



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Katedra psychologie

Psychologie práce a organizace

Teze disertační práce

ZKOUMÁNÍ MODELU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI/NESPOKOJENOSTI

– JEHO KOGNITIVNÍ, AFEKTIVNÍ A BEHAVIORÁLNÍ KOMPONENTY

(S DŮRAZEM NA CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI)

EXPLORATION OF JOB SATISFACTION – COGNITIVE, AFFECTIVE AND BEHAVIORAL COMPONENTS

(WITH FOCUS ON PERSONALITY ASPECTS)

Školitel: PhDr. David Michalík, PhD.

Únor 2016

Mgr. Ivo Půda

Úvod

Každá organizace se snaží splnit své jedinečné cíle. Každá organizace chce zároveň dosáhnout stejné věci: být preferovanou volbou pro své zákazníky či členy, být efektivní, vytvářet zisk či určitou hodnotu, zanechat stopu ve stále náročnějším světě, vybudovat pro své klienty, členy a zaměstnance něco dobrého. Globalizace podpořená technologií v mnoha ohledech srovnala podmínky pro většinu firem. Peníze proudí všude tam, kde je nabízená dobrá návratnost. Všechny firmy, které nakupují technologie, kupují stejné technologie. Také nové myšlenky se rychle šíří; je hodně těžké udržet si dlouhodobě konkurenční výhodu plynoucí pouze z nového nápadu. **Co ale zůstává stále zdrojem odlišnosti, je způsob, jakým lidé v organizacích pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou ochotni pro svou organizaci udělat** (Půda 2012). Právě subjektivní vztah k práci je předmětem této disertace.

Teoretická část

Disertační práce zkoumá kognitivní, afektivní a behaviorální komponenty pracovní spokojenosti – nespokojenosti s důrazem na psychologické charakteristiky osobnosti. Nachází a popisuje **důležité trendy ve vztahu k tématu pracovní spokojenosti** (ekonomické cykly; nástup nových generací a jejich očekávání; tlak na výkon; neschopnost udržet důvěryhodnost a otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci při častých organizačních změnách; zavádění technologií a datové analytiky; změny v organizaci práce; důraz na obranu pracovního postavení). Všimá si **nových témat souvisejících s pracovní spokojenosti** (zákaznická spokojenost a zákaznická zkušenost; oblast risku a dodržování pravidel; týmová spolupráce a mezi-týmová podpora atp.). Přináší **přehled teorií pracovní spokojenosti**, kdy je spokojenost vysvětlována na základě modelů založených na potřebách, očekávání, hodnotách, srovnávání, normách či aspektech práce a vedení. V úvodu **definuje samotnou pracovní spokojenost**, její strukturu, znaky a funkci, pro lepší pochopení dalších kapitol. Sleduje dvě silná paradigmatu (**dispoziční a situační**), která postupně přecházejí do **interakčního přístupu**, ale váha, která je kladena na dispoziční a situační stránky u pracovní spokojenosti se v debatě stále značně liší. Zastánci dispozičních přístupů trvají na skutečnosti, že postoje k práci, prožívání a chování jsou výrazným způsobem determinovány prostřednictvím charakteristik osobností či mají alespoň nepřímý vztah k těmto charakteristikám (například Staw, Cohen-Charash 2005; Judge, Bono 2001; Judge, Hulin

1993; Slack, Watson 1993; Bouckenooghe a kol. 2013). Zastánci situačního přístupu považují charakteristiky osobnosti za zanedbatelné vzhledem k silné struktuře pracovních situací (například Warr 1999, Davis-Blake, Pfeffer 1989). Teoretická část reflektuje **historický vývoj rozličných přístupů k tématu psychologických charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti/nespokojenosti** snažících se popsat komplexní vztah osobnosti, práce a prožívání, s cílem zachytit směr dalšího uvažování pro výzkumnou část. Metodické východisko je sledováno od začátku 20. století, kdy Münsterberg popsal cíl aplikované psychologie jako výběr osobností, které se svými mentálními kvalitami hodí pro určitý druh činnosti. Další autoři uchopili tento vztah v průběhu času skrze **osobní příběhy, konzistenci, faktorovou analýzu, biodata, potřebu dosahování, nevědomé procesy či sociálně-informační zpracování**. V podstatě již od 80. let minulého století začalo být všeobecně přijímáno, že pracovní spokojenost má vztah rovněž k osobnosti, nikoliv čistě a pouze k pracovní situaci a pracovnímu prostředí.

