



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Katedra psychologie

Psychologie práce a organizace

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

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 3.2 2016

Ivo Půda

Děkuji vedoucímu disertační práce PhDr. Davidu Michalíkovi PhD., vyučujícím na katedře psychologie FF UK za cenné rozhovory, stejně jako pracovníkům Akademie věd za podnětné diskuze. Rovněž profesoru S. R. Maddimu za konzultace nástroje PVS.

Velký dík patří zejména mé rodině za trpělivost.

Abstrakt

Dizertační práce zkoumá kognitivní, afektivní a behaviorální komponenty pracovní spokojenosti - nespokojenosti s důrazem na psychologické charakteristiky osobnosti. Sleduje důležité trendy ve vztahu k tomuto tématu (ekonomické cykly, nástup nových generací, tlak na výkon a inovace, zavádění technologií a datové analytiky, obranu vlastního postavení, změny v organizaci práce, atp.), přináší přehled teorií pracovní spokojenosti a reflektuje historický vývoj rozličných teoretických a praktických přístupů snažících se popsat komplexní vztah osobnosti, práce a prožívání. Pro lepší orientaci sleduje vývoj dvou silných paradigmat (dispoziční a situační), která jsou postupně obohacena o interakční přístup. Mapuje psychologické charakteristiky, které nepopíratelně moderují pracovní spokojenost (neuroticismus, extroverze, svědomitost, pozitivní a negativní afektivita, locus of control, emocionální stabilita, defenzivní tendence, sebeúcta, narcistní rysy, úroveň aspirace, typ osobnosti A, netrpělivost, vysoká dráždivost). Všímá si nových témat ve výzkumu osobnosti a spokojenosti (koncept vlastní účinnosti, smysluplnost, smysl pro humor, zacházení se sebou, zvládání, atp.). Vyzdvihuje zvládání jako významný vstup do problematiky pracovní spokojenosti: na základě předcházejících zjištění je vyslovena hypotéza, že individuální schopnost zvládat pracovní situace výrazně přispívá k vysoké spokojenosti. Při dalším zkoumání je jako důležitý osobnostní zdroj zvládání identifikována nezdolnost (konkrétně Smysl pro soudržnost - SOC), na kterou se zaměřuje výzkumná část. Dále je do výzkumu zařazena metoda zjišťující vztah neuroticismu, extraverze a pracovní spokojenosti (validace předchozích výzkumů) a pro doplnění probíhající diskuze, zda SOC je určitý typ nezdolnosti či konstrukt jiného charakteru, i jiný nástroj na měření nezdolnosti (PVS). Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že neuroticismus má vztah k pracovní nespokojenosti, extroverze k pracovní spokojenosti a signifikantní pozitivní efekt na pracovní spokojenost má jak nezdolnost v pojetí Antonovského (SOC), tak nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS). Tato zjištění otevřela cestu aplikační části, která se zaměřila na zvýšení pracovní spokojenosti skrze posilování nezdolnosti v podobě SOC.

Klíčová slova: pracovní spokojenost a nespokojenost, pracovní prostředí, dispoziční a situační přístup, osobnost, psychologické charakteristiky osobnosti, nezdolnost, Smysl pro soudržnost (SOC), posilování nezdolnosti

Abstract

Dissertation examines the cognitive, affective and behavioral components of job satisfaction with emphasis on the psychological characteristics of personality. It monitors important trends in relation to this issue (economic cycles, emergence of new generations, pressure on performance and innovation, introduction of technology and data analytics, defending of his/her own position, changes in organization of work), provides an overview of the theories of job satisfaction and reflects the historical development of various theoretical and practical approaches trying to describe the complex relationship of personality, work and experience. For better orientation it monitors the development of two strong paradigms (dispositional and situational), which gradually merges into an interactive approach. Mapping psychological characteristics, which undeniably moderating job satisfaction (neuroticism, extroversion, conscientiousness, positive and negative affectivity, locus of control, emotional stability, defensive tendencies, self-respect, narcissistic traits, level of aspiration, personality type A, impatience, high irritability). We notice new topics in research of personality and satisfaction (self-efficiency, meaningfulness, sense of humor, treatment of each other, coping). The dissertation emphasizes coping as an important input into the issue of job satisfaction: based on the former findings, it is hypothesized that an individual's ability to handle work situations significantly contributes to the high level of satisfaction. Upon further examination, hardiness (specifically Sense of Coherence - SOC) is identified as an important personality source of coping – the dissertation focuses on hardiness in its research part. Furthermore, for validation purposes we included in the research part the method of detecting differences in neuroticism and extraversion. To complement the ongoing discussion about whether the SOC is a type of hardiness or construct of a different character, another tool measuring hardiness (PVS) was included. From the research conducted, we can conclude that neuroticism correlates with job dissatisfaction, extroversion correlates with job satisfaction and hardiness according to both Antonovsky (SOC) and Kobasová (PVS) has significant positive effect on job satisfaction. These findings paved the way for the application part, which focused on an increase of job satisfaction through enhancing of hardiness.

Key terms: job satisfaction, working conditions and environment, dispositional and situational approach, personality, psychological characteristics, hardiness, Sense of coherence (SOC), hardiness development

OBSAH

Abstrakt, Klíčová slova	4
Abstract, Key terms	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Úvod	8
1.1 Nové oblasti zájmu ve spojení s pracovní spokojeností a nespokojeností	10
1.2 Pracovní spokojenost jako součást strategie organizací	11
1.3 Další potenciál pracovní spokojenosti	13
2. Trendy v relaci k pracovnímu prostředí, pracovní spokojenosti a této práci	14
2.1 Shrnutí trendů v relaci k pracovnímu prostředí a pracovní spokojenosti	18
3. Sonda do pokročilé konceptuální základny pracovní spokojenosti a nespokojenosti	20
3.1 Definice a znaky pracovní spokojenosti a nespokojenosti	20
3.2 Modely pracovní spokojenosti a nespokojenosti	25
3.2.1 Klasické teorie pracovní spokojenosti	25
3.2.2 Kategorizace klasických teorií	28
3.3 Důraz na kognitivní přístup ve studiu pracovní spokojenosti	29
4. Osobnost, prožívání a pracovní chování	31
4.1 Nastínění situačního a dispozičního paradigma	32
4.1.1 Situační paradigma	33
4.1.2 Dispoziční paradigma	36
4.2 Spokojenost a chování	39
4.2.1 Pozitivní/konstruktivní chování	40
4.2.2 Negativní/nekonstruktivní chování	43
4.2.3 Možné vztahy spokojenosti a chování	47
5. Vývoj výzkumu charakteristik osobnosti ve vztahu k pracovní spokojenosti	49
5.1 První polovina 20. Století	49
5.2 50. a 60. léta 20. Století	50
5.3 70. až 90. léta 20. Století	54
5.3.1 Davis-Blake, Pfeffer: dispoziční přístup jako fata morgána	58
6. Současný výzkum charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti	62
6.1 Významné metastudie	63
6.2 Negativní afektivita	66
6.3 Pozitivní afektivita	67
6.4 Frustrační tolerance jako mediátor pracovní spokojenosti	68
6.5 Zdroje zdraví a pohody a jejich vliv na pracovní spokojenost	69
6.6 Osobnost, zvládání a resilience	69
6.6.1 Psychologická charakteristika nezdolnost	72
6.6.1.1 Nezdolnost v pojetí Hardiness	75
6.6.1.2 Nezdolnost v pojetí Účinné integrovanosti osobnosti	78
6.6.1.3 Nezdolnost v pojetí Smyslu pro soudržnost	78

II. VÝZKUMNÁ ČÁST	83
7. Úvod a motivace	83
7.1 Identifikace mezery ve znalostech/poznání (knowledge gap)	83
7.2 Výzkumná otázka - vztah mezi osobností a pracovní spokojeností, respektive nezdolnosti Smysl pro soudržnost a pracovní spokojenosti	84
8. Struktura výzkumu	87
9. Hypotézy	89
10. Data a metody	90
10.1 Metody sběru dat a výzkumný soubor	90
10.2 Charakter vzorku	90
10.2.1 Vzorek A	90
10.2.2 Vzorek B	91
10.3 Použité nástroje	93
10.3.1 SOC 29 – dotazník Smyslu pro soudržnost (Antonovsky)	93
10.3.2 Personal View Scale (PVS) – dotazník nezdolnosti (Kobasová)	93
10.3.3 NEO pětifaktorový osobnostní inventář (Costa, McCrae)	93
10.3.4 Kollárikův dotazník pracovní spokojenosti (Kollárik)	94
10.3.5 Dotazník pracovní spokojenosti (Výzkumný ústav práce)	94
11. Analýza dat	94
11.1 Výsledky statistické analýzy – Vzorek A	95
11.2 Výsledky statistické analýzy – Vzorek B	101
11.3 Porovnání výsledků vzorku A a vzorku B	108
12. Shrnutí a diskuze	109
III. APLIKAČNÍ ČÁST	111
13. Úvod	111
14. Charakter programu	111
14.1 Blok 1	113
14.2 Blok 2	115
14.3 Blok 3	116
15. ZÁVĚR	119
16. POUŽITÁ LITERATURA	122
17. PŘÍLOHY	134

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. 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 komerčních firem. Kapitál 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 (Půda 2012). **Co ale zůstává stále zdrojem odlišnosti v organizacích, je způsob, jakým lidé v organizacích pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou ochotni pro svou organizaci udělat.** Právě subjektivní vztah k práci je předmětem této disertace.

Práce zkoumá kognitivní, afektivní a behaviorální komponenty pracovní spokojenosti – nespokojenosti **s důrazem na psychologické charakteristiky osobnosti.** Budeme sledovat důležité trendy ve vztahu k tomuto tématu, přineseme přehled teorií pracovní spokojenosti a podáme reflexi historického vývoje rozličných přístupů popisujících komplexní vztah osobnosti, práce a prožívání. V teoretické i výzkumné rovině chceme postihnout ty psychologické charakteristiky osobnosti, které významně ovlivňují pracovní spokojenost / nespokojenost a navrhnout způsob, jak zvýšit spokojenost skrze jejich cílené ovlivňování.

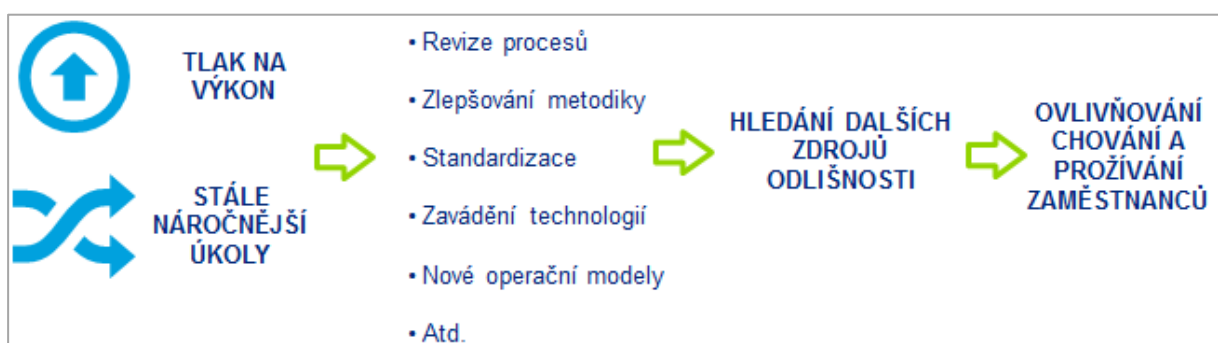
Současná pracovní situace je charakteristická **tlakem na výkon,** který nutí jak jedince, tak celé společnosti **opouštět svoji komfortní zónu.** Ten byl posílený krizí, která začala na americkém realitním trhu, rozšířila se na globální finanční trhy a usadila se v podobě **opatrnosti** v podnicích. Za těchto podmínek si firmy ještě více pokládají otázku, **co dělat a co nedělat.** A tato rozhodnutí a kroky s nimi spojené jsou výzvou také pro následující měsíce až roky. Zprávy o tom, že **svět se mění,** slyšíme ze všech stran. Celá odvětví i podnikání samo o sobě se transformuje, nebo se transformovat bude, v závislosti na demografických,

technologických a sociálních změnách. **Firmy jsou ve stále větší míře vystavovány náročným úkolům spojeným s lidmi, které mají přímý dopad na jejich každodenní podnikání.**

V posledních letech organizace věnovaly mnoho času a energie zlepšování vlastní efektivity a fungování, tvořily především procesy, metodiky a nové operační modely. Tlak na komplexnější, systematický a integrovaný přístup však stále zůstává. Tím se více než kdy jindy otevírají příležitosti jak ovlivňovat způsob, jakým lidé v organizacích pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou pro svého zaměstnavatele a tým ochotni udělat. A jedna z příležitostí, která stále nevyčerpala svůj potenciál, je **ovlivňování spokojenosti zaměstnanců a skrze ni získat konkurenční výhodu.**

Když se podíváme na ty nejlepší na trhu téměř v jakémkoliv odvětví, je jisté, že tak činní, a že je to **součástí jejich vědomé a cílené strategie.** Inovace v produktech, nové technologie jako sdílená centra služeb, samoobslužné systémy či outsourcing dramaticky zlepšily efektivitu a nákladovou stránku organizací. A zatímco organizace pokračují v podobném zvyšování vlastní účinnosti a snižování nákladů, lídři již zaměřují svou pozornost na další části, s cílem celkově zlepšit podnikání a výkon na základě **ovlivňování prožívání a chování zaměstnanců a naplňování strategie celé společnosti skrze své zaměstnance,** někdy taky řečeno skrze lidský kapitál. Téma pracovní spokojenosti jako zdroje odlišnosti tak představuje stále nevyčerpaný potenciál ve světě práce a ve světě organizací.

Pracovní spokojenost jako aktuální téma hledání dalších zdrojů odlišnosti. Vizualizace autora.



1.1 Nové oblasti zájmu ve spojení s pracovní spokojeností a nespokojeností

S čím je dnes spokojenost zaměstnanců spojována? Součástí strategie bývá často dlouhodobě udržitelný růst. Růst představuje z pohledu vedení firmy, vlastníků i zaměstnanců skutečnou hodnotu. Společnosti nemohou spoléhat na dosažení svých cílů skrze samočinný organický vývoj. Při takto vysoké komplexnosti, jakou zažíváme okolo sebe, již fakticky není možná. Přirozenost jednoduchých systémů je v organizačním světě větších společností minulostí. Z pohledu zákaznické základny (tj. všech aktivních i pasivních zákazníků) dosahují organizace svých cílů například skrze projekty na udržení stávajících zákazníků, jejich maximálním vytěžením a získáváním nových. **Oblast zákaznické zkušenosti a zákaznické spokojenosti, která stojí za touto strategií, je úzce svázána s prožíváním, chováním a stabilitou zaměstnanců.** Mnohé výzkumy pracují s tímto konceptem a potvrzují **vztah mezi zákaznickou zkušeností a spokojeností zaměstnanců** (například Donavan, Brown, Mowen 2004; Homburg, Stock 2004; Franke, Park 2006). Některé společnosti na tomto principu mají postavenou celkovou strategii, ve smyslu „naši zákazníci budou spokojeni teprve tehdy, budou-li spokojeni naši zaměstnanci“. Zajímavý je rovněž oboustranný efekt, kdy **zákaznická spokojenost zvyšuje pracovní spokojenost** (dobře odvedená práce, pocit smyslu či ocenění druhé strany, potvrzení seberealizace atp.). Jinak řečeno: nespokojený zaměstnanec nebude poskytovat kvalitní servis našim zákazníkům.

Oblast riziku a dodržování pravidel bývá také součástí strategií firem a představuje další téma, které je silně **spojeno s individuálním chováním, ale s důsledky pro celou společnost.** Jak pracovní (ne)spokojenost ovlivňuje tendenci k rizikovému chování? Na **spojitost riziku, oblasti „compliance“** (dodržování předpisů, norem, pravidel, regulatoriky, hodnot atd.) a **spokojenosti** upozorňují mnozí autoři (například Johnson, Ilies, Mount, 2006; Emberland, Rundmo 2010) a potvrzují, že nespokojenost vede k většímu riziku pro organizaci.

Další příklad nových oblastí ve vztahu k pracovní spokojenosti představují iniciativy a projekty zaměřené na diverzitu (nikoliv jen Gender diverzitu, ale i věkovou diverzitu, schopnost stavět a řídit různorodé týmy atp.) a „inclusion“ (zapojení, především těch na okraji). Diverzita a zapojení jsou hodnoceny jako jedna z 10 světových priorit v oblasti lidských zdrojů (Schwartz, Bersin, Pelster 2014). Jsme přesvědčení, že **zapojování lidí z**

„periferie do centra dění“ má za následek zvyšování jejich spokojenosti a v dlouhodobém horizontu ovlivňuje i spokojenost celých týmů, zlepšuje spolupráci a výkon organizace.

Další téma je **přípravenost na budoucí fungování organizace**. Jediný způsob jak zůstat před svými konkurenty, je být neustále (o něco) lepší, než jsou oni. A zaměstnanci již mohou být unaveni neustálým tlakem výkon, **bez vytvoření podmínek pro vyžadované překračování hranic**. Změnové iniciativy proto bývají doprovázeny focusovými skupinami zjišťující spokojenost zaměstnanců s aktuálním procesem změny.

Tolik několik příkladů jak dnes vypadá práce s pracovní spokojeností v organizacích, v návaznosti na zákaznickou spokojenost, řízení rizik, diverzitu, zapojování zaměstnanců z periferie do centra dění či řízení změn. V centru zájmu tak nejsou jen „standardní“ témata ve spojení s tímto fenoménem, jako fluktuace či výkon.

1.2 Pracovní spokojenost jako součást strategie organizací

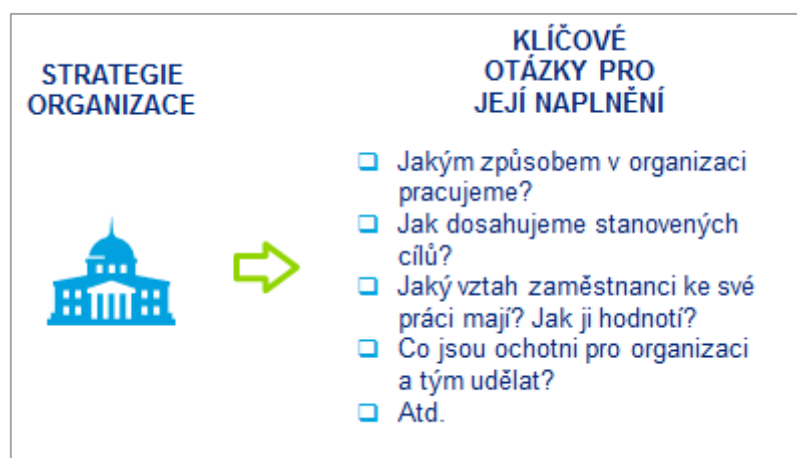
Lze shrnout, že první transformační iniciativy se zaměřovali na efektivitu a náklady operativy skrze zavádění technologií a standardizaci procesů a postupů. **Další stádium, které může nabídnout skutečnou konkurenční výhodu, přináší zaměření se na způsob, jakým lidé v organizacích pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou ochotni pro svou organizaci udělat**. Z tohoto důvodu vnímáme, že pracovní spokojenost jako téma, přes značné množství publikací se jim zabývajících, stále nabízí velký prostor pro výzkum a aplikaci poznatků v praxi. Představuje klíčový aspekt (personálního) řízení organizace, přesto, že souvisí se subjektivním prožíváním každého zaměstnance a to **především z důvodu jejího vztahu k chování**. Pracovní spokojenost lze rovněž pojímat jako **zpětnou vazbou zaměstnanců pro další nastavení organizace**. Někteří autoři dokonce uvádějí, že zvýšení pracovní spokojenosti má patřit mezi hlavní cíle personálních útvarů a vedlejší cíle managementu v organizacích (Redman, Wilkinson 2013).

Touto prací chceme demonstrovat důležitost adekvátního zvážení hodnoty pracovní spokojenosti ze strany managementu a vlastníků organizací, přičemž je nutné nejprve definovat její jednotlivé komponenty a výstupy. Majitelé a zaměstnanci ve vedoucích rolích

by měli být prozíraví a zamyslet se nad charakterem organizací, které mají dlouhodobě a efektivně přežít delší tranzitní období. Období, kdy **dochází k proměně úkolů, posunům směrem k ekonomice služeb, institucionálnímu zeštíhlování, reformulování předávání a přijímání pracovních úkolů, masivnímu nástupu technologií, změnám hierarchického a fyzického uspořádání** organizací. To však neklade jen nároky na management organizací a majitele. Je potřeba aby zaměstnanci byli adaptabilní, kooperativní s ohledem na produktivitu a otevření vzhledem ke změnám - jen tak udrží krok s měnícím se prostředím a budou moci čerpat ze seberealizačního potenciálu pracovní činnosti. Aby dosáhli stejné spokojenosti, budou muset i oni zapojit své síly, neboť laťka se zvyšuje. Pracovní spokojenost tak musí vytvářet obě strany.

Zahrnut pracovní spokojenost do strategie organizace, sdílet se zaměstnanci spoluodpovědnost za tento fenomén a skrze tyto aspekty být o krok napřed, se ukazuje jako směr, kterým se vydávají úspěšné organizace. Tento jev je již dnes prakticky uchopován, neboť v praxi panuje přesvědčení, že má vliv na motivaci, identifikaci s prací a identifikaci s organizací, retenci, zákaznickou zkušenost, konstruktivní obchodní prostředí, dále na psychické zdraví a do určité míry i na pracovní výkon. Společnosti se jejím prostřednictvím snaží vypořádat s absentérstvím, fluktuací a negativním chováním. Být tak o krok napřed, nebo alespoň udržet tempo, s tím, co se okolo děje.

Klíčové otázky pro naplnění strategie. Vizualizace autora.



1.3 Další potenciál pracovní spokojenosti

Téma pracovní spokojenosti se tedy ukazuje i přes enormní energii do něj vloženou za posledních 50. let, stále nevyčerpané a nevytěžené. Proto se vydáváme na cestu, ve které budeme mapovat vývoj této problematiky, širší souvislosti jejího dopadu, jednotlivé aspekty jejího vzniku a konkrétní manifestace jejího působení. Popíšeme hranice, kde další autoři zabývající se tímto tématem došli, zaměříme se na výzkum osobnosti a další relevantní aspekty, které podporují současné trendy i aktuální výzkum.

Osobnostní aspekt celé problematiky je pro nás výzvou a přidanou hodnotou této práce, tj. páteř její teoretické základny, výzkumu a převedení získaných znalostí do praktické roviny. Zatímco akademická obec respektuje ve svém počínání obě roviny, praktická aplikace jakoby rezignovala na osobnostní aspekt u pracovní spokojenosti, pro jeho horší uchopitelnost a nejednoznačnost. Přesně neví, jak jej převést do života, ba co více, zda má vůbec tento rozměr vliv na pracovní spokojenost. Zde vstupujeme do hry my, se svoji prací, a vymezuje si prostor, o kterém věříme, že posune pole znalostí o něco dále, mj. skrze odpovědi na následující pracovní otázky:

- Jak vypadá moderní výzkum pracovní spokojenosti?
- Jaké jsou významné modely pracovní spokojenosti?
- Jak si vedl a vede pohled na osobnost v této problematice?
- Jak ucelený je situační přístup k pracovní spokojenosti?
- Jaké jsou vztahy mezi osobností a pracovním chováním?
- Jaké jsou výsledky výzkumu psychologických charakteristik osobnosti ve vztahu k pracovní spokojenosti?
- Jsou psychologické charakteristiky osobnosti významným prediktorem pracovní spokojenosti? V případě, že ano, které to jsou?
- Kde končí současný výzkum této problematiky a kam je možné jej dále posouvat?
- Které psychologické charakteristiky osobnosti je možné rozvíjet s cílem zvyšovat pracovní spokojenost?
- Jak by mělo takové rozvíjení vypadat?

Na následujících stránkách se tedy budeme zabývat tématem pracovní spokojenosti s důrazem na osobnostní aspekt, přesněji s důrazem na psychologické charakteristiky osobnosti, při respektování širších souvislostí, ať již historických, ekonomických či praktických (aplikace).

2. Trendy v relaci k pracovnímu prostředí, pracovní spokojenosti a této práci

Aby lidé byli v práci šťastní a spokojeni, musí být psychicky a fyzicky zdatní, nesmí být práce příliš mnoho a musí mít pocit, že jsou úspěšní, tvrdil britský reformátor John Ruskin již v polovině 19. století (Nordström, Ridderstrale 2005). **Vytváření adekvátního rozsahu pracovních podmínek, jenž vede ke spokojenosti jedinců skrze úspěch a dodávání sebedůvěry**, je podle mnohých úkolem managementu v organizacích. Je tomu ale skutečně tak?

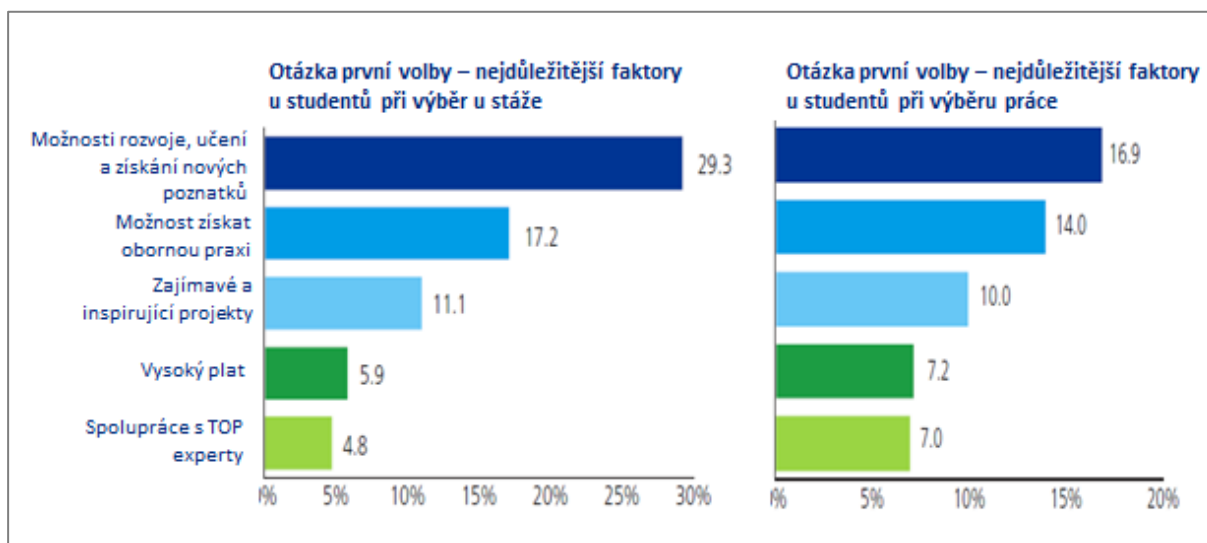
Mnoho zaměstnavatelů je varováno před fází postupného ožívání trhů, ve které se předpokládá **odliv talentu** (Kwan, Neveras, Schwartz a kol. 2012), které v tuto chvíli před změnou brzdí stále poměrně nejasné ekonomické vyhlídky a rychlé změny ekonomiky způsobené globalizací. Ti, kteří nejsou ve své práci spokojeni, jistě využijí vlnu pracovních příležitostí, která se zlepšením ekonomické situace pravidelně přichází. Tento vývoj lze pozorovat v minulosti, stejně tak jej lze predikovat pro budoucnost, přičemž nesmíme zapomínat, že „v patách“ ekonomickému oživení kráčí nová recese. **Manifestace pracovní nespokojenosti v podobě odchodů je vázána na ekonomické cykly** (Kwan, Neveras, Schwartz a kol. 2012), které se v posledních letech zrychlují i díky globalizaci. Snížit riziko odchodu **klíčových zaměstnanců** však musí být živé téma téměř v jakékoliv době. Společnosti investují nemalé peníze do retenčních programů, ale základní otázka zní: **skutečně organizace vědí, co stojí za spokojeností jejich zaměstnanců a proč u nich jejich lidé zůstávají?**

Zvláště **nové generace** představují z pohledu **očekávání** určitý otazník (Martin 2005). Ekonomická nevyzpytatelnost větší část firem uklidnila ve věci řešení otázky potenciálního odchodu jejich zaměstnanců, tato problematika se odsunula na pozdější dobu. V minulých letech mnoho zaměstnanců dávalo přednost stabilitě před rizikem změny místa. Jak ale naznačuje studie Talent Edge 2020 (Kwan, Schwartz, Liakopoulos, 2012), i dění okolo nás: nejen schopnější a dravější se stále více rozhlíží po lepších příležitostech pro svoji kariéru. Firmy tento stav ve větší či menší míře pociťují. Společnosti, které tak o zaměstnance přicházejí, si jsou velmi dobře vědomy nákladů na nábor a trénink nových lidí. Ve skutečnosti je však k těmto číslům třeba dále připočítat náklady za ztrátu intelektuálního bohatství,

klientských vztahů, produktivity a specifických dovedností, což může u klíčového zaměstnance znamenat rozsah nákladů dvou jeho ročních platů. Zároveň je potřeba zmínit iluzi, které mnoho zaměstnavatelů může krátkodobě podlehnout, a to, že dobrovolná fluktuace zvyšuje profitabilitu. V případě klíčových či talentovaných zaměstnanců je tento efekt až krátkozraký. Zmíněná studie rovněž poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci, kteří považují rozvojové, talentové či jiné programy péče o zaměstnance svého zaměstnavatele za „výborné“ či „velmi dobré“, jsou více spokojeni se svojí prací, kariérou a setrváním ve firmě, než ti zaměstnanci, kteří pracují ve společnostech, kde takovéto programy jsou vyhodnocovány jako „ucházející“ či „slabé“. **Spokojenost tedy hraje významnou roli v retenci klíčových lidí v organizaci (Redman, Wilkinson 2013), přičemž u nových generací tento trend posiluje.**

Jako nejvíce podstatné pro obecně definovanou spokojenost, která souvisí s tendencí setrvat ve společnosti a podat patřičný výkon, hodnotí zaměstnanci (vedle přímých finančních incentív, které však mají stabilizační efekt jen krátkodobý) incentivy nefinanční: **důvěru v lídry organizace, efektivní komunikaci, jasnou kariérní dráhu a oceňování přínosu** (Půda a kol. 2013). Tyto informace jsou cenným vstupem pro tvorbu samotného programu řízení talentů a v konečném důsledku tato opatření nemusí představovat pro firmu významné náklady. Při výběru práce studenti jako rozhodovací kritéria nejčastěji uvádějí možnosti rozvoje, zvyšování odbornosti a zajímavost práce.

Očekávání studentů od práce (Půda a kol. 2013).



Co je však důležité: programy organizací, které mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců jako prostředek jejich retence, **se zaměřují pouze na situační charakteristiky pracovní spokojenosti. Situačními charakteristikami rozumíme podmínky a prostředí v organizacích** a blíže se jimi budeme zabývat v pozdějších kapitolách, neboť se překrývají se situačním přístupem k pracovní spokojenosti. Některé případy však již dnes pracují s osobností zaměstnanců, například přizpůsobením nefinančních incentív jednotlivým generacím (X, Y, Baby boomers, Veterans) i jedincům, což vnímáme jako další zvýšení efektivity celého snažení (například Reisenwitz, Iyer 2009; Carolyn 2005) a směr, kterým se vydává i tato práce.

Jak jsme si ukázali, ekonomické výkyvy dlouhodobě neodradí zaměstnance od zvažování konkurenčních nabídek, pokud nebudou ve své práci spokojeni, neboť si na ně postupně navyknu jako na životní součást. A protože se trh talentů mění - **přístupy, které platily v letech ihned po krizi v roce 2001, nemusí zafungovat dnes** - hledáme inovace. Inovace, **které mohou představovat zahrnutí osobnostních proměnných** v samotné přípravě programu, projektů či modifikaci iniciativ stávajících, které ovlivní pracovní spokojenost. Určitá nezaměstnanost ještě neznamena, že ti nejschopnější, kvalifikovaní či s potřebnou dovedností budou k dispozici, když je organizace budou potřebovat. A spoléhat na ekonomické výkyvy jako na retenční strategii se může ukázat jako značně rizikové a ve svém důsledku neprozřetelné. **Schopnost porozumět svým zaměstnancům se tak stává stejně relevantní, jako schopnost porozumět svým zákazníkům.**

Transfer poznatků o tom, jak docílit spokojenosti zaměstnanců a využít ji ku prospěchu celé organizace, probíhá dnes již napříč kontinenty. Nové formující se trhy a rozvojové ekonomiky byly dlouhou dobu vnímány - a rovněž využívány - jako zdroj levné pracovní síly. Tato situace se pomalu mění a i v těchto oblastech vzniká přidaná hodnota jako výzkum a vývoj, řízení informací či sofistikované analytické a poradenské řešení. Pro efektivní využívání těchto nově vznikajících možností potřebujeme plánovat, formovat a uspokojovat pracovní sílu, která stojí v základech veškerých možností. **Poznatky z výzkumu pracovní spokojenosti se začínají rapidně aplikovat v těchto lokalitách** (emerging markets) s cílem zvyšovat výkonost organizací, ať už se nacházejí v jakémkoliv stádiu vývoje (například Wright, Filatotchev, Hoskisson, Peng 2005). **Nízká cena technologií** rovněž výrazně ovlivnila organizaci práci a má

za následek propojenost a závislost různých částí organizace. To umožňuje tvořit virtuální týmy a skrze **flexibilní formu práce** zvyšovat spokojenost u určitých segmentů - vracející se matky; lidé, kteří dojíždí do práce atp. (Schwartz, Bersin, Pelster 2014).

Pokud se však zamyslíme nad otázkou, zda pracovní spokojenost v dnešním světě spíše stoupá a díky zavádění technologií do všech odvětví lidské činnosti se máme lépe než v minulosti, nemáme na ni jednoznačnou odpověď i přes zdánlivý pokrok na všech úrovních. Když si dovolíme trochu komplexnějšího pohledu, tak v současném propojeném světě je obtížné hovořit o „spokojených a nespokojených“ zemích, neboť na většině světových míst můžeme najít chudobu a bohatství pohromadě. Tímto tématem se zabývá dvojice autorů Nordström a Ridderstrale (Nordström, Ridderstrale 2005).

Autoři vycházejí z faktu, že dvě třetiny pracovního světa ještě před pár lety pracovaly v zemědělském sektoru a drtivá většina výzkumů pracovní spokojenosti se vztahuje na průmyslové země. Zemědělství, industrialismus a post-industrialismus spolu v jednotlivých zemích koexistují, což má samozřejmě obrovský vliv na životní a pracovní spokojenost jedinců. Od počátku industrializace vzrostly rozdíly v produktivitě mezi hlavními městy a periferií mnohonásobně a v posledních desetiletích se toto tempo ještě zrychlilo. Na druhou stranu, socioekonomické ukazatele jako úmrtnost kojenců a procento kriticky chudých se v posledních desetiletích snížily, zatímco možnost vzdělání se dlouhodobě zvyšuje. Autoři předkládají studie, jež ukazují, že podíl světové populace žijící v chudobě (za méně než dva dolary za den) se v posledních třiceti letech snížil o více než 30 procent, což všechno jsou faktory, které by měli vést k posílení životní a pracovní spokojenosti globálně (Nordström, Ridderstrale 2005).

