

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce



Bc. Michaela Mandousová

**Vliv týmové autonomie, reflexe a participace na duševní  
zdraví zaměstnanců**

**The impact of team autonomy, reflexivity and  
participation on employees' mental health**

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ivana Šípová, Ph.D.

2024

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Mgr. Bc. Ivaně Šípové Ph.D. za její rady a vedení. Dále děkuji své rodině za neustálou podporu, kterou mi poskytovala nejen při psaní této práce.

## **Prohlášení**

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

---

Bc. Michaela Mandousová

V ..... dne .....

## **Abstrakt**

Duševní zdraví je v kontextu pracovního prostředí důležitým tématem. Proto se diplomová práce zabývá vlivem vybraných týmových faktorů, týmové autonomie, reflexivity a participace na duševní zdraví zaměstnanců.

Teoretická část se věnuje tématu duševního zdraví, JD-R modelu, burnout syndromu, engagementu a týmovým faktorům se zaměřením na autonomii, reflexivitu a participaci.

Empirická část si klade za cíl ověřit, zda jsou týmová autonomie, reflexivita a participace společně s hodnotou burnout syndromu či pracovním engagementem signifikantními prediktory burnout syndromu a engagementu měřených s ročním odstupem. Data použitá pro ověření stanovených hypotéz byla získána v rámci mezinárodního projektu H-WORK, který provedl terénní longitudinální výzkum. Projekt vznikl v reakci na rostoucí problémy s duševním zdravím u pracující populace v Evropě. V této práci jsou využita data ze dvou společností, které v průběhu projektu prošly restrukturalizací. Z tohoto důvodu došlo k velkému drop outu. Data ve výzkumné části, která byla podrobena lineární regresní analýze, byla získána od 59 respondentů. Výsledky stanovené hypotézy nepodpořily. Tento výsledek může být ovlivněn řadou faktorů, například již zmíněnou vysokou experimentální mortalitou.

**Klíčová slova:** duševní zdraví; burnout syndrom; engagement; JD-R model; týmová autonomie; týmová reflexivita; týmová participace

## **Abstract**

Mental health is an important topic in the context of the work environment. Therefore, the thesis examines the impact of team autonomy, reflexivity, and participation on employees' mental health.

The theoretical part focuses on the topic of mental health, the JD-R model, burnout syndrome, engagement, and team factors with a focus on autonomy, reflexivity, and participation.

The empirical part aims to test whether team autonomy, reflexivity, and participation together with burnout syndrome score or work engagement are significant predictors of burnout syndrome and engagement measured one year apart. The data used to test the stated hypotheses were obtained within the framework of the international H-WORK project, which conducted a field-based longitudinal study. The project was initiated in response to growing mental health problems in the working population in Europe. This paper uses data from two companies that underwent restructuring during the project. Because of this, there was a large drop out. The data in the research part, which was subjected to linear regression analysis, was collected from 59 respondents. The results did not support the stated hypotheses. This result may be influenced by several factors, such as the high experimental mortality already mentioned.

**Key words:** mental health; burnout syndrome; engagement; JD-R model; team autonomy; team reflexivity; team participation

## Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	11
1. Duševní zdraví zaměstnanců.....	11
1.1. Pracovní zdraví.....	12
2. Job Demands-Resources Model.....	14
2.1. Vývoj.....	15
2.2. Zdraví v kontextu JD-R modelu.....	17
2.3. Burnout syndrom.....	18
2.3.1. Vývoj syndromu vyhoření.....	20
2.3.2. Prediktory vzniku syndromu vyhoření.....	22
2.3.3. Prevence vyhoření.....	24
2.4. Engagement.....	25
2.4.1. Faktory ovlivňující engagement.....	26
2.4.2. Přístupy k engagementu.....	26
3. Týmové faktory.....	30
3.1. Týmová autonomie.....	33
3.1.1. Týmová autonomie v kontextu JD-R modelu.....	35
3.1.2. Vliv týmové autonomie na duševní zdraví.....	35
3.2. Týmová reflexivita.....	36
3.2.1. Týmová reflexivita v kontextu JD-R modelu.....	38
3.2.2. Vliv týmové reflexivity na duševní zdraví.....	38
3.3. Týmová participace.....	39
3.3.1. Týmová participace v kontextu JD-R modelu.....	40
3.3.2. Vliv týmové participace na duševní zdraví.....	40
II. Empirická část.....	41
1. Výzkumný problém a cíl výzkumu.....	41

1.1.	Výzkumné hypotézy .....	43
2.	Metodika.....	44
2.3.	Výzkumný soubor .....	46
2.4.	Měřicí nástroje.....	46
2.5.	Proměnné a jejich operacionalizace .....	50
2.6.	Statistická analýza .....	50
3.	Etika výzkumu.....	51
4.	Výsledky.....	52
4.1.	Demografické údaje .....	52
4.2.	Deskriptivní statistika.....	54
4.3.	Korelační analýza .....	55
4.4.	Lineární regresní analýza .....	56
5.	Diskuse .....	60
5.1.	Shrnutí výsledků.....	60
5.2.	Porovnání výsledků s dalšími výzkumy.....	61
5.3.	Limity výzkumu .....	62
5.4.	Doporučení pro další výzkum .....	64
6.	Závěr.....	66
	Reference.....	67
	Seznam tabulek .....	80
	Seznam obrázků .....	80
	Příloha 1 Položky využitých nástrojů.....	81

## **Seznam zkratek**

APA	American Psychological Association
ATPI	The Aston Team Performance Inventory
BAT	Burnout Assessment Tool
covid-19	Coronavirus disease 2019
IPO	input–process–outcome
JD-R	Job Demands-Resources
MBI	Maslach Burnout Inventory
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
WHO	World Health Organization
WH-R	Work-Home Resources
WISH	The Workplace Integrated Safety and Health Assessment



## Úvod

Duševní zdraví a práce jsou úzce provázány pro velkou část lidské populace. Zaměstnanci v dnešní době čelí četným nárokům, které vznikají jak v pracovní, tak mimopracovní oblasti. V pracovním prostředí lze najít psychosociální rizika, která mohou negativně ovlivnit duševní zdraví. Patří mezi ně například nedostatek kontroly nad prací, špatné pracovní podmínky, pracovní zatížení nebo rychlé změny, ke kterým dochází v posledních letech například na základě pandemie covid-19 (World Health Organization, 2022).

WHO (2022) uvádí, že až 15 % dospělých v produktivním věku trpí v určitém období duševní poruchou. Zhoršené duševní zdraví pak může snižovat výkonnost, ohrozit bezpečnost práce, ovlivnit schopnost udržet si nebo získat práci. Tento fenomén se odráží i do aktuálních debat a výzkumu. Jedním z odvětví sociálního zdraví je i zdraví pracovní. Tato oblast má podle Mezinárodní pracovní organizace (International Labour Organization, n.r.) za cíl udržet optimální fyzické, duševní a sociální blaho zaměstnanců v různých povoláních. Hledají se cesty, jak lidi udržovat na optimální úrovni fyzického, duševního a sociálního wellbeingu. Job demands-resources model (dále jen JD-R) definuje faktory, které se podílí na pracovní angažovanosti a pracovním výkonu. Patří mezi ně například autonomie neboli schopnost samostatně rozhodovat, možnost růstu a rozvoje nebo podpora od nadřízených či kolegů (Bakker et al., 2023).

Diplomová práce se dělí na teoretickou a empirickou část. Cílem teoretické části práce, která se dělí do třech kapitol, je představit postupně duševní zdraví v kontextu pracovního prostředí, popsat JD-R model, věnovat se burnout syndromu a engagementu a v poslední kapitole představit týmové faktory jako je týmová autonomie, reflexivita a participace v kontextu JD-R modelu a jejich vlivu na duševní zdraví v rámci JD-R modelu.

Cílem výzkumné části je ověřit, zda jsou týmové faktory, konkrétně týmová autonomie, reflexivita a participace signifikantními prediktory duševního zdraví, které je operacionalizováno vyhořením a engagementem. V rámci výzkumné části jsou analyzována data z mezinárodního projektu H-WORK, který se zabývá duševním zdravím na pracovišti.

Výběr tématu je ovlivněn mým zájmem o budoucí uplatnění v oboru psychologie práce a organizace. Zároveň se na výběru podílí i vlastní zkušenost s působením v různých pracovních týmech. Ty ovlivňují rychlé změny, ke kterým v rámci společností dochází a je potřeba se jim

přizpůsobit. Změny mají však často zásadní dopady nejen na celou společnost, ale i týmy či jednotlivce. U jednotlivců se mohou projevit například zhoršeným duševním zdravím.

Realizovaný výzkum může pomoci k pochopení dopadů vybraných týmových faktorů na duševní zdraví zaměstnanců a zároveň může otevřít cestu k podpoře týmových faktorů za účelem zlepšení duševního zdraví.

Práce vychází z odborných knih, článků i dalších zdrojů a je v ní citováno podle citační normy Americké psychologické asociace, 7. edice (APA, 2020).

## I. Teoretická část

### 1. Duševní zdraví zaměstnanců

Duševní zdraví je v pracovním procesu klíčové, protože zaměstnanci tráví v práci velké množství času. V zájmu zaměstnavatelů je, aby přispívali k jeho rozvoji. Duševní zdraví ovlivňuje produktivitu, efektivitu a snižuje absentérství, což je dlouhodobě žádoucí (Sharma & Kurma, 2020).

Na duševní zdraví existují dva základní pohledy. Příkladem prvního z nich je definice Americké psychologické asociace (dále jen APA), která říká, že duševní zdraví je stavem mysli. Je pro něj příznačné přiměřené chování, které neobsahuje úzkostné ani patologické symptomy. Tento pohled bývá ale pro svůj omezený záběr kritizován. Zmíněná definice pojímá duševní zdraví pouze jako „absenci duševních poruch“ (Galderisi et al., 2015, s. 231). Podle Galderisi et al. (2015) je nutné vytvořit definici komplexnější. Duševní zdraví je dle nich stav vnitřní rovnováhy, který umožňuje jedinci využívat své schopnosti v souladu s hodnotami společnosti. Klíčovými složkami jsou emoční inteligence, flexibilita, zvládnání stresu a harmonie mezi tělem a myslí.

Druhý pohled je zaměřený na pozitivní aspekty duševního zdraví. Pozitivní duševní zdraví neboli flourishing (v překladu rozkvět) je kombinací osobní pohody a plné funkčnosti (přeloženo z angl. be fully functional, Huppert, 2005, s. 3), také schopnosti navazovat a udržovat pozitivní osobní vztahy. Pozitivní duševní zdraví dále obsahuje sebeúctu, optimismus a další individuální zdroje nebo bytí přínosem pro společnost či odolnost. Neznamená však vyhýbání se negativním prožitkům (Huppert, 2005). Kanadská agentura pro veřejné zdraví poskytla komplexní a odborně uznávanou definici duševního zdraví. Duševní zdraví je dle ní schopnost jedince efektivně myslet a jednat tak, aby si užíval život a zvládal náročné životní situace. Tento pocit emoční a duchovní pohody bere v úvahu význam sociální spravedlnosti, kultur, mezilidských vztahů a osobní důstojnosti (Manwell et al., 2015). WHO (2022) definuje duševní zdraví jako klíčový aspekt lidského života. Umožňuje lidem zvládat běžné i stresové situace, být produktivní nebo rozvíjet své schopnosti. Toto pojetí obrátilo pozornost od patogeneze k salutogenezi a přineslo zájem o prevenci. Duševní zdraví je důležité nejen na individuální, ale i sociální úrovni a může být ovlivňováno řadou různých faktorů od biologických přes psychologické či sociální až k enviromentálním, kulturním nebo politickým. Duševní zdraví je tak běžnou součástí a také klíčovým aspektem pracovního

procesu (WHO, 2022). Vaillant (2012) upozorňuje, že koncept duševního zdraví by měl být definován i z pohledu kulturních hodnot a mělo by se jednat o koncept, který bude empiricky měřitelný. Napříč kulturami se tedy pojetí duševního zdraví může lišit. Vlastnost, která je v jedné kultuře žádaná, může být v druhé přesným opakem. Dalším důležitým bodem, o kterém se Vaillant (2012) zmiňuje, je, že být průměrný neznamená být zdravý, což je přístup, s nímž se často setkáváme.

Pozitivní duševní zdraví vychází z poměrně mladého konceptu pozitivní psychologie. Nejčastěji je s pozitivní psychologií spojován Martin Seligman, který se na konci minulého století zasadil o obrat psychologie od negativních aspektů k pozitivním. Vytvořil teorii autentického štěstí a štěstí se stalo klíčovým prvkem pozitivní psychologie. Štěstí podle něj existuje na úrovni pozitivních emocí, engagementu a v pocitu smysluplnosti. O pár let později teorii pozitivní psychologie přeformuloval, protože se ukázalo, že pojem štěstí si lidé často spojují pouze s dobrou náladou a zaměřil se na koncept well-beingu. Přístup označil akronymem PERMA. Tento model zahrnuje pět hlavních složek: pozitivní emoce (positive emotions), engagement, vztahy (relationships), smysl života (meaning) a úspěch (accomplishment). Všechny složky dohromady tvoří well-being (Seligman, 2011).

Aby bylo možné zaměřit se na duševní zdraví zaměstnanců, je nutné vymezit nejen pojem duševního zdraví, ale také zdraví pracovní. Zdraví je pro pracovní proces klíčovým aspektem a je nutné pojímat ho jako celek tělesného, duševního a případně i sociálního zdraví. Pokud je zaměstnanec zdravý, je přínosem pro tým, je sebevědomý, má dobrý postoj k práci a je angažovaný (Day & Nielsen, 2017). Organizace, které chrání duševní zdraví svých zaměstnanců, jsou samy zdravé. V případě, že dochází k tlaku na výkonnost, zaměstnanci zdravé organizace jsou schopni shromáždit různé zdroje a vydržet odolnými a angažovanými (Tisu et al., 2020).

### **1.1. Pracovní zdraví**

Pracovní zdraví (z angl. occupational health) je „oblast veřejného zdraví, jejímž cílem je podporovat a udržovat co nejvyšší stupeň tělesné, duševní a sociální pohody pracovníků ve všech profesích“ (WHO, n.r.). Vznik tohoto oboru je spojován se založením Mezinárodní komise pro ochranu zdraví při práci v roce 1906 (Harrison & Dawson, 2016). Větší zájem však vzbudilo přijetí zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v 70. letech 20. století. V průběhu let došlo k významným proměnám pracovního prostředí způsobených globalizací a ekonomickou transformací, což mělo za následek prudký rozvoj této oblasti (Peckham et al.,

2017). Obor psychologie pracovního zdraví vznikl o dvě dekády později a v dnešní době je oborem velmi plodným (Sauter & Hurrell, 2017). Mezi hlavní cíle oblasti pracovního zdraví patří dle WHO (2007) podpora zdraví a pracovní schopnosti, zlepšování pracovních podmínek a také rozvoj organizace práce a pracovní kultury, které reflektují hodnoty daného podniku a zahrnují účinné systémy řízení a postupy související s kvalitou pro zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zpočátku se výzkum zaměřoval primárně na teoretické ukotvení těchto témat. Nyní se výzkum zaměřuje více na tvorbu intervencí, nástrojů a postupů. Studie ukazují spojitost mezi pracovním zdravím a well-beingem zaměstnanců a jejich zapojením do práce. Zájem o zvyšování pracovního zdraví přispívá k větší efektivitě a je prospěšný veřejnému zdraví (Harrison & Dawson, 2016). WHO (2007) v globálním akčním plánu upozorňuje na rozdíly v přístupu k pracovnímu zdraví mezi různými zeměmi. Uvádí, že úkolem oblasti bezpečnosti práce a pracovního zdraví je chránit pracovníky před riziky, která na pracovišti vznikají, a mohou způsobit různá fyzická onemocnění (například respirační, neurologická, kardiovaskulární a mnoho dalších), ale také psychická. Psychická onemocnění se dostávají do popředí hlavně v zemích s vysokými příjmy společně ještě s bolestmi zad. Podle WHO tvoří pět z deseti hlavních příčin celosvětové invalidity právě problémy s duševním zdravím. WHO zdůrazňuje, že pracoviště hraje klíčovou roli při řešení tohoto problému (Harrison & Dawson, 2016).

Prince et al. (2007) píše, že 14 % nemocí je způsobeno neuropsychiatrickými poruchami plynoucími ze závažných forem deprese i dalších duševních poruch, závislostí na návykových látkách atd. WHO (2022) dále uvádí, že 15 % dospělých v produktivním věku trpí v určitém období duševní poruchou. De Angelis et al. (2020) upozorňují, že až 79 % evropských manažerů „se obává stresu a duševních poruch na pracovišti, ale zároveň pouze 30 % pracovišť v Evropě má zavedené postupy, jak tyto skutečnosti účinně řešit“ (De Angelis et al., 2020, p. 2). Zhoršené duševní zdraví pak může snižovat výkonnost, ohrozit bezpečnost práce, ovlivnit schopnost udržet si nebo získat práci. Tato čísla upozorňují na význam duševních poruch v populaci. Dále Prince et al. (2007) uvádí, že duševní zdraví je předpokladem i pro zdraví celkové. V souvislosti s duševním zdravím se vyskytuje vyšší míra rizika infekčních i neinfekčních onemocnění či zranění. Duševní zdraví také souvisí s možnostmi diagnostiky a léčby, které jsou v případě zhoršeného duševního zdraví komplikovanější (Prince et al., 2007).

## 2. Job Demands-Resources Model

V předchozí kapitole bylo představeno duševní zdraví. Tato kapitola přináší rozšířený pohled na aspekty duševního zdraví skrze model JD-R. Teorie JD-R představuje jednu z nejuznávanějších koncepcí v oblasti psychologie práce. V dnešní době je tento model považován za jednu z hlavních teorií pracovního stresu. Model se zaměřuje na vzájemný vztah mezi charakteristikami práce, výsledky práce a osobními charakteristikami (Taris & Schaufeli, 2015). Jeho hojné využití v teorii i praxi lze vysvětlit pravděpodobně širokou použitelností a flexibilitou (Schaufeli & Taris, 2014). JD-R model byl podroben řadě studií různého charakteru, které poskytují podle Schaufeliho a Tarise (2014) přesvědčivé důkazy ohledně jeho platnosti.

Teorie JD-R sjednocuje různé perspektivy pracovního stresu, motivace a vysvětluje, jak požadavky na práci a zdroje ovlivňují pracovní výkon skrze pohodu zaměstnanců, a jak zaměstnanci reagují pomocí proaktivního a reaktivního chování. Oproti předchozím modelům designu práce, které zdůrazňovaly pevný soubor pracovních charakteristik, je teorie JD-R flexibilní a integruje různé charakteristiky práce, což přináší komplexnější pochopení vlivu pracovního prostředí na blaho a výkon zaměstnanců. Základním předpokladem této teorie je, že různé aspekty práce a organizačního prostředí ovlivňují pohodu zaměstnanců, což může nepřímo ovlivnit jejich zdraví, chování a výkon. Vyhoření a angažovanost jsou podle této teorie výsledkem pracovních charakteristik (Bakker et al., 2023).

JD-R model představuje heuristický koncept, který určuje, jak mohou být vyhoření a angažovanost zaměstnanců ovlivněny dvěma konkrétními skupinami pracovních faktorů, které se vyskytují v různých organizačních prostředích (Chirico, 2016). Podle autorů Bakker et al. (2023) se všechny aspekty pracovního prostředí dají rozdělit na pracovní nároky (job demands) a pracovní zdroje (job resources):

- pracovní nároky/požadavky

Mezi pracovní nároky se řadí úkoly, které jsou náročné fyzicky a psychicky. Mohou zahrnovat fyzické, sociální, duševní i organizační aspekty práce, které jsou považovány za náklady. Jedná se například o hluk, nedostatek času, emocionální nároky či vysoké pracovní tempo. Dále je možné do nákladů zařadit i nejednoznačnost rolí nebo jejich konflikt (Demerouti et al., 2001; Chirico, 2016). Pokud je jedinec dlouhodobě vystaven těmto nárokům, může to mít za následek vyčerpání, nechutenství k práci a stres. To vše následně může vést k syndromu

vyhoření. Pracovní nároky jsou tedy prediktorem zdraví a je důležité jim věnovat pozornost (Demerouti et al., 2001).