Potvrzené psychologické charakteristiky, které nepopíratelně moderují pracovní spokojenost jako **neuroticismus, extroverze, svědomitost** (například Judge, Heller, Mount 2002), **pozitivní a negativní afektivita** (například Connolly, Viswesvaran 2000; Holtom, Burton, Crossley 2012), **locus of control** (například Judge, Bono 2001), **emocionální stabilita, defenzivní tendence, sebeúcta, narcistní rysy, úroveň aspirace, typ osobnosti A, netrpělivost a vysoká dráždivost** (například Bruk-Lee a kol. 2009) jsou potvrzeny četnými výzkumy. Současný výzkum vztahu psychologických charakteristik a spokojenosti /nespokojenosti zkoumá dále **koncept vlastní účinnosti, formující sklony, smysluplnost, smysl pro humor, dispoziční optimismus, zacházení se sebou a zvládání**. Čerpá inspiraci a poznatky z **problematiky moderátorů u procesů zdraví a pohody**, které se věnuje u nás celá řada autorů, jako Kebza a Šolcová (2000, 2003, 2008), Vymětal (2004), Pelcák a Koukola (1998), Mareš (2001, 2001), Křivohlavý (1991, 1994, 2001), Hoskovcová (2006), Pelcák (2008, 2013) či Paulík (2010). Právě **zvládání** jsme v teoretické části identifikovali jako významný vstup do problematiky pracovní spokojenosti – v kontinuitě prací autorů studující jedince v zátěžových situacích.

Práce je ve znamení změny, rychlosti, komplexity a výkonu. Její dynamika má stresogenní charakter už ze své podstaty a zvláště kontext současných podmínek k tomuto fenoménu

výrazně přispívá. Na základě našich zjištění jsme vyslovili hypotézu, že **individuální schopnost zvládat pracovní situace bude výrazně přispívat k vysoké spokojenosti**. Zvládáním rozumíme činnost jedince, která slouží k překonávání situací prožívaných jako náročných, aktivní a vědomý způsob vypořádání se s tlakem (Paulík 2010). Je potřeba zdůraznit celostní charakter zvládání. Určité osobnostní charakteristiky mají co do činění s určitými styly zvládání v různých podmínkách a situacích (Paulík 2010). Osobnostní charakteristiky se v podmínkách zátěže promítají do vyrovnávacích procesů, ovlivňují výběr následných strategií a následně také psychické procesy, včetně neuroendokrinní odpovědi organismu a znovunabytí sil (Pelcák 2013). Z důvodu charakteru práce jsme věnovali relevantní prostor **osobnostním zdrojům zvládání**, neboť předpokládáme silnou vazbu k adaptabilitě a pracovní spokojenosti. **Jako důležitý osobnostní zdroj zvládání jsme identifikovali nezdolnost**, na kterou jsme se zaměřili ve výzkumné části. Závěr teoretické části postihuje psychologickou charakteristiku nezdolnost, včetně hlavních přístupů k ní (Hardiness, Účinná integrovanosti osobnosti, Smysl pro soudržnost).

Výzkumná část

Na **vztah mezi nezdolností a pracovní spokojeností** upozornili ve svých výzkumech například Steinhardt, Dolbier, Gottlieb a McCalister (2003), dále McCalister, Dolbier, Webster, Mallon a Steinhardt (2006) či Aizhen (2010). Využívali koncept, který je založen na původní práci Kobasové, která definuje odolnost na základě kontroly, výzvy a oddanosti, při využití nástrojů k měření nezdolnosti jako Dispositional Resilience Scale (DRS) nebo Personal View Scale (PVS).