Autoři však kontruují, že tyto příležitosti vedou spíše k tomu, že stále více lidí tráví až enormní pracovní dobu v zaměstnání, protože si uvědomují **existence soutěže ve schopnostech**. Aby pracovníci dosáhli svých cílů, musí pracovat tvrději. Je toto ale cesta, která vede k životní a pracovní spokojenosti? Doby, kdy bylo možné najít poměrně lehkou práci za dobré peníze, jsou pryč a nerovnosti v příjmech vedou ke tvrdé práci. **Více práce a tvrdší práce vede nesmiřitelně k většímu stresu, který jak z logiky věci vyplývá, není přítelem spokojenosti.**

2.1 Shrnutí trendů v relaci k pracovnímu prostředí a pracovní spokojenosti

Shrnuto, za základní trendy můžeme tedy v euro-atlantském světě v relaci k pracovnímu prostředí a spokojenosti z našeho pohledu považovat:

- **Po krizi přichází oživení** a s tím odliv těch zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni (talent tsunami, odliv důležitých schopností z organizací, manifestace nespokojenosti vázaná na cykly)
- **Nástup nových generací** spojený s procesem řízení očekávání a spokojenosti nových pracovních skupin klade nové nároky na organizace (pochopení těchto skupin, přizpůsobení organizace jejich potřebám, ale i řízení očekávání druhé strany dle principu reality a možností organizací)
- Vše musí být realizováno při zachování **důvěryhodnosti, otevřené komunikaci a oceňování**, což jsou dlouhodobě kritické faktory pro spokojenost a stabilitu zaměstnanců, ale firmám se je nedaří při rychlých změnách naplňovat
- **Tlak na inovace** je patrný napříč odvětvím (včetně katolické církve, což můžeme považovat za určitý lakmusový papírek) - to zahrnuje i způsoby, kterými organizace usilují o zajištění spokojenosti svých lidí
- Firmy se snaží mít **výbornou znalost vlastních zaměstnanců**, protože ta je stejně klíčová, jako znalost zákazníků (rozmach datové analytiky zaměřené jak na zákazníky, tak na vlastní zaměstnance)
- Firemní programy pracující s talentem v organizaci jsou využívány jako **nástroje retence** (talent v širokém slova smyslu, nikoliv jako skupina „high potential – high performers“, ale talent jako schopnosti, dovednosti a zkušenosti shromážděné v organizaci)
- **Hledají se nové cesty, jak zvyšovat spokojenost** a angažovanost zaměstnanců (důraz na inovace, nové cesty a nápady, programy na podporu diverzity a zapojování z periferie do centra dění)
- Poznatky z výzkumu pracovní spokojenosti se začínají rapidně uplatňovat na rychle se **rozvíjejících trzích** (emerging markets)

- **Technologie razantně ovlivnily organizaci práce** (práce z domova, virtuální týmy a projekty, maticové řízení, atp.) a mají za cíl zjednodušení a zefektivňování pracovního prostředí i posílení spolupráce
- Zaměstnanci jsou vystaveni **kontinuální obraně vlastního pracovního postavení** (konkurenční tlak, soutěž ve schopnostech)
- To má za následek **zvýšení času tráveného v práci** (v průměru napříč zeměmi)
- Menšími náklady na výrobní zařízení nebo prodej ve velkém umožňující **rychlý vstup na nové trhy** a tím další **zvyšování konkurence** (dostupnost informací, zlevnění technologií, globalizace, zasílání zboží odkudkoli kamkoli, atp.)
- **Nabídka** stále velkou měrou **převyšuje poptávku** (kde je nadměrná nabídka, je enormní tlak na cenu, který je převeden na tlak na produktivitu/efektivitu)
- Tlak na produktivitu znamená, že **méně lidí musí odvést více práce**

Považovali jsme za důležité do úvodu zahrnout širší perspektivu týkající se dané problematiky a jistým způsobem definovat pozadí, na kterém vystupuje a interaguje naše figura - pracovní spokojenost/nespokojenost. Nyní se podíváme blíže na samotnou odbornou problematiku tématu v jeho hloubce.

3. Sonda do pokročilé konceptuální základny pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Investice do pracovní spokojenosti souvisí především se změnou ve společnosti v 50. letech, kdy zvyšující se náklady ve všech oblastech způsobily nutnost zefektivnění pracovní síly a odklon od klasických teorií organizace, vyznačující se přísným dodržováním zásad a pravidel. Vycházíme z předpokladu, že čtenáři této práce mají dostatečný přehled o základní problematice **pracovní spokojenosti a proto tento pohled bude velmi kondenzovaný a zaměřený na určité charakteristiky problému, vzhledem k dalším částem této práce**. Přesto se v některých oblastech nemůže vyhnout základním aspektům.

3.1 Definice a znaky pracovní spokojenosti a nespokojenosti

K nejčastějším citovaným definicím pracovní spokojenosti patří **pozitivní emoční stav pramenící z pracovní zkušenosti a hodnocení zaměstnání** (Locke 1976, stěžejní práce The nature and causes of job satisfaction) či pohled na pracovní spokojenost jako na **emoční odpověď na práci, které je výsledkem srovnávání vnímaných výsledků s očekáváním toho, co si jedinec myslí, že si zaslouží** (Cranny, Smith, Stone 1992). Oba prameny jsou spíše encyklopedické povahy a bývá dobrým zvykem autorů zkoumající toto téma začít jejich citací. Pro naše účely použijeme definici autorů Hulin a Judge (Hulin, Judge 2003), podle kterých je pracovní spokojenost **multidimenzionální psychologická odpověď na práci jedince, zahrnující kognitivní (hodnotící), afektivní (emocionální) a behaviorální komponenty**. Toto jsou tři dimenze, které chceme v naší práci rovněž sledovat, ale nikoliv silově, tj. věnovat každé z nich kapitolu, ale tak je vyvstanou v čase či v rámci jednotlivých témat.

Vzhledem k široké teoretické a praktické základně československého výzkumu se přesuneme pro vymezení do této oblasti, kde se vyskytovala celá řada autorů a sluší se respektovat tradici domácího výzkumu, zvláště pokud je takto kvalitní. Kollárik - jeden z autorů, který se tématu pracovní spokojenosti u nás celoživotně věnoval - ve svém pojednání rozlišuje **spokojenost v práci**, jež definuje širším významem a obsahující prvky vztahující se k bezprostředním a obecnějším podmínkám a **k osobnosti pracovníka a spokojenost s prací**, což je jev obsahově užší a váže se na výkon konkrétní činnosti **s jejími psychickými nároky**

(Kollárik 1986). Provozník a Komárková (Provozník, Komárková, 2004) definují pracovní spokojenost jako:

- A. **kritérium personální politiky reflektující kvalitu péče o zaměstnance**, vycházející z efektivního využití lidských zdrojů a k pracovním podmínkám;
- B. **uspokojením z práce**, které je součástí seberealizace individua
- C. **nízkou úrovní aspirace jedince**, který je spokojen a nemá proto potřebu dalšího růstu.

*Pracovní spokojenost v pohledu Provozníka a Komárkové (Provozník, Komárková, 2004).
Vizualizace autora této práce.*



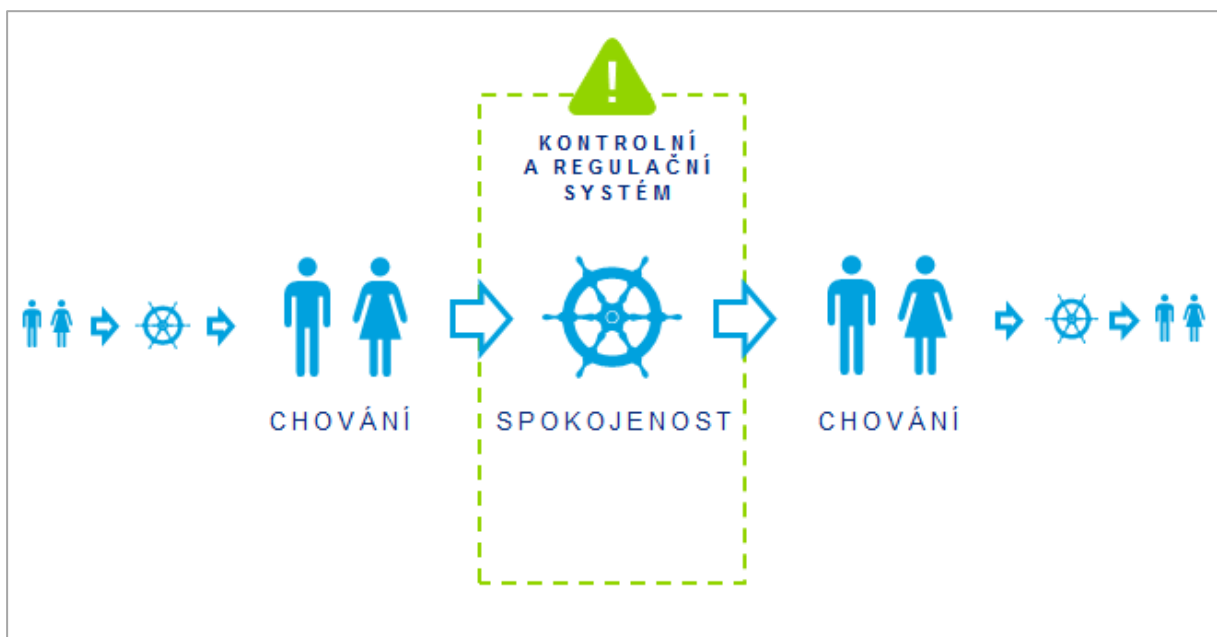
Štikar a kolektiv zmiňují tři obsahové kontexty pracovní spokojenosti podle autorů Drentha, Thierryho a Wolffa (Drenth, Thierry, Wolff In Štikar a kol. 2003).

1. **Spokojenost jako výsledek cyklu chování** – ve smyslu hodnocení dosaženého výsledku z hlediska potřeb, cílů a hodnot.
2. **Spokojenost jako část kontrolního a regulačního systému** - nespokojenost s dosaženými výsledky vede k hledání možností dalšího zdokonalení.

3. **Spokojenost jako příčina následného chování** - přetrvávající nespokojenost může vést k absentismu zaměstnance, k odchodu z organizace nebo k některým formám rizikového chování, na druhou stranu spokojenost může vést ke stabilitě v organizaci, propagování organizace mezi blízkými a známými, udržení produktivity.

Pracovní spokojenost a nespokojenost je rovněž studována jako **jev blízky pracovním postojům**, ať již k celku nebo jejím klíčovým částem, v němž se skloubí hodnocení, emocionální prožívání, procesy tělesné i myšlenkové. Pracovní spokojenost je však proměnlivější než stabilizované postoje a souvisí kromě postojů i s dalšími jevy, jako je adaptace či integrace jedince s pracovním prostředím (Paulík 2001).

Spokojenost jako příčina chování, výsledek chování i komponenta kontrolního a regulačního systému. Dle Drentha, Thierryho, Wolffa (In Štikar a kol. 2003) Vizualizace autora této práce.

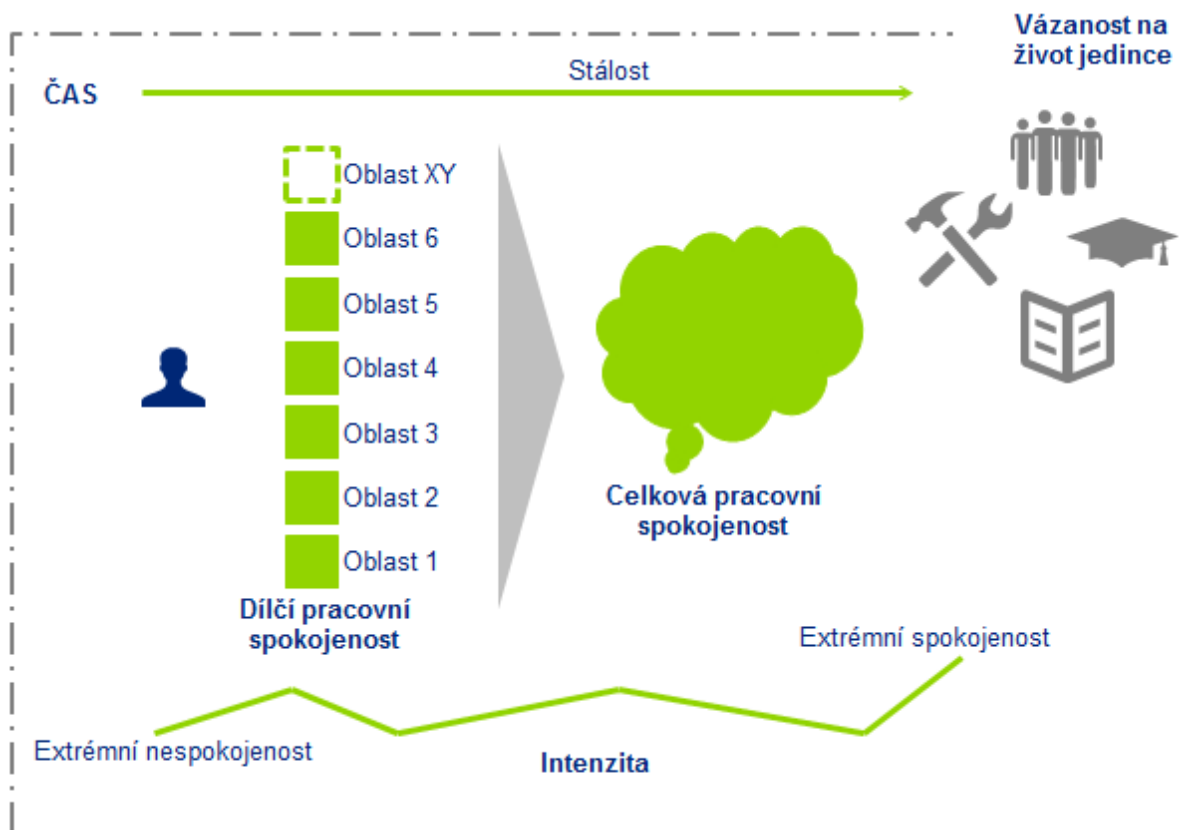


Řada prací (například Štikar a kol. 2003) pracuje s konceptem **dílčí pracovní spokojenosti**, který se vztahuje k jednotlivým faktorům a konceptem **celkové pracovní spokojenosti**, který je odrazem míry vztahu k vykonávané práci. U pracovní spokojenosti se rovněž měří znak jako **intenzita** (od extrémní spokojenosti k extrémní nespokojenosti), **stálost** (od extrémní stability po extrémní nestabilitu) **či vázanost** (součást života jedince). Štikar a kolektiv (Štikar a kol. 2003) dodávají k výše definovanému spokojenost jako **situační reakci**, ve které

zdůrazňují silný **vliv osobních dispozic** a **aktuální stav**, který se dá měřit jako kontinuum, respektive proces. Časový průběh spokojenosti a nespokojenosti souvisí s otázkou, zda na ni nahlížíme jako na **charakteristiku prožívání** tady a teď (proces a stav) nebo **stabilní vlastnost** či **rys** (Paulík 2001).

Základní aspekty pracovní spokojenosti včetně znaků jako stálost a intenzita.

Vizualizace autora této práce.

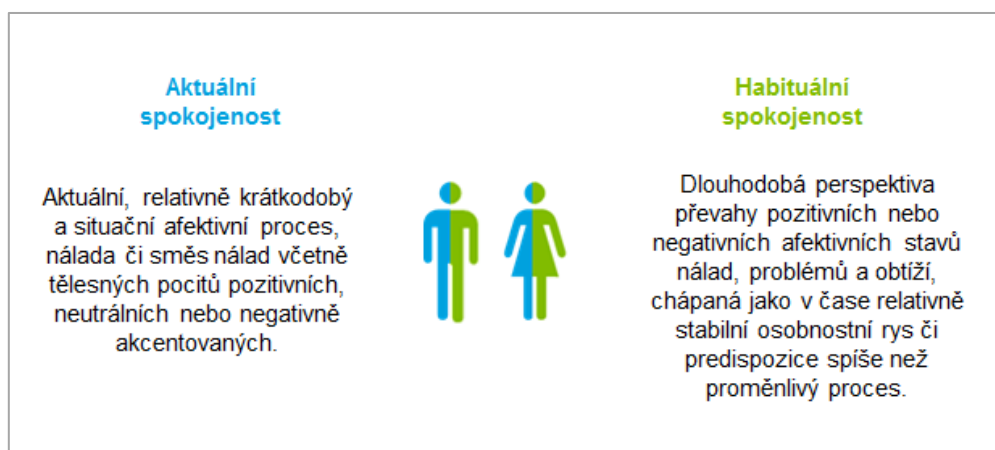


Pracovní spokojenost se rovněž může zkoumat jako **sociální jev**, byť v centru výzkumu je především její **vázanost na jednotlivce**. Sociální jev vyjadřuje skutečnost, že se neváže pouze na jedince, ale na celé týmy, skupiny a organizace, kde pak hovoříme o určitém **indexu pracovní spokojenosti organizace** (podobně jako o indexu motivovanosti), který vyjadřuje kvalitu sociálního / pracovního systému. Podle Kollárika platí, že čím je takový index vyšší, tím je firma úspěšnější (Kollárik, 2002). Práce s indexem nám umožňuje definovat potřebnou úroveň pro potřebné výstupy. Cílem některých organizací je po realizaci průzkumu spokojenosti právě na základě indexu definovat plán akčních kroků, které mají za cíl zlepšit aktuální stav, respektive zvýšit spokojenost a dosáhnout patřičných výsledků. Ve své praxi jsem se rovněž setkal se snahou **přiřazovat jednotlivým úrovním indexu určité projevy**

chování organizace, dopad na každodenní chod práce či dopad na zákaznickou spokojenost, o které se hovoří spíše v obecnějším pojmu zákaznická zkušenost či zákaznický prožitek (Meyer, Schwager 2007).

Velmi zajímavá oblast výzkumu v tématu pracovní spokojenost je **kompenzační a přelévací efekt**, který stál za výzkumem vztahu mezi pracovní a životní spokojeností, i její důležitou složkou, partnerstvím. Bylo prokázáno, že zvýšení spokojenosti v manželství dokáže zvýšit pracovní spokojenost (Rogers, May 2003). Můžeme so to prakticky představit jako určitý kognitivní filtr, jehož „vylazení“ v jednom poli, v tomto případě v partnerství, přechází do dalšího pole, v tom případě do práce a umožňuje číst okolní signály ve více pozitivním světle. Jones (Jones 2006) například s úspěchem potvrdil, že životní spokojenost zvyšuje schopnost predikovat výkonnost zaměstnance nad rámec pracovní spokojenosti. Někteří autoři (například Gurková 2011) pracují se spokojeností, kvalitou života a subjektivní pohodou v dimenzích **aktuální a habituální**, což je původní Beckerovo rozdělení, které velmi dobře postihuje dlouhodobý osobnostní aspekt.

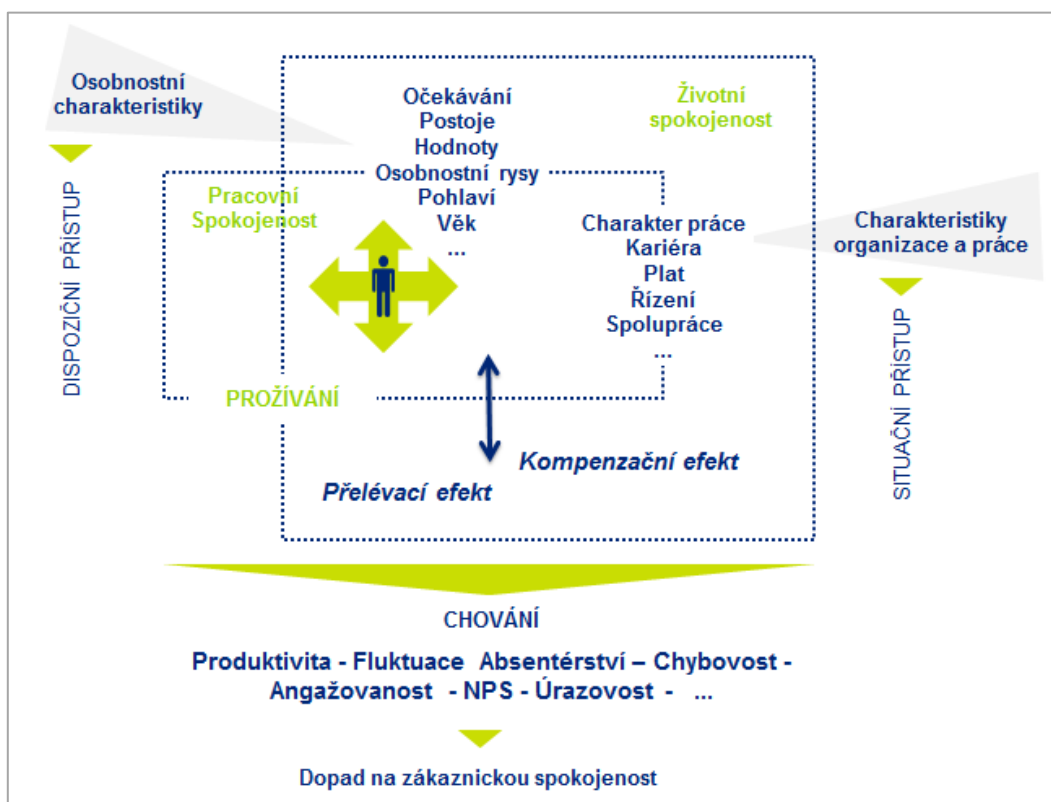
Pohled na aktuální a habituální spokojenost. Vizualizace autora této práce.



3.2 Modely pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Pro úvodní orientaci v tématu jsme načrtli zjednodušený model pracovní spokojenosti, který vychází z interakce dispozičního a situačního přístupu. Model nemá za cíl vysvětlit tuto komplexní problematiku, ale spíše autorem elementárně vizualizovat toto téma a poukázat na příklady dispozičních a situačních aspektů.

*Promítání dispozičních a situačních aspektů do pracovní spokojenosti.
Zjednodušený model autora.*



3.2.1 Klasické teorie pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je často vysvětlována na základě různých teorií a modelů, které jsou založeny na **potřebách, očekávání, hodnotách, srovnávání či normách**. Klasické teorie vycházejí z teorií motivace (Lidner 1998). Mezi **jednodimenzionální teorie**, pracující s bipolárním kontinuem, na kterém snižování jednoho bodu (spokojenosti) vede ke zvyšování druhého bodu (nespokojenosti), se řadí například **Maslowova teorie potřeb, Vroomova teorie valence na principu K. Lewina, či Stogdilova teorie**. U **dvoudimenzionálních teorií**

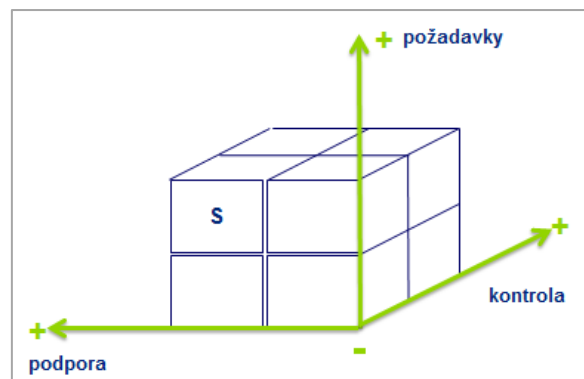
jmenujme například **Herzbergovu teorii**, které vděčíme za rozpracování **faktorů, které sytí spokojenost** (tzv. motivační faktory, resp. satisfaktory) - a to především úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost a možnost růstu a **faktorů, které sytí nespokojenost** (tzv. hygienické faktory, resp. disatisfaktory) – a to především kontrolu, finanční ocenění, vztahy, jistotu, postavení a balance mezi osobním a pracovním životem. **Satisfaktory a disatisfaktory** později rozpracoval situační přístup do velmi praktických dimenzí (které prvky a v jaké míře v pracovním prostředí, organizaci práce a personální politice upravit, aby se zvedla pracovní spokojenost či snížila nespokojenost). Z dalších klasických teorií je potřeba zmínit například Wernimontovu teorii, vycházející z principu, že vnější faktory jsou příčinou vnitřních faktorů. Klasické teorie spokojenosti dobře popisuje kolektiv autorů Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (Štikar et al. 2003), případně ve svém článku Teorie pracovní spokojenosti Dugguh a Ayaga (Dugguh, Ayaga 2014). Úsilí o potvrzení čistě jednodimenzionálního či dvoudimenzionálního přístupu se neseťkalo s úspěchem, některé přístupy se pokoušeli i o propojení obou dimenzí (zmíněná Wernimontova teorie propojující situační, osobnostní a výstupní důsledky spokojenosti), ale rovněž bez úspěchu (Paulík 2001).

Dalším významným všeobecně přijímaným příkladem přístupu v relaci k problematice pracovní spokojenosti je **Model povahy práce** (Job Characteristic Model, Oldham, Hackman 2005), který uvádí, že pracovní spokojenost závisí na pěti hlavních aspektech práce. První situační determinant představuje **povahu vykonávaného pracovního úkolu**. Druhý aspekt, související úzce s předchozím, je **význačnost (relevance) daného úkolu**. Třetí a čtvrtý rys, určující **zapojení jedince**, tj. samotné role subjektu. Je to škála dovedností a samostatnost. Poslední element představuje **zpětná vazba** (feedback) jako reakce na daný pracovní výkon. Model vznikl v 70. letech 20. století na základě práce Turnera, Lawrence a Hackmana (Oldham, Hackman 2005). Relevanci těchto aspektů v relaci k pracovní spokojenosti prokázali i jiní autoři (například Fried, Ferris 1987; Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald 1985).

Jiný model, úzce související s danou problematikou, je **Model pracovních požadavků, kontroly a podpory** (Job Demands-Control-Support Model; Karasek, Theorell 1990), jenž za relevantní predikátory pracovní spokojenosti stanovuje:

- a) adekvátní úroveň pracovních požadavků
- b) patřičnou úroveň pracovní kontroly
- c) podporu kolegů, přímých manažerů a celkového vedení organizace.

Model pracovních požadavků, kontroly a podpory dle Karasek a Theorell . Vizualizace autora této práce. (S = nejvyšší potenciál dosažení spokojenosti)



Relevance jmenovaných aspektů k pracovní spokojenosti výrazněji vyvstane, pohlédneme-li na věc z druhého konce, tj. z hlediska **absence těchto faktorů**. Neadekvátní pracovní zátěž je nutné vnímat jako kontraproduktivního činitele, jenž vede „nejenom“ k pracovní nespokojenosti, ale též k prohlubujícímu se pracovního stresu, možným poruchám spánku a negativnímu vlivu na celkovou spokojenost. Kritické vyhocení dlouhodobého nezvládnání vysoké pracovní zátěže může být následováno nemocí (Mark, Smith 2012). V souvislosti s úrovní pracovní kontroly je nutné zohlednit vedle vnější kontroly též aspekt vnitřní sebekontroly a s ní spjatou samostatnost při výkonu pracovních úkonů, která představuje významný element efektivního zvládnání náročných pracovních postupů. Absence podpory na jedné straně může vést k tlaku na vyšší samostatnost, nesmí ale přejít do pocitů osamocení při řešení pracovních úkolů na straně druhé. Podpora znamená potvrzení, že jdeme správným směrem a **jsme schopni efektivně postupovat při řešení úkolů i v budoucnu**. Z výzkumu chování je dostatečně známo, že velká část jedinců, jimž se nedostalo a nedostává náležité podpory, nejsou ochotni podporovat jiné (Antonucci 1990).

Pracovní nespokojenost bývá ve většině modelů považována za nesoulad subjektivních a objektivních činitelů, což se do značné míry překrývá s konceptem Person – Environment Fit (shoda člověka s prostředím, či přesněji situací), o kterém však budeme hovořit dále. Na pracovní nespokojenost je možno pohlížet i jako na **neúspěšnou pracovní adaptaci**, neboť

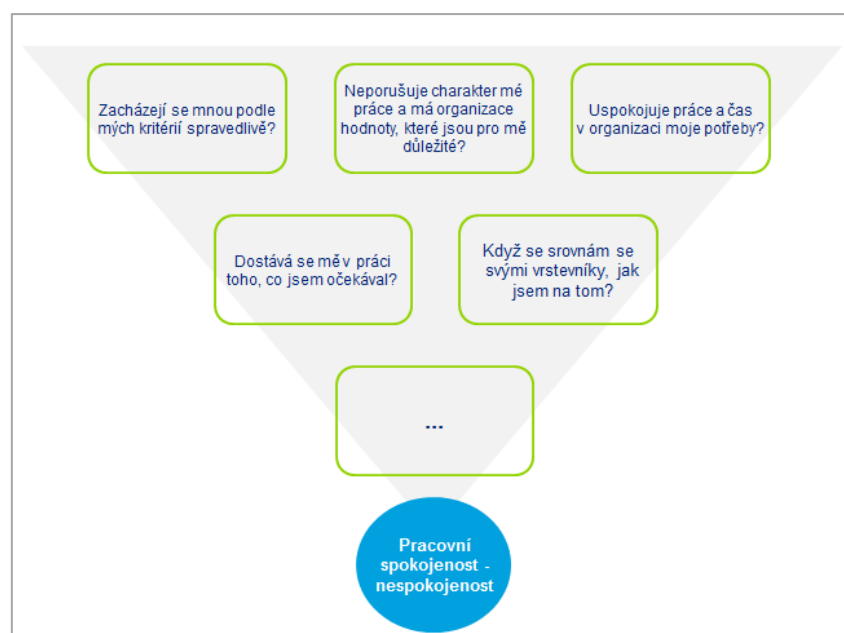
spokojenost hraje klíčovou roli při uplatnění vnitřního pohledu. Účinnost pracovní adaptace je vyjádřena projekcí okolností do subjektivního prožívání (Paulík 2001). Pracovní adaptace bývá spojována s optimální hladinou stimulace.

3.2.2 Kategorizace klasických teorií

Kreitner a Kinicki (Kreitner, Kinicki 2011) na základě rozsáhlé analýzy vymezili nejčastěji se vyskytující skupiny přístupů a nabízí dobře ucelenou kategorizaci klasických teorií pracovní spokojenosti:

1. **Modely zahrnující hledisko spravedlnosti** – spokojenost je funkcí spravedlivého zacházení s jedincem. Hodnocení probíhá skrze vnímání jedince a má silně subjektivní charakter.
2. **Modely zahrnující hledisko hodnot** – spokojenost je výstupem realizace hodnot jedince. Naplněné hodnoty pak určují pracovní spokojenost.
3. **Modely založené na potřebách** – spokojenost je dána možností jedince uspokojovat vlastní potřeby. Rozsah uspokojení potřeb pak určuje intenzitu prožitku.
4. **Modely postavené na diskrepanci** – spokojenost je dána naplněním očekávání, přesněji rozdílem mezi tím, co dostávám a co očekávám.
5. **Modely těžící z kombinace přístupů** – modely, které kombinují více hledisek, jako je aspekt spravedlnosti s rozšířením o další hodnoty, teorii sociálního srovnávání atd.

Příklad modelu těžícího z kombinace přístupů. Vizualizace autora dle Kreitner, Kinicki 2011.



Přesto, že se jedná o starší modely pohledu na problematiku, což je patrné i z pohledu citací, v praxi jsou dobře usazeny a značná část moderních trendů řízení lidí a výkonu z nich neustále vychází a potvrzuje je. Například přiměřena úroveň pracovních požadavků se **promítá do standardního a cyklického nastavování cílů**, které jsou v organizacích nastavovány jednou až dvakrát ročně tak, aby byly splnitelné a zároveň posouvali latku výkonu vždy o něco výše. Přiměřená úroveň pracovní kontroly se promítá do **koučovacích principů** a dalších technik vedení lidí, kdy **revize cílů, monitoring jejich plnění včetně zpětné vazby a podpora při jejich naplňování** představuje dobrou praxi mnoha organizací. Úkoly jsou dnes navíc tak komplexní skoro na všech úrovních práce a rozpětí řízení manažerů se zvyšuje (v rámci organizační výstavby se považuje za dobrou praxi dosahovat rozpětí řízení na jednoho manažera okolo 8 členů týmu), že kontrolovat každý detail je nepředstavitelné.

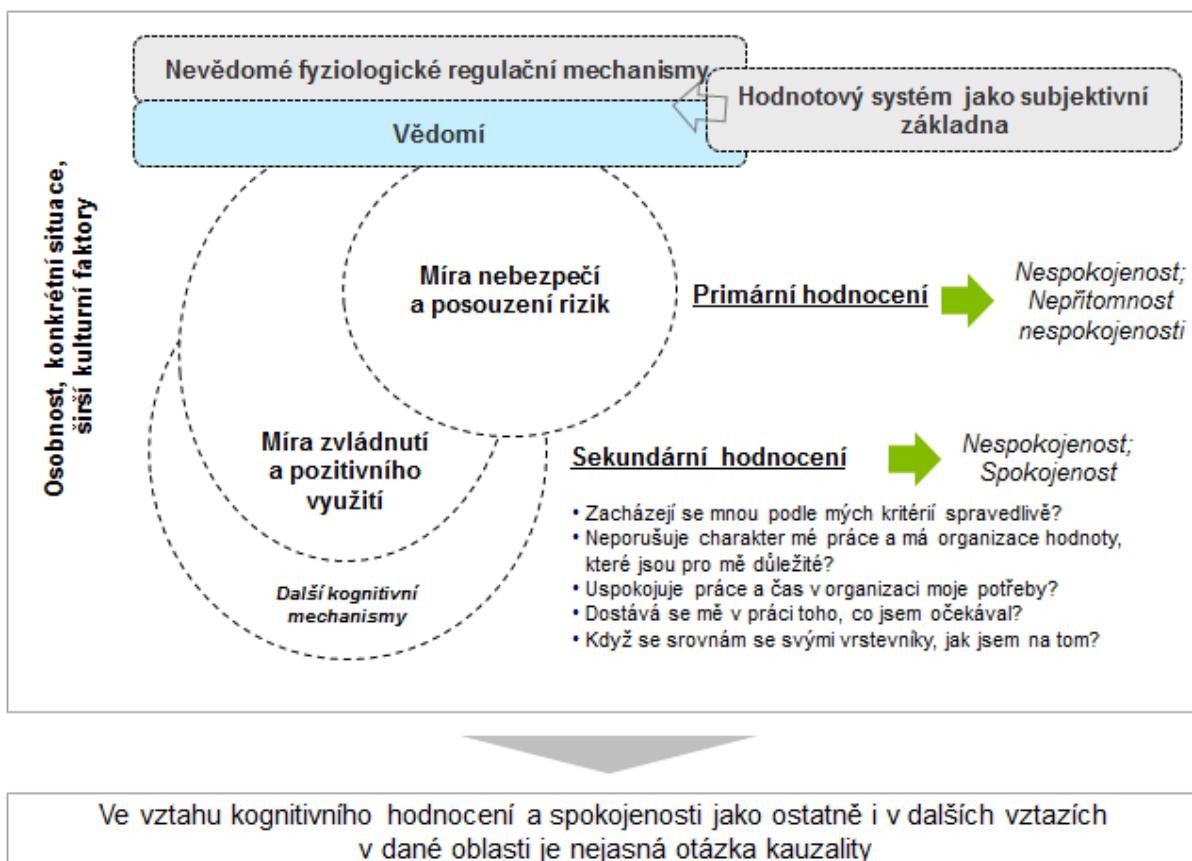
3.3 Důraz na kognitivní přístup ve studiu pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Kognitivní přístup zakořenil ve výzkumu pracovní spokojenosti skrze koncept „**podmíněného usuzování**“ (James, Mazerolle 2002). Vychází z hypotézy, že lidé se chovají ve shodě s tím, jak interpretují události, které se jim stávají. James a Mazerolle vytvořili určitou **mapu položek**, jež má zachytit inklinaci jednotlivých osob k různým druhům interpretace a tím inklinování ke spokojenosti či nespokojenosti. Na základě inklinací tedy lze předpovídat lidské chování a prožívání. Ty se nazývají „**formujícími sklony**“ či „**nevědomými schématy**“. Takovéto konstrukty napomáhají lidem interpretovat anebo racionalizovat události.

Důležitý podíl kognitivního hodnocení podmínek, ve kterých se pracovník nachází, na jeho prožívání, je mnoho let zdůrazňováno a dlouhodobě představuje součást všech teorií spokojenosti. Subjektivní hodnocení a prožívání sice vyplývá z objektivních pracovních podmínek a charakteristik práce, ale není jimi postižitelné, neboť se jedná o psychický jev, o součást osobnosti (Paulík 2001). Všechny hlavní teorie pracovní spokojenosti vycházejí z kognitivního přístupu (Herzbergova dvoufaktorová teorie, Teorie spravedlnosti atd.) a jedná se v podstatě o kognitivní modely motivace, které pracují s tím, jak si jedinec vysvětluje příčiny svého úspěchu a neúspěchu v návaznosti na vědeckou práci Fritze Heidera a Herolda Kelleyho (atribuční teorie).

Model Johnsona a Holdawaye (Johnson, Holdaway 1994) popisuje, jak se organizační charakteristiky a charakter profese na jedné straně, potřeby a hodnoty na straně druhé, promítají do kognitivních procesů, ze kterých vychází dílčí a celková pracovní spokojenost. Je zde respektován vztah, kdy dílčí pracovní spokojenost určuje celkovou spokojenost. Další autoři obohatili tuto teorii o proměnou vlastní účinnost, celkové sebepojetí, zvažování rizika a zvládání (například Mark, Smith 2012). V práci se snažíme respektovat význam kognitivní sféry, především tak jak je definován postulátem interakcionismu, ve smyslu subjektivity psychologických významů pro různé osoby.