## · pracovní zdroje

Pracovní zdroje zahrnují širokou škálu fyzických, psychologických, sociálních a organizačních faktorů v pracovním prostředí. Pracovní zdroje mohou sloužit k úlevě od pracovní zátěže, snižování pracovních nároků a podpoře osobního růstu, učení a rozvoje zaměstnanců. Tyto faktory jsou obecně nejsilnějšími indikátory spokojenosti s prací, motivací a angažovaností zaměstnanců (Demerouti et al., 2001; Chirico, 2016). Zdroje slouží k regulaci požadavků na práci. Podle Richtera a Hackera (1998) je lze rozdělit na interní a externí. Externí dělí dále na organizační a sociální. Do organizačních řadí autoři například kontrolu nad prací, rozmanitost úkolů a autonomii, ale také finanční odměnu nebo možnost skloubit práci s rodinou. Do sociálních pak řadí podporu od rodiny, přátel a dalších (Bakker & Demerouti, 2007; Richter & Hacker, 1998). Interní zdroje lze také označit jako osobnostní zdroje. Podle Bakker et al. (2023) bude mít jedinec s většími osobními zdroji přístup k většímu množství pracovních zdrojů a naopak. Jedná se o takové zdroje, které jsou úzce spjaty s osobností konkrétního jedince jako například sebedůvěra, odolnost nebo optimistické ladění (Bakker & Demerouti, 2007). Celkově jsou pracovní zdroje různé aspekty práce, které mohou zaměstnancům pomoci dosáhnout pracovních cílů (Demerouti et al., 2001).

### **2.1. Vývoj**

Model vznikl za účelem hledání odpovědí na otázku vzniku syndromu vyhoření a dalších podobných obtíží v rámci pracovního procesu (Demerouti et al., 2001). Teorie JD-R vznikla před přibližně 13 lety a v průběhu času procházela a prochází vývojem. Původně byl model, stejně jako obor psychologie samotný, zaměřený primárně na negativní aspekty pracovního prostředí, jak je již uvedeno výše (Demerouti et al., 2001). Dle modelu vedly k vyhoření dva procesy. Jedním z nich byly pracovní nároky, které jedinec nedokázal zvládnout, a nakonec vyústily ve vyhoření v důsledku přetížení. Druhý proces odkazoval na nedostatek pracovních zdrojů, což vedlo k neschopnosti jedince plnit své pracovní cíle, ke stažení a následně také k syndromu vyhoření (Schaufeli & Taris, 2014).

V první revidované verzi modelu (Schaufeli & Bakker, 2004) byla k syndromu vyhoření přidána angažovanost jako jeho protipól. Tento revidovaný model přinesl předpoklad o vyčerpávání duševních zdrojů, který má skrze pracovní nároky vliv na pohodu zaměstnanců. Dále zdůrazňuje motivační charakter zdrojů. Motivace nepřichází podle JD-R modelu pouze

zvenku, ale i zevnitř například v podobě potřeby autonomie nebo kompetence (Schaufeli & Taris, 2014). Schaufeli a Taris (2014) uvádí příklad, že „zpětná vazba může podporovat učení, a tím zvyšovat pracovní kompetence, zatímco volnost rozhodování a sociální podpora uspokojují potřeby autonomie“ (Schaufeli & Taris, 2014, p. 47).

Později se do modelu přidaly i osobnostní zdroje (Schaufeli & Bakker, 2004). Osobnost je stabilní konstrukt, avšak pracovní podmínky se neustále mění. Studie naznačují, že faktory Big Five ovlivňují, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, a jak reagují na denní pracovní výzvy (Bakker et al., 2023). Vzhledem k tomu, že chování vzniká v interakci mezi osobními a environmentálními faktory, osobní zdroje ovlivňují vztah mezi prací a pohodou a samotnou pohodu jedince, což ovlivňuje, jak jedinec vnímá pracovní charakteristiky (Schaufeli & Taris, 2014).

JD-R model byl rozpracováván různými autory. Například Crawford et al. (2010) rozdělují pracovní požadavky na výzvy, které podporují osobní růst jedince, a překážky, které působí negativně. Další autoři se zabývali JD-R modelem například v souvislosti s bezpečným chováním na pracovišti. V těchto studiích a metaanalýzách byly nároky spojeny s procesem poškození zdraví a zdroje naopak (Nahrgang et al., 2011; Hansez & Chmiel, 2010).

Torrente et al. (2012) nebo Bakker et al. (2008) aplikovali model nejen na úrovni jedince, ale rozšířili jeho použití i na vyšší úrovně. Zkoumali týmové zdroje a jejich vliv na výkon týmů. Tento přístup je označován za problematický, protože zachází s proměnnými na různých úrovních, konkrétně na úrovni jedince a týmu. Zároveň ale výzkumy ukazují, že faktory na sociální úrovni ovlivňují angažovanost jednotlivce. Schaufeli et al. (2009) provedli výzkum, který zjistil, že sociální podpora předpovídá individuální angažovanost. Hakanen et al. (2006) zkoumali angažovanost učitelů, která byla pozitivně spojena s úrovní sociálních zdrojů, jako je inovační nebo sociální klima a také opět s podporou. Některé faktory jsou stabilními charakteristikami práce, ale jiné v čase kolísají (Simbula, 2010). Například zmiňovaná sociální podpora je podle Simbuly (2010) v čase kolísavá, nicméně na engagement, spokojenost s prací i duševní zdraví působí pozitivně. Jong a Ford (2016) provedli studii na zaměstnancích federální vlády. Studie se zabývala souvislostmi mezi pracovními požadavky na úrovni skupiny a jejich vlivem na zdroje na úrovni jednotlivce a zároveň vztahem mezi pracovními zdroji na úrovni týmu a pracovními požadavky na úrovni jednotlivce a u obou vztahů byl následně pozorován vliv na závazek jednotlivce vůči organizaci. Ačkoli zdroje na úrovni týmu jako spolupráce či zpětná vazba mohou krátkodobě zvýšit pracovní nároky na úrovni jednotlivce, z dlouhodobého hlediska slouží ke snížení pracovní zátěže a ovlivňují závazek



obdobně jako pracovní nároky (Jong & Ford, 2016). Toto pojetí JD-R modelu odkazuje na jeho další inovaci, kterou Bakker et al. (2023) označují za víceúrovňovou teorii. Víceúrovňová teorie zasazuje jednotlivce do týmů i do celé organizace. Faktory jako vedení a organizační klima mají klíčový vliv na pracovní prostředí a výkon zaměstnanců. Tato teorie zdůrazňuje interakce mezi jednotlivci, týmy a organizacemi, a jak jejich vzájemné vztahy ovlivňují pracovní prostředí a výsledky zaměstnanců (Bakker et al., 2023).

Dalším inovativním přístupem je například model zdrojů práce a domova (WH-R model). Tento model vznikl v reakci na rostoucí trend kombinovat pracovní a osobní život. WH-R model naznačuje, že jak pracovní, tak domácí požadavky a zdroje mohou ovlivňovat osobní zdroje a výsledky v propojených oblastech (Bakker et al., 2023). Nedávné studie zdůrazňují, že aktivity jako nabídka pomoci kolegům mohou mít jak pozitivní, tak negativní vliv na rodinný život a osobní úspěchy, mohou snižovat ústupové chování doma a zlepšovat rodinný výkon (Aw et al., 2021).

Nové proaktivní přístupy, jak je nazývají Bakker et al. (2023), upozorňují na možnosti jednotlivce aktivně si přizpůsobovat své pracovní místo. Tyto procesy zahrnují vyjednávání, vybírání si úkolů či hledání jejich významu. Toto tvrzení vychází z modelu JD-R a označuje se job crafting (Bakker, 2014). Na základě těchto změn jednatelce vnímá větší smysl ve své práci a zvyšuje tak svou angažovanost. Pracovní nároky i zdroje je tedy možné si uzpůsobovat. Jsou to faktory, které se v čase mění a kolísají, jak již bylo zmíněno. JD-R model původně pracoval s vlastnostmi, které jsou v čase stálé, nicméně nyní se zabývá i denní fluktuací (Bakker, 2014; Simbula, 2010).

## **2.2. Zdraví v kontextu JD-R modelu**

Bakker et al. (2023) píší, že požadavky na práci a zdroje jsou podněcovány dvěma procesy. První z nich vede skrze poškození zdraví ke zvýšenému úsilí, a to následně vyčerpává zdroje zaměstnanců, ať už fyzické, emocionální nebo kognitivní, a vede k problémům. Druhý proces je opakem prvního. Zahrnuje motivaci a opírá se o pracovní zdroje jako je rozmanitost dovedností, reflexe či podpora. Ty následně zvyšují pracovní nasazení, které zvyšuje výkon a podporuje kreativitu. JD-R model tedy uvádí, že zvýšené pracovní nároky obvykle vedou k vyšší míře stresu a zdravotním problémům, zatímco zvýšená dostupnost pracovních zdrojů často posiluje motivaci a vede k významnějším pracovním výkonům (Taris & Schaufeli, 2015). Vliv pracovních požadavků a zdrojů na pohodu zaměstnanců je multiplikativního charakteru. Pracovní zdroje mají schopnost ovlivnit,

jak zaměstnanci vnímají a zpracovávají pracovní požadavky, mohou redukovat negativní reakce po jejich zhodnocení a minimalizovat jejich škodlivé dopady na angažovanost a jejich celkové zdraví. Pokud zaměstnanci čelí překážkám ve své práci, ale zároveň mají přístup k pracovním zdrojům, mají zmíněné překážky menší negativní vliv. Pracovní zdroje jsou tedy důležité pro engagement v případech, kdy jsou požadavky na práci vysoké (Bakker et al., 2023). Z druhé strany Xanthopoulou et al. (2012) píše, že záleží, zda je s angažovaností zacházeno jako s vlastností nebo jako se stavem. Na angažovanost jako vlastnost mají pracovní požadavky negativní vliv, ale pokud se k angažovanosti přistupuje jako ke stavu, mohou se k ní pracovní požadavky vztahovat pozitivně. Příkladem je studie Bakker a Demerouti (2007), ve které zjistili, že ve dnech zvýšené pracovní vytíženosti jsou pracovníci více angažovaní než při standardním vytížení, protože je pro ně vyšší vytížení výzvou.

Celkově teorie JD-R poskytuje rámec pro porozumění, jak pracovní požadavky a zdroje ovlivňují pohodu, chování, výkon, a hlavně zdraví zaměstnanců, a jak zaměstnanci mohou aktivně přispívat k optimalizaci své pracovní situace na individuální i týmové úrovni (Bakker et al., 2023).

### **2.3. Burnout syndrom**

Z hlediska duševního zdraví existuje mnoho faktorů, které by bylo možné zmínit. Pro tuto práci jsou ale stěžejní dva pojmy, se kterými se pracuje ve výzkumné části, a které mohou a nemusí být svými protiklady.

Jedním z těchto pojmů je burnout syndrom. Burnout syndrom neboli syndrom vyhoření je dle aktuální Mezinárodní klasifikace nemocí (zkr. MKN-11) definován „jako důsledek chronického stresu na pracovišti, který nebyl úspěšně zvládnut“ (WHO, 2019). Maslach a Leiter (2017) uvádí, že burnout syndrom je fenomén, který se dostal do centra pozornosti výzkumu i společnosti v 70. letech minulého století. Aktuálně je to problém, který řeší většina pracovních prostředí po celém světě. Vyhoření je stav, který nastává, pokud dojde k narušení vztahu mezi jedincem a jeho prací. Maslach a Leiter (2022) definují šest faktorů, které vstupují do vztahu mezi jedincem a prací, a vedou tak k rozvoji syndromu vyhoření:

- “pracovní přetížení
- nedostatek kontroly,
- nedostatečné odměny,
- rozpad společenství/komunity,
- absence spravedlnosti a konflikty hodnot“ (Maslach & Leiter, 2022, p. 6-7).

Pojem vyhoření nepochází z vědecké teorie, ale je to termín, který se samovolně rozšířil mezi lidmi (Maslach & Leiter, 2017). Má multifaktoriální původ a nese s sebou řadu nejasností (De Hert, 2020). Tím, že pojem nebyl jasně definován, byl používán v různých případech, které si nebyly nutně podobné. Proto bylo potřebné zanalyzovat různé pohledy a vytvořit jeden jednotný (Maslach & Leiter, 2017). Vyhoření je problém, který ohrožuje nejen jedince, ale i celou společnost. Má za důsledek vyšší fluktuaci zaměstnanců, jejich absenci či sníženou produktivitu (Chirico, 2016). Na základě subjektivnosti v rámci jeho diagnózy je komplikované určit míru prevalence v rámci populace, nicméně odhady uvádějí hodnoty okolo 20 % (De Hert, 2020).

Při definici syndromu vyhoření se WHO řídí trojdimenzionálním konceptem (Bakker et al., 2023). Tato koncepce obsahuje následující dimenze:

- vyčerpání – bývá někdy popisováno jako opotřebení, únava či ztráta energie
- cynismus – nahradil původní depersonalizaci. Cynismus se projevuje negativními či nevhodnými postoji, ztrátou zájmu nebo podrážděností.
- neefektivita – je charakterizována sníženou osobní realizací a doprovází ji snížená morálka či neschopnost zvládnout situaci (Chirico, 2016; Maslach & Leiter, 2017; WHO, 2019; Yang & Hayes, 2020).

Bakker et al. (2023) píše, že syndrom vyhoření je odpovědí na dlouhodobé emoční a mezilidské stresory. Vyhoření v práci ale neznamená pouze pracovní vypětí či stres. Zásadní rozdíl, kterým se od těchto projevů liší, je délka trvání. Pracovní vypětí je součástí adaptace a vyhoření je chronická porucha. Vyhoření je také vnímáno jako proces, nikoli stav a zahrnuje rozvoj dysfunkčních postojů (Chirico, 2016).

Výzkum v oblasti vyhoření představuje mnoho různých pohledů, jak k němu přistupovat. Maslach a Leiter (2017) zmiňují tři hlavní přístupy k definici či rozpoznání tohoto syndromu. První přístup spočívá v určení výskytu vysokých skóre při měření burnout syndromu. Druhý přístup spojuje vyhoření s neurastenii v pracovním prostředí a poslední přístup redukuje vyhoření na jednu dimenzi, vyčerpání. Někteří tvrdí, že vyhoření by mělo být klasifikováno jako duševní onemocnění, což podporuje druhý přístup spojující vyhoření s neurastenii v pracovním prostředí. Empirický výzkum podporuje specifčnost vyhoření v rámci pracovního kontextu. Tato souvislost může posílit argument, že vyhoření samotné představuje formu duševní nemoci. Navzdory tomu se častěji předpokládá, že vyhoření je zprostředkovatelem, který zvyšuje riziko duševních poruch. Nedávný výzkum naznačuje, že vyhoření může plně

zprostředkovat vztah mezi pracovní zátěží a depresí, což v této souvislosti ukazuje na jeho klíčovou roli.

Vyhoření sice není označováno jako zdravotní stav. Nicméně vztah mezi celkovým zdravím, jak duševním, tak i fyzickým, a syndromem vyhoření je komplexní. Lze říci, že „špatné zdraví přispívá k syndromu vyhoření a syndrom vyhoření přispívá ke špatnému zdraví“ (Maslach & Leiter, 2017, p. 50). Vyčerpání tvoří jednu ze tří dimenzí syndromu vyhoření. Hraje klíčovou roli při predikci zdravotních důsledků spojených se stresem. Stav vyčerpání koresponduje s fyzickými projevy stresu, jako jsou bolesti hlavy, chronická únava, gastrointestinální problémy a hypertenze. Vyčerpání je mimo jiné dobrým prediktorem pracovních úrazů a souvisí s nezdravým životním stylem, jako je kouření a konzumace alkoholu. Syndrom vyhoření, zejména vyčerpání, také slouží jako předpověď známek deprese a dalších emocionálních problémů. Závažné vyhoření může způsobit fyzické a duševní onemocnění, což je důležité vzhledem k celkovému zdravotnímu zatížení. Dále se ukazuje spojitost mezi syndromem vyhoření a konkrétními onemocněními, jako jsou srdeční choroby nebo diabetes druhého typu. Tato souvislost zdůrazňuje důležitost prevence a řízení syndromu vyhoření pro zachování celkového zdraví jednotlivců (Maslach & Leiter, 2017).

### **2.3.1. Vývoj syndromu vyhoření**

Ve snaze o teoretické ukotvení syndromu vyhoření vznikla řada teorií vztahující se k jeho vývoji. Původní koncepty se zakládaly na sekvenčním přístupu, který předpokládal existenci určitých fází vedoucích k vyhoření. S rozvojem výzkumu a teorií o pracovním stresu se však pozdější modely přikláněly k novým perspektivám, které zdůrazňovaly roli pracovního stresu a nerovnováhy vytvářené prací, které k syndromu vyhoření vedou (Maslach & Leiter, 2017).

Koncem 70. let se na základě rozhovorů s pracovníky z humanitárních organizací vytvořila představa o existenci posloupných fází vyhoření. Tato představa zahrnovala postupný vývoj vyhoření začínající narůstající pracovní zátěží, která vede k emocionálnímu vyčerpání. To následně generuje odpojení od práce, negativní reakce a depersonalizaci. Bez zlepšení situace následují pocity selhání a nedostatečnosti. Model předpokládá, že jedna dimenze urychluje rozvoj dalších. V návaznosti na tento přístup vznikl fázový model, který tři dimenze vyhoření dělí a vzniká tak osm vzorců vyhoření (Maslach & Leiter, 2017).

V 80. a 90. letech se začala věnovat pozornost vyhoření s důrazem na pracovní stres. Výzkum se zaměřil na nerovnováhu mezi požadavky a zdroji v pracovním prostředí. Vznikaly

modely jako Chernissův transakční model či MBI, které zkoumaly tento vztah a jeho dopad na vyhoření. Model konzervace zdrojů zdůraznil důležitost zachování a obnovy zdrojů pro prevenci vyhoření. Pracovní požadavky jsou tedy podle Bakker a et al. (2023) důležitými prediktory vyhoření. JD-R model rozlišil požadavky na výzvy a překážky. Ukázal, že tyto faktory mohou ovlivňovat úroveň angažovanosti a vyhoření. Výzva v pracovním prostředí způsobuje větší angažovanost a překážky naopak vyšší pravděpodobnost vyhoření. Model konzervace zdrojů i JD-R model získaly podporu ve výzkumných studiích, což posílilo pochopení vyhoření v pracovním kontextu (Maslach & Leiter, 2017).

Projevy syndromu vyhoření se podle De Herta (2020) jeví jako komplexní a zdá se, že tento syndrom prochází během svého vývoje několika postupnými fázemi. Freudenberg (1982), který jako první popsal syndrom vyhoření, vytvořil dvanáctistupňový model jeho vývoje. V průběhu let byl ale tento model zjednodušen až do dnes nejpoužívanější formy pětistupňového modelu. Ten zahrnuje fáze:

#### 1. Honeymoon/líbánky/entusiasmus

Pro první fázi vývoje syndromu vyhoření je typické nadšení. To může vést k vyššímu pracovnímu nasazení, vysoké produktivitě, potřebě si něco dokazovat a následnému vyčerpání. Postupně přichází prožitek pracovního stresu. Pokud jedinec neuplatní strategie pro jeho zvládnutí, začne vývoj syndromu vyhoření.

#### 2. Stagnace/počátek stresu

V druhé fázi se stres již plně dostavil. Jedinec vnímá po emoční i fyzické stránce jeho příznaky. Nedokáže se soustředit, je podrážděný, trpí bolestmi hlavy, hůř spí. Nemá energii ani čas, který by věnoval svému osobnímu životu. Vyhýbá se rozhodování. Projevuje se snížené nasazení vůči dosahování cílů. Přirozeně se snižuje produktivita.

#### 3. Frustrace/chronický stres

Rozvoj chronického stresu vede ke vzniku frustrace, která je typická pro třetí fázi. Protože se snaha a vynaložené úsilí nevyplácí, objevuje se pocit bezmoci. Jedinec se cítí neschopný, bývá uražený a cynický. Mimo jiné se cítí pod tlakem, stahuje se ze sociálních interakcí, má snížené sexuální potřeby. Může mít sklony k agresi, požívání alkoholu či drog.

#### 4. Vyhoření/apatie

Pocit neschopnosti vede k apatii a zoufalství. Jedinec se cítí v bezvýchodné situaci a stává se lhostejným. Je posedlý svými problémy a je permanentně pesimistický. Snižuje se jeho kognitivní výkonnost a motivace. Ubírá se do sociální izolace. Dojde ke zploštění nejen emočního, ale i sociálního života či psychosomatiky. Trpí chronickými bolestmi hlavy.

#### 5. Habituální vyhoření/intervence

V poslední fázi již člověk trpí syndromem vyhoření a jeho příznaky, ať už emocionální či fyzické, ho nutí vyhledat pomoc. Trpí chronickým smutkem, duševní i fyzickou únavou či depresemi (De Hert, 2020).

Existují i další dělení vývojových fází. Jedním z nich je například dělení Katze et al. (1982), které je následující:

1. Idealistické nadšení
2. Stagnace
3. Frustrace
4. Apatie

Vývojové modely syndromu vyhoření jsou si ale více či méně podobné.

#### **2.3.2. Prediktory vzniku syndromu vyhoření**

Pierce a Molloy (1990) identifikují tři rizikové oblasti pro vznik syndromu vyhoření: intrapersonální (týkající se jednotlivce), interpersonální (vztahy jednotlivce s ostatními) a organizační (vztahy jednotlivce s pracovní organizací). Do rizikových intrapsychických faktorů pro vznik burnout syndromu řadí Chirico (2016) neadekvátní mzdu, nedostatečný kariérní postup či ocenění, pocit bezmoci a nedostatečnou odbornou přípravu. Za další potenciální zdroj vyhoření označují Maslach a Leiter (2017) přetížení. Přetížení je charakteristické nadměrnými nároky, které překračují kapacity daného jedince. Typicky musí zaměstnanec v krátkém časovém období udělat velké množství práce s malým počtem zdrojů. Přetížení se vztahuje primárně k dimenzi vyčerpání. Kritický moment přichází ve chvíli, kdy pracovník dosáhne akutní únavy a není schopen se z pracovní zátěže zotavit. Další podmínkou je, že se jedná o chronický stav. Pokud pracovní zátěž zůstává na úrovni, kterou lze zvládnout, vytváří se prostor pro osobní růst a zlepšení. Klíčovou rolí v pracovním prostředí hraje dále kontrola (Maslach & Leiter, 2017). Ta se týká rozhodnutí, které má jedinec možnost autonomně činit v rámci plnění svých povinností (Yang & Hayes, 2020). Konflikt rolí, kdy lidé nemohou efektivně ovlivňovat

svou práci kvůli rozporuplným požadavkům, je silně spojen s vyčerpáním. Nejednoznačnost rolí může také přispět k vyhoření, ale tento vztah není tak konzistentní. Větší kontrola nad prací vede k větší spokojenosti a oddanosti. I dovednosti v oblasti time managementu mohou zmírnit syndrom vyhoření. Osobnostní charakteristiky predikující syndrom vyhoření zahrnují, tendenci k perfekcionismu, emocionální citlivost, nedostatek sebejistoty a zvýšenou zranitelnost. Důležitým faktorem je také schopnost zvládat stres. Samotnou absenci účinných způsobů zvládání stresu lze považovat za rizikový faktor. Kromě toho mohou k rozvoji syndromu vyhoření přispívat nerealistická očekávání, zklamání a negativní životní zkušenosti (Maslach & Leiter, 2017). Dalším aspektem je životní styl, který se stává rizikovým, pokud nezahrnuje dostatek sociálních vazeb a partnerství. Důležitou roli hraje sociální podpora, která je spojována s vyšším stupněm angažovanosti a menším rizikem vyhoření (Chirico, 2016). Interpersonální oblast zahrnuje pocity jedince spojené se zapojením do komunity (Pierce & Molloy, 1990). Komunita, ve které se jedinec pohybuje, odráží kvalitu sociální interakce v práci a zahrnuje nejen vztahy na pracovišti. I vztahy v rodině nebo s přáteli se do pracovního světa promítají a ovlivňují šance na vznik syndromu vyhoření (Maslach & Leiter, 2017).

Chirico (2016) sloučil výstupy různých výzkumů do své studie a vytvořil tak přehled výsledků, které jsou ve stejných oblastech poněkud nesourodé. Z výzkumů vztahu mezi sociodemografickými charakteristikami a vyhořením vyplývá, že nejnáchylnější skupinou jsou vdané ženy staršího věku a s nižším stupněm vzdělání. Z jiného výzkumu naopak vyplývá, že jsou náchylnější svobodní muži. Některé výzkumy ukazují, že syndrom vyhoření má tendenci s věkem klesat a další tvrdí přesný opak. Podobně nekonzistentní výsledky lze najít nejen u věku či pohlaví, ale i dalších sociodemografických charakteristik. Jeví se jako pravděpodobné, že ženy i muži v poměrném zastoupení prožívají syndrom vyhoření, ale každé pohlaví v jiné oblasti. Ženy jsou více emocionálně vyčerpané a muži například více depersonalizovaní (Chirico, 2016; Maslach & Leiter, 2017). De Hert (2020) píše, že výzkum vztahu mezi sociodemografickými údaji a vyhořením zjistil pouze malé rozdíly mezi vybranými skupinami populace. Například u žen bylo zjištěno, že vyhoření může být spojeno s úrovní vzdělání a socioekonomickým postavením, zatímco u mužů byl zaznamenán vztah mezi vyhořením a jejich rodinným stavem. Celosvětový výskyt vyhoření se různí. Rizikovými podmínkami pracovního prostředí je například stres způsobený emocionálními nároky na pozici, kterou jedinec zastává. Stres může vyvolat pocit, že zaměstnanec není schopen uspět ve své práci (Chirico, 2016). Vyhoření není vázáno na konkrétní profesi (De Hert, 2020). Syndromem vyhoření však často trpí lidé z pomáhajících profesí a služeb. Zaměstnání, kde je náplň práce

jedince kontakt s klienty totiž vyžaduje velké množství energie, je nutné regulovat své emoce a ke klientovi se chovat a projevovat určitým způsobem, což může být vyčerpávající nejen fyzicky, ale také kognitivně a emocionálně (Chirico, 2016). Zranitelnost vůči syndromu vyhoření dále zvyšuje nedostatečná odměna. Odměna není pouze finanční záležitostí, ale také sociální či vnitřní. Může se jednat o projev či neprojev uznání nebo pocit hrdosti (Day & Randell, 2014).

### **2.3.3. Prevence vyhoření**

Syndrom vyhoření je dle De Herta (2020) problém s více faktory ovlivňujícími jeho vývoj. Při prevenci a léčbě je třeba brát v úvahu nejen samotné příznaky, ale také pracovní prostředí, individuální charakteristiky člověka a jeho přístup k práci. Řešení syndromu vyhoření zahrnuje nejen pracovní aspekty, ale také individuální podporu a implementaci vhodných strategií. Přístup k léčbě by měl být přizpůsoben závažnosti příznaků a potřebám každého jednotlivce.

V případě mírných příznaků vyhoření by jedinec měl zaměřit své úsilí na tři klíčové oblasti. Za prvé, je důležité pracovat na redukci stresu a obnovení své energie, což může zahrnovat relaxaci a sportovní aktivity. Dále je nezbytné posílit sociální vztahy tím, že si udělá čas pro rodinu, přátele a bude se aktivně podílet na těchto vztazích. Někteří lidé nacházejí oporu ve své víře. Nakonec by měl jedinec přehodnotit svůj postoj k práci, hledat smysl svého úsilí a případně se zbavit aspektů práce, které mu nepřinášejí naplnění. Důležité také je, aby si aktivně vytvořil zájmy, které ho těší, a také aby se naučil sebeuvědomění (De Hert, 2020).



## 2.4.Engagement

V Seligmanově modelu PERMA je engagement neboli angažovanost či zapojení se klíčové pro osobní růst a pro rozvoj emocionálních dovedností (Seligman, 2011). Dle Schaufeliho (2013) vystihuje engagement v práci nejlépe sousloví pracovní nasazení. Výzkum pracovní angažovanosti byl dle Bakker et al. (2023) motivován výzkumem syndromu vyhoření. Angažovanost je totiž často považována za jeho protipól. S tímto přístupem přišli Maslach a Leiter (1997). Podle nich k vyhoření dochází, když se "energie mění ve vyčerpání, angažovanost v cynismus a účinnost v neúčinnost" (Maslach & Leiter, 1997, p. 38).

Studie ukazují, že engagement má pozitivní vliv na duševní zdraví. Jednotlivci s vyšší úrovní engagementu zároveň uvádějí nižší úroveň psychické tíže, a také jsou schopni odpojit se od práce a využít svůj volný čas (Shimazu et al., 2018; Schaufeli & Taris, 2014). Engagement zaměstnanců má však důležitý vliv nejen na duševní zdraví samotné, ale i na další faktory jako jsou postoje, chování a výkon jednotlivců, což se následně odráží i do celkové výkonnosti a produktivity organizace. Jedná se o faktor, který hraje zásadní roli ve formování těchto aspektů v pracovním prostředí (Sharma & Kurma, 2020). Attridge (2009) ve své práci uvádí, že engagement vede k vyšší produktivitě a loajalitě zaměstnanců. Oproti pracovníkům, kteří zažívají vyhoření, angažovaní zaměstnanci prožívají energii a emocionální spojení s prací. Zároveň svou práci vnímají jako motivující výzvu. Pokud má jedinec možnost zapojit se do činností, které ho baví a motivují, může to přispět k duševnímu blahu tím, že mu to poskytuje smysluplné zkušenosti, pocit kontroly a radosti, a také tím, že mu pomáhá budovat kvalitní sociální vztahy a podporuje jeho sebepojetí (Bakker et al., 2023).

Z druhé strany jen zhruba každý pátý zaměstnanec projevuje vysokou míru engagementu ve své pracovní činnosti. Toto tvrzení lze podpořit průzkumem provedeným společností Gallup, která se specializuje nejen na průzkum veřejného mínění, ale také na hodnocení zaměstnanecké angažovanosti. Gallup byl jedním z prvních průkopníků v oblasti měření pracovní angažovanosti a jejich dotazník Q12 se stále používá (Schaufeli, 2013). Výsledky průzkumu z roku 2022 ukázaly, že pouze 23 % zaměstnanců projevuje vysokou míru angažovanosti ve své práci. Tento trend angažovanosti u zaměstnanců měl v průběhu let rostoucí tendenci, ale byl pozastaven nebo zpomalen v důsledku pandemie covid-19 (Gallup, n.r.).

Studie Shucka et al. (2017) ukazuje, že různé úrovně angažovanosti zaměstnanců mohou ovlivňovat zdravotní výsledky jednotlivců. Důležitým zjištěním je, že vyšší angažovanost

zaměstnanců je spojena s pozitivnějšími zdravotními výsledky na individuální úrovni. Toto má důležité důsledky pro jednotlivce i organizace a naznačuje potřebu rozvoje pracovních kultur podporujících angažovanost zaměstnanců. Zároveň se zjišťuje, že pohlaví hraje klíčovou roli v moderování vztahu mezi angažovaností a zdravím, což naznačuje nový pohled na genderové aspekty pracovního prostředí. Výzkum dále ukázal, že angažovanost zaměstnanců má různé dopady u mužů a žen, kde u mužů souvisí s alkoholem a u žen s konzumací rychlého občerstvení, spánkovými vzorci a duševním zdravím. Zjištění také naznačují, že duševní zdraví hraje důležitou roli v moderování vztahu mezi angažovaností a vnímáním zdraví, což může ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců.

#### **2.4.1. Faktory ovlivňující engagement**

Existují různé charakteristiky, které ovlivňují míru engagementu. Shuck et al. (2017) uvádí, že z demografických údajů je to například věk. Vyšší míra angažovanosti je pozorována u starších pracovníků spíše než u mladších, a dále také více u mužů spíše než u žen. Jedním vysvětlením genderových rozdílů mohou být zkušenosti z pracovního prostředí, které se u obou pohlaví pravděpodobně liší. Z britské studie provedené společností Towers Perrin, která poskytuje služby v oblasti personálního poradenství a finančních služeb, mezi lety 2007 a 2008 vyplývá, že zaměstnanci, kteří dlouhodobě pracují přesčasy, a ti, kteří ve své práci zažívají beznaděj a zoufalství, mají nižší míru angažovanosti. Oproti tomu ale lidé na vyšších postech či s odborným vzděláním jsou angažovaní více stejně jako zaměstnanci působící v organizaci krátkou dobu (Attridge, 2009). Prediktorem pro vyšší míru engagementu se v osobnostních charakteristikách ukazuje proaktivní osobnost, schopnost sebehodnocení nebo psychologický kapitál (Tisu, 2020). Attridge (2009) dále uvádí, že zaměstnance lze na základě míry engagementu rozdělit do třech skupin. Podíl zaměstnanců se napříč studii liší, ale pohybuje se přibližně následovně. V první skupině vysoce angažovaných pracovníků je přibližně 20 % celkového počtu. Jsou to lidé, kteří mají ke své práci hluboký vztah a pracují s nadšením. Naopak nejméně motivovaných pracovníků je přibližně 25 %. Autor o této skupině píše, že je „aktivně neangažovaná“ (Attridge, 2009, p. 3). Zbytkových 55 % jsou pracovníci se středním stupněm angažovanosti. Studie prováděné zaměstnavateli naznačují souvislost mezi vyšší mírou engagementu a vyššími zisky nebo také schopností dosáhnout úspor nákladů (Attridge, 2009).

#### **2.4.2. Přístupy k engagementu**

Engagement je ve většině studií spojován s pozitivními efekty. Často se zkoumá přínos angažovaných zaměstnanců pro své pracovní prostředí a organizaci, ve které působí (Shuck et

al., 2017). Studie Shimazu et al. (2018) zdůrazňuje z jedné strany pozitivní vliv pracovního nasazení na zdraví a pracovní výkon zaměstnanců, avšak zmiňuje se i o možných negativních důsledcích nadměrné angažovanosti, která by mohla mít opačný efekt. Zaměřuje se na křivočaré vztahy mezi pracovním zapojením, psychickým distresem a pracovním výkonem. Shimazu et al. (2018) identifikovali dvě potenciální cesty, jakými se tyto dopady projevují. Jednou z těchto cest je behaviorální aspekt, kde vysoká míra engagementu vede ke zvýšeným pracovním nárokům a současně omezuje možnosti pro odpočinek, neboť volný čas je omezený. Druhou cestou je vytváření psychického distresu, což autoři označují jako psychofyzilogickou dráhu, kde dochází k trvalému zvýšení úrovně vzrušení a trvalé aktivaci.

Jeden z pohledů na engagement přinesl jeho klíčový představitel, americký psycholog, William Kahn (1990). Jeho přístup k pracovní angažovanosti lze označit za „přístup uspokojující potřeby“ (Schaufeli, 2013). Kahn (1990) charakterizuje engagement v pracovním prostředí jako možnost uplatnění vlastního já v pracovní roli po stránce fyzické, kognitivní a emocionální. Na základě Maslowovy pyramidy potřeb je v jeho pohledu za nejdůležitější označeno sebeuplatnění a sebevyjádření, které mohou probíhat různorodě například ve formě kreativity či hravosti. Hlavním projevem angažovanosti je podle Kahna (1990) hlas jedince. Engagement se projevuje ve čtyřech aspektech. Jedná se o fyzický, kognitivní a emocionální engagement a později přidanou oddanost nebo obhajobu. Fyzická angažovanost vyjadřuje fyzické úsilí, které je jedinec schopen a ochoten do práce vynaložit například i nad rámec svých pracovních povinností. Kognitivní engagement označuje míru, do jaké je člověk schopen se na svou práci soustředit, ponořit se do ní, chápat ji. Emocionální vyjadřuje citové spojení zaměstnance s organizací a jeho pozicí (Kahn, 1990). Obhajoba či oddanost byly přidány až později. Reprezentují to, jak se jedinci o svém zaměstnavateli a práci vyjadřují (Schaufeli, 2013). Osobní engagement je podle Kahnovy studie (1990) spojen s psychologickou smysluplností, bezpečností a psychologickou dostupností práce. Smysluplnost je ovlivňována povahou úkolu, danou rolí a interakcemi mezi pracovníky. Podmínka smysluplnosti je splněna, pokud jedinec chápe vliv či hodnotu své pracovní role. Psychologické bezpečí je možnost bez obav projevit své vlastní já, aniž by to mělo negativní důsledky na jedince. Neznamená to ale, že by nemělo docházet ke kritice. Ta by však měla být konstruktivní. V pocitu bezpečí hraje velice důležitou roli nadřízený. Ten by se měl chovat spravedlivě a projevovat se konstantně. Psychologická bezpečnost je ovlivňována „mezilidskými vztahy, skupinovou dynamikou, stylem, procesem řízení a organizačními normami“ (Kahn, 1990, p. 708). Psychologická dostupnost zahrnuje fyzické, emoční a

psychické zdroje, které jedinci umožňují se osobně zapojit do rolí v pracovním i osobním životě (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Pracovní angažovanost byla původně chápána jako spojení mezi prací a projevem osobní preference při vykonávání úkolů. I když důležitost uspokojení potřeb hraje klíčovou roli v teoretickém kontextu angažovanosti, v empirickém výzkumu byla tato perspektiva využívána pouze sporadicky (Schaufeli, 2013).

Další možností podle Schaufeliho (2013) je vnímání engagementu jako protikladu vyhoření, jak již bylo zmíněno. Tento přístup tedy říká, že pokud má jedinec vysokou míru engagementu, má zároveň nízkou úroveň vyhoření a naopak. Již dřívější studie Schaufeliho a Bakker (2004) ale přinesla důkazy, které zpochybnilo spojení engagementu a burnoutu v jediné dimenzi. Korelace mezi třemi dimenzemi engagementu a vyhoření sice existuje, ale mnohem menší, než se přirozeně očekává. Ve výzkumu autoři uvedli, že pozitivní a negativní účinky, které engagement a burnout mají, by měly být považovány za dva nezávislé stavy. Jejich výzkum naznačuje, že když tyto dva faktory měříme pomocí různých nástrojů, každý z nich je spojen s vlastní dimenzí (Schaufeli, 2013). Je ale možné nahlížet na propojení těchto dvou konstruktů z hlediska dialektického modelu, který zdůrazňuje jejich nelineární vztah a závislost na vnějších faktorech, jako jsou zdroje a požadavky. Relační dialektika rozšiřuje tuto myšlenku tím, že zdůrazňuje roli interakce mezi vnitřními a vnějšími faktory v kontextu syndromu vyhoření a angažovanosti v práci (Leon, 2015). Podle Maslach a Leitera (1997) se angažovanost na rozdíl od vyhoření skládá ze tří složek: energie, účasti a účinnosti. Pro udržení angažovanosti pak podle nich hraje klíčovou roli důvěra, otevřenost a respekt.

Schaufeli (2013) ale uvádí, že pracovní angažovanost je samostatný koncept, který má odlišnou strukturu a s vyhořením souvisí negativně. Engagement je dle něj stav mysli, pro který je příznačná:

- vitalita – je protikladem vyčerpání a zahrnuje vysokou úroveň energie a nasazení při práci či vytrvalost
- oddanost – v rámci engagementu se vyznačuje nadšením, pocity hrdosti či výzvou a pýchou
- pohlcení – lze přirovnat k složitějšímu termínu flow. Flow je definováno jako optimální prožitek, který je oproti pohlcení spíše krátkodobého charakteru.

Engagement se dle autorů nevztahuje ke konkrétní události nebo objektu, ale je to „trvalý afektivně kognitivní stav“ (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Z tohoto pohledu vychází i Utrechtská škála pracovní angažovanosti, která je nejpoužívanější škálou ve většině akademických výzkumů včetně projektu H-WORK (Schaufeli, 2013). Lze nicméně na základě výzkumu konstatovat, že souvislost mezi vyhořením a angažovaností existuje. Bylo prokázáno, že oba koncepty, sice nezávisle na sobě, ale ovlivňují chování zaměstnanců (Leon et al., 2015).

### 3. Týmové faktory

Přirozenou lidskou tendencí je vyhledávat sociální kontakt. Je to součástí evolučního dědictví, které si jako lidé odnášíme. Potřeba sociálního kontaktu je však nejen přirozená a dobrovolná, ale také v běžném světě nevyhnutelná. Sociální interakce probíhá v řadě kontextů ať už kulturním, fyzickém, rodinném, pracovním, sociálním a v mnoha dalších (Peralta et al., 2018). Týmy se staly nedílnou součástí moderního pracovního života a stejně jako individuální faktory, i dynamika týmové práce může fungovat jako zdroj podporující engagement zaměstnanců a přispívá k jejich duševnímu zdraví.

Tým je důležitý téměř v každém aspektu lidského života. Jednotlivec není tak silný jako tým, což podporuje posun od individuálních k týmovým úkolům (Salas et al, 2018). Již od narození se pohybujeme v různých skupinách a týmech. Někteří odborníci tyto dva pojmy rozlišují a jiní je vnímají jako synonyma. Woods a West (2020) definují tým jako: „relativně malou skupinu lidí pracujících spolu na jasně definovaném náročném úkolu, který je efektivnější plnit jako skupina pracujících společně než individuálně nebo paralelně (p. 96)“ Další definice jsou podobné. Z toho tedy vyplývá, že skupina je nadřazeným pojmem pro tým. Hlavním rozdílem mezi skupinou a týmem je význam členů v nich (Krüger, 2004).

Pro tým je příznačné, že se jeho členové doplňují a pracují na společném cíli. Dále je pro tým typické, že má svého vedoucího/team leadera, jehož si společně zvolí. Ten je zodpovědný za rozdělení úkolů a odvedenou práci svého týmu (Cohen & Bailey, 1997). Vzájemná závislost členů týmu neboli interdependence, je klíčovým aspektem týmové práce, kde aktivita, výsledky a procesy jsou ovlivňovány ostatními členy týmu. Tento stav reflektuje nedostatek individuální kontroly nad výsledky ve skupinovém prostředí a je typickým rysem pracovního kolektivu. I přes individuální úspěch jednoho člena týmu je konečný výsledek projektu závislý na spolupráci a příspěvku ostatních. Zároveň je ale koncepce interdependence zmatená (Courtright, 2015). Organizace v týmu je jasná, závazná a motivace přichází zevnitř (Krüger, 2004). Důležitá je i zmínka o velikosti týmu. Definice naznačují, že tým je menší skupina, která nepřesahuje počet 10 – 15 členů. Ve větších týmech kolabuje kooperace, která je pro dosažení cíle nutná (Wood & West, 2020).

Mezi hlavní faktory týmu podle Salase et al. (2018) patří:

- Vedení
- Adaptabilita/přizpůsobivost

- Vzájemný výkon
- Backup behavior
- Vzájemná důvěra

Pokud týmy nesplňují výše uvedené, odpovídají spíše pseudotýmům.

Salas et al. (2018) upozorňuje, že není tým jako tým. Existuje řada faktorů, které ovlivňují nejen složení týmu, ale hlavně interakce v něm.

Pro tuto práci jsou stěžejním tématem z oblasti týmů týmové faktory, jak již bylo zmíněno. Týmové faktory mohou působit jako pracovní zdroje i požadavky. Různí autoři ve svých publikacích zkoumají faktory ovlivňující týmovou dynamiku a přistupují k ní z různých perspektiv. Někteří se zaměřují na individuální charakteristiky jednotlivců, které mohou ovlivnit pracovní týmy, zatímco jiní analyzují týmy jako celek a zkoumají faktory působící na kolektivní úrovni. Některé z těchto faktorů jsou komplexní a zahrnují široké spektrum aspektů, zatímco jiné jsou specifitější a nelze je konkrétněji rozčlenit. Mezi komplexní faktory patří i klíčové prvky této práce, týmová autonomie, reflexivita a participace. Je však také nezbytné poskytnout přehled o různorodosti kategorií týmových faktorů. V literatuře se objevují zmínky o faktorech, jako jsou adaptace, efektivita, inovace, výkon, dynamika nebo chování a mnoho dalších (Anderson & West, 1998; Rickards et al., 2001).

Salas et al. (2018) uvádí, že často používaným rámcem při studiu týmů je IPO model neboli model vstup – proces – výstup (z ang. input–process–outcome). Tento model původně vytvořil McGrath v roce 1964. Vstupy se dělí na faktory organizační, týmové a individuální. Procesy obsahují chování týmu a výsledky jsou cokoli, co souvisí s tím, co tým vyprodukoval. V průběhu let někteří autoři s tímto modelem nesouhlasili a došlo k jeho rozšíření například o složku mediátorů, která obsahuje vznikající stavy a procesy. Tyto modely poskytují základ pro odhalování základních týmových faktorů, které ovlivňují výkon týmu, jeho efektivitu a řadu dalších výsledků (Salas et al., 2018).

Například Anderson a West (1998) představili Inventář týmového klimatu se čtyřmi faktory:

- Vize

Podle autorů je vize cílem s hodnotným výsledkem, který motivuje pracovníky. Skupiny s jasnými cíli častěji vyvíjejí nové metody práce. Popisují čtyři složky skupinové vize: jasnost, hodnotnost, dosažitelnost a sdílnost.

- Participační bezpečnost

Lidé se cítí bezpečně při účasti na rozhodování v přátelském prostředí. Když se lidé zapojují do rozhodování, sdílejí nápady a spolupracují, investují více do výsledků a přicházejí s novými nápady (Anderson & West, 1998).

- Orientace na úkoly

Ve skupinách se faktor orientace na úkoly projevuje důrazem na individuální a týmovou odpovědnost, hodnocením a úpravami výkonu, reflexí pracovních metod, spoluprací a zpětnou vazbou, monitorováním výkonu a nápadů, jasnými kritérii výsledků, řešením různých názorů a snahou o kvalitní plnění úkolů a zlepšení postupů.

- Podpora inovací

Pro inovaci v týmu je důležitá podpora, která bývá často vyjadřována ústně. Zároveň s ústní podporou je ale stěžejní i podpora, která je realizovaná v rámci nějaké činnosti a poskytuje zdroje atd. Anderson a West (1998) se zároveň odkazují i na další odborníky. Například Schroeder (1989) zdůrazňuje, že podpora ze strany mocenské elity hraje v inovacích klíčovou roli.

Další autoři se zaměřují například na komunikaci, kterou označují za klíčový týmový faktor. Zdůrazňují důležitost efektivní komunikace, která pomáhá k překonání překážek (Patterson et al., 2012). Při komunikaci v týmu není důležitá pouze frekvence, ale i kvalita, která je někdy mnohem důležitější. Proces sdílení a příjmu informací by měl být jasný a srozumitelný (Salas et al., 2018). Salas et al. (2018) píše, že znalost týmů umožňuje identifikovat faktory pro rozvoj týmové dynamiky, jako jsou vedení týmu, jasné definování rolí, vzájemná důvěra, správné instrukce pro výměnu informací a přesvědčivý důvod, proč být součástí týmu. V neposlední řadě je důležitým faktorem, který tým ovlivňuje, prostředí. Mělo



by být podpůrné a bezpečné, což umožňuje snazší řešení konfliktů, učení a zvyšuje celkovou výkonnost týmu.

Je důležité zdůraznit, že týmy jsou dynamické entity zahrnující širokou škálu různorodých aspektů. Jejich komplexnost umožňuje odborníkům přistupovat k nim z různých perspektiv. Studium pracovních týmů má již více než 100 let dlouhou historii, a proto existuje rozsáhlá literatura zabývající se tímto tématem. Každá éra přináší specifické výzvy a mění důraz v oblasti výzkumu týmů a faktorů s nimi spojených. Faktory, které byly v minulosti považovány za klíčové, se mohou lišit od současných priorit, protože každá doba klade rozdílné výzvy a požadavky. Studium týmů je dynamickým procesem, který odhaluje nové perspektivy a odpovídi na otázky o tom, co ovlivňuje efektivitu a fungování pracovních týmů ve změněných podmínkách a společenském kontextu (Mathieu et al., 2017).

Jak již bylo zmíněno k týmovým faktorům lze přistoupit různě. Následující podkapitoly se zaměří postupně na týmovou autonomii, reflexivitu a participaci, protože jsou to faktory, se kterými se pracuje v empirické části této práce.

### **3.1. Týmová autonomie**

„Organizace po celém světě začínají podporovat autonomii místo toho, aby ji omezovaly“ (Zychová et al., 2023, p. 1). Týmová autonomie je často označována za klíčovou charakteristiku týmu (Leach et al. 2005; Van Mierlo et al. 2007). Určuje míru svobody, volnosti v rozhodování, plánování a nezávislost v rámci plnění cílů (Chen et al., 2015; Van Mierlo, 2007). Je zásadní pro úspěšné zvládnutí procesu změn, které mohou v organizaci nastávat, a je základní složkou flexibility týmu (Suárez-Albanchez, 2022). Kompier (2003) uvádí týmovou flexibilitu jako jeden z prediktorů pohody na pracovišti, protože vzbuzuje v členech týmu důvěru a pocit vlastnictví vůči úkolům a cílům, na kterých pracují (Kindermann et al., 2022). Týmová autonomie umožňuje pracovní nezávislost členů týmu, což také napomáhá k pracovní pohodě, vytváří prostor pro experimentování s novými nápady (Chen et al., 2015), podporuje rozvoj a přispívá k procesům týmového učení (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). Týmová autonomie podle Chena et al. (2015) motivuje tým k aktivnímu a efektivnímu rozhodování a celkově k lepšímu fungování. Dále ale upozorňuje, že tento efekt lze pozorovat pouze u stabilních pracovních týmů a u dočasných je tento jev nejistý. Ravn et al. (2022) uvádí, že samotný vznik pracovního týmu narušuje koncept hierarchie, kterým se teorie organizace dlouho zabývala. Týmové charakteristiky, jako je právě týmová autonomie, naznačují distribuci rozhodování a řízení, které bylo dříve pouze v rukách nadřízených. Autoři

si tedy kladou otázku: „jak může existovat organizace bez hierarchických prvků“ (Ravn et al., 2022, p. 702). Slemp et al. (2021) ale zjistili, že pracovníci v týmech, kde je více autonomie, projevují větší spokojenost ve srovnání s týmy, které fungují v tradičním hierarchickém modelu, což je to, o co společnost usiluje.

Podle Rietzové a Zachera (2022) patří autonomie mezi klíčové pracovní zdroje a hraje významnou roli v pracovním prostředí. Týmová autonomie je přímo spojena se sebeorganizací, a především s agilní prací v týmu. Autonomie je složena z tří klíčových aspektů: rozhodování, způsob práce a plánování. Tyto aspekty jsou propojeny s tím, že tým přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí a současně se zvyšuje úroveň účasti a reflexe v týmu. V důsledku toho členové týmu získávají pocit kontroly nad svou prací a procesy.

Mimo jiné je důležité upozornit na rozdíl mezi týmovou a individuální autonomií. Individuální autonomie existuje na úrovni jednotlivců a týmová autonomie funguje na úrovni týmu. Některé studie však hovoří o pozitivním vztahu mezi individuální a týmovou autonomií a zmiňují možnost přenosu týmové autonomie na jednotlivce (Van Mierlo et al., 2007).

Vývoj plně autonomního týmu, který nepotřebuje ke svému fungování manažery, trvá podle van Amelsvoora a Benderse (1996) roky. Takový tým musí umět řešit konflikty a zvládat rozhodování. Aby toho byl schopný, potřebuje během svého vývoje podpořit, vést atd. (Ravn et al., 2022).

Nejen Ravn et al. (2022) upozorňují na důsledky, které autonomie pracovních týmů přináší. Například Akgün et al. (2012) píše, že týmová autonomie může vyvolat otázky ohledně platnosti stávajících norem, modelů a postupů, což může mít i negativní dopady. Autonomní týmy mohou mít příliš vysoké sebevědomí, které může způsobit odklonění od zadaného úkolu a cílů i schopnost flexibility (Chen et al., 2015). Různé proměnné a faktory, které jsou zahrnuty v těchto situacích, mohou společně vyvolat stresové reakce u členů týmu. Tento stres může následně ovlivnit výkonnost týmu, což může být zvláště problematické v prostředích, kde se klade důraz na produktivitu a dosažení stanovených cílů (Kindermann et al., 2022). Ravn et al. (2022) dále upozorňuje na negativní vliv týmové autonomie při spolupráci týmu s externím prostředím. Nicméně spolupráce mimo tým je často nevyhnutelná, a proto je třeba tomuto aspektu věnovat zvláštní pozornost. I přesto je totiž týmová autonomie stěžejní pro fungování týmu, jak je uvedeno již výše.

### **3.1.1. Týmová autonomie v kontextu JD-R modelu**

V pracovním prostředí zaměřeném na efektivní využívání zdrojů se klade důraz na podporu a rozvoj týmové autonomie. Zdroje v tomto kontextu zahrnují fyzické i psychologické aspekty práce, přičemž jejich optimální rozvoj je klíčovým faktorem při dosahování firemních cílů. Mezi tyto zdroje patří i týmová autonomie, jak uvádí Lesener et al. (2019). Autonomie, jako významný pracovní zdroj, vykazuje úzkou vazbu především na kognitivní a fyzické aspekty pracovního prostředí. Autonomie ovlivňuje práci zejména ve smyslu poskytování pracovních podmínek, které umožňují jednotlivcům nezávisle rozhodovat a řídit své pracovní procesy. V rámci této dynamiky je však nutné poznamenat, že autonomie nese převážně kognitivní a fyzický rozměr, zatímco emocionální složka se jeví jako méně výrazná. To naznačuje, že možnost samostatného rozhodování a organizace práce má výrazný vliv na myšlenkové a fyzické aspekty práce, což může zahrnovat například flexibilitu v plánování úkolů a volbu pracovních postupů. Naopak emocionální stránka práce nemusí být tak přímo spojena s úrovní autonomie, což může odrážet odlišný charakter a nároky těchto rozměrů pracovního prostředí (Rietze & Zacher, 2022).

Týmová autonomie a důvěra jsou považovány za klíčové prvky výkonnosti agilních týmů, ačkoliv dosavadní teoretické vysvětlení jejich přesného vlivu na výkon týmů chybí. Jedno možné vysvětlení se odvíjí od JD-R modelu. Jinými slovy faktory, jako je týmová autonomie a důvěra, mohou ovlivňovat pracovní nasazení, a toto nasazení následně může ovlivňovat celkový výkon týmu (Buvik & Tkalich, 2022). Koch a Schermuly (2021) zkoumali dopady požadavků pandemie covid-19 a ve své studii uvádí, že autonomie projektového týmu zmírňovala dopady této krize a zároveň sloužila jako pracovní zdroj. Agilní tým si sám rozděluje úkoly mezi své členy, a tak autonomně vyrovnává pracovní zátěž. Rietze a Zacher (2022) píší, že týmová autonomie je klíčovým pracovním zdrojem a vede nejen k lepšímu výkonu v práci, ale také k větší motivaci a spokojenosti. Dále dle autorů snižuje stres a negativně souvisí s vyčerpáním.

### **3.1.2. Vliv týmové autonomie na duševní zdraví**

Dle Parka and Janga (2017) je známo, že autonomie má vliv na duševní zdraví zaměstnanců. Van Mierlo (2007) uvádí, že dřívější výzkumy naznačují existenci pozitivního vztahu mezi autonomií týmu a různými indikátory psychické pohody. Autoři spojují týmovou autonomii s vylepšením kvality pracovního života, zvýšením pracovní motivace, vyšší pracovní spokojeností, snížením psychické únavy, pracovního napětí a omezením absencí. Dle Van Mierla et al. (2007) existuje pozitivní vztah mezi týmovou autonomií a individuální psychickou

pohodou. Tento vztah lze přičítat zlepšení individuálních pracovních charakteristik. Tato myšlenka předpokládá explicitní víceúrovňový přístup ke vztahu mezi týmovou autonomií a psychickou pohodou. Z jedné strany se zdůrazňuje tým jako celek při zvyšování týmové autonomie, ze strany druhé je psychická pohoda individuálním prožitkem. Jednotlivec buď prožívá spokojenost se svou prací nebo zažívá napětí a únavu. Zlepšení pohody nastává díky tomu, že vyšší úroveň autonomie týmu se projevuje v individuálním plánování úkolů (Van Mierlo et al., 2007). Z výsledků studie, kterou Van Mierlo et al. (2007) provedli, vyplynulo, že čím vyšší byla autonomie týmu, tím více hlásili členové týmu učící se chování a nižší emocionální vyčerpání.

Yamaguchi (2019) upozorňuje na význam kontroly nad prací, která je součástí autonomie. Studie ukazují, že kontrola chrání jedince před zdravotními problémy. V tomto kontextu se však jedná spíše o autonomii na úrovni jedince. Tím, že autonomie týmu dává členům volnost a samostatnost, může se stát, že se kontrola jednotlivců spíše snižuje. Vztah mezi kontrolou a vyhořením není tudíž stejný jako vztah mezi týmovou autonomií a vyhořením. Yamaguchi (2019) poukazuje na nečekaný jev, kdy vysoká míra týmové autonomie může paradoxně vést k nárůstu stresu a prohlubování vyhoření. Nicméně, pokud je týmová autonomie vhodně využívána k podpoře otevřené komunikace směrem nahoru, může přispět ke snižování úrovně vyhoření. Výsledky studie, kterou Yamaguchi (2019) provedl, naznačují souvislost mezi všemi třemi dimenzemi vyhoření a týmovou autonomií. Týmová autonomie je podle něj také nezbytnou podmínkou pro pocity osobního úspěchu. Lv et al. (2018) provedli studii, jejíž výsledky ukazují, že engagement je u jedinců s vyšší úrovní proaktivní osobnosti výraznější při vyšší míře autonomie týmu, protože autonomie je spojena s větší možností volby plánů a akcí při rozhodování.

### **3.2. Týmová reflexivita**

Schippers et al. (2015) definují týmovou reflexivitu jako „míru, do jaké týmy kolektivně reflektují a přizpůsobují své pracovní metody a fungování“ (p. 769). Zároveň tvrdí, že představuje hlavní aspekt regulace v týmu (Schippers et al., 2015). West (1996) uvádí, že reflexe může být prováděna jak jednotlivci v daném týmu, tak týmem jako celkem a může k ní docházet během plnění úkolu ale i zpětně. Reflexe je podle Markse et al. (2001) proces, který probíhá mezi aktivitami a jednotlivými fázemi projektu. Díky reflexi dochází k výměně nápadů a dalším úvahám o pracovních procesech. Vytváří kognitivní prostor, ve kterém je tým schopný inovovat (Schippers et al., 2015). Zahrnuje procesy, které vedou k dosažení společného cíle (Wang et al., 2021).

Týmová reflexivita ovlivňuje všechny aspekty týmového výkonu a je spojena s vnějším i vnitřním prostředím, které na tým působí. Je důležitým faktorem, který pomáhá týmu zvládnout měnící se či nejasně definované úkoly (Carter & West, 1998). Týmová reflexivita obnáší různé formy chování například zkoumání, dialogy, strategie, vyhodnocování, rekapitulace historie a další (Schippers et al., 2008). Reflexe motivuje tým ke sdílení a kritickému vyhodnocování strategií a cílů, což následně ovlivňuje inovaci v týmu, jeho výkonnost nebo kreativitu (Schippers et al., 2015; Wang et al., 2021). Zároveň se jedná o náročnou činnost, která je nápomocná v případě vysokých pracovních nároků (Schippers et al., 2015). Reflexivní procesy jsou takové strategie, které pomáhají řešit nejednoznačné či nepředvídatelné situace (Parrello et al., 2021). V oblasti výzkumu stále narůstá zájem o týmovou reflexivitu a rovněž se usiluje o její podporu v rámci týmového prostředí. Týmová reflexivita nabízí prostor pro minimalizaci chyb při sdělování informací a procesu rozhodování, což přispívá ke zvýšení celkové výkonnosti týmu (Hedman-Phillips & Barge, 2017). Reflexivní týmy bývají mimo jiné také více proaktivní, lépe se rozhodují a jsou více inovativní (Schippers et al., 2008). Týmová reflexivita je procesem, během kterého týmy vedou diskuse a provádí hodnocení svých aktuálních informací spolu s předchozími nebo budoucími kroky, rozhodnutími nebo závěry, s ohledem na jejich cíle, procesy nebo dosažené výsledky (Schippers et al., 2015). Reflexivita týmu ve formě zpětné vazby je na rozdíl od vzájemného hodnocení spojena s vyšší úrovní týmové pozornosti k detailům, spolupráce a psychologické bezpečnosti (Volpi et al., 2023). Reflexivní procesy podporují vztah s ostatními a chrání jednotlivce před vznikem syndromu vyhoření (Parrello et al., 2021).

Schmutz a Eppich (2019) píší, že týmy mohou vnímat týmovou reflexivitu jako neintuitivní a upozorňují, že u některých jedinců může vyvolávat i nepříjemné pocity. Ty mohou být způsobeny zpětnou vazbou, která není vždy pozitivní či požadavky na změnu. Moreland a McMinn (2010) zpochybňují zázračné účinky týmové reflexivity na tým a jeho výkon. Z druhé strany většina autorů zdůrazňuje pozitivní dopady tohoto týmového faktoru. Například výsledky studie provedené Schippers et al. (2012) naznačují, že týmy s vyšší mírou týmové reflexivity pracují chytřeji a tato schopnost pomáhá týmu nalézt inovativní přístupy k řešení úkolů, které nejsou efektivně zvládnutelné prostřednictvím intenzivnější práce nebo standardních postupů. Současně se týmová reflexivita ukazuje jako klíčový prvek při práci, na kterou jsou kladeny vysoké pracovní nároky (Schippers et al., 2012). Parrello et al. (2021) píší, že reflexivní tým přirozeně ochraňuje blaho svých zaměstnanců. „Studie ukázaly, že týmová reflexivita pozitivně ovlivňuje pracovní angažovanost (měřeno účinností, energií a

mírou zapojení), soucitnou spokojenost (definovanou jako potěšení plynoucí z toho, že člověk může dobře dělat svou práci a zároveň pomáhat druhým) a odolnost (schopnost pozitivně reagovat na náročné zážitky)“ (Parrello et al., 2021, p. 2).

### **3.2.1. Týmová reflexivita v kontextu JD-R modelu**

Pozitivní pracovní prostředí poskytuje takové pracovní zdroje, které zvyšují pohodu členů týmu. Jedním z takových zdrojů je týmová reflexivita (Leifels & Zhang, 2023). Týmová reflexivita je míra, s jakou dochází ke společnému rozhodování, nastavování procesů v týmu atd. (West, 2000). Gupta et al. (2022) ve své studii, ve které zkoumali týmové zmocnění, zapojení do týmové práce a jejich vztah na úrovni týmu, uvádí, že týmová reflexivita může působit jako dobrý pracovní zdroj v situacích, kdy jednotlivec či tým čelí náročným klientům nebo při velké pracovní zátěži. Díky týmové reflexivitě tým snadněji volí adekvátní přístup k úkolu. Urien et al. (2021) zdůrazňují důležitost rozvoje nových pracovních zdrojů u zaměstnanců hlavně v případě nutnosti adaptace týmů na nové pracovní podmínky. Jedním z těchto pracovních zdrojů, se kterými je potřeba aktivně pracovat, je dle nich týmová reflexivita. Týmová reflexivita není pouze procesem přizpůsobování se změnám, ale je samotným pracovním zdrojem, který týmy mohou využít ke zvládnání nových požadavků. Tato schopnost reflexe je klíčová nejen při modifikaci pracovních podmínek a postupů, ale i při identifikaci nových strategií a zdrojů potřebných k úspěšnému naplnění organizačních cílů. Také posiluje vnímání sociální podpory a pocit kontroly nad prací (Liefels & Zhang, 2023). Schippers et al. (2012) ve své studii píší, že týmová reflexivita v době velkého stresu vede k inovacím, které se z dalších výzkumů ukazují jako důležité strategie zvládnání stresu. Reflexivita týmu dále podporuje uvědomění, což hraje klíčovou roli při identifikaci pracovních požadavků a následném adekvátním reagování na ně. Týmová reflexivita přináší nové nástroje a efektivnější přístupy k úspěšnému zvládnání těchto pracovních výzev.

### **3.2.2. Vliv týmové reflexivity na duševní zdraví**

Chen et al. (2018) píší, že ačkoli je vyhoření způsobeno spíše socioorganizačními faktory, intervence se zaměřují více na faktory individuální. Výzkumy se soustředí především na vztah mezi týmovou reflexí a výkonem týmu. Autoři této studie zkoumali vliv týmové reflexivity na duševní zdraví. Dosavadní literatura naznačuje, že vyšší úroveň týmové reflexivity může redukovat nároky na jednotlivce a zároveň poskytovat větší kontrolu nad prací. Vzhledem k důležitosti těchto faktorů autoři studie předpokládají, že týmová reflexivita může pozitivně ovlivnit tři klíčové dimenze vyhoření zaměstnanců: vyčerpání, cynismus a neefektivitu. Tvrdí, že reflexivní procesy v týmu mohou časem pomoci snížit emoční vyčerpání,

cynismus a pocity neúčinnosti u členů týmu tím, že posilují sociální podporu a kontrolu a zároveň snižují nároky na plnění úkolů. Výsledky studie ukazují, že jejich hypotéza o ochranném účinku týmové reflexivity, která posiluje pocit kontroly a podpory, a tím snižuje vyhoření členů týmu, je podporována. Týmová reflexivita negativně souvisí s emočním vyčerpáním, cynismem a pozitivně s osobním úspěchem (Andela & Truchot, 2017). I Volpi et al. (2023) uvádí, že týmová reflexivita působí jako tlumič vztahu mezi emoční disonancí a vyhořením, čímž redukuje dopad emoční disonance na emoční vyčerpání. Řada studií naznačuje, že týmová reflexivita chrání před vyhořením hlavně v prostředí, které je nepředvídatelné. Také má pozitivní vliv na angažovanost jednotlivců, spokojenost a odolnost (Parrello et al., 2021). Parrello et al. (2021) sledovali vliv týmové reflexivity na týmy v době pandemie covid-19 a výsledky jejich výzkumu naznačují, že týmová reflexivita pomohla jednotlivým členům postarat se o vlastní zranitelnost a měla pozitivní vliv na výkonnost, efektivitu a inovaci v rámci týmu.

### **3.3. Týmová participace**

Zapojení do týmu zahrnuje aktivní účast, spolupráci a kooperaci mezi jeho členy, kteří se vzájemně ovlivňují, interagují, sdílejí informace a přicházejí s novými nápady pro zlepšení pracovních postupů. Týmová participace je tedy spojena s aktivitami, které formují atmosféru v týmu, a je zásadní pro inovaci (Anderson & West, 1998). Participace je také nezbytná pro efektivní týmové výsledky. Pravidelná komunikace mezi členy týmu podporuje výměnu znalostí, rozvoj společného know-how, specializací a schopností řešit problémy, což vede ke generování nových nápadů (Zhang & Begley, 2011).

Právě v oblasti inovace hraje týmová participace klíčovou roli. Zvyšuje pravděpodobnost, že členové týmu aktivně podpoří výsledky rozhodnutí a přinesou do týmu nové nápady. Pro úspěšnou participaci je nezbytné, aby členové týmu vnímali své pracovní prostředí jako bezpečné a podporující. V kontextu inovativního výkonu je pak klíčové, aby tým projevoval odhodlání dosáhnout vysokých standardů v plnění úkolů (orientace na úkoly) a aktivně podporoval a realizoval pokusy o inovace. Tímto způsobem se propojují základní principy týmové participace a rozhodování (Kivimäki et al., 1997).

### **3.3.1. Týmová participace v kontextu JD-R modelu**

Protože týmová participace vychází ze stejné teorie jako týmová reflexivita a autonomie, zachází se i s ní ve výzkumné části jako s pracovním zdrojem na základě JD-R modelu. Nepodařilo se však dohledat literaturu, která by s tímto faktorem zacházela obdobně.

### **3.3.2. Vliv týmové participace na duševní zdraví**

Volpi et al. (2023) zjistili, že týmové intervence založené na participaci mají potenciál snížit úroveň emočního vyčerpání ve zdravotnických týmech, což zdůrazňuje důležitost aktivního zapojení celého týmu jako účinného prostředku ke snižování emočního vyčerpání.



## II. Empirická část

V teoretické části práce byly definovány pojmy týkající se duševního zdraví s důrazem na syndrom vyhoření a engagement, JD-R model a týmové faktory. V empirické části této práce se zmíněné teoretické konstrukty propojí s realizovaným výzkumným projektem.

Nejprve budou představeny výzkumy s podobným zaměřením a stanoví se výzkumný problém, cíle a hypotézy. Dále bude poskytnut popis výzkumného souboru, procesu sběru dat a měřících nástrojů. Bude zhodnocena etika výzkumu a proběhne statistická analýza dat. V další fázi budou prezentovány výsledky a v poslední kapitole budou v rámci diskuse shrnuty nejdůležitější aspekty provedeného výzkumu a jeho kritické zhodnocení.

### 1. Výzkumný problém a cíl výzkumu

Organizace, které chrání duševní zdraví zaměstnanců, či dokonce pomáhají jeho budování, jsou zdravější než ty, které se o duševní zdraví svých zaměstnanců nestarají. Podpora pracovních zdrojů vede k větší odolnosti, angažovanosti a celkově většímu zdraví jedince (Tisu et al., 2020). Existuje mnoho typů iniciativ, které vedou na pracovištích k podpoře duševního zdraví zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je ale důležité si uvědomit, že podporu je možné poskytovat na různých úrovních (De Angelis et al., 2020). Jednou z těchto možností je podpora na úrovni týmu.

Výzkumy zaměřující se na týmovou autonomii, reflexivitu a participaci často analyzují jejich vliv na dynamiku týmu. Li et al. (2022) zdůrazňuje důležitost týmové autonomie pro inovační výkonnost a tuto perspektivu sdílí i Schippers et al. (2015) ve svém přístupu k týmové reflexivitě. Podle nich jsou inovace pozitivní odpovědí na psychické stresory, a týmová reflexivita tak nepřímo ovlivňuje duševní zdraví jednotlivce. Chen et al. (2015) zkoumá vliv týmové autonomie na flexibilitu a rychlost rozhodování, zatímco Ravn et al. (2022) uvádějí, že týmová autonomie hraje klíčovou roli v motivaci zaměstnanců a celkové výkonnosti organizace. Zhang a Begley (2011) tvrdí, že týmová participace je rovněž klíčová pro výkon, efektivitu a inovace. Existují výzkumy, které zkoumají vliv týmových faktorů na různé aspekty týmu, ale pozornost věnovaná wellbeingu či konkrétně duševnímu zdraví není zatím tak výrazná (Chen et al., 2018).

Dosavadní studie upozorňují na nutnost tuto oblast ještě více prozkoumat. Yamaguchi (2019) se zabýval syndromem vyhoření v souvislosti s týmovou autonomií, kde zprostředkující vztah hrála komunikace. Výsledky této studie prokázaly vztah mezi týmovou autonomií a

vyhořením zaměstnanců. Konkrétně bylo zjištěno, že týmová autonomie je přímo spojena s vyšším osobním naplněním a nižší depersonalizací. Dále bylo zjištěno, že vztah mezi autonomií týmu a emočním vyčerpáním je mediován prostřednictvím vzestupné komunikace. To naznačuje, že způsob, jakým týmy komunikují směrem nahoru, může ovlivnit míru emočního vyčerpání zaměstnanců v souvislosti s úrovní týmové autonomie. Vysoká míra týmové reflexivity má podle výzkumu provedeného Chen et al. (2018) pozitivní vliv na základní dimenze vyhoření zaměstnanců tzn. vyčerpání, cynismus a neefektivitu. Andela a Truchtot (2017) pracovali s konceptem týmové reflexivity, kterou dělili na sociální a úkolovou. Výsledky této studie ukázaly významný vztah mezi sociální reflexivitou a všemi složkami vyhoření. Čím vyšší je podle nich sociální reflexivita, tím nižší má jedinec pravděpodobnost vyčerpání a cynismu, a naopak tím vyšší má pravděpodobnost osobního naplnění.

Existují výzkumy, které se zabývají nejen vlivem zmíněných týmových charakteristik na složky vyhoření, ale také výzkumy, které zjišťují vztah mezi nimi a úrovní angažovanosti. Podle Buvika a Tkalicha (2022) studie naznačují, že úroveň týmové autonomie pozitivně předpovídá mimo jiné pracovní angažovanost členů týmu a funguje jako pracovní zdroj podle modelu JD-R. Gupta et al. (2022) provedli výzkum, který vycházel z předchozích zkoumání, a říká, že vysoká úroveň sociálních zdrojů, kam podle nich spadá i týmová reflexivita, vede k lepšímu pracovnímu zapojení učitelů. V jedné z hypotéz ověřovali, zda „mezi týmovou reflexivitou a týmovou angažovaností existuje pozitivní a významná souvislost“ (Gupta et al., 2022, p. 8). Výsledky tuto hypotézu podpořily.

Vztah mezi týmovou participací a duševním zdravím nebyl doposud zkoumán. Týmová participace je však hojně zkoumána v souvislosti se sportem. Pozitivní vliv sportu na duševní zdraví je u většiny výzkumů zřejmý, avšak výzkumy ukazují, že i samotná účast ve skupinovém sportu pozitivně souvisí s duševním zdravím více než sportování individuální. Týmová participace ve sportu tedy poskytuje blahodárnější účinky na duševní zdraví jedinců (Eather et al., 2023). Tato práce bude vycházet i z tohoto zjištění.

Cílem práce je ověřit vztah mezi týmovou autonomií, reflexivitou, participací a duševním zdravím, které je operacionalizované engagementem a vyhořením. Konkrétně se zaměřuje na schopnost týmových faktorů a burnoutu či engagementu predikovat burnout a engagement měřený s ročním odstupem. Tato práce využívá data, která byla shromážděna v rámci výzkumného projektu H-WORK (De Angelis et al., 2020).

## **1.1. Výzkumné hypotézy**

V souladu s v úvodu vytyčeným cílem byly formulovány následující hypotézy.

Hypotézy 1, 2, 3 naznačují schopnost týmových faktorů, konkrétně týmové autonomie, reflexivity, participace a vyhoření predikovat vyhoření, které je měřeno s ročním odstupem. Tyto předpoklady čerpají ze zjištění předchozích výzkumů, které naznačují, že přílišná autonomie či nedostatečná reflexivita a participace mohou být spojeny se zvýšeným rizikem vyhoření u jednotlivců.

Hypotézy 4, 5, 6 naznačují schopnost týmových faktorů, konkrétně týmové autonomie, reflexivity, participace a engagementu predikovat engagement, který je měřený s ročním odstupem. Základem těchto hypotéz jsou dřívější studie a literatura, které byly představeny v teoretické části této práce a naznačují, že zvýšená týmová autonomie, reflexivita a participace mohou pozitivně ovlivnit úroveň angažovanosti zaměstnanců.

**H1: Jednotlivcem vnímaná týmová autonomie statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

**H2: Jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

**H3: Jednotlivcem vnímaná týmová participace statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

**H4: Jednotlivcem vnímaná týmová autonomie statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

**H5: Jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

**H6: Jednotlivcem vnímaná týmová participace statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

## 2. Metodika

### 2.1. Design výzkumu

Protože práce využívá část dat, která byla shromážděna v projektu H-WORK, je nutné v krátkosti tento projekt představit. Projekt H-WORK reaguje na rostoucí problémy duševního zdraví v Evropě, zejména mezi pracující populací. Hlavním cílem projektu je překonat překážky v oblasti duševního zdraví v pracovním prostředí, včetně nedostatku povědomí, školení zaměstnavatelů a efektivního řízení. Projekt usiluje o navržení, implementaci a ověření efektivních nástrojů a opatření, které hodnotí nejen výsledky přijatých opatření, ale také poskytují inovativní produkty a služby. Celkově si klade za cíl efektivně podporovat duševní zdraví v pracovním prostředí a poskytovat politická doporučení pro zaměstnavatele, odborníky v oblasti ochrany zdraví při práci a nejen ty (H-WORK, 2019).

Projekt cílí na veřejná pracoviště, malé a střední podniky, které se často potýkají s nedostatečnými zdroji, které by mohly do této oblasti investovat. H-WORK definuje duševní zdraví jako “ proces posilování ochranných faktorů, které přispívají dobrému duševnímu zdraví” (De Angelis et al., 2020, p. 3).

Vzhledem ke stanoveným cílům této práce byl zvolen prediktivní výzkumný design. Jedná se o kvantitativní výzkum, který předpokládá, že vstupní úrovně týmové autonomie, reflexivity, participace a vyhoření či engagementu mohou predikovat vyhoření zaměstnanců a engagement měřený s ročním odstupem. Kvantitativní analýza tak poskytne empirický základ pro závěry této práce a umožní generalizaci výsledků.

## 2.2.Procedura

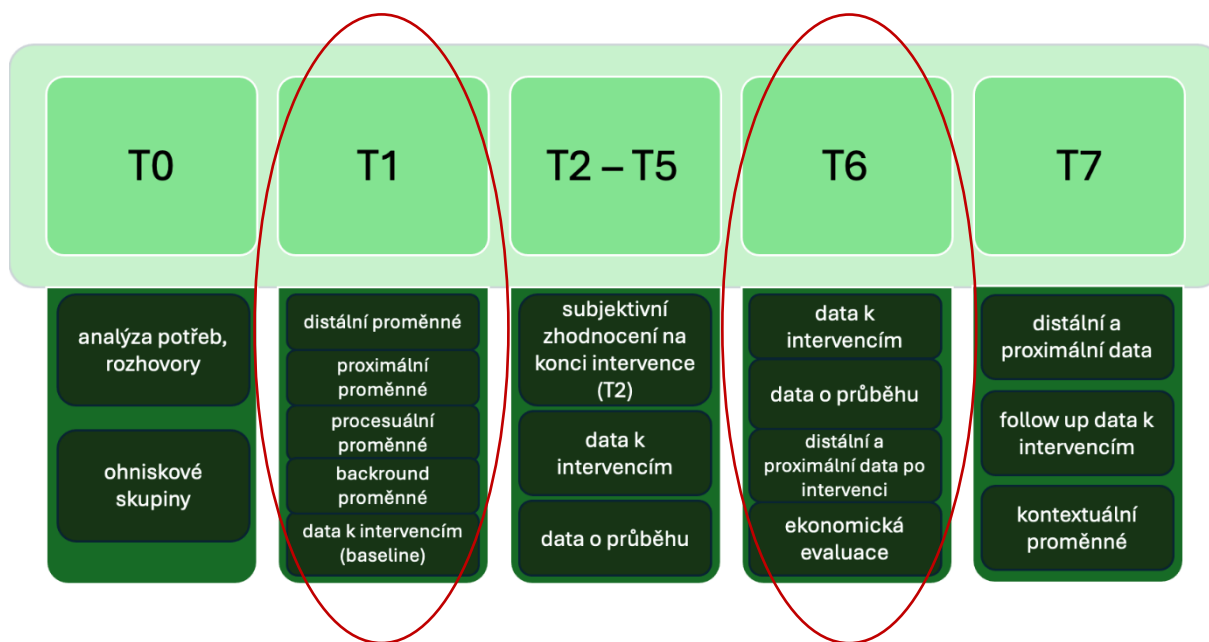
V rámci projektu H-WORK zvolili výzkumníci terénní longitudinální design výzkumu. Data byla sbírána ve třech hlavních fázích – před zahájením intervencí, v průběhu realizace a po ukončení intervencí. Během těchto fází byla data shromažďována v pěti klíčových bodech, zahrnující analýzu potřeb, sběr výchozích údajů, hodnocení procesu a následné sběry dat. V první fázi se zkoumaly potřeby manažerů a zaměstnanců týkající se duševního zdraví. Na základě této analýzy byly následně implementovány na míru šité intervence během fáze realizace. Proces hodnocení byl prováděn před, během a po intervenci a sledoval účinnost zásahů na pracovní mechanismy, duševní zdraví a pohodu. Hodnocení procesu obsahovalo šest bodů měření, které využívaly kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Data byla shromažďována ve formě subjektivních i objektivních informací s cílem poskytnout komplexní pohled na zkoumané otázky (De Angelis et al., 2020).

Výzkumníci cílili na menší podniky do 200 zaměstnanců. Před začátkem výzkumu byl v organizaci určen zástupce, který byl za realizaci projektu a spolupráci s výzkumníky odpovědný. Proběhla s ním schůzka, na které bylo upřesněno, jak bude projekt probíhat, jaké jsou potřeby zaměstnanců organizace a vyjasnily se detaily ohledně intervencí, které měly proběhnout. V obou vybraných společnostech se jednalo o pracovníka HR, který oslovil dané kolegy/zaměstnance ke spolupráci. Rozeslal jim emaily s popisem projektu a jeho obsahem. Někteří participanti se přihlásili na základě tohoto emailu a jiní po pozvání zodpovědným pracovníkem za projekt z dané společnosti.

Spolupráce se společnostmi byla zahájena v září roku 2020 (období T0). Po analýze potřeb bylo nutné shromáždit údaje o jednotlivých charakteristikách před zahájením intervencí. Shromažďování dat bylo vždy přizpůsobené vytíženosti dané firmy v různých obdobích tak, aby nezasahovala do jejich běžného fungování. První série dotazníků byla účastníkům zaslána v březnu roku 2021 (období T1). Její součástí byly i proměnné, které mapovaly doplňující informace o osobním, pracovním životě a také demografické údaje. Všechny dotazníky byly distribuované online pomocí internetového nástroje Qualtrics (Qualtrics, Provo, UT). Účastníci měli přibližně čtyři týdny na vyplnění. Identické dotazníky obdrželi účastníci výzkumu po roce, po skončení intervencí (období T6) a následně byly některé dotazníky použity ještě po půl roce po skončení intervencí (období T7). Celý projekt trval v každé organizaci přibližně rok a půl. V této práci jsou analyzována data z časových období T1 a T6 (viz Obrázek 1).

## Obrázek 1

*Sběr dat v rámci evropského projektu H-WORK*



### 2.3. Výzkumný soubor

Data byla sbíraná ve dvou organizacích působících v České republice. Jedna z nich se v průběhu projektu stala součástí větší mezinárodní korporace. Zaměřuje se především na vývoj produktů umožňujících firmám efektivní správu a udržení kontroly nad svými mobilními daty. Naopak druhá firma, globální maloobchodní společnost specializující se na výrobu a vybavování značkových prodejen, prošla během výzkumu fúzí, což vedlo k odchodu řady jejích zaměstnanců. Obě společnosti si zachovaly své původní zaměření.

### 2.4. Měřicí nástroje

#### The Aston Team Performance Inventory (ATPI)

Aston Team Performance Inventory (ATPI) je nástroj navržený na základě modelu I-P-O, který poskytuje strukturovaný rámec pro hodnocení týmové výkonnosti. Model I-P-O, vypracovaný McGrathem před více než 60 lety, stanovuje, že vstupní faktory ovlivňují procesy týmu, což následně formuje jeho výstupy. V případě ATPI jsou tyto koncepty rozšířeny a specifikovány prostřednictvím konkrétních měřitelných prvků (Callea et al., 2014). ATPI vznikl v návaznosti na dvacetiletý výzkum týmové práce v britských organizacích, který provedli Aston Business School a Aston Organization Development. V tomto projektu analyzovali tisíce zaměstnanců ve více než stovce týmů. Výsledky tohoto dlouhodobého

výzkumu ukázaly význam týmů, a že je důležité, aby je organizace chránila a rozvíjela. Z těchto poznatků vyšel Michael West se svým týmem a vytvořili dotazník týmové výkonnosti (Callea et al., 2014).

ATPI je sebeposuzovací dotazník, který čítá 100 položek týkajících se různých aspektů práce. West et al. (2006) původně navrhli 115 položek, ale v rámci explorační faktorové analýzy založené na I-P-O modelu bylo 15 položek vyřazeno. ATPI se skládá z těchto dimenzí: “organizační podpora, týmové úsilí a dovednosti, návrh úkolu a zdroje pro vstupní faktor, reflexivita, konflikt v týmu, zaměření na úkol, účast, cíle, kreativita, inovace a vedení pro procesní faktor, efektivita týmu, inovace týmu, vztahy mezi týmy, spokojenost členů týmu a vazba na tým pro výstupní faktor” (Callea et al., 2014, p. 9). ATPI systematicky hodnotí týmovou výkonnost pomocí tří hlavních faktorů druhého řádu: vstupy, procesy a výstupy. Každý z těchto faktorů se dále skládá z několika podřízených faktorů prvního řádu, umožňující detailní analýzu specifických aspektů týmového fungování. Týmová autonomie se řadí pod faktor vstupů a skrze položky týkající se návrhu úkolu měří, zda má tým možnost se samostatně rozhodnout, jak náročný úkol splnit. Týmová reflexivita, která je stejně jako týmová autonomie sledována v rámci H-WORK projektu a je dále analyzována v této práci, spadá do souhrnného faktoru procesy. Týmová reflexivita posuzuje, do jaké míry se týmy věnují přezkoumání svých cílů, metod práce, efektivit týmu a kvality komunikace mezi členy.

Týmová autonomie i reflexivita byly měřeny čtyřmi položkami z dotazníku. Respondenti měli za úkol zamyslet se nad svým pracovním týmem a odpovědět na výroky. Výroky hodnotili na 5 bodové škále od 1 (*zcela nesouhlasím*) po 5 (*zcela souhlasím*).

Callea et al. (2014) uvádí hodnoty reliability pro všechny dimenze dotazníku ATPI od  $\alpha = .66$  až po  $\alpha = .95$  v anglické verzi dotazníku a od  $\alpha = .63$  po  $\alpha = .97$  v italské verzi. Hodnoty Cronbachova koeficientu alfa pro použité škály jsou pro návrh úkolu zahrnující týmovou autonomii  $\alpha = .75$  v anglické a  $\alpha = .88$  v italské verzi a pro týmovou reflexivitu  $\alpha = .81$  v anglické a  $\alpha = .70$  v italské verzi.

### **The Workplace Integrated Safety and Health (WISH) Assessment**

The Workplace Integrated Safety and Health (WISH) Assessment neboli Integrované hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti je nástrojem, který posuzuje, zda a do jaké míry společnosti aplikují efektivní komplexní přístupy k ochraně a podpoře zdraví, bezpečnosti a pohody svých pracovníků. Toto hodnocení bývá využíváno organizacemi pro

formulaci vlastních politik, stanovování cílů a rozhodování. WISH klade důraz na posouzení pracovních podmínek a současně hodnotí osvědčené systémové postupy na podporu bezpečnosti, zdraví a pohody (Sorensen et al., 2018).

WISH vyvinuli výzkumníci z Harvard Chan School Center for Work, Health and Wellbeing. Vývoj tohoto hodnocení byl řízen iterativním postupem, který kombinoval modifikovanou delfskou metodu, rozsáhlou literární rešerši a systematické kognitivní testování. Tento iterativní přístup umožnil pružnou adaptaci a zdokonalení na základě opakovaných cyklů analýzy a zpětné vazby od odborníků. Delfská metoda poskytla různorodé perspektivy odborníků při konzultacích, které přispěly k celkové kvalitě. WISH vychází z nástroje Indicators of Integration tool, který byl na základě revize literatury transformován.

Výzkumníci identifikovali šest postupů pro ochranu, podporu bezpečnosti a pohodu pracovníků. Jedná se o závazek vedení (z angl. Leadership Commitment), participaci, politiky, programy a postupy, které podporují pracovní podmínky, komplexní strategie založené na spolupráci, dodržování předpisů a změnu založenou na datech (Sorensen et al., 2018).

V rámci projektu H-WORK byly využity otázky, které se týkaly participace. Účast byla výzkumníky definována takto: „Zúčastněné strany na všech úrovních organizace, včetně zaměstnaneckých odborů nebo jiných organizací zaměstnanců, jsou-li přítomny, pomáhají plánovat a vyvíjet úsilí na ochranu a podporu bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.“ Respondenti měli odpovídat, jak často jejich organizace provádí dané aktivity či programy týkající se spolupráce na 4 bodové stupnici od 1 (málokdy) po 4 (vždy).

Psychometrické vlastnosti této metody ověřovali například Heier et al. (2021), kteří uvádí, že všechny škály přesahují hodnotu Cronbachova koeficientu alfa  $\alpha = .70$ . López Gómez et al. (2021) uvádí, že reliabilita jednotlivých škál dosahuje hodnot od  $\alpha = .70$  do  $\alpha = .87$ . Škála participace podle autorů dosahuje  $\alpha = .87$ .

### **Burnout Assessment Tool (BAT)**

Burnout syndrom, často definovaný třemi klíčovými dimenzemi – vyčerpáním, cynismem a neefektivitou, je klasicky měřen pomocí Maslach Burnout Inventory (MBI), který vznikl na základě rozhovorů s profesionály z oblasti lidských služeb. Avšak i přes rozsáhlé používání MBI se setkáváme s koncepčními a psychometrickými nedostatky, včetně nízké spolehlivosti škál efektivity a mentální distance. Dále MBI nedisponuje stanovenými hraničními hodnotami pro úrovně vyhoření, což výrazně omezuje jeho účinnost. I přes tyto



výhrady zůstává MBI běžně používaný v 90 % studií věnovaných tomuto tématu (Schaufeli & Witte, 2023).

Alternativním přístupem k definici i měření burnoutu je model od Schaufeliho. Zahrnuje čtyři klíčové příznaky – vyčerpání, duševní odstup a kognitivní a emocionální narušení. Tato komplexnější definice vedla k vytvoření nového nástroje pro hodnocení vyhoření, Burnout Assessment Tool (BAT). BAT, navržený Schaufelím, má za cíl překonat nedostatky MBI a nabízí flexibilní využití v různých pracovních prostředích. Jeho invariančnost napříč demografickými kategoriemi představuje významný krok směrem k lepšímu a komplexnějšímu měření syndromu vyhoření. BAT vznikl induktivním i deduktivním přístupem, který kombinoval Schaufeliho koncepci vyhoření a rozhovory s 50 odborníky, kteří jsou na denní bázi v kontaktu s vyhořelými jedinci. Schaufeli a Witte (2023, p. 14) uvádí, že “BAT dobře zapadá do nomologické sítě popsané modelem JD-R. To znamená, že skóre BAT pozitivně souvisí s pracovními nároky a negativně s pracovními zdroji.” Původní verze BAT obsahuje 23 položek a existuje i zkrácená 12 položková verze, která byla v tomto projektu využita (Schaufeli & Witte, 2023). Respondenti hodnotili tvrzení, jak často se jich týkají na 5 bodové škále od 1 (*nikdy*) po 5 (*vždy*).

Psychometrické vlastnosti této metody ve zkrácené verzi dosahují podle Schaufeliho a De Witte (2023) nižších hodnot než nezkrácená verze. Přesto je ale hodnota Cornbachovy alfy pro celkovou škálu vyšší než  $\alpha = .80$  a dílčí škály nejsou nižší než  $\alpha = .70$ .

### **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**

Utrechtská škála pracovní angažovanosti neboli anglicky Utrecht Work Engagement Scale (UWES), byla vyvinuta týmem v čele s Wilmarem Schaufelím v roce 2002. UWES je nejčastěji využívaným nástrojem a nejstarším nástrojem měřící pracovní angažovanost (Christian et al., 2011). Autoři této škály považují angažovanost za protipól vyhoření. Jejich přístup k měření naznačuje, že angažovanost je trvalý pozitivní jev a naplňující stav mysli. Dle nich je angažovaný jedinec ten, který „má pocit energického a efektivního spojení se svými pracovními činnostmi a považuje se za schopného dobře zvládat nároky své práce“ (Schaufeli et al., 2006, p. 702).

V dotazníku UWES je angažovanost v práci sledována skrze tři dimenze: vitalitu, která se vyznačuje odolností, energií či vytrvalostí, oddanost, která se projevuje hrdostí, zapojením a inspirací a pohlcení či zaujetí, pro které je příznačná koncentrace a neschopnost odtrhnout se

od práce. Původně byla využívána 24 položková verze. Nyní se používá 17 položková verze tohoto dotazníku či ještě zkrácená 9 položková verze, která je pro respondenty nejkomfortnější (Schaufeli et al., 2006). Ke sběru dat v rámci tohoto projektu byla využita zkrácená 9 položková verze. Každá ze tří dimenzí vyhoření je měřena třemi položkami z dotazníku. Respondenti odpovídali na 7 bodové škále od 0 (*nikdy*) do 6 (*vždy*).

Reliabilita zkrácené verze této metody byla zjišťována napříč 10 různými zeměmi. Všechny výzkumy uvádí hodnotu Cronbachova koeficientu alfa pro celkovou škálu vyšší než  $\alpha = .80$ . Hodnoty mediánu Cronbachovy alfy pro dílčí škály se pohybují v rozmezí  $\alpha = .78$  až  $\alpha = .92$ , konkrétně pro škálu vitality  $\alpha = .92$ , pro škálu oddanosti  $\alpha = .85$  a pro škálu pohlcení  $\alpha = .78$  (Schaufeli et al., 2006).

## **2.5. Proměnné a jejich operacionalizace**

Tato práce operuje s řadou proměnných. Pro větší přehlednost budou tyto proměnné rozřazeny a představeny tak, jak figurují v rámci výzkumné části.

### **2.5.1. Nezávislé proměnné**

Ve výzkumu provedeném v této práci se s nezávislými proměnnými nemanipuluje. V rámci dotazníkového šetření byly sesbírány hodnoty všech nezávislých proměnných a sleduje se jejich souvislost se závislými proměnnými.

V kontextu tohoto výzkumu jsou nezávislými proměnnými týmová autonomie, reflexivita a participace, jejichž hodnoty byly získány prostřednictvím ATPI a WISH a dále i hodnoty vyhoření a engagementu získané s pomocí BAT a UWES v čase T1.

### **2.5.2. Závislé proměnné**

V rámci tohoto výzkumu je závislou proměnnou duševní zdraví, které je operacionalizováno vyhořením, které je měřeno dotazníkem BAT, a mírou angažovanosti, která je zjišťována s pomocí UWES, v čase T6.

## **2.6. Statistická analýza**

Prvním použitým nástrojem byl Microsoft Excel, který sloužil k organizaci dat. Ke statistické analýze byl následně využitý program Jamovi, verze 2.3. (2022).

Nejdříve byla provedena deskriptivní statistika pro popis výzkumného vzorku. Poté byla provedena Pearsonova korelační analýza s cílem zjistit sílu a směr lineárního vztahu mezi

proměnnými. Nakonec byla realizována lineární regresní analýza s cílem zkoumat vztah mezi nezávislými a závislými proměnnými, predikovat hodnoty závislých proměnných a ověřit tak stanovené hypotézy.

Pro testování hypotéz byla zvolena hladina významnosti  $\alpha = .05$ . Jedná se o standardní hodnotu používanou ve většině psychologických výzkumů.

### **3. Etika výzkumu**

Zapojení účastníků do výzkumu bylo dobrovolné a před samotným zahájením sběru dat obdrželi účastníci podrobný informovaný souhlas v elektronické podobě, který mohli schválit kliknutím. Tento souhlas byl pečlivě strukturován a obsahoval popis projektu H-WORK, jeho cílů a účelu. Zároveň poskytoval účastníkům podrobné informace o možnostech dalšího využití dat, jež budou v průběhu projektu shromážděna. Účastníci byli rovněž detailně seznámeni s postupem anonymizace dat a bylo jim zaručeno plné právo kdykoli odstoupit z výzkumu, což by umožnilo ukončení jejich účasti.

Tento informovaný souhlas byl vypracován v souladu s předpisy Evropské unie týkajícími se sběru dat a odpovídal etickým standardům pro výzkum. Jeho cílem bylo nejen získat souhlas účastníků, ale také jim poskytnout komplexní povědomí o průběhu a smyslu výzkumu, čímž byla zajištěna transparentnost a respekt k právům jednotlivců.

V průběhu celého výzkumu byli účastníci identifikováni pomocí unikátního kódu, který si vytvořili na začátku projektu podle specifických instrukcí. Tento kód, kombinující prvky jako příjmení matky respondentů, místo a den jejich narození, umožňoval spárování všech dat z jednotlivých měření, zatímco zároveň zaručoval plnou anonymitu jednotlivých účastníků.

Veškerá data jsou shromážděna v databázi, ke které mají přístup pouze výzkumníci, kteří jsou součástí projektu H-WORK, a to v souladu s dohodou o mlčenlivosti. Tím je zajištěna ochrana citlivých informací.

Výzkum realizovaný v rámci této diplomové práce se opírá, jak již bylo několikrát zmíněno, o data z projektu H-WORK, jež získal schválení od Evropské komise na základě posouzení od Komise pro etiku ve výzkumu na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

## 4. Výsledky

V organizaci 1 bylo osloveno 212 zaměstnanců a v organizaci 2 157 zaměstnanců. Z tohoto počtu oslovených se v období T1 vrátilo z organizace 1 116 odpovědí a z organizace 2 76 odpovědí. V čase T6 se počet získaných odpovědí z organizace 1 snížil na 80 odpovědí a v organizaci 2 zvýšil na 98 odpovědí. Kompletních odpovědí potřebných pro regresní analýzu bylo z obou organizací dohromady pouze 59. Tyto odpovědi se skládají z údajů o hodnotách týmové autonomie, reflexivity a participace v čase T1 a zároveň obsahují i hodnoty burnoutu a engagementu v časových obdobích T1 a T6.

### Tabulka 1

*Průběh vyplňování dotazníků*

	Organizace 1 (N)	Organizace 2 (N)
T1 poslaný	212	157
T1 otevřený	189	120
T1 dokončený	116	78
T6 poslaný	N/A	N/A
T6 otevřený	115	118
T6 dokončený	80	98
T1 a T6 spárované odpovědi	24	35

*Pozn. N/A = není dostupná informace o počtu rozeslaných dotazníků*

### 4.1. Demografické údaje

Výzkumný vzorek, od kterého byly získány demografické údaje, obsahuje více respondentů. Pro přehlednost jsou prezentovány demografické údaje pouze té skupiny respondentů, od které byly získány kompletní odpovědi. V této skupině převládá zastoupení mužů. Celkově vzorek zahrnuje 43 mužů a 16 žen.

### Tabulka 2

*Rozložení výzkumného souboru dle pohlaví*

Pohlaví	Počet	%
Muž	43	72.9%
Žena	16	27.1%

Rozložení věku je znázorněno v Tabulce 3. Nejpočetnější věkovou skupinou je skupina 25–34 let. V této skupině se nachází 40 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina 35–44 let. Zastoupení ostatních věkových skupin je výrazně nižší.

### Tabulka 3

*Rozložení výzkumného souboru dle věku*

Věk	Počet	%
do 25 let	3	5.1 %
25 - 34 let	40	67.8 %
35 - 44 let	12	20.3 %
45 - 54 let	3	5.1 %
55 - 64 let	1	1.7 %

Respondenti měli nejčastěji vysokoškolské magisterské vzdělání. Z respondentů s kompletní odpovědí se jedná o 37 participantů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s vysokoškolským bakalářským vzděláním a středoškolským s maturitou.

### Tabulka 4

*Rozložení výzkumného souboru dle vzdělání*

Vzdělání	Počet	%
Středoškolské bez maturity	2	3.4 %
Středoškolské s maturitou	8	13.6 %
Vyšší odborné vzdělání	3	5.1 %
Vysokoškolské - bakalářské	9	15.3 %
Vysokoškolské - magisterské	37	62.7 %

..

## 4.2. Deskriptivní statistika

Zkoumané proměnné byly podrobeny deskriptivní statistice a byly zjištěny jejich průměrné skóry. Pro proměnné týmová autonomie, reflexivita a participace byla do deskriptivní statistiky zahrnuta data z času T1. Pro proměnné vyhoření a engagement byla zahrnuta data z času T1 i T6. Přehled je uvedený v Tabulce 5.

**Tabulka 5**

*Deskriptivní statistika proměnných v časech*

	atpitaT1	atpitrT1	cparT1	batT1	batT6	uwesT1	uwesT6
N	204	204	193	220	193	215	190
Chybějící	1442	1442	1453	1426	1453	1431	1456
Průměr	3.73	3.58	2.30	2.37	2.31	3.72	3.68
Medián	4.00	3.75	2.33	2.33	2.25	3.78	3.72
Směrodatná odchylka	.750	.859	.760	.531	.547	.835	.925
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.44	0.667
Maximum	5.00	5.00	4.00	3.83	4.00	5.56	5.78

*Pozn.* atpitaT1 – týmová autonomie, atpitrT1 – týmová reflexivita, cparT1 – týmová participace, vše v čase T1  
batT1, batT6 – burnout, uwesT1, uwesT6 – engagement, vše v čase T1 a T6

Dále byly jednotlivé nástroje pro měření týmových faktorů, vyhoření a engagementu podrobeny testu vnitřní konzistence kvůli ověření reliability. Hodnoty Cronbachova koeficientu alfa jsou uvedeny v Tabulce 6. Nástroje dosáhly velmi dobrých hodnot vnitřní konzistence.

**Tabulka 6**

*Ověření reliability použitých nástrojů*

	atpitaT1	atpitrT1	cparT1	batT1	batT6	uwesT1	uwesT6
Cronbachova $\alpha$	.829	.887	.821	.847	.901	.868	.895

*Pozn.* atpitaT1 – týmová autonomie, atpitrT1 – týmová reflexivita, cparT1 – týmová participace, vše v čase T1  
batT1, batT6 – burnout, uwesT1, uwesT6 – engagement, vše v čase T1 a T6

Callea et al. (2014) uvádí, že hodnoty reliability pro škály týmové autonomie a reflexivity v dotazníku ATPI dosahují  $\alpha = .75$  a  $\alpha = .81$  v anglické a  $\alpha = .88$  a  $\alpha = .70$  v italské verzi. Dle

Heier et al. (2021) se Cronbachova alfa pro všechny čtyři dimenze WISH pohybuje  $\alpha < .70$ . Pro UWES 9 uvádí Schaufeli et al. (2006) hodnoty Cronbachovy alfy mezi  $\alpha = .85$  a  $\alpha = .92$ . Subškály BAT se podle Schaufeliho et al. (2020) pohybují od  $\alpha = .90$  do  $\alpha = .92$ .

### 4.3. Korelační analýza

**Tabulka 7**

*Korelační matice sledovaných proměnných v čase T1*

		atpitaT1	atpitrT1	cparT1	batT1	uwesT1
atpitaT1	Pearsonovo r	—				
	N	—				
atpitrT1	Pearsonovo r	.520 ***	—			
	N	204	—			
cparT1	Pearsonovo r	.414 ***	.443 ***	—		
	N	193	193	—		
batT1	Pearsonovo r	-.233 ***	-.266 ***	-.316 ***	—	
	N	204	204	193	—	
uwesT1	Pearsonovo r	.288 ***	.276 ***	.304 ***	-.534 ***	—
	N	203	203	192	215	—

*Pozn.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

atpitaT1 – týmová autonomie, atpitrT1 – týmová reflexivita, cparT1 – týmová participace, batT1 – burnout, uwesT1 – engagement, vše v čase T1

#### 4.4. Lineární regresní analýza

V Tabulce 8 je zobrazen *F*-test pro zhodnocení regresního modelu, který zahrnuje burnout a týmové faktory v čase T1 jako nezávislé proměnné a burnout v čase T6 ( $F(4, 54) = 13.7, p < .001$ ). Tento model se ukazuje jako statisticky významný na hladině významnosti  $\alpha = .05$ . Koeficient  $R^2$  ukazuje, že model vysvětluje 50.3% variance burnoutu v čase T6. Adjustovaný koeficient determinace, který je zde uveden z důvodu více nezávislých proměnných, naznačuje, že model vysvětluje 46.6% závislé proměnné, která není vysvětlena náhodou.

**Tabulka 8**

*Zhodnocení regresního modelu predikující syndrom vyhoření v čase T6*

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjustované R <sup>2</sup>	Test modelu			
				F	df1	df2	p
1	.709	.503	.466	13.7	4	54	< .001

V Tabulce 9 je zobrazen *F*-test pro zhodnocení regresního modelu, který zahrnuje engagement a týmové faktory v čase T1 jako nezávislé proměnné a engagement v čase T6 ( $F(4, 54) = 11, p < .001$ ). Tento model se ukazuje jako statisticky významný na hladině významnosti  $\alpha = .05$ . Koeficient  $R^2$  ukazuje, že model vysvětluje 44.8% variance engagementu v čase T6. Dle hodnoty adjustovaného  $R^2$  model vysvětluje 40.7% závislé proměnné. Adjustovaný koeficient determinace, který je zde uveden z důvodu více nezávislých proměnných, naznačuje, že model vysvětluje 40.7% závislé proměnné, která není vysvětlena náhodou.

**Tabulka 9**

*Zhodnocení regresního modelu predikující engagement v čase T6*

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjustované R <sup>2</sup>	Test modelu			
				F	df1	df2	p
1	0.669	0.448	0.407	11.0	4	54	< .001



Modely predikce vyhoření a engagementu uvedené v Tabulkách 8 a 9 slouží k ověření, zda jsou týmové faktory, konkrétně týmová autonomie, reflexivita a participace společně se vstupní hodnotou vyhoření nebo engagementu signifikantními prediktory vyhoření nebo engagementu měřených s ročním odstupem.

## Tabulka 10

*Regresní model – predikce burnout syndromu v čase T6*

Prediktor	Odhad (B)	Směrodatná chyba	t	p	Stand. odhad (β)	95% konfidenční Interval (CI)	
						Dolní	Horní
Konstanta	-.169	.533	-.318	.752			
atpitaT1	.117	.107	1.086	.282	.125	-.106	.355
atpitrT1	-.019	.080	-.239	.812	-.027	-.251	.197
cparT1	.027	.081	.337	.738	.037	-.185	.260
batT1	.884	.123	7.211	< .001	.730	.527	.933

*Pozn.* atpitaT1 – týmová autonomie, atpitrT1 – týmová reflexivita, cparT1 – týmová participace, batT1 – burnout, vše v čase T1

Na základě regresního modelu (Tabulka 10), který ověřuje možnost predikce syndromu vyhoření lze ověřit tyto hypotézy:

**H1: Jednotlivcem vnímaná týmová autonomie statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

Regresní analýza ukazuje, že jednotlivcem vnímaná týmová autonomie není signifikantním prediktorem burnoutu syndromu ( $\beta = .1249$ , 95 %  $CI = [-.106, .355]$ ,  $p = .282$ ).

**H1 nebyla podpořena.**

**H2: Jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

Z výsledků regresní analýzy vyplývá, že jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita není signifikantním prediktorem burnoutu syndromu ( $\beta = -.0267$ , 95%  $CI = [-.251, .197]$ ,  $p = .812$ ).

**H2 nebyla podpořena.**

**H3: Jednotlivcem vnímaná týmová participace statisticky signifikantně snižuje symptomy pracovního vyhoření jednotlivce, které byly měřené s ročním odstupem.**

Výsledky regresní analýzy ukazují, že jednotlivcem vnímaná týmová participace není signifikantním prediktorem burnoutu syndromu ( $\beta = .0374$ , 95%  $CI = [-.185, .260]$ ,  $p = .738$ ).

**H3 nebyla podpořena.**

## Tabulka 11

*Regresní model – predikce engagementu v čase T6*

Prediktor	Odhad (B)	Směrodatná chyba	t	p	Stand. odhad (B)	95% konfidenční Interval (CI)	
						Dolní	Horní
Konstanta	.899	.675	1.332	.189			
atpitaT1	-.131	.183	-.716	.477	-.087	-.332	.157
atpitrT1	.207	.139	1.492	.142	.179	-.062	.420
cparT1	-.086	.136	-.634	.529	-.073	-.305	.158
uwesT1	.727	.126	5.749	< .001	.636	.414	.858

*Pozn.* atpitaT1 – týmová autonomie, atpitrT1 – týmová reflexivita, cparT1 – týmová participace, uwesT1 – engagement, vše v čase T1

Na základě regresního modelu (Tabulka 11), který ověřuje možnost predikce engagementu lze ověřit tyto hypotézy:

**H4: Jednotlivcem vnímaná týmová autonomie statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

Z výsledků regresní analýzy vyplývá, že jednotlivcem vnímaná týmová autonomie není signifikantním prediktorem engagementu ( $\beta = -.0873$ , 95%  $CI = [-.3319, .157]$ ,  $p = .447$ ).

**H4 nebyla podpořena.**

**H5: Jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

Výsledky regresní analýzy ukazují, že jednotlivcem vnímaná týmová reflexivita není signifikantním prediktorem engagementu ( $\beta = .1791$ , 95%  $CI = [-.0616, .420]$ ,  $p = .142$ ).

**H5 nebyla podpořena.**

**H6: Jednotlivcem vnímaná týmová participace statisticky signifikantně zvyšuje engagement jednotlivce, který byl měřený s ročním odstupem.**

Regresní analýza ukazuje, že jednotlivcem vnímaná týmová participace není signifikantním prediktorem engagementu ( $\beta = -.0733$ , 95%  $CI = [-.3050, .158]$ ,  $p = .529$ ).

**H6 nebyla podpořena.**

## 5. Diskuse

Cílem provedeného výzkumu bylo ověřit, zda vybrané týmové faktory, konkrétně týmová autonomie, reflexivita, participace a duševní zdraví, které je operacionalizováno engagementem a syndromem vyhoření na základě modelu JD-R změřené v jednom čase, dokáží predikovat engagement a burnout měřený s ročním odstupem. Data, která byla shromážděna v rámci projektu H-WORK, byla analyzována pomocí korelační a lineární regresní analýzy.

### 5.1. Shrnutí výsledků

Kompletní odpovědi pro regresní analýzu zahrnovaly 59 respondentů. V počátku praktické části práce byl uveden drop out respondentů v časech T1 a T6, dále byla provedena deskriptivní statistika a ověření reliability použitých nástrojů. Ačkoli psychometricky přesnější údaj by poskytla spíše McDonaldovo omega, pro možnost srovnání s dalšími studii byl pro ověření reliability zvolen Cronbachův koeficient alfa. Cronbachova alfa dosahovala hodnot od  $\alpha = .821$  do  $\alpha = .887$ . Nástroj měřící týmovou autonomii v čase T1 dosáhl hodnoty  $\alpha = .829$ . Měření týmové reflexivity v čase T1 dosáhlo  $\alpha = .887$  a měření participace v čase T1 dosáhlo  $\alpha = .821$ . Zkrácená verze BAT dosáhla v čase T1 hodnoty  $\alpha = .847$  a v čase T6  $\alpha = .901$ . UWES v 9 položkové verzi dosáhl hodnot v čase T1  $\alpha = .868$  a v čase T6  $\alpha = .895$ . Tyto hodnoty poskytují ujištění, že jsou použité metody konzistentní a spolehlivé.

Dále byla provedena korelační analýza, která odhalila slabé až středně silné vztahy mezi proměnnými. Týmová autonomie koreluje s vyhořením slabě ( $r = -.233, p < .001$ ), týmová reflexivita také ( $r = -.266, p < .001$ ) a týmová participace ukazuje středně silnou negativní korelaci ( $r = -.316, p < .001$ ). S angažovaností korelují faktory pozitivně. Týmová autonomie vykazuje slabou korelaci ( $r = .288, p < .001$ ), týmová reflexivita také ( $r = .276, p < .001$ ) a participace opět vykazuje středně silnou korelaci ( $r = .304, p < .001$ ). To naznačuje, že týmy, které disponují vyšší mírou autonomie, jsou reflexivní a aktivně se účastní, vykazují také vyšší úroveň pracovní angažovanosti a mohou být odolnější vůči syndromu vyhoření.

Výsledky regresní analýzy rozvíjejí tuto perspektivu tím, že zkoumají komplexní modely zahrnující všechny zkoumané prediktory. Týmová autonomie, reflexivita, participace a vyhoření v čase T1, když jsou vzaty dohromady, statisticky významně vysvětlují variabilitu vyhoření v čase T6. Celkově tento model vysvětluje 50.8 % variability. V případě engagementu regresní analýza ukázala, že týmové faktory společně se vstupní hodnotou engagementu v čase

T1 mají nižší schopnost vysvětlit variabilitu engagementu v čase T6. Tento model vysvětluje 44.8 %.

Výsledky regresní analýzy dále ukazují, že ačkoli výše zmíněné modely jsou statisticky signifikantní a mají schopnost vysvětlit část variance vyhoření a engagementu, žádný z týmových faktorů samostatně není signifikantním prediktorem duševního zdraví, konkrétně vyhoření a engagementu. To může být vysvětleno tak, že jednotlivé proměnné samy o sobě nemají signifikantní vliv na závislou proměnnou, ale může existovat interakce nebo synergický efekt mezi nimi, který má významný vliv na závislou proměnnou. Modely mohou zachycovat tuto interakci a být významné.

Může to být ale způsobeno i dalšími faktory, které ještě budou diskutovány. Samotné vyhoření i engagement se v analýze ukazují jako poměrně stabilní charakteristiky se schopností predikce vyhoření a engagementu, které jsou měřeny v ročním odstupem.

## **5.2. Porovnání výsledků s dalšími výzkumy**

Týmové faktory, jako je autonomie, reflexivita a participace, souvisí s duševním zdravím, což potvrzují různí autoři. Yamaguchi (2019), který provedl studii s 386 respondenty z pečovatelských zařízení, zdůrazňuje vliv týmové autonomie na syndrom vyhoření skrze komunikaci směrem nahoru. Chen et al. (2018) naznačují pozitivní vliv týmové reflexivity na dimenze syndromu vyhoření. Provedl výzkum se vzorkem obsahujícím skoro 500 nekvalifikovaných pracovníků ve výrobě. Náhodně vybraná polovina z nich byla proškolená na debriefing a po každé směně absolvovala týmová cvičení. V porovnání s kontrolní skupinou vykazovala tato skupina zvýšení ukazatelů týmové reflexivity a zároveň zlepšení ve všech třech dimenzích vyhoření. Tato zjištění jsou podporována i Andelou a Truchtotem (2017), kteří provedli studii na vzorku 445 zdravotních sester. Zhang a Begley (2011) identifikují týmovou participaci jako klíčový prvek pro inovaci, což Schippers et al. (2015) dále spojují s týmovou reflexivitou, jež nepřímo ovlivňuje duševní zdraví.

Buvik a Tkalič (2022) identifikují týmovou autonomii jako pracovní zdroj podle JD-R modelu a jejich výzkum navíc naznačuje, že týmová autonomie působí jako prediktor pracovní angažovanosti. Provedli výzkum, do kterého se zapojilo 93 agilních týmů a získali vzorek 236 respondentů. Podobně Gupta et al. (2022) prezentují studii, která pracovala s týmy IT pracovníků a ukazuje, že týmová reflexivita vede k vyšší pracovní angažovanosti.

Korelační analýza naznačuje, že mezi týmovými faktory a duševním zdravím souvislost existuje. Výsledky regresní analýzy tvrzení o schopnosti týmových faktorů predikovat vyhoření a angažovanost nepodporují. Důvodem může být variabilita v kontextu metodologie jednotlivých výzkumů. Pro měření proměnných nebyly využity nástroje, které byly použity v projektu H-WORK. Výzkumný vzorek, se ve většině studií velice odlišoval od vzorku, který byl v použit v této studii. Jednalo se hlavně o geografickou odlišnost, ale také o odvětví i vzdělání. Zároveň v případě této práce byl vzorek výrazně menší, a tudíž náchylnější k náhodným variacím. Toto úskalí bude více diskutováno v limitech.

### **5.3. Limity výzkumu**

Jak je již uvedeno výše, v rámci projektu H-WORK byl zvolen terénní longitudinální výzkum, který s sebou nese silné stránky i limity. Terénní výzkum sám o sobě přináší do zkoumané problematiky řadu nových perspektiv. Tento přístup umožňuje vytvářet reálné podmínky, ve kterých se respondenti pohybují. To může pomoci při sledování jejich reakcí a chování. Za silnou stránku terénního výzkumu lze označit právě možnost zachycení situací a reakcí, které by v laboratorních podmínkách nebyly možné nebo by byly zkreslené. Díky tomu jsou získána jedinečná data. Longitudinální přístup k těmto výhodám přináší ještě možnost sledovat změny v průběhu času, schopnost odhalit dlouhodobé trendy a dynamiku zkoumaných jevů a jejich změny v závislosti na různých faktorech a událostech.

Tento typ výzkumu má však i svá úskalí a jedním z nich je reprezentativnost vzorku. Výzkumník má v rámci terénního výzkumu pouze omezený přístup k respondentům, který je způsoben jejich selektivní přítomností v daném místě a čase. Dalším možným limitem při terénním longitudinálním výzkumu může být obtížnost udržení účastníků ve studii a zachování jejich zájmu a spolupráce po delší časové období. Tento typ výzkumu vyžaduje opakovaný kontakt s účastníky a sběr dat v průběhu času, což může být náročné z hlediska jejich motivace a disponibility. Dále může být terénní výzkum ovlivněn různými vnějšími i zátěžovými faktory. Jedním z nich byla zmiňovaná pandemie covid-19, která probíhala v čase projektu H-WORK, nebo také zmiňovaná reorganizace obou společností, ve kterých byla data získávána. Tyto faktory a události měly významný vliv v rámci projektu, a došlo tak výrazné experimentální mortalitě.

Vzorek se po vyřazení nekompletních odpovědí skládal z 59 respondentů, jejichž odpovědi mohly být podrobeny regresní analýze. Celkově bylo ve vzorku vyšší zastoupení mužů. Dále zde bylo vysoké zastoupení věkové kategorie 25–34 let a druhou nejpočetnější věkovou

kategorií byla kategorie 35–44 let Nejčastěji se ve vzorku objevovali lidé s vysokoškolským magisterským vzděláním. Je důležité zdůraznit, že každá kategorie respondentů podle věku, vzdělání nebo pohlaví může mít svá specifika a není možné automaticky přenést výsledky této studie na celou populaci. Navíc, i samotný počet respondentů v tomto vzorku není dostatečný pro generalizaci výsledků. Při interpretaci výsledků je tedy třeba mít na paměti omezení, která vyplývají z charakteristik vzorku a zastoupení jednotlivých skupin v něm.

Dalším možným úskalím je výběr respondentů, který probíhal oportunitně. Byla stanovena jasná kritéria pro společnosti, aby mohly být do projektu zapojeny. Konkrétní respondenti byli poté osloveni a měli možnost se v případě zájmu projektu zúčastnit. Jelikož výběr respondentů probíhal na základě jejich vlastního zájmu a ochoty zapojit se, není možné zaručit, že vzorek odráží celkovou populaci. To může vést ke zkreslení výsledků a omezení obecnosti získaných dat na konkrétní skupinu účastníků. Tento faktor snižuje schopnost obecného závěru a zevšeobecnění výsledků na širší populace nebo jiné kontexty. Úskalí tedy představuje i externí validita, která je v případě této studie nízká.

Do limitů lze zařadit i samotný sběr dat. V projektu byly využity sebesouzovací metody, které mohou nést riziko zkreslení. Sebesouzení je kromě schopnosti introspekce často ovlivněno sociální žádoucností, kdy respondenti mají tendenci prezentovat sebevědomější a pozitivnější obraz o sobě, aby vyhověli společenským očekáváním. Další možné ovlivnění může vycházet z centrální tendence respondentů, kteří mohou mít tendenci volit střední hodnoty nebo odpovědi, což může snižovat variabilitu dat.

Sběr dat probíhal online. Tato forma přináší určité praktické výhody pro respondenty i výzkumníky, ale také nese potenciální omezení. Mezi výhody patří lepší přístupnost, větší pocit anonymity, menší časová náročnost a možnost zvolit si čas a místo, na kterém se bude respondent dotazníkům věnovat. Účast ve výzkumu je pro něj tak méně náročná, a tudíž to může vést k vyšší míře účasti. Z druhé strany absence fyzické přítomnosti výzkumníka může snižovat možnost ověření autenticity odpovědí a dodržení instrukcí. Rovněž není možné zajistit pro všechny respondenty stejné podmínky, což může mít vliv na kvalitu dat. Například rozdíly v prostředí, kde jsou dotazníky vyplňovány, mohou ovlivnit reakce respondentů a v konečném důsledku i samotná data. Tato variabilita prostředí může narušit konzistenci dat a snížit jejich spolehlivost a validitu.

Jako další limit je nutné uvést, že dosavadní výzkum vlivu týmových faktorů na duševní zdraví není dostatečně obsáhlý. Existuje pouze omezený počet studií, které se touto

problematikou zabývají a tyto studie mohou mít různé metodologické přístupy. Výsledky analýz byly často srovnávány s výzkumy, které se lišily v metodologii i výběrem vzorku, jak již bylo výše uvedeno. Různé kultury a země mohou mít odlišné přístupy k práci a odlišné sociální dynamiky v pracovním prostředí. Dále mohly být proměnné jinak definovány, což mohlo vést k rozdílným výsledkům mezi studii.

Celkově lze říci, že existuje mnoho proměnných, které mohou ovlivnit výsledky výzkumu, a při jejich interpretaci je nutné je zvážit a vzít v úvahu jejich kontext a možný vliv.

#### **5.4. Doporučení pro další výzkum**

V rámci diskuse o výsledcích této studie se nabízejí následující doporučení pro budoucí výzkum.

Prvním krokem, který by přispěl ke zvýšení relevance zjištění, by bylo rozšíření vzorku respondentů. Vyváženější reprezentace pohlaví, věkových skupin, firem různých velikostí a geografických lokalit či různých kultur je klíčová pro získání komplexního pohledu na studovanou problematiku. Na širším vzorku by bylo vhodné znovu ověřit hypotézy, které nebyly v rámci této práce potvrzeny. Tento krok by poskytl výsledky, které by bylo možné generalizovat a získané poznatky aplikovat na širší spektrum skupin a situací.

Možné rozšíření výzkumu by se mohlo týkat také specifických skupin zaměstnanců, jako jsou například manažeři, nováčci nebo zaměstnanci pracující na dálku. Rozšíření o tyto skupiny by poskytlo cenné poznatky o tom, jak se týmové faktory projevují v různých kontextech a jaký mají dopad na duševní zdraví v různých profesních rolích a situacích.

Další rozšíření tohoto výzkumu by mohlo zahrnovat i detailnější analýzu příčinných vztahů mezi týmovými faktory a duševním zdravím, včetně zkoumání mediujících a moderujících efektů různých proměnných. To by umožnilo lépe porozumět tomu, jak jednotlivé faktory ovlivňují sebe navzájem a jakým způsobem působí na celkový stav duševního zdraví jednotlivce.

Výzkum by mohl být také proveden v různých odvětvích a kulturních kontextech. Toto rozšíření by mohlo přinést cenné informace o tom, do jaké míry jsou výsledky ovlivněny těmito faktory. Bylo by možné provést srovnávací studie mezi různými typy organizací a pracovních kultur. Porovnání týmových faktorů a duševního zdraví zaměstnanců v organizacích s odlišnými hodnotami, strukturami a pracovními procesy by přineslo hlubší pochopení toho, jak tyto faktory interagují a jaký mají vliv na celkové pracovní prostředí a duševní zdraví.



Dále by bylo cenné zkoumat i další dimenze duševního zdraví kromě engagementu a vyhoření. Sledování aspektů jako spokojenost, štěstí nebo celkový subjektivní pocit blaha by poskytlo komplexnější pohled na celkový stav duševního zdraví zaměstnanců. Zahrnutí dalších proměnných do analýzy by dále obohatilo poznatky v této oblasti. Mohlo by se jednat nejen o oblast duševního zdraví, ale také například o specifické faktory pracovního prostředí jako je podpora od nadřízených nebo individuální osobnostní charakteristiky, jako je míra extroverze či introverze, které by mohly ovlivnit vnímání týmových faktorů a jejich dopad na duševní zdraví.

Výzkum v rámci projektu sice probíhal longitudinálně, ale vývoj faktorů v průběhu času nebyl detailněji sledován. Mohlo by tedy být užitečné tento pohled více rozpracovat. To by umožnilo identifikovat dlouhodobé trendy a případné změny v těchto oblastech.

Dalším doporučením může být zahrnutí nejen kvantitativních metod, ale i kvalitativních. Kombinace kvantitativních a kvalitativních přístupů by umožnila komplexnější pohled na zkoumané vztahy a odhalila specifické mechanismy, které by jinak mohly zůstat nepovšimnuty. Zahrnutí kvalitativních metod by například umožnilo hlubší porozumění mechanismům, které stojí za vztahy mezi týmovými faktory a duševním zdravím a pomohlo by identifikovat specifické kontextuální faktory, které mohou hrát v této dynamice roli.

Celkově by rozšíření výzkumu o tyto aspekty umožnilo získat komplexnější a hlubší pohled na vztahy mezi týmovými faktory a duševním zdravím zaměstnanců a poskytlo by relevantní informace pro manažery a odborníky v oblasti lidských zdrojů, psychologie práce a organizace a mnoha dalších.

## 6. Závěr

Tato práce se zabývala vztahem mezi týmovou autonomií, reflexivitou, participací a duševním zdravím. Výsledky výzkumného projektu naznačují, že mezi těmito proměnnými existují vztahy. Nebylo však podpořeno, že by týmové faktory byly signifikantními prediktory duševního zdraví.

V teoretické části bylo definováno duševní zdraví v pracovním kontextu. Druhá kapitola se věnovala JD-R modelu a s ním spojenému burnout syndromu a engagementu. V poslední kapitole byly definovány týmové faktory se zaměřením na týmovou autonomii, reflexivitu a participaci. Byly představeny aktuální teorie a výzkumy v této oblasti.

Výzkumná část se věnovala ověření několika hypotéz, které označovaly týmové faktory a hodnoty vyhoření a engagementu jako prediktory vyhoření a engagementu měřené s ročním odstupem. K ověření těchto hypotéz byla použita data z projektu H-WORK. Data byla sbírána online a proměnné byly měřeny sebeposuzovacími dotazníky. V průběhu projektu došlo k velkému drop outu respondentů a pro regresní analýzu, která ověřovala stanovené hypotézy, bylo použito 59 odpovědí, které zbyly po vyřazení nekompletních dat.

Přínosem této práce je, že se zaměřuje na vztah, který dosud nebyl v dostatečné míře prozkoumán. Pracovní týmy jsou běžnou součástí pracovního života a faktory jako autonomie, reflexivita a participace jsou nedílnou součástí jejich dynamiky. Duševní zdraví zaměstnanců je dále klíčovým aspektem jejich výkonu a celkového blaha. Tato práce poukazuje na spojitost mezi těmito proměnnými a přináší pohled na jejich vzájemné interakce. Stává se podnětem pro další výzkum a zvyrazňuje důležitost zaměření pozornosti na tuto oblast v kontextu pracovní kultury.

## Reference

- Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *R & D management*, 42(5), 473-493. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00696.x>
- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
- Andela, M., & Truchot, D. (2017). Emotional Dissonance and Burnout: The Moderating Role of Team Reflexivity and Re-Evaluation. *Stress and health*, 33(3), 179-189. <https://doi.org/10.1002/smi.2695>
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Aw, S. S. Y., Ilies, R., Li, X., Bakker, A. B., & Liu, X. -yu. (2021). Work-related helping and family functioning: A work-home resources perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(1), 55-79. <https://doi.org/10.1111/joop.12331>
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European psychologist*, 19(4), 227-236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Buvik, M. P., & Tkalich, A. (2022). Work Engagement in Agile Teams: The Missing Link Between Team Autonomy, Trust, and Performance? [Online]. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp. 131-147). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_9)

- Callea, A., Urbini, F., Benevene, P., Cortini, M., Di Lemma, L., & West, M. (2014). Psychometric properties and factor structure of the Italian version of the “Aston Team Performance Inventory.” *Team performance management*, 20(1/2), 6-18.  
<https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0016>
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601. <https://doi.org/10.1177/1046496498295003>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015). Structural Interdependence in Teams: An Integrative Framework and Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 100(6), 1825-1846. <https://doi.org/10.1037/apl0000027>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke, *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 295–314). Wiley.
- Dawson, J. F., West, M. A., & Markiewicz, L. (2006). *Aston Team Performance Inventory: management set*. ASE.
- De Hert, S. (2020). Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local and regional anesthesia*, 13, 171-183.  
<https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eather, N., Wade, L., Pankowiak, A., & Eime, R. (2023). The impact of sports participation on mental health and social outcomes in adults: a systematic review and the 'Mental Health through Sport' conceptual model. *Systematic reviews*, 12(1), 102-102.  
<https://doi.org/10.1186/s13643-023-02264-8>

- Freudenberger, H. J. (1982). Counseling and dynamics: Treating the end-stage person. In J. W. Jones, *The Burnout Syndrome* (pp. 173-186). Park Ridge III: London House Press.
- Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J., & Sartorius, N. (2015). Toward a new definition of mental health. *World psychiatry*, *14*(2), 231-233.  
<https://doi.org/10.1002/wps.20231>
- Gallup. (b.r.). *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?*.  
<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gupta, P., Mohapatra, M., & Srivastava, S. (2022). Towards Team Engagement Through Team Empowerment: Moderating Roles of Team Reflexivity and Team Orientation. *Global business review*, 97215092210758.  
<https://doi.org/10.1177/09721509221075865>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, *43*(6), 495-513.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety Behavior: Job Demands, Job Resources, and Perceived Management Commitment to Safety. *Journal of occupational health psychology*, *15*(3), 267-278. <https://doi.org/10.1037/a0019528>
- Harrison, J., & Dawson, L. (2016). Occupational Health: Meeting the Challenges of the Next 20 Years. *Safety and health at work*, *7*(2), 143-149.  
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.12.004>
- Hedman-Phillips, E., & Barge, J. K. (2017). Facilitating Team Reflexivity About Communication. *Small group research*, *48*(3), 255-287.  
<https://doi.org/10.1177/1046496416684962>
- Heier, L., Gambashidze, N., Hammerschmidt, J., Riouchi, D., Weigl, M., Neal, A., Icks, A., Brossart, P., Geiser, F., & Ernstmann, N. (2021). Safety Performance of Healthcare Professionals: Validation and Use of the Adapted Workplace Health and Safety Instrument. *International journal of environmental research and public health*, *18*(15), 7816. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157816>

- Huppert, F. A. (2005). Positive mental health in individuals and populations. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne, *The science of well-being* (pp. 307–340). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198567523.003.0012>
- Chen, J., Bamberger, P. A., Song, Y., & Vashdi, D. R. (2018). The Effects of Team Reflexivity on Psychological Well-Being in Manufacturing Teams. *Journal of applied psychology, 103*(4), 443-462. <https://doi.org/10.1037/apl0000279>
- Chen, J., Neubaum, D. O., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2015). The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence. *Journal of operations management, 33-34*(1), 83-96. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.001>
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: a review. *Annali dell'Istituto superiore di sanità, 52*(3), 443. [https://doi.org/10.4415/ANN\\_16\\_03\\_17](https://doi.org/10.4415/ANN_16_03_17)
- International Labour Organization. (n.r.). *Occupational health and safety*. <https://www.ilo.org/safework/areasofwork/occupational-health/lang--en/index.htm>
- Jong, J., & Ford, M. T. (2016). The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis. *Journal of public administration research and theory, 26*(3), 475-492. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv040>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal, 33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katz, J., Edelwich, J., & Brodsky, A. (1982). Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions [Online]. *The Journal Of Higher Education (Columbus), 53*(5), 604. <https://doi.org/10.2307/1981860>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kindermann, B., Schmidt, C. V. H., Burger, O., & Flatten, T. C. (2022). Why teams matter in customer involvement – The moderating effects of team social cohesion and team

- autonomy. *Journal of business research*, 146, 70-83.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.060>
- Kivimäki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomäki-levanto, T., & Heikkilä, A. (1997). The Team Climate Inventory (TCI)-four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 375-389.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00655.x>
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. *British Journal of Management*, 32(4), 1265-1283. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12536>
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In *Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed, pp. 429–454). J. Wiley.
- Krüger, W., & Kunst, P. (2004). Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. *Grada*.
- Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. R. (2005). Team Autonomy, Performance, and Member Job Strain: Uncovering the Teamwork KSA Link. *Applied psychology*, 54(1), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00193.x>
- Leifels, K., & Zhang, R. P. (2023). Cultural diversity in work teams and wellbeing impairments: A stress perspective. *International journal of cross cultural management: CCM*, 23(2), 367-387. <https://doi.org/10.1177/14705958231188807>
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R. B., & Paustian-underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout research*, 2(2-3), 87-96.  
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.002>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and stress*, 33(1), 76-103.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, B., Chen, W., He, C., & Zhang, Y. (2022). Team autonomy, information exchange and team innovation performance: the moderating role of team conflict. *The International*

- journal of conflict management*, 33(5), 860-881. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2022-0012>
- López Gómez, M. A., Gundersen, D. A., Boden, L. I., Sorensen, G., Katz, J. N., Collins, J. E., Wagner, G., Vriniotis, M. G., & Williams, J. A. R. (2021). Validation of the Workplace Integrated Safety and Health (WISH) assessment in a sample of nursing homes using Item Response Theory (IRT) methods. *BMJ open*, 11(6), e045656-e045656. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-045656>
- Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Ning, Y. (2018). Team Autonomy Amplifies the Positive Effects of Proactive Personality on Work Engagement. *Social behavior and personality*, 46(7), 1071-1082. <https://doi.org/10.2224/sbp.6830>
- Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E., & Mckenzie, K. (2015). What is mental health? Evidence towards a new definition from a mixed methods multidisciplinary international survey. *BMJ open*, 5(6), e007079-e007079. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-007079>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36–56). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674287297>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>



- Moreland, R. L., & Mcminn, J. G. (2010). Group reflexivity and performance. In *Group reflexivity and performance* (Vol. 27, pp. 63-95). Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1108/S0882-6145\(2010\)0000027006](https://doi.org/10.1108/S0882-6145(2010)0000027006)
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of applied psychology*, *96*(1), 71-94.  
<https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Park, R., & Jang, S. J. (2017). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value-means fit. *International journal of human resource management*, *28*(5), 703-723.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536>
- Parrello, S., Fenizia, E., Gentile, R., Iorio, I., Sartini, C., & Sommantico, M. (2021). Supporting Team Reflexivity During the COVID-19 Lockdown: A Qualitative Study of Multi-Vision Groups In-person and Online. *Frontiers in psychology*, *12*, 719403-719403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.719403>
- Patterson, P. D., Weaver, M. D., Weaver, S. J., Rosen, M. A., Todorova, G., Weingart, L. R., Krackhardt, D., Lave, J. R., Arnold, R. M., Yealy, D. M., & Salas, E. (2012). Measuring Teamwork and Conflict among Emergency Medical Technician Personnel. *Prehospital emergency care*, *16*(1), 98-108.  
<https://doi.org/10.3109/10903127.2011.616260>
- Peckham, T. K., Baker, M. G., Camp, J. E., Kaufman, J. D., & Seixas, N. S. (2017). Creating a Future for Occupational Health. *Annals of work exposures and health*, *61*(1), 3-15.  
<https://doi.org/10.1093/annweh/wxw011>
- Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C., & Pais, L. (2018). Team Development: Definition, Measurement and Relationships with Team Effectiveness. *Human performance*, *31*(2), 97-124.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685>
- Pierce, C. M., & Molloy, G. N. (1990). Psychological and biographical differences between secondary school teachers experiencing high and low levels of burnout. *British*

- Journal of Educational Psychology*, 60(1), 37–51.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1990.tb00920.x>
- Prince, M., Patel, V., Saxena, S., Maj, M., Maselko, J., Phillips, M. R., & Rahman, A. (2007). No health without mental health. *The Lancet (British edition)*, 370(9590), 859-877.  
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(07\)61238-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(07)61238-0)
- Ravn, J. E., Moe, N. B., Stray, V., & Seim, E. A. (2022). Team autonomy and digital transformation. *AI & society*, 37(2), 701-710.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-022-01406-1>
- Rickards, T., Chen, M. -huei, & Moger, S. (2001). Development of a Self-Report Instrument for Exploring Team Factor, Leadership and Performance Relationships. *British journal of management*, 12(3), 243-250. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00197>
- Richter P. & Hacker W. (1998). Workload and Strain: Stress, Fatigue, and Burnout in Working Life. Heidelberg, Germany: Asagner.
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1258.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Salas, E., Reyes, D. L., & Mcdaniel, S. H. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *The American psychologist*, 73(4), 593-600.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sauter, S. L., & Hurrell, J. J. (2017). Occupational Health Contributions to the Development and Promise of Occupational Health Psychology. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 251-258. <https://doi.org/10.1037/ocp0000088>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of advances in management research*, 17(5), 627-650.  
<https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLoS one*, *13*(12), e0208684-e0208684.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scrudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole, *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (pp. 107-134). Harper & Row.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Rose, K., Owen, J., Osam, K., & Bergman, M. (2017). The Health-Related Upside of Employee Engagement: Exploratory Evidence and Implications for Theory and Practice. *Performance improvement quarterly*, *30*(3), 165-178.  
<https://doi.org/10.1002/piq.21246>
- Schaufeli, W. B. (2013). What Is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, *25*(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, *30*(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, Validity, and Reliability. *International journal of environmental research and public health*, *17*(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W., De Witte, H. (2023). Burnout Assessment Tool (BAT). In: Krägeloh, C.U., Alyami, M., Medvedev, O.N. (1st ed.) *International Handbook of Behavioral Health Assessment*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3\\_54-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3_54-1)

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team Reflexivity as an Antidote to Team Information-Processing Failures. *Small group research*, 45(6), 731-769. <https://doi.org/10.1177/1046496414553473>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human relations (New York)*, 61(11), 1593-1616. <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. *Journal of management*, 41(3), 769-788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Schmutz, J. B., & Eppich, W. J. (2019). When I say ... team reflexivity. *Medical education*, 53(6), 545-546. <https://doi.org/10.1111/medu.13768>
- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: A diary study using the Job Demands–Resources model. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 23(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/10615801003728273>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(2), 427-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Suárez-Albanchez, J., Jiménez Estévez, P., Blazquez-resino, J. J., & Gutiérrez, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spain computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. *Administrative sciences*, 12(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>

- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The Job Demands-Resources Model. In S. Clarke, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 155-180). Wiley.
- The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3). <https://www.jamovi.org>.
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and individual differences*, *153*, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, *24*(1), 106-112.
- Urien, B., Rico, R., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2021). An Emergence Model of Team Burnout. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, *37*(3), 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>
- Vaillant, G. E. (2012). Positive mental health: is there a cross-cultural definition? *World psychiatry*, *11*(2), 93-99. <https://doi.org/10.1016/j.wpsyc.2012.05.006>
- van Amelsvoort, P., & Benders, J. (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International journal of operations & production management*, *16*(2), 159-170. <https://doi.org/10.1108/01443579610109901>
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, *80*(4), 647-664. <https://doi.org/10.1348/096317907X196886>
- Volpi, L., Giusino, D., Pietrantonio, L., & De Angelis, M. (2023). Does Organizational Commitment to Mental Health Affect Team Processes? A Longitudinal Study. *Journal of healthcare leadership*, *15*, 339-353. <https://doi.org/10.2147/JHL.S429232>
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., Liu, M., & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of

- leadership. *Journal of knowledge management*, 25(6), 1619-1639.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0683>
- Woods, S. A., & West, M. A. (2020). *The Psychology of Work and Organizations* (3rd ed.). Cengage Learning.
- World Health Organisation. (2022). *WHO Guidelines on Mental Health at Work*.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>
- World Health Organisation. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/)
- World Health Organisation. (b.r.). *Occupational Health*.  
<https://www.who.int/health-topics/occupational-health>
- World Health Organisation. (2007). *Workers' health: global plan of action*.  
[https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA60/A60\\_R26-en.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA60/A60_R26-en.pdf)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human relations (New York)*, 65(9), 1051-1069. <https://doi.org/10.1177/0018726712451283>
- Yamaguchi, I. (2019). Mediating Effects of Upward Communications on the Relationship Between Team Autonomy and Burnout: A Study of Employees at Care Facilities in Japan. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 232948841982981. <https://doi.org/10.1177/2329488419829811>
- Yang, Y., & Hayes, J. A. (2020). Causes and Consequences of Burnout Among Mental Health Professionals: A Practice-Oriented Review of Recent Empirical Literature. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 57(3), 426-436.  
<https://doi.org/10.1037/pst0000317>
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance. *Academy of Management journal*, 49(3), 501-518. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794668>
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *International journal of human resource management*, 22(17), 3601-3617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560877>

Zychová, K., Šimová, T., & Fejfarová, M. (2023). A bibliometric analysis of team autonomy research. *Cogent business & management*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195024>

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b> Průběh vyplňování dotazníků.....	52
<b>Tabulka 2</b> Rozložení výzkumného souboru dle pohlaví.....	52
<b>Tabulka 3</b> Rozložení výzkumného souboru dle věku.....	53
<b>Tabulka 4</b> Rozložení výzkumného souboru dle vzdělání.....	53
<b>Tabulka 5</b> Deskriptivní statistika proměnných v časech.....	55
<b>Tabulka 6</b> Korelační matice všech proměnných v čase T1.....	57
<b>Tabulka 7</b> Korelační matice všech proměnných (kromě cpar) v čase T6.....	57
<b>Tabulka 8</b> Zhodnocení regresního modelu predikující BAT T6.....	58
<b>Tabulka 9</b> Zhodnocení regresního modelu (UWES T6 a týmové faktory a UWES T1).....	58
<b>Tabulka 10</b> Regresní model – predikce burnoutu syndromu.....	59
<b>Tabulka 11</b> Regresní model – predikce engagementu.....	60

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1</b> Sběr dat v rámci evropského projektu H-WORK.....	45
-------------------------------------------------------------------	----



## Příloha 1 Položky využitých nástrojů

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

<b>ATPI – Týmová autonomie</b>	
<b>položka</b>	<b>škála</b>
V tomto týmu si stanovujeme vlastní cíle.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Jako tým se rozhodujeme, kdo bude co dělat.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Můžeme si vybírat, jak vykonat úkoly týmu.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Máme spoustu svobody v tom, jak dělat práci týmu.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím

<b>ATPI – Týmová reflexivita</b>	
<b>položka</b>	<b>škála</b>
Často se diskutuje o metodách používaných týmem k dokončení práce.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Pravidelně diskutujeme o tom, zda tým efektivně spolupracuje.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
Často diskutujeme o tom, jak dobře si sdělujeme informace.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím

Tým často přezkoumává své cíle.	1: Zcela nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Něco mezi 4: Souhlasím 5: Zcela souhlasím
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

<b>WISH – Týmová participace</b>	
<b>položka</b>	<b>škála</b>
Manažeři a zaměstnanci spolupracují při plánování, vykonávání a hodnocení komplexních programů, opatření a postupů pro duševní zdraví a wellbeing zaměstnanců.	1: Málokdy 2: Někdy 3: Většinu času 4: Vždy
V této organizaci manažeři na všech úrovních důsledně usilují o zapojení zaměstnanců a zpětnou vazbu při rozhodování.	1: Málokdy 2: Někdy 3: Většinu času 4: Vždy
Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby vyjádřili obavy o duševní zdraví a wellbeing bez obav z odvetných opatření.	1: Málokdy 2: Někdy 3: Většinu času 4: Vždy

<b>BAT</b>	
<b>položka</b>	<b>škála</b>
Při práci se cítím psychicky vyčerpaný/á.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Po dni stráveném v práci je pro mě těžké znovu nabrat síly.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy

V práci se cítím fyzicky vyčerpaný/á.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Je pro mě těžké dosáhnout toho, aby mě práce bavila.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Cítím silnou nechuť ke své práci.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Nezáleží mi na tom, jak ostatní smýšlí o mé práci.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Mám problém udržet pozornost.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Dělá mi problém soustředit se.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Dělám chyby, protože myslím na jiné věci.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Nedaří se mi ovládat mé emoce.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy

Když se pozoruji, jak emočně v práci reaguji, sám/sama sebe nepoznávám.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy
Stává se mi v práci, že nechtěně zareaguji nepřiměřeně.	1: Nikdy 2: Zřídka 3: Občas 4: Často 5: Vždy

UWES	
položka	škála
Když jsem v práci, cítím, že překypuji energií.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Když jsem v práci, cítím se plný/á sil a energie.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Jsem nadšený/á ze své práce.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)

Moje práce mě inspiruje.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Když se ráno vzbudím, chce se mi jít do práce.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Když intenzivně pracuji, cítím se šťastný/á.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Jsem pyšný/á na práci, kterou dělám.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)
Jsem ponořený/á do své práce.	0: Nikdy 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně) 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně) 3: Někdy (několikrát za měsíc) 4: Často (jednou týdně) 5: Velmi často (několikrát týdně) 6: Vždy (každý den)

Když pracuji, zapomínám na svět okolo sebe.

- 0: Nikdy
- 1: Téměř nikdy (několikrát ročně nebo méně)
- 2: Zřídka (jednou za měsíc nebo méně)
- 3: Někdy (několikrát za měsíc)
- 4: Často (jednou týdně)
- 5: Velmi často (několikrát týdně)
- 6: Vždy (každý den)