My se ve výzkumné části opíráme o pojetí, se kterým přichází **Aaron Antonovsky** (Health, Stress and Coping, 1985) - model vztahů mezi stresory, zdravím, pohodou a zvládáním, především proto, že Antonovského přístup je od dalších konceptů nezdolnosti rozdílný v ambici postihovat obecnější činitele ovlivňující člověka směrem ke zdraví a pohodě, zdůraznění účinku pramenů obecné rezistence a orientací na činitele podporující spokojenost. Dalším významným aspektem tohoto díla je silný důraz na svobodu, přijetí odpovědnosti a hledání smyslu v (pracovních) situacích. Jedná se tedy o celostní přístup, se silnou vazbou na existenciální filozofii a logoterapii.

Antonovsky jej shrnuje pod koncept **Smyslu pro soudržnost** (Sense of Coherence, SOC) a představuje jej jako **dispoziční orientaci**, která určuje jedincův trvalý a zároveň dynamický pocit důvěry, že podněty vnějšího a vnitřního světa jsou strukturovány, předvídatelné, srozumitelné, pochopitelné a vysvětlitelné. Současně jedinec vnímá, že má k dispozici zdroje, které mu umožní tyto nároky zvládat a celek představuje něco smysluplného, v čem se stojí za to angažovat (Antonovsky, 1979).

SOC tedy reprezentuje bipolární osobnostní rys ovlivňující volbu strategií zvládnání (coping), psychické procesy a stavy, včetně vegetativní a endokrinní odpovědi organismu, kdy se osoby s vysokou SOC liší v kognitivním zpracování situace i v hodnocení vlastních kompetencí vyrovnat se s požadavky, které na ně klade situace (Pelcák, 2008).

Problematika psychické integrity osobnosti, kam SOC můžeme řadit, je v české škole dobře rozpracované téma (viz Mikšík 2001). Je zde patrný silný směr orientovaný na problematiku **psychofyzologie individuálních rozdílů ve vztahu k odolnosti vůči stresu** a na psychologii zdraví, zejména s ohledem na salutoprotektivní rysy osobnosti (viz Šolcová 2009, Kebza 2005).

Vztah mezi SOC a pracovní spokojeností je poměrně málo probádán i přes některé menší, doposud nevalidované výzkumy (především Strümpfer a Bruin, 2009, kteří při své analýze vychází primárně z nepublikovaných rešerší a doktorandských prací, ale nezahrnují do svého výzkumu situační podmínky, další osobnostní proměnné, jiné nástroje na měření nezdolnosti či demografické údaje). Autoři přiznávají, že vztahu SOC a pracovní spokojenosti byla doposud věnována ve výzkumu jen malá pozornost (Strümpfer, Bruin, 2009). Berg a Hallberg zkoumali ve zdravotnictví vliv supervize na SOC a spokojenost (Berg, Hallberg 2009). Právě vztah mezi Smyslem pro soudržnost, stresem a obecnou spokojeností byl předmětem studií především ve zdravotnictví (například Colff, Rothmann, 2009), ale i v jiných oblastech (například Pallant, Lae, 2002). SOC a wellbeing zkoumal dále Feldt (Feldt 1998, Feldt a kol. 2000). V České republice se konkrétně SOC dlouhodobě věnoval Křivohlavý (Křivohlavý, 1990), ale i někteří z dalších autorů (Koukola 1998, Pelcák 2008, 2013, Paulík 2010).