Kognitivního hodnocení zdůrazňující míru rizika, zvládání a pozitivního využívání. Vizualizace autora této práce.



Vedle klasických, obecně přijímaných a v praxi dobře usazených modelů pracovní spokojenosti, které jsme uvedli výše, existuje celá řada modelů, řekněme alternativních. Některé z nich v toku času zapadly, jiné jsou stále předmětem vývoje. Těchto modelů se dotkneme v kapitole věnované historii výzkumu charakteristik osobnosti ve vztahu k pracovní spokojenosti.

4. Osobnost, prožívání a pracovní chování

Složitě vztahy mezi osobností, prožíváním a pracovním chováním, a mezi povahou práce a prožíváním budou i nadále předmětem studií. Osobnost nesouvisí pouze s pracovním výkonem, ale také určuje **subjektivní nebo emoční výsledky jakou je pracovní spokojenost**. V posledních letech lze sledovat narůstající počet studií, které výrazným způsobem reflektují souvislost **mezi vlastnostmi osobnosti na jedné straně** a: 1) pracovním výkonem, 2) **pracovní spokojeností** 3) strukturou, strategií a kulturou organizace (Schneider, 2007). Všechny tři zmíněná témata reflektují skutečné potřeby organizací a lze jednoznačně potvrdit, že nárůst jejich studií odráží aktuální snahu vypořádat se s těmito otázkami v měnícím se a stále náročnějším prostředí. Dosažené závěry však nejsou vždy jednoznačné a využitelné. V naší práci si klademe za cíl **postihnout současnou úroveň teoretických a praktických poznatků ohledně psychologických charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti a skrze praktický výzkum a aplikační část obohatit tuto oblast o nové vstupy**.

Zaměříme se na minulé trendy a přístupy, na jejich vývoj a postupné vyústění, se záměrem poučit se z předchozích výzkumů. **Reflexe vývoje** rozličných teoretických a praktických trendů, snažících se popsat komplexní vztah osobnost – pracovní prostředí – prožívání – chování, nám pomůže z metodologického pohledu zachytit směr dalšího uvažování. Primárním cílem samozřejmě není nová teorie relace osobnosti a pracovního prostředí, nýbrž **adekvátnější a komplexnější uchopení tématu skrze znalost vývoje**. Čas (spíše než určitý konstrukt či teorie) hraje důležitou (někdy dokonce rozhodující) roli jako pozadí, a rozdílné přístupy představují figury, které se z tohoto pozadí vynořují. Vycházíme z předpokladu, že **pokud je daná figura dostatečně silná, přínosná, ale v určité chvíli zapadne, opět se během času vynoří, aby byla prozkoumána a využita ku prospěchu** dalšího výzkumu. Naopak, pokud daný přístup nemá co nového přinést a je slepou větví v evoluci výzkumu, krátce se objeví a opět zapadne. Zároveň pro snadnější orientaci v tématu budeme respektovat linii situačního a dispozičního přístupu, byť předem demonstrujeme, že tento původní, silový a uzavřený pohled považujeme překonaný interakčním přístupem. Jak situační tak dispoziční proud se však stal postupem času (více méně) interakčním, původní rozlišení však zůstalo jako demonstrace, která složka je pro dané autory klíčová, převládající či alespoň podstatná.

4.1 Nastínění situačního a dispozičního paradigma

Ve výzkumu dané problematiky existují dvě silná paradigma, jejichž původní význam byl postupně překlenut s větším či menším úspěchem interakčním přístupem. Dnes se spíše používají jako dvě strany jedné (interakční) mince, ale při klasifikaci předmětu výzkumu a sledování jeho linie jsou velmi užitečná. Interakční stanovisko je v současné době ve výzkumu a na akademické půdě všeobecně přijímáno, ale **váha, která je kladena na dispoziční a situační stránky u pracovní spokojenosti se v debatě mezi zastánci obou táborů značně liší.**

Zastánci dispozičních přístupů trvají na skutečnosti, že postoje k práci, celkové prožívání a chování jsou výrazným způsobem determinovány prostřednictvím charakteristik osobností či mají alespoň nepřímý vztah k těmto charakteristikám (tématu se věnují autoři jako George; Judge a Locke; Staw a Ross; Watson a Slack; Staw a Coheh-Charash, Weiss a Adler atd.) Na druhé straně, zastánci vlivu situačních faktorů tvrdí, že povaha práce, situace v organizacích a ekonomické podmínky ve světě práce ovlivňují lidi mnohonásobně více, než rozdíly mezi jednotlivci. Stoupenci situační teorie jsou přesvědčeni o míře této podmíněnosti do takové míry, že mají tendenci považovat dispoziční výzkum za slepou uličku. Situační faktory jsou pro ně natolik silné, že vedle nich dispoziční v tématu pracovní spokojenosti prostě nehrají žádnou roli (tématu se věnují autoři jako Guion a Gottier; Mischel; Salancik a Pfeffer; Davis-Blake a Pfeffer atd.).

Situační a dispoziční pohled na pracovní spokojenost. Vizualizace autora této práce.



4.1.1 Situační paradigma

V situačním rámci – který v současnosti v běžné praxi dominuje – se předpokládá, že pracovní spokojenost/nespokojenost vyplývá z povahy práce a pracovních podmínek. Jinými slovy, **tento praktický přístup představuje vlivy situačních sil jako dominantní při formování postojů a prožívání pracovníka k vykonávané práci** obecně, včetně pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Zvážíme-li obsah toho, co je nejobecněji používaným měřítkem pracovní spokojenosti ve výzkumu, je situační orientace na první pohled zřejmá. **Deskriptivní index práce a faktorů s ní spojených** poměřuje spokojenost s prací, platem, povýšením, spolupracovníky, vedením, popř. nějakou další kategorií dle záměru výzkumu a teorie, ze které autoři vychází. Výstupem takového měření je pak změna na úrovni pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Na druhou stranu si všichni dobře uvědomujeme, že lidé mohou do pracovního prostředí vnášet pozitivní nebo negativní dispozice, zpracovávat informace o práci způsobem, který se shoduje s touto dispozicí. A v důsledku této „realizace dispozic“ zaměstnanec zažívat menší či větší spokojenost / nespokojenost, která se následně promítá dále do pracovního chování. Pro hlavní situační proud to jsou však nevýznamné proměnné, popřípadě se s nimi vypořádávají jinou cestu.

Situační proměnné představují množinu relativně dobře ovlivnitelných prvků skrze personální politiku organizace, proto jsou předmětem řady iniciativ v organizacích. Mezi hlavní oblasti, která ověřil výzkum, a jsou dlouhodobě podporována v organizacích s cílem ovlivnit pracovní spokojenost, patří charakter činnosti a pozice, nadřazení, vztahy, peníze a prostředí.

Hlavní situační proměnné, která ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, tak jak jej předkládá odborná literatura. Shrnutí autora.



Dlouholeté a rozsáhle výzkumy pracovní spokojenosti z pohledu relevantních situačních charakteristik v relaci k pracovní spokojenosti sumarizoval v často citované a encyklopedicky laděné práci P. Warr v roce 1999 v jeho článku Well-Being and the Workplace (Warr 1999). Jedná se o charakteristiky, které mají prokazatelně přímý vliv na pracovní spokojenost, a dá se říct, že nejsou dále rozporovány a slouží jako jakýsi odrazový můstek pro všechny další výzkumy:

- a) příležitost **sebekontroly** (samostatnost; sebesměřování; vliv na to, kam věci směřují);
- b) příležitost **využít své dovednosti** v průběhu výkonu daných pracovních procesů;
- c) **participace** na stanovení cílů, které reprezentují pracovní požadavky či normativními požadavky;
- d) **různorodost** úkolů a možnost uplatnit různorodé schopnosti;
- e) **transparentnost** prostředí, s čímž souvisí např. jak zpětná vazba na úkol, tak otevřená komunikace;

f) **peníze** (spíše bychom měli hovořit o finančním ohodnocení, jež stanovuje výši platu; implicitně se jedná o ohodnocení naší práce v širším smyslu slova, přičemž je zde významově obsažen motivační rozměr nikoliv pouze s ohledem na minulost a přítomný stav, nýbrž i s ohledem na efektivní výkon v budoucnu);

g) fyzická **ochrana** (bezpečnost při výkonu pracovních postupů, dobré podmínky pracovního prostředí úzce souvisejí s dobrými pracovními výsledky – notoricky známe výzkumy zaměřené na světlo, hluk, flexi kanceláře);

h) **podporující (motivující) vedení** (zde vystupuje do popředí charakter vedení, které by mělo sledovat nejenom zájmy organizace a efektivní plnění plánů s ohledem na výsledky, ale též brát v úvahu širší rozměry pracovního chování jako etiku, diverzitu, společenskou odpovědnost atp.);

ch) příležitost pro **mezilidské vztahy** (kvantita a kvalita interakcí, sociální podpora);

i) společenské **ocenění** pracovní pozice (prestiž v rámci daného zaměstnání i ocenění veřejné, jež je vně dané pracovní organizace);

j) **smysluplnost** práce, která úzce souvisí se sebe-realizačními cíli jedince (propojení cílů na širší vizi – vyděláváme peníze versus měníme svět k lepšímu).

Pracovní prostředí výrazně reflektuje dobu a změny s ní související. V některých organizacích si zaměstnanci velmi rychle osvojují změny v rámci pracovních úkonů a přijímají definovaný směr jako bernou minci. V jiných podnicích jsou zaměstnanci naopak velmi podezřívaví téměř ke všemu, co management předkládá. Situační proud se nezabýval pouze prostředím v užším slova smyslu, ale sledoval dlouhodobě i vztahy a jejich posun v průběhu (organizačních) změn. **Důvěra se ukázala jako silným moderátorem** vztahu mezi politikou organizace, chováním a spokojeností (Matzler, Renzl 2007). Pokud je přítomna důvěra, osoba vnímá změnu pracovní situace jako snahu o zlepšení dané situace; zatímco nedůvěřující jedinec vnímá změnu jako nekompetentnost managementu či jako snahu o přidělení většího množství práce za méně peněz. Důvěrou jako moderátorem pracovní spokojenosti se zabývali ve své studii například Matzler a Renzl (Matzler, Renzl 2007), kteří vztah mezi pracovní spokojeností, důvěrou v management a pracovní loajalitou potvrdili, stejně jako další autoři, například Helliwell a Huang (Helliwell, Huang 2011).

Komplexitu tématu však můžeme demonstrovat na dalším pohledu - změny, snažící o zlepšení pracovní situace, mohou zvýšit spokojenost u skupiny spokojených jedinců, zatímco mají malý či dokonce negativní dopad na skupinu zahrnující nespokojené jedince, kteří mohou intervenci vnímat jako zásah do jejich kompetencí či jako snahu o manipulaci v závislosti na charakteru změny.

4.1.2 Dispoziční paradigma

Vedle psychických procesů tvoří druhou kategorii jevů psychické dispozice. V obecné psychologii znamená pojem dispozice **vnitřní vybavení, sklon či přesněji determinantu psychických reakcí**, která spoluurčuje jejich projevy (Nakonečný, 2002).

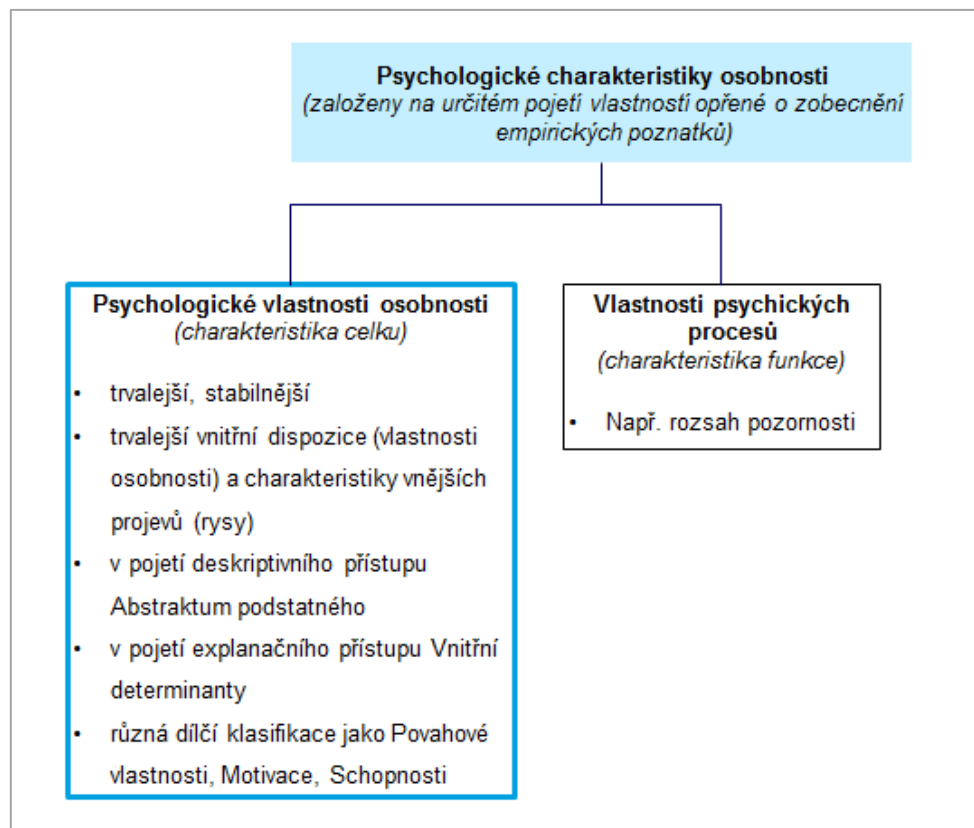
V užším slova smyslu pod kategorií dispozičních přístupů v psychologii osobnosti řadíme koncepce orientované na proces utváření osobnosti jako unikátního, jedinečného celku, na studium osobnosti jako svérázného a neopakovatelného komplexu (Mikšík 1999). Základní dimenze osobnosti pak mají obecnou platnost, jedinci mají trvalé predispozice odpovídat konzistentním způsobem a jednotlivé dimenze osobnosti jsou hierarchicky upořádány. Typickým příkladem je personologické pojetí W. Sterna, dispoziční teorie osobnosti G. W. Allporta, rysová teorie R.B. Cattella, teorie typů a rysů H. J. Eysencka či lexikální přístupy k rysům. Dispozičnímu přístupu se z hlediska jeho vymezení z pohledu obecné psychologie podrobněji ve své práci věnují například Smith (Smith 2013) či Kalogirou (Kalogirou 2013).

Psychologické dispozice, jejichž organizovaný a jednotný funkční celek tvoří osobnost, jsou ve skutečnosti vztahové pojmy, které vyjadřují vnější vztahy osobnosti, její projevy v situacích a současně vnitřní činitele determinující tyto projevy (Nakonečný 2002). Vytvářejí strukturu, jejíž prvky tvoří psychické vlastnosti osobnosti. **Psychické vlastnosti osobnosti tedy definujeme jako charakteristiku celku**, na rozdíl od charakteristiky funkce u vlastností psychických procesů. Jsou **trvalejší a stabilnější povahy**, někdy bývají také děleny na trvalejší vnitřní dispozice ve smyslu vlastností a charakteristiky vnějších projevů ve smyslu rysů. Jejich klasifikace se značně prolíná, různí autoři však k ní přistupují různě. Rubištejn je pojímá jednoduchým prizmatem „Co člověk chce“ čili charakter a „Co člověk může“ čili schopnosti. J.P. Guilford je klasifikuje na potřeby, schopnosti, temperament, postoje a zájmy. Eysenck

volí hledisko Charakteru (konativní chování, vůle), Temperamentu (afektivní chování, emoce) a Intelaktu (kognitivní chování, inteligence).

Psychologické vlastnosti osobnosti jako součást psychologické charakteristiky osobnosti

Vizualizace autora této práce.



Mikšík (Mikšík 2001) shrnuje, že lze postihnout tři přístupy k řešení vztahu mezi situačními proměnnými a individualitou osobnosti:

1. **Zaměření na determinanty individuality** (vliv dědičnosti, osobnostních předpokladů, procesu zrání, interpersonálních styků, konkrétní životní zkušenosti) s úsilím odhalit roli té které proměnné jako příčiny rozdílu v každodenním chování a prožívání. Základním nástrojem jsou experimentální či jiné postupy umožňující kauzální analýzu.
2. **Studium samotných individuálních rozdílů** mezi subjekty, tedy nikoliv toho, čím jsou determinovány, ale stability jejich projevů a povahy změn.
3. Studium způsobu, **jak dispoziční proměnné spolupůsobí se situačními** proměnnými.

Dispoziční paradigma ve studiu pracovní spokojenosti zahrnuje především zaměření na determinanty individuality a studium samotných individuálních rozdílů ve vztahu k pracovní

spokojenosti, sekundárně také, jak tyto dispoziční proměnné interagují se situačními proměnnými. S tímto širším přístupem se ztotožňujeme v naší práci, kdykoliv hovoříme o dispozičních proměnných a dispozičním přístupu.

Dispoziční přístupy jsou podloženy výsledky studií, které potvrzují, že **pracovní spokojenost je v průběhu času a v rámci změn práce u velké části jedinců mírně stabilní** (Dormann, Zapf 2001). Tato relativní stabilita je konstantní navzdory zavedením jiného obchodního modelu, přeřazením, fúzí, akvizicím či změny práce jako takové. Přímější indicie o dispozičních vlivech na pracovní spokojenost pramení ze studií, které informují o značných korelacích mezi pracovní spokojeností a určitými vlastnostmi jednotlivců (Staw, Ross 1985; Staw, Bell, Clausen 1986; Staw, Wright 1999; Staw, Cohen-Charash 2005). Přehledové studie a meta-analýzy dokazují, že obecné dispozice prožívat větší potěšení a spokojenost versus strádání a nelibost jsou spjaty s pracovní spokojeností (Bruk-Lee a kol. 2009; Judge, Heller, Mount, 2002; Harter, Schmidt, Killham, Asplund 2006). Tyto dispozice jsou podrobně zkoumány v rámci kategorie, která se často nazývá emoční dispozice a jednotliví výzkumníci hovoří o tzv. pozitivní a negativní afektivitě (například Staw, Bell, Clausen 1986; Levin, Stokes 1989; Strumpfe, Danana, Gouws, Viviers 1998; Connolly, Viswesvaran 2000; Holtom, Burton, Crossley 2012; Bouckenooghe, Raja, Butt 2013).

Pozitivní korelace (Judge, Bono 2001) se ukazuje u klíčových komponent **sebehodnocení** (self-evaluation), které představuje základ pro budování **sebeúcty** (self-esteem). V meta-analýze od Judgeho a kolegů (Judge, Heller, Mount 2002) se **neuroticismus, extroverze a svědomitost** projevíly jako jedinečné prediktory pracovní spokojenosti. Také očekávání, že se člověk může spolehnout na vlastní schopnosti, jež souvisejí s výkonem jeho práce obecně či s efektivním zvládnutím specifických pracovních úkolů, pozitivně korelují s pracovní spokojeností. Toto je však jen nástin dispozičního přístupu, toho, jak může vypadat a co skutečně představuje, jeho široký obzor, konkrétní výsledky studií, recenzí a metaanalýz si ukážeme dále v této práci.

Je třeba konstatovat, že situační a dispoziční metodologické přístupy k pracovní spokojenosti se vzájemně nevyklučují a existuje několik způsobů, jak spolu mohou souviset, koexistovat a navzájem se obohacovat o podnětné prvky a zjištění. Zprvé, situační a dispoziční faktory

ovlivňující pracovní spokojenost se mohou **sčítat a působit vzájemně**. Tímto způsobem dochází k výraznému komplementárnímu doplňování mozaiky pracovní spokojenosti. Za druhé, korelace mezi povahou práce a pracovní spokojeností mohou být neopodstatněné v důsledku interagujících dalších (dispozičních) determinantů. Dispozice mohou značnou měrou ovlivnit, **kteřou práci nebo zaměstnání si lidé hledají**, nebo na jakou jsou naopak vybírání, zda aktivně mění své pracovní prostředí, jak vnímají povahu práce atd. Dispozice mohou též u některých jednotlivců vyvolat určitou **tendenci dosáhnout spokojenosti nezávisle na povaze práce**. Výsledkem mohou být náhodné korelace mezi povahou práce a pracovní spokojeností. Za třetí, vlivy dispozičních faktorů na pracovní spokojenost mohou být **zprostředkovány pomocí povahy práce**. Pomocí dříve zmíněného procesu mohou dispoziční faktory ovlivnit povahu práce a samotnou práci, která zpětně může ovlivnit pracovní spokojenost. Další příklad je, že druhá a třetí možnost platí, ale stále zde mohou existovat další jedinečné vlivy. Možnosti jak integrovat situační a dispoziční přístupy směřují k zevrubnějšímu zkoumání konceptů vhodností osoby s prostředím, resp. osoby a práce.

4.2 Spokojenost a chování

V posledních několika desetiletích se výzkum pracovní spokojenosti zaměřil především na dva cíle:

- 1) objevení příčin spokojenosti a
- 2) hledání důsledků spokojenosti a nespokojenosti ve vztahu ke specifickým typům chování jakými jsou **produktivita, výkon, zmetkovost, fluktuace, konstruktivní pracovní chování, ochota pomoci druhým, loajalita, angažovanost, zákaznická orientace, rizikové chování** atp.

Podstatný posun šlo sledovat v porozumění příčinám pracovní spokojenosti, jak si v dalších částech práce ukážeme, ale pokrok v pochopení jejích účinků je mnohem pomalejší, než by se dalo očekávat navzdory ohromnému množství studií a laického pohledu. Korelace mezi pracovní spokojeností a specifickými kritérii chování jsou dlouhodobě velmi neurčité. Např. významné meta-analytické přehledy docházejí ke stejnému závěru, že korelace na první

pohled elementárních souvislostí jako je spokojenost a výkon se v průměru pohybují kolem 0.30 (Judge, Bono, Thoresen, Patton 2001).

Práce autorů Fischerová, Locke a Henne (Fischer, Locke, Henne 1992) se soustředila na behaviorální manifestace pracovní spokojenosti / nespokojenosti a na základě vlastního výzkumu i studia odborné literatury rozlišují dvě skupiny chování:

A) **pozitivní chování, které může plynout z pracovní spokojenosti a**

B) **negativní chování, jež může plynout z nespokojenosti.**

4.2.1 Pozitivní/konstruktivní chování

Pozitivní chování bylo rozličně nazýváno jako **pro-sociální, altruistické, konstruktivní či občanské**. Obecně je lze hodnotit jako chování nápomocné druhým a organizaci k dosažení stanovených cílů. Rádi bychom zdůraznili důležitost takového chování za účelem bezproblémového a efektivního fungování organizace. Četné studie potvrdily, že **pracovní spokojenost je význačný prediktor chování pozitivní povahy** (například Bakker, Schaufeli 2008). Pozitivní chování může rovněž obsahovat snahu jít za hranici nutného, posouvat úkoly o kousek dál, dělat víc než se podle pravidel musí, atp. Chování pozitivní povahy může představovat dobrý předpoklad pro týmový výkon. Je zajímavé, že většina výzkumů se zabývá přímým vztahem jedinec – spokojenost – výkon ale jen malá část z nich využívá optiku **jedinec – spokojenost – týmový výkon** (například De Dreu, Carsten, Weingart 2003).

Proud výzkumu zabývající se spokojeností a chováním významně přispívá k reputaci psychologie práce a organizace a jako **významný prediktor v organizačním výzkumu poutá pozornost k široké rozmanitosti pozitivních a negativních důsledků pro organizaci**. Tento pohled zároveň obhájí percepci „folkové“ psychologie, že spokojení zaměstnanci jsou pro organizaci v mnoha ohledech užitečnější, nežli pracovníci nespokojení. Celkově, jak si později ještě ukážeme, „folková“ psychologie dává organizačnímu výzkumu spokojenosti několikrát nelítostnou ránu.

Pokrok v zodpovězení otázky „Co má pracovní spokojenost a nespokojenost za následek?“ spočívá především v množství nashromážděných měření, postupnému zpřesňování a tzv. klastrování. Odpověď však z pohledu praktické aplikace nevyhlíží příliš uspokojivě a není ani významně nápomocná organizacím, které chtějí být více zaměřeny na predikování a ovlivňování specifického chování, jakými jsou např. odchod z práce či lepší způsob péče o zákazníka.

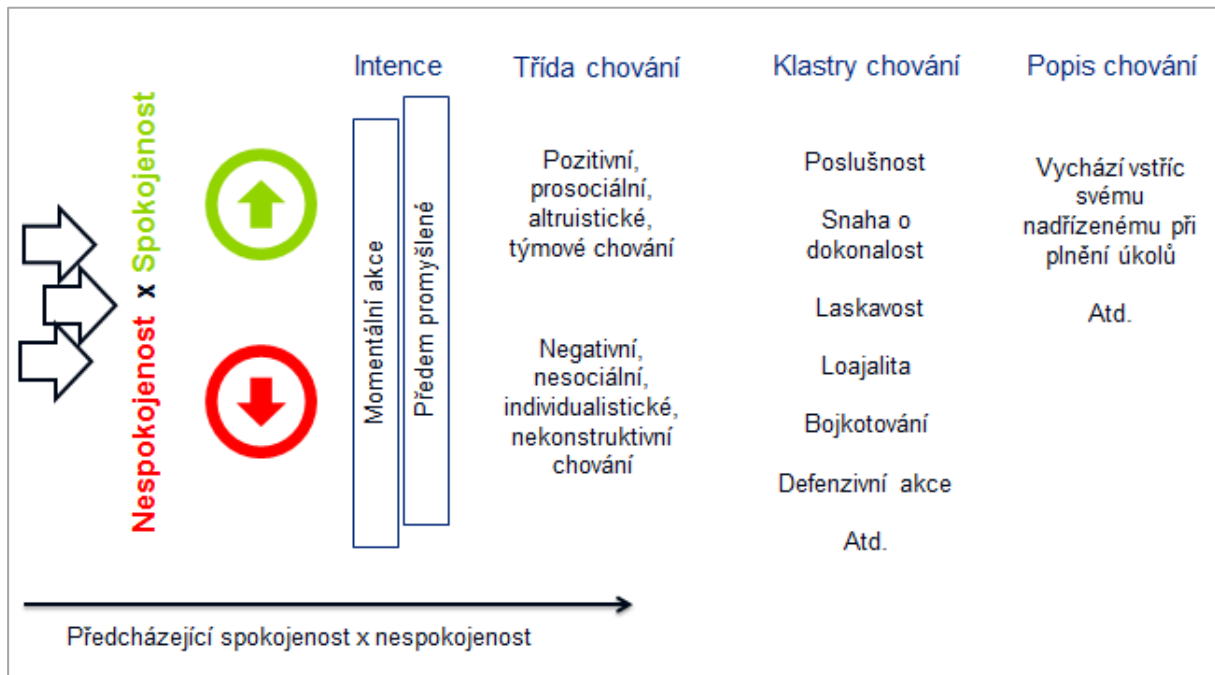
Víme, že mnoho behaviorálních reakcí může být vnímáno jako odpověď na pracovní spokojenost a nespokojenost (Štikar a kol. 2003 et al). Nejde pouze o výkon, fluktuaci a absentérství jak je tomu v častých studiích. Protože empirický přístup nepřinesl rychle očekávané výsledky, mnozí autoři se pokusili **logicky seskupit velké soubory chování do určitých dimenzí v reakci na spokojenost a nespokojenost** (Fischer, Locke, Henne 1992). Vytvořili tak klastry chování (například poslušnost, dodržování pravidel, konformita, snaha o dokonalost, laskavost, přátelský přístup k zákazníkům, loajalita, angažovanost atp., viz dále), do nichž může být spolehlivě rozčleněno detailní chování. S ohledem na takto trochu mechanicky pojaté výsledky však nelze jednoznačně tvrdit, že tyto dimenze představují adekvátní komplexnost behaviorálního repertoáru, tzn., že zachycují veškeré možné chování plynoucí z pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Jednoduše komplexita je příliš vysoká a člověk příliš složitý. Na druhou stranu, mnoho výzkumů nemá za cíl popsat veškeré možné chování, ale pragmaticky jen to, které z největší pravděpodobnosti nastane jako reakce na spokojenost/nespokojenost.

Dalším přístupem, jenž by mohl být zajímavým, je řadit chování dle míry intence: **skupina chování předem promyšleného versus skupina momentálních reakcí**. Některé typy výzkumu se zaměřují na **význam rozdílu mezi novým stavem a stavem předcházejícím**. Konkrétně: počátečním bodem je pracovní situace, jež je vnímána a hodnocena na základě hodnot, potřeb, očekávání atp. Ocenění může též zahrnovat porovnání vlastní situace se situacemi jiných (White a kol. 2006). Ohodnocení vyúsťuje v pocitech spokojenosti a nespokojenosti a **předchozí rovina spokojenosti určuje, zda zaměstnanec vyvine nějakou akci**. Pokud je někdo více spokojen či více nespokojen nežli předtím, je pravděpodobné, že má tendenci si vybrat dodatečné chování odrážející nové pocity. Například jedinec, jenž je právě nespokojen, ale pro něhož je tento stav nový a necharakteristický, může být velmi

aktivní v pokusech změnit tuto situaci. Rosse a Miller (Rosse, Miller 1984) naznačili tuto ideu v jejich modelu nazvaném „**relativní pracovní nespokojenost**“, jež je definována jako povědomí, že věci by mohly být lepší nežli tomu v současné době je.

Kategorizace chování vycházející z pracovní spokojenosti a nespokojenosti.

Vizualizace autora této práce.



Paradoxně (vzhledem k enormnímu množství studií na téma pracovní spokojenosti) se historicky poměrně málo z nich zaměřilo na rozvoj klasifikace pozitivních behaviorálních reakcí. Fischerová, Locke a Henne (Fischer, Locke, Henne 1992) předkládají nejznámější škálu dimenzí chování, které lze s pracovní spokojeností spojit:

- A. **poslušnost**, dodržování pravidel, konformita
- B. snaha o **dokonalost**, dobře odvést co odvést mám
- C. kolegiální **laskavost**, přátelský přístup k zákazníkům
- D. loajalita, **angažovanost**
- E. **ctnost**.

4.2.2 Negativní/nekonstruktivní chování

Výzkum týkající se **typologií negativního chování**, jež mohou být reakcemi na nespokojenost, je také relativně málo častý. Hirschman již v 70. letech minulého století (Hirschman 1970) přichází se svým kultovním a dodnes citovaným přístupem, kdy nespokojenost související s kvalitou produktů či služeb organizace, může spadat do tří kategorií:

- A. **odchod** (k jiné značce, jinému zaměstnavateli)
- B. **hlas** (položení stížnosti ve snaze získat zpět kvalitu produktu)
- C. **loajalita** (potichu pokračovat)

Tato typologie vychází primárně z výzkumu politického a organizačního chování a při jejím transferu na spokojenost zaměstnanců se přidala třída nazvanou „zanedbávání“:

- D. **zanedbávání** (setrvávám v organizaci, ale minimalizuji čas, snahu a péči / energii, kterou jsem ochoten investovat).

To nás přivádí k dvojdimenzionálnímu modelu. Dvě dimenze tvoří základ pro čtyři kategorie chování: **aktivní / pasivní dimenze** (loajalita a zanedbání jsou více pasivní nežli odchod a či to, že se ozvu) a **konstruktivní a destruktivní dimenze** (loajalita a hlas jsou považovány za konstruktivní).

Rosse a Miller (Rosse, Miller 1984) shrnuli čtyři skupiny pravděpodobných reakcí, z nichž může být chování vybíráno dle toho, zda zaměstnanci se snaží přizpůsobit se neuspokojující pracovní situaci či ji zlepšit. Tyto čtyři reakce zahrnují:

- A. **Fyzické opuštění práce** (opožďování, absentérství, fluktuaci, příliš dlouhé přestávky, předčasné odchody z práce, atd.)
- B. **Psychologické opuštění práce** (denní snění, používání alkoholu, dlouhé rozmluvy mimo pracovní témata s kolegy, atd.);
- C. **Pokusy o nápravu** (přinášení nápadů na změnu, povzbuzování kolegů, konzultace s vedením, atd.)
- D. **Agrese** (konflikty na pracovišti, nekonstruktivní kritika, atd.).

Autoři Fischerová, Locke a Henne (Fischer, Locke, Henne 1992) provedli jedno z nejrozsáhlejších mapování potencionálních behaviorálních reakcí na pracovní nespokojenost na základě studia dostupné literatury i vlastních výzkumů. Konečný soupis založený na klastrování obsahoval okolo 36 druhů behaviorálních reakcí. Nejvyšší korelace autoři uváděli u škály defenzivního chování, kterou následuje škála expresivního chování.

Prokázané behaviorální reakce na pracovní spokojenost dle Fischer, Locke, Henne 1992

Zamezující akce	Expresivní akce
Defensivní akce	Přesvědčující akce
Pasivně-agresivní akce	Nepřátelské akce

Zamezující akce (detail)

- Beru si delší přestávky, nežli je určeno, v práci mám delší prostoje, než je potřeba.
- Vyhýbám se zodpovědnosti ve všech úkolech.
- Opouštím práci v průběhu pracovní doby za jiným než pracovním účelem.
- Během pracovní doby dělám jiné aktivity, nežli je má práce.
- Žádám o přemístění.
- Jsem na nemocenské, přestože nejsem v podstatě nemocen.
- Přicházím do práce se zpožděním.
- Odcházím z práce předčasně.

Defensivní akce (detail)

- Piji v práci.
- Používám drogy (jakou je např. marihuana) v pracovní době.
- Ignoruji mé pocity týkající se práce, veřejně to komentuji.
- Neočekávám příliš od mé práce, vtahuji do toho druhé.
- Sedím nečinně a sním v pracovní době.

Pasivně-agresivní akce (detail)

- Vědomě nedodržuji časové limity projektů.
- Nepracuji tak usilovně, jak bych mohl.
- Dělám co nejméně práce, jak je to jen možné.

- Dělán si legraci z lidí na pracovišti, narušuji práci druhých.
- Odmítám vykonat jakoukoliv extra práci.

Expresivní akce (detail)

- Vyvolávám konflikty s druhými na pracovišti.
- Stěžuji si o své práci rodině, přátelům a spolupracovníkům.
- Zdlouhavě diskutuji o každém detailu, držím diskuzi v kruhu.
- Kritizuji svého nadřízeného.

Přesvědčující akce (detail)

- Přesvědčuji jiné ve svůj prospěch, aby si stěžovali nadřízenému ohledně práce.
- Konfrontuji svého nadřízeného se svými problémy.
- Hovořím se svým nadřízeným o zlepšení pracovní situace.

Nepřátelské akce (detail)

- Odmítám dělat svou práci.
- Zkouším předvolat podnik před soud.
- Nazývám organizaci špatnými jmény v komunikaci s klienty nebo veřejností.
- Stávkuji.
- Beru si z organizace věci, jakými jsou nástroje či zboží.
- Sabotuji stroje a / nebo produkty.

Nepřátelské akce (pokračování)

- Ničím majetek organizace.
- Vědomě kazím projekty nebo úkoly.
- Vědomě odvádím špatnou práci.

Výsledky v konečném součtu ukázaly, že lidé jsou schopni myslet na vícero alternativních akcí tváří v tvář nespokojenosti. Výzkum neměl za cíl popsat všechny teoretické možnosti lidského chování, ale ty, které se reálně stávají a jsou nejčastější reakcí na pracovní nespokojenost.

Jak je zřejmé z výše uvedených položek a kategorií chování, existuje mnoho reakcí na nespokojenost. Některé z nich jsou pravděpodobně méně destruktivní vůči organizacím nežli jiné. Například hledání rady může být vnímáno z hlediska organizace jako zcela neškodné, tiché bojkotování nových pracovních postupů rozhodně neškodné není. Z výzkumů rovněž vyplývá, že se **nespokojení jedinci více angažují v negativním chování, ale omezují se na relativně méně destruktivní formu** (Fischer, Locke, Henne 1992), možná proto, aby zabránili přísným postihům.

