve vlastních myšlenkách odpoutat.

Na otázku, zda muži využívají strategie zvládnání zátěže orientované na řešení problému více než ženy, se však zdroje uvedené v literárně přehledové části liší. Martínez a kolektiv (2019) v provedené studii neobjevili signifikantní rozdíl a svými závěry tak toto zjištění nepodporují. Jiní autoři dokonce uvádí, že jsou to naopak ženy, které copingové strategie orientované na řešení problému využívají aktivněji než muži (Fielden & Davidson, 2001). Na druhou stranu jiné studie uvádí zjištění, že muži mají skutečně tendenci více využívat strategie zvládnání související s řešením problémů (např. mobilizace osobních zdrojů), zatímco ženy spíše vyhledávají sociální oporu (Liang et al., 2009; Shek, 2005).

Hypotéza č. 4 ověřovala předpoklad, že ženy ve vedoucích pozicích oproti mužům výrazně častěji využívají strategii *Sdílení*. I zde se ukázal signifikantní vztah korespondující i s poznatky uváděnými v teoretické části. Autoři napříč literaturou se shodují v tom, že copingové strategie žen jsou více spojovány se sociálním kontextem, častěji vyhledávají oporu druhých a mají větší potřebu sdílení problémů s druhými než muži (Anshel et al., 2009; Krajewski & Goffin, 2005; Nelson & Burke, 2002; Palus et al., 2012; Shek, 2005).

Hypotéza č. 5 se pak zabývala předpokladem, že ve vedoucích pozicích zastávají muži oproti ženám výrazně častěji strategii *Kontrola situace*. Zamítnutí této hypotézy znamená, že měření rozdílu mezi muži a ženami nenaznačilo mezi těmito dvěma skupinami signifikantní rozdíl. *Kontrola situace* je dokonce copingovou strategií, která byla ve výzkumném souboru této studie obecně uváděna jako nejčastěji zastávaná, a to jak muži, tak i ženami. Tato hypotéza byla formulovaná na základě poznatků vycházejících z teoretické části, kdy autoři opakovaně uvádí, že jsou to právě muži, pro které je typická „akce“ a řešení problémů (Anshel et al., 2009; Liang et al., 2009; Shek, 2005).

Je však nutné podotknout, že některé z uváděných studií v teoretické části své výsledky reportují na základě obecné pracující populace či u vysokoškolských studentů, aniž by byly zohledněny aspekty či nároky vedoucí pozice. V první kapitole bylo uvedeno, že jednou z klíčových rolí vedoucího pracovníka je dovednost adekvátně reagovat na vzniklé náročné situace a problémy (Mateiciuc, 2008). Signifikantní rozdíl mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích tedy nemusel být objeven právě z důvodu, že vedoucí pracovníci bez

ohledu na pohlaví či genderovou roli přijímají tuto „manažerskou roli“ a s tím tedy i požadavek na to průběžně zjišťovat potenciální hrozby a reagovat na ně.

Zajímavým zjištěním této práce souvisejícím s formulovanými hypotézami je rovněž i to, že v literárně přehledové části jsou copingové strategie zaměřené na řešení problému dávány mnoha autory do protikladu či kontrastu s copingovými strategiemi zaměřenými spíše na emoce (Anshel et al., 2009; Eaton & Bradley, 2008; Li et al., 2006). Dotazník zvládání zátěže je však svým pojetím koncipován proti této dichotomizaci, kdy některé z uváděných copingových strategií vedou jak k vyřešení situace, tak současně i k eliminaci či zmírnění negativních emocí. Výsledky této práce se tak proto ztotožňují s pohledem, který nabízí Daughtry a Paulk (2006), že při zkoumání rozdílů copingových strategií mezi muži a ženami by se mělo upustit od obecné a zjednodušující dichotomie copingových strategií na problém či emoce orientované, a už vůbec je nestavět vůči sobě jako protikladné.

Co se dále týče dělení copingových strategií, někteří autoři rovněž rozlišují dva protipóly – aktivní a pasivní strategie zvládání zátěže (Ayers et al., 1996; Hošek, 2001; Sharplin et al., 2011). Ayers a kolektiv (1996) do aktivních strategií řadí například *přímé řešení problému*, *hledání pochopení* či *pozitivní kognitivní restrukturalizaci*. Tyto strategie by se daly do určité míry porovnat s copingovými strategiemi začleněnými v Dotazníku zvládání zátěže. Například strategie *přímé řešení problému* by svým popisem mohla odpovídat škále v dotazníku DZZ *Kontrola situace*. Strategie *hledání pochopení* by zase do určité míry odpovídala škále *Sdílení*. Do pasivních strategií Ayers a kolektiv (1996) řadí rozptylující a vyhybací aktivity či kognitivní vyhybání se. Stejně tak v Dotazníku zvládání zátěže bychom takto mohli do určité míry identifikovat škály, které svým popisem odpovídají spíše pasivnímu přístupu. Těmi by pak byly například škála *Vyhybání se* či škála *Odreagování se*. Hošek (2001) uvádí jako pasivní strategii zvládání rezignaci, která je rovněž zohledněna ve škálách DZZ např. ve škále *Smíření se*.

Cílem práce, se kterým souvisela především druhá výzkumná otázka, bylo rovněž zmapovat, které konkrétní strategie zvládání zastávají vedoucí pracovníci v České republice nejčastěji. Deskriptivní statistika v kapitole *Výsledky* poukazuje na to, že v provedené studii byla u mužů ve vedoucí pozici nejčastěji uváděnou copingovou strategií strategie *Kontrola situace*, dále pak *Pozitivní přístup* a *Sebekontrola*. U žen na vedoucích pozicích v tomto výzkumném souboru pak byla nejčastěji uváděna strategie *Kontrola situace*, na druhém

místě *Pozitivní přístup* a dále *Sebereflexe* spolu se strategií *Odreagování se*. Shek (2005) v tomto případě však poukazuje na to, že přestože mohou mít muži i ženy stejnou „tendenci problém řešit“, liší se ve způsobu tohoto řešení. Muži tak podle něj využívají spíše *interní* strategie zvládnání (např. mobilizace osobních zdrojů) a ženy zase využívají spíše *externí* strategie zvládnání (např. vyhledávání sociální podpory a pomoci). Co se dále týče škály *Kontrola situace*, některé studie naopak naznačují, že jsou to více ženy, kdo tuto strategii využívají (Barnett & Gareis, 2002; Bosch et al., 2010; Bowes, 2005; Gianakos, 2002).

Práce si rovněž kladla za cíl zmapovat rozdíly v užívání jednotlivých strategií zvládnání zátěže mezi muži a ženami na vedoucích pozicích v České republice, tedy i v těch, které nebyly uvedeny v hypotézách. V rámci realizované analýzy byly identifikovány signifikantní rozdíly na škálách *Sebekontrola*, kdy vyššího skóre dosahovali muži. Dále pak na škálách *Sdílení* (která byla již uvedena u vyhodnocení čtvrté hypotézy), *Vina vně*, *Odreagování se*, *Vyhnutí se*, *Smíření se* a *Sebereflexe*, kdy vyššího skóre dosahovaly ženy.

U strategií *Odreagování se* či *Vyhnutí se* jsou rovněž nejednotné názory, kdy například Martínez a kolektiv (2019) uvádí, že mezi muži a ženami není rozdíl ve využívání vyhýbavých strategií. Nicméně výzkumný vzorek v jejich studii byl složen z vysokoškolských studentů, což může být důležitý faktor ovlivňující rozdílnost těchto výsledků. Je tedy zřejmé, že poznatky jsou stále nejednotné a je třeba dalšího výzkumu, ve kterém bude výzkumný soubor sestávat čistě z vedoucích zaměstnanců.

Porovnání výsledků – copingové strategie, gender a osobnostní faktory

V první části provedené studie bylo zjištěno, že mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích skutečně signifikantní rozdíly ve zvládnání zátěže jsou. Výsledky však poukázaly pouze na přítomné rozdíly (či naopak absenci rozdílů), nicméně již dále nekonkretizují a nevysvětlují, čím jsou tyto rozdíly způsobeny. Jak již bylo opakovaně uváděno, rozdíly v copingu mezi muži a ženami jsou velmi často odbornou literaturou úzce spojovány s procesem socializace a se sociálními rolemi (Krajewski & Goffin, 2005; Martínez et al., 2019; Nelson & Burke, 2002). Současně však mnohé další studie poukazují na tytéž rozdíly, které však zdůvodňují nikoliv procesem socializace, ale osobnostním nastavením jednotlivců. Z tohoto důvodu byly v provedené studii stanoveny další hypotézy ověřující vztah (případně i jeho sílu) mezi copingovými strategiemi a osobnostními charakteristikami vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň. Tyto vztahy byly objevovány s použitím korelační

matice, a to jak zvláště mezi muži, tak mezi ženami a rovněž i na datech bez ohledu na uvedené pohlaví.

Zjištěním, které sice nebylo součástí formulovaných hypotéz, avšak pro téma této práce se jeví relevantní je zmínit, byly rozdíly mezi muži a ženami na jednotlivých škálách Multifaktorového osobnostního profilu. Na všech osmi bipolárních škálách byly objeveny signifikantní rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích, kdy muži dosahovali výrazně vyššího percentilu na škálách *Spolupráce–Průbojnost*, *Smysly–Intruice*, *Obezřetnost–Sebevědomí*, *Cítění–Myšlení*, *Přizpůsobivost–Samostatnost* a *Uzavírání–Otevírání* (příčemž vyšší percentil představuje směr k pravému verbalizovanému pólu škály). Ženy ve vedoucích pozicích dosahovaly oproti mužům vyššího percentilu na škále *Introverze–Extraverze* a *Stabilita–Aktivita*. Největší rozdíl byl u škál *Cítění–Myšlení* (kdy dosahovali výrazně vyššího percentilu muži) a *Introverze–Extraverze* (kdy ženy dosahovaly výrazně vyššího percentilu). Oproti tomu autoři studie (Zamir, Shahzad, Badshah, & Mohammad, 2012) uvádí jako výsledek jejich studie zaměřené na manažery v akademickém prostředí, že muži oproti ženám byli více extravertní, což však bylo v kontrastu s předpoklady, ze kterých vycházeli. Na druhou stranu ve stejné studii tito autoři zjistili, že muži manažeři oproti ženám dosahovali signifikantně více vyššího skóre na škále *Myšlení*, což je v souladu i s výsledky provedené studie v rámci této rigorózní práce.

Tato zjištění do určité míry souvisí s poznatky uvedenými v první kapitole literárně přehledové části, kdy autoři opakovaně upozorňují na nesoulad ve společnostech očekávaných vlastnostech či kompetencích u žen a mužů ve vedoucích pozicích. Dle mnoha autorů jsou mužům připisovány více „akční“ atributy ve smyslu toho, že jsou popisováni jako dominantní, energičtí, extravertní či aktivní (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001), dále je jim pak připisována racionalita a orientace na myšlení více než na vztahy (Sczesny, 2003). V našich datech se však projeví výrazně více extravertní a aktivní ženy. Autoři Fernandes a Cabral-Cardoso (2003) ve své studii upozorňovali, že ženy manažerky vnímaly jako důvod jejich přijetí do manažerské pozice to, že u nich byly spatřovány více „mužské“ charakteristiky (např. „tah na branku“, aktivita, dravost aj.). Další autoři však také uvádí, že ženám bývají zpravidla připisovány atributy jako ochota, laskavost, soucitnost, citlivost či sklon pečovat o druhé (Caleo & Heilman, 2013; Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001; Koenig et al., 2011; Schein, 2007). Tento obecný předpoklad se projevil i na našich datech, kdy muži dosahovali výrazně vyššího percentilu na škále *Cítění–Myšlení* (a ženy se tak

naopak více blížily k pólu *Cítění*). Bylo by proto zajímavé pokusit se v dalším výzkumu zjistit, jaké faktory souvisí s tím, že se v manažerských pozicích v České republice objevují více extravertní a „aktivní“ ženy, zda jsou to obecně od vedoucích žen očekávané charakteristiky a případně se dále zaměřit v rámci focus groups či individuálních rozhovorů i na to, jak ženy vnímají svou manažerskou roli, zda někdy cítily tlak či určitá očekávání ze strany druhých apod.

Hypotéza č. 6 se týkala ověření předpokladu, že škála *Obezřetnost–Sebevědomí* signifikantně pozitivně koreluje se strategiemi vedoucími k duševní pohodě. Tato hypotéza byla utvořena na základě literárně přehledové části, kdy autoři opakovaně uvádí rys *Neuroticismus* jako silně korelující s maladaptivními strategiemi či se strategiemi zaměřenými na vyhýbání a emoce (Liu et al., 2021; Meléndez et al., 2020). Na základě validizační studie Multifaktorového osobnostního profilu s dotazníkem NEO-FFI byl rys *Obezřetnost* (na škále *Obezřetnost–Sebevědomí*) v rámci této studie vyhodnocen jako nejvíce odpovídající rysu neuroticismus. Vzhledem k jeho „levostranné orientaci“ na bipolární škále tedy byla očekávána pozitivní korelace (na základě předpokladu, že čím nižší percentil, tím vyšší míra neuroticismu – a proto tedy vyšší percentil na škále povede k duševní pohodě). Výsledky korelace poukázaly na silnou pozitivní korelaci mezi strategiemi vedoucími k duševní pohodě a škálou *Obezřetnost–Sebevědomí*. Pól *Sebevědomí* se vyznačuje ambiciózností, optimistickým pohledem a potřebou seberealizace, přičemž v krajní poloze se může projevat až tendencí riskovat. Toto zjištění je tak v souladu s poznatky vycházejícími z literárně přehledové části.

Hypotéza č. 7 předpokládala signifikantní pozitivní korelaci rysu extraverze (resp. škály *Introverze–Extraverze*) se strategiemi zaměřenými na řešení problémů. Tato hypotéza byla formulována na základě studií opakovaně uvádějících silný pozitivní vztah právě mezi extraverzí a strategiemi orientovanými na řešení (Carver & Connor-Smith, 2010; Connor-Smith & Flachsbart, 2007; Grant & Langan-Fox, 2006; Roohafza et al., 2016). Mezi těmito proměnnými však nebyla v celkové korelační matici objevena signifikantní pozitivní korelace, a to ani u mužů, ani u žen.

Hypotéza č. 8 ověřovala předpoklad, že mezi strategií vyhýbání se a škálou *Introverze–Extraverze* není signifikantní pozitivní ani negativní korelace. Tato hypotéza byla formulována na základě literárně přehledové části, kdy někteří autoři dokládají svými

výzkumy spojitost mezi vyhýbáním se a introverzí (Shin et al., 2019), přičemž na druhé straně jiné studie naopak dokládají spojitost vyhýbání se s rysem extraverte (Pereira-Morales et al., 2018). Výsledky v rámci této provedené studie ukázaly, že mezi škálami nebyl nalezen signifikantní vztah, a poukazuje tak i na možnost, že rys introverze/extraverze nemá souvislost s využíváním strategie vyhýbání.

Třetí část hypotéz souvisela již s třetí výzkumnou otázkou, ve které bylo cílem zjistit, zda souvisí osobnostní rysy s využíváním různých copingových strategií. Pro zodpovězení této otázky byla vytvořena nejprve korelační matice a poté sestaveny regresní modely, ve kterých byly osobnostní rysy a pohlaví prediktory vysvětlujícími využívání copingových strategií. V prvním modelu byla závisle proměnná škála „*strategie vedoucí k duševní pohodě*“ – signifikantními prediktory byly škály *Cítění–Myšlení* a *Obezřetnost–Sebevědomí*, které spolu s faktorem *Pohlaví* vysvětlují v daném modelu společně 17,6 %. Ve druhém modelu pak byla závisle proměnnou škála „*strategie vedoucí k řešení situace*“ a signifikantními prediktory zde byly škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost*, *Uzavírání–Otevírání*, které spolu s faktorem *Pohlaví* vysvětlují společně 12,4 %. Ukazuje se, že osobnostní rysy tedy mohou vysvětlovat využívání copingových strategií u vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň v České republice, přestože hodnota vysvětlené variance není až tak vysoká. Mnohé studie uvádí, že užívání specifických copingových strategií je rovněž úzce spojeno i s dalšími osobnostními charakteristikami jednotlivců, jako je resilience, hardiness, locus of control, ale i například se stylem vedení a situačními charakteristikami (Fluharty & Fancourt, 2021; Lajčín et al., 2012, Munawar & Choudhry, 2021; Sackey & Sanda, 2011). Současně je však na místě uvést, že i v mnoha provedených studiích variabilita copingu vysvětlená nejen osobnostními, ale i situačními faktory konvergovala kolem 30 % (Ebata & Moos, 1994; De Ridder & Kerssens, 2003), pouze ve výjimečných případech byla vysvětlená variabilitu copingu v hodnotě 40 %, a to však jen ve vztahu k používání dvěma konkrétních strategií – *Náboženství* a *Vyhýbání se* (De Ridder & Kerssens, 2003; Kretova-Lisa & Budaiova 2007).