Samotný SOC je tvořen několika aspekty. Jednak tendencí určitým způsobem rozumět světu a postavení jedince v něm jako v logickém a vysvětlitelném celku. Tuto tendenci Antonovsky

nazývá srozumitelností. **Srozumitelnost** má v sobě prvek určitého pochopení, že věci a události poběží způsobem, který můžeme z velké míry očekávat. Podle Antonovského se jedná o kapacitu posuzovat realitu (“a capacity to judge reality” Antonovsky, 1987). Rozsahem, kterým jedinec hodnotí zdroje, má na mysli **zvládnutelnost**. Zdroji má na mysli jakékoliv fyzické, psychické či sociální aspekty, které jedinci pomáhá řešit novou situaci či problém. Míra, kterou skórujeme na škále zvládnutelnosti, ukazuje, jak moc se cítíme oběťmi událostí a jak moc máme tendenci považovat život za nespravedlivý. Emocionální hodnocení života jako smysluplného pak nazývá **smysluplností** a sám upozorňuje, že tento aspekt vyvažuje kognitivní důraz celé teorie. Smysluplnost v sobě zahrnuje i důležitost pro jedince být zahrnut do dění, s možností ovlivňovat svůj osud stejně jako každodenní zážitky (“process shaping ones destiny as well as ones daily experience” Antonovsky, s. 18, 1987). Domníváme se, že aplikace tohoto celostního přístupu může posunout problematiku psychologických charakteristik a pracovní spokojenosti kupředu. Antonovského tři na sobě závislé faktory lze pojímat jako **vnitřní komplex kognitivních, emocionálních a adaptačně-regulačních komponent**.

Výzkumná část měla dva kroky, na které navázala část aplikační:

- A. sběr kvantitativních dat pomocí sady dotazníků úzce vymezeného vzorku (organizace, n= 94)
- B. využití stejné testové baterie pro částečně kontrolovaný vzorek široké populace skrze online šetření (široká populace, n= 870)

Použité nástroje:

- **SOC 29** – dotazník Smyslu pro soudržnost (autor Antonovsky, převod Křovohlavý)
- **Personal View Scale (PVS)** – dotazník nezdolnosti (autor Kobasová, převod Šolcová)
- **NEO pětifaktorový inventář** (autor Costa, McCrae, převod Hřebíčková, Urbánek)
- **Dotazník pracovní spokojenosti** (autor Kollárik)
- **Dotazník pracovní spokojenosti VUP** (autor kolektiv Výzkumného ústavu práce)

Hlavní situační proměnné, které se jasně ukázaly jako podstatné z řady výzkumů pracovní spokojenosti (Jistota zaměstnání, Zajímavost práce, Organizace práce, Vztahy s přímým nadřízeným, Vztahy s kolegy, Pracovní podmínky a prostředí, Množství práce, Stejně

možnosti pro muže a ženy, Plat, Zaměstnanecké výhody, Možnost povýšení) ve výzkumu u vzorku A kontrolujeme na základě **homogenního vzorku populace a získání dat o těchto veličinách od samotné organizace**. V případě online baterie u částečně kontrolovaného vzorku nazvaném vzorek B (využití databáze subjektu zabývající se průzkumem trhu), zachycujeme nejdůležitější situační proměnné pomocí dílčích škál dotazníku zaměřeného na spokojenost se situačními proměnnými.

Pro **doplnění probíhající diskuze**, zda SOC je určitý typ nezdolnosti či konstrukt jiného charakteru, jsme **do výzkumu zařadili i jiný nástroj na měření nezdolnosti**. Jednak se mohlo ukázat, že má lepší psychometrické vlastnosti, případně zde byla hypotéza, že tyto dvě škály měří rozdílné oblasti nezdolnosti a tak potenciálně další zařazený nástroj může zachytit další aspekty nezdolnosti, které jsou pro vysvětlení pracovní spokojenosti důležité.

Vedle dotazníku SOC jsme do testové baterie zařadili pro validaci předchozích výzkumů metodu zjišťující **rozdíly v neuroticismu a extraverci**, které se ukázaly v předcházejících výzkumech jako nejsilnější prediktivní osobnostní proměnné s ohledem na pracovní spokojenost. Výzkumná část měla za cíl potvrdit/zamítnout **následující hypotézy**.