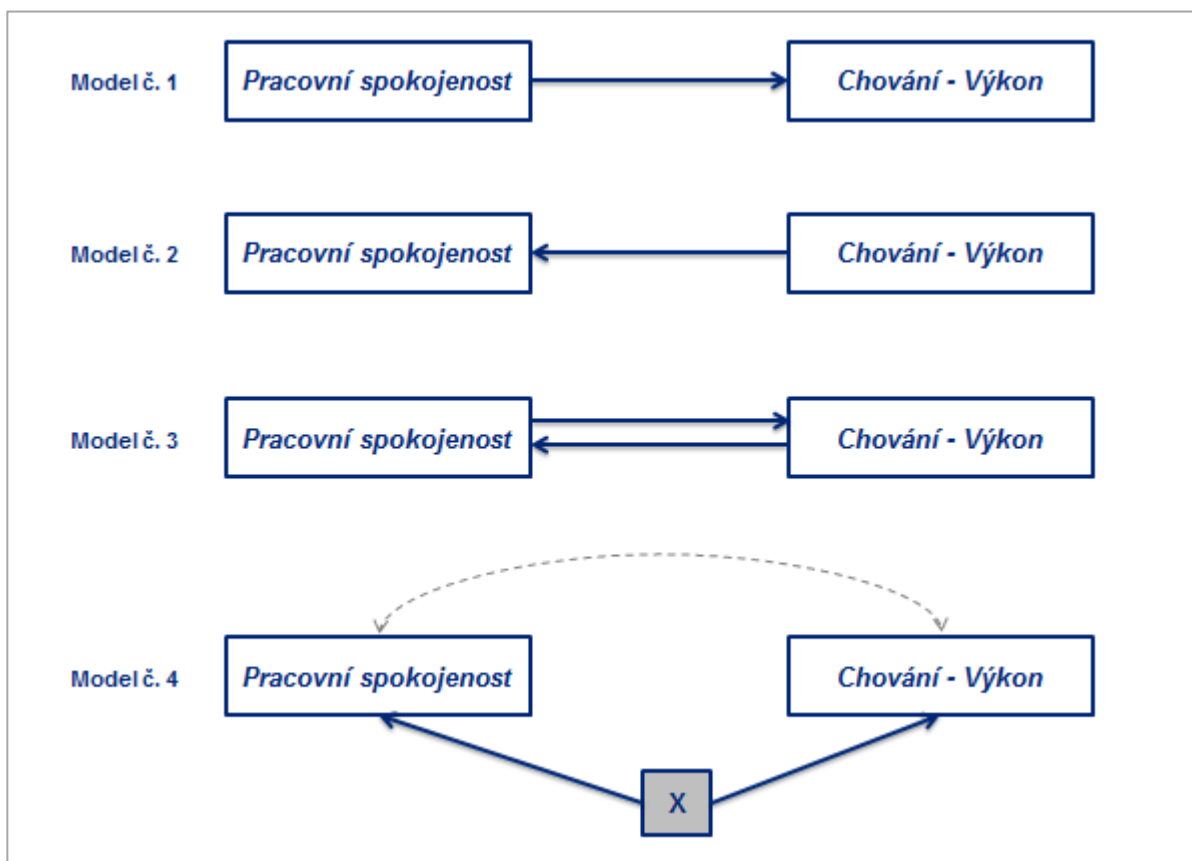
Minulá zkušenost v organizaci, chování druhých a povědomí skupinových a organizačních norem, to vše může formovat adekvátní behaviorální reakci na základě diskrepance. Velkou část formující behaviorální reakci pak představuje **osobnost** (Connolly, Viswesvaran 2000). Alternativy jsou ohodnoceny z hlediska přijatelnosti pro dané skupinové normy, možnosti je vůbec realizovat a **očekávání** pozitivních konsekvencí zmírňujících pocity nespokojenosti. Jedinci budou samozřejmě zvažovat i negativní důsledky svého chování jako poškození reputace či důvěryhodnosti v rámci organizace, potrestání ze strany organizace či vyčlenění ze strany kolegů (Fischer, Locke, Henne 1992). Nespokojený jedinec se může pak rozhodnout, zda zleniví či bude křičet na své kolegy.

S konceptem očekávání se v tématu pracovní spokojenosti hodně pracovalo. Teorie valence predikuje, že lidé si vybírají akční alternativy s ohledem na nejvyšší celkovou očekávanou užitečnost (Štikar a kol 2003). Model očekávání však nelze aplikovat u spokojenosti odděleně od dalších skutečností. Např. Bandura poukázal, že vědomí vlastní účinnosti má velmi silný dopad na volbu a akci (Bandura 1977). Vlastní účinnost zahrnuje zhodnocení všech osobních faktorů, jež mohou ovlivňovat způsob výkonu (např. sebehodnocení vlastních schopností, kreativita, adaptibilita, schopnost snášet stresové zatížení, atd.) (Janoušek 1992). Takto by mělo být užitečné měřit nejenom, jaké výsledky člověk očekává v souvislosti s danými akcemi, nýbrž též individuální sebedůvěru ve schopnosti je uskutečnit a osobnostní charakteristiky jedince.

4.2.3 Možné vztahy spokojenosti a chování

Zajímavou metastudií z pohledu vztahu Spokojenost – Chování podnikl kolektiv autorů Judge, Bono, Thoresen a Patton (Judge, Bono, Thoresen, Patton 2001), kteří si vzali za cíl „svatý grál“ psychologie práce a organizace a to **vztah pracovní spokojenosti a produktivity**, respektive výkonu. Autoři provedli metaanalýzu **312 studií** s celkovým vzorkem **55 tisíc subjektů** s prostým závěrem, že korelace mezi pracovní spokojeností a výkonem je 0.30. Na tomto případě zároveň demonstrují možnosti vztahu pracovní spokojenosti a chování. Autoři předkládají sedm modelů, které identifikovali ve zmíněných studiích.

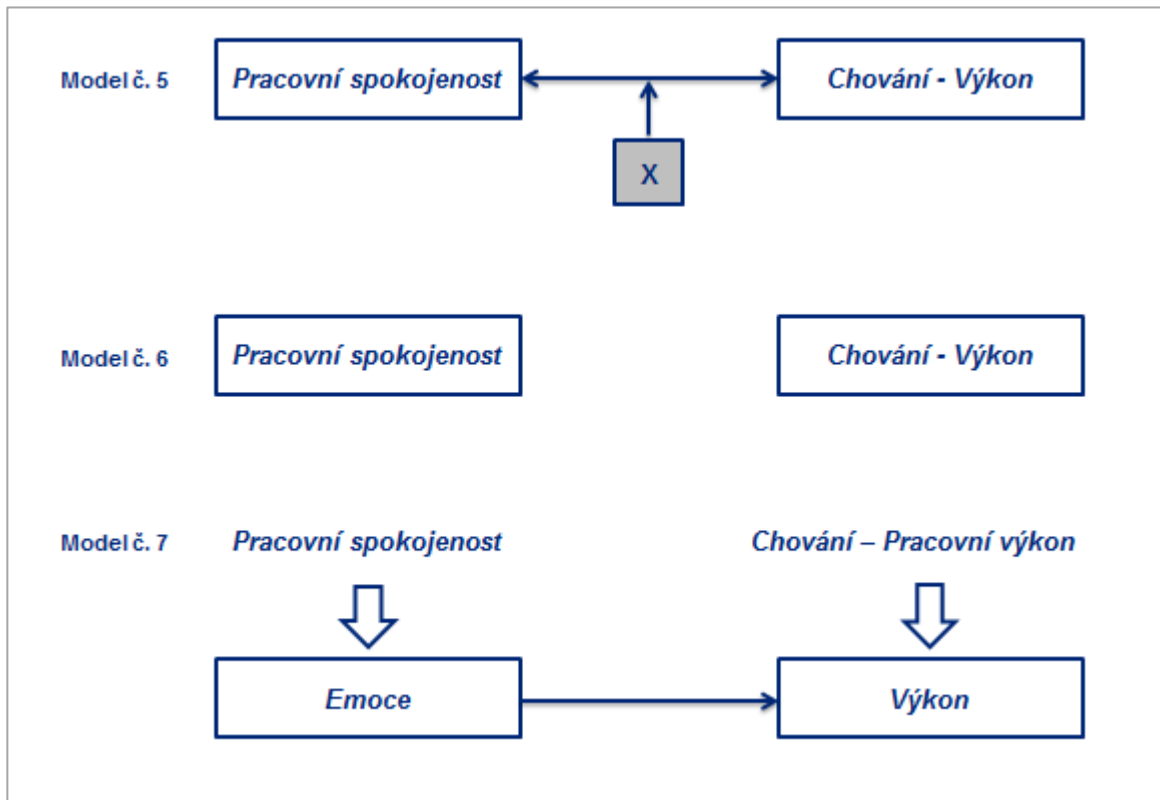
Modely vztahu pracovní spokojenosti a chování dle Judge, Bono, Thoresen, Patton (2001).



První model pracuje s hypotézou, že pracovní spokojenost je příčina vysokého pracovního výkonu, druhý model naopak říká, že vysoký pracovní výkon je příčinou pracovní spokojenosti. Třetí model popisu reciproční charakter vztahu. Čtvrtý model představuje

situaci, kdy vztah je falešný, respektive pouze se tak tváří, ve skutečnosti obě veličiny ovlivňuje jiná proměnná (X).

Modely vztahu pracovní spokojenosti a chování dle Judge, Bono, Thoresen, Patton (2001), pokračování.



Pátý model pracuje s hypotézou, že vztah je moderovaný jinou proměnou. Šestý model jednoduše představuje realitu, ve které není žádný vztah mezi spokojeností a chováním. Poslední model nabízí alternativní vysvětlení skrze různé konceptuální přístupy jako vztah emocí a výkonu. Pokládají si otázku, proč když pozitivní emoce podporují výkon, by ji neměla podporovat pracovní spokojenost?

Vztah mezi prožíváním a chováním je a bude součástí mnoha výzkumů. Každý ze sedmi možných modelů při rozmanitosti prožívání a chování představuje nepřeborný potenciál zkoumání psychologických hranic.

5. Vývoj výzkumu charakteristik osobnosti ve vztahu k pracovní spokojenosti

5.1 První polovina 20. století

Metodické východisko pro posuzování vztahu jedince (individuální dispozice, prožívání) / práce (výsledek) lze stopovat až do roku 1913, kdy **Munsterberg** popsal cíl aplikované **psychologie** jako výběr osobností, které se svými **mentálními kvalitami** především hodí pro určitý druh činnosti. V první půli dvacátého století celá oblast organizační psychologie zdůrazňovala **význam individuálních rozdílů jedinců s poukázáním na míru vlivu ve sféře pracovních postojů** (například Gordon Allport, Edward Thorndike, L.L. Thurstone, Fisher, Hanna, Roethlisberger a další). Za pozornost stojí pojednání o **osobách chronicky nespokojených s vykonávanou prací**, kdy se v určité míře jedná o lidi, jejichž nespokojenosti byly hlouběji zakořeněny ve faktorech vztahujících se k jejich **osobním příběhům**. Často se pracovalo s temperamentem a charakterem. S velmi zajímavým konceptem přicházejí May, Hartshorne a Welty (May, Hartshorne, Welty 1926 In Schneider 2007). Jedná se o holistický konstrukt, který propojuje více v dané době aktuálních témat a nazývá se **Konzistence**. Konzistentní jedinci, dle jejich zjištění, měli předvídatelné chování, byli více pracovití, přesní a spokojeni v práci oproti těm, kteří tento rys vykazovali v menší míře. Tímto příkladem lze demonstrovat odolnost určitých myšlenek z hlediska času: **konzistence či integrita osobnosti se v 90. letech 20. století ukázala jako nosný konstrukt**, s nímž vystoupila především obecná a klinická psychologie. Již ve 30. letech byla studována **symbiotická provázanost pracovní nespokojenosti s pracovní nepřizpůsobivostí** (British Industrial Fatigue and Health Research Board Reports).

Allport a Murray (Mikšík 2001) **ve 30. letech** minulého století významně přispěli do oblasti výzkumu, neboť Allportova iniciativa vyústila do známého **pěti faktorového modelu** a Murray obohatil výzkum relace osobnosti a pracovního prostředí svým **systemem „potřeb a tlaku“**, na němž bude později postavena teorie shody osobnosti a situace.

Historické zprávy British Industrial Fatigue a Health Research Boardu zmiňují vliv **individuálních proměnných především k monotónnosti práce**, což si lze vzhledem k rychlé industrializaci a poměrně opakujícím se úkolům prvních polo-automatizovaných závodů

představit jako praktický úkol k řešení. Přesto, že jednoduchý vztah mezi určitou osobnostní charakteristikou a určitým chováním nelze očekávat, lze alespoň definovat předpokládanou množinu či předpokládaný směr chování, či naopak minimalizovat rizika spojená s určitým chováním. To byla východiska, se kterými se dále pracovalo.

První polovina 40. let byla ve znamení světové války, a tak se testování vlastností osobnosti pochopitelně přesunulo (jako mnoho jiných oblastí vědeckého života) z **akademické sféry do armády**. Pro pracovní praxi byly vyvinuty techniky jako **osobní interview, pracovní simulace** a dále byly precizovány **osobnostní dotazníky**, čímž se zvyšovala jejich validita. Hodně se hovořilo o **vztahu osobnosti a pracovní efektivity** (především u důstojníků) a na toto téma byla celá řada výzkumů, které však vyvrcholily do konstatování, že tento vztah nelze jednoznačně prokázat dosavadními pracemi. Později souhrn těchto studií vzešel ve známost jako Ohio Leadership Study (shrnutí se věnuje např. Hollander 1979, déle rozpracovává Schriesheim, Cogliser, Neider 1995), což byl zároveň začátek úpadku o zkoumání osobnosti a důraz se přesunul k situačním proměnným. Ve 40. letech se rovněž začalo prosazovat tzv. **měření zájmů osobnosti, přičemž zachycení „biodat“** (tj. životní historie jedince) mělo napomoci při výzkumu dané problematiky, jako další přístup v predikci pracovního chování a prožívání (Koppes 2014).

5.2 50. a 60. léta 20. století

50. a 60. léta 20. století byla ve světě provázena velkým **přesunem výzkumu z čistě akademického prostředí do firem**. Nástroje, které byly zdokonaleny či vytvořeny v předcházejícím období se staly součástí vlny tzv. management progress studies. V roce 50. letech bylo představeno **Assessment Centrum (AC)**, jehož součástí byly osobnostní dotazníky, klinické interview, **testy zaměřené na kognitivní schopnosti a simulace pracovních činností** s cílem zachytit potenciál a **predikovat pozitivní pracovní chování**. Po výzkumu byla data konzervována na dobu osmi let. Po uplynutí této doby byli účastníci opět otestováni, přičemž byla přidána průběžná informace a proběhlo celkové hodnocení. Jako významná se ukázala primárně **potřeba dosahování (need for achievement), nezávislost a dominance** (Schneider 2007). Assessment Centrum je v současné době hojně využívaným nástrojem predikce pracovního chování.

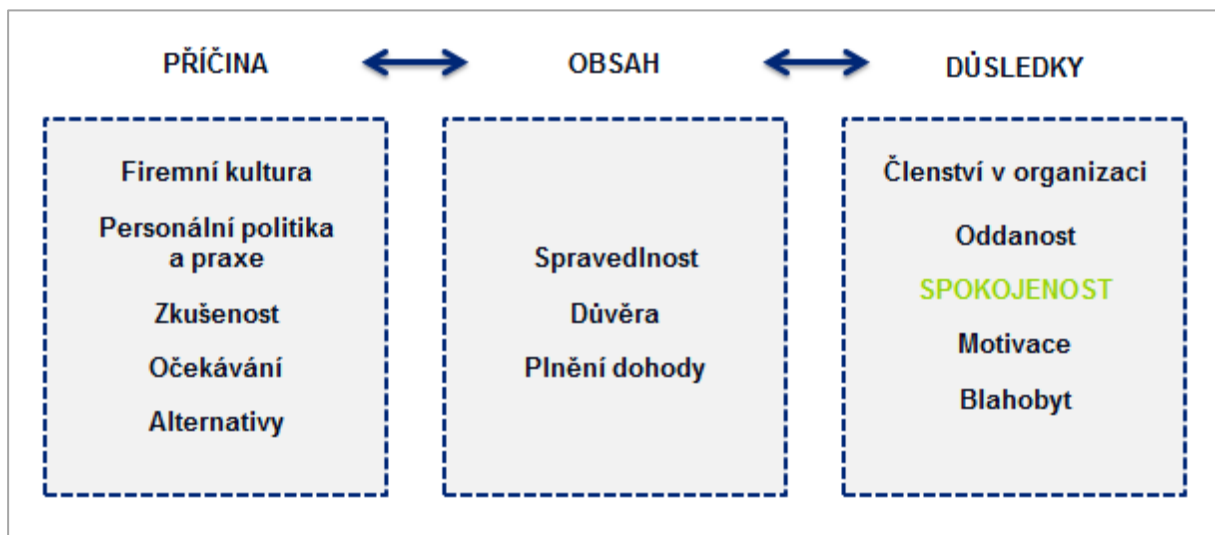
60. léta 20. století přes určitý odklon od zkoumání vlastností osobnosti k samotným situacím přinesla některé posuny. Samotný výzkum začal zohledňovat **důležitost nevědomých procesů** na lidské myšlení. Dále se v hojně míře využíval tzv. Tématicko Apercepční Test namísto standardních dotazníků a byly též brány v potaz **sociální proměnné**. Nastal určitý posun ve vnímání a užívání konceptu osobnosti ve smyslu obecného popisu s důrazem na interakci organizace a zaměstnance (na rozdíl od důrazu na individuální rozdíly). Osobnost tak v tomto období převážně představuje **sociální konstrukt recipročního charakteru** (osobnost ↔ pracovní prostředí). Tato perspektiva byla v kontrastu s původním chápáním přímého vztahu mezi osobností a pracovní spokojeností (potažmo pracovním výkonem). Mezi hlavní zastánce recipročního modelu organizace a osobnosti patřil McGregor. Podle McGregora (McGregor 1960 In Koppes 2014) model, který zastávají manažeři, ovlivňuje to, jak k zaměstnancům přistupují, a to zpětně ovlivňuje chování a prožívání zaměstnanců k organizaci, a to tím způsobem, že naplňují očekávání manažera. McGregor rozlišuje dvě základní kategorie (X a Y), ale panuje přesvědčení, že jich lze pravděpodobně identifikovat více. Tento přístup v porozumění pracovního chování upřednostňuje pracovní kontext spíše než osobnost pracujících.

Další výzkumy na témata jako je **konformita** (Jahoda 1959), **moc či změny postojů** zdůraznily význam prostředí a jeho vliv na chování a přesvědčení jednotlivce. V rámci tohoto trendu psychologie organizace nebyla výjimkou. Zaměřila se především na práci s organizačním prostředím, rozvoj leadershipu, organizační design, kulturu a to vše ve vztahu k pracovní spokojenosti.

Jako velmi praktickým konceptem se ukázal **model psychologické smlouvy** vstupující na scénu **koncem 60. let**, založený na **principu subjektivního vztahu a mentálního závazku**. Jak jsme již uvedli v úvodu naší práce, člověk má ke své práci subjektivní vztah, neboť vše co na něj působí, se nepromítá jen do jeho výkonu, ale odráží se i v jeho prožívání. Tento subjektivní vztah vyjadřujeme specifickým hodnocením obsahu práce a jejích podmínek, které se projevuje v postojích, které jsou ve vztahu k jednotlivým podmínkám pozitivní či negativní, popřípadě tvoří určitý komplex (Provazník 2002). Práce nám umožňuje naplňovat celou řadu potřeb, včetně využití a rozvoje našich schopností, ale zároveň na nás klade určité požadavky či nároky. Tento vztah bývá formalizován pracovní smlouvou, na neformální

rovině se hovoří o smlouvě psychologické. Obě se týkají očekávání mezi organizací a jedincem. Mnoho autorů uchopuje téma pracovní spokojenosti skrze koncept psychologické smlouvy (Armstrong 2002; Mušková 2009; z pohledu spokojenosti a efektivity týmů například Laulié, Tekleab 2015) a existuje výrazná shoda, že podoba této psychologické smlouvy klíčovým způsobem ovlivňuje pracovní spokojenost. Další se zaměřují například na vztah k výkonu (Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood 2003). Koncept psychologické smlouvy je již dobře znám z druhé poloviny minulého století. Organizace vyjadřuje své očekávání autoritou, která je uplatňována jak v rovině formální (smlouva, plat, finanční odměny), tak v rovině normativní (hodnoty, pocit soudržnosti, statusové symboly, atd.). Funkční model psychologické smlouvy předkládá například Armstrong (Armstrong, 2002).

Funkční model psychologické smlouvy dle Armstronga (2002).

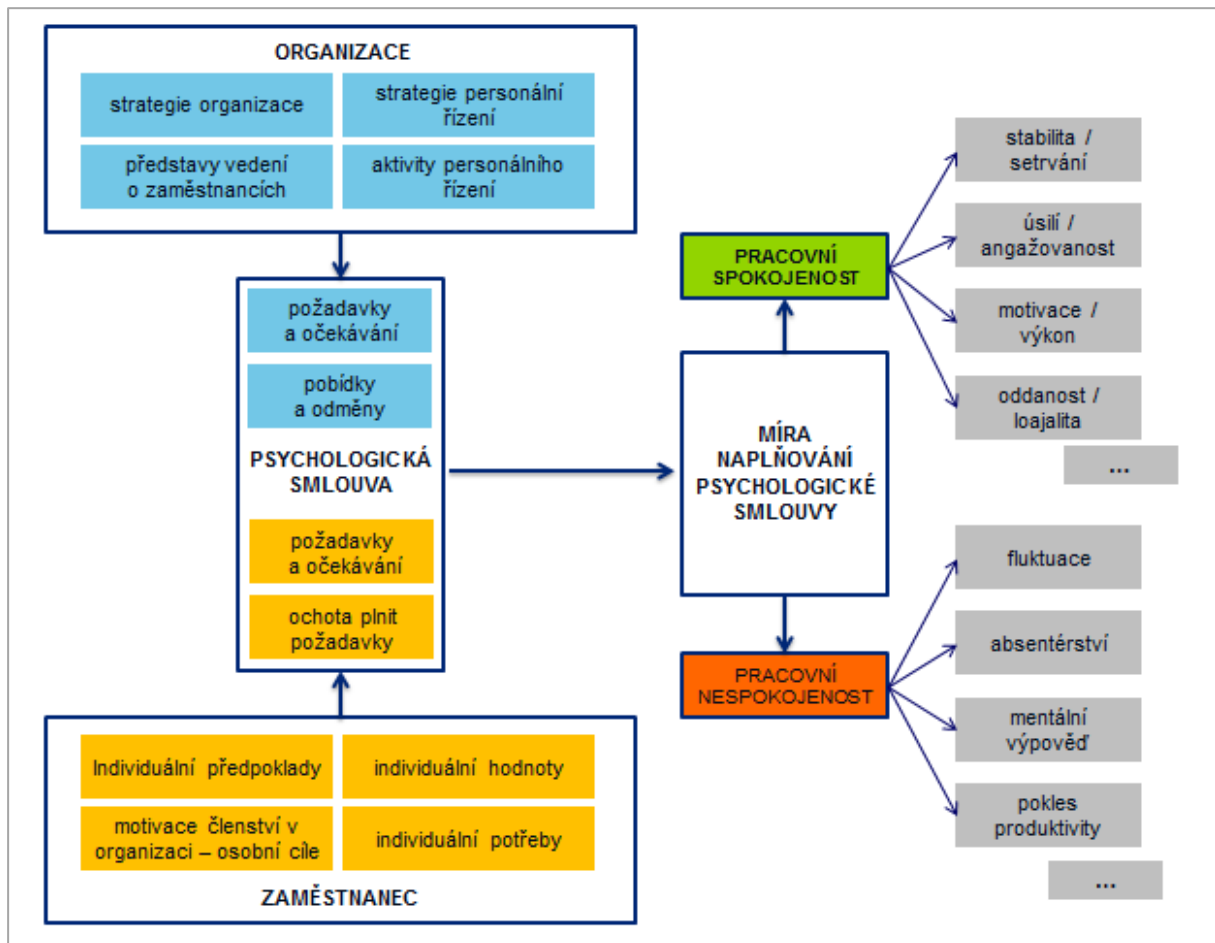


Podle zmíněných autorů (Armstrong 2002; Mušková 2009) jsou rozdíly v očekáváních zaměstnanců dány jejich osobnostními charakteristikami a požadavky na podmínky psychologické smlouvy se tedy mohou lišit. Což znamená respektování nejen dispozičních a situačních proměnných, ale především interakční přístupu.

Podle Muškové (Mušková 2009), které se tématu psychologické smlouvy věnovala, **zaměstnanec formuje své subjektivní očekávání, které je primárně ovlivněné jeho osobnostní charakteristikou.** Do očekávání organizace pak vstupuje její strategie, která se rozpadá na jednotlivé cíle, jejichž naplňování je podporováno personální politikou. Podle

toho jak je psychologická smlouva naplňována, dochází k pracovní spokojenosti či nespokojenosti jednotlivých zaměstnanců a to ovlivňuje pracovní chování.

Koncept role pracovní spokojenosti v organizaci na základě psychologické smlouvy dle Muškové (2009).



Druhá polovina 60. let byla tak ve znamení situačního přístupu. Guion a Gottier (Guion, Gottier 1965) provedli analýzu do té doby dostupné literatury a došli k závěru, že je obtížné obhájit na základě zjištěných skutečností měření osobnosti ve většině situací jako základ pro rozhodování v zaměstnání. Toto zjištění samozřejmě podpořilo autory, kteří zastávali ryze situační přístup. Na druhou stranu autoři ve stejné publikaci uvádějí v dosti barvitém duchu, že amatérské a folkové postihnutí osobnosti ve vztahu k budoucímu pracovnímu chování a prožívání má větší predikční hodnotu než standardní odborné měření. Jako by naráželi na skutečnost, že **vztah osobnosti a pracovního chování a prožívání je pro firmy přirozený, samozřejmý a poměrně snadno reflektovatelný**, jen stále ještě nemáme dostatečné množství nástrojů k jeho přesnému uchopení. Mischel (Mischel 1968 In

Schneider 2007) zasazuje osobnostnímu přístupu poslední ránu, kdy ve své pro danou dobu stěžejní práci Personality and Assessment tvrdí, že koncept osobnosti nijak nepřispívá k pochopení pracovního chování a pouze situace jako taková je klíčová k tomuto porozumění, protože lidské chování je nekonzistentní, a proto nepředvídatelné.

Závěr, jenž z toho vyplýval pro mnohé výzkumníky, byl poměrně jednoduchý: **je mnohem slibnější studovat situační faktory nežli osobnostní proměnné**. Avšak jakákoliv práce, která je takto definitivní, má často za následek spíše mobilizaci druhé strany a podobně tak tomu bylo v dlouhodobém horizontu s prací Mischela. Paradoxní také je, že sám autor byl výraznou osobností 70. let při formování interakčního přístupu. Mischelovy závěry, odmítající roli dispozičních faktorů, byly napadány převážně proto, že většina studií byla provedena v laboratoři a bez silnějšího vztahu k závislým proměnným. V tomto ohledu měli oponenti rozhodně pravdu: náhodné přiřazení účastníků k rozdílným situacím není to, co se v běžném životě odehrává. **Lidé mají možnost volby, následují své zájmy a vyhledávají takové situace a zaměstnání, které naplňují jejich potřeby a očekávání.**

5.3 70. až 90. léta 20. století

Jako kulminační bod lze označit práci autorů Salancik a Pfeffer (A social information processing approach to job attitudes and task design, Salancik, Pfeffer 1978), jež se zaměřila především na **sociálně-informační zpracování** (SIP; social-information processing). „SIP-přístup“ vnímá pracovní postoje, kam řadí i pracovní spokojenost, jako vedlejší produkt sociálního vlivu. Dokonce jemné narážky a návrhy ze strany spolupracovníků či nadřízených mohou do relativně velké míry ovlivnit recepci daného úkolu ze strany pracovníka.

Konec 70. let byl však již stále více ve znamení **interakčních přístupů**. Tento proud silně stimuloval výzkum propojení osobnostního a situačního pohledu ve vztahu k pracovnímu chování a prožívání, včetně pracovní spokojenosti. Jako zajímavým teoretickým postojem, který elegantně a jednoduše propojoval tyto dva soupeřící přístupy, se ukázala **Mischelova koncepce „slabých a silných situací“**. Ve slabých situacích dominuje osobnost; v silných situacích (zde řadí Mischel i laboratorní situace) dominuje situace (Mischel 1977 In Beaty, Cleveland, Murphy 2001).

Na scénu se postupně dostávala teorie shody osobnosti a situace, jež odpovídala na otázku: do jaké míry osobnosti daná situace „sedí“ (Schneider 2007). Jak jsme zmínili výše, v psychologii práce je všeobecně přijímaný interakční přístup, zahrnující osobnost i prostředí, ale relativní váha, která je kladena na dispoziční a situační stránky se v debatě mezi zastánci obou dominujících faktorů liší.

V 80. letech přichází **pětifaktorový model osobnosti**, který byl rychle a široce akceptován a využíván de facto v podobě, kterou známe i dnes. Tento trend vedl k opětovnému oživení dispozičního přístupu, tj. zvažování charakteristik osobnosti a měl na celou výzkumnou obec silný vliv, vezmeme-li v úvahu, že se jednalo pouze o jeden z mnoha nástrojů (Judge, Heller, Mount 2002).

Právě pro svoji jednotnost, a tím možnost akumulovat data z různých zdrojů do podoby **metastudií**, tento trend pokračuje prakticky dodnes. Poznamenejme však, že některé hlasy kritizují nadměrné využívání pětifaktorového modelu osobnosti především pro zhuštěnost celého modelu, jenž postrádá některé důležité rysy, jakými jsou například komplementární prvky: poctivost/integrita či humor/důvtip. Dále je pětifaktorový model osobnosti kritizován pro slabý faktor heterogenity (některé aspekty jednotlivých rysů) a slabý teoretický základ (v podstatě se jedná o rysy vygenerované statistickou analýzou bez silného těžiště v teorii) (McAdams 1992). Jedná se však primárně o připomínky k samotnému nástroji, nikoliv k jeho využití pro výzkum pracovní spokojenosti.

V této době psychologové práce a organizace stále více těžili z interakčního přístupu a rovněž využívali koncept **Person – Environment Fit**, na základě něhož vysvětlovali pracovní spokojenost a částečně i pracovní výkonnost (Schneider, 2007). Ze zmíněného konceptu vychází model ASA (Attraction–Selection–Attrition, tj. Přitažlivost–Výběr–Opotřebení). Model vysvětloval, že lidé jsou přitahováni, vybíráni a setrvávají v organizacích, které jim „sedí“ (angl. fit) a organizace přitahují, vybírají a udržují si lidi, které do nich dobře zapadají. Nejedná se tedy o náhodu, nýbrž o záměrné hledání oboustranné shody. Oboustranná shoda pak má vliv na pracovní spokojenost.

Schneider (Schneider, 2007) jde ale ve svých hypotézách ještě dál. Kultura organizace – její hodnoty, požadavky, normy – vychází z osobnosti zakladatele. Na počátku historie organizace „vtiskl“ zakladatel svou osobnost: reagoval na různorodé podněty prostředí jako na projektivní test. Protože organizace byla nová a situace „slabá“ – viděno Mischelovou koncepcí – osobnost převážila (Schneider, 2007). Koncepce ASA je pro psychologii práce a organizace důležitá ve snaze uchopit vztah organizace a pracovníka prostřednictvím koncentrace na psychologické vlastnosti osobnosti, při veškerém respektování vlivu a významu situace, resp. prostředí.

V 80. letech bylo již všeobecně přijímáno, že **pracovní spokojenost má nepopiratelný vztah rovněž k osobnosti, nikoliv čistě a pouze k pracovní situaci a prostředí**. Významná osobnost psychologie práce a organizace Staw (Staw, Ross 1985) spolu se svými kolegy v rámci několika sérií studií prokázali, že pracovní spokojenost rovněž **ovlivňují osobnostní dispozice, které vznikají v poměrně nízkém věku a přetrvávají přes čas, změnu pracovního místa i pracovní náplně**. Důležitým ideovým příspěvkem bylo tvrzení: pokud jednotlivci jsou konzistentní v jejich pracovním uspokojení v průběhu času a v rámci rozdílného kontextu, poté zdroj této konzistence může být trvalou charakteristikou jednotlivců. Následný výzkum se pokusil více zaměřit na dispoziční rozdílnosti ve snaze předpovědět pracovní postoje včetně pracovní spokojenosti a výkon v průběhu času (Judge, Locke, 1993; Staw, Bell, Clausen 1986; Watson – Slack, 1993; Wright, Staw 1999). Staw (Staw, Ross 1985) v rámci svého zjištění považoval za jeden z nejdůležitějších faktorů „**emoční pohodu**“ - něco, co dnes známe spíše v negativním vymezení pod pojmem neuroticismu.

V 90. letech byl výzkum vztahu osobnosti, resp. psychologických charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti, vybudován v duchu kontinuity díla Stawa, přičemž tato tradice byla obohacena o tři významné studie. V rámci prvního výzkumu (na Univerzitě v Minnesotě) byla zkoumána dvojčata, jež byla vychována odděleně. Výzkum poukázal na **identickou úroveň pracovní spokojenosti přes poměrně nesourodé podmínky v práci u obou dvojčat**. Druhá klíčová práce se týkala výzkumu **pozitivní a negativní afektivity**, který přinesl významné korelace s pracovní spokojeností a **subjektivním pocitem pohody** (well-being). Výzkum pozitivní a negativní afektivity zahájil zájem o problematiku nálad, a jak si dále ukážeme, je jedním ze silných výzkumných proudů tohoto tématu. Třetí část výzkumu otevřela důraz na

koncept vlastní účinnosti (self-efficacy). Byl zkoumán vztah kombinace komponent, jakými jsou sebehodnocení, vlastní účinnost v obecném smyslu, neuroticismu a locus of control. Byl rovněž zkoumán vliv těchto komponentů (v rámci experimentu ve vzájemné provázanosti) na lidské vnímání situace a následné prožívání pracovní spokojenosti (Schneider 2007). S koncepty, které se vynořily v 90. letech, výzkum pracovní spokojenosti pracuje dodnes a dodnes z nich významně těží.

Lze tedy konstatovat, že práce Stawa, studie dvojčat na Univerzitě v Minnesotě, práce s pozitivní a negativní efektivitou či koncept vlastní účinnosti revitalizovali a opět legitimizovali vztah mezi osobností, respektive vlastnostmi osobnosti a spokojeností obecně, včetně té pracovní.

V 90. letech se dále detailněji rozvíjela **koncepte shody člověka (P – person) a prostředí (E – environment)** označovaná jako P-E fit ve smyslu shody člověka a pracovní pozice či na jiné úrovni pracovní skupiny a organizace, či pracovníka a jeho nadřízeného (person–job fit, person–organization fit, person–group fit, person–supervisor fit). Pozdější meta-analýza těchto (cca 170) výzkumů prokázala, že vyšší shoda má za následek vyšší pracovní spokojenost a nižší fluktuaci (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005). Tato koncepce se primárně zaměřovala na přesah a průnik obou kategorií na rozdíl od konceptu člověk versus prostředí (P x E interaction), jenž spíše odkazoval, do jaké míry P ovlivňuje vztah mezi E a výstupy nebo jak E ovlivňuje vztah mezi P a výstupy.

Je třeba zdůraznit, že existuje celá řada způsobů, jak uchopit a studovat vztah osobnosti a prostředí. Kurt Lewin kdysi prohlásil, že z určité konstelace zahrnující situaci (E) a jedince (P), vzniká určité chování (B), neboli $(E,P) \rightarrow B$ či obecněji $B = f(P,E)$. Právě čárka nacházející se mezi E a P je předmětem dalšího studia (Mikšík, 2001). V tomto období je třeba rovněž zmínit široký proud stále využívaný pětifaktorový model osobnosti k výzkumu osobnosti v relaci k pracovnímu chování, především výkonu a pracovní spokojenosti ve formě metaanalýz.

5.3.1 Davis-Blake, Pfeffer: dispoziční přístup jako fata morgána

Nebylo by možné věnovat se našemu tématu bez zastávky u práce **Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research** autorů Davis-Blake a Pfeffer (Davis-Blake, Pfeffer 1989), kterou lze považovat za jakýsi souhrnný manifest situačního přístupu postavený na odmítnutí dispozičního přístupu. Jednou za čas se v historii vynoří klíčová studie či publikace, kolem které se otevře cenná diskuze. Tato studie znamenala ostrou kritiku dispozičního přístupu, jenž byl slovy autorů označen za „**empirickou fatu morgánu**“ ('empirical mirage'). Zajímavou námitkou proti dispozičnímu přístupu bylo: pokud dispozice mohou představovat skutečný rozdíl, jejich využití je morálně diskutabilní záležitostí. Celková kritika bezprostředně znamenala **zvýšení zájmu kontrolovat situační odlišnosti** jako je např. vnější status pracovního postu či pracovní charakteristiky. Lze namítnout, že existuje velké množství proměnných, s nimiž se musí počítat v relaci k lidské nestabilitě a pracovním postojům včetně pracovní spokojenosti. Vzniká zde těžko definovaný vztah mezi individuálními charakteristikami, prožíváním a pracovními postoji, přičemž není možné prakticky kontrolovat veškeré zdroje proměnných ve výzkumu.