Hypotéza č. 9 souvisela s obecnějším předpokladem, a to že osobnostní rysy statisticky významně souvisí s využíváním vybraných copingových strategií. V provedené studii byly sestaveny dva regresní modely, přičemž oba vytvořené modely byly signifikantní ($p < 0.05$). Výsledky provedené studie tedy naznačují, že osobnostní rysy souvisí s využíváním copingových strategií, přestože procento vysvětlené variance nebylo příliš

vysoké. Jak bylo již uváděno, existuje mnoho faktorů, které by se mohly na využívání copingových strategií podílet. V této práci jsme se soustředili výhradně na osobnostní rysy a pohlaví. Při zkoumání rozdílů ve využívání copingových strategií mezi muži a ženami na vedoucích pozicích by však začlenění dalších faktorů mohlo vést k vysvětlení většího procenta variance.

Hypotéza č. 10 předpokládala, že pohlaví je signifikantním prediktorem při predikci využívání copingových strategií. Vzhledem k tomu, že již v první části provedené studie se pohlaví ukázalo být proměnnou udávající rozdíly mezi využíváním copingových strategií, bylo pohlaví zvoleno jako prediktor v sestavených regresních modelech. V obou modelech pak pohlaví představovalo signifikantní prediktor, který po přidání do modelu přispělo k výraznému zvýšení R^2 .

Hypotéza č. 11 pracovala s předpokladem, že škála *Obezřetnost–Sebevědomí* je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k duševní pohodě. Již v předchozí části studie bylo zřejmé, že mezi těmito proměnnými je silná pozitivní korelace, rovněž i zde se podařilo nulovou hypotézu zamítnout a škála tak byla v tomto modelu signifikantním prediktorem. Výsledek je tedy v souladu s poznatky uvedenými v literárně přehledové části.

Hypotéza č. 12 předpokládala *Cítění–Myšlení* je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace. Tento prediktor byl vybrán na základě literárně přehledové části, kdy dle Mitchella (2006) lidé preferující *Myšlení* tíhnou více ke strategiím vedoucím k řešení situace a totéž potvrzuje i Hulín a Lisá (2009). Prediktor *Cítění–Myšlení* byl v provedené studii signifikantní s kladným koeficientem a je tedy v souladu s uváděnými poznatky.

Hypotéza č. 13 ověřovala předpoklad, že škála *Introverze–Extraverze* je signifikantním prediktorem (s kladným koeficientem) pro využívání strategií vedoucích k řešení situace. Tato hypotéza se opírala o studie z literárně přehledové části, kdy extraverze byla opakovaně v mnoha výzkumech signifikantním prediktorem pro využívání na problém orientovaných copingových strategií (Carver & Connor-Smith, 2010; Grant & Langan-Fox, 2006; Roohafza et al., 2016). Tato škála byla skutečně signifikantním prediktorem, nicméně výsledný koeficient byl negativní, tzn. vyšší hodnota (představující pól extraverze) v této studii nevedla k vyšší hodnotě strategií vedoucích k řešení zátěžové

situace. Výsledek naopak poukazuje na souvislost rysu introverze a copingových strategií vedoucích k řešení situace.

Limity

Veškeré studie představené v teoretické části uvádějící rozdíly mezi muži a ženami v copingových strategiích jsou zahraničního původu, a tedy jednotlivé výsledky uváděných studií jsou spojeny jinými kulturními či socioekonomickými faktory, stejně tak byly prováděny napříč různými lety. V důsledku toho nemusí být veškeré výsledky uváděných studií v souladu s výsledky uváděnými v rámci této studie.

Teoretická ani empirická část této práce nezohledňuje detailnější specializaci vedoucích pozic, odvětví či obor, ve kterém vedoucí zaměstnanci pracují, a stejně tak není v práci rozlišen management z hlediska jeho možného členění – tedy například nízký, střední a vrcholový – jak bývá mnohdy literaturou rozlišován. Přestože se vrcholový manažer může potýkat (a pravděpodobně se potýká) s jinými druhy náročných situací, cílem práce bylo zaměřit se primárně na aspekt vedení lidí, a to nezávisle na úrovni řídicí pozice, a proto toto kritérium nebylo dále zohledňováno. V návazné studii by však bylo přínosné více konkretizovat kritéria pro vedoucí pozice a zaměřit se tak například výhradně na top manažery a manažerky firem a organizací.

Co se týče výzkumného vzorku, jeho složení bylo určeno čistě kontakty a „sítí“ firmy, což je zcela jistě dalším limitujícím faktorem. Do výzkumného vzorku se tak nedostaly firmy, které do žádného z uskutečněných projektů firmy nebyly přizvány či nebyly v databázi. Přestože byl celkový vzorek složen z respondentů napříč celou republikou, spousta respondentů pocházelo z větších firem či společností, která mají sídla zpravidla ve větších městech. V menších městech mohou být požadavky a tlak na vedoucí pozice do určité míry jiné než například na vedoucí pozice v hlavním městě, čímž tedy mohou být vedoucími pracovníky využívány i jiné strategie zvládnutí. Je proto rovněž možné, že do výsledků mohla vstoupit jako nežádoucí proměnná i velikost sídla respondenta, což však v získaných datech nemohlo být analyzováno. Jak navíc uvádí Fluharty a Fancourt (2021), sociodemografické charakteristiky jsou rovněž faktorem podílejícím se na výběru a užívání konkrétních copingových strategií. Je proto možné, že při zjištění a zohlednění i tohoto faktoru by regresní model mohl vysvětlovat větší variabilitu.

Kromě sociodemografických charakteristik by však bylo jistě přínosem pro tento i další výzkum, kdyby byly zohledněny i další osobnostní charakteristiky. Některé studie uvádí, že zvládání stresu je rovněž úzce spojeno s osobnostními charakteristikami jednotlivců, jako je resilience, hardiness, locus of control, ale i například stylem vedení (Lajčín et al., 2012, Sackey & Sanda, 2011). Tyto uvedené a rovněž další faktory mohou představovat tzv. intervenující proměnné, které mohly v tomto výzkumu vstoupit do vztahu mezi závislou a nezávislou proměnnou, a výsledky tak do určité míry zkreslit. Mohlo se rovněž jednat o faktory, které by v regresním modelu vysvětlily „vyšší procento“ variance.

Co se dále týče výzkumného souboru, jistým limitem je i jeho nevyváženost, co se týče jak vzdělání, věku, tak ale i pohlaví. V kapitole zabývající se popisem výzkumného souboru je například zřejmé, že nejvíce zastoupeny na manažerských pozicích jsou muži. Na druhou stranu tato „limitace“ představuje i množství podnětů pro další výzkum, kdy by bylo jistě zajímavé zaměřit se právě na faktory vysvětlující vyšší procento zastoupení mužů ve vedoucích pozicích či do jaké míry je při výkonu vedoucí pozice například důležité vysokoškolské vzdělání aj. Vzhledem k povaze výzkumného souboru je rovněž nemožné generalizovat získané výsledky na širší procento populace, ale výhradně na vedoucí pozice.

Vzhledem k tomu, že byly dotazníky MOP a DZZ administrovány online formou za různých podmínek, nemáme informace o tom, jakým způsobem je probandi vyplňovali. Online forma umožňovala obě psychodiagnostické metody přerušit a navrátit se k nim i po delší časové pauze, a tudíž je respondenti nevyplňovali ve stejném časovém rozpětí a za stejných podmínek. Nicméně již samotné vyplňování dotazníků obecně nepatří mezi oblíbené činnosti a pro vedoucí pracovníky, kteří jako jeden z klíčových stresorů uvádí nedostatek času, mohl dotazník představovat neefektivně strávený čas a s tím spojený nedostatek motivace k jeho vyplnění. Ve výsledku jsme tedy odkázáni na to věřit, že byli probandi při vyplňování jednotlivých údajů otevření, upřímní a objektivní.

S tím dále souvisí i otázka sociální desirability. Vzhledem k tomu, že Multifaktorový osobnostní profil i Dotazník zvládání zátěže jsou založeny na sebenáhledu respondentů, mohlo při sběru dat dojít k jejich zkreslení, a to buď záměrně právě vlivem sociální desirability, nebo nezáměrně při nedostatečném sebenáhledu a schopnosti sebereflexe. Oba psychodiagnostické nástroje jsou konstruovány tak, aby těmto jevům co nejvíce předcházely, Dotazník zvládání zátěže navíc obsahuje škálu nazývanou se „Potřeba uspět“,

kteřá představuje zahrnutí lžiskórových položek, ta však slouží spíše informačně k upozornění a nemusí tak plně odrážet skutečnost.

Limitem provedené studie je do určité míry i použitý psychodiagnostický nástroj – *Dotazník zvládnání zátěže* a *Multifaktorový osobnostní profil*. V první řadě se jedná o obecnější limit, kdy zvolený *Dotazník zvládnání zátěže* nemusí adekvátně zachytit veškeré používané strategie – jedná se o výčet dvanácti, literaturou nejčastěji uváděných, copingových strategií a není zde umožněn prostor pro případné identifikování i jiných strategií. Navíc je tu do určité míry limitovaná sebereflexe v jejich použití. Stejně tak u inventáře MOP nejsou zachyceny i další dimenze osobnosti, se kterými například pracuje množství výzkumů uváděných v literárně přehledové části. Některé z uváděných studií zvolili v rámci výzkumu MBTI, další měřili osobnost s využitím SPARO, NEO-PI, NEO-FFI či pomocí koncepce Big Five. Konkrétním rozdílem tak je například časté uvádění rysu *Neuroticismus*, který opakovaně v různých studiích pozitivně koreloval s copingovými strategiemi zaměřenými na emoce a dále také s vyhýbavými (dysfunkčními) strategiemi zvládnání (Afshar et al., 2015; Leandro & Castillo, 2010), současně další studie uváděly negativní korelaci s copingovými strategiemi zaměřenými na řešení problémů (Fornes-Vives et al., 2016; Hasanoglu Erbasar & Alpaslan, 2017; Husson et al., 2017; Lin et al., 2018; Montero & Gomez-Polo, 2017). Škála *Neuroticismus* v NEO-FFI v provedené validizační studii s inventářem MOP silně korelovala ($r=-0.6$; $p<0.001$) se škálou *Obezřetnost–Sebevědomí*, tato korelace tedy naznačuje, že škála *Obezřetnost* by mohla odpovídat uváděnému osobnostnímu rysu *Neuroticismus*.

Dotazník zvládnání zátěže je rovněž odlišný od konstrukce jiných psychodiagnostických nástrojů využívaných ostatními výzkumníky, kteří možná mohou konkrétní škály řadit do jiného typu copingového mechanismu. Mohlo by se jednat např. o škálu *Sebereflexe*, která je dotazníkem DZZ identifikována jako na problém zaměřená, nicméně v jiném pojetí by tato škála mohla být spíše součástí strategií zaměřených na emoce. Konkrétním příkladem by pak mohla být i škála *Sebekontrola*, dotazníkem DZZ řazena do obou kategorií. V dotazníku Brief Cope Inventory, který byl v některých citovaných studiích použit, by se však škála *Sebekontrola* mohla ztotožňovat s tzv. *Restraint Coping* škálou, která je však výhradně řazena do kategorie na problém orientovaných strategií. Druhým příkladem může být i škála *Sdílení*, která se v rámci DZZ řadí rovněž jak do kategorie na emoce, tak na problém orientovaných copingových strategií. V dotazníku Brief Cope

Inventory by tato škála odpovídala škále „*Seeking of Emotional Social Support*“ – zde se však řadí pouze do emočně orientovaných. Jak však bylo uvedeno, tyto dvě škály dotazníku DZZ dosahují vysokých hodnot Cronbachova alfa (0,97) svědčících o vysoké konzistenci těchto škál. Jistou limitací výzkumu mohou být i samotné škály (resp. copingové strategie) Dotazníku zvládání zátěže, které byly definovány jen stručně a „zhuštěně“, v důsledku čehož tedy nebyla umožněna hlubší analýza. Stejně tak by bylo vhodné ověřit jejich kategorizaci do skupin zaměřených na duševní pohodu a na řešení problému. Ideálním rozšířením práce by byla i faktorová analýza jednotlivých položek dotazníku a stanovení faktorů, k čemuž vzhledem ke kapacitě práce nedošlo.

Klíčové je však uvést současně to, že využití jiných metod by zcela jistě neumožnilo získání tak velkého výběrového souboru, a to zejména vzhledem k časové náročnosti vyplnění jednotlivých metod, a tedy i nižší motivaci manažerů vyplnit dobrovolně rovnou dva dotazníky, a dále také kvůli nemožnosti oslovit takové množství vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň po vlastní ose.

Určitým limitem empirické části práce je i nemožnost zmapovat konkrétní stresové faktory mužů a žen ve vedoucích pozicích. Snowden (2005) upozorňuje na důležitost zohledňování kontextu zátěžové situace, což při individuálním vyplnění dotazníku nebylo možné. O to více by bylo vhodné rozšířit dále výzkum o kvalitativní část a pokusit se zmapovat specifické stresové faktory vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň v České republice.

Drobným nedostatkem práce je i určitá nevyváženost, co se týče užívání pojmů pracovník/pracovnice, zaměstnanec/zaměstnankyně, manažer/manažerka apod. Práce se snaží dodržet principy genderově korektního vyjadřování, nicméně časté užívání obou variant by narušovalo plynulost a srozumitelnost textu. Z tohoto důvodu proto nejsou využívány vždy oba tvary a již v úvodu na tuto skutečnost práce upozorňuje. Ústav pro jazyk český navíc uvádí, že z gramatického hlediska ani není zapotřebí vytvářet vždy tyto dvojice. Pakliže je genderová platnost zjevná, je dokonce pro nekomplikovanost daného textu doporučeno používat pouze tvar rodu mužského, díky čemuž je text i snáze srozumitelný. V takovém případě není text z jazykového hlediska vnímán jako genderově nekorektní (*Internetová jazyková příručka*, b.r.).

Podněty a možnosti pro návazný či rozšiřující výzkum v této oblasti

Jak bylo uvedeno v kapitole *Etika výzkumu*, výzkumný soubor obsahoval čistě pracující populaci s tím, že zde nebylo rozlišeno, zda se jedná o vedoucí pozice či nikoliv. Pro získání dat týkajících se výhradně zaměstnanců na vedoucích pozicích byly v procesu „očišťování dat“ vyfiltrováni pouze vedoucí zaměstnanci/zaměstnankyně a s ostatními daty nesplňujícími toto kritérium se již dále nepracovalo. Bylo by proto tedy jistě zajímavé v další analýze využít i tato data k porovnání případných rozdílů/shod mezi muži a ženami na vedoucích pozicích a mezi muži a ženami, kteří naopak vedoucí pozice nezastávají. Jak již bylo uvedeno, velmi vhodné by bylo rovněž zohlednit i případnou souvislost strategií zvládnutí zátěže, genderu, osobnostních rysů i s dalšími osobnostními a sociodemografickými charakteristikami vedoucích pracovníků.

Jako jeden z limitů práce bylo zmíněno nedostatečné rozebrání vybraných copingových strategií. Bylo by proto vhodné případně rozšířit provedený výzkum i o kvalitativní část – sestávající z individuálních rozhovorů či focus groups – umožňující dále zmapovat důvody (ne)využívání konkrétních copingových strategií a rovněž zjistit i případné využívání strategií jiných. Rozšíření o kvalitativní část by rovněž mohlo přinést lepší poznání charakteristických stresorů vyplývajících z pracovní náplně vedoucích pracovníků a rovněž by mohlo vést k většímu zaměření se na důležitost genderových rolí u vedoucích zaměstnanců.

Budoucí výzkum by se rovněž mohl zaměřit na přínosy či naopak úskalí zastávaných strategií zvládnutí pro muže a ženy ve vedoucích pozicích potýkajících se se zátěžovými situacemi. To by konkrétně znamenalo například objasnit podmínky, za kterých konkrétní copingové strategie slouží jako „zdroje“, či za kterých představují naopak spíše riziko. Stejně tak by se budoucí výzkum mohl pokusit více zmapovat, jak se osobnostní rysy podílejí již na samotném vnímání a prožívání stresorů a zda odlišné vnímání stresorů vede i k využívání jiných strategií zvládnutí zátěže. Velmi zajímavé by také mohlo být více analyzovat konstrukt genderu a sociálních rolí a pokusit se zjistit, jaká očekávání jsou v české společnosti spojována s výkonem vedoucích pozic, pokud se jedná o ženy či pokud se jedná o muže. Jak totiž bylo zmíněno v literárně přehledové části, tato očekávání se do značné míry lišila právě na základě toho, ve které kultuře či zemi byla studie prováděna.

Možnosti uplatnění a aplikace výsledků

Provedená studie je na poli České republiky inovativní, a to především proto, že zde doposud oblast zvládání zátěže u vedoucích pracovníků nebyla detailněji analyzována. Získané výsledky proto přispívají k nejednoznačnostem spojeným s touto problematikou. Dále by rovněž výsledky mohly vést k návazné cílené práci s vedoucími pracovníky a pracovníci například ve formě koučování, vytváření vzdělávacích kurzů a webinářů, rozvojových programů na míru, mentoringu apod. Identifikace konkrétních stresorů by rovněž mohla pomoci pro všeobecnou informovanost, kdy tlak a nároky, které jsou na vedoucí zaměstnance vyvíjeny, nejsou mnohdy společnostmi tolik reflektovány. Porozumění těmto stresorům může umožnit vyvíjet specifické inovativní pracovní postupy a zajistit tak podmínky pro vyšší diverzitu a flexibilitu pracovního procesu, a to i s ohledem na individuální preference vyplývající z osobnostního nastavení.

Závěr

Cílem rigorózní práce *Copingové strategie u vedoucích zaměstnanců z perspektivy genderu a osobnosti* bylo nejprve zmapovat stresové faktory, se kterými se jak muži, tak ženy ve vedoucích pozicích musí potýkat, a dále zjistit, zda mezi muži a ženami na vedoucích pozicích v České republice je, či naopak není určitý rozdíl ve vnímaných stresorech a ve využívání copingových strategií (a uvést případné rozdíly). Dalším cílem bylo rovněž s využitím korelační studie a následně pomocí regresních modelů vysvětlit, zda a do jaké míry osobnostní rysy vysvětlují využívání vybraných copingových strategií.

V literárně přehledové části byly nejprve detailněji definovány a specifikovány charakteristiky pojící se s vedoucími pozicemi. V této části tak byly více rozebrány požadavky pojící se s výkonem vedoucí pozice a specifické nároky, které jsou na vedoucí zaměstnance kladeny. Další kapitola detailněji rozebírala konkrétní stresové faktory, a to i s přihlédnutím k odlišnostem mezi muži a ženami. Následující kapitola se pak následně zabývala odlišnostmi ve vnímání a prožívání uváděných stresových faktorů s ohledem na vybrané osobnostní charakteristiky. Závěrečná kapitola literárně přehledové části rozebírala copingové strategie, kterými se vedoucí zaměstnanci snaží zvládat vnímané stresory – nejprve s přihlédnutím k případným rozdílům mezi muži a ženami, poté i s přihlédnutím k osobnostním charakteristikám.

Výzkumná část mapovala nejprve vybrané copingové strategie s využitím Dotazníku zvládání zátěže u vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň v České republice. Tato část přinesla zjištění, že mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích skutečně je signifikantní rozdíl ve využívání strategií zvládání. Prvním konkrétnějším zjištěním výzkumné části práce tak bylo, že muži ve vedoucích pozicích oproti ženám využívají výrazně více strategie zaměřené na řešení problému, přičemž toto zjištění je v souladu se závěry učiněnými jinými studiemi v literárně přehledové části. Nejčastěji uváděnou copingovou strategií mužů byla *Kontrola situace*, *Pozitivní přístup* a *Sebekontrola*. Další výrazné rozdíly pak byly odhaleny ve využívání copingových strategií *Sebekontrola* (výrazně častěji využívaná muži) a dále pak u strategií *Sdílení*, *Vina vně*, *Odreagování*, *Vyhnutí se*, *Smíření se* a *Sebereflexe*, u kterých to byly naopak ženy dosahující oproti mužům vyšších hodnot. Ženy na vedoucích pozicích jako nejčastěji využívané copingové strategie uváděly strategie *Kontrola situace*, *Pozitivní přístup* a dále *Sebereflexe* spolu se strategií *Odreagování se*. Získané výsledky do

určité míry korespondují s poznatky uváděnými v literárně přehledové části, některé studie však mezi muži a ženami neuvádí rozdíly žádné.

Druhá část výzkumné části souvisela již s osobnostními rysy zjišťovanými s využitím Multifaktorového osobnostního profilu. V rámci korelační matice byl objeven nejsilnější signifikantní vztah mezi škálami „*Obezřetnost–Sebevědomí*“ a „*Strategie vedoucí k duševní pohodě*“, dále pak mezi škálami „*Obezřetnost–Sebevědomí*“ a „*Pozitivní přístup*“, přičemž u žen byla tato korelace ještě silnější. Co se týče rozdílů v korelačních maticích mezi muži a ženami, byly objeveny mezi některými škálami rozdíly ve velikosti koeficientu korelace, např. korelace mezi škálami „*Spolupráce–Průbojnost*“ a copingovou strategií „*Vyhnutí se*“ u žen nebyla oproti mužům tak silná, stejně tak škály „*Cítění–Myšlení*“ a „*Přizpůsobivost–Samostatnost*“ korelovaly negativně se škálou „*Vyhnutí se*“ a tato korelace byla silnější u mužů.

V závěru empirické části byly sestaveny dva regresní modely, přičemž v prvním modelu byla závisle proměnná škála „*strategie vedoucí k duševní pohodě*“ – signifikantními prediktory byly škály *Cítění–Myšlení* a *Obezřetnost–Sebevědomí*, které spolu s faktorem *Pohlaví* vysvětlují společně 17,6 %. Ve druhém modelu pak byla závisle proměnnou škála „*strategie vedoucí k řešení situace*“ a signifikantními prediktory zde byly škály *Introverze–Extraverze*, *Stabilita–Aktivita*, *Cítění–Myšlení*, *Spolupráce–Průbojnost*, *Uzavírání–Otevírání*, které spolu s faktorem *Pohlaví* vysvětlují společně 12,4 %.

Tato práce otevírá množství podnětů k zamyšlení se, jak by se dala vylepšit úroveň podmínek k výkonu vedoucí práce a pokusit se tak o snížení či odstranění prožívané zátěže. Svými zjištěními poukazuje na to, že je nezbytné při práci s vedoucími zaměstnanci a zaměstnankyněmi z hlediska prožívání a zvládnání zátěže zohledňovat množství faktorů a přistupovat k jejich potřebám individuálně. Přestože je prožívání a zvládnání stresu komplexní problematikou ovlivněnou mnoha faktory, je zřejmé, že pohlaví i osobnostní rysy by měly být zohledňovány např. při volbě podpůrných či rozvojových nástrojů. Tato práce současně svými výsledky přispívá k nejednoznačnostem a nedostatkům informací ve zkoumané problematice a současně také apeluje na to, aby tyto rozdíly nebyly přecházeny a potřeby vedoucích zaměstnanců i zaměstnankyň byly zohledňovány.

Seznam použité literatury

- Afshar, H., Roohafza, H. R., Keshteli, A. H., Mazaheri, M., Feizi, A., & Adibi, P. (2015). The association of personality traits and coping styles according to stress level. *Journal of research in medical sciences: the official journal of Isfahan University of Medical Sciences*, 20(4), 353–358.
- Allen, T. (2001). Family supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practice: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
- Anshel, M. H., Sutarso, T., & Jubenville, C. (2009). Racial and gender differences on sources of acute stress and coping style among competitive athletes. *The Journal of Social Psychology*, 149, 159–177.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international*, 11(1), 11–18.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ayers, T. S., Sandler, I. N., West, G. W., Roosa, M. W. (1996). A dispositional and situational assessment of children's coping: Testing alternative models of coping. *Journal of Personality*, 64(4), 923–958.
- Balapour, A., Nikkhah, H. R., & Sabherwal, R. (2020). Mobile application security: Role of perceived privacy as the predictor of security perceptions. *International Journal of Information Management*, 52, 102063.
- Barlette, Y., Jaouen, A., & Bailleterie, P. (2021). Bring Your Own Device (BYOD) as reversed IT adoption: Insights into managers' coping strategies. *International journal of information management*, 56, 102212.
- Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2002). Full-time and reduced-hours work schedules and marital quality: A study of female physicians with young children. *Work and Occupations*, 29(3), 364–379.
- Barrett, G. V., Miguel, R. F., Hurd, J. M., Lueke, S. B., & Tan, J. A. (2003). Practical Issues in the Use of Personality Tests in Police Selection. *Public Personnel Management*, 32(4), 497–517.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?

International Journal of Selection and Assessment, 9(1–2), 9–30. doi:10.1111/1468-2389.00160

- Bartley, S. J., Blanton, P. W., & Gilliard, J. L. (2005). Husbands and wives in dual-earner marriages: Decision-making, gender role attitudes, division of household labor, and equity. *Marriage & Family Review*, 37(4), 69–94.
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237–259. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bell, S., & Lee, C. (2002). Development of the Perceived Stress Questionnaire for Young Women. *Psychology. Health & Medicine*, 7(2), 189–201.
- Bernard, P. (2009). *The Stressors and Coping Strategies of Women in Leadership Positions* [Doctor of Philosophy, Andrews University]. Dostupné z: <https://doi.org/10.32597/dissertations/225>
- Bernardi, R. A. (2011). The relationships among locus of control, perceptions of stress and performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 13(4), 1–8.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725.
- Bird, G. W., & Schnurmann-Crook, A. S. (2005). Professional identity and coping behaviors in dual-career couples. *Family Relations*, 54(1), 145–160.
- Birknerová, Z. (2011). Mental stress in social work environment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 84–89.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management science*, 55(2), 165-180.
- Booyesen, L. A. E., & Nkomo, S. M. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics. *Gender in Management*, 25, 285–300.
- Bosch, N., Deelen, A., & Euwals, R. (2010). Is part-time employment here to stay? Working hours Dutch women over successive generations. *Labour*, 24(1), 35–54.
- Bowes, J. M. (2005). Emphasizing the family in work-family research: A review of current research and recommendations for future directions. In Poelmans, S.A.Y. (Ed) *Work and Family: An International Research Perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Brougham, R. R., Zail, C. M., Mendoza, C. M., & Miller, J. R. (2009). Stress, Sex Differences, and Coping Strategies Among College Students. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 28(2), 85.
- Busse, R., & Poell, N. (2020). Sex Role Stereotyping Revisited – The Case of German Future Managers. *Women's Studies*, 49(2), 180–204.
- Busse, R. (2020). Rethinking femininity in organisations: Experimental insights into team composition. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 866–879.
- Caleo, S., & Heilman, M. E. (2013). Gender stereotypes and their implications for women's career progress. In S. Vinnicombe, R. J. Burke, S. Blake-Beard & L. L. More (Eds.), *Handbook of research on promoting women's careers* (pp. 143–161). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual review of psychology*, 61, 679–704.
- Coyne, I., & Bartram, D. (2000). Personnel managers' perceptions of dishonesty in the workplace. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 38–45.
- Cruz, A. Jara, M., & Rivera, D. (2010). Estrategias de afrontamiento utilizadas por personas adultas mayores con trastornos depresivos [Coping strategies used by older adults with depressive disorders]. *Anales de Gerontología*, 6, 31–49.
- Daughtry, D., & Paulk, D. (2006). Gender differences in depression-related coping patterns. *Counseling and Clinical Psychology Journal*, 3, 47–59.
- De Ridder, D., & Kerssens, J. (2003). Owing to the force of circumstances? The impact of situational features and personal characteristics on coping patterns across situations. *Psychology and Health*, 18(2), 217–236.
- De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. sage.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59, 815–846.
- Dumitru, V. M., & Cozman, D. (2012). The relationship between stress and personality factors. *Human and Veterinary Medicine*, 4(1), 34–39.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1–12.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eaton, R., & Bradley, G. (2008). The Role of Gender and Negative Affectivity in Stressor Appraisal and Coping Selection. *International Journal of Stress Management*, 15, 94–115.

- Ebata, A. T., & Moos, R. H. (1994). Personal, situational, and contextual correlates of coping in adolescence. *Journal of research on Adolescence*, 4(1), 99-125.
- Erdmann, G., & Janke, W. (2008). *Stressverarbeitungsfragebogen*. Hogrefe.
- Ezzedeen, S. R., & Ritchey, K. G. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management*, 24(6), 388–411.
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. *Women in Management Review*, 18(1–2), 77–87.
- Fielden, S. L., & Davidson, M. J. (2001). Stress and the woman manager. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 109–129). London, England: Whurr Publishers, Ltd. [SEP]
- Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, stress, and coping*, 21(1), 3–14.
- Fornes-Vives, J., Garcia-Banda, G., Frias-Navarro, D., & Rosales-Viladrich, G. (2016). Coping, stress, and personality in Spanish nursing students: A longitudinal study. *Nurse education today*, 36, 318–323.
- Frankovský, M., Ištvaníková, L., & Štefko, R. (2009). Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social contexts. *Studia psychologica*. 51, 231–236.
- Garnefski, N., Teerds, J., Kraaij, J., Legerstee, J., & Van den Kommer, T. (2003). Cognitive emotion regulation strategies and depressive symptoms: Differences between males and females. *Personality and Individual Differences Volume*, 36, 267–276.
- Gianakos, I. (2000). Gender roles and coping with work stress. *Sex Roles*, 42, 211–223.
- Gianakos, I. (2002). Predictors of coping with work stress: The influences of sex, gender roles, social desirability, and locus of control. *Sex Roles*, 46, 149–158. [SEP]
- Gonçalves, G., Sousa, C., Santos, J., Silva, T., & Korabik, K. (2018). Portuguese mothers and fathers share similar levels of work-family guilt according to a newly validated measure. *Sex Roles*, 78(3–4), 194–207.
- Grady, G., & McCarthy, A. M. (2008) Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599–622.
- Graeber, D., & Wengrow, D. (2018). How to change the course of human history. *Eurozine*. Dostupné z: <https://www.eurozine.com/change-course-human-history>
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2006). Occupational stress, coping and strain: The combined/interactive effect of the Big Five traits. *Personality and individual differences*, 41(4), 719-732.

- Greener, R. (2020). *Stop testing for normality*. Dostupné z: <https://towardsdatascience.com/stop-testing-for-normality-dba96bb73f90>
- Gupta, V. K., Han, S., Mortal, S. C., Silveri, S. D., & Turban, D. B. (2018). Do women CEOs face greater threat of shareholder activism compared to male CEOs? A role congruity perspective. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 228.
- Gyllensten, S., & Palmer, V. (2011). *Health and Safety Executive: Health and Safety Statistics Highlights*. Dostupné z: www.hse.gov.uk/statistics/overall/hss0102pdf,2001/2002.
- Haque, A. U., & Aston, J. (2016). A Relationship between Occupational Stress and Organisational Commitment of I.T Sector's Employees in Contrasting Economies. *Polish Journal of Management Studies, 14*(1), 95–105.
- Haque, A., Aston, J., & Kozlovski, E. (2018). The impact of Stressors on organizational commitment of managerial and non-managerial personnel in contrasting economies: Evidences from Canada and Pakistan. *International Journal of Business, 23*(2), 166–182.
- Hasanoglu Erbasar, G. N., & Alpaslan, C. (2019). Influence of coping strategies on oral health-related quality of life in patients with myalgia. *CRANIO®*, 37(2), 94–100.
- Haybatollahi, M., & Gyekye, S. A. (2014). The moderating effects of locus of control and job level on the relationship between workload and coping behaviour among nurses. *Journal of nursing management, 22*(6), 811–821.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*, 657–674.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Lyons, S. T. (2010). Coping with overload and stress: Men and women in dual-earner families. *Journal of Marriage and Family, 72*(4), 847–859.
- Hošek, V. (2001). *Psychologie odolnosti*. Karolinum.
- Howerton, A., & Van Gundy, K. (2009). Sex differences in coping styles and implications for depressed mood. *International Journal of Stress Management, 16*(4), 333–350.
- Huang, L., Lei, W., Xu, F., Liu, H., & Yu, L. (2020). Emotional responses and coping strategies in nurses and nursing students during Covid-19 outbreak: A comparative study. *PloS one, 15*(8), e0237303.
- Hulín, M. & Lisá, E. (2009). Some situational and personality determinants of coping among managers. *Studia Psychologica, 51*(2), 215–229.
- Husson, O., Zebrack, B., Block, R., Embry, L., Aguilar, C., Hayes-Lattin, B., & Cole, S. (2017). Personality traits and health-related quality of life among adolescent and young adult cancer patients: the role of psychological distress. *Journal of adolescent and young adult oncology, 6*(2), 358–362.

- Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 265.
- Internetová jazyková příručka: Lomítko. (b.r.). Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=167>
- Iwasaki, Y., MacKay, K. J., & Ristock, J. (2004). Gender-Based Analyses of Stress Among Professional Managers: An Exploratory Qualitative Study. *International Journal of Stress Management, 11*(1), 56.
- Jenkins, D., & Palmer, S. (2004). Job stress in national health service managers: a qualitative exploration of the stressor – strain – health relationship. The ‚fit‘ and ‚unfit‘ manager. *International Journal of Health Promotion and Education, 42*(2), 48–63.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality, 72*, 1301–1334. doi: 10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*, 39–60.
- Kang, H. L., & Lee, J. R. (2012). The relation between MBTI personality types and stress, resilience, school adaptation of nursing students. *The Journal of Korean Society for School & Community Health Education, 13*(3), 1–12.
- Kaulio, M. A., & Uppvall, L. (2009). Critical incidents in R&D alliances: Uncovering leadership roles. *European Management Review, 6*(3), 195–205.
- Kinman, G. (2008). Work stressors, health and sense of coherence in UK academic employees. *Educational Psychology, 28*(7), 823–835.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology, 42*(1), 168.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*, 616–642.
- Krajewski, H. T., & Goffin, R. D. (2005). Predicting occupational coping responses: The interactive effect of gender and work stressors context. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 44–53.
- Kretová-Lisá, E., & Budaiova, V. (2007). Burnout syndrome in social workers and their notions about prevention and intervention. *Studia psychologica, 49*(3), 233.
- Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. Portál.

- Kumasey, S. A., Delle, E., & Ofei, B. S. (2014). Occupational Stress and Organisational Commitment: Does Sex and Managerial Status Matter? *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4, 173–182.
- Kusterer, H. L., Lindholm, T., & Montgomery, H. (2013). Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 561–579.
- Laerd Statistics. (n.d.) *One-way MANOVA in SPSS Statistics—Step-by-step procedure with screenshots*. Dostupné z: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/one-way-manova-using-spss-statistics.php>
- Lajčin, D., Frankovský, M., & Štefko, R. (2012). Možnosti predikcie správania manažérov pri zvládaní náročných situácií v manažérskej práci. *Ekonomický časopis (Journal of Economics)*, 8(60), 835–853.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer publishing company.
- Leandro, P. G., & Castillo, M. D. (2010). Coping with stress and its relationship with personality dimensions, anxiety, and depression. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1562–1573.
- Lee, Y., & Larsen, K. R. (2009). Threat or coping appraisal: determinants of SMB executives' decision to adopt anti-malware software. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 177–187.
- Li, C. E., DiGiuseppe, R., & Froh, J. (2006). The roles of sex, gender, and coping in adolescent depression. *Adolescence*, 41, 409–415.
- Liang, C., Alvarez, A. V., Juang, L. P., & Liang, M. X. (2009). The role of coping in the relationship between perceived racism and racism-related stress for Asian Americans: Gender differences. *Asian American Journal of Psychology*, 5(1), 56–69.
- Lin, F., Ye, Y., Ye, S., Wang, L., Du, W., Yao, L., & Guo, J. (2018). Effect of personality on oral health-related quality of life in undergraduates. *The Angle orthodontist*, 88(2), 215–220.
- Liu, S., Lithopoulos, A., Zhang, C. Q., Garcia-Barrera, M. A., & Rhodes, R. E. (2021). Personality and perceived stress during COVID-19 pandemic: Testing the mediating role of perceived threat and efficacy. *Personality and Individual Differences*, 168, 110351.
- Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *Journal of Positive Psychology*, 1, 160–168. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/17439760600619609>
- Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., & Gordon J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, 22(2), 86–111.

- Martínez, I. M., Meneghel, I., & Penalver, J. (2019). Does Gender Affect Coping Strategies Leading to Well-being and Improved Academic Performance? *Revista de Psicodidáctica*, 24(2), 111–119.
- Mateiciuc, A. (2008). *Personální management (pro krizové manažery)*. Dostupné z: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>
- Mayer, C. H., Wegerle, C., & Oosthuizen, R. M. (2021). The Impact of the Fourth Industrial Revolution on Managers' Sense of Coherence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3857.
- Meloun, M., Militký, J., & Hill, M. (2012). *Statistická analýza vícerozměrných dat v příkladech*. Academia.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Michael, G., Anastasios, S., Helen, K., Catherine, K., & Christine, K. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education, and marital status. *Stress and Health*, 25(5) 397–404.
- Miryala, R. K. (2015). *Trends, challenges & innovations in management*. Zenon Academic Publishing.
- Mitchell, C. W. (2006). Relationships Between MBTI® Personality Types and Coping Styles: A Pilot Study. *Journal of Psychological Type*.
- Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portugal: Estruturas e representações [A diagnosis of gender inequality in a municipality in Portugal: Structures and representations]. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 423–446.
- Montero, J., & Gómez-Polo, C. (2017). Association Between Personality Traits and Oral Health-Related Quality of Life: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Prosthodontics*, 30(5).
- Munawar, K., & Choudhry, F. R. (2021). Exploring stress coping strategies of frontline emergency health workers dealing Covid-19 in Pakistan: A qualitative inquiry. *American journal of infection control*, 49(3), 286–292.
- Nair, S. L. S., Aston, J., & Kozlovski, E. (2017). How 'Organizational factors' outclass 'Personal factors' in Retaining Female Employees in Indian IT SMEs. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 2(1), 22–36.
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2018). *Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners*. Foxcroft.

- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2002). *Gender, work stress, and health*. American Psychological Association.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Locus of control and organizational embeddedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 173–190.
- Nováková, M. (2021). *Stres a copingové strategie u pracovníků na vedoucích pozicích z perspektivy genderu*. [Diplomová práce, Karlova Univerzita]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/128134>
- Palus, S. R., Fang, S. R. S., & Prawitz, A. D. (2012). Forward, together forward: Coping strategies of students following the 2008 mass shootings at Northern Illinois University. *Traumatology*, 18(4), 13–26.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada.
- Pereira-Morales, A. J., Adan, A., Lopez-Leon, S., & Forero, D. A. (2018). Personality traits and health-related quality of life: the mediator role of coping strategies and psychological distress. *Annals of general psychiatry*, 17(1), 1–9.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Grada.
- Pocnet, C., Dupuis, M., Congard, A., & Jopp, D. (2017). Personality and its links to quality of life: Mediating effects of emotion regulation and self-efficacy beliefs. *Motivation and Emotion*, 41(2), 196–208.
- Pocock, B., Skinner, N., & Williams, P. (2007). Work, Life and Time. The Australian Work and Life Index. *Centre for Work & Life, Hawke Research Institute: University of South Australia*.
- Pracovní stres a zdraví*. (2016). Dostupné z: <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-396369>
- Prukner, V., & Novák, J. (2019). *Základy managementu*. Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci.
- Pustina, J., Máchová, L., Daňková, B., & Sedloň, T. (2016). Psychometrické charakteristiky revidovaného Dotazníku zvládnání zátěže. *TESTFÓRUM*, 5(8), 6–18.
- Rabušic, L., Mareš, P., & Soukup, P. (2019). *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS) (2., přepracované vydání)*. Masarykova univerzita.
- Rahman, R. A., Mustaffa, W. S. W., Rhouse, S. M., & Ab Wahid, H. (2016). Work Challenges and coping strategies of professional and managerial dual-career couples in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 256–271.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour: And companion website access card* (New European ed.). Financial Times Prentice Hall.

- Rochon, J., Gondan, M., & Kieser, M. (2012). To test or not to test: Preliminary assessment of normality when comparing two independent samples. *BMC Medical Research Methodology*, *12*(1), 81.
- Roohafza, H., Feizi, A., Afshar, H., Mazaheri, M., Behnamfar, O., Hassanzadeh-Keshteli, A., & Adibi, P. (2016). Path analysis of relationship among personality, perceived stress, coping, social support, and psychological outcomes. *World Journal of Psychiatry*, *6*(2), 248.
- Sackey, J., & Sanda, M. A. (2011). Sustainance of Human Capital: Social Support as a Managerial Stress Reliever for Women in Developing Economies. *Research and Practice in Human Resource Management*, *19*(2), 1–23.
- Sam, T. L., & Eam, L. H. (2003). The effectiveness of work stress coping strategies: An analysis of probit model. *Malaysian Management Journal*, *7*(1), 63–88.
- Szesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, *49*, 353–363.
- Shao, X., Siponen, M., & Liu, F. (2020). Shall we follow? Impact of reputation concern on information security managers' investment decisions. *Computers & Security*, *97*, 101961.
- Sharplin, E., O'Neill, M., & Chapman, A. (2011). Coping strategies for adaptation to new teacher appointments: Intervention for retention. *Teaching and Teacher Education*, *27*(1), 136–146.
- Shek, D. T. L. (2005). A longitudinal study of perceived family functioning and adolescent adjustment in Chinese adolescents with economic disadvantage. *Journal of Family Issues*, *26*(4), 518–543.
- Shin, S. -yeoun, Lee, H. -jin, & Lee, Y. -jong. (2019). A Study on Personality types of University Students and Parent-Adolescent Communication, Daily Stress and Stress Coping Strategies. *Research journal of pharmacy and technology*, *12*(4), 1793–1798. <https://doi.org/10.5958/0974-360X.2019.00299.3>
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*, 675–688.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, *22*, 6–18.
- Schreiber, V. (2004). Současný pohled na stres a endokrinní odpověď. *Interní medicína pro praxi*, *6*(3), 111–114.
- Schuetz, S. W., Lowry, B. P., Pienta, D. A., & Thatcher, J. (2020). The effectiveness of abstract versus concrete fear appeals in information security. *Journal of Management Information Systems*, *37*(3), 723–757.

- Sica, C., Latzman, R. D., Caudek, C., Cerea, S., Colpizzi, I., Caruso, M., ... & Bottesi, G. (2021). Facing distress in Coronavirus era: The role of maladaptive personality traits and coping strategies. *Personality and Individual Differences*, 177, 110833.
- Snowden, D. (2005). Strategy in the context of uncertainty. *Handbook of Business strategy*.
- Somerfield, M. R., & McCrae, R. R. (2000). Stress and coping research: Methodological challenges, theoretical advances, and clinical applications. *American Psychologist*, 55(6), 620–625.
- Sousa, C., Kuschel, K., Brito, A., & Gonçalves, G. (2018). Work-oriented men and women: Similar levels of work-family conflict and guilt yet different coping strategies. *Psychological Thought*, 11(2), 195–211.
- Stock, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada.
- Suraj-Narayan, G. (2005). Women in management and occupational stress. *Agenda*, 19(65), 83–94.
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. (2020). COVID stress syndrome: Concept, structure, and correlates. *Depression and anxiety*, 37(8), 706–714.
- TCC online. (n.d.). *Dotazník zvládání zátěže*. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-dotaznik-zvladani-zateze/>
- TCC online. (n.d.). *Multifaktorový osobnostní profil*. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-osobnostni-profil/>
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada.
- Vance, A., Siponen, M., & Pahnla, S. (2012). Motivating IS security compliance: insights from habit and protection motivation theory. *Information & Management*, 49(3-4), 190–198.
- Vodáček, L. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press.
- Vrajík, M. (2017). Specifika postavení vedoucích zaměstnanců. *Daňová a hospodářská kartotéka*, 14–15, 61–67.
- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager – A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46, 385–391.
- Wu, T. J., Tsai, H. T., & Yeh, S. P. (2014). The role of manager's locus of control between perceived guanxi and leadership behavior in family business. *Revista Internacional de Sociologia*, 72(2), 87–104.

Yang, X., Wang, T., & Jin, K. (2007). The Big Five Personality Dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1–25.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. (2006). Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zamir, S., Shahzad, S., Badshah, S. N., & Mohammad, N. D. (2012). Gender Based Analysis of Myers-Briggs Personality Profiles and Stress Coping Styles of Academic Managers Occupational Stress. *International Journal of Asian Social Science, 2*(6), 965–971.

Zellars, K. L., Liu, Y., Bratton, V., Brymer, R., & Perrewé, P. L. (2004). An examination of the dysfunctional consequences of organizational injustice and escapist coping. *Journal of Managerial Issues, 528–544*.

Seznam grafů

Graf 1: Grafické zobrazení vybraných demografických charakteristik výběrového souboru	80
Graf 2: Q-Q Plot Assessing Multivariate Normality	86
Graf 3: Estimated Marginal Means – první regresní model	96
Graf 3: Estimated Marginal Means – druhý regresní model	100

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad grafického zobrazení jednotlivých copingových strategií v DZZ (TCC online, n.d., dostupné z: https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-dotaznik-zvladani-zateze/).....	56
Obrázek 2: Příklad grafického zobrazení dvou nadřazených škál dotazníku DZZ (TCC online, n.d., dostupné z: https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-dotaznik-zvladani-zateze/).....	58
Obrázek 3: Porovnání průměrů škál MOP dle pohlaví	85

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění copingových strategií dle Ayerse a kolektivu (1996)	37
Tabulka 2: Vypočítané hodnoty popularity položek	59
Tabulka 3: Korelace položek dotazníku s HS	60
Tabulka 4: Hodnoty reliability jednotlivých škál dotazníku DZZ	61
Tabulka 5: Hodnoty Cronbachova alfa pro nadřazené škály dotazníku DZZ	61
Tabulka 6: Vypočítané hodnoty popularity položek	65
Tabulka 7: Korelace položek dotazníku s HS	66
Tabulka 8: Hodnoty Cronbachova alfa jednotlivých škál dotazníku MOP	67
Tabulka 9: Hodnoty split-half reliability jednotlivých škál dotazníku MOP	67
Tabulka 10: Validizační studie MOP a NEO-FFI	68
Tabulka 11: Demografické charakteristiky výzkumného souboru	79
Tabulka 12: Demografické charakteristiky výzkumného souboru II	80
Tabulka 13: Deskriptivní charakteristiky výzkumného souboru – copingové strategie	82
Tabulka 14: Deskriptivní charakteristiky výzkumného souboru – osobnostní rysy	83
Tabulka 15: Výsledky One-Way Anova	84
Tabulka 16: Výsledky Shapiro-Wilkova testu	85
Tabulka 17: Box's Homogeneity of Covariance Matrices Test	86
Tabulka 18: Correlation Matrix	87
Tabulka 19: Výsledky MANOVA ze statistického programu Jamovi	88
Tabulka 20: Výsledky univariačních testů ze statistického programu Jamovi	89
Tabulka 21: Korelační matice – všichni respondenti	90
Tabulka 22: Korelační matice – ženy	91
Tabulka 23: Korelační matice – muži	91
Tabulka 24: Ověření multikolinearity	93
Tabulka 25: Hodnoty prvního regresního modelu	94
Tabulka 26: Porovnání modelů	95
Tabulka 27: Hodnoty prvního regresního modelu	97
Tabulka 28: Jednotlivé koeficienty modelu – strategie vedoucí k řešení	97
Tabulka 29: Porovnání modelů	98
Tabulka 30: Jednotlivé koeficienty modelu – celkové strategie vedoucí k řešení	98
Tabulka 31: Porovnání modelů a jednotlivé koeficienty výsledného modelu	99

Tabulka 32: Deskriptivní charakteristiky – strategie vedoucí k duševní pohodě a k řešení situace	101
Tabulka 33: Výsledky T-testů	101

Seznam zkratek

APA	American Psychological Association
BYOD	Bring Your Own Device
DZZ	Dotazník zvládání zátěže
EU	Evropská unie
LOC	Locus of control
MOP	Multifaktorový osobnostní profil
SOC	Sense of coherence
TA ČR	Technologická agentura České republiky