Hypotézy

1. Neuroticismus má záporný vztah k pracovní nespokojenosti
2. Extroverze má kladný vztah k pracovní spokojenosti
3. Nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS) má kladný vztah k pracovní spokojenosti
4. Smysl pro soudržnost (SOC) má kladný vztah k pracovní spokojenosti
5.
 - a. Smysl pro soudržnost (SOC) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu) a Nezdolnosti podle Kobasové
 - b. Nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec SOC a obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu)
 - c. Neuroticismus unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Extroverze) a SOC i PVS
 - d. Extroverze unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Neuroticismus) a SOC i PVS
6. Zkoumané situační faktory ovlivňují pracovní spokojenost v menší míře než dispoziční, přesto významně

K analýze dat byla využita **mnohočetná lineární regrese**, s pracovní spokojeností jako vysvětlovanou / (závislou) veličinou a osobnostními charakteristikami jako vysvětlujícími (nezávislými) veličinami. Demografické veličiny případně situační faktory byly zahrnuty jako doplňkové vysvětlující veličiny („confounders / covariates“).

Stručný souhrn výsledků analýzy

HYPOTÉZA	VZOREK A	VZOREK B
H1	Statistická analýza modelu pouze s věkem, vzděláním a N jako vysvětlujícími veličinami ukázala signifikantní negativní efekt Neuroticismu na PS ($t=-3,04$, $p=0,003$).	Analýza modelu pouze s věkem, vzděláním a N jako vysvětlujícími veličinami ukázala signifikantní negativní efekt N na PS ($t=-10,02$, $p<0,001$). V tomto modelu mělo signifikantní pozitivní efekt i vzdělání ($t=2,291$, $p=0,022$).
H2	Podobně model obsahující věk, vzdělání a E jako vysvětlující veličiny, ukázal signifikantní pozitivní efekt E ($t=3,28$, $p=0,001$).	Podobně model obsahující věk, vzdělání a E jako vysvětlující veličiny, ukázal signifikantní pozitivní efekt E ($t=6,918$, $p<0,001$).
H3	Model zahrnující věk, vzdělání a PVS ukázal signifikantní pozitivní efekt PVS na PS ($t=4,973$, $p<0,001$).	Model zahrnující věk, vzdělání a PVS ukázal signifikantní pozitivní efekt PVS na PS ($t=12,323$, $p<0,001$).
H4	Podobný výsledek prokázal i model založený na druhém měřicím nástroji pro koncept Nezdolnosti: SOC měl pozitivní signifikantní efekt ve svém modelu ($t=4,417$, $p<0,001$).	SOC měl pozitivní signifikantní efekt ve své modelu ($t=12,536$, $p<0,001$). V tomto modelu měl signifikantní negativní efekt i věk ($t=-2,631$, $p=0,009$).
vztahy prediktorů	Zjištěn negativní vztah N a E ($r=-0,44$), negativní vztah N a PVS ($r=-0,67$) a negativní vztah N a SOC ($r=-0,77$), dále pozitivní vztah E a PVS ($r=0,56$), pozitivní vztah E a SOC ($r=0,51$) a pozitivní vztah PVS a SOC ($r=0,75$).	Zjištěn negativní vztah N a E ($r=-0,54$), negativní vztah N a PVS ($r=-0,62$) a negativní vztah N a SOC ($r=-0,73$), dále pozitivní vztah E a PVS ($r=0,59$), pozitivní vztah E a SOC ($r=0,55$) a pozitivní vztah PVS a SOC ($r=0,7$).
H5	V rámci tohoto modelu má pouze veličina PVS signifikantní unikátní efekt ($t=2,263$, $p=0,026$). Koeficient determinace dosažený tímto modelem je $R^2=0,287$, což není o mnoho více, než vysvětlovaly modely zahrnující jen jeden z prvků jako N, E, PVS, SOC. Vliv vysvětlujících veličin na PS se tedy do značné míry překrývá.	Zjištěn signifikantní pozitivní efekt veličiny PVS ($t=5,134$, $p<0,001$) a SOC ($t=4,415$, $p<0,001$). Signifikantní negativní věk pak měl věk ($t=-2,259$, $p=0,024$). Koeficient determinace dosažený tímto modelem je $R^2=0,194$, což není o mnoho více, než vysvětlovaly modely zahrnující jen jeden z N, E, PVS, SOC. Vliv vysvětlujících veličin na PS se tedy do značné míry překrývá, ale velikost vzorku přinesla dostatečnou statistickou sílu k odhalení unikátního efektu jak PVS, tak SOC .
H6	Vzhledem k charakteru vzorku nebyla testována	Vzorek dat byl sbírán na populaci heterogenní. Tj. můžeme testovat vliv některých situačních proměnných na PS: obor, pracovní poměr a velikost organizace. Přidáním těchto veličin se zvýšila vysvětlená var. v PS na 21,52%, jen o cca 2 procenta. Unikátní signifikantní efekt měl jen obor ($F=2,275$, $p=0,021$).

Legenda: PS = pracovní spokojenost; SOC = Smysl pro soudržnost, PVS = nezdolnost v pojetí Kobasové; N = Neuroticismus; E = Extroverze.

Stručné shrnutí výzkumné části

Výzkum přinesl **potvrzení** některých **skutečností, které jsme předpokládali** na základě prací jiných autorů a **rovněž nové výsledky**.

Dle našeho předpokladu se nám potvrdil fakt **negativního vztahu neuroticismu a nezdolnosti**, a to jak v podobě SOC či PVS, stejně jako **pozitivní vztah extroverze a nezdolnosti**. **Pozitivní vztah PVS a SOC** rovněž nepřekvapil, především z pohledu že se jedná o podobný koncept rozpracovaný autory pokaždé do trochu jiného směru. Byl potvrzen **signifikantní negativní efekt neuroticismu na PS a signifikantní pozitivní efekt Extroverze na PS**. Rovněž potvrzený negativní vztah Neuroticismu a Extraverze byl v minulosti často popsán i v jiných výzkumech.

Pro nás je velmi zajímavé zjištění, vycházející z obou vzorků dat, že **signifikantní pozitivní efekt na PS má jak nezdolnost v pojetí Antonovského (SOC), tak nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS)**. Při zkoumání unikátního efektu všech sledovaných proměnných se ukázalo, že **vliv vysvětlujících veličin na PS se překrývá**, ale **signifikantně unikátní se ukázal vztah nezdolnosti v pojetí Kobasové (PVS) a to u obou vzorků**, navíc u vzorku B došlo díky dostatečné statistické síle k odhalení **signifikantní unikátní roli nezdolnosti v pojetí Antonovského (SOC)** pro vysvětlení PS.

Přesto, že výsledky přináší zajímavá zjištění, jsme si vědomi, že se jedná o korelační výzkum, který má své limity. Vyjdeme-li z předpokladu, že nezdolnost lze posilovat, pak se nabízí možnost ověření našich závěrů experimentem.

Vzorek A je limitován pouze jednou organizací. V kontrastu s tím vzorek B zahrnuje širokou populaci, ale je zde nasnadě možná námitka ohledně reprezentativnosti výsledku kvůli samovýběru. Výsledky v základních rysech však vycházejí shodně, tj. možná nerepresentativnost internetového vzorku neměla klíčový vliv na výsledky.

Potvrzení našich hypotéz znamená další krok v oblasti pracovní spokojenosti a osobnosti jedince. Jednak stále drží diskuzi o osobnostních proměnných ve vztahu k PS relevantně otevřenou a jednak potvrdil možnost pracovat s nezdolností jako proměnou ovlivňující PS. Z psychometrického hlediska nám přijde důležité, že metody SOC a PVS nejsou navzájem plně nahraditelné.