Tato výtka však platí jak pro dispoziční výzkum, tak pro studie zkoumající situační vliv. Například autoři Staw a Cohen-Charash (Staw, Cohen-Charash 2005) se o několik let později touto problematikou intenzivně zabývali a přichází se shrnutím, že vše, co můžeme říci, je to, že **kontrola situačních proměnných (byť stále nedokonalá) se mnohem častěji vyskytuje v dispozičním výzkumu, nežli je tomu v případě paralelních kontrol pro charakteristiky osobnosti v rámci situačních výzkumů.**

S touto problematikou souvisí sama otázka stability / konzistence pracovních postojů a pracovní spokojenosti vzhledem k časovému horizontu. Davis-Blake a Pfeffer (Davis-Blake, Pfeffer 1989) poukázali na skutečnost, že stabilita se vyskytuje na určité úrovni vybraného vzorku zkoumaných jedinců, přičemž situační vlivy mohou ovlivňovat všechny členy určité skupiny či organizace. Na této úrovni zkoumání opět situační efekty dominují nad dispozičními, protože téměř veškeré společenské výzkumy se zaměřují na relativní rozdílnosti mezi lidmi (či kolektivy) na nějakém souboru proměnných. Několik málo stoupců dispozičního přístupu vznáší námitku, že lidé jsou natolik odolní vůči vnějším

vlivům, že žádné absolutní rozdíly se neukážou v průběhu času a v závislosti na určitém prostředí. V podstatě je kompletní smysl pro stabilitu reflektován mnohými jako spíše známka psychopatologie nežli zdravého stavu (Staw, Cohen-Charash 2005).

Davis-Blake a Pfeffer (Davis-Blake, Pfeffer 1989) ve svém příspěvku stavěli na tom, že dispozičnímu výzkumu se nepodařilo adekvátně kontrolovat situační a kontextové proměnné. Namítli, že **organizace mají tak pevně dané pracovní postupy a tím tvoří natolik silné situace, že je nepravděpodobné, aby vlastnosti osobnosti představovaly významného činitele** vzhledem k základním a podstatným pracovním postojům a chování. **Socializace a skupinový vliv organizací** má silný vliv na jedince, jeho specifické postoje a přesvědčení. Tento aspekt je samozřejmě nutné brát v úvahu, pokud jedinec tráví v organizaci mnoho času, přičemž dochází k silné **identifikaci s danou institucí**, či pokud **organizace kontroluje klíčové výstupy**, jako je příjem, status (pozici) či uvolnění (propuštění). V těchto případech je nutné počítat se zvýšenou mírou loajality a sebeidentifikace pracovníka s danou formou organizace. Téměř totální organizace – jakými jsou vězení, armáda či náboženské sekty – jsou legendárními mírou vlivu, jež uplatňují na jedince (Staw, Cohen-Charash 2005). Přesto, ne všechny organizace jsou takové silné situace. K dispozici je široká paleta organizací, přihlížíme-li na sílu vlivu uplatňovaného skrze jejich kulturu. Na straně druhé, je nutné si povšimnout variací samotných jedinců a nestejně míry inklinace k přijetí pravidel. Ti, co se pohybují na okraji organizací (např. smluvní zaměstnanci) pravděpodobně nejsou pod tak silným tlakem kolektivního vlivu, jako je tomu v případě začínajících manažerů, kteří právě získali post a pohybují se v blízkosti epicentra organizace. Teorii organizační socializace se věnovali již Van Maanen a Schein (Van Maanen, Schein 1979). Navíc je nutné vzít v potaz, že někteří jedinci jsou více náchylní k submisivnímu jednání nežli jiní - lidé se liší ve svých reakcích na sociální podněty. Podobně je nutné reflektovat snahu některých jedinců udržovat si vlastní nezávislost v rámci skupiny. Přestože jsou organizace „silné“ situace, je třeba připomenout klasické výzkumy lidské konformity, které neprokázaly unifikované reakce individua na společenský tlak (srovnej například známé Studie nezávislosti a konformity Asche 1956).

Organizace mohou narazit, pokud budou jedinci vystaveni takovému tlaku, který je bude posouvat od jejich přirozených tendencí. Stejně tak lze vnímat v určitých případech proces

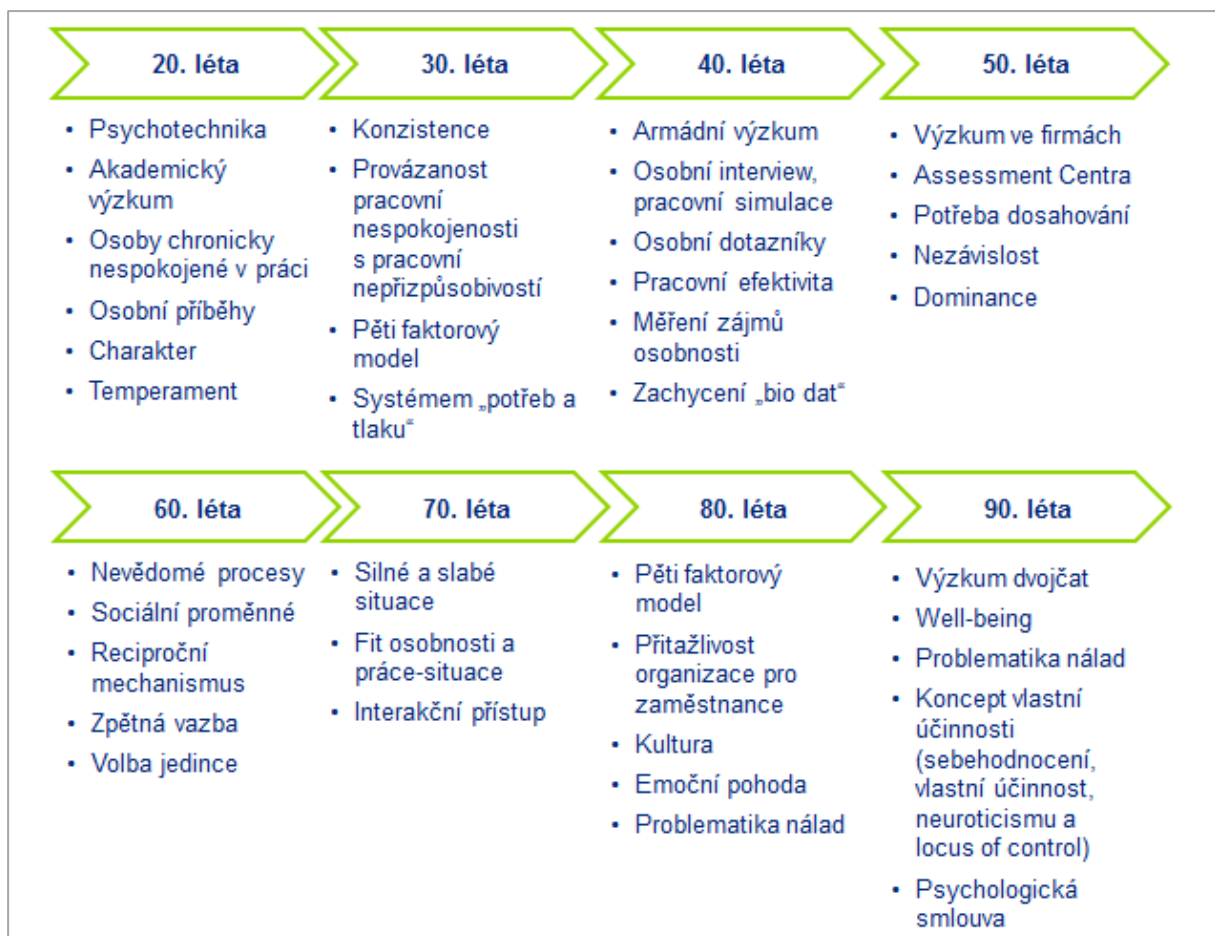
dodržování nových pravidel spíše za servilnost, nežli internalizaci nových postojů. Je nutné pohlížet na organizace jako na soubor nastavení, jež se liší v závislosti na situační síle. Ne všechny organizace obsahují stejné tlaky na požadované chování jedince; některé budou relativně slabé nebo složené z protichůdných zájmů (např. když pracovní skupina je v opozici oproti určité podnikové politice). Podobně, **některé vlastnosti osobnosti jsou více odolné vůči sociálnímu vlivu než jiné**. Stejně tak, když jistá vlastnost je středem identity jedince (ty rysy či struktury osobnosti, které vstupují do celostního fungování osobnosti jako klíčové, Mikšík 2001), lze očekávat, že osoba bude pracovat více se záměrem udržet si svou úroveň i skrze náročné pracovní situace. Dá se také předpokládat, že čím mnohoznačnější podněty budou ze strany organizace, tím bude větší příležitost pro jedince k reinterpretaci zpráv a výsledků, které obdrží od organizace, právě podle vlastností osobnosti.

Davis-Blake a Pfeffer (Davis-Blake, Pfeffer 1989) připouštějí, že některé individuální rozdíly jsou důležité, přičemž hned dodávají, že tyto odlišnosti jsou fyzické povahy (pohlaví, rasa, fyzická přitažlivost) nikoliv charakteru psychologického. Z důvodu, že některým demografickým skupinám je dávana přednost v organizacích, jejich pracovní situace je z tohoto úhlu pohledu pravděpodobně lepší. V celospolečenském měřítku to potvrzují mnozí autoři: například muži mají stále rychlejší postup na kariérním žebříčku či větší možnosti příjmu, nežli je tomu v případě žen (Cotter, Hermsen, Ovadia, Vanneman 2001). Tyto rozdíly a preference jsou navýsost zřejmé. Staw a Cohen-Charashová (Staw, Cohen-Charash 2005) však namítají, že Davis-Blake a Pfeffer **hrubě podcenili lidskou schopnost rozeznat méně viditelné rozdíly v povaze jednotlivců, jež mají nemalý vliv pro lidské chování a prožívání**.

Autoři zmíněné deklarace rovněž vyzvali k upuštění od dalšího dispozičního výzkumu ze zmíněných **etických důvodů**. Pokud jsou jistí jednotlivci efektivnější v rámci jistého organizačního nastavení, snaha o výběr na základě těchto charakteristik by měla být zamítnuta, usuzuje-li společnost, že vedlejší produkt tohoto výběru (či náboru) je problematický (Davis-Blake, Pfeffer 1989). Tvrdili, že mnoho organizací uplatňuje diskriminaci již nyní při výběru zaměstnanců a existuje významná nerovnost v platech a pracovních podmínkách založených na pohlaví a rase. Jejich strach plynul z hrozby, že by další dispoziční výzkum mohl být nepřímo použit k ospravedlnění diskriminace. Nebezpečí pak hrozí při nalézání osobnostních vlastností (např. přívětivost, submisivita atp.), **které**

mohou podporovat tichý souhlas pracovníků s korupčním či šedým systémem. Organizace mohou vybrat pracovníky, kteří budou akceptovat mzdy pod standardní hranicí či souhlasit s aktivitami, které jsou za hranou zákona. Domníváme se, že ačkoli výsledky výzkumů mohou být vždy použity jak pro negativní, tak pro pozitivní účely, role sociálních věd není vyhýbat se tématům, která mohou být teoreticky zneužita.

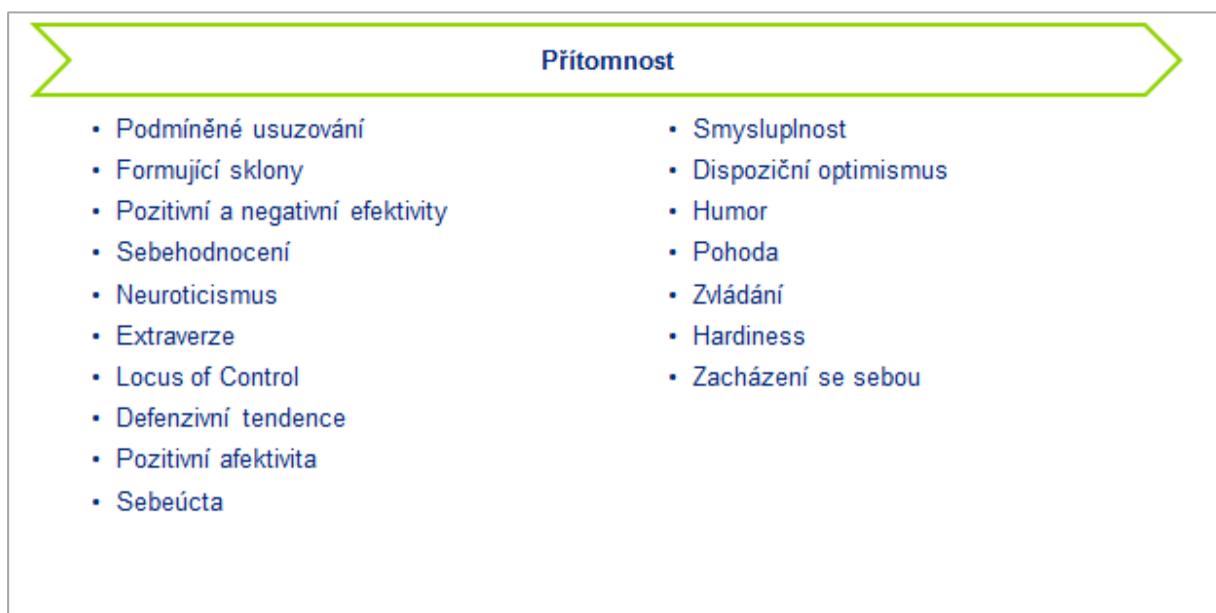
*Shrnutí hlavních témat v průběhu historie výzkumu ve vztahu k pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Jednotlivá témata se opakuji/překrývají, tak jak vystupovala v průběhu času.
Vizualizace autora.*



6. Současný výzkum charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti

Současný výzkum vztahu osobnosti, respektive psychologických charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti, je vybudován v duchu kontinuity díla Stawa (Staw, Ross 1985; Staw, Bell, Clausen 1986; Staw, Wright 1999; Staw, Cohen-Charash 2005), přičemž práce se týkají výzkumu **pozitivní a negativní efektivity**, který přinesl významné korelace s pracovní spokojeností a **subjektivním pocitem pohody** (well-being), dále pokračuje důraz na **koncept vlastní účinnosti** (self-efficacy), a byl zkoumán vztah kombinace komponent, jakými jsou **sebehodnocení, neuroticismu a extraverze** (Schneider, 2007). Pozitivní korelace byla rovněž zjištěna u **locus of control** a dalších **klíčových složek sebehodnocení** (core self-evaluation), které představují zmíněný neuroticismus, self-efficiacy a **self-esteem** (Judge, Bono 2001). Bruk-Lee a kol. (Bruk-Lee a kol. 2009) prokázali, že na pracovní spokojenost má vliv **locus of control, narcistní rysy, „machiavelismus“** (Byrne), **typ osobnosti A** (Friedman), **úroveň aspirace** (McClelland), **netrpělivost a vysoká dráždivost**. Obsáhlá analýza zkoumající vztah mezi 137 osobnostními konstrukty a životní spokojeností prokázala korelaci u následujících: **emocionální stabilita, locus of control, defenzivní tendence, pozitivní afektivita, sebeúcta a úzkostnost** (DeNeve, Cooper 1998).

Aktuální témata ve vztahu k pracovní spokojenosti. Jednotlivá témata se opakují/překrývají jak vystupovali v průběhu času. Shrnutí autora.



6.1 Významné metastudie

Počet odborných prací, které se problematikou zabývají, je enormní, což má své nesporné výhody. Objem je nejvíce patrný při zkoumání matanalytických studií. Například Faragher, Cass a Cooper (Faragher, Cass, Cooper 2005) zkoumali a prokázali **vztah mezi zdravím a pracovní spokojeností** na základě dat ze **485 studií** zahrnující vzorek **267 tisíc jedinců**, další autoři jako Zangaro a Soeken (Zangaro, Soeken 2007) analyzovali vzorek skoro **15 tisíc subjektů** skládajícího se ze zdravotního personálu zahrnující 31 studií s poukazem na **význam autonomie, zvládnání stresu a spolupráce** u této profesní skupiny.

Bruk-Lee a kolektiv se zaměřili na **metaanalýzu 187 studií** zabývajících se pracovní spokojeností a osobností (Bruk-Lee a kol. 2009). V rámci velké pětky **neuroticismus** skóroval nejsilněji (-0.25), ostatní faktory od 0.16 (svědomitost) do -0.02 (otevřenost novým zkušenostem). Pozitivní vztah autoři zjistili u **interního locus of control, pozitivní afektivity, a osobnosti typu A** (usilující osobnosti). Negativní vztah autoři zjistili u **externího locus of control, osobností majících problémy s hněvem a agresivitou, úzkostlivých osobností, negativní afektivity, osobností snadno iritovaných a netrpělivých** (Bruk-Lee a kol. 2009).

Connolly se svým kolegou (Connolly, Viswesvaran 2000) se ve své metastudii zabývají **pozitivní a negativní afektivitou** a na celkovém vzorku přibližně **10.000 subjektů** přicházejí se závěrem, že pozitivní a negativní afektivita **určuje pracovní spokojenost přibližně z 10 – 25 procent**. Zajímavým počinem byla práce autorů Judge, Heller a Mount (Judge, Heller, Mount 2002), kteří mapovali práce datované mezi léty 1987 – 2000 na téma pracovní spokojenost a pětifaktorový model osobnosti. Jak autoři sami přiznávají, používali primárně databázi PsycINFO a kromě studií do své metaanalýzy zahrnovali i články, kapitoly z relevantních knih, nepublikované studie a reporty. Dostali se tak na číslo 1.277 vstupů. Výstupem je korelace mezi pracovní spokojeností a **Neuroticismes** (-0.29), **Extraverzí** (0.25), Otevřenosti novým zkušenostem (0.17), Přívětivostí (0.17) a **Svědomitostí** (0.26).

Z našeho pohledu zajímavý závěr přinesla metastudie realizovaná Christianem Wilkinem (Wilkin 2013), která na základě **72 studií s celkovým vzorkem desítky tisíc subjektů** zkoumala rozdíl v pracovní spokojenosti mezi **trvalými / stálými zaměstnanci a kontraktory**

/ **freelancers, tj. nezávislími profesionály**. Podle zjištění autora stálí zaměstnanci skórují výše v pracovní spokojenosti oproti kontraktorům. Osobně se domníváme, že stálí zaměstnanci představují více homogenní skupinu, oproti tomu kontraktoři více heterogenní. Zvláště v severní Americe systém kontraktorů ovládl celé odvětví jako stavebnictví, výrobu, poradenství atp. Rovněž předpokládáme velký význam osobnosti při výběru jedné z těchto kariérních alternativ.

V této části, ve které se věnujeme významným metastudiím, je potřeba zmínit práci **Gallup Institutu** (Harter, Schmidt, Killham, Asplund 2006), který se dlouhodobě věnuje pracovní spokojenosti, angažovanosti, rozvoji lidí a dalším tématům v oblasti psychologie práce. Gallup Institut na základě dlouhodobé analýzy sestavil set dvanácti otázek, jejichž náplň vede k pracovní spokojenosti a angažovanosti. Gallup Institut deklaruje, že jeho otázky vznikly na základě **vzorku okolo 1.000.000 respondentů**. Toto na první pohled neuvěřitelné číslo je snad pochopitelné, když si uvědomíme, že tento institut je lídrem v oblasti firemních průzkumů za posledních dvacet let a průzkum i napříč jednou organizací může přinést vzorek řádově v desítkách tisíc odpovědí.

Oblasti pro dosažení spokojenosti a angažovanosti Gallup Institutu:

Q01. Víím, co se ode mne v práci očekává.

Q02. Mám k dispozici prostředky a vybavení, abych mohl dělat svoji práci.

Q03. V práci mám možnost dělat každý den to, v čem jsem dobrý.

Q04. Posledním týdnem mě někdo pochválil za dobře odvedenou práci.

Q05. Můj nadřízený, nebo někdo jiný v mé práci, se o mě zajímá jako o člověka.

Q06. V práci je někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji.

Q07. Můj názor se v práci počítá.

Q08. Díky vizi či cílům naší společnosti cítím, že je moje práce důležitá.

Q09. Moji kolegové dělají práci kvalitně.

Q10. V práci mám dobrého přítele.


Q11. V posledních šesti měsících se se mnou někdo bavil a moji kariéře a možnosti postupu.

Q12. Poslední rok jsem měl možnost se v práci něco naučit a vyrůst.

(Harter, Schmidt, Killham, Asplund 2006)

Bowling, Eschleman a Wang (Bowling, Eschleman, Wang 2010) provedli metastudii zkoumající **vztah mezi pracovní spokojenosti a životním pocitem pohody**. Nikoho nepřekvapí, že potvrdili korelaci mezi těmito dvěma jevy na základě studia studií z let 1967 až 2008, v celkovém počtu 223 vstupů. Respektive potvrdili **významný vztah mezi pracovní spokojeností, životní spokojeností, štěstím, pozitivní afektivitou a absencí negativní afektivity**. Rovněž prokázali, že vztah **směrem od životního pocitu pohody směrem k pracovní spokojenosti je silnější než vztah opačný**, tj. od pracovní spokojenosti směrem životnímu pocitu pohody (subjective well-being). V rámci velké pětky neuroticismus skóroval nejsilněji (-0.25), ostatní faktory od 0.16 (svědomitost) do -0.02 (otevřenost novým zkušenostem).

Charakteristiky osobnosti se signifikantním vlivem na pracovní spokojenost-nespokojenost potvrzené významnými metastudii. Shrnutí autora této práce.

	<input type="checkbox"/> locus of control	<input type="checkbox"/> pozitivní afektivita	
	<input type="checkbox"/> narcistní rysy	<input type="checkbox"/> negativní afektivita	
	<input type="checkbox"/> „machiavelismus“ (Byrne)	<input type="checkbox"/> neuroticismus	
	<input type="checkbox"/> typ osobnosti A (Friedman)	<input type="checkbox"/> extroverze	
	<input type="checkbox"/> úroveň aspirace (McClelland)	<input type="checkbox"/> svědomitost	
	<input type="checkbox"/> netrpělivost	<input type="checkbox"/> emocionální stabilita	
	<input type="checkbox"/> vysoká dráždivost	<input type="checkbox"/> defenzivní tendence	
		<input type="checkbox"/> sebeúcta	

Pojďme věnovat dostatečnou pozornost některým dalším aktuálním klíčovým tématům osobnosti ve vztahu k pracovní spokojenosti a prozkoumat je do větší hloubky.

6.2 Negativní afektivita

Dispozice, která byla nejen v poslední době často zkoumána v souvislosti s pracovní spokojeností, představuje **negativní afektivita** (negative affectivity). Mnozí autoři považují negativní afektivitu za **ekvivalent neuroticismu** (Costa, McCrae 1987). Jiní badatelé ji vnímají jako širší koncept (Miller, Vachon, Lynam 2009). Samostatný nejdůležitější rys negativní emocionality je **všudypřítomná tendence prožívat širokou škálu negativních a zneklidňujících emocí, jít jim naproti** (Levin, Stokes 1989). Sklíčené stavy nálad jakými jsou: úzkost, napětí, tréma, obavy jsou ústřední. Hněv, frustrace, odpor, pohrdání, nechuť, vina, neschopnost, nespokojenost, pocity odmítání, smutek, osamělost, nepohodlí, podrážděnost jsou také často pociťovány jednotlivci vysoce skórující v negativní afektivita, a to dokonce i v případech, kdy nejsou přítomny stresory. K těmto emočním zkušenostem se vztahuje **negativnější sebepojetí, negativnější pohled na svět** a tendence na sebe a jiné **nahlížet jako na oběti událostí**. Je to důsledný způsob prožívání, interpretace a uvažování o sobě a světě kolem nás. Není to pouze záležitost silnější subjektivní reakce na stresové situace, ale očividně vyšší základní úroveň pojmání světa: lidé s vysokou negativní afektivitou mají sklon zaznamenat silnější negativní nálady v různých typech situací; jak stresových, tak relativně příznivých – zdá se, že si vysvětlují nejasné podněty jako problémy, hrozby a krize, i když ostatní to tak nevnímají (Strumpfe, Danana, Gouws, Viviers 1998). Zdá se velmi pravděpodobné, že emoční a kognitivní „předpojatost“ ovlivňuje, jakým způsobem lidé prožívají a hodnotí svou práci.

Staw se svými kolegy (Staw, Bell, Clausen 1986) využili při svém výzkumu mnohočetný index emočních dispozic, jenž byl shledán dlouhodobě stabilním. Pomocí tohoto měřítka zjistili u jedinců s nízkou negativní afektivitou stejnou míru pracovní spokojenosti za určitou dobu a v určitém kontextu, a to dokonce i v případě, že zaměstnanci práci či zaměstnání dramaticky změnili. Nejsilnějším výstupem tohoto výzkumu bylo, že emoční dispozice (negativní a pozitivní afektivita) měřené během dospívání – před skutečným zaměstnáním – **značně predikovaly pracovní spokojenost v dospělosti**. Studie však byla později kritizována pro svou omezenou kontrolu situačních proměnných, úzký výběr vzorků a mírné korelace.

V odborné literatuře je možno najít celou řadu dalších studií, které primárně podporují vztah negativní afektivity a pracovní nespokojenosti na základě výzkumů realizovaných samotnými autory. V posledních letech se tématem zabývají například autoři Bouckennooghe, Raja, Butt (Bouckennooghe, Raja, Butt 2013) či Holtom, Burton, Crossley (Holtom, Burton, Crossley 2012), ale i další.

6.3 Pozitivní afektivita

Pozitivní afektivita (positive affectivity) je určitými autory **spojována s extroverzí**. Je charakterizována pozitivními emocemi prožitými v různých situacích pomocí **energie, smělého a ambiciózního** (například Connolly, Viswesvaran 2000). Určitým svým aspektem se řadí spíše k **dispozičnímu optimismu**, víře v lepší výsledky na základě vlastních schopností a dovedností. Vztah mezi pozitivní afektivitou a pracovní spokojeností není tak jednoznačný jako v případě negativní afektivity. U pozitivní afektivity autoři více rozlišují mezi krátkodobým stavem ve smyslu citového vzrušení (problematika nálad) a mezi dlouhodobým aspektem, ve smyslu klasického rysu. Dle našeho názoru je pro celou historii (do nástupu pozitivní psychologie) příznačné, že negativní afektivitě bylo věnováno mnohem více prostoru ve výzkumech, nežli tomu bylo v případě pozitivní afektivity. Judge (Judge 1993) představil svůj vlastní **koncept emoční dispozice** a definoval jej jako **tendenci reagovat na skupinu environmentálních podnětů předem daným způsobem založeným na emocích**. Tím, že je koncept bipolární, předpokládá, že se vyhne složitému rozdílu mezi pozitivní a negativní afektivitou a jednoduše jej bere za dispozici, která má být realizována, ať už v životě nebo práci. Jednotlivci, kteří jsou ve svém životě velmi nespokojení, mohou mít sklony nahlížet na většinu věcí negativně. Jednotlivci, kteří jsou velmi spokojení, mohou projevovat extrémně optimistickou tendenci vidět vše (včetně své práce) v pozitivním světle.

Connollyho a Viswesvaranova meta-analýza prokázala (Connolly, Viswesvaran 2000), že **pozitivní afektivita, negativní afektivita a celkově emoční dispozice jsou propojeny s pracovní spokojeností**. Autoři analyzovali několik dlouhodobých studií a prokázali, že v určitém časovém rozpětí (po dobu téměř 50 let) byla pracovní spokojenost přirozeně spjata s emoční stránkou, která byla popsána takovými termíny jako radostná, vřelá, spokojená sama se sebou a s výkony, které jedinec podával. Connolly a Viswesvaran (Connolly, Viswesvaran

2000) potvrdili, že vysoká negativní afektivita měla za následek nízkou míru pracovní spokojenosti a vysokou míru pracovní úzkosti.

V posledních letech se tématem zabývají autoři jako například Judge a Kammeyer-Mueller (Judge a Kammeyer-Mueller 2012) či autoři Diener, Inglehart a Tay (Diener, Inglehart, Tay 2013), avšak celý proud pozitivní psychologie pracuje s konceptem pozitivní afektivity velmi výrazně.

6.4 Frustrační tolerance jako mediátor pracovní spokojenosti

Frustrační tolerance byla a je stále předmětem řady studií ve vztahu k pracovní spokojenosti a v psychologii práce je poměrně silný směr, který tento koncept ke zkoumanému předmětu stále považuje za klíčový (Clark 2014). Zajímavé je, že frustrace se často považuje za protipól pracovní spokojenosti a tento přístup je v praxi poměrně častý, tj. vymezovat frustraci jako protipól spokojenosti a nepracovat s konceptem pracovní nespokojenosti, více například u Ashtalkosi a Ashtalkoska (Ashtalkosi, Ashtalkoska 2012). Proto se u tématu krátce zastavíme. Frustrace nastává při zabránění dosažení cíle, ke které byl jedinec motivován. Termín zavedl do psychologie S. Rosenzweig, který ji definoval jako míru snášenlivosti vůči působení různých překážek. Této problematice se věnují například autoři Zhang, Yao a Cheong (Zhang, Yao, Cheong 2011) na souboru státních zaměstnanců v USA. Veřejná správa a bezpečnostní složky jsou vzhledem ke své povaze práce poměrně často objektem studií vztahu pracovní spokojenosti a frustrační tolerance. Nejčastěji se pracuje s Franklovým konceptem existenciální frustrace, který je založena na ztrátě smyslu. Právě potřeba smyslu a naplnění se ukazuje jako klíčová. Psychoanalytická koncepce frustrace z konfliktů (Oidipovský komplex, konflikt introverze a extroverze atp), Yaleská škola přichází z agresí jako následkem frustrace a naopak. Další teorie pracovali s frustrací a regresí či fixací (Hrazdírová 2010). Průšová (Průšová 2010) shrnuje zdrojů frustrace v pracovních situacích:

- 1) odsunutí uspokojení potřeb;
- 2) nedostatky v realizaci určitých motivů;
- 3) ztráta věci či pozice, která má pro vysokou hodnotu;
- 4) neúspěšná pracovní činnost, kdy se pracovník snaží splnit definované cíle;
- 5) sociálně-technické vlivy;
- 6) vlastnosti osobnosti pracovníka (!).**

6.5 Zdroje zdraví a pohody a jejich vliv na pracovní spokojenost

Současný výzkum charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti 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 (1990, 1991, 1994, 2001), Hoskovcová (2006), Pelcák (2008, 2013), Paulík (2010). Nejčastěji autoři pracují se **smysluplností, dispozičním optimismem, humorem, pohodou a zvládáním, s nezdolností určitého typu a nově se objevuje také téma zacházení sám se sebou a světem okolo sebe, někdy jako součást problematiky resilience a zvládání, někdy zvlášť**. Na základě v práci uvedených skutečností lze předpokládat, že některé z těchto moderátorů budou významné pro pracovní spokojenost, zvláště oblast zvládání může přinést cenné vstupy pro oblast výzkumu, proto se na ni pojdme podívat blíže. Z důvodu charakteru výzkumné části chceme věnovat relevantní prostor osobnostním zdrojům zvládání, neboť předpokládáme silnou vazbu k adaptabilitě a pracovní spokojenosti.

6.6 Osobnost, zvládání a resilience

Copingem rozumíme činnost jedince, která slouží k překonávání situací prožívaných daným jedincem jako náročných, aktivní a vědomý **způsob překonávání** tlaku (Paulík 2010). Zvládání tak může představovat významný vstup do problematiky pracovní spokojenosti – v kontinuitě prací autorů studující jedince v zátěžových situacích. Lze jej charakterizovat jako **kognitivní, behaviorální a emoční snahy snášet a snižovat nároky prostředí**. Je potřeba zdůraznit celostní charakter zvládání. Určité osobnostní charakteristiky (rysy) mají co do činění s určitými styly zvládání v různých podmínkách a situacích (Paulík 2010).

Na základě předcházejících zjištění předpokládáme, že individuální schopnost zvládat pracovní situace by měla výrazně přispívat k vysoké spokojenosti. Spokojenost je dosahována zejména strategiemi zaměřenými na bezprostředním řešení problému (Blatný, Osecká 1998). 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). Tyto charakteristiky bývají **protektivní**, v případě že **pomáhají pozitivně ovlivňovat výsledek**

zkušenosti směrem k (pracovní) spokojenosti, nebo **rizikové**, u kterých je riziko (větší pravděpodobnosti) selhání v dané situaci, v našem případě majíce vyústění v pracovní nespokojenosti.

Zvládání je tedy souhra protektivních faktorů, které jedinci pomáhají překonávat překážky a udržet integritu osobnosti. Klíčové jsou vnitřní faktory, vrozené dispozice, osobnost jedince, jeho zkušenosti, dovednosti, sociální a další zdroje. **Osobnostní charakteristiky se při řešení problémů a zátěži promítají do procesů homeostázy, ovlivňují výběr strategií zvládání a rovněž ovlivňují psychické procesy.** Interindividuální rozdíly v odezvě na stresující situace jsou vysvětlitelné moderujícím efektem právě určitých osobnostních charakteristik spolu se sociálně determinovanými faktory, vycházejícími zejména z kvalitativních charakteristik sociálních interakcí člověka (Pelcák 2008).

V úvodu výzkumu zvládání byla patrná snaha zachytit (někdy také redukovat zvládání na) trvalý rys skrze konstrukty jako **frustrační tolerance, resistance, stresová tolerance** či **stresový práh**. Někteří autoři považují za vrchol tohoto období vydání sborníku z roku 1967 *Psychological Stress: Issues in Research* (Appley, Trumbull 1967). Především v kontextu rozvoje psychodiagnostických nástrojů a teorie osobnosti byla oživena představa, že samotné chování v zátěži vykazuje klasické znaky rysu (stabilitu a konzistenci) a dispoziční přístup ke zvládání je relevantní. Další generace se nesla ve znamení interakce mezi situačními proměnnými a jedincem, kdy byly zkoumány proměnné jako **sociální zdroje zvládání, adaptační kapacita a systémová kapacita**. Pracovní a mimopracovní obtíže byly zkoumány v kontextu psychosociálního stresu, nutností rychle se rozhodovat a zahlceností informacemi. Koncept zvládání se pak rozšířil na behaviorální, kognitivní i sociální aspekty vycházející z interakce osobnosti a prostředí. Studium osobnostních charakteristik v kontextu zvládání nepolevilo, jen tento proud představuje jeden z aspektů zvládání v širším slova smyslu. Mezi stěžejní osobnostní zdroje zvládání se řadí například locus of control, tvořivost, inteligence, negativní afektivita a naučená bezmocnost, způsob rozhodování, chování typu A či odolnost (Šindelářová 2010).

Život je ve znamení změny, rychlosti a výkonu. Jeho dynamika má stresogenní charakter už ze své podstaty a práce v kontextu současných podmínek k tomuto fenoménu výrazně přispívá. Světová zdravotnická organizace zavádí od roku 1988 klasifikaci onemocnění mající vztah k práci. Vedle psychologie práce a organizace se podobnými tématy ze svého pohledu zabývají obory jako **occupational psychiatry** a **occupational mental health**.

Mezi stěžejní osobnostní zdroje zvládnání patří nezdolnost a vzhledem k charakteru této práce se ukazuje, že se může jednat o nosný přínos k tématu pracovní spokojenosti z perspektivy osobnostních proměnných. 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).

*Nezdolnost jako možný moderátor pracovní spokojenosti-nespokojenosti.
Vizualizace autora této práce.*



Nezdolnost bývá někdy ztotožňována s resiliencí, někdy je využívána jako užší pojem (viz dále). **Resilience** je mírou kapacity systému nebo jeho částí vstřebat a překonat výskyt ohrožující události (Pelcák 2013). Resilience se zaměřuje na faktory, které souvisí

s využíváním potenciálu lidského zdraví a pohody. Zřejmá je konceptuální korespondence mezi pojmy resilience a coping (Paulík 2010).

Vývojová psychologie a psychopatologie tvoří silné podhoubí studia resilience, s cílem zlepšit konceptualizaci a terapii dětských psychiatrických onemocnění. Za druhý pomyslný konec poznatků k danému tématu tahá pozitivní psychologie. Začátek výzkum resilience je spojen s výzkumem **Emmy Werner** na havajských ostrovech, kde zkoumala vlastnosti dětí, které vyrostly v produktivní, kompetentní a sociálně zralé jedince. Na povrch se dostávaly takové vlastnosti, jako spojení **autonomie** dítěte s jeho **schopností požádat o pomoc** druhé, **komunikační schopnosti**, dovednosti **zvládnání problémů**. Děti se vyznačovaly dobrým sebehodnocením a věřily svým schopnostem (Werner 1989, 2000).

V zahraničí bývá vyhrazen termín **resilience pro proces** dosahování pozitivní adaptace při vystavení nepříznivým okolnostem a **pro označení osobnostního rysu je využíván pojem resiliency** (Šolcová 2009). V české literatuře bývá pojem resilience používán jako synonymum k pojmu nezdolnost. Autorka zároveň podotýká, že tak snadno se v češtině s touto problematikou nemůžeme vypořádat a proto s přihlédnutím k dalším autorům (Kebza) navrhuje, aby termín resilience (dynamický proces pozitivní adaptace) odpovídal širšímu kontextu a termín resiliency (osobnostní rysy související s dynamickým procesem pozitivní adaptace) byl v češtině popisován termíny jako odolnost/nezdolnost. Při snaze o další postihnutí odolnosti s přihlédnutím k některým z jejich stránek, hovoříme o odolnosti ve smyslu pro soudržnost, odolnosti ve smyslu hardiness, či odolnosti ve smyslu sebeuplatnění atd. (Paulík 2010). S tímto vymezením se ztotožňujeme i v této práci.

6.6.1 Psychologická charakteristika nezdolnost

Nejasnost vymezení psychické odolnosti v odborných kruzích i metodologické problémy spojené s výzkumem vedly některé autory k tomu, že se pojednání o odolnosti vyhýbají, nebo mu věnují jen okrajovou pozornost (Paulík 2010). To chceme částečně napravit.

Nezdolnost je koncept, který se objevuje uceleně v psychologii ve druhé polovině 20. Století, především ve spojitosti se studiem dětí, které **navzdory obtížným podmínkám** během

dospívání vyrůstají v **psychicky i fyzicky zdravé jedince**. Společná práce psychologů a psychiatrů měla za cíl postihnout především patologii a její opak (Werner 1989). Při prvních výsledcích studií pracovali badatelé ještě s takovými charakteristikami jako „nezranitelní“ či „nepřemožitelní“. Teprve později se začalo k nezdolnosti přistupovat jako k běžnému fenoménu, který je výsledkem osobnosti, vnitřního nastavení a adaptačního mechanismu člověka.

Nezdolnost vůči osudu je literárně poměrně živé téma a jak si postupně ukážeme, i některé historické tragédie (například holocaust) generovaly k tomuto tématu silné vstupy. Ještě hlouběji v minulosti lze sledovat **příběhy hrdinů bojujících s vrchností i draky, systémem, nepřátelstvím rodin i rodinou kletbou**. Filozoficky lze pak vidět souvislosti **s konceptem voluntarismu** (od Augustina přes Jana Scotuse Eruigena k Schellingovi a Schopenhauerovi), **psychologicky souvislosti s konceptem síly Ega** (síla psychiky, Freud).

Nezdolnost představuje podle Paulíka (Paulík 2010):

- a) schopnost odporu a odolávání tlaku (**resistence**) bez závažného narušení funkce systému při optimálním interakčním chování;
- b) schopnost pružné regenerace (**recovery**) v pojetí odstranění narušení rovnováhy a návratu k původnímu stavu);
- c) schopnost změny osobnosti skrze zkušenosti, poznatky a dovednosti (**reconfiguration**).

V dětské vývojové a klinické psychologii je tento jev silně zastoupen ve výzkumu dodnes. Někteří autoři (Masten 2001) dokonce tvrdí, že jedinci nemohou být považováni za nezdolné, pokud nikdy nebyl narušen jejich normální vývoj, jedná se však o názor spíše ojedinělý. Nezdolnost považujeme za klíčovou komponentu jádra osobnosti. Odolnější člověk má ve srovnání s méně odolným méně důvodů k nespokojenosti, lépe se bude cítit, bude podávat výkony odpovídající jeho dalším dispozicím a bude lépe prospívat po sociální a zdravotní stránce (Paulík 2010).

Lze nalézt dva přístupy při definici modelů nezdolnosti (Masten 2001). První, tzv. „**Variable-focused**“ přístup se opírá o **statistické zpracování dat** s cílem testovat vztah mezi hladinou určitého rizika a určitou kvalitou, osobnostní, společenskou či environmentální, která může chránit jedince či kompenzovat negativní dopad potíží a problémů. Druhý, tzv. „**Person-focused**“ přístup **porovnává jedince s rozdílným osobnostním profilem** napříč časem a kritérii a hledá rozdíly mezi těmi, kteří jsou odolní a kteří nikoliv. Čas a reálné životní podmínky zde hrají klíčovou roli. Většina studií z této oblasti se pak snaží identifikovat skupiny s dobrou a špatnou adaptační funkcí (při multidimenzionálních kritériích), v podmínkách vysokého a nízkého rizika nebo hrozby (v podstatě tlaku), s cílem sledovat jaké jsou dlouhodobé výstupy těchto kombinací.

Křivohlavý (Křivohlavý 2001) doplňuje definici nezdolnosti adjektivy jako **elastičnost, mrštnost, nezlomnost, schopnost osobnosti rychle se vzpamatovat, houževnatost**. Charakteristikami osobnosti se však v minulosti zabývalo více autorů a proto je k odlišení konkrétních teorií často užíváno zpřesňující slovní spojení, např. nezdolnost v pojetí hardiness. Rovněž byla nezdolnost dělena na fyzickou odolnost a psychickou odolnost, zajímavé je i členění Kebzy (Kebza 2005), který rozlišuje mezi **autentickou odolností**, která vychází z osobnostně vnitřních předpokladů, které reagují na tlak okolí a **pseudoodolností**, která vychází se stylizace a směřuje k sociálně oceňovanému chování a projevuje se například odvahou či mužností. Ve výsledku i pseudoodolnost může vést ke zvládnání náročné situace, neboť snaha se předvést aktivuje určité mechanismy, které pak mají v konečném důsledku za následek překonání nebo vyřešení náročné situace. Nejedná se však o stejné psychologické charakteristiky jako u autentické nezdolnosti a její účinek je dle předpokladu mnohem nižší. Odolnost jako složka či dílčí znak osobnosti má tedy své opodstatnění jako obecná charakteristika regulační funkce osobnosti (Paulík 2010).

Pro zajímavost pohledu z druhé strany (vulnerability) lze například uvést osobnostní rysy, které Praško (Praško 2007 in Pelcák 2013) považuje za významné při vzniku a trvání určitých onemocnění (Praško hovoří o úzkostných stescích na pocity vyčerpání po každodenních pracovních úkolech a činnostech nebo stescích na pocit fyzické únavy po malých tělesných činnostech, v rámci klasifikace MKN 10 Problémy spojené se zvládnáním života): jedná se o **perfekcionismus s nadměrnými nároky na výkon, vyhýbavé osobnosti s přehnanými**

obavami o zdraví, **pasivní nebo závislé osobnosti, histrionské osobnosti** s tendencemi ke zveličování a nadměrnému sebesledování.

Pojďme se blíže podívat na jednotlivé výzkumné linie nezdolnosti, které vyústili do ucelených a praktických konceptů.

6.6.1.1 Nezdolnost v pojetí Hardiness

Schopnost **vyrovnat se** s náročnými situacemi skrze **kognitivní hodnocení a transformování tlaku** ve **smysluplné výzvy** svým charakterem postihuje hardiness. Tento **osobnostní rys** moderující původně **vztah mezi stresem a nemocí** představuje v 70. letech 20. století Kobasová. Přes tvrdost samotného pojmu autorka vyzdvihuje především schopnost nalézat smysl ve věcech okolo sebe a umění „transformovat“ situace do příležitostí. Výzkum v pracovním poli zahrnoval především **studium osobnosti manažerů**, respektive dlouhodobé sledování těch lídrů v podnikání, kteří **navzdory vysokému pracovnímu nasazení, vzrůstající komplexitě a tlaku na výkon zůstali dlouhodobě zdraví a šťastní** (Kobasa 1979, 1981, 1982, 1983). Do práce na konceptu hardiness a v podstatě celoživotního výzkumu se rovněž zapojuje kolega Kobasové, profesor Salvatore Maddi, který k tématu přispíval filozoficky už dříve. Ve svém článku již v roce 1967 upozorňuje na problémy vyplývající ze ztráty životního smyslu. Maddi (Maddi 1967) představuje předchůdce konceptu hardiness, neboť svou prací Kobasovou významně ovlivnil.

Maddi poukazoval na **dramatické zvraty v lidské společnosti** způsobené postupnou globalizací, technologickým pokrokem a rozpadem sociálních struktur, které redefinují sociální role, respektive tradiční sociální role mizí. Rovněž v této souvislosti popisuje **dva typy osobnosti**, na základě toho, jak jedinci přistupují sami k sobě a světu okolo sebe.

Premorbidní osobnost je definována pouhým **splynutím se standardními sociálními rolami** a realizací biologických potřeb. Pokud vše běží jak má a nejsou přítomny žádné větší změny, tato osobnost je zdánlivě šťastná. Tento typ osobnosti však má **sklony se rychle neurotizovat** v případě většího stresu (například společenské změny). Existenciální neuróza má pak charakter **ztráty smyslu, zažívání nudy a neschopnosti jít do akce**.

Opakem premorbidní osobnosti jsou jedinci, kteří přesto, že zastávají sociální role a naplňují své biologické potřeby, mají **hlubší porozumění své psychologické stránky a mají rozvinutější procesy imaginace, symbolizace a úsudku**. Tam, kde premorbidní osobnost akceptuje svou sociální roli jako danou a neovlivňuje svou silou její možnosti, hranice a účel, tam ideální osobnost má sílu poměřovat status quo a vyjadřovat svou osobitou psychologickou stránku navzdory sociálnímu tlaku. Takováto osobnost je schopná **vnímat svět v alternativních možnostech**, která sama tvoří, je schopna jednotlivé sociální role flexibilně měnit či je redefinovat. **Výsledkem je angažovaný život**, který jde v ruku v ruce se **schopností učit se nové věci** a není tak citlivý na okolní změny, potažmo sociální a jiný (například pracovní) tlak. Provázání na koncept Hardiness je zřejmý.

Hardiness je definován jako konstelace osobnostních rysů (Pelcák 2008). Pozitivní kognitivní zpracování společně se schopností přiměřeně reagovat a snižovat dopady negativních okolností je účinek hardiness. Ve svých nejnovějších pracích se profesor Maddi věnuje hardiness z pohledu existenční odvahy (Maddi 2012), ve spojení se školním výkonem, který potvrdil (Maddi 2012), dále si všímá hardiness u závislostí, respektive jejího vlivu na vznik a léčbu (Maddi 2013), ale primárně se věnuje rozvoji a posilování hardiness u jedinců i v rámci organizací (Maddi 2013). Autor této práce měl možnost v jejím průběhu toto téma s profesorem Maddim konzultovat.

Hardiness obsahuje prvky kontroly, odpovědnosti a schopnost přeměnit věci okolo sebe ve výzvu. **Kontrola** představuje možnost zasahování do věcí okolo sebe, důvěru v sebe, že jsem toho schopen a možnost ovlivňovat vlastní život. Je to linka mezi akcí, tj. mým svobodným chováním, světem okolo mě a mým štěstím. Přesvědčení o vlastním vlivu na probíhající události. Přináší možnost se svobodně rozhodnout, protože moje rozhodnutí mají svoji cenu a smysl – prokazatelně formují mojí budoucnost.

Odpovědnost představuje chuť zapojit se, smysl činnosti, kterou vykonávám, důraz na aktivitu oproti pasivně přijímajícímu chování. Schopnost převzít iniciativu bez nutnosti být poháněn zvenčí. Vědomě energetizovat sám sebe. Odpovědnost představuje závazek, k sobě, své rodině, společnosti a kultuře, jakkoliv je tato schopnost transformována. Vychází z hodnot jedince, z jeho směřování, propojení s širším celkem i sebou samým.

Výzvu se pak rozumí transformační charakter, umět obrátit něco (tlak) v něco jiného (možnost se něco naučit, zažít, otestovat vlastní limity atp.). Do jisté míry přijetí proměnlivosti světa tím, že jeho neustálé impulzy pro mě (již) nejsou ohrožením, nevyvolávají ve mne klasickou stresovou reakci. Výzva podněcuje pružné způsoby chování a posouvá hranice jednotlivce.

Koncept hardiness je tedy kompozitem, respektive slitinou tří dispozic ovlivňující velikost zátěže (Paulík 2010). Moderující účinek spočívá v optimistickém kognitivním zpracování situací společně se schopností přiměřeně reagovat a tím snížit negativní dopad (stresových) událostí (Pelcák 2013).

V zahraničí se nezdolnosti typu hardiness věnuje celá řada autorů, například Khoshaba, Lambert, Puccetti, Zola, King, Fairbank, Adams, Florian, Westman, Bartone, Quелlette, Carver, Pengilly, Funk, Houston, Beasley, Thomson, Davison a další. V české republice to jsou především Balcar, Blatný, Hošek, Kebza, Janečková, Šolcová, Paulík, Koukola, Křivohlavý, Mareš, Pelcák, Sobotková, Vosečková, Dolejšová a jiní.

Pelcák (Pelcák 2013) definuje hardiness souhru pěti proměnných:

1. otevřenost novému a snaha chápat veškeré události a jevy jako zajímavé a smysluplné,
2. vnímání změn jako něčeho přirozeného a obvyklého, jako smysluplných výzev pro další vývoj a seberozvoj osobnosti,
3. pozitivnější hodnocení situací vedoucí k výběru přiměřených strategií zvládnání, které zpětnovazebně vedou k příznivějšímu kognitivnímu hodnocení působící situace a snížení škodlivého dopadu stresogení události,
4. prožitku vlastní kompetentnosti ve zvládnání každodenních nároku, příznivějším hodnocení zdravotního stavu, psychických a fyzických sil,
5. při konfrontaci se stresogeními životními událostmi volbou strategií zvládnání stresu, které umožňují řešit každodenní problémy života za minimalizace stresové odpovědi.

6.6.1.2 Nezdolnost v pojetí Účinné integrovanosti osobnosti

Jednou z celostně pojatých osobnostních proměnných, která je důležitá pro odolávání zátěže a zvládání náročných situací a svým charakterem se překrývá s koncepty jako hardiness, je práce profesora Mikšíka o účinné integrovanosti osobnosti. Tento koncept české školy vycházející z faktorové analýzy zahrnuje osobnostní vlastnosti, které se podílí na vyrovnávání se se světem a s prostředím okolo jedince.

Integrovanost je určena čtyřmi komponenty - kognitivní, emocionální, adjustační a regulační. Příznivý vývoj variabilnosti se vyznačuje postihováním změn v situaci a jejich dynamickým vypořádáním (obdoba s výzvou u konceptu hardiness), emocionální stálostí (obdoba nízkého neuroticismu) při odpovídající proporcii emocionálního a racionálního hodnocení (pracovní) situace včetně anticipace (Paulík 2010). Tato integrovaná slitina vrozených a osvojených strategií, jimiž se jedinec ve svém životě dynamicky vyrovnává s různorodými variantami situačních komplexů, tvoří bazální psychickou autoregulaci osobnosti (Mikšík 2001).

6.6.1.3 Nezdolnost v pojetí Smyslu pro soudržnost

Stejně jako je Hardiness spojen především s jedním jménem zakladatele (Kobasová), u **Smyslu pro soudržnost (Sense of coherence – SOC**, taky někdy Smysl pro integritu či koherenci) tomu není nikterak jinak. **Aron Antonovsky**, autor tohoto konceptu, poprvé prezentoval model postihující vztah mezi stresem a zdravím s velkým zaměřením na logoterapii Frankla a jeho koncept „**smyslu života**“ v 70. letech minulého století a my se u něj více zastavíme. Využívá především snahu definovanou jako „vůle ke smyslu“ - snahu organizovat svět okolo nás do smysluplných souvislostí. Nikoliv pouhá adaptace, ale hledání významů a výkladů, nacházení cesty, která má být naplněna, to je vůle ke smyslu (troufáme si říct smysluplnému celku). Antonovsky (Antonovsky 1979, 1986, 1987, 1993) dochází ke své teorii na základě rozsáhlé praxe, která byla zaměřena na dospělé jedince a následně tuto teorii další roky prakticky testuje a potvrzuje. Střed jeho konceptu tvoří **rys soudržnosti osobnosti**, koherence osobnosti jako souvztažnost všech procesů a vlastností. Autor vycházel ze studia židovské komunity, která přežila holocaust. Paradoxně tato tragédie 20. století dala

vzniknout teorii, která propaguje život a jeho zvládání. Koncept popisuje systém zpětnovazebních protektivních procesů ve vzájemné působení osobnostních a situačních proměnných a vychází ze salutogenetické orientace, kterou Antonovsky (Antonovsky 1979) definuje jako:

- opuštění klasifikační škály zdraví versus nemoc a její nahrazení více rozměrným přístupem sahajícím od well beingu k nemoci
- zaměřením na celého člověka v nemoci
- zaměřením na zdroje zvládání
- hledání takových zdrojů

Podle Pelcáka (Pelcák 2013) se Antonovského salutogenetická koncepce od předcházejících modelů stres – jedinec – zdraví – pohoda odlišná v těchto aspektech:

- primárně se zaměřuje na faktory, které podporují subjektivní pohodu
- zdůrazňuje aktivní úlohu a odpovědnost jedince
- zdůrazňuje svobodu volby jedince a hledání smyslu ve všech podmínkách
- zdůrazňuje význam zdrojů (generalizovaná rezistence)
- snaží se o definování obecnějších faktorů v rámci pohybu jedince směrem ke zdraví

Tento přístup má zřejmý celostní charakter, který je konec konců dán i pojmenováním / překladem některých autorů na Smysl pro celistvost. Koherence má blízko ke slovu pevnost. Antonovsky definuje SOC pomocí tří spolu souvisejících dimenzí osobnosti - **srozumitelností, zvládnutelností a smysluplností**. Vysoký SOC znamená, že **podněty** vnitřního i vnějšího světa mají **určitou strukturu**, dají se **předvídat**, jsou **srozumitelné** a dají se **vysvětlit**. Zároveň má jedinec dostatečné **zdroje** jak na tyto podněty reagovat a samotné podněty vnímá spíše jako **výzvy**, pro které má **smysl** se **angažovat** a **investovat** do nich (Antonovsky 1979).

K jednotlivým komponentům autor dodává (Antonovsky 1987):

Srozumitelnost představuje rozsah, jakým podněty dávají kognitivní smysl, jak tvoří svět a místo jedince v něm. Zda je svět v určité struktuře, zákonitostech, konzistenci nebo se jedná o chaos, nepořádek, nahodilost a neočekávanost. Člověk očekává, že podněty se kterými se v budoucnu setká, budou vysvětlitelné, předvídatelné a budou mít určitou strukturu, řád. Je důležité upozornit, že to nemá nic dělat s tím, jak moc si přeji, aby takové podněty nastaly. Smrt, válka a selhání mohou nastat, ale jedinec vidí, proč nastaly. Srozumitelnost je spojena s pravděpodobností, že věci dopadnou tak jak se dá očekávat. Svět má určitý řád a jedinec je součástí tohoto řádu. Souvisí s kapacitou posuzovat realitu spíše než optimismem.

Zvládnutelnost definuje hodnocení zdrojů jedincem, které má k dispozici k naplnění kladených požadavků. Zdroje, které jsou jemu vlastní či zdroje které jsou v jeho okolí a on jimi může disponovat. Rozsah těchto zdrojů a jejich potencionální využití má za následek, že v případě, že nastane stresová situace, jedinec si s ní s vyšší pravděpodobností poradí.

Smysluplnost se vztahuje k tomu, jak je důležité být zahrnut do dění, ovlivňovat svůj osud a každodenní zkušenost („*as a participant in the processes shaping ones destiny as well as ones daily experience*“). Přesvědčení, že stojí za to investovat úsilí do situací okolo sebe. Přijímání aktivit jako výzev, které mají smysl a díky kterým mohu projevit iniciativu, tvořivost a tyto aktivity druzí ocení.

Opačný pól srozumitelnosti je život v předsudcích, strnulém nadhledu na svět, neschopnosti porozumět druhým a tím i světu okolo sebe. Věci jsou děsivé a nedají se změnit za žádnou cenu. Opačným pólem zvládnutelnosti je pasivita, očekávání že mě druzí ze situace vyvedou, nedůvěra ve vlastní možnosti a podléhání situaci. Opačným pólem smysluplnosti je odcizení, odstup, neangažovanost, plochost a povrchnost. Hloubka je ohrožující, kontakt obtěžující, izolace řešení.

Kombinací tří komponent (přesněji dle autora jejich dynamickou provázaností) přichází Antonovsky k osmi typům osobnosti (Antonovsky 1987).

Komponenty SOC				
Typ	Srozumitelnost	Zvládnutelnost	Smysluplnost	Predikce
1	vysoká	vysoká	vysoká	stabilní
2	nízká	vysoká	vysoká	vzácně se vyskytující
3	vysoká	nízká	vysoká	tlak ke změně nahoru
4	nízká	nízká	vysoká	tlak ke změně nahoru
5	vysoká	vysoká	nízká	tlak ke změně dolů
6	vysoká	nízká	nízká	tlak ke změně dolů
7	nízká	vysoká	nízká	vzácně se vyskytující
8	nízká	nízká	nízká	stabilní

U prvního a posledního typu osobnosti (**1 a 8**) předpokládáme **stabilní** strukturu osobnosti, respektive můžeme anticipovat stabilní vzorec chování, na základě pohledu na svět jako koherentního nebo inkoherentního. Typy osobnosti **vzácně se vyskytující (2 a 7)** jsou ty, které kombinují nízkou srozumitelnost a vysokou zvládnutelnost, což jsou komponenty, které jdou „proti sobě“. Vzhledem k tomu, že pro zvládnutelnost potřebuji dobře odhadnout zdroje, které mám k dispozici, a ty vycházejí z odhadu a posouzení situace, která je na mě kladena, nízká srozumitelnost světa okolo sebe tomu nepomáhá. Situace, které jsou chaotické, nepředvídatelné a nesrozumitelné, v nás vyvolávají pocit nemožnosti se připravit. Nejsm s to odhadnout, jaké zdroje budu potřebovat, a proto nemohu cítit, že situaci dobře zvládnou. Prakticky jako by jedno bylo podmínkou druhého. Proto se vyskytují vzácně.

Za **nestabilní** považuje autor typy vyznačující vysokou srozumitelností a nízkou zvládnutelností (**3 a 6**). Tato kombinace vyvolává silný tlak věci změnit, sebe změnit, něco s tím udělat. Směr změny bude dán zastoupením poslední složky SOC a to smysluplností. Pokud je přítomen smysl - přesvědčení, že stojí za to investovat energii, touha najít cestu a být aktivní, tok psychické energie bude směřován k vyhledání zdrojů řešení. Naopak, pokud je smysl nepřítomen či jen sláb, nastává pasivita, rezignace, možná je slepá ulička či vzdání se

v podobě izolace či vnitřního chaosu. Antonovsky matematicky zapisuje transformaci těchto dvou typů v typy jiné následovně:

vysoká Sroz + nízká Zvlád + **vysoká Smysl** = vysoká Sroz + vysoká Zvlád + vysoká Smysl
vysoká Sroz + nízká Zvlád + **nízká Smysl** = nízká C + nízká Zvlád + nízká Smysl

Smysluplnost tedy slouží jako jakýsi kompas na lodi plující „do krajiny štěstí a neštěstí“ u těchto dvou typů osobnosti, ale hraje i významnou roli u posledních dvou typů osobnosti (**4 a 5**). Přesto, že typ 5 je vyzbrojen znalostí světa okolo sebe a dostatečnými zdroji jak se světem okolo sebe zacházet, postupně mu začnou docházet síly, neboť jeho psychická energie nemá primární pramen, ze kterého by mohla čerpat. Naproti tomu typ 4 je dán napospas (mnohdy) strašnému světu okolo sebe, ale nepřestává doufat ve změnu a to i přes to, že zde není záruka úspěchu. Antonovsky opět matematicky vystihuje cestu těchto dvou typů následovně:

vysoká Sroz + vysoká Zvlád + nízká Smysl = nízká Sroz + nízká Zvlád + nízká Smysl
nízká Sroz + nízká Zvlád + vysoké Smysl =?

Autor upozorňuje na výskyt asi 5 % procent zkoumané populace, které vysoce skóruje v rysu SOC, navzdory určitému chování, které je opakem příznačným pro samotný konstrukt. Nazývá je rigidní SOC oproti silnému SOC. Ve výzkumu lze tuto část identifikovat tak, že na všechny otázky zjišťující SOC nekompromisně vysoce skórují. Pro praktické účely doporučuje tuto skupinu z výzkumu vyřadit a více se jí věnuje v publikaci *Unraveling the mystery of health – How people manage stress and stay well*.

Koncept SOC byl v našem prostředí využit například v následujících studiích: K. Paulík (1999, 2010) – Pracovní spokojenost a zátěž učitelů, sociálních pracovníků; V. Hošek (2003) – SOC u sportovců; S. Pelcák (2008) – využití SOC v prevenci, léčbě a podpore zdraví; L. Jirušková (2014) - Smysl pro soudržnost a adherence ke zdravému životnímu stylu u vysokoškolských učitelů.

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

7. Úvod a motivace

Jak bylo uvedeno v teoretické části, v posledních letech organizace věnovaly mnoho času a energie **zvyšování vlastní efektivity a fungování při snaze o komplexnější, systematický a integrovaný přístup k řízení dosahování svých cílů**. Příležitostí jak ovlivňovat způsob, jakým lidé v organizacích pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou ochotni pro svou organizaci udělat, je však stále dostatek. Jedním ze způsobů, který stále nevyčerpal svůj potenciál, je **ovlivňovat spokojenost zaměstnanců a právě skrze ni získávat konkurenční výhodu**. Akademický i profesní výzkum velmi detailně zmapoval problematiku situačních determinantů pracovní spokojenosti, ale **studium osobnostních proměnných stále nabízí široký prostor pro další posun a bádání**. Přístupy, které byly účinné v předcházejících letech, nemusí zafungovat dnes, a proto hledáme inovace, které nám pomohou tuto oblast dále posunout i skrze tento výzkum. **Inovace, které představují v našem případě zahrnutí osobnostních proměnných** v tématu pracovní spokojenosti a to konkrétně nezdolnosti v pojetí Smyslu pro soudržnost. Na samotný výzkum bude navazovat aplikační část.

7.1 Identifikace mezery ve znalostech/poznání (knowledge gap)

Výzvou, na kterou se tedy snažíme ve své výzkumné části reagovat, je osobnostní aspekt celé problematiky a to především **se zaměřením na poměrně málo probádaný koncept** (ve spojitosti s pracovní spokojeností a nespokojeností), **jakým je nezdolnost typu Smyslu pro soudržnost**. Přidanou hodnotou naší práce pro vědu jsou odpovědi na formulované hypotézy. Přidanou hodnotou naší práce pro organizace je pak převedení získaných znalostí do praktické roviny. Zatímco akademická obec se zaměřuje na obě dimenze tématu (situační i dispoziční) a jejich interaktivitu (byť situační pohled je mnohem více rozpracován), v oblasti praktické aplikace osobnostní aspekt schází, pro jeho horší uchopitelnost a nejednoznačnost. Instituce a organizace neví, jak jej převést do praxe, ba co více, jakým způsobem má osobnostní rozměr vliv na pracovní spokojenost a jak s tímto aspektem pracovat. Dosavadní **výzkumy** přes respektování široké škály proměnných **nepřinášejí všechny potřebné odpovědi**. Při studiu historie, výzkumů a teoretických prací na toho témata jsme jasně

narazili na bílá místa v této problematice, které je potřeba dobře postihnout, lépe popsat a převést do praxe. Jedním z nich je **vztah nezdolnosti a pracovní spokojenosti**. Proto jsme se rozhodli v prostoru osobnostních proměnných pracovat s konceptem **nezdolnosti**, neboť předpokládáme **silnou vazbu k zvládnání a vyrovnávání se s pracovní situací, k adaptabilitě a k pracovní spokojenosti**.

Zjištění rozdílů mezi subjekty ve sledovaných veličinách - tj. odpovědi na otázky výzkumné části - podstatně zlepší naše možnosti **dále se přizpůsobovat pracovnímu prostředí a podmínkám**, ale i lépe přizpůsobovat pracovní prostředí a podmínky naší potřebám. Umožní nám **posunout hranici poznání v oblasti vztahu psychologických charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti**. Dosavadní výzkum tohoto tématu nás přivedl k formulaci relevantních hypotéz a dal nám možnost postavit naši práci na desítkách let dobře vybudovaných vědeckých základů. Hypotézy mají **předpoklad v předložené teoretické části a mají základy v prokazatelných vědeckých teoriích**.

Výzkumná část se tak "hlásí k a navazuje na" celou řadu úspěšných výzkumů v psychologii, které se zaměřují na **korelační souvislosti**, namísto přímého studia kauzálních vztahů experimentálními metodami.

7.2 Výzkumná otázka - vztah mezi osobností a pracovní spokojeností, respektive nezdolnosti typu Smysl pro soudržnost a pracovní spokojenosti

Nezdolnost jako možná osobnostní proměnná moderující vztah mezi situací a pohodou, má kořeny ve výzkumu Kobasové (Kobasa 1979), jež jej původně využívala jako moderátor mezi stresem a nemocí. Máme za to a ve své práci z toho vycházíme, že v **obecně stresogéním a komplexním světě** lze tento koncept posunout dále a skrze dlouhodobé posilování nezdolnosti je možné vytvořit příležitost pro ovlivnění pracovní spokojenosti a pracovní realizace jedince.

Na **vztah mezi nezdolností a pracovní spokojeností** (dále i jako PS) upozornili ve svých výzkumech například Steinhardt, McCalister a kol. (Steinhardt, McCalister a kol. 2003, 2006) či Judkins a Rind (Judkins, Rind 2005). Využívali však koncept, který je založen právě 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, 1979) - **model vztahů mezi stresory, zdravím, pohodou a zvládním**, především proto, že Antonovského přístup je od dalších konceptů nezdolnosti rozdílný v **ambici postihnout obecnější činitele** ovlivňující člověka směrem ke zdraví a pohodě, zdůraznění účinku pramenů **obecné rezistence**, orientací na činitele podporující **spokojenost**. Dalším významným aspektem jeho 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).

Vztah mezi SOC a pracovní spokojenosti 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 well being byl často předmětem studií ve zdravotnictví (například Colff, Rothmann 2009), ale i v jiných oblastech (například Pallant, Lae 2002). SOC a wellbeing zkoumal 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).

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).

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 solid 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 obětmi 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 1987).

Domníváme se, že aplikace tohoto celostního přístupu může posunout problematiku osobnosti a pracovní spokojenosti kupředu. Antonovského tři na sobě závislé faktory lze pojímat jako **vnitřní komplex kognitivních, emocionálních a adaptačně-regulačních komponent**.

8. Struktura výzkumu

Výzkumná část měla dva kroky, na které naváže 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 internetové šetření (široká populace, n= 870)
- C. na výzkumnou část práce navazuje stručná aplikační část - na základě teoretické části, zpracování dat a vyhodnocení hypotéz jsme vypracovali program na ovlivnění pracovní spokojenosti skrze rozvíjení psychické nezdolnosti.



- Kontrolovaný vzorek
- N = 100+/-
- Heterogenní vzorek
- Plochá hierarchie, stejná či podobná pracovní činnost, podobné situační proměnné
- Finanční instituce
- Sada dotazníků



- Částečně kontrolovaný vzorek
- N = 1000+/-
- Homogenní vzorek
- Různá hierarchie, specializace a podmínky
- Měření spokojenosti se situačními proměnnými (Jistota zaměstnání, Zajímavost práce, Organizace práce, Vztahy s přímým nadřízeným, Vztahy s kolegy, Pracovní podmínky (prostředí), Množství práce, Stejně možnosti pro muže a ženy, Plat, Zaměstnanecké výhody, Možnost povýšení)
- Online šetření
- Sada dotazníků



- Aplikační část
- Program na posilování nezdolnosti u zaměstnanců

Metody analýzy dat



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

21

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 umístění testové baterie na internet u částečně kontrolovaného vzorku nazvaném vzorek B, 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 **zařadili do výzkumu i další nástroj na měření nezdolnosti (PVS, viz dále)**. Jednak se může ukázat, že má lepší psychometrické vlastnosti, případně je zde hypotéza, že tyto dvě škály měří rozdílné oblasti nezdolnosti a tak potenciálně další zařazený nástroj může zachytit jiné 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.

9. Hypotézy

Ve výzkumu jsme ověřovali následující sadu hypotéz (H). První tři z nich se týkají souvislostí alespoň částečně diskutovaných v literatuře (souvislost neuroticismu, extroverze a nezdolnosti v pojetí Kobasové s pracovní spokojeností či nespokojeností). H4 se týká relativně nové otázky o souvislosti SOC (pojetí Antonovského) a pracovní spokojenosti. H5 se zabývá otázkou specifického příspěvku posuzovaných faktorů. H6 se týká zjištění, zda dispoziční faktory významně ovlivňují pracovní spokojenost:

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 (PVS)
 - 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

10. Data a metody

10.1 Metody sběru dat a výzkumný soubor

Zatímco je náš výzkum zaměřen na roli psychologických charakteristik ve vztahu k pracovní spokojenosti, ty mohou být (a jsou) ovlivňovány situačními faktory. Vzhledem k obtížnosti explicitní kvantifikace situačních faktorů volíme dva různé přístupy. Ve vzorku A (plošné dotazování ve vybrané instituci) volíme výzkumný design, kde je jejich variance do značné míry potlačena homogeností pracovních pozic a prostředím jednotlivých dotazovaných. Pro vzorek A bude využit úsek organizace (finanční instituce), který je svým charakterem velice homogenní (viz dále). Ve vzorku B (široká populace dotazována skrze internetové šetření) je naopak umožněna velká variabilita a vytipované klíčové situační charakteristiky, respektive spokojenost s nimi, je měřena dotazováním.

10.2 Charakter vzorku

Sběr dat probíhal v měsících září a říjen roku 2015 v České republice na kontrolovaném /uzavřeném vzorku (A) a částečně kontrolovaném/otevřeném vzorku (B).

10.2.1 Vzorek A

Vzorek A obsahoval 94 respondentů s následující věkovou a vzdělanostní strukturou:

Věk	Počet respondentů
Do 20 let	0
21 - 30 let	28
31 - 40 let	31
41 - 50 let	23
51 - 60 let	11
61 a více	1

53 respondentů má VŠ vzdělání, 41 SŠ vzdělání.

Vzorek A zahrnoval finanční instituci, respektive úsek finanční instituce, který se vyznačuje plochou organizační strukturou, velmi podobnými pracovními podmínkami a celkově byl

vzorek značně homogenní co do situačních proměnných. Z pohledu pracovních pozic je to 86 specialistů a 8 manažerů. Důležité situační proměnné pro PS jako „Jistota zaměstnání, Zajímavost práce, Organizace práce, Pracovní prostředí a Pracovní podmínky, Možnost povýšení, Zaměstnanecké výhody a Stejně možnosti pro muže a ženy“ jsou napříč na srovnatelné či stejné úrovni. Další dvě situační proměnné, které se ukazují ve výzkumech jako podstatné ve vztahu k PS, jako „Vztahy s kolegy a Vztahy s přímým nadřízeným“ se teoreticky mohli lišit mezi jednotlivými týmy, ale na základě dat získaných z organizace (interní průzkumy motivace a spokojenosti) jsme si ověřili, že tomu tak není a tyto situační proměnné jsou rovněž srovnatelné.

Vzorek A byl získán v instituci, která je součástí velké zahraniční skupiny a je rozprostřena po celé České republice (10.000 zaměstnanců). Úsek, na kterém byl proveden sběr dat, se nachází v lokalitách Praha, Kladno a Brno. Vysoká návratnost (90%) byla způsobena možností autora této práce mluvit s jednotlivými účastníky výzkumu skupinově i individuálně.

10.2.2 Vzorek B

Vzorek B obsahoval 870 respondentů s následující věkovou a vzdělanostní strukturou:

Věk	Počet respondentů
Do 20 let	22
21 - 30 let	295
31 - 40 let	203
41 - 50 let	167
51 - 60 let	134
61 a více	49

19 respondentů má ZŠ vzdělání, 415 SŠ vzdělání, 436 VŠ vzdělání, podmínkou pro účast ve výzkumu bylo mít zaměstnání alespoň na částečný úvazek (abychom mohli měřit pracovní spokojenost).

Respondenti v době vyplňování průzkumu pracovali v organizacích následující velikosti:

Velikost organizace	Počet respondentů
do 100 zaměstnanců	421
od 101 do 500 zaměstnanců	168
od 501 do 1000 zaměstnanců	74
nad 1000 zaměstnanců	207

V rámci demografických proměnných jsme u této části populace zjišťovali i obor působnosti (na rozdíl od vzorku A, kde nebylo potřeba vzhledem k tomu, že se jednalo o jednu instituci).

Rozložení je následující:

Obor působnosti	Počet respondentů
finance	184
služby	83
zdravotnictví	67
průmysl	86
zemědělství	14
technologie	100
služby	83
školy	60
stavebnictví	28
jiný než výše uvedený	165

U vzorku B hovoříme o částečně kontrolovaném a otevřeném vzorku, který byl postaven na databázi internetového serveru zabývající se výzkumem. Server se dlouhodobě orientuje na průzkum trhu a sbírá databázi respondentů napříč ČR, tak, aby byla co nejvíce reprezentativní, byť u některých skupin populace toho není prozatím dosaženo (především starší populace, což není vzhledem k charakteru zaměření výzkumu na pracovní populaci takový problém). Pro zařazení do databáze probandů je potřeba registrace, proto hovoříme o částečně kontrolovaném vzorku a zároveň je možné se do něj přihlásit, proto se jedná o otevřený vzorek. Celý registrovaný vzorek obsahuje desítky tisíc respondentů, které jsme svým výzkumem oslovili. Návratnost byla přes 1000 respondentů, po očištění dat jsme zařadili do výzkumu 870 respondentů. Jsme si vědomi specifik tohoto vzorku, a proto jej analyzuje zvlášť.

10.3 Použité nástroje

V této části shrneme použité nástroje výzkumu, jejich detailnější popis je pak uveden v příloze:

10.3.1 SOC 29 – dotazník Smyslu pro soudržnost (autor Antonovsky)

Dotazník Antonovského (Antonovsky 1987) vychází z Guttmanovy teorie a má celkově 29 otázek (11 položek na srozumitelnost, 10 na zvládnutelnost, 8 na smysluplnost). Právě číslem je označována verze obsahující plných 29 otázek na rozdíl od zkrácené verze obsahující pouze 13 otázek. V našem výzkumu budeme pracovat s dotazníkem SOC 29 a všude tam, kde hovoříme o dotazníku SOC, máme na mysli tuto plnou verzi. Dotazník do českého jazyka přeložil Křivohlavý (Křivohlavý 1990).

10.3.2 Personal View Scale (PVS) – dotazník nezdolnosti (autor Kobasová)

Českou verzi dotazníku PVS (Kobasová 1985) připravil Krátký a Šolcová, následně proběhla korekce překladu Šolcovou (Šolcová 1994). Překlad byl pořízen se souhlasem Hardiness Research Institute. Obsahuje soubor jednoduchých otázek rozdělených do 3 kategorií – **kontrola**, zabývající se úrovní ovládnutí, **závazek**, zabývající se úrovní přebírání odpovědnosti a **výzva**, zabývající se úrovní zvládnutí. Hardiness tedy vytváří tyto tři funkční komponenty, které v optimální skladbě zajišťují vysokou odolnost, obecnou souhrnnou dispozici v pojetí autorky dotazníku. Ve výzkumu jsme využili verzi PVS III-R, které obsahuje 18 otázek, na základě konzultace s profesorem Salvatore R. Maddi z University of California a Hardiness Institutu.

10.3.3 NEO pětifaktorový osobnostní inventář - vícerozměrný inventáře postavený na pětifaktorovém modelu osobnosti (autor Costa, McCrae)

Na české verzi NEO pracovali Hřebíčková a Urbánek podle NEO Five-Faktor inventory P. Costy a R. R. McCrae. Metoda zjišťuje míru individuálních odlišností a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti. Pětifaktorový inventář patří k tradičním osobnostním

dotazníkům, občas se však přehlíží, že se jedná o **zjišťování neuropsychické stability založené na emocionálním jádru osobnosti**. Autoři české verze se opírají o definici jednotlivých popisů podle Normana (viz příloha).

10.3.4 Kollárikův dotazník pracovní spokojenosti - dotazník na měření pracovní spokojenosti (autor Kollárik)

Práce autorů Kollárika, Černého a Kubaláka: jedná se o adaptaci Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank, který přináší celkové skóre pracovní spokojenosti. Metodologická základna vychází z dřívějších prací českých a slovenských autorů, samotný dotazník má zjišťovací charakter a je použitelný v hromadných výzkumech jak psychologického tak sociologického charakteru. Mezi jeho výhody patří hluboká teoretická základna, jeho dlouhodobý vývoj a optimalizace (od roku 1970).

10.3.5 Dotazník pracovní spokojenosti – dotazník na měření pracovní spokojenosti (kolektiv autorů Výzkumného ústavu práce, Praha)

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí vydal v roce 2007 metodu Pracovní spokojenost – dotazník na měření pracovní spokojenosti. Dotazník je sestaven ze soustavy modulů zaměřených na kvalitu pracovního života v podmínkách podniku, které lze využít i samostatně. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich umístění v hierarchii či odbornou specializaci. První modul, který ve svém výzkumu využijeme, měří celkovou spokojenost s prací a spokojenost s dílčími aspekty práce. Podle autorů podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců.

11. Analýza dat

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“).

11.1 Výsledky statistické analýzy – Vzorek A

Hypotéza 1, vzorek A, Obecné osobnostní rysy

Neuroticismus má záporný vztah k pracovní nespokojenosti

Statistická analýza modelu s pouze věkem, vzděláním a Neuroticismem jako vysvětlujícími veličinami ukázala signifikantní negativní efekt Neuroticismu na pracovní spokojenost ($t=-3,04$, $p=0,003$).

Hypotéza 1, vzorek A, Propočet statistické analýzy tabulka č. 1

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,392072
Hodnota spolehlivosti R	0,153721
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,125511
Chyba střední hodnoty	6,136125
Pozorování	94

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	615,5303	205,1768	5,449289	0,001730359
Rezidua	90	3388,682	37,65203		
Celkem	93	4004,213			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	27,03013415	5,261421087	5,1374208	1,60388E-06
Vzdělání	2,016950029	1,354342887	1,48924622	0,139918553
Věk	1,030325305	0,670772059	1,53602896	0,128039529
Neuroticismus	-0,246161482	0,080740007	-3,04881671	0,003016681

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	16,57740283	37,48286547
Vzdělání	-0,673688503	4,707588562
Věk	-0,302280467	2,362931078
Neuroticismus	-0,406565597	-0,085757366

Hypotéza 2, vzorek A, Obecné osobnostní rysy

Extroverze má kladný vztah k pracovní spokojenosti

Podobně model obsahující věk, vzdělání a Extroverzi jako vysvětlující veličiny ukázal signifikantní pozitivní efekt Extroverze ($t=3,28$, $p=0,001$). V tomto modelu měl signifikantní pozitivní efekt i věk ($t=2,800$, $p=0,006$).

Hypotéza 2, vzorek A, Propočet statistické analýzy tabulka č. 2

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,408088546
Hodnota spolehlivosti R	0,166536262
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,138754137
Chyba střední hodnoty	6,089486514
Pozorování	94

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	666,8466254	222,2822085	5,99436739	0,000902135
Rezidua	90	3337,366141	37,08184601		
Celkem	93	4004,212766			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	10,50787305	5,292255472	1,98551886	0,0501306
Vzdělání	2,630782863	1,336831941	1,967923404	0,052155188
Věk	1,813966478	0,647835935	2,800039918	0,006252704
Extroverze	0,245468949	0,074617599	3,2896924	0,001432708

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	-0,006116155	21,02186226
Vzdělání	-0,025067119	5,286632844
Věk	0,52692732	3,101005637
Extroverze	0,097228064	0,393709834

Hypotéza 3, vzorek A, Nezdolnost

Nezdolnost v pojetí Kobasové má kladný vztah k pracovní spokojenosti

Model zahrnující věk, vzdělání a PVS ukázal signifikantní pozitivní efekt PVS na spokojenost ($t=4,973$, $p<0,001$).

Hypotéza 3, Vzorek A, Propočet statistické analýzy tabulka č. 3

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,517327
Hodnota spolehlivosti R	0,267627
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,243214
Chyba střední hodnoty	5,708257
Pozorování	94

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Regrese	3	1071,635139	357,211713	10,96272913	3,32481E-06
Rezidua	90	2932,577627	32,58419585		
Celkem	93	4004,212766			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	7,284433192	4,917278655	1,48139524	0,141994004
Vzdělání	1,505372978	1,267227732	1,187926163	0,237988019
Věk	1,229791944	0,606476933	2,027763755	0,045541526
PVS	0,433860013	0,087229036	4,973802679	3,12592E-06

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	-2,484599122	17,05346551
Vzdělání	-1,012196096	4,022942051
Věk	0,024919661	2,434664227
PVS	0,260564308	0,607155719

Hypotéza 4, vzorek A, Nezdolnost

Smysl pro soudržnost (SOC) má kladný vztah k pracovní spokojenosti

Podobný výsledek prokázal i model založený na druhém měřicím nástroji pro koncept Nezdolnosti: SOC měl rovněž pozitivní signifikantní efekt ve svém modelu ($t=4,417$, $p<0,001$).

Hypotéza 4, Vzorek A, Propočít statistické analýzy tabulka č. 4

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,482334261
Hodnota spolehlivosti R	0,23264634
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,207067884
Chyba střední hodnoty	5,842989458
Pozorování	94

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	931,5654433	310,5218144	9,095402226	2,5446E-05
Rezidua	90	3072,647323	34,14052581		
Celkem	93	4004,212766			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	6,316111921	5,277778114	1,196736919	0,234552054
Vzdělání	1,622263786	1,296146597	1,251605174	0,213957088
Věk	0,970755226	0,63126382	1,537796395	0,127606871
SOC	0,11541776	0,026131459	4,416812686	2,78253E-05

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	-4,169115491	16,80133933
Vzdělání	-0,952757658	4,197285231
Věk	-0,283360533	2,224870986
SOC	0,063503056	0,167332465

Vzájemné vztahy prediktorů pracovní spokojenosti, vzorek A

Vzhledem k teoretické příbuznosti jednotlivých prediktorů pracovní spokojenosti jsme zařadili exploratorní analýzu jejich vzájemných vztahů. Výsledky pro vzorek A zobrazuje následující tabulka.

Vzájemné vztahy prediktorů pracovní spokojenosti, vzorek A, tabulka č. 5

KORELACE	Vzdělání	Věk	Neurot. (N)	Extroverze (E)	PVS	SOC
Vzdělání	1	-0,318138	-0,025897	0,001991	0,124887	0,083423
Věk	-0,318138	1	-0,236247	-0,114546	0,062579	0,172404
Neurot. (N)	-0,025897	-0,236247	1	-0,444504	-0,669128	-0,769757
Extroverze (E)	0,001991	-0,114546	-0,444504	1	0,555662	0,510042
PVS	0,124887	0,062579	-0,669128	0,555662	1	0,750680
SOC	0,083423	0,172404	-0,769757	0,510042	0,750680	1

Z Tabulky 5 je zřejmý negativní vztah N a E ($r=-0,44$), rovněž 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 ($r=0,75$).

Hypotéza 5, vzorek A, Unikátní příspěvek prediktorů

- Smysl pro soudržnost (SOC) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu) a Nezdolnosti podle Kobasové (PVS).*
- Nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec SOC a obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu).*
- Neuroticismus unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Extroverze) a SOC i PVS.*
- Extroverze unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Neuroticismus) a SOC i PVS.*

Pro posouzení vzájemné role a případných unikátních příspěvků studovaných prediktorů pracovní spokojenosti dále zvažujeme model zahrnující věk, vzdělání, N, E, PVS, SOC. 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 pracovní spokojenost se tedy do značné míry překrývá.

Hypotéza 5, Vzorek A, Propočítání statistické analýzy, tabulka č. 6

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,536502881
Hodnota spolehlivosti R	0,287835341
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,238720537
Chyba střední hodnoty	5,725180133
Pozorování	94

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	6	1152,553948	192,0923247	5,860459936	3,62266E-05
Rezidua	87	2851,658818	32,77768756		
Celkem	93	4004,212766			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	-1,578126285	9,08490056	-0,173708702	0,862497945
Vzdělání	1,527427365	1,290630582	1,183473711	0,239845174
Věk	1,274851435	0,65439076	1,948150116	0,05462077
PVS	0,319352117	0,141095182	2,263380739	0,026100523
SOC	0,062061133	0,045704313	1,357883506	0,17801204
Neuroticismus	0,103363961	0,119325186	0,866237588	0,388742541
Extroverze	0,050465967	0,088584716	0,569691589	0,570355013

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	-19,63534987	16,47909731
Vzdělání	-1,037840669	4,092695399
Věk	-0,025821059	2,575523929
PVS	0,038910165	0,599794068
SOC	-0,028781138	0,152903405
Neuroticismus	-0,133807766	0,340535688
Extroverze	-0,125605747	0,226537682

11.2 Výsledky statistické analýzy – Vzorek B

Hypotéza 1, vzorek B, Obecné osobnostní rysy

Neuroticismus má záporný vztah k pracovní nespokojenosti

Statistická analýza modelu s pouze věkem, vzděláním a Neuroticismem jako vysvětlujícími veličinami ukázala signifikantní negativní efekt Neuroticismu na pracovní spokojenost ($t=-10,02$, $p<0,001$). V tomto modelu mělo signifikantní pozitivní efekt i vzdělání ($t=2,291$, $p=0,022$).

Hypotéza 1, vzorek B, Propočítání statistické analýzy tabulka č. 7

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,346296
Hodnota spolehlivosti R	0,119921
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,116872
Chyba střední hodnoty	7,456746
Pozorování	870

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	6561,315116	2187,105039	39,33425452	7,79813E-24
Rezidua	866	48152,2527	55,60306316		
Celkem	869	54713,56782			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba st. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	32,79484948	1,628312801	20,1403867	2,73135E-74
Vzdělání	1,079275592	0,471043633	2,291243348	0,022188689
Věk	-0,177402094	0,204669761	-0,866772371	0,386306832
Neuroticismus	-0,292025154	0,028573904	-10,21999507	3,1567E-23

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	29,59894839	35,99075057
Vzdělání	0,15475491	2,003796273
Věk	-0,579108887	0,224304698
Neuroticismus	-0,348107357	-0,23594295

Hypotéza 2, vzorek B, Obecné osobnostní rysy

Extroverze má kladný vztah k pracovní spokojenosti

Podobně model obsahující věk, vzdělání a Extroverzi jako vysvětlující veličiny ukázal signifikantní pozitivní efekt Extroverze ($t=6,918$, $p<0,001$). V tomto modelu mělo signifikantní pozitivní efekt i vzdělání ($t=3,004$, $p=0,002$).

Hypotéza 2, vzorek B, Propočet statistické analýzy tabulka č. 8

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,25578928
Hodnota spolehlivosti R	0,065428156
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,062190609
Chyba střední hodnoty	7,684133798
Pozorování	870

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	3579,807833	1193,269278	20,20917677	1,15141E-12
Rezidua	866	51133,75998	59,04591222		
Celkem	869	54713,56782			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba střední hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	18,65955775	1,595475451	11,69529605	1,93081E-29
Vzdělání	1,45008828	0,482708237	3,004067815	0,00274066
Věk	0,083463115	0,208670258	0,399976092	0,689272762
Extroverze	0,207579915	0,030004304	6,918337922	8,88222E-12

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	15,52810676	21,79100873
Vzdělání	0,502673397	2,397503162
Věk	-0,326095482	0,493021711
Extroverze	0,148690254	0,266469576

Hypotéza 3, vzorek B, Nezdolnost

Nezdolnost v pojetí Kobasové má kladný vztah k pracovní spokojenosti

Model zahrnující věk, vzdělání a PVS ukázal signifikantní pozitivní efekt PVS na spokojenost ($t=12,323$, $p<0,001$).

Hypotéza 3, Vzorek B, Propočet statistické analýzy tabulka č. 9

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,401132321
Hodnota spolehlivosti R	0,160907139
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,158000351
Chyba střední hodnoty	7,281042815
Pozorování	870

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	8803,803656	2934,601219	55,35564605	9,69817E-33
Rezidua	866	45909,76416	53,01358448		
Celkem	869	54713,56782			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba střední hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	13,6271985	1,572016944	8,668607903	2,12991E-17
Vzdělání	0,324090021	0,469576382	0,690175301	0,490268871
Věk	-0,14099224	0,198866622	-0,708978902	0,478528383
PVS	0,431097342	0,034983832	12,32275936	2,89386E-32

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Hranice	10,54178969	16,71260731
Vzdělání	-0,597550876	1,245730918
Věk	-0,531309171	0,249324691
PVS	0,362434327	0,499760358

Hypotéza 4, vzorek B, Nezdolnost

Smysl pro soudržnost (SOC) má kladný vztah k pracovní spokojenosti

(Hypotéza H4) Podobný výsledek prokázal i model založený na druhém měřicím nástroji pro koncept Nezdolnost: SOC měl rovněž pozitivní signifikantní efekt ve své modelu ($t=12,536$, $p<0,001$). V tomto modelu měl signifikantní negativní efekt i věk ($t=-2,631$, $p=0,009$).

Hypotéza 4, Vzorek B, Propočet statistické analýzy tabulka č. 10

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,406505212
Hodnota spolehlivosti R	0,165246488
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,162354732
Chyba střední hodnoty	7,262191542
Pozorování	870

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regrese	3	9041,224904	3013,741635	57,14399764	1,04081E-33
Rezidua	866	45672,34291	52,739426		
Celkem	869	54713,56782			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba střední hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	9,735297771	1,743380551	5,584149578	3,14358E-08
Vzdělání	0,760259613	0,461059774	1,648939369	0,099522737
Věk	-0,53745958	0,204269665	-2,631127728	0,008661472
SOC	0,13168187	0,010504623	12,53561129	3,02164E-33

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	6,313552393	13,15704315
Vzdělání	-0,144665677	1,665184902
Věk	-0,938381102	-0,136538059
SOC	0,111064372	0,152299368

Vzájemné vztahy prediktorů pracovní spokojenosti, vzorek B

Vzhledem k teoretické příbuznosti jednotlivých prediktorů pracovní spokojenosti jsme zařadili exploratorní analýzu jejich vzájemných vztahů. Výsledky pro vzorek B zobrazuje následující tabulka:

Vzájemné vztahy prediktorů pracovní spokojenosti, vzorek B, tabulka č. 11

KORELACE	Vzdělání	Věk	Neurot. (N)	Extroverze (E)	PVS	SOC
Vzdělání	1	-0,033545	-0,122767	0,073758	0,233066	0,148663
Věk	-0,033545	1	-0,144407	0,033671	0,101965	0,254877
Neurot. (N)	-0,122767	-0,144407	1	-0,535004	-0,616604	-0,732002
Extroverze (E)	0,073758	0,033671	-0,5350048	1	0,586168	0,554978
PVS	0,233066	0,101965	-0,6166041	0,586168	1	0,699745
SOC	0,148663	0,254877	-0,7320028	0,554978	0,699745	1

Z Tabulky 11 je zřejmý negativní vztah N a E ($r=-0,54$), rovněž 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 ($r=0,7$).

Hypotéza 5, vzorek B, Unikátní příspěvek prediktorů

- Smysl pro soudržnost (SOC) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu) a Nezdolnosti podle Kobasové (PVS).*
- Nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS) unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec SOC a obecných osobnostních rysů (zejména Extroverze a Neuroticismu).*
- Neuroticismus unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Extroverze) a SOC i PVS.*
- Extroverze unikátně přispívá k vysvětlení pracovní spokojenosti nad rámec dalších obecných osobnostních rysů (Neuroticismus) a SOC i PVS.*

Pro posouzení vzájemné role a případných unikátních příspěvků studovaných prediktorů pracovní spokojenosti dále zvažujeme model zahrnující věk, vzdělání, N, E, PVS, SOC. V rámci tohoto modelu na větším vzorku dat měly 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 pracovní spokojenost se tedy do značné míry překrývá, ale velikost vzorku přinesla dostatečnou statistickou sílu k odhalení unikátního efektu jak PVS, tak SOC.

Hypotéza 5, Vzorek B, Propočet statistické analýzy, tabulka č. 12

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,44060043
Hodnota spolehlivosti R	0,194128739
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,188525926
Chyba střední hodnoty	7,147842166
Pozorování	870

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Regrese	6	10621,47591	1770,245985	34,64844191	1,28854E-37
Rezidua	863	44092,09191	51,09164763		
Celkem	869	54713,56782			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba střední hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota p</i>
Konstanta	12,78262153	3,017209186	4,236571196	2,51366E-05
Vzdělání	0,286790273	0,46262004	0,619926176	0,535470036
Věk	-0,459436634	0,203305579	-2,259832895	0,024080206
PVS	0,26129654	0,050890942	5,134441069	3,49859E-07
SOC	0,075178817	0,017024932	4,415807073	1,13406E-05
Neuroticismus	-0,054435359	0,040992682	-1,327928715	0,184552765
Extroverze	-0,060639476	0,036272612	-1,671770301	0,094932132

<i>Hranice intervalu spolehlivosti</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Konstanta	6,860694841	18,70454822
Vzdělání	-0,621201781	1,194782326
Věk	-0,858467877	-0,060405391
PVS	0,161412042	0,361181038
SOC	0,041763699	0,108593936
Neuroticismus	-0,134892377	0,026021659
Extroverze	-0,131832336	0,010553384

Hypotéza 6, vzorek B, Vliv situačních proměnných

Zkoumané situační faktory ovlivňují pracovní spokojenost v menší míře než dispoziční, přesto významně

Druhý vzorek dat byl sbírán na populaci heterogenní co do zaměstnavatele. Díky tomu můžeme rovněž testovat vliv některých situačních proměnných na pracovní spokojenost, konkrétně: pracovní obor, typ pracovního poměru a velikost organizace. Přidáním těchto tří veličin do modelu se zvýšila vysvětlená variance v pracovní spokojenosti na 21,52%. Unikátní signifikantní efekt měla z nich jen jedna, totiž pracovní obor ($F=2,275$, $p=0,021$).

Hypotéza 6, Vzorek B, Propočítání statistické analýzy, tabulka č. 13

<i>Hodnoty</i>	<i>p-hodnota</i>	<i>F-hodnota</i>
Obor	0,020674	2,275468
Počet zaměstnanců	0,648130	0,550176
Pracovní poměr	0,800116	0,411948
Vzdělání	0,791076	0,070223
Věk	0,009001	6,854149
PVS	8.68006536647314e-07	24,563989
SOC	2.01152028651563e-05	18,385531
Neuroticismus	0,267195	1,232714
Extroverze	0,213270	1,551417
Koeficient determinace (R^2)	0,215200	

Abychom ověřili, že malé navýšení vysvětlené variance modelu není způsobenou překryvem variance vysvětlené situačními a dispozičními veličinami, studovali jsme i model, kde vysvětlujícími veličinami byly pouze veličiny situační. I v tomto modelu byl jediným statisticky významným faktorem obor působnosti ($F=3,234$, $p=0,001$), vysvětlená variance byla pouze 4,3 procenta.

11.3 Porovnání výsledků vzorku A a vzorku B

H	Vzorek A	Vzorek B
H1	Statistická analýza modelu s pouze věkem, vzděláním a N jako vysvětlujícími veličinami ukázala signifikantní negativní efekt Neuroticismu na PS ($t=-3,04$, $p=0,003$).	Analýza modelu s pouze 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 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 ($F=2,275$, $p=0,021$).

12. Shrnutí a diskuze

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 nereprezentativnost internetového vzorku neměla klíčový vliv na výsledky.

Pro kvantifikaci pracovní spokojenosti jsme nakonec využili součet položek dotazníku ústavu práce, neboť jeho výstupy byly vysoce korelované s druhou metodou zjišťování pracovní spokojenosti.

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.

III. APLIKAČNÍ ČÁST

13. Úvod

Cílem aplikační části je 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. Program je postaven na základě konceptu SOC, který byl podrobně rozebrán v teoretické části disertace. Je ideálně určen jako součást „druhé adaptace“ tj. zařazen pracovníkům do rozvojového plánu rok po nástupu do organizace.

14. Charakter programu

Cíl programu: posilování nezdolnosti zaměstnanců s důrazem na pracovní situace; zvyšování pracovní spokojenosti absolventů tohoto programu.

Vize: spokojenější zaměstnanci budou vykazovat větší míru konstruktivního chování prospěšného organizaci.

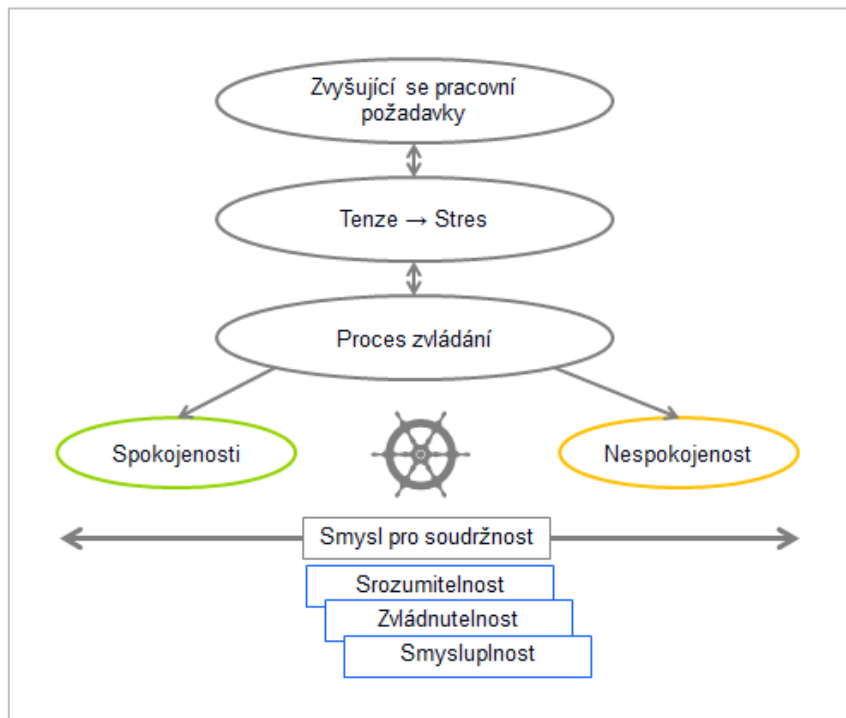
Vstupní kritéria do programu: dotazník SOC, pracovník není ve výpovědní době.

Výstup po absolvování programu: 3 a 9 měsíců po dokončení programu vyplnění dotazníku SOC, sledování nezdolnosti s kontrolní skupinou, která program neabsolvoval; využití dat z průzkumu spokojenosti a sledování trendu, zda týmu ve kterých jedinci program absolvovali, zaznamenaly zvýšenou pracovní spokojenost.

Nástroje programu: skupinový workshop, individuální příprava a práce.

Skupina: kouč/školitel plus max. 8 účastníků.

Východiska programu: Smysl pro soudržnost jako moderátor pracovní spokojenosti – nespokojenosti, upraveno dle Pelcák 2013



Harmonogram: tři skupinové bloky v 14 denních rozestupech.


Témata jednotlivých bloků: každý blok vychází z jedné klíčové části SOC (Smysluplnost, Srozumitelnost, Zvládnutelnost), ale spolu fungují teprve jako celek. Zároveň nejsou 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 navzájem prolínají.

← Smysluplnost Srozumitelnost Zvládnutelnost →		
I. Blok	II. Blok	III. Blok
Ovlivňování	Struktura	Zdroje
Aktivita	Zákonitosti	Nástroje k uchopení
Iniciativa	Vysvětlitelnost	Řízení času
Tvořivost	Předvídatelnost	Řízení úkolů
Kontakt	Řád	Řízení konfliktů
Autenticita	Pochopení	
Zapojení se	Jednoduchost	
Význam	Přehlednost	

14. 1 Blok 1

První blok má za cíl apelovat na smysl jedince v pracovních situacích a prohloupit 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 projev účastníků, protože pouze ten zajistí propojení vize na skutečně osobní hodnoty a potřeby, nikoliv demonstované či sociálně žádoucí chování. Práce na realizaci vize pak vyzdvihuje aktivitu a iniciativu jedince, jeho zapojení do širších souvislostí (včetně vize organizace).

Blok I. a Pracovní témata



Zdroje radosti 20 minut	Zamyslete se a popište listvěci, které máte na své práci rádi, co vám práce opravdu přináší. Buďte co nejvíce upřímní, nebojte si přiznat témata jako peníze, vztahy, ovlivňování druhých a další aspekty, které vás napadnou. Jakmile budete mít tento seznam k dispozici, pomalu čtěte jednotlivé oblasti a ty, které jsou pro vás nejsilnější, označte.
Osobní analýza 45 minut	Popište vaše silné stránky, které ve své práci využíváte, slabé stránky, které vás brzdí, příležitosti, které jste zatím neuplatnili/a a hrozby, které na vás případně číhají.
Pracovní vize 60 minut	Definujte svoji vizi, která může zahrnovat čeho chcete v práci dosáhnout, co se chcete v práci naučit, co chcete po sobě zanechat, co chcete udělat pro druhé atp. Přemýšlejte v kontextu silných stránek a příležitostí, hledejte její pilíře ve zdrojích radosti. Horizont vize by měl být přibližně pětiletý.

Blok I. b Pracovní témata



Sdílení vize 60 minut

Diskutujte vaši vizi ve třech skupinách, sdílejte a probírejte svoje vize, navzájem se doptávejte a vize případně upravujte na základě otázek druhých a inspirace z toho všešlé.

Vize organizace 45 minut

Zamyslete se, jakým způsobem můžete svoji osobní vizi napojit na vizi (strategii, priority...) vaší organizace. Propojení vám zajistí větší podporu i ocenění ze strany organizace.

Práce s deníkem 30 minut

Všichni účastníci jste dostali při vstupu deník. Na první stránku formulujte svoji vizi. Následně definujte tři slova, která vaši vizi vystihují (mentální zkratka) a ty pod vizi připište.

Blok I. c Pracovní témata



Naplnění Vize 120 minut


Připravte plán na naplnění vize, při zvážení otázek:

- Do kterých aktivit se zapojíte či je budete iniciovat, abyste dokázal naplnit svoji vizi?
- S kým budete více či méně spolupracovat?
- Které činnosti budete chtít naopak omezit?
- O koho se můžete při své cestě opřít?
- Jak bude vypadat realistická cesta vaší vize na příští rok?
 - Co musíte udělat každý týden ?
 - Jak si budete vizi připomínat ?
 - Jak bude vaši cestu průběžně vyhodnocovat ?

14.2 Blok 2

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 konkrétní projevy, neboť není jednoduché změnit složitější vzorce chování. Edukační princip sebekontroly a prohloubení sebepoznání je pro tento blok příznačné. Při zvládání náročných podmínek zdůrazňujeme interpretaci situace a „víru“, že to co dělám, má smysl (První blok). Skrze pochopení základních zákonitostí interpretace pracovního světa, posílení pochopení a předvídání opakujících se složitých pracovních situací a získání určitého nadhledu, druhý blok posiluje aspekt srozumitelnosti.

Blok II. a Pracovní témata



Zdroje starostí 40 minut	<p>Zamyslete se a popište listvěci či situací, které vás dostávají v práci pod tlak. Jak na ně reagujete? Máte totožnou reakci na všechny, nebo se některé z nich něčím liší?</p> <p>Následně se zamyslete a stručně popište způsoby, jak se s tímto tlakem vyrovnáváte. Které způsoby se ukazují jako efektivní a proč? Které naopak nejsou dostatečné? Víte, proč reagujete právě tímto způsobem?</p>
Zvládání 60 minut	<p>Každý ze skupiny vyberte a napište pět nejsilnějších věcí či situací, které vás napadly při předcházejícím cvičení a vhoďte je do středu místnosti na papírku.</p> <p>Skupina pak postupně čte všechny lístky a všichni účastníci mají za úkol se ve skupině vyjadřovat jak takovou situaci zvládají oni.</p>
Pilíře života 40 minut	<p>Váš život obsahuje kromě práce další hlavní pilíře. Vaše tělo, vaši duchovní (spirituální) podstatu, rodinu a přátele. Ohodnotte na stupnic 1-10 jak o danou oblast pečujete a následně popište co pro sebe v dané oblasti děláte. U oblastí s číslem nižší než 6 definujte jeden až dva kroky pro zlepšení. Jak do sebe budete investovat?</p>

Blok II. b Pracovní témata



Strategie hodnocení I. 60 minut

(Kouč prezentuje nejčastější negativní strategie hodnocení v zátěžových situacích - generalizace, princip „buď a nebo“, zaměřenost na sebe, devalvace kladů, doplňování scénáře bez znalosti dalších informací, racionalizace atp.)

Identifikujte, které dvě až tři negativní strategie hodnocení nejčastěji používáte

Strategie hodnocení II. 60 minut

(Kouč prezentuje nejčastější pozitivní strategie hodnocení v zátěžových situacích - redefinice, odvrácení, přijetí, podpora, plánování akce, širší perspektiva atp.)

Identifikujte, které dvě strategie hodnocení jsou vám nejbližší a v tuto chvíli je nevyužíváte. Jak by vypadala váš pohled na složitou pracovní situaci v těchto perspektivách. Pracujte ve dvojicích.

Podpora 40 minut

O co se může ve své práci opřít? Kdo všechno vás může na vaší cestě podpořit? Jak podporu okolí využíváte na stupnici 1-10? Jakým způsobem si o podporu okolí říkáte? Co vám brání v tom, podporu využívat častěji? Jaké nástroje podpory můžete ještě využít?

14.3 Blok 3

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.

Blok III. a Pracovní témata



Nástroje efektivity 60 minut

- ✓ Jaký typ činností dokážete propojit? (synergie)
- ✓ Na které činnosti je možné využít autopilota? (šetření energie)
- ✓ Které malé nevyužití časové úseky dokážete identifikovat? (vytěžení)
- ✓ Co jsou úvodní elementární kroky k vašim pracovním činnostem? (fragmentace)
- ✓ Jak máte fixovány v kalendáři neoblíbené činnosti? (kotvení)
- ✓ Jak přistupujete k prioritám na daný den? (musím, měl bych, mohl bych)
- ✓ Jak máte strukturován váš pracovní den? (vrcholy a přestávky)
- ✓ Jakým způsobem provádíte bilanci hotových úkolů? (pozitivní zpevňování)
- ✓ Jak si připravujete pracovní činnost na další den? (plánování)
- ✓ Kdy během dne uplatňujete princip hodiny nerušené práce? (kreativita)
- ✓ Jak rychle vyřizujete nebo odkládáte nepříjemné věci? (kognitivní kapacita)
- ✓ Jakým způsobem doplňujete energii? (rovnováha)

Blok III. b Pracovní témata



Role models 60 minut

Koho ve vašem profesionálním životě oceňujete? Proč jste si vybrali právě tuto osobu? Čeho si na této osobě ceníte? Co z toho máte? Co vám nejvíce chybí? Jak to můžu změnit? Co by mi pomohlo? Co v tomto směru můžete udělat sám? V čem vám může pomoci zaměstnavatel?

Konflikty 120 minut

Vypořádání se s konflikty pomocí jejich předcházení. Na základě následujícího schématu účastníci procvičují reakce (role playing) na potenciálně konfliktní situace.

- **Pojmenování pocitu** (Cítím se..., Vadí mi..., Je mi nepříjemné...)
- **Popis chování druhé strany** (... že jsi udělal...)
- **Popis důsledků** druhé strany na moji osobu (... protože z toho důvodu...)
- **Návrh řešení** druhé straně (... a navrhuji, ... potřeboval bych od tebe..., ... ocenil bych...)

Blok III. c Pracovní témata



Schultzův autogenní trénink 60 minut

Relaxace založená na souvislostech mezi svalovým a psychickým napětím a fungování vegetativní a nervové soustavy.

Vychází se z koncentrace na zážitek klidu, následuje představa pocitu tíže, tepla, regulace dechu, srdeční činnosti i vnitřních orgánů

Persistence 60 minut

Persistence založená na seberegulaci - překonávání překážek blokující zahájení a dokončení úkolů.

- Akceptace (přijetí obtíží, naučit se s nimi žít)
- Vytrvalost (udržování stanoveného postupu)
- Obnova energetických zdrojů (výživa)
- Obnova kognitivních zdrojů (psychohygiena)
- Režim práce a odpočinku

15. ZÁVĚR

Při srovnání technických podmínek napříč organizacemi je stále více patrný rozdíl, jakým způsobem lidé pracují, jaký subjektivní vztah ke své práci mají a co jsou ochotni ve své práci udělat. Jednou z příležitostí, která stále nevyčerpala svůj potenciál a kterou můžeme jejich subjektivní vztah k práci a organizaci ovlivňovat, je zaměření se na jejich spokojenost. Právě pracovní spokojenosti je věnována tato dizertační práce. Pracovní spokojenost je dnes zkoumána ve vztahu k novým oblastem jako zákaznická zkušenost, oblast risku a dodržování pravidel, diverzity, transformačním iniciativám, inovacím či spolupráci napříč týmy. Tradiční oblasti výzkumu jako její vliv na zdraví, životní spokojenost, výkon či fluktuaci (atd.) stále zůstává, byť již ne v takovém rozsahu, jako ve druhé polovině 20. století. My jsme se ve své práci zaměřili na osobnostní aspekt problematiky pracovní spokojenosti a nespokojenosti, při respektování širších souvislostí ať již historických, ekonomických či praktických (aplikace).

V úvodu jsme zmapovali důležité trendy ve vztahu k našemu tématu (ekonomické cykly, nástup nových generací, tlak na výkon a inovace, zavádění technologií a datová analytika, obrana vlastního postavení, změny v organizaci práce) a otevřeli sondu do pokročilé problematiky teorie pracovní spokojenosti, neboť tento metodický základ byl nezbytný pro pochopení dalších kapitol. Pracovní spokojenost představuje multidimenzionální psychologickou odpověď na práci jedince, zahrnující kognitivní (hodnotící), afektivní (emocionální) a behaviorální komponenty. Ty tři dimenze jsme tedy v naší práci sledovali, ale nikoliv silově, ale tak jak vyvstali v rámci jednotlivých témat. Reflexe historického vývoje rozličných teoretických a praktických trendů snažících se popsat komplexní vztah osobnost – práce - prožívání, nám pomohla zachytit směr dalšího uvažování.

Pro lepší orientaci v tématu jsme sledovali jeho vývoj na dvou silných paradigmatech (dispoziční a situační), která postupně přešla do interakčního přístupu, ale váha, která je kladena na dispoziční a situační stránky u pracovní spokojenosti se v debatě mezi zastánci obou táborů 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.

Konzervativní zastánci situačního přístupu považují charakteristiky osobnosti za zanedbatelné vzhledem k silné struktuře pracovních situací.

Metodické východisko pro posuzování vztahu osobnost – práce – pracovní spokojenost jsme sledovali 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 nepopiratelný vztah rovněž k osobnosti, nikoliv čistě a pouze k pracovní situaci a pracovnímu prostředí. Potvrzené psychologické charakteristiky, které nepopiratelně moderují pracovní spokojenost jako neuroticismus, extroverze, svědomitost, pozitivní a negativní afektivita, locus of control, emocionální stabilita, defenzivní tendence, sebeúcta, narcistní rysy, úroveň aspirace, typ osobnosti A, netrpělivost a vysoká dráždivost vstupují v tu dobu na scénu a jsou potvrzeny četnými výzkumy do dnešních dnů.

Současný výzkum pak ve vztahu osobnost – práce – pracovní spokojenost rozpracovává koncept vlastní účinnosti, smysluplnost, smysl pro humor, zacházení se sebou a zvládání. Právě zvládání pro nás představuje významný vstup do problematiky pracovní spokojenosti – v kontinuitě prací autorů studující jedince v zátěžových situacích. Na základě předcházejících zjištění jsme vyslovili pracovní hypotézu, že individuální schopnost zvládat pracovní situace bude výrazně přispívat k vysoké spokojenosti. Při dalším zkoumání jsme jako důležitý osobnostní zdroj zvládání identifikovali nezdolnost, na který jsme se zaměřili ve výzkumné části.

Ve výzkumné části se opíráme o pojetí nezdolnosti, se kterým přichází Aaron Antonovsky (Smysl pro soudržnost - SOC), to především proto, že jeho přístup je od dalších konceptů rozdílný v ambici postihnout obecnější činitele ovlivňující člověka směrem ke zdraví a pohodě, zdůrazňuje účinky pramenů obecné rezistence a orientaci na činitele podporující spokojenost. Dalším významným aspektem jeho díla je silný důraz na svobodu, přijetí odpovědnosti a hledání smyslu v pracovních situacích. Pro doplnění probíhající diskuze, zda SOC je určitý typ nezdolnosti či konstrukt jiného charakteru, jsme zařadili do výzkumu i jiný

nástroj na měření nezdolnosti. Dále jsme do výzkumu zařadili pro validaci předchozích zjištění metodu zjišťující rozdíly v neuroticismu a extraverci, které se ukázaly v předcházejících výzkumech jako nejsilnější prediktivní osobnostní proměnné s ohledem na pracovní spokojenost. Některé hypotézy tedy ověřovali souvislosti potvrzené v literatuře (neuroticismus, extroverze a pracovní spokojenost-nespokojenost), další pak souvislosti alespoň částečně diskutované (nezdolnost v pojetí Kobasové a pracovní spokojenost-nespokojenost) a zařazený byly i relativně nové otázky v oblasti psychologie práce (nezdolnosti v pojetí Antonovského a pracovní spokojenost-nespokojenost).

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že neuroticismus má vztah k pracovní nespokojenosti, extroverze k pracovní spokojenosti a signifikantní pozitivní efekt na pracovní spokojenost 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 pracovní spokojenost se překrývá, ale signifikantně unikátní se ukázala nezdolnost v pojetí Kobasové (PVS) a to u obou vzorků, navíc u většího vzorku došlo díky dostatečné statistické síle k odhalení signifikantní unikátnosti nezdolnosti v pojetí Antonovského (SOC).

Tato zjištění otevřela cestu aplikační části, která se zaměřila na zvýšení pracovní spokojenosti skrze posilování nezdolnosti, neboť přes nepřebornou rozmanitost přístupů a definic k nezdolnosti panuje v literatuře shoda, že se jedná o konstelaci charakteristik, jejichž vývoj není ukončen. Nezdolnost se vyvíjí v průběhu života a lze ji cíleně kultivovat a posilovat. Aplikační část tak přináší program, který se zaměřuje na klíčové komponenty SOC (srozumitelnost, zvládnutelnost, smysluplnost).

16. POUŽITÁ LITERATURA

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. The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 1993, Vol. 36, Issue 6, p. 725-733.

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.

ANTONUCCI, T. C. Social supports and social relationships In: *Handbook of aging and the social sciences*, Binstock, R. (Eds.), 3rd edition, NY, Academic press, 1990. p 205-226.

APPLEY, M. H., TRUMBULL, R. (Eds). *Psychological stress*. NY: Appleton-Century-Crofts, 1967. p. 456.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.

ASCH, S. E. Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied*, 1956, Vol. 70, Issue 9.

ASHTALKOSI, S. ASHTALKOSKA, I. Frustration of Working as a Problem of Human Resources Management. *UTMS Journal of Economics*, 2012, Vol. 3, Issu 2.

BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, Vol. 29, Issue 2, p. 147-154.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 1977, Vol. 84, Issue 2. p. 191-215.

BEATY J. C., CLEVELAND, J. N., MURPHY, K. R. The relation between personality and contextual performance in "strong" versus "weak" situations. *Human Performance*, 2001, Vol 14, Issue 2. p. 125-148.

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.

BLATNÝ, M., OSECKÁ, L. Zdroje sebehodnocení a životní spokojenosti: osobnost a strategie zvládnání. *Československá psychologie*, 1998, roč. 42, č. 5. s. 385–394.

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.

BOWLING, N. A., ESCHLEMAN, K. J., WANG, Q. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, Vol. 83, Issue 4, p. 915-934.

British Industrial Fatigue and Health Research Board Reports (1919-1940), available online from <https://archive.org/>

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

CLARK, I. Health-care assistants, aspiration, frustration and job satisfaction in the workplace. *Industrial Relations Journal*, 2014, Vol. 45, Issue 4, p. 300-312.

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.

COSTA, P. T., MCCRAE, R. R. Neuroticism, somatic complaints, and disease: is the bark worse than the bite? *Journal of personality*, 1987, Vol. 55, Issue 2, p. 299-316.

COTTER, D. A., HERMSEN, J. M., OVADIA, S., & VANNEMAN, R. The glass ceiling effect. *Social forces*, 2001, Vol. 80 Issue 2, p. 655-681.

CRANNY, C. J., SMITH, P. C., STONE, E. F. Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. Lexington Books: New York, 1992, 296 p. ISBN 066921289X

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.

DE DREU, C. KW., WEINGART L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 2003, Vol. 88, Issue 4, p. 741.

DENEVE, K., COOPER, H. The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 1998, Vol. 124, Issue 2, p. 197–229.

DIENER, E., INGLEHART, R., TAY, L. Theory and validity of life satisfaction scales. *Social Indicators Research*, 2013, Vol. 112, Issue 3, p. 497-527.

DONAVAN, T., BROWN, TOM J., MOWEN, JOHN C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, Issue 1, p. 128-146.

DORMANN, CH. ZAPF, D. Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of organizational behavior*, 2001, Vol. 22, Issue 5, p. 483-504.

DUGGUH, S. I., AYAGA, D. Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management*, 2014, Vol. 16, Issue 5, p. 11-18.

EMBERLAND, J.S., RUNDMO T. Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 2010, Vol. 48, Issue 4, p. 452–459.

FARAGHER, E. B., CASS, M., COOPER, C. L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 2015, Vol. 62, Issue 2, p. 105-112.

FELDT, T. The role of sense of coherence in well-being at work: analysis of main and moderator effects. *Work stress*, 1998, Vol. 11, Issue 2, p. 134-147.

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

FISHER, C.D., LOCKE, E.A., HENNE, D.L. The new look in job satisfaction theory and research. In: CRANNY, C.J. SMITH, P.C., STONE E.F (Eds.) *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*. New York: The Free Press, 1992, p. 165-194. ISBN 066921289X.

FRANKE, G. R., PARK J. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 2006, Vol. 43, Issue 4, p. 693-702.

FRIED, Y., FERRIS, G. R. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1987, Vol. 40, Issue 2, p. 287-322.

GUION, R. M., GOTTIER, R. F. Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 1965, Vol 18, Issue 2, p. 135–164.

GURKOVÁ, E. Hodnocení kvality života pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 9788024736259.

HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., KILLHAM, E. A., ASPLUND, J. W. Q12 Meta-Analysis. The Gallup Organization, 2006, available online from www.gallup.com

HELLIWELL, J., HUANG, H. Well-Being and Trust in the Workplace. *Journal of Happiness Studies*, 2011, Vol. 12, Issue 5, p. 747-767.

HIRSCHMAN, A. O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970. ISBN 0674276604.

HOLLANDER, E. P. The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership. *Journal of management*, 1979, Vol. 5, Issue 2, p. 157-165.

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.

HOMBURG, CH., STOCK, RUTH M. The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, Issue 32, p. 144-158.

HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. Karolinum: Praha, 2003, 71 s. ISBN 8071848891.

HOSKOVCOVÁ, S. *Psychická odolnost předškolního dítěte*. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN 978 8024714240.

HRAZDÍROVÁ, T. *Frustrační tolerance ve vztahu k strategiím zvládnání stresu a místu regulace*. Brno, 2010. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity.

HULIN, C. L., JUDGE, T. A. Job attitudes. In: BORMAN, W. C., LIGEN, D. R., KLIMOSKI, R.J. (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 2003, Hoboken, p. 255-276. ISBN 0471176699.

JAHODA, M. Conformity and independence. *Human Relations*, 1959, Vol 12, Issue April, p. 99-120.

JAMES, L. R., MAZEROLLE, M. D. *Personality in Work Organizations*. Thousand Oaks, 2002, CA: Sage Publications, ISBN 0761902961.

JANOUŠEK, J. Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. *Československá psychologie*, 1992, roč. 36, číslo 5, s. 385-398.

JIROUŠKOVÁ, L. *Smysl pro soudržnost a adherence ke zdravému životnímu stylu u vysokoškolských učitelů Univerzity Karlovy v Praze ve věku 45 – 56 let*. Praha, 2014. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

JOHNSON, E., ILIES, R, MOUNT, M. Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction, *Personnal Psychology*, 2006, Vol. 59, Issue 3, p. 591-622.

JOHNSON, N. A., HOLDAWAY, E. A. Facet importance and the job satisfaction of school principals. *British Educational Research Journal*, 1994, Vol. 20, Issue 1, p. 17-33.

JONES, M. D. Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2006, Vol. 8, Issue 1, p. 20-42.

JUDGE, T. A., KAMMEYER-MUELLER, J. D. Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 2012, Vol. 63, Issue January, p. 341-367.

JUDGE, T. A. Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, Issue 3, p. 395.

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.

JUDGE, T. A., LOCKE, E. A. Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, Issue 3, p. 475.

JUDGE, T. A., WATANABE, S. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, Issue 6, p. 939-948.

JUDGE, T.A., BONO, J.E., THORESEN, C.J., PATTON, G.K. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 2001, Vol. 127, Issue 3, p. 376-407.

JUDKINS, S. RIND, R. Hardiness, job satisfaction, and stress among home health nurses. *Home Health Care Management & Practice*, 2005, Vol. 17, Issue 2, p. 113-118.

KALOGIROU, S. A. Dispositional Approach to Personality Development: Self-Development Trait (SDT) & Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2013, Vol. 2013, Issue 1.

KARASEK, R., THEORELL, T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction Of Working Life*. New York: Basic Book, 1992, p. 381, ISBN 0465028977.

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

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Hlavní koncepce psychické odolnosti. *Československá psychologie*, 2008, roč. 52, č. 1, s. 1–19.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Retrospektiva, současnost a perspektivy psychologie zdraví. *Československá psychologie*, 2000, roč. 44, č. 4, s. 309–317.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Československá psychologie*, 2003, roč. 47, č. 4, s. 333–345.

KOBASA, S. C. Stressful life events, personality, and health – Inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, Vol. 37, Issue 1, p. 1–11.

KOBASA, S. C. Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, Vol. 42, Issue 4, p. 707–717.

KOBASA, S. C., MADDI, S. R., COURINGTON, S. Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship. *Journal of Health and Social Behavior*, 1981, Vol. 22, Issue 4, p. 368–378.

KOBASA, S. C., MADDI, S. R., KAHN, S. Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, Vol. 42, Issue 1, p. 168–177.

KOBASA, S. C., MADDI, S. R., PUCCETTI, M. C., ZOLA, M. A. Effectiveness of hardiness, exercise and social support as resources against illness. *Journal of Psychosomatic Research*, 1985, Vol. 29, Issue 5, p. 525–533.

KOBASA, S. C., MADDI, S. R., ZOLA, M. A. Type A and hardiness. *Journal of Behavioral Medicine*, 1983, Vol. 6, Issue 1, p. 41–51.

KOBASA, S. C., PUCCETTI, M. C. Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, Vol. 45, Issue 4, p. 839–850.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002, 190 s.

KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986, 240 s.

KOPPES, L. L. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. US: Psychology Press, 2014, 560 s., ISBN 1317824482.

KREITNER, R., KINICKI, A. *Organizational Behaviour*. Boston: Richard D. Irwin, 2011, ISBN 0072415541.

KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 2005, Vol. 58, Issue 2, p. 281–342.

KŘIVOHLAVÝ, J. Nezdolnost typu hardiness. *Československá psychologie*, 1991, roč. 35, č. 1, s. 59–65.

KŘIVOHLAVÝ, J. Nezdolnost v pojetí SOC. Československá psychologie, 1990, roč. 34, č. 6, s. 511-517.

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Československá psychologie, 1994, roč. 36, č. 4, s. 309–315.

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2001. 279 s. ISBN 8071785512.

KWAN, A. NEVERAS, N. SCHWARTZ, J. PELSTER, B. ERICKSON, R. SZPAICHLER, S. Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective. Paper. Deloitte University Press, 2012. Available online from http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Talent2020_Employee-Perspective.pdf

KWAN, A., SCHWARTZ, J., LIAKOPOULOS, A. Talent Edge 2020: Building the Recovery Together. Paper. Deloitte University Press, 2012. Available online from <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/talent-2020.html>

LAULIÉ, L., TEKLEAB, A. G. Team Psychological Contract Fulfillment Climate: Definitions, Measurement, and Nomological Network. Academy of Management Proceedings, 2015, Issue January.

LEVIN, I., STOKES, J. P. Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. Journal of Applied Psychology, Vol 74, Issue 5, 1989, p. 752-758.

LINDNER, J. R. Understanding employee motivation. Journal of extension, 1998, Vol. 36, Issue 3, p. 1-8.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: 1976, Rand McNally.

LOHER, B. T., NOE, R. A., MOELLER, N. L., FITZGERALD, M. P. A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. Journal of applied Psychology, 1985, Vol. 70, Issue 2, p. 280.

MOUNT, M. ILIES, R., JOHNSON, E. Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. Personnel Psychology, 2006, Vol. 59, Issue 3, p. 591–622.

MADDI, S. R. Creating meaning through making decisions. In: The Human Quest for Meaning: Theories, Research, and Applications. WONG, P. (Ed.). US: Routledge, 2012. 768 p., ISBN 041587677X.

MADDI, S. R. Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth. Netherlands: Springer, 2013. 88 p. ISBN 9789400752214.

MADDI, S. R. The existential neurosis. Journal of Abnormal Psychology, 1967, Vol. 72, Issue 4, p. 311–325.

MADDI, S. R., ET AL. Relationship of hardiness, grit, and emotional intelligence to internet addiction, excessive consumer spending, and gambling. *The Journal of Positive Psychology*, 2013, Vol. 8, Issue 2, p. 128-134.

MASTEN, A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 2001, Vol. 56, Issue 3, p. 227.

MAREŠ, J. Pozitivní psychologie: důvod k zamyšlení a výzva. *Československá psychologie*, 2001, roč. 45, č. 2, s. 97–117.

MAREŠ, J. Zvládání zátěže pomocí strategií záměrného sebeznevýhodňování. *Československá psychologie*, 2001, roč. 45, č. 4, s. 311–322.

MARK, G., SMITH, A. P. Occupational stress, job characteristics, coping, and the mental health of nurses. *British journal of health psychology*, 2012, Vol. 17, Issue 3, p. 505-521.

MARTIN, C. A. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 2005, Vol. 37, Issue 1, p. 39-44.

MATZLER, K., RENZL, B. The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 2006, Vol 17, Issue 10, p. 1261-1271.

McADAMS D. P. The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of personality*, 1992, Vol. 60, Issue 2, p. 329-361.

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.

MEYER, C., SCHWAGER, A. Understanding customer experience. *Harvard business review*, 2007, Vol. 85, Issue 2, p. 116.

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

MIKŠÍK, O. *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1999. 213 s. ISBN 807184926X.

MILLER, D. J., VACHON, D. D., LYNAM, D. R. Neuroticism, negative affect, and negative affect instability: Establishing convergent and discriminant validity using ecological momentary assessment. *Personality and individual differences*, 2009, Vol. 47, Issue 8, p. 873-877.

MUŠKOVÁ, V. *Faktory pracovní spokojenosti jako východisko pro strategii personálního řízení organizace*. Brno, 2009. Diplomová práce na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity.

- NAKONEČNÝ, M. Základy psychologie. Praha: Academia, 2002, 590 s. ISBN 8020006893.
- NORDSTRÖM, K. A., RIDDERSTRALE, J. Karaoke kapitalismus. Praha: Grada, 2005, 324 s. ISBN 8024712091.
- OLDHAM, G., HACKMAN J. How job characteristics theory happened. In: SMITH K., HITT M. The Oxford handbook of management theory: The process of theory development. UK, Oxford University Press, 2005, p. 151-170.
- ORGAN, D., LINGL, A. Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour. The Journal of Social Psychology, 1995, Vol. 135, Issue 3, p. 339-350.
- 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. Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi, 2001, roč. 36, č. 1-2, s. 1-13.
- PAULÍK, K. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů. Ostrava: FF Ostravská Univerzita, 1999.
- 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 podpoře zdraví. Brno, 2008. Dizertační práce na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity.
- PELCÁK, S., KOUKOLA, B. Salutogeneze, nezdolnost a možnosti preventivní i poradenské péče u hasičů-záchranářů. Psychologie v ekonomické praxi, 1998, roč. 3, č. 3-4, s. 107–119.
- PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002, 228 s., ISBN 8024704706.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, 128 s. ISBN 80245P0703X.
- PRŮŠOVÁ, I. Hodnoty, pracovní spokojenost a vybrané osobnostní charakteristiky pracovníků dobrovolnických organizací. Brno, 2010. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity.
- PŮDA, I. a kol. First steps into the Labour market, Ed. Furmánková S. International survey of students and graduates, Czech Republic, 2013. Available online from

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/dttl-cei-firststeps2013-web-v03.pdf>

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

PŮDA, I. Zamyšlení nad vývojem talent managementu. HR Fórum, Praha, číslo listopad, 2011.

REISENWITZ, T.H. RAJESH I. Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 2009, Vol. 19, Issue 2, p. 91-103.

ROGERS, S. J., MAY, D. C. Spillover Between Marital Quality and Job Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences. *Journal of Marriage and Family*, 2003, Vol. 65, Issue 2, p. 482-495.

ROSSE, J. G., MILLER, H. E. Relationship between absenteeism and other employee behaviors In GOODMAN, P. S., ATKIN, R. S. (Eds) *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring and managing employee absence*. San Francisco: 1984, Jossey-Bass, 436 p.

SALANCIK, G. R., PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 1978, Vol. 23, Issue 2, p. 224-253.

SCHNEIDER, B. Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management*, 2007, Vol. 46, Issue 4, p. 583–610.

SCHRIESHEIM, C. A., COGLISER, C. C., NEIDER, L. L. Is it “trustworthy”? A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly*, 1995, Vol. 6, Issue 2, 111-145.

SCHWARTZ, J., BERSIN, J., PELSTER, B. *Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-century workforce*. Paper. Deloitte University Press: 2014, available online from <http://www2.deloitte.com/hctrends2014>

SMITH, N. A. *The Character of Character: New Directions for a Dispositional Theory*. Ohio, 2013. Doctoral dissertation at Bowling Green State University.

SOUSA-POZA, Alfonso; SOUSA-POZA, Andres A. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 2000, Vol. 29, Issue 6, p. 517-538.

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.

STAW, B. M., ROSS, J. Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. In *Journal of Applied Psychology*, 1985, Vol. 70, Issue 3, p. 469–480.

STAW, B.M., BELL, N.E., CLAUSEN, J.A. The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol. 31, Issue 1, p. 56-77.

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. W., DANANA, N., GOUWS, J. F., VIVIERS, M. R. Personality dispositions and job satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 1998. Vol. 28, Issue 2, p. 92-100.

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.

ŠINDELÁŘOVÁ, M. Stabilita způsobů zvládnání zátěžových situací. Brno, 2006. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity.

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

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL K., HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 802460048X.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.

TURNLEY, W. H., BOLINO, M. C., LESTER, S. W., BLOODGOOD, J. M. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 2003, Vol. 29, Issue 2, p. 187-206.

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.

VAN MAANEN, J., SCHEIN, E. H.. Toward a theory of organizational socialization. In *Research in organizational behavior*, 1979, Available online from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.475.8533>

VYMĚTAL, J. a kol. *Obecná psychoterapie*. Praha: Grada, 2004, 340 s., ISBN 9788024707235.

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.

WERNER, E. E. High-risk children in young adulthood: a longitudinal study from birth to 32 years. *American journal of Orthopsychiatry*, 1989, Vol. 59, Issue 1, p. 72.

WERNER, E. E. Protective factors and individual resilience. In: MEISELS, S. J., SHONKOFF, J. P. (Eds), *Handbook of early childhood intervention*. New York, US: Cambridge University Press, 2000, 734 p. ISBN 052158471X.

WHITE, J. B. et al. Frequent social comparisons and destructive emotions and behaviors: The dark side of social comparisons. *Journal of Adult Development*, 2006, Vol. 13, Issue 1, p. 36-44.

WILKIN, CH. L. I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers, *Journal of Organizational Behavior*, 2013, Vol. 34, Issue 1, p. 47–64.

WILKINSON, A. J., REDMAN, T. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. United Kingdom: 2013, Pearson, 656 p. ISBN 0273757822.

WRIGHT, M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R. E., PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of management studies*, 2005, Vol. 42, Issue 1, p. 1-33.

WRIGHT, T. A., STAW, B. M. Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol. 20, Issue 1, p. 1-23.

ZANGARO, G. A., SOEKEN, K. L. A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in nursing & health*, 2007, Vol. 30, Issue 4, p. 445-458.

ZHANG, Y., YAO, X., CHEONG, J. O. City Managers' Job Satisfaction and Frustration: Factors and Implications. *The American Review of Public Administration*, 2011, Vol. 41, Issue 6, p. 670-685.

17. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – detail SOC 29 – dotazník Smyslu pro soudržnost (Antonovsky)

Příloha č. 2 – detail Personal View Scale (PVS) – dotazník nezdolnosti (Kobasová)

Příloha č. 3 – detail NEO pětifaktorový osobnostní inventář (Costa, McCrae)

Příloha č. 1 – detail SOC 29 – dotazník Smyslu pro soudržnost (Antonovsky)

Pro zajištění vnitřní konzistence metody Smyslu pro soudržnost 29 je využíván Cronbachův koeficient alfa. Cronbachův koeficient alfa se pohybuje u tohoto nástroje v rozmezí 0,7 do 0,95 a průměrný koeficient je dle autora testu 0,91 (Antonovsky 1987), u tří disertací 0,85 (Pelcák 2008). Autor orientačních norem pro českou populaci uvádí 0,84 (Pelcák 2013). Další autoři uvádějí hodnoty v rozmezí výše stanoveném. Antonovsky uvádí hodnotu test retest reliability 0,5. Další studie uvádějí test retest reliabilitu v rozmezí 0,41 do 0,91 (Pelcák 2008).

Hodnoty korelačního koeficientu stability dle Pelcák 2013, strana 97

1 rok	0,69-0,78
3 roky	0,64
4 roky	0,42-0,45
5 let	0,59-0,67
10 let	0,54

Hodnoty SOC pro českou populaci

Antonovsky nabízí hodnoty smyslu pro soudržnost u vzorku cca 2000 reprezentantů a průměrná udávána hodnota byla **od 132** u středoškolských studentů **do 160** u potencionálních důstojníků armády. Mezi těmito hodnotami se pohybovali další vzorky populace jako zdravotní personál, vysokoškolští studenti či zaměstnanci v různých technických odvětvích.

V České republice reprezentativní normy pro dětskou populaci poskytl Koukola (1998). Pelcák přinesl skóre náročných profesních skupin (hodnoty se pohybují **od 147 do 161**) na vzorku 1600 respondentů a dále se věnoval tomuto tématu jak z pohledu teorie tak norem. Na vzorku skoro 3000 tisíc respondentů předkládá výsledky různých skupin naší populace. Průměrné skóre udávané autorem je **145,6** (+/- 18,6). Autor porovnává výsledky s německým vzorkem populace, který je rovněž 145,6 (+/- 24,3).

*Hodnoty smyslu pro soudržnost u české populace
(SOC 29, N=2757, dle Pelcák 2013, strana 100)*

	SOC	Comprehensibility	Manageability	Meaningfulness
Průměr	145,6	4,4	5,3	5,51
Medián	146	4,45	5,4	5,63
SD	18,6	0,74	0,79	0,84
Min	57	1,09	1,6	1,25
Max	195	6,8	7	7

*Hodnoty smyslu pro soudržnost u různého souboru české populace, výběr
(SOC 29, dle Pelcák 2013, strana 101)*

Soubor	SOC	C	MA	ME
Náhodná populace bez zdravotních komplikací (N 372)	147,8	4,5	5,35	5,57
Obyvatelé Mladoboleslavska (N 150)	135,7	4,1	4,9	5,2
Studenti LF (N 211)	140,7	4,19	5,16	5,38
Lékaři (N 101)	147,4	4,41	5,34	5,74
Zdravotní sestry (N 78)	146,9	4,57	5,22	5,05
Zdravotníci IZS (N93)	148,8	4,53	5,39	5,51
Studenti fyzioterapie (N 62)	133,9	3,81	4,9	5,38
Kynologové – záchranáři (N 79)	152,1	4,51	5,63	5,7
Hasiči (N 753)	147,5	4,48	5,39	5,54
Policisté - specialisté (N 85)	147,4	4,56	5,31	5,49
Policisté – zásahová jednotka (N 49)	161,9	5,01	5,91	5,97
Studenti středních škol (N263)	126,3	3,98	4,21	4,8
Sociální pracovníce (N 83)	139,2	4,52	4,92	5,03
Probační a mediační služba (N 54)	145,6	4,42	5,27	5,54
Daňoví kontrolóři (N 155)	134,8	4,11	4,86	5,13
Pacientky selhávající při redukci hmotnosti (N 121)	145,8	4,36	5,19	5,73
Pacienti po infarktu myokardu (N 27)	138,3	3,77	5,27	5,35
Pacienti s rizikovým chováním (N 37)	137,2	4,04	5,07	5,33

Z dalších autorů, kteří se zaměřili na specifické skupiny (učitelé) je třeba jmenovat Paulíka (Paulík 2011), který uvádí průměrné skóre této populace na vzorku cca 1000 učitelů 136,6.

Autor orientačních norem pro českou populaci Pelcák (Pelcák 2013) uvádí, že při porovnání výsledných hodnot u této populace lze vysledovat následující trendy:

- Průměrné výsledky SOC u souboru zdravá populace jsou vyšší než u různých souborů klinické populace, ale jsou stejné s profesemi vystavenými náročným podmínkám či

profesím svým charakterem mezi zdravou populací a náročnou profesní populací (tzv. aktivním profesím).

- U exponovaných profesí hraje roli charakter výcvikových činností a opakované vystavování stresorům
- Nižší hodnoty SOC u klinické populace reflektují zvýšenou zranitelnost jedinců, které může zvyšovat riziko vzniku těchto onemocnění.

Příloha č. 2 – detail Personal View Scale (PVS) – dotazník nezdolnosti (Kobasová)

Českou verzi dotazníku PVS (Kobasová, 1985) připravil Krátký a Šolcová, následně proběhla korekce překladu Šolcovou (1994). Překlad byl pořízen se souhlasem Hardiness Research Institute. Obsahuje soubor jednoduchých otázek rozdělených do 3 kategorií – **kontrola**, zabývající se úrovní ovládnání, závazek, zabývající se úrovní přebírání odpovědnosti a **výzva**, zabývající se úrovní zvládnání. Hardiness tedy vytváří tyto tři funkční komponenty, které v optimální skladbě zajišťují vysokou odolnost, obecnou souhrnnou dispozici v pojetí autorky dotazníku.

Orientační hodnoty celkového váženého skóre PVS

Výrazný nadprůměr	93,2
Nadprůměr	83,6
Průměr	74,0
Podprůměr	64,4
Výrazný podprůměr	54,8

Hardiness Research Institute potvrzuje reliabilitu nástroje koeficientem alfa 0.92. V českých poměrech na vzorku 2600 respondentů (Šolcová, 2010) bylo Cronbachovo alfa 0,82 pro celou škálu, 0,81 pro výzvu, 0,75 pro závazek a 0,76 pro kontrolu.

Vzhledem k podobnosti některých škál s metodou SOC je stručně popíšeme, tak aby nedocházelo k jejich záměně v průběhu výzkumu. Jedná se o škálu kontroly, závazku a výzvy.

Kontrola představuje přesvědčení jedince, nakolik je schopen vstoupit do vzniklé situace a zvládnout ji. Jedná se o důvěru ve vlastní akceschopnost. Přináší pocit řízení okolních událostí, tvoří předpoklad přebírání odpovědnosti. Jedinec na základě kontroly věří, že má vliv na svět okolo sebe, může jej aktivně ovlivňovat a v některých případech ovládat. Na druhé straně škály může hypoteticky stát bezmoc., neschopnost čelit světu a situacím okolo sebe. Koncept má velmi těsnou podobnost s Rotterovým Locus of Control. Diagnosticky je kontrola koncipována jako Rotterova škála s přidanou škálou bezmoci.

Závazek by se dal přeložit i jako odpovědnost, chuť se angažovat ve světě okolo sebe na základě jasných priorit. Závazek je nejvíce spojen s aktivitou, přebírání širší odpovědnosti a odhodlání se zapojit do dění okolo sebe, do světa kolem nás. Představuje schopnost

ztotožnit se sám se sebou a okolním světem. Diagnosticky je závazek koncipován jako škála ztotožnění – odcizení.

Výzva představuje přijetí světa jako proměnlivého, nikoliv jako změnově ohrožujícího. Takovýto přístup umožňuje jedinci soustředit se primárně na problém, nikoliv na sebe a své prožívání změny. Logicky pak zvládá lépe složité a náročné situace. Pokud je opakem kontroly bezmoc, tak opakem výzvy je ohrožení. Diagnosticky vychází z Kalifornské škály hodnocení životních cílů, škály bezpečí a kognitivní struktury.

Jak uvádí autorka českých norem a překladu, nejedná se o samostatné subškály jako je tomu v jiných dotaznících, ale navazují jedna na druhou a vzájemně ze sebe vycházejí, a proto k nim nelze přistupovat jako k samostatným charakteristikám – hardiness tak představuje interaktivní sloučeninu, nikoliv samostatný rys (Šolcová, 1995). Ve svém výzkumu jsme využili verzi PVS III-R, které obsahuje 18 otázek, na základě konzultace s doktorem Salvatore R. Maddi z University of California a Hardiness Institutu.

Příloha č. 3 – detail NEO pětifaktorový osobnostní inventář (Costa, McCrae)

Charakteristika pětifaktorového modelu, Hřebíčková, Urbánek 2001, strana 45

Popis krajního pólu	Faktor	Popis krajního pólu
Zvídavý Všestranné zájmy Originální Imaginativní Tvořivý Pokrokový Inteligentní	Openness to Experience Otevřenost vůči zkušenosti Zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci k neznámému a jeho objevování.	Konvenční Přízemní Úzké zájmy Neanalytický Neumělecký Konzervativní Neinteligentní
Spolehlivý Pracovitý Disciplinovaný Přesný Puntičkářský Pořádkumilovný Náročný na sebe Vyrvalý	Conscientiousness Svědomitost Zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl zaměřené chování. Odlišuje spolehlivé, na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí.	Bezcílný Nespolehlivý Líný Nedbalý Lhostejný Bez vůle Požitkářský
Sociabilní Aktivní - zábavný Povídavý Optimistický Orientovaný na lidi	Extraversion Extraverze Zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřebu stimulace.	Uzavřený Vážný Tichý - mlčenlivý Orientovaný na úkoly
Dobrosrdečný Laskavý Důvěryhodný Pomáhající Upřímný Důvěřivý	Agreeableness Přívětivost Zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech.	Cynický Surový Podezíravý Nespolupracující Pomstychtivý Bezcitný
Napjatý Neklidný Nejistý Nervózní Labilní Hypochondrický	Neuroticism Emocionální stabilita Zjišťuje míru přizpůsobení. Rozlišuje náchylnost k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od vyrovnanosti a psychické odolnosti.	Klidný Relaxovaný Vyrovnaný Stabilní Sebejistý Spokojený Uvolněný

Pět faktorů popisuje osobnost na vysoké úrovni abstrakce. Důležité je poznamenat, že jednotlivé faktory nejsou rovnocenné / stejně důležité pro interpretaci osobnosti, nejsilnější je faktor Extraverze a nejslabší a nejvíce diskutovaným faktorem je Otevřenost vůči zkušenosti. Tyto rysy mají ambici osobnost nejenom popsat, ale rovněž vysvětlit. Podle teorie ze které vychází tento nástroj, je osobnost člověka poznatelná, racionální, variabilní a aