

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Martin Macháček

**Štěstí v práci a organizacích - příčiny, související faktory a
důsledky**

**Happiness at work in organizations - causes, contributors and
consequences**

Praha 2014

Vedoucí práce: PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval PhDr. Evě Höschlové, Ph.D. za trpělivost, ochotu a podporu při psaní mé práce.

PROHLÁŠENÍ

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

V Praze dne 23. 7. 2014

.....
Martin Macháček

Abstrakt:

Teoretická část bakalářské práce se věnuje štěstí v práci a organizacích. Nejprve je štěstí zmíněno jako důležitý konstrukt v pozitivní psychologii. Dále je štěstí představeno jako emoce interkulturně hodnotná. Pro jeho definování je použito srovnání s well-beingem a spokojeností. Závěr první části je věnován způsobům měření obecného štěstí. V hlavní části práce, je štěstí v práci představeno jako součást současného přístupu zaměřujícího se na pozitivní stránky pracovního prostředí. Tři podkapitoly pojednávají o příčinách, souvisejících faktorech a důsledcích štěstí v práci a organizacích. Pozornost je věnována i engagementu zaměstnanců. Hlavní část práce uzavírá kapitola o způsobech měření štěstí v práci a organizacích. Empirická část předkládá návrh výzkumu, který zjišťuje rozdíly v míře prožívaného štěstí u profesionálních sportovců a běžné populace.

Klíčová slova:

štěstí v práci, engagement, organizace

Abstract:

The theoretical part of the thesis is focused on the topic of happiness at work and organizations. First part shortly illustrates the importance of the happiness for a relatively new discipline of positive psychology. The happiness is presented as an interculturably valuable emotion. Several definitions are further summarised as well as compared with the similar terms such as well-being or satisfaction. Moreover, some of the methods used for the happiness measurement are described. In the main part of the thesis, the happiness at work is presented as part of the current approach focussing on the positive aspects of the work environment. The next three subsections discuss the causes, contributors and consequences of happiness at work. Briefly, the related topic of employee engagement is mentioned as well. The last part of the thesis concludes how to measure happiness at work and organizations. The empirical part presents a research proposal which compares the levels of experienced happiness between the sport professionals and general population.

Keywords:

happiness at work, engagement, organization

Obsah

ÚVOD.....	7
1 Štěstí jako vrcholný emocionální stav.....	8
1.1 Od antické filozofie po pozitivní psychologii.....	8
1.2 Definice štěstí.....	10
1.3.1 Štěstí a well-being.....	12
1.3.2 Štěstí a spokojenost.....	13
1.3.3 Ostatní související pojmy.....	14
1.4 Měření celkového životního štěstí a některé výzkumy.....	14
1.4.1 Prožívající já a pamatující já.....	15
1.4.2 Výzkumy obecného štěstí.....	16
1.4.3 Zkratky paměti při prožívání štěstí.....	17
1.4.4 Syntetické štěstí.....	18
2 Štěstí v práci a organizacích.....	20
2.1 Související termíny.....	20
2.2 Štěstí v práci podle úrovně v hierarchii organizace.....	21
2.3 Příčiny pocitu štěstí v práci.....	22
2.3.1 Charakteristicky práce vedoucí k pocitům štěstí.....	23
2.4 Štěstí v práci a související faktory.....	25
2.4.1 Fluktuace zaměstnanců.....	26
2.5 Důsledky zažívání pocitu štěstí v práci.....	27
2.5.1 Postoj zaměstnance k práci.....	27
2.6 Engagement zaměstnanců – podmínka štěstí v práci.....	29
2.7 Měření štěstí v práci a organizacích.....	31
3 Návrh výzkumu.....	33
3.1 Oblast výzkumu.....	33
3.2 Výzkumný projekt.....	34
3.3 Hypotézy.....	34
3.4 Soubor, sběr dat a metody.....	35
3.4.1 Výzkumný soubor.....	35
3.4.2 Sběr dat.....	36
3.4.3 Použité metody.....	36
3.4.4 Zpracování dat a vyhodnocení hypotéz.....	37
3.5 Diskuze.....	37
ZÁVĚR.....	40
Seznam použité literatury.....	41

ÚVOD

" Skvělé místo pro práci je tam, kde můžete věřit lidem, pro které pracujete, jste hrdí na to, co děláte, a baví vás být s těmi, se kterými pracujete. "

- Robert Levering

Jen málokdo by si v polovině minulého století dokázal spojit slova štěstí a práce v jeden ucelený termín. Představa pracovního prostředí byla spojována s negativními pocity. Nehostinné podmínky, těžká práce v dolech, monotónní činnosti u výrobních pásů. I genderové rozdělení rolí, kdy ženy živitelky zůstávaly doma a pečovaly o domácnost a muži živitelé pracovali pouze pro zajištění rodiny, nahrávalo tomu, že se na práci dívalo pouze jako na prostředek k zajištění základních životních potřeb.

S pokrokem doby lze sledovat i změnu ve vnímání zaměstnání. Ubývá lidí, kteří jsou ochotni za peníze dělat jakoukoliv práci. Nechceme po našem povolání pouze finanční odměnu, toužíme se seberealizovat, kariérně růst, zažívat příjemné chvíle se svými spolupracovníky, být v práci šťastní. Nebereme svou práci jako osmihodinovou povinnost, na kterou zapomeneme, jakmile přijdeme domů. Naše pracovní a soukromé světy se stále více prolínají. Důsledkem toho jsou stále větší nároky na prostředí, v němž pracujeme a na práci, kterou vykonáváme.

Ani já nejsem v tomto směru výjimkou a chtěl bych být jednou ve své profesi šťastný. Téma své bakalářské práce jsem si tedy zvolil záměrně jako exkurzi do budoucího světa práce. V první části práce vycházím z pozitivní psychologie a jejího přínosu pro studium štěstí. Dále štěstí představuji jako jednu ze základních emocí, jež je vlastní lidem po celém světě. Související pojmy dotváří pohled na štěstí jako na základní koncept na pozadí pozitivní psychologie. Současný rozmach studia štěstí dokládají četné výzkumy a zajímavá zjištění.

V druhé, hlavní části práce, se věnuji štěstí v práci a organizacích. Podle názvu práce se postupně zaměřuji na příčiny, související faktory a důsledky štěstí v práci. Mimo tyto tři podkapitoly se zmiňuji o úzce souvisejícím tématu engagementu zaměstnanců, jež je v současnosti jedním z nejdiskutovanějších témat v oblasti psychologie práce a organizace.

V empirické části práce se pokusím podat návrh výzkumného projektu, který má za cíl porovnat prožitek štěstí a spokojenosti mezi profesionálními sportovci a běžnou pracující populací.

1 Štěstí jako vrcholný emocionální stav

Existuje mnoho podob emocionálního prožitku štěstí: od radosti a nadějného naladění přes pocity klidu a harmonie až k láskyplnému dojetí (Slezáčková, 2012). Pojem štěstí používáme ve dvou odlišných významech. Buď máme na mysli událost či okolnost, kdy štěstí vnímáme mimo nás. Druhou možností je vnitřní pocit radostného a trvalého vnímání života.

Radostí, štěstím a spokojeností vyjadřujeme své pozitivní naladění. Takto seřazené je můžeme chápat ve smyslu trvalosti v čase, kdy radost zažíváme při prchavých příjemných okamžicích, štěstí při déletrvajících stavech a o spokojenosti hovoříme při celkovém hodnocení našeho života jako příznivého. Nejen z pohledu délky trvání, ale i z pohledu intenzity lze porovnat radost a štěstí. Štěstí vnímáme jako hlubší emocionální prožitek postihující vnitřní rozpoložení člověka, zatímco radost jako kladné hodnocení příznivých okolností. Jestliže nám například jednička ze zkoušky udělá radost, při červeném diplomu budeme jistě zažívat pocity štěstí.

Jestliže je pro mnoho lidí značně obtížné vyjadřovat své základní emoce (radost, hněv, smutek atd.), ať je to z jakéhokoliv důvodu (sociální konformita, nedostatečná emoční inteligence), můžeme podobné nejistoty pozorovat i při popisu vlastního štěstí. Pro popis štěstí je typická jeho subjektivita. I přes různé (a často pochybné) návody a recepty, jak zvýšit své štěstí, narážíme na problém, že každý člověk je jedinečný a tudíž jinak pojímá význam slova štěstí.

1.1 Od antické filozofie po pozitivní psychologii

Zájem o blaho člověka lze vyzorovat již v antice. Antická filozofie rozlišovala tři typy štěstí – první ve smyslu *správného konání* jednotlivce v souladu s morálními principy, druhé ve smyslu *stoickém*, tzn. schopnost nelpět na věcech, uměřenost a třetí, ve smyslu *epikurejském*, spojuje oba předchozí principy (Stavěl, 1972).

Téma štěstí a spokojenosti se ale postupem času vytrácelo. Teprve s příchodem humanistické psychologie a jejích hlavních představitelů se pozornost začala opět obracet i na pozitivní aspekty lidské psychiky. Například Maslow (2014) představil *hierarchii lidských potřeb*. V jejích vrchních patrech je kladen důraz na potřeby lásky a úcty. Na samotném vrcholu je potřeba seberealizace, což můžeme volně interpretovat jako touhu po smysluplnosti svého konání. O vztahu mezi štěstím a vnímanou smysluplností vykonávané práce se zmíním

dále. Zážitky z koncentračního tábora vedly Frankla k vytvoření *logoterapie* (Frankl & Lapide, 2006). Vidí člověka jako bytost volající po smyslu. Podle něj lze pocit smysluplnosti dosáhnout vykonáním smysluplného činu, prožitím hodnotného zážitku či utrpením. Stejně tak Rogers (1998) se svou *terapií zaměřenou na člověka* přispěl k obrácení pozornosti na pozitivní stránky života. Studoval osobnost z vnitřního vztažného rámce, kladl důraz na klientovo hledisko a je autorem teorie osobnosti soustřeďující se na pojem *já*. Hlavní snahou terapie podle něj je bezpodmínečné pozitivní sebepřijetí, tzv. *dobrý život*.

V 60. - 80. letech 20. století na odkaz humanisticky orientovaných psychologů navázali další. *Copingovými strategiemi* při zvládnání stresu, působícího negativně na prožívané štěstí se zabýval Lazarus (2004). *Locus of control* je zase podle Rottera (1966) stupeň přesvědčení jednotlivce o možnosti ovlivnění svého osudu a pocitu kontroly nad svým životem. Antonovsky (1984 cit. podle Slezáčková, 2012) vytvořil koncepci salutogeneze a pojetí nezdolnosti – tzv. *sense of coherence*, která zahrnuje tři roviny přesvědčení - 1. svět a život jsou srozumitelné, 2. život je zvládnutelný, 3. život má smysl.

I přes snahy některých psychologů byla psychologie na konci 20. století stále brána jako věda o negativních aspektech lidského života. Slezáčková (2012) uvádí, že mezi lety 1972 až 2006 bylo publikováno pětkrát více výzkumných studií týkajících se deprese než studií týkajících se osobní pohody. Nepoměr mezi články o štěstí a depresivitě byl dokonce 1 ku 72. Jedním z důvodů může být orientace na řešení problémů, které přinášejí spíše negativní než pozitivní emoce, což se také odráží ve slovní zásobě přirozeného jazyka (Hřebíčková, 1995). Wundt (1913) například uvádí, že se v jazyce objevuje mnohem více výrazů, jež označují negativní emoce. Podle něj je tento rozdíl způsoben tím, že negativním emocím věnujeme větší pozornost z důvodu jejich ochrany našeho bezpečí a jistoty. Pozitivní emoce generují jenom relativně málo závažných potíží (Stuchlíková, 2002). Bylo nevyhnutelné, že se propastný rozdíl mezi protikladnými póly musel začít vyrovnávat, k čemuž svou velkou měrou přispěl vznik pozitivní psychologie.

Pozitivní psychologie je jedním z nejmladších směrů psychologie. Vznikla v roce 1999 jako apel na psychologickou obec přestat zkoumat pouze negativní stránky člověka a začít se také zaměřovat na jeho pozitivní stránky. Pozitivní psychologie dává do popředí do nedávné doby často opomíjená témata kladných životních zážitků a zkušeností, pozitivních individuálních vlastností a rysů osobnosti (Křivohlavý, 2004). Spokojenost a štěstí jsou jejími ústředními tématy. Drobným rozdílem mezi jednotlivými pojmy se budu věnovat v dalších kapitolách.

Pozitivní psychologie jako směr se od svého počátku zaměřovala na pozitivní emoce

jako radost, štěstí, naděje a láska (Křivohlavý, 2004). Dříve se pro označení pozitivní psychologie uváděl termín *Psychologie štěstí*, což přesně neodpovídalo celé šíři zaměření tohoto směru a dnes se můžeme setkat spíše s označením *Psychologie silných stránek člověka*. V současné době se jedná o velmi dynamický směr těšící se stále větší oblibě. Autorů zabývajících se tématem štěstí je dnes mnoho, za jedny z prvních v novodobé historii a vůbec jedny z nejcitovanějších v tomto směru lze považovat M. Seligmana a M. Csikszentmihalyiho.

Martin E. P. Seligman je znám svou teorií naučené bezmocnosti, k níž dospěl na základě pokusů na zvířatech (Seligman, 2003). Jeho konkrétní přínos pro pozitivní psychologii a konkrétně pro koncept štěstí (opravdové štěstí, optimální prospívání) představím v následující kapitole. Spoluzakladatelem pozitivní psychologie byl americký psycholog maďarského původu M. Csikszentmihalyi. Jeho nejznámějším přínosem, nejen pro pozitivní psychologii, ale pro obor psychologii jako takový, je koncept *flow* (*plynutí/proudění*) (Hartl & Hartlová, 2010).

1.2 Definice štěstí

Touha po štěstí je vlastní téměř všem lidem a samotné štěstí je nejvyšší hodnotou v mnoha kulturách (Diener, 2000). Prožitek štěstí byl předmětem zájmu filozofů již ve starověku. Již v antickém Řecku filosof Aristoteles pracoval s pojmem štěstí, považoval za něj touhu po nejvyšší blaženosti, kterou nazýval *eudaimonia* (Stavěl, 1972). Ale teprve se vznikem pozitivní psychologie na přelomu 20. a 21. století a s nástupem nové „módní vlny“ *well-beingu* se tomuto tématu věnuje stále větší pozornost.

Štěstí je jednou ze základních životních hodnot, za kterou směřují lidé pocházející z kterékoliv části světa. Ve východních kulturách je ztělesněním štěstí mnich, který skrze svou meditaci a propojení těla a mysli dosáhl plné jednoty. Naopak v západním světě je štěstí veřejností chápáno jako získávání a neustálé hromadění materiálních věcí a zažívání hédonických zážitků. Podoba štěstí napříč kulturami může nabývat různou formu, ovšem nijak nesnižuje touhu lidí jí dosahovat.

I přes velký zájem o tento fenomén, i přes sílící tendenci po dosahování tohoto prožitku stále nejsme schopni přesně postihnout tento pojem jasnou definicí. Definice štěstí bychom našli mnoho. Jedna z nejjednodušších a nejdostupnějších tvrdí, že se jedná o pocit tělesného i duševního blaha, bez tlaku neuspokojené potřeby (Hartl & Hartlová, 2010). Další

mluví o rozdělení na štěstí hédonické, jež zahrnuje zažívání příjemností a eudaimonické, tzn. konání morálně správných, smysluplných věcí (Ryan & Deci, 2001). Štěstí je obecně stupeň, který ukazuje hodnocení našeho života jako příznivého. Tento stupeň si lze představit jako bod na škále od nepříznivé ke zcela příznivému.

Měli bychom rozlišovat mezi *dlouhodobým* přetrvávajícím pocitem štěstí (subjektivní pohoda, spokojenost) a *krátkodobou* emocí intenzivního štěstí (radost, uspokojení) (Stuchlíková, 2002). Veenhoven (2014) pro pojem štěstí uvádí přirovnání k deštníku, který zahrnuje vše dobré. Můžeme říci, že klikatá a spleťtá cesta na světlo světa pojmu štěstí je již minulostí. Dnes se můžeme setkat se stále rostoucí tendencí zabývat se tímto fenoménem. Vznikající databáze (např. World database of happiness) a webové stránky, které se přímo štěstím zabývají (např. Authentichappiness.com), jsou toho důkazem.

Při vymezování tohoto pojmu však nelze mluvit o striktních standardech, které by byly podmínkou pro hodnocení života jako šťastného. Univerzální životní hodnoty jako zdraví, rodina, seberealizace atd. lze vztáhnout do konceptu štěstí, nicméně samotný prožitek je zcela individuální. Pokud se někdo cítí šťastný, nelze toto tvrzení zpochybňovat z důvodu nepříznivých okolností daného člověka. I přesto, že o štěstí hovoříme jako o celku, lze hovořit o vyšším prožitku štěstí v jednotlivých oblastech. Například někdo se může cítit šťastný v manželství a nešťastný v práci a naopak.

Vývoj pojmu štěstí se musel dlouho potýkat s kritikou, že jde o nevědecký pojem, který je příliš vágní na to, aby mohl být vědecky zkoumán. Na druhou stranu jde o fenomén, jenž je vlastní každému jedinci. Vždyť, kdo by nechtěl být šťastný? A co vlastně myslíme tím, když si přejeme štěstí navzájem?

Důležité je uvést vnímání štěstí jako kognitivního hodnocení minulých zkušeností u velmi malých dětí a zvířat. Protože koncept štěstí zahrnuje minulé zážitky a jejich hodnocení a odhadované budoucí zkušenosti, nelze u nich v těchto případech o takto pojímaném štěstí mluvit. Tuto schopnost reflexe a anticipace nemají (Veenhoven, 2014). Z podobného důvodu nebývá vhodné pokládat dětem otázku, čím chtějí být, až vyrostou (v budoucnu), protože vnímají svět pouze z přítomné perspektivy.

1.2.1 Top – down a bottom up teorie štěstí

Mezi výzkumníky se vede diskuze, zda je prožitek štěstí ovlivněn spíše našimi osobnostními dispozicemi, či se jedná o reakce na vnější okolnosti a události. Někteří lidé totiž na stejný podnět reagují zcela odlišně než ostatní. Podle *top-down teorie* jsou tím nejpodstatnějším, co

určuje štěstí a životní spokojenost, osobnostní dispozice, naše konkrétní nastavení, které se projevuje například v našem temperamentu, osobnosti, celkovém způsobu reagování na různé podněty, sebevědomí či sebehodnocení. Konkrétněji, největší důležitost je připisována dvěma temperamentovým charakteristikám: extraverci a neuroticismu. Tyto vlastnosti jsou do velké míry vrozené, takže top-down teorie předpokládá v otázce spokojenosti významnou roli dědičnosti. Není pochyb, že stejně jako například výška nebo inteligence, i předpoklady pro šťastný život jsou ovlivněny genetikou, otázkou ovšem zůstává, do jaké míry.

Na druhé straně *bottom-up teorie* zdůrazňuje roli okolních událostí neboli situačních proměnných. Zastává názor, že vše není předurčené pouze geny a dědičností. Příhodným přetvářením svého prostředí a vystavováním se žádoucím zkušenostem můžeme svou stálou úroveň štěstí ovlivňovat. Patří sem mimojiné např. očekávané i nečekané události, změny, stresující zkušenosti aj. Podle této představy je tedy spokojenost jedince spíše závislá na objektivních vlivech (manželství, práce, úroveň příjmů, v jaké prostředí žijeme aj.) než na stabilních dispozicích. Top-down a bottom-up teorie se dnes většinou nepojímají jako soupeřící, nýbrž spíše jako doplňující se navzájem. Empiricky byla prokázána tendence spokojenosti ke stabilitě (top-down teorie), ale současně je zřejmé, že její hodnoty se vlivem okolních událostí mění (bottom-up teorie) (Fisher, 2010).

1.3 Související pojmy

Jak název této práce napovídá, největší pozornost je věnována štěstí. Je ovšem potřeba zmínit i ostatní související pojmy, které se se štěstím ve větší či menší míře překrývají. Zmiňuji je zde i z důvodu neúplného vystižení podstaty jediným pojmem štěstí. Na tyto termíny se tedy nelze dívat jako na protikladné, či se jakýmkoliv způsobem vylučující. Jde spíše o termíny, které společně tvoří jádro pozitivní psychologie (štěstí, well-being, spokojenost, prospívání, flow aj.). Pro lepší uchopení pojmu štěstí jsem zvolil několik diferenčních definic, které jsou s to vystihnout lépe podstatu tohoto pojmu.

1.3.1 Štěstí a well-being

V některých zdrojích se pro termín štěstí můžeme setkat i s pojmem osobní pohoda neboli well-being (Kebza & Šolcová, 2003). Z pohledu zdravotnického se well-being vymezuje fyzickou stránkou člověka, psychickým zdravím, sociálními vztahy, a životním prostředím.

Žebříčky jednotlivých států podle prožívaného štěstí se vztahují k well-beingu právě pro jeho jednodušší měřitelnost, nežli je tomu u štěstí (Diener, 2000).

Při porovnání termínů well-being a štěstí lze tedy v prvním případě hovořit o fyzickém či materiálním okolí jedince, zatímco u štěstí je to spíše potřeba kognitivního hodnocení našeho vnitřního prožívání a rozpoložení. Někdy se můžeme při překladu pojmu well-being setkat s termínem blahobyt, ovšem tento termín není výstižný, a proto se ponechává jeho anglická podoba. Do nedávné doby se věřilo, že úroveň well-beingu je závislá na úrovni HDP dané země, ovšem v současné době jsou do tohoto konceptu řazeny i životní prostředí, volnočasové aktivity či subjektivní štěstí.

1.3.2 Štěstí a spokojenost

Ačkoliv spolu štěstí a spokojenost úzce souvisí, níže představím rozdíly mezi nimi. Velmi výstižné srovnání štěstí a spokojenosti nabízí například Kahneman (2012). Životní spokojenost podle něj není chybným měřítkem prožívaného štěstí, je to zkrátka něco úplně jiného. Obecně lze štěstí rozdělit na hédonickou část a spokojenost. V minulosti se na *štěstí* nahlíželo pouze skrze prožitky. Hédonická složka, tzn. zažívání krátkodobých pocitů štěstí (akutní pocity a prožitky), je na pozadí celkové (ne)spokojenosti, která ovlivňuje naše celkové naladění.

Antropologové a neurovědci tvrdí, že lidský mozek není schopen zažívat trvalé štěstí. Neurotransmitery zajišťují pouze zajiskření prchavé radosti a štěstí (Stuchlíková, 2002). Z tohoto důvodu se i lidé, kteří zažili nějaký zlomový okamžik svého života (výhra v loterii, vážná nehoda) vracejí po několika měsících od této události na svou obvyklou úroveň (top-down teorie). Důkaz pro toto tvrzení podali i Lucas et al. (2003). Zjistili, že sňatek v životě člověka vyvolá prožitky spokojenosti, ovšem v průměru do dvou let se úroveň prožívaného štěstí a spokojenosti vrátí na svou obvyklou úroveň.

Spokojenost je tedy obecná míra, která ukazuje vnímané naplňování našeho vlastního potenciálu. Pokud se naše aspirace setkávají s odpovídajícími činy, naše spokojenost stoupá. Míru spokojenosti si často na úrovni slov ani neuvědomujeme, pouze když jsme dotázáni na naši spokojenost, reflektujeme ji i slovy. Spokojenost vnímáme prostřednictvím minulých zážitků a zkušeností a očekáváním budoucích úspěchů (Stuchlíková, 2002).

1.3.3 Ostatní související pojmy

Existují další pojmy a koncepty, které bychom mohli vztáhnout ke štěstí. Často je nevědomky zaměňujeme. Výraz *flow* je v psychologii používán pro označení plného ponoření člověka do činnosti. Jedním z hlavních znaků *flow* je příjemný prožitek z činnosti, vnitřní motivace pro její vykonávání a hodnocení této činnosti jako šťastně strávených chvil. Csikszentmihalyi (1997) vyzoroval tento stav u hudebníků, sportovců a dalších lidí dosahujících nadprůměrných výkonů ve svých povoláních.

Flow člověk zažívá při dostatečné náročnosti úkolu a zároveň dostatečných schopnostech tyto úkoly řešit. Ačkoliv je pravděpodobné, že při stavech *flow* jsme ke štěstí velmi blízko, či štěstí přímo zažíváme, je třeba tyto pojmy rozlišovat. V tomto případě nelze tedy mluvit o zaměnitelných pojmech. Spíše se jedná o paralelní vztah, kdy se často při prožitcích štěstí můžeme setkat s *flow* a naopak při zažívání plynutí zažíváme šťastné chvíle. Někteří kritici tomuto konceptu vytýkají, že takto pojatá koncepce nepřipouští stav *flow* u dětí, jejichž dovednosti zdaleka nedosahují mistrovských úrovní. Přesto jsou to právě děti, u kterých můžeme často pozorovat šťastné ponoření se do činnosti.

Seligman (2013) při svém studiu pozitivních stránek člověka dospěl k popisu dobrého života, který se skládá z pěti základních elementů, jejichž počáteční písmena dávají dohromady akronym *PERMA*: pozitivní emoce (positive emotions), engagement, vztahy (relationships), smysl (meaning) a úspěšný výkon (accomplishment). Ústředním pro tento koncept se stal termín *flourishing* (tzv. optimální prospívání). Seligman tak navázal na svůj původní koncept *opravdového štěstí* (pozitivní emoce, životní angažovanost a smysluplný život), který označil za překonaný. Rozdílem mezi opravdovým štěstím a optimálním prospíváním je především posun v chápání předmětu studia. Zatímco u opravdového štěstí se předpokládá, že jde o reálnou věc, v případě optimálního prospívání se jedná o teoretický konstrukt (Slezáčková, 2012).

V práci budu výše uvedené pojmy rozlišovat. Pouze v případě štěstí a spokojenosti budu předpokládat, že spokojenost je jakýmsi pozadím pro prožitek štěstí a že se tedy ve většině případů vyskytují současně.

1.4 Měření celkového životního štěstí a některé výzkumy

V této podkapitole budou představeny metody měření "obecného" štěstí a některé zajímavé

výsledky nesouvisející s pracovním prostředím. Výsledky výzkumů studia štěstí v práci a organizacích budou uvedeny v druhé části práce. Problémem při měření štěstí je dle Kahnemana (2012) skutečnost, že většina dotazníkových metod přináší pouze *hodnocení* svého života jako šťastného a spokojeného, nikoliv přímý prožitek štěstí.

I přes svou těžkou uchopitelnost, nebo právě kvůli ní, je metod měření štěstí poměrně velké množství. Například existuje internetová stránka, která na principu meteorologické stanice zaznamenává míru aktuálního prožívaného štěstí po celém světě v konkrétní den. Dále Killingsworth a Gilbert (2010) představili metodu tzv. vzorkování prožitků pomocí mobilní aplikace *Track your happiness*. Respondentům je na mobilní telefon zasílána v náhodných intervalech během celého dne po dobu několika týdnů sada otázek o právě vykonávané aktivitě a pocitech, které jedinec při této činnosti prožívá.

1.4.1 Prožívající já a pamatující já

Kahneman (2012) představuje dvě složky našeho já, které podávají odlišné hodnocení konkrétní činnosti. Na svém experimentu, při kterém pokusné osoby vkládaly své ruce do ledové vody, zjistil, že hodnocení aktuálního prožitku (ruka ve vodě) se liší od hodnocení této zkušenosti zpětně po uplynutí nějakého času od pokusu. Tyto dvě strany téže mince nazval *prožívající* a *pamatující* neboli hodnotící já. Prožívající já odpovídá na otázku: jak příjemné/nepříjemné je to právě teď? Zatímco pamatující já hodnotí prožitek zpětně – odpovídá na otázku: jaké to celkově bylo? Jednoduše lze v prvním případě mluvit o prožitcích, které mají blízko ke štěstí, v druhém případě jde o vzpomínky, které budou spíše reflektovat naši ne/spokojenost s vykonávanou činností. Dotazníkové metody, které nás nutí zamýšlet se nad různými oblastmi svého života a podle toho přisoudit jednotlivým otázkám hodnoty na škále se opírají o pamatující stránku já.

Kahneman svou pozornost upínal k prožívajícímu já a tuto složku chtěl také měřit. Vzorkování prožitků, při kterém jedinci hodnotí aktuální pocity náhodně během dne, se mu zdála nedostatečná. Navrhl proto *Day Reconstruction Method*, která z metody vzorkování prožitků vycházela. Navíc ovšem tato metoda podávala další informace o způsobu trávení času během dne a bylo tedy možné rekonstruovat pocity respondenta. Výstupem z tohoto měření je tzv. *U-index*, který vyjadřuje procento, které představuje čas jedince trávený v nepříjemné situaci. Díky tomuto indexu a rozšíření této metody lze provádět různá srovnání a žebříčky.

1.4.2 Výzkumy obecného štěstí

Výsledků výzkumů, které se zabývají štěstím, bychom našli mnoho. Zde uvedu jen některé, důraz na dosavadní zjištění v pracovním prostředí bude kladen v hlavní části práce. Ačkoli se objevuje mnoho výzkumů na téma štěstí, je třeba si uvědomit, že štěstí, resp. spokojenost se životem je relativní záležitost. Jde o poměr mezi tím, co očekávám nebo chci mít a tím, co doopravdy mám. Doslova „*Happiness isn't having what you want, but wanting what you have.*“ (Schachel, 1954 cit. podle Fisher, 2010, s. 24).

Velmi zajímavé jsou například výzkumy vlivu dědičnosti na míru prožívaného štěstí u jednovaječných dvojčat. Tyto výzkumy (Lykken & Tellegen, 1996) ukazují, že míra prožívaného štěstí a spokojenosti u jednoho dvojčete je lepším prediktorem štěstí a spokojenosti u druhého dvojčete než vzdělání, příjmy nebo sociální status. Velký vliv genetiky a trvalosti v čase ukazuje i další výzkum. Američtí vědci (Gardner & Oswald, 2007) v jedné studii prokázali, že výhra v loterii krátce způsobí zvýšení pocitu štěstí u výherců, ovšem přibližně do dvou let se jejich úroveň štěstí vrátí na stabilní úroveň. Autoři se na základě těchto výsledků shodují, že štěstí bylo spíše spojeno s utrácením výhry (hédonický aspekt), což způsobovalo chvilkové zvýšení štěstí. Toto zjištění nepřímo potvrzuje i Lucas et al. (2003), kteří uvádí výzkum, jenž zjišťoval míru prožívaného štěstí několik let před a po svatbě (viz oddíl Štěstí a spokojenost). Stejně tak lepší vzdělání je spojováno s vyšším hodnocením vlastního života, ale nikoliv s větším prožívaným štěstím.

Dalším zajímavým zjištěním, které Kahneman (2012) uvádí je, že příznivý účinek víkendů na prožívané štěstí u chudších je významně menší než u většiny ostatních. Velmi diskutovaným tématem laickou veřejností je vztah prožívaného štěstí s výší příjmů. Bylo zjištěno, že úroveň prožívaného štěstí nestoupá přímo úměrně s výší příjmu, spíše se jedná o větší spokojenost se životem, ovšem i zde to neplatí absolutně. Roční příjem 75 000 \$ je hranice, nad kterou se spokojenost již nezvětšuje. Dalším příkladem, který zpochybňuje vliv peněz na celkové prožívané štěstí je skutečnost, že ačkoliv se v posledních desetiletích několikanásobně zvýšily příjmy obyvatel, automaticky to neznamená, že jsou dnes lidé šťastnější než dříve (Slezáčková, 2012).

Mnohem důležitější vzhledem k pocitu štěstí je pocit spravedlnosti. Lidé touží dostat přesně tolik, kolik si dle svého mínění zaslouží (Hatfield, 1984). Vyrovnání se s nepoměrem mezi očekáváním a realitou, změněním svého postoje k tomu rozdílu, je zřejmě klíčovou strategií k dosahování štěstí ve většině denních situacích (Stuchlíková, 2002). Dalším přístupem může být nalezení potěšení v činnosti samé bez ohledu na výsledek této činnosti.

Tento přístup připomíná *flow*.

Rodin a Langer (1977) ve své studii zjistili, že obyvatelé domova důchodců, kteří si mohli zvolit termíny návštěv dobrovolníků, či se sami starat o pokojovou rostlinu (větší míra kontroly), prožívali větší spokojenost, byli zdravější a užívali méně léků nežli obyvatelé, kteří termíny návštěv kontrolovat nemohli, a starost o rostliny byla pouze na personálu. Pokud bychom tedy takto jednoduše mohli zvyšovat osobní pohodu v domovech důchodců a jiných podobných zařízeních, nabízí se otázka, zda v tomto ohledu děláme maximum.

Šťěstím se můžeme zabývat z mnoha dalších hledisek. Ott (2011), jenž se zaměřil na mezikulturní přesah, měřil rozdíly v prožitku štěstí jednotlivých států. Mimo jiné zjistil, že nejméně spokojení a šťastní jsou lidé v Togu (průměr 3,24 na 10 bodové škále) a nejvíce v Dánsku (průměr 8). Dokládá, že mnoho z těchto rozdílů lze vysvětlit celkovou životní úrovní jednotlivých států, kvalitou vládních struktur a technickými možnostmi. Ve své práci se podrobněji zaměřuje na vztah vlády a štěstí občanů. Zmiňuje, že dobrá vláda nejen obecně zvyšuje spokojenost celého národa, ovšem i snižuje rozdíly při prožitcích štěstí a spokojenosti mezi jednotlivými občany. Huppert a So (2013) zkoumali well-being u Evropanů, jako protiklad pro duševní choroby (deprese, úzkost). V poslední době se na národní well-being nahlíží jako na jeden z indikátorů růstu společnosti. Ukázaly se až čtyřnásobné rozdíly mezi jednotlivými Evropskými státy, nejlépe svůj well-being hodnotí severské státy, naopak nejhůře Slovensko, Rusko a Portugalsko.

Ani genderové rozdíly nezůstaly stranou zájmu. Simon (2008) se dotázal 38 tisíc osob. Jeho výsledkem je seznam zemí, kde ženy vykazují signifikantně vyšší prožitek štěstí a spokojenosti nežli muži. Pořadí je následující: Pákistán, Japonsko, Filipíny, Argentina, Vietnam, Indie, Peru, Guatemala. Toto pořadí je dáno rozdílem mezi muži a ženami, ale nevypovídá o celkové životní spokojenosti v dané zemi. Zatímco v Indii je průměrný skóre 17%, v Guatemale je to 72%. Zajímavým zjištěním pro Českou republiku je nejvyšší rozdíl mezi muži a ženami ve spokojenosti s rodinným životem, kde muži jsou spokojeni a ženy vykazují celkovou nespokojenost.

1.4.3 Zkratky paměti při prožívání štěstí

Kahneman (2012) dále uvádí některá pravidla, podle kterých funguje naše paměť a které mají přímý vliv na hodnocení štěstí a spokojenosti. *Iluze zaměření* je zkreslení, kdy připisujeme absolutní hodnotu věcem, které máme na dosah a nepřipouštíme si možné ovlivnění i jinými

skrytými skutečnostmi. Při hodnocení skutečností vycházíme pouze z nám známých předpokladů a ostatní, nám neznámé, opomíjíme. Další pravidlo *peak-end* je celkové retrospektivní hodnocení minulých zážitků, které je vytvářeno na základě vrcholných okamžiků a prožitku na konci činnosti. *Opominutí délky trvání prožitku* souvisí s předchozím pravidlem *peak-end*. Při hodnocení minulých zážitků opomíjíme dobu trvání právě na úkor *peak-end*. Jinými slovy je pro nás tedy nepodstatné, jak dlouho zážitek/zkušenost trvala, spíše jde počet a intenzitu vrcholných zážitků a jejich konec.

1.4.4 Syntetické štěstí

Daniel Gilbert (2007) přišel s rozlišením štěstí na syntetické a přírodní. Podle něj mezi těmito dvěma druhy štěstí není rozdíl, jak si většina lidí mylně myslí a hodnotí syntetické štěstí jako méně hodnotné než přírodní. Přírodním štěstím Gilbert popisuje pocity při dosažení cílů, o které usilujeme. Zatímco syntetické štěstí jsou pocity, které si vytváříme, když se nám vytoužených cílů dosáhnout nepodaří.

V jednom z experimentů požádal respondenty, aby podle preference seřadili šest obrazů. Poté jim sdělil, že mu přebývají obrazy hodnocené jako třetí a čtvrtý nejoblíbenější a dal respondentům na výběr, jaký si zvolí. Podle předpokladů si zvolili obraz na třetím místě. Po nějakém časovém odstupu respondenty požádal, aby stejné obrazy seřadili znovu. Ukázalo se, že obraz původně hodnocený jako třetí (ten, který respondenti obdrželi) byl nyní hodnocen jako druhý nejhezčí a naopak obraz původně na čtvrtém místě se o jednu příčku propadl.

Gilbert šel ještě dále a stejný pokus provedl s pacienty trpící retrográdní amnézií. Dočkal se stejných výsledků, ovšem zde bylo jasné, že lepší hodnocení obrazu, který respondenti od výzkumníka dostali, nebylo ovlivněno právě jeho získáním a pamatováním si. Respondenti s retrográdní amnézií změnili své citové, hédonické a estetické reakce na tento obraz. Tímto mechanismem, který Gilbert nazývá *psychologický imunitní systém*, je myšleno syntetické štěstí. Na příkladu člověka, který oslepl, a přesto je schopen zažívat trvalou radost, lze vidět jeho funkci. Ačkoliv se nám ostatním lidem může zdát, že slepci svou schopnost zažívat štěstí ztratili, můžeme i u nich pozorovat štěstí a spokojenost se životem. Gilbert (2007) dokonce tvrdí, že traumatické události nemají žádný vliv na naše subjektivní štěstí, pokud se staly více jak před třemi měsíci.

Gilbert (2007) dále zmiňuje *paradigma svobodného rozhodnutí*. Člověk je podle něj spokojenější, když nemá při nějakém rozhodnutí možnost toto rozhodnutí zpětně změnit.

Gilbertovo paradigma svobodného rozhodnutí lze volně vztáhnout i k myšlenkám E. Fromma (1993) v knize *Strach ze svobody* o úzkosti lidí z neomezených možností současného světa.

2 Štěstí v práci a organizacích

Jak je již uvedeno v názvu práce, její hlavní část se bude zabývat štěstím v práci a organizacích. Vzhledem k blízkosti těchto dvou pojmů (práce a organizace) je třeba vymezit jejich rozsah a určit jejich další uvádění v následujícím textu.

Organizace, jakožto formální seskupení lidí, se vyznačuje základními charakteristickými znaky, kterými jsou plánovaná dělba práce, moci a komunikační odpovědnosti, a centra vedení, která kontrolují činnosti organizace a zaměřují ji k jejím cílům. Organizaci chápeme jako fungující sociální celek, jenž je produktem vědomě cílených sociálních interakcí. V klasickém pojetí jde o sociální skupinu se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovatelnou a účelně řízenou společnou činností (Nakonečný, 2005).

Definice práce stejně jako organizace bychom našli mnoho. Zde je *prací* myšlena samotná činnost pracovníka v rámci organizace, která je předmětem pracovně-právního vztahu mezi ním a organizací.

2.1 Související termíny

Ve své práci vycházím převážně z anglicky psaných článků. Termíny, které jsou níže uvedené, budu v práci někdy používat i v jejich anglické podobě. Kvůli překladu, který často nevystihuje zcela přesně konkrétní význam anglicismu, považuji za nutné zmínit i originální pojmy. Zde jsou uvedeny anglické termíny a jejich české ekvivalenty: **happiness at work** – štěstí v práci, **work engagement** – pracovní angažovanost, **job satisfaction** – pracovní spokojenost/spokojenost s prací, **organizational commitment** – organizační oddanost/loajalita, **job involvement** – pracovní zaujetí.

Štěstí zaměstnance v práci je mnohem více než jeho spokojenost (Fisher, 2010). Spokojenost zaměstnanců je nejčastěji zmiňovaným konceptem při obracení pozornosti organizace na lidské zdroje. Štěstí v práci chápeme jako vyšší a hodnotnější cíl snažení. Podslůžkami štěstí v práci jsou pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, organizační oddanost. O štěstí v práci můžeme hovořit v případě, že se daný člověk pro tuto práci rozhodl dobrovolně, zvolil si ji sám, v trochu filosofickém náhledu nehovoříme o zaměstnání, ale o povolání, doslova člověk je volán pro tuto práci (Křivohlavý, 2004).

2.2 Štěstí v práci podle úrovně v hierarchii organizace

Koncepty, které hovoří o štěstí v práci, rozlišujeme dle třech základních intencí (Fisher, 2010). První je *úroveň v hierarchii organizace*, ke které se koncept vztahuje, druhým je *stabilita v čase* a třetím rozlišením je *specifický obsah* jednotlivých konceptů. Největším zájmem psychologů je samozřejmě úroveň jednotlivce. Nejvíce nás zajímá, jaké jsou osobnostní předpoklady, které činí člověka šťastnějšího, než jsou ostatní. V tabulce 1 v prostředním sloupci je uveden výčet oblastí, na které se zaměřuje pozornost při studiu prožitku štěstí a spokojenosti u jednotlivých zaměstnanců.

Přechodná úroveň (<i>Transient level</i>)	Osobní úroveň (<i>Person level</i>)	Celková úroveň (<i>Unit level</i>)
Stav pracovní spokojenosti (<i>State job satisfaction</i>)	Pracovní spokojenost (<i>Job satisfaction</i>)	Morální/kolektivní pracovní spokojenost (<i>Morale/collective job satisfaction</i>)
Přechodné vlivy (<i>Momentary affect</i>)	Dispoziční vliv (<i>Dispositional affect</i>)	Skupinový vliv (<i>Group affective tone</i>)
Plynutí (<i>Flow state</i>)	Vliv organizačního závazku (<i>Affective organizational commitment</i>)	Skupinová nálada (<i>Affective mood</i>)
Momentální nálada na pracovišti (<i>Momentary mood at work</i>)	Pracovní zaujetí (<i>Job involvement</i>)	Celková úroveň angažovanosti (<i>Unit-level engagement</i>)
Stabilní angažovanost (<i>State engagement</i>)	Charakteristická nálada na pracovišti (<i>Typical mood at work</i>)	Spokojenost pracovní skupiny (<i>Group task satisfaction</i>)
Pracovní potěšení (<i>Task enjoyment</i>)	Angažovanost (<i>Engagement</i>)	
Emoce na pracovišti (<i>Emotion at work</i>)	Prosperita (<i>Thriving</i>)	
Stav vnitřní motivace (<i>State intrinsic motivation</i>)	Energičnost (<i>Vigor</i>)	
	Ideální prospívání (<i>Flourishing</i>)	
	Vliv osobní pohody na pracovišti (<i>Affective well-being at work</i>)	

Tabulka 1: Štěstí v práci podle úrovně (Fisher, 2010)

V poslední době se větší pozornost začíná věnovat engagementu, neboli angažovanosti zaměstnance. Z tohoto důvodu bude engagement představen v samostatné podkapitole.

2.3 Příčiny pocitu štěstí v práci

Velmi rozšířené tvrzení a často mylné přesvědčení mnoha zaměstnavatelů je, že spokojenost zaměstnanců je spolehlivou zárukou vysokého výkonu. Ovšem tento vliv se ukázal být poněkud mírný (Judge & Bono, 2001). Zmiňovaná studie dále ukazuje, že ačkoliv je zde evidentní vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, automaticky to nemusí znamenat, že pracovní spokojenost je příčina a výkon důsledek této souvislosti.

Do nedávné doby se předpokládalo, že štěstí/nepřítomnost štěstí v práci a jeho ovlivňování bylo možno pouze snahami a opatřeními organizace. V dnešní době již převažuje názor, že se na štěstí zaměstnanců podílí i osobnostní charakteristiky jednotlivců a jejich vzájemná interakce s prostředím. Jestliže má pracovník možnost podílet se na rozhodování v rámci firmy a celkové rozhodnutí organizace vnímá jako smysluplné, vede tato skutečnost k většímu pocitu štěstí zaměstnanců (Gavin & Mason, 2004).

Stejně tak i Huselid (1995) nabízí přístupy organizace, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Patří mezi ně například již výše zmíněná možnost podílet se na řízení, sdílení informací či nabídka profesního růstu zaměstnanců. Další faktor je na straně vztahu mezi zaměstnancem a vedením organizace. Jestliže má pracovník důvěru ve své nadřízené, vnímá při své práci větší spokojenost (Dirks & Ferrin, 2002). V opačném případě se nespokojenost projeví nedodržováním pokynů nadřízeného, menší angažovaností pracovníka a nižší produktivitou.

Ukazuje se, že v dnešní době se kladou stále větší pracovní nároky na jednotlivce, což s sebou přináší i zásah do soukromého života. Hill et al. (2004) ve své studii zaměstnanců IBM (International Business Machines Corporation) ze čtyřiceti osmi zemí zdůrazňují, že schopnost skloubit pracovní a rodinný život je základním požadavkem pro šťastný a spokojený život. Naopak příliš velká pracovní zodpovědnost, velké množství práce a časté služební cesty jsou faktory, které mají negativní vliv na kvalitu osobního života a tím i menší prožitek štěstí a spokojenosti v práci.

Na možné příčiny štěstí v práci lze nahlížet i pohledem studie již zmiňovaného Lucase et al. (2003), jaký vliv má sňatek na úroveň životního štěstí. I v práci a organizacích lze tedy uvažovat o relevantnosti měření štěstí a určování pravých příčin. Může se totiž stát, že

i celkově nespokojený a nešťastný zaměstnanec dosáhne v jednorázovém měření vysokého skóru právě z důvodu ojedinělé události (povýšení, prémie). Události, které vedou k vysokým skórum při zjišťování pocitu štěstí v práci, se pojí s pozitivními emocemi souvisejícími s prací. Nízké skóry naopak značí často zažívané negativní emoce.

2.3.1 Charakteristicky práce vedoucí k pocitům štěstí

Příčiny, které vedou zaměstnance k pocitům štěstí, nemusí být nutně jen na straně organizace. I samotná práce (myšleno činnost) a její charakteristiky přímým způsobem štěstí ovlivňují. Hackman a Oldham (1975) uvedli charakteristiky práce vedoucí k pocitům štěstí. Čím více charakteristik má konkrétní druh činnosti, tím se její vykonavatelé cítí šťastnější. Na ně navázali Morgeson a Humphrey (2006), kteří k samostatným charakteristikám práce přidali i faktory sociální a technické. Zjistili, že většina z níže uvedených charakteristik pozitivně koreluje s pocitem štěstí v práci a celkově se podílí na pracovní spokojenosti minimálně z jedné poloviny. Warr (2013) šel ještě dále a do pracovních charakteristik zahrnul i otázku mzdy, vývoje kariéry či spravedlnosti.

Ačkoliv je obecně usuzováno, že čím více níže uvedených charakteristik práce má, tím se cítí její vykonavatel šťastnější, Warr (1990) upozorňuje na tzv. *vitamínový efekt*, kdy jednotlivé charakteristiky práce zvyšují štěstí, stejně jako vitamíny zvyšují zdraví, jen do určité míry. Od "doporučené denní dávky" se štěstí dále nezvyšuje, dokonce se lze setkat i s jevem opačným, kdy příliš kontroly a různorodosti práce může mít na štěstí negativní dopad.

Hackman a Oldham (1975)	Morgeson a Humphrey (2006)	Warr (2013)
Význam pracovního úkolu (<i>Task significance</i>)	Samostatné pracovní plánování (<i>Work Scheduling Autonomy</i>)	Možnost osobní kontroly (<i>Opportunity for personal control</i>)
Různost schopností (<i>Skill variety</i>)	Samostatné rozhodování (<i>Decision-making autonomy</i>)	Příležitost pro využití dovedností (<i>Opportunity for skill use</i>)
Povaha úkolu (<i>Task identity</i>)	Samostatné plánování pracovních postupů a metod (<i>Work methods autonomy</i>)	Externě vytvářené cíle (<i>Externally generated goals</i>)
Zpětná vazba (<i>Feedback from the Job</i>)	Různost úkolů (<i>Task variety</i>)	Různorodost (<i>Variety</i>)
Samostatnost (<i>Autonomy</i>)	Význam pracovního úkolu (<i>Task significance</i>)	Ekologická čistota (<i>Environmental clarity</i>)
	Povaha úkolu (<i>Task identity</i>)	Kontakt s ostatními (<i>Contact with others</i>)

Zpětná vazba (<i>Feedback from job</i>)	Dosažitelnost finančních prostředků (<i>Availability of Money</i>)
Pracovní komplexnost (<i>Job complexity</i>)	Fyzická bezpečnost (<i>Physical security</i>)
Informační procesy (<i>Information Processing</i>)	Hodnocení sociální pozice (<i>Valued social position</i>)
Řešení problému (<i>Problem solving</i>)	Podporující vedení (<i>Supportive supervision</i>)
Různost schopností (<i>Skill variety</i>)	Pracovní vyhlídky (<i>Career outlook</i>)
Specializace (<i>Specialization</i>)	Spravedlnost (<i>Equity</i>)
Sociální podpora (<i>Social support</i>)	
Vyvolaná vzájemná závislost (<i>Initiated interdependence</i>)	
Přijímaná vzájemná závislost (<i>Received interdependence</i>)	
Interakce mimo organizaci (<i>Interaction outside organization</i>)	
Zpětná vazba od ostatních (<i>Feedback from others</i>)	
Ergonomika (<i>Ergonomics</i>)	
Fyzické požadavky (<i>Physical demands</i>)	
Pracovní podmínky (<i>Work conditions</i>)	
Použití vybavení (<i>Equipment use</i>)	

Tabulka 2: Charakteristiky práce vedoucí ke štěstí (Fisher, 2010)

Na pocit spokojenosti má dále zásadní vliv dosahování předem vytyčených cílů a pozitivní zpětná vazba (Kluger & DeNisi, 1996). Do nedávné doby se sociální klima na pracovišti opomíjelo, ovšem při studiu štěstí v práci je třeba vzít v potaz i kolegiální vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Dnes se stále více firem a organizací věnuje aktivitám napomáhajícím zlepšení vztahů na pracovišti (teambuildingy, neformální setkávání). Ukazuje se totiž, že přátelské a kolegiální klima vede k pocitu štěstí a spokojenosti pracovníka. Velmi úzké mezilidské vztahy tyto pocity ještě násobí. V případě vytvoření pevného přátelství na pracovišti se zaměstnání stane místem s vysokou atraktivitou pro pracovníka, což vede k jeho větší angažovanosti v pracovní činnosti.

Co se týče osobnostních charakteristik, hlavním prediktorem prožívaného štěstí a spokojenosti se svým životem obecně je vyšší míra extroverze (např. Robbins, Francis & Edwards, 2010). Ovšem nelze dojít k jednoznačnému závěru, co je hlavním prediktorem štěstí v práci. Spíše se jedná o souhrn třech proměnných – prostředí, osobnostní charakteristiky jednotlivce a interakce mezi nimi navzájem.

2.4 Štěstí v práci a související faktory

Ač bychom mohli *úspěch* uvést v příčinách i důsledcích štěstí v práci, zřejmě nejvhodnější místo pro něj bude zde v kapitole souvisejících faktorů. Je obecně rozšířený názor, že úspěch způsobuje štěstí. V této souvislosti chápeme úspěch jako příčinu a štěstí jako důsledek. Ovšem meta-analytická studie (Lyubomirsky, King & Diener, 2005), zahrnující více jak dvě stě výzkumů na toto téma zjistila, že směr kauzality není jednoznačný. Pocity štěstí jsou nejen důsledkem úspěchu, ale i jeho příčinou. Ze závěrů této studie lze tedy tvrdit, že štěstí a úspěch tvoří jakýsi cyklický vztah.

Šťastnější lidé jsou sociálně zdatnější, mají více společenských kontaktů, více příležitostí k seznamování a získávání nových zkušeností, které tvoří jakýsi podklad pro budoucí úspěchy. Jejich pozitivní nastavení se odráží i v tom, jak je hodnotí jejich okolí. Tento efekt se nejvíce projevuje na pozicích, kde pracovníci přicházejí do kontaktu s lidmi (manažeři, prodejci). K podobným závěrům došel i Schnittker (2008), kdy zkoumal jednovaječná dvojčata a zjistil, že jejich životní úspěch je z velké části závislý na genetických dispozicích pro pozitivní postoj k životu. Sama spokojenost a štěstí v práci automaticky nevede k životní spokojenosti, ovšem nespokojenost v práci je silným prediktorem absence celkového životního štěstí.

V touze mít na vše dostatek finančních prostředků je vytvářen na pracující populaci tlak v podobě stále rostoucích příjmů. Výzkumy (Gavin & Mason, 2004) ukazují, že například dvacet procent Američanů pracuje více jak čtyřicet devět hodin týdně. A ve srovnání s údaji z roku 1969 se ukazuje, že lidé v současné době pracují v průměru o 163 hodin ročně více, což odpovídá jedné měsíční pracovní době! Ruku v ruce s tím se snižuje počet hodin volného času. Na jednu stranu tedy lidé tráví v práci mnoho času, někteří z nich právě proto, aby vydělali dostatek peněz a dosáhli tak domnělého štěstí, a přitom se okrádají o množství volného času, který může být prostředkem k dosažení tolik kýženého šťastného života. Na prožitek štěstí v práci má dle Carr et al. (2003) velký vliv i subjektivní hodnocení sociálních

(kolektiv, interpersonální vztahy) a materiálních aspektů (technické prostředí) organizace.

2.4.1 Fluktuace zaměstnanců

Je všeobecně usuzováno, že nespokojený zaměstnanec s větší pravděpodobností opustí své pracovní místo a odejde své „štěstí“ hledat jinde. Pro organizaci to znamená škodu v podobě ztráty zaškoleného pracovníka a náklady na zaškolení pracovníka nového. Boswell, Boudreau a Tichy (2005) zjistili, že pracovník, který změní místo z důvodu stávající nespokojenosti sice po nástupu do nového pracoviště vykazuje větší spokojenost, ovšem zhruba po roce se tento stav vrátí na svou původní úroveň velmi podobnou stavu v předchozím zaměstnání. Tento jev nazvali *libánkovým efektem*. Výše uvedený výzkum potvrzuje teorii top-down představenou v předchozí části práce, která předpokládá relativně stabilní předpoklady pro zažívání konkrétního pocitu štěstí a spokojenosti vlastní každému člověku. Míra fluktuace je tedy silným faktorem souvisejícím s pocitem štěstí a spokojenosti, jelikož však nelze určit směr kauzality, uvádím jej zde v tomto oddíle.

V opačném případě, kdy zaměstnanec neodejde a rozhodne se zůstat ve firmě, se můžeme setkat s přístupem orientovaným na posilování silných stránek člověka (Fisher, 2010). Člověk je veden k poznávání svých silných stránek a dovedností a přetváření své práce jako neustálého zdroje zdokonalování a pěstování těchto ctností. Jedná se o přístup, který zahrnuje hédonickou i eudaimonickou složku štěstí. Prostřednictvím kognitivních tréninků se pracovníci odnaučují dysfunkčních myšlenek a jednání a osvojují si optimistický styl myšlení. Cílem je snížení fluktuace zaměstnanců a tím i snížení nákladů organizace. Negativní korelaci mezi štěstím v práci a pracovní spokojeností na jedné straně a mírou fluktuace na druhé uvádí Griffith et al. (2000). Fisher (2010) dále zmiňuje doporučení pro organizace, jak docílit organizačního prostředí, ve kterém se pracovníci budou cítit šťastní a spokojeni. Jsou následující:

- Vytvářejte zdravou, respektující a podporující organizační kulturu
 - Poskytujte příslušné vedení na všech úrovních
 - Zajistěte spravedlivé zacházení, bezpečnost a uznání
- Tvořte práci zajímavou, vyzívající, samostatnou a s bohatou zpětnou vazbou
 - Umožňujte růst schopností k zvýšení kompetencí
 - Dbejte na vztah pracovník – organizace a pracovník - práce
 - Užívejte realistické pracovní vyhlídky a socializační praktiky
 - Redukujte občasné neúspěchy a zvyšujte denní úspěchy
 - Zaveďte vysokovýkonné pracovní praktiky

2.5 Důsledky zažívání pocitu štěstí v práci

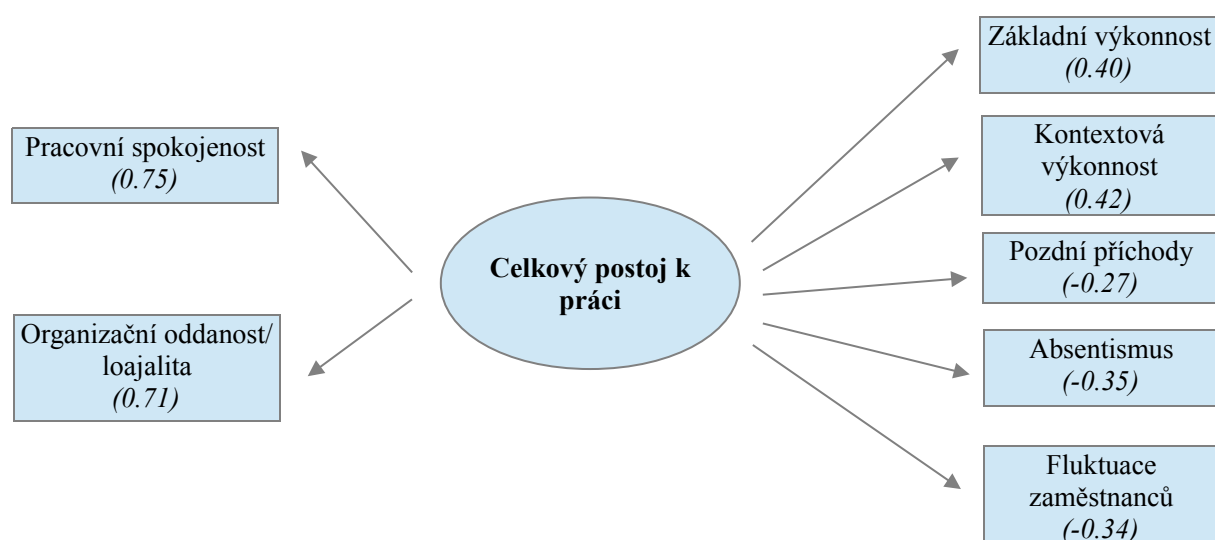
Zažívání pocitu štěstí v práci má pro zaměstnance i organizaci důsledky pozitivního charakteru. Momentální pozitivní nálada na pracovišti, ovlivněná například dobrými výsledky organizace, má kladný vliv na sociální vztahy, plnění úkolů a řešení strategických plánů. I ostatní aspekty organizace jsou hodnoceny prostřednictvím této momentální nálady (Isen, 2014). Jedná se tedy o kognitivní hodnocení jednotlivých organizačních struktur, tedy proměnných ležících mimo samotného pracovníka.

Pocity štěstí a spokojenosti vedou i ke zvýšení jeho vnitřní motivace a očekávání. Spokojený pracovník je motivovaný trvale, intenzivně a správným směrem (Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Pokud hovoříme o pozitivním vlivu kladných emocí a pocitu štěstí a spokojenosti, máme na mysli přiměřenou úroveň. Negativní vliv na pracovní motivaci a pracovní výkon jako takový může mít euforický stav pracovníka, kdy se jeho pozornost nezaměřuje správným směrem.

Ačkoliv je zřejmé, že pracovník zažívající štěstí v práci je více motivován, je kreativnější, výkonnější a spokojenější se svou prací, Fisher (2003) uvádí, že vliv pracovníkova štěstí na jeho výkonnost je menší než si většina lidí myslí. Lidé, pokud se cítí šťastnější, mají větší sklon nadhodnocovat svou výkonnost. Autorka této meta-analýzy uvádí, že laické přesvědčení o vyšší výkonnosti šťastných pracovníků může být způsobeno generalizací tohoto mylného nadhodnocování u jednotlivých zaměstnanců.

2.5.1 Postoj zaměstnance k práci

Harrison et al (2006) představil model, který popisuje korelaci mezi celkovým postojem jedince k práci a pracovním chováním (viz níže). Zjistil velmi silnou korelaci mezi postojem k práci a pracovní spokojeností (0,75). Rovněž vztah s organizační oddaností je silný (0,71). Ač jsou ve schématu tyto dva faktory znázorněny před celkovým postojem k práci, nelze jednoznačně tvrdit, zda se jedná o jeho příčiny. Na druhé straně o pěti kategoriích chování lze uvažovat jako o důsledcích kladného postoje k práci. Nejsilněji kladný postoj k práci koreluje s kontextovou výkonností (0,42), následuje základní výkonnost (0,4), absentismus (-0,35), fluktuace zaměstnanců (-0,34) a pozdní příchody (-0,27). V posledních třech případech se samozřejmě jedná o zápornou korelaci. Celková korelace mezi postojem k práci a výkonností, kde směr kauzality jde od postojů k výkonnosti, je 0,59 (Harrison et al., 2006).



Tabulka č. 3: Vztah mezi pracovníkovým postojem k práci a jeho chováním

Ačkoliv není zatím prokázáno, že by štěstí v práci mělo vliv na zdraví pracovníků, Drydakís (2012) se snaží podat opačný pohled. Ve své studii se zaměřil na zdravotně handicapované pracovníky a zjistil, že tito jsou v práci méně spokojeni než zcela zdraví pracovníci, i přesto, že veškeré nároky a požadavky práce jsou pro ně dobře zvládnutelné. Studie dále ukazuje, že pocity štěstí v práci jsou více náchylné při změně celkové životní spokojenosti u zdravotně handicapovaných lidí, než u lidí zdravých. Autor se zamýšlí nad otázkou, proč jsou zdravotně handicapovaní lidé v práci nespokojenější a nabízí vysvětlení, že lidé, kteří v jedné velké oblasti svého života (zdraví) ztrácejí, mají o to větší očekávání ve své

práci a tato očekávání jsou často dosti nereálná, tudíž vedou k menší spokojenosti při jejich nedosažení.

Fitzgerald a Danner (2012) předkládají důkazy o prospěšnosti snah organizací vytvářet příjemné pracovní prostředí se všemi požadavky mající pozitivní vliv na fyzické i psychické zdraví pracovníků (dostatek slunečního světla, zeleně apod.). Zjistili, že zaměstnavatelé, kteří věnují dostatečnou pozornost těmto faktorům, vykazují vyšší zisky nejen díky zvýšené produktivitě zaměstnanců, ale i díky jejich menší nemocnosti, absenci a fluktuaci.

Je zřejmé, že šťastní pracovníci budou mít ke své práci a organizaci, v níž pracují, kladný vztah, který bude jejich okolí v menší či větší míře reflektovat. I díky postojům spokojených zaměstnanců se bude vytvářet pozitivní image organizace. Ovšem studii, která by potvrzovala přímý vliv spokojenosti pracovníků na pozitivní image organizace, se mi vyhledat nepodařilo.

Ačkoliv spojení štěstí v práci a organizaci predikuje uvažování pouze o jednotlivci v pracovním prostředí, je zcela evidentní, že zažívání pocitů štěstí v práci má pozitivní důsledky i pro organizaci jako celek. Na předcházejících stránkách jsem se snažil rozlišovat mezi příčinami, souvisejícími faktory a důsledky štěstí v práci. Často jsem váhal nad správností mého rozlišení. Nelze totiž jednoznačně zjistit směr kauzality a určit, zda uváděný faktor je příčinou či následkem štěstí v práci. Při nerozhodnosti do jaké podkapitoly faktor zařadit, jsem jej uvedl do podkapitoly souvisejících faktorů.

2.6 Engagement zaměstnanců – podmínka štěstí v práci

Ačkoli je engagement jedna ze složek štěstí v práci (společně s pracovní spokojeností a organizační oddaností, viz kapitola 2.1), zmíním ji zde v samostatné kapitole, jelikož se v současné době zkoumá jako samostatná entita. Štěstí v práci a engagement se vzájemně ovlivňují. Šťastný pracovník nemusí být nutně angažován (i když je zde velký předpoklad, že ano), ovšem pracovník s vysokou mírou engagementu šťastný v práci nejspíše bude. V poslední době se problematice engagementu začíná věnovat stále větší pozornost. Důvodem do nedávných let malého zájmu výzkumníků může být chybný předpoklad, že se jedná o důsledek pracovní spokojenosti Kahn (1990).

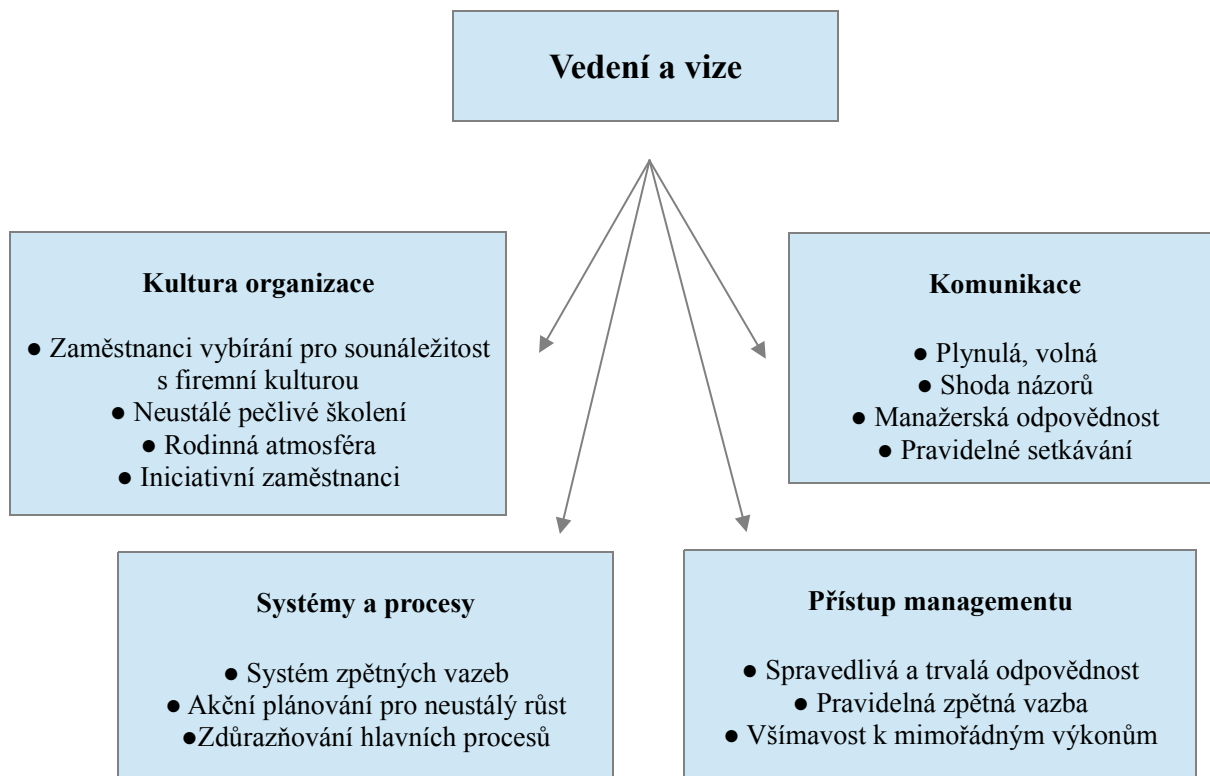
Engagement byl poprvé popsán Kahnem (1990) jako „spojení pracovníků organizace s jejich pracovními rolmi: v angažovanosti lidé využívají plně svých fyzických, kognitivních, emocionálních a mentálních kapacit při plnění pracovních rolích“ (str. 694). I přes některé

podobnosti engagementu s pracovní spokojeností se nejedná o stejnou podstatu věci. Zatímco u pracovní spokojenosti hodnotíme své naladění v práci a má tedy kognitivní charakter, engagement popisujeme jako emocionální stav. Při porovnání štěstí a engagementu v kontextu jedince lze u štěstí vidět zaměření do sebe, na své vnitřní prožívání, zatímco u engagementu mluvíme o vztahu k práci, tedy zaměření jedince mimo něj.

Všeobecně se předpokládá, že čím více charakteristik pomáhajících budovat identifikaci s prací je přítomno, tím více je pracovník angažován (např. Morgeson a Humphrey 2006, viz tabulka výše). Nicméně tento výčet není vyčerpávající a také nám nic neříká o důsledcích pro organizaci i pro jedince samotného. Na celkové míře engagementu se podílí organizační oddanost/loajalita, pracovní zaujetí a pracovní spokojenost (Fisher, 2010). U pracovníků se nesetkáme s engagementem ve stejné míře, spíše se jedná o škálu různých hodnot od plného engagementu, přes střední hodnoty k opačnému konci škály, kde se mluví o pracovníkově vyhoření (burnout). Mezi výzkumníky se vede polemika, zde je míra engagementu pro jedince typická v průběhu času, či se mění, stejně jako například nálada, v rádech dnů a týdnů. Jedna z prvních firem, která zapojila zaměstnance do zlepšování, přeměny a inovací stávajících struktur organizace pro zvýšení jejich engagementu byla automobilka Ford (Hawkins et al., 2013). Dnes je mnoho organizací, které věnují tomuto tématu dostatečnou pozornost.

O'Boyle a Harter (2014) zdůrazňují roli manažera při zvyšování zaměstnancova well-beingu prostřednictvím jeho angažovanosti. Manažer, či přímý nadřízený se podle nich podílí na pracovníkově engagementu až ze 70 %. Gallupův institut již několik let zkoumá engagement u zaměstnanců pomocí 12 tvrzení, na něž pracovník odpovídá mírou souhlasu. Stěžejní je položka, zda se nadřízený stará o jejich well-being. Tato nejvíce predikuje pracovníkovu loajálnost se zaměstnavatelem, kvalitu práce a nízkou míru absencí (O'Boyle & Harter 2014).

McLain a Krieger (2013) představili čtyřpolní model, který zahrnuje čtyři oblasti, na které by zaměstnavatelé při snaze zvyšovat angažovanost zaměstnanců měli dbát nejvíce.



Také Mishra et al. (2014) ve své studii představují základní praktiky a přístupy pro zvyšování zaměstnancovy angažovanosti. Vedli rozhovory s personalisty a zjistili hlavní úlohy organizace při dosahování zaměstnanecké angažovanosti. Zvýšený důraz na osobní komunikaci se zaměstnanci je hlavním předpokladem pro zvýšení transparentnosti mezi vedením a zaměstnancem o hlavních organizačních cílech a záměrech. Tyto snahy vedou organizaci ke zvýšení pracovníkovy angažovanosti a zaujetí. Nelze si myslet, že existuje ideální organizace, kde budou všichni zaměstnanci plně angažovaní, jde spíše o snahu dosahovat nejvyšších hodnot engagementu jednotlivých pracovníků, což výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že budou zaměstnanci zažívat štěstí v práci.

2.7 Měření štěstí v práci a organizacích

Studium *štěstí v práci* bylo do nedávné doby podceňováno a přehlíženo. Slovem štěstí v práci můžeme označit mnoho pozitivních pocitů, a i jeho měření je značně rozsáhlé. Většina z dosavadních měřících prostředků se zabývá pouze hédonickými zážitky a pozitivními postoji. Na druhé straně se v posledních letech začínají objevovat konstrukty, které měří hédonickou i eudaimonickou stránku štěstí. Zahrnují růst, učení, autonomii a sebeaktualizaci.

Dále můžeme způsoby měření štěstí rozdělit na čistě kognitivní hodnocení našich

zkušeností a zahrnující i naše afektivní fenomény jako emoce a náladu (Fisher, 2010). Při zjišťování zdrojů štěstí v práci se můžeme od celých organizací, přes práci jako takovou dostat až k jejím jednotlivým aspektům.

Ačkoliv je dnes studiu štěstí a obecně pozitivním emocím v práci věnována velká pozornost, stále lze najít mezery a málo zkoumaná místa. Velmi důležitou otázkou v porozumění pracovní motivaci a výkonu je otázka zájmu a hrdosti pracovníků, která je zatím nedostatečně prostudována (Fisher, 2010).

Již dvacet pět let se výzkumem štěstí a spokojenosti zaměstnanců úspěšně zabývá *Great Place To Work Institute* (2014), který své poznatky dále aplikuje do praxe v organizacích po celém světě. Každoročně získává data od více jak 10 milionů zaměstnanců z 50 zemí světa a 6000 organizací. Přístup institutu *Great Place To Work* bere v potaz pohled zaměstnance i celé firmy, čímž získává spolehlivá data pro určení nejžádanějších a nejatraktivnějších míst pro zaměstnance. Tato data dále analyzuje a vytváří postupy pro zaměstnavatele, jak dosahovat žádoucího pracovního prostředí. Například v roce 2012 i 2013 byla nejvýše hodnocena firma Google. Ze zaměstnancova pohledu je nejdůležitější důvěra. Jedinec musí věřit lidem, pro které pracuje, být hrdý na to, co dělá a být rád s lidmi, se kterými spolupracuje.

Adams (2014) se pokusil udělat žebříček nejšťastnějších povolání. Získal data od 25 000 respondentů, přičemž se každého ptal na hodnocení deseti základních kategorií: *rovnováha mezi prací a osobním životem, vztah s nadřízeným a spolupracovníky, pracovní prostředí, pracovní prostředky, kompenzace, příležitost k růstu, firemní kultura, firemní image, denní úkoly a pracovní kontrola*. Ze své studie vyřadil povolání netradiční, nebo co se týče zastoupení velmi vzácná. Zacílil na střední třídu a mezi respondenty tedy nebyli generální ředitelé, rockoví zpěváci, či hráči NBA. Na seznamu nejnešťastnějších se umístili zaměstnanci bezpečnostních služeb, manažeři bankovních poboček a účetní. Naopak jako nejšťastnější se v práci hodnotí administrátoři databází, manažeři zajišťování kvality softwaru a výkonní personalisté.

3 Návrh výzkumu

V dosavadní části práce jsem se zaměřoval na teoretické poznatky o prožitku štěstí v práci a organizacích. Zatímco v oblasti klasických pracovních organizací lze najít poměrně dosti studií zabývajících se tímto tématem (Gavin & Mason, 2004; Fisher, 2010), oblast vrcholového sportu tak dobře zmapována není.

Důvodem pro navrhnutí tohoto výzkumu byl pro mě článek sportovního lékaře Gouttebarga (2014), který uvádí, že s příznaky depresí a úzkosti se může vyrovnávat až 26% aktivních profesionálních fotbalistů, u hráčů po skončení kariéry se tento údaj může zvyšovat až na 39%. Stejně jako při vzniku pozitivní psychologie, kde byla snaha a tendence nově zkoumat i pozitivní psychické stránky člověka oproti negativním, i zde vidím mezeru při studiu pozitivních stránek. Výše je uveden výzkum, který uvádí míru deprese u aktivních fotbalistů, i u fotbalistů po skončení kariéry. Existují samozřejmě i důkazy o kladném vlivu sportování na zdraví člověka (např. Eime et al., 2013; Ruseski et al., 2014), ovšem studii, která by porovnávala prožitek spokojenosti u profesionálních sportovců oproti běžné populaci, se mi vypátrat nepodařilo.

V metodologické části práce se tedy zaměřím na prožitek štěstí a spokojenosti především u členů profesionálních sportovních týmů. Mým cílem bude navrhnout design výzkumu, jenž by mohl přinést nové poznatky v této dosud málo probádané oblasti. Stejně jako výzkumy spokojenosti pracovníků v klasických organizacích se týkají jednotlivce v kontextu pracovního kolektivu, i já budu při svém návrhu vycházet z kolektivních sportů.

3.1 Oblast výzkumu

V teoretické části práce jsem se zmiňoval o rozdílných prožitcích štěstí mezi jednotlivými profesemi (Adams, 2014), státy (Ott, 2011), muži a ženami (Simon, 2008). V navrhovaném výzkumu se zaměřím na prožitek štěstí a spokojenosti u specifických pracovních profesí. Specifickou profesí mám na mysli velmi úzkou specializaci – vrcholové sportovce. Přes některé odlišnosti oproti klasickým pracovním prostředím (vystavení sportovce veřejnosti, homogenita sportovních skupin, otevřené soupeření mezi týmy) se lze setkat s určitými podobnostmi (výkon sportu jako profese, členství v pracovním týmu, dosahování cílů organizace, komunikace s vedením apod.).

Adams (2014) specifické profese (např. generální ředitelé, rockoví zpěváci či hráči

NBA), jejichž zastoupení v populaci není velké, do své studie nezařadil z důvodu jejich odlišnosti od profesí běžnějších a v populaci častějších. Já tuto odlišnost nevidím jako překážku a s přihlédnutím k výše uvedeným specifikům tohoto prostředí navrhnu design výzkumu, který by porovnal vrcholové sportovce s běžnou pracující populací.

Výzkumnou otázkou tedy je, zda existují statisticky významné rozdíly v prožitku štěstí a spokojenosti mezi běžnou populací a vrcholovými sportovci.

3.2 Výzkumný projekt

Vztah mezi emocemi a výkonem je neoddiskutovatelný. Například Frijda (1986) klade důraz na dimenzi arousal, kontinuum mezi hlubokým spánkem, přes bdělost až po nejvyšší stupeň vzrušení. Pro optimální výkon je nejpříhodnější mírně nadprůměrné vybuzení. Další je mnohokrát prokázán pozitivní vliv sportování na zdraví jedince a jeho celkovou životní pohodu (např. Eime et al., 2013; Ruseski et al., 2014). Od základního vztahu emocí a výkonu, přes důkazy o pozitivním vlivu sportování na duševní pohodu jedince, půjdu ve svém navrhovaném výzkumu ještě ke konkrétnějšímu cíli. Bude mě zajímat, zda se jedinci, kteří mají sportování jako svou profesi, liší od běžné populace v prožitku štěstí a spokojenosti.

Výzkumný projekt bude porovnávat experimentální skupinu se skupinou kontrolní v prožitku štěstí a spokojenosti. Experimentální skupina profesionálních sportovců bude rozdělena do čtyř podskupin (viz níže). Jelikož ve svém výzkumu nebudu manipulovat s žádnou proměnnou a tudíž nebudu mít plnou kontrolu nad náhodným rozdělením respondentů do experimentální či kontrolní skupiny, bude se jednat o kvaziexperimentální výzkum.

3.3 Hypotézy

Experimentální skupinu jsem rozdělil do čtyř podskupin podle jednotlivých sportů, abych ze studie vyloučil nežádoucí proměnnou, kterou by mohlo být členství ve sportovním týmu konkrétního sportu. Na základě teoretické části práce a výše zmíněných východisek se navrhovaný výzkum zaměřuje na ověřování těchto hypotéz:

H0¹: Mezi profesionálními sportovci a běžnou populací neexistuje rozdíl v prožitku spokojenosti s vlastním životem.

H0²: Neexistují rozdíly ve vnímané spokojenosti mezi skupinami jednotlivých sportovců

(fotbalisté, hokejisté, basketbalisté, volejbalisté).

HA¹: Profesionální sportovci jsou spokojenější než běžná populace.

HA²: Existují rozdíly ve vnímané spokojenosti mezi jednotlivými sportovci.

3.4 Soubor, sběr dat a metody

Dále je třeba navrhnout složení výzkumného souboru, vybrané metody a výběr vhodné analýzy získaných dat. Ve svém výzkumu nebudu manipulovat s žádnou proměnnou

3.4.1 Výzkumný soubor

V navrhovaném výzkumu budu pracovat se dvěma kategoriemi respondentů. První kategorií (experimentální skupinou) budou profesionální sportovci. Pro eliminaci vlivu specifického prostředí konkrétního sportu bych do této kategorie zvolil zástupce všech čtyř nejpočetnějších sportů v ČR (fotbal, hokej, basketbal, volejbal). Druhou kategorií bude kontrolní skupina.

experimentální skupina č. 1: profesionální fotbalisté

experimentální skupina č. 2: profesionální hokejisté

experimentální skupina č. 3: profesionální basketbalisté

experimentální skupina č. 4: profesionální volejbalisté

kontrolní skupina: pracující muži od 20 do 40 let

Každou experimentální skupinu by zastupovalo 50 sportovců. Vzhledem k jejich celkovým počtům (nejpočetnější skupinou jsou profesionální fotbalisté – cca 1000 členů), považuji výběr padesáti sportovců v jednotlivém sportovním odvětví za dostačující. Součet všech respondentů v experimentálních skupinách by tedy byl 200. Kontrolní skupina by obsahovala 50 respondentů.

Věk profesionálních sportovců se pohybuje od 20 do 40 let. Pro podobné věkové složení experimentální a kontrolní skupiny bych tedy i pro kontrolní skupinu vybíral respondenty ve věku od 20 do 40 let. Další kritérium, podle kterého bych vybíral respondenty do kontrolní skupiny, by bylo pohlaví. Vzhledem k nízkému zastoupení žen profesionálek v prvních dvou experimentálních skupinách, bych se ve svém celém výzkumu zaměřil pouze na muže. I do kontrolní skupiny bych tedy vybíral pouze respondenty mužského pohlaví.

3.4.2 Sběr dat

Všech pět skupin respondentů bude sledováno po dobu tří měsíců, protože hodnocení celkové životní spokojenosti může výrazně ovlivňovat to, jak se cítíme právě nyní (Slezáčková, 2012). Vidím tedy jako nezbytné provádět soustavná a opakující měření minimálně po dobu tří měsíců. Sběr dat by probíhal na začátku sezón jednotlivých soutěží. Tak bychom eliminovali případný vliv umístění mužstva na vnímaném prožitku štěstí a spokojenosti. S blížícím se koncem soutěže by umístění mohlo znamenat zvýšení stresu v případě sestupových pozic, popřípadě zvýšení euforie při čelních pozicích.

Dostal bych tedy od každého respondenta tři údaje z jednotlivých měření, které bych poté zprůměroval. Pro jednotlivé respondenty bych tedy měl jeden údaj, který by spolehlivě určoval jejich míru štěstí a spokojenosti v měřených třech měsících.

Respondenti by věděli, čeho se studie týká, proto bych volil anonymitu testování z důvodu vyloučení desirability (Nakonečný, 2009). Tím bych vyloučil snahu respondentů odpovídat tak, jak je od nich očekáváno například ze strany trenéra nebo managementu.

Dalším kritériem při sběru dat by bylo, co největší zastoupení mužstev v jednotlivých experimentálních skupinách. Jestliže bychom například do experimentální skupiny č. 1 zvolili pouze hráče předních českých fotbalových mužstev (Sparta Praha, Slavia Praha, Viktoria Plzeň), mohly by výsledky měření být zkresleny samotnou příslušností hráče k danému mužstvu (početnější fanouškovská základna, tradice, finanční podmínky klubu). Z každého klubu by mohlo být zastoupeno v jednotlivé skupině maximálně pět hráčů, čímž by se zvýšila reprezentativnost vzorku. Nelze ovšem dotazník zasílat například pomocí e-mailu, nebo distribuovat všem členům týmu a čekat na ochotné respondenty. Tím bychom získali data pouze o těch, kteří sami vyvinuli iniciativu a byli ochotni odpovídat. Ze seznamu všech sportovců (v rámci jednotlivých experimentálních skupin) bych náhodně losoval. Tyto jedince bych pak následně oslovil prostřednictvím trenéra, u kterého bych využil jeho autority, a tím tak zvýšil úspěšnost navrácení vyplněných dotazníků.

Níže uvedený *Dotazník životní spokojenosti* by byl administrován na začátku tříměsíčního období, v jeho prostředku a naposled na konci. Toto z důvodu vyloučení vlivu nárazových či náhodných vlivů. Celkem by bylo administrováno okolo 750 dotazníků.

3.4.3 Použité metody

Každý z respondentů vyplní úvodní dotazník zjišťující základní demografické údaje. Hlavní metodou by tedy byl *Dotazník životní spokojenosti* (Fahrenberg et al., 2001). Tento dotazník považuji za stěžejní v navrhovaném výzkumu. Dotazník obsahuje deset škál (*zdraví, práce a povolání, finanční situace, volný čas, manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, vlastní osoba, sexualita, přátelé, známi, příbuzní a bydlení*). U výše uvedeného dotazníku je jeho hlavní předností jeho česká verze a české normy. Vedlejší metodou by mohl být vlastní dotazník, který jsem vytvořil v rámci předmětu *Základy psychometrie*. Jelikož je ovšem dotazník konstruován pouze pro poměrně úzkou skupinu respondentů – profesionální fotbalisté, nelze jej administrovat běžné populaci. Mohl by tedy být pouze použit pro bližší poznatky v experimentální skupině č. 1, popřípadě v ostatních experimentálních skupinách.

Metoda vzorkování prožitků, která se dnes využívá prostřednictvím naprogramovaného mobilního telefonu, který zaznamenává naše pocity a postoje v reálném čase, by také mohla být doplňkovou metodou (Killingsworth & Gilbert, 2010), ovšem stěžejní pro tuto práci bude *Dotazník životní spokojenosti*.

3.4.4 Zpracování dat a vyhodnocení hypotéz

Po vyhodnocení dotazníků (všech třech měření) zvolím vhodné metody pro následnou analýzu dat. Protože z vyplněných dotazníků vzejdou kvantitativní data, pro jejich vyhodnocení použiji statistický program SPSS. Poté provedu základní deskriptivní statistiku. Vzhledem k povaze získaných dat, jež budou kardinální, a počtu pěti skupin s HS, pro další práci použiji analýzu rozptylu ANOVA.

Detailněji bych se případně zaměřil na škálu č. 2: *Práce a zaměstnání*, která by mohla přinést signifikantní rozdíly v průměrných HS jednotlivých skupin respondentů.

3.5 Diskuze

Základní cílem navrhovaného výzkumu je zjistit, zda se liší populace profesionálních hráčů týmových sportů od populace běžné. Kolektivní sporty jsem vybral záměrně pro jejich celorepublikovou rozšířenost.

I přes snahu eliminovat veškeré nežádoucí proměnné, se při realizaci výzkumu mohou

vyskytnout některé problémy. První bych viděl ve výběru respondentů do jednotlivých experimentálních skupin. Vzhledem k přísně nastaveným pravidlům při výběru respondentů (pro zvýšení reprezentativnosti výběrového souboru) mohou nastat komplikace při jejich vybírání. Do svého výzkumu do každé experimentální skupiny bych tedy vybral 50 respondentů z opory výběru. Zde by mohly nastat komplikace při získávání jmen všech profesionálních sportovců. Předpokládám ovšem, že jednotlivé svazy a asociace vedou přesnou databázi svých členů. Dalším problémem by mohlo být jejich oslovování. Ochtu spolupracovat na mém výzkumu ze strany jednotlivých respondentů bych zařídil prostřednictvím trenérů. Předpokládám totiž, že trenér jako autorita by zvýšil vnímanou hodnotu zadávaného dotazníku.

S podobným úskalím bych se mohl setkat i při sběru dat od běžné populace. Při umístění dotazníku na internet a čekání na dostatečný počet vyplnění bych odpovědi dostal od poměrně homogenní skupiny osob, která sama dotazník na internetu vyhledala a vyplnila. Proto jsem se rozhodl využít náhodný stratifikovaný výběr

Při interpretaci výsledků bude třeba přihlídnout k faktu, že jsem ve svém výzkumu počítal s respondenty ve věku od 20 do 40 let. Může se tedy stát, že zjištěné výsledky by nemusely platit pro nižší, případně vyšší věkové kategorie. Věk se ovšem ve výsledcích projeví v každém případě. Je pravděpodobné, že dvacetiletý sportovec bude vykazovat rozdílnou míru spokojenosti než ten, kterému je 35 let.

Při zadávání dotazníku je potřeba počítat s méně pravděpodobnými variantami. Samotné zadávání dotazníku může způsobit, že respondenti budou na toto téma v době druhého a třetího měření citlivější, začnou o něm například přemýšlet, a tak mohou být výsledky měření tímto mírně zkresleny. Pro co největší eliminaci tohoto vlivu považuji za nezbytné nezmiňovat před respondenty můj pohled na danou problematiku, očekávané výsledky, dosavadní zjištění apod.

Při výzkumu je třeba počítat i s experimentální mortalitou. I přes zvyšování návratnosti dotazníků prostřednictvím trenérů je možné, že někteří nebudou chtít druhé či třetí měření podstoupit. U jedinců, kteří podstoupí celou studii lze očekávat větší motivovanost a stabilitu.

I přes design výzkumu, který by měl určit relativně stabilní pocit štěstí a spokojenosti respondentů, mohou být výsledky ovlivněny výjimečnými či závažnými životními událostmi (svatba, úmrtí v rodině apod.) Stabilizace a zkosnatění těchto vlivů bych mohl docílit pomocí Škály životních událostí Holmse a Raheho, kdy bych ze své studie vyloučil všechny, kteří měli v posledním roce nadlimitní počet stresorů. V případě, že by těchto respondentů bylo

mnoho, bych jej ze své studie nevyklučoval a zahrnul je do samostatné kategorie. Poté bych mohl například zjistit, zda míra stresu má vliv na prožitek spokojenosti u vrcholových sportovců.

Při vybírání vhodné metody jsem se ohlížel i po zahraničních. Zvažoval jsem, zda pro svůj návrh výzkumu zvolit například dotazník *Oxford Happiness Questionnaire* (Hills, P., & Argyle, M. 2002) či aplikaci pro chytré telefony *Track your happiness* (Killingsworth & Gilbert, 2010), která mapuje aktuální stav prožitku štěstí a spokojenosti. Základním limitem by ovšem mohla být anglická verze těchto metod a v druhém případě i dostupnost takto získaných údajů z internetového účtu. Dalším omezením je skutečnost, že přes velké rozšíření chytrých telefonů nelze počítat, že jej každý náhodně vybraný respondent bude vlastnit.

ZÁVĚR

V předložené práci jsem se věnoval štěstí v práci a organizacích. Cílem bylo podat ucelený obraz o novém přístupu v organizačním prostředí. V první části práce jsem o štěstí pojednal jako o jednom z ústředních termínů pozitivní psychologie. Hledal jsem východiska štěstí v antické filosofii i později v humanistické psychologii. Štěstí jsem definoval srovnáním s příbuznými pojmy well-beingem a spokojeností. První část práce jsem uzavřel stručným přehledem metod měření štěstí a některými zajímavými zjištěními.

Ve druhé části jsem přešel k prožitku štěstí v práci a organizacích. Zde jsem štěstí v práci vymezil k ostatním konceptům v pracovním prostředí (pracovní spokojenost, angažovanost zaměstnanců, pracovní zaujetí aj.). Hlavní část práce obsahuje rozlišení příčin štěstí v práci, jeho souvisejících faktorů a důsledků. Zvláštní kapitolu jsem věnoval engagementu zaměstnanců. Teoretickou část uzavírají možnosti měření štěstí v práci a organizacích.

V empirické části jsem navrhl design studie, která srovnává životní spokojenost u vrcholových sportovců a běžné populace. Při studiu zdrojů pro teoretickou část práce jsem nenašel studii, která by zjišťovala prožitek štěstí a spokojenosti u profesionálních sportovců. Jelikož mám k tomuto prostředí blízko, rozhodl jsem se svůj výzkum zaměřit na takto specifické profese.

Při psaní práce jsem několikrát dospěl k otázce, zda při tolika teoretických poznatcích děláme maximum při jejich aplikaci do praxe. Zda zjištění, ke kterým dojdeme, mají význam nejen pro nás akademiky, ale především i pro zaměstnance a zaměstnavatele samotné. Zde bych viděl jako největší úkol psychologů v následujících letech, tyto dvě oblasti co nejvíce propojit.

Jsem si vědom, že práce není zcela vyčerpávající, ovšem měla by být základním přehledem o dosavadních zjištěních v této oblasti.

Seznam použité literatury

- Adams, S. (2014). The Happiest And Unhappiest Jobs In 2014. *Forbes.Com*, 23.
- Antonovsky, A., 1984 cit. podle Slezáčková, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. (Vyd. 1.) Praha: Grada.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon--Hangover Effect. *Journal Of Applied Psychology*, 90(5), 882-892.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J., & DeShon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. *American Psychologist*. 55, 34-43.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Drydakis, N. (2012). Health-impaired employees' job satisfaction: new evidence from Athens, Greece. *Applied Economics Letters*, 19(8), 789-793.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal Of Behavioral Nutrition & Physical Activity*. 10(1), 98-118.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, C. D. (2010) Happiness at work *International journal of management reviews*, 12 (4), 384-412.
- Fitzgerald, C. J., & Danner, K. M. (2012). Evolution in the Office: How Evolutionary Psychology Can Increase Employee Health, Happiness, and Productivity. *Evolutionary Psychology*, 10(5), 770-781.
- Frankl, V., & Lapide, P. (2006). *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor*. (3. vyd.). Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Fromm, E. (1993). *Strach ze svobody*. (1. vyd.). Praha: Naše vojsko.

- Gardner, J., & Oswald, A. J. (2007). Money and mental wellbeing: A longitudinal study of medium-sized lottery wins. *Journal Of Health Economics*, 26(1), 49-60.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gilbert, D. (2007). *Škobrtnout o štěstí: jak se chytá zlatá muška*. (1. vyd.) Praha: Dokořán.
- Gouttebauge et al. (2014). *Depression highly prevalent in footballers*, World players' union dostupné 16. 7. 2014 z <http://www.fifpro.org/en/news/depression-highly-prevalent-in-footballers?highlight=WyJkZXByZXNzaW9uIiwuJ2RlcHJlc3Npb24iXQ==>
- Great Place to Work Institute. (2014). *What is a great workplace?* dostupné 16. 7. 2014 z <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-is-a-great-workplace>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal Of Management*, 26(3), 463-488.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harrison, D. A., Newnam, D. A., & Roth P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy Of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. (Vyd. 4.) Praha: Portál.
- Hatfield, E. (1984). The dangers of intimacy. Communication, intimacy and close relationships (pp. 207-220) New York: Praeger.
- Hawkins, S. S., Glenn, R., Oswald, K., & Conway, W. A. (2013). Creating a Culture of Performance Excellence at Henry Ford Health System. *Global Business & Organizational Excellence*, 32(2), 6-22.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33, 1073-1082.
- Hřebíčková, M. (1995). Lexikální přístup k osobnosti. *Československá psychologie*, 39, 265 – 276
- Huppert, F., & So, T. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Isen, A. M. (2014). The influence of positive affect on decision making and cognitive organization. *Advances In Consumer Research*, 11(1), 534-537.

- Jeffrey Hill, E. E., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal Of Marriage & Family*, 66(5), 1300-1316.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení - rychlé a pomalé*. (Vyd. 1.) Brno: Jan Melvil.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). Well-Being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Československá Psychologie*, 47(4), 333-345.
- Killingsworth, M. A., & Gilbert, D. T. (2010). A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. *Science*, 330(6006), 932.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Křivohlavý, J. (2004). *Pozitivní psychologie*. (Vyd. 1.) Praha: Portál.
- Lazarus, A., & Lazarus, C. (2004). *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. (Vyd. 1.) Praha: Portál.
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2003). Reexamining adaptation and the set point model of happiness: Reactions to changes in marital status. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 84(3), 527-539.
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 7(3), 186-189.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Maslow, A. (2014). *O psychologii bytí*. (Vyd. 1.) Praha: Portál.
- McLain, D., & Krieger, J. (2013). Surveys Alone Won't Boost Your Employees' Engagement. *Gallup Business Journal*, 6.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Journal Of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. (Vyd. 1.) Praha: Grada.

- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. (Vyd. 2.). Praha: Academia.
- O'Boyle, E., & Harter, J. (2014). Why Your Workplace Wellness Program Isn't Working. *Gallup Business Journal*. Dostupné z <http://businessjournal.gallup.com/content/168995/why-workplace-wellness-program-isn-working.aspx>
- Ott, J. J. (2011). Government and Happiness in 130 Nations: Good Governance Fosters Higher Level and More Equality of Happiness. *Social Indicators Research*, 102(1), 3-22.
- Robbins, M., Francis, L. J., & Edwards, B. (2010). Happiness as Stable Extraversion: Internal Consistency Reliability and Construct Validity of the Oxford Happiness Questionnaire Among Undergraduate Students. *Current Psychology*, 29(2), 89-94.
- Rodin, J., & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 35(12), 897-902.
- Rogers, C. (1998). *Způsob bytí. Klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. (1. vyd.) Praha: Portál.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General And Applied*, 80(1), 1-28.
- Ruseski, J. E., Humphreys, B. R., Hallman, K., Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Sport Participation and Subjective Well-Being: Instrumental Variable Results From German Survey Data. *Journal Of Physical Activity & Health*, 11(2), 396-403.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Seligman, M. (2003). *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. (Vyd. 1.) Praha: Ikar.
- Seligman, M. (2013). *Naučený optimismus: jak změnit své myšlení a život*. (Vyd. 1.). Praha: Dobrovský.
- Seo, M., Barrett, L., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy Of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Simon, R. (2008). Who are Happier: Men or Women?. *Gender Issues*. pp. 141-143.
- Schachtel, H.J., 1954 cit. podle Fisher, C. D., 2010. Happiness at work *International journal of management reviews*, 12 (4), 384-412.
- Schnittker, J. (2008). Happiness and Success: Genes, Families, and the Psychological Effects of Socioeconomic Position and Social Support. *American Journal Of Sociology*, 114S 233-S259.
- Slepička, P., Hošek, V., & Hátlová, B. (2009). *Psychologie sportu*. (Vyd. 2.) Praha: Karolinum.
- Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky*,

praktické aplikace. (Vyd. 1.) Praha: Grada.

Stavěl, J. (1972). *Antická psychologie*. (Vyd. 1.) Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Stuchlíková, I. (2002). *Základy psychologie emocí*. (Vyd. 1.) Praha: Portál.

Veenhoven, R. (2014). *Measures of Happiness*, World Database of Happiness, Erasmus university Rotterdam, The Netherland.

Dostupné 26.6.2014 z http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_quer/hqi_fp.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. In S. A. David, I. Boniwell, A. Conley Ayers (Eds.) , *The Oxford handbook of happiness* (pp. 733-750). New York, NY, US: Oxford University Press.

Wundt, W. (1913). *Přírodověda a psychologie*. Praha: Jednota filosofická.