Celkově tak výzkum připravil cenné vstupy pro aplikační část, která má za cíl navrhnout program na posilování nezdolnosti u pracovníků. Osobnost stále zůstává klíčovou proměnou v pracovním procesu a i přes její horší uchopitelnost ve výzkumu (oproti situačním proměnným) na ní nesmí být rezignováno.

Aplikační část

Cílem aplikační bylo na základě výstupů teoretické a výzkumné části vytvořit program, který povede k posilování nezdolnosti v pracovním prostředí a tím ke zvyšování pracovní spokojenosti v organizacích, a to i skrze přijetí spoluodpovědnosti za tento fenomén. Program je postaven na základě konceptu SOC, který je podrobně rozebrán v teoretické části disertace. Je ideálně určen jako součást „druhé adaptace“ tj. zařazen pracovníkům do rozvojového plánu rok po nástupu do organizace. Program obsahuje tři bloky. Každý blok vychází z jedné klíčové části SOC (Smysluplnost, Srozumitelnost, Zvládnutelnost), spolu ale fungují teprve jako celek. Zároveň nejsou vymezeny tvrdé hranice mezi jednotlivými částmi, tj. že by se první blok zaměřoval „čistě a jen“ na Smysluplnost a neobsahoval prvky Srozumitelnosti atd. Je přirozené, že se tréninkové bloky navzájem prolínají.

První blok apeluje na smysl jedince v pracovních situacích a prohlubuje významovou složku pracovního života. Smysl se ukazuje jako nejsilnější faktor nezdolnosti. Reflexe zdrojů radosti v pracovním životě jedince buduje základnu pro obnovu energie a odolávání pracovnímu tlaku. Osobní analýza prohlubuje sebepoznání a vyzdvihuje zaměření na silné stránky, které jsou pilíře další práce. V průběhu prvního bloku práce kouč apeluje na co nejvíce autentický (pravdivý) projev účastníků, protože pouze ten zajistí propojení vize na skutečně osobní hodnoty a potřeby, nikoliv demonstrované či sociálně žádoucí atributy. Práce na realizaci osobní vize pak vyzdvihuje aktivitu a iniciativu jedince, jeho propojení do širších souvislostí (včetně vize organizace).

Posilování psychické odolnosti chápeme dle Paulíka (Paulík 2010) v pozitivní rovině jako zvyšování adaptability a v negativní jako omezování zranitelnosti. Cílem **druhého bloku** je zaměření na dílčí projevy, neboť není jednoduché změnit složitější vzorce chování. Edukační princip sebekontroly a prohloubení sebepoznání jsou pro tento blok příznačné. Při zvládnání

náročných podmínek zdůrazňujeme interpretaci situace a vědomí, že to co dělám, má smysl (propojení na první blok). Skrze pochopení základních zákonitostí interpretace pracovního světa, předvídání opakujících se složitých pracovních situací a získání určitého nadhledu, druhý blok posiluje aspekt srozumitelnosti.

Třetí blok pracuje s tématy na podporu zvládnání, a to ať již z pohledů zdrojů, tak i nástrojů. Zvládnuté náročné situace posilují osobnost vůči situacím budoucím. Nástroje představují paletu jednoduchých úprav v jedincově pracovním životě. Jejich postupné zavádění má za následek předcházení stresovým situacím a celkově subjektivní snížení jejich počtu. V případě, že již nastanou především na interpersonální úrovni, tak nácvik jak s nimi pracovat neprohlubující cestou. Třetí blok rovněž využívá prvky imaginace a ztotožnění. Zaměřuje se na obnovu energetických a kognitivních zdrojů.

Výběr z literatury (kompletní seznam součástí disertace)

AIZHEN, G. Hardiness and Work Stress, Job Satisfaction of Nurses: The Mediation Effects. *Medicine and Society*, 2010, Vol. 2, Issue 38.

ANTONOVSKY, A. *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass, 1979. 255 p. ISBN 0875894127.

ANTONOVSKY, A. *Unraveling The Mystery of Health - How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 203 p. 1987. ISBN 1555420281.

ANTONOVSKY, A., SAGY, S. The development of sense of coherence and its impact on responses to stress situations. *Journal of Social Psychology*, 1986, Vol. 126, Issue 2, p. 213–225.

BERG, A., HALLBERG, I. R. Effects of systematic clinical supervision on psychiatric nurses' sense of coherence, creativity, work-related strain, job satisfaction and view of the effects from clinical supervision: a pre-post test design. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 1999, Vol. 6, Issue 5, p. 371-381.

BOUCKENOOGHE, D., RAJA, U., BUTT, A. N. Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of psychology*, 2013, Vol. 147, Issue 2. p 105-123.

BRUK-LEE, V. et al. Replicating and extending past personality - job satisfaction meta analyses. *Human Performance*, 2009, Vol. 22, Issue 2, p. 156-189.

CONNOLLY, J. J., VISWESVARAN, CH. The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 2000, Vol. 29, Issue 2, p. 265-281.

DAVIS-BLAKE, A., PFEFFER, J. Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14, Issue 3, p. 385–400.

FELDT, T, KINNUNEN, U., MAUNO, S. A meditational model of sence of coherence in the work context. A one-year follow up study. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, Vol. 21, Issue 21, p. 461-476.

HOLTOM, B. C. BURTON, J. P. CROSSLEY, C. D. How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, Vol. 80, Issue 2, p. 434-443.

JUDGE, T. A., BONO, J. E. 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*, 2001, Vol.86, Issue 1, p. 80.

JUDGE, T. A., HELLER, D., MOUNT, M. K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol 87, Issue 3, p. 530.

JUDGE, T. A., HULIN, C. L. Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, Vol. 56, Issue 3, p. 388-421.

KEBZA, V., Psychosociální determinanty zdraví. Praha: Academia, 2005, 263 s., ISBN 8020013075

McCALISTER, K. T., DOLBIER, C. L., WEBSTER, J. A., MALLON, M. W., STEINHARDT, M. A. Hardiness and support at work as predictors of work stress and job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 2006, Vol. 20, Issue 3, p. 183-191.

MIKŠÍK, O. Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2001. 256 s. ISBN 8024602407.

PALLANT, J. F. LAE, L. Sense of coherence, well-being, coping and personality factors: further evaluation of the sense of coherence scale. *Personality and individual differences*, 2002, Vol. 33, Issue 1, p. 39-48.

PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 9788024729596.

PELCÁK, S. Osobní nezdolnost a zdraví. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 206 s. ISBN 9788074353420.

PELCÁK, S. Smysl pro soudržnost a. Antonovského v prevenci, léčbě a podpore zdraví. Brno, 2008. Dizertační práce na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity.

PŮDA, I. HR jako konkurenční výhoda. HR Fórum, Praha, číslo prosinec, 2012.

STAW, B. M., COHEN-CHARASH, Y. The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Vol. 26, Issue 1, p. 59.

STEINHARDT, M. A., DOLBIER, C. L., GOTTLIEB, N. H., MCCALISTER, K. T. The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 2003, Vol. 17, Issue 6, p. 382-389.

STRÜMPFER, D. J. BRUIN, G. P. Antonovsky's sense of coherence and job satisfaction: meta-analyses of South African data. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2009, Vol. 35, Issue 1, p. 172-174.

ŠOLCOVÁ, I. Vývoj resilience v dětství a dospělosti. Praha: Grada 2009, 102 s. ISBN 8024729474

VAN DER COLFF, J. ROTHMANN, S. Occupational stress, sense of coherence, coping, burnout and work engagement of registered nurses in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2009, Vol. 35, Issue 1, p. 1-10.

WARR, P. Well-being and the workplace. In: Kahneman, D. Diener, E. Schwarz, N. (Eds), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, 1999, New York: Russell Sage Foundation, 605 p.

WATSON, D., SLACK, A. K. General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, Vol. 54, Issue 2, p. 181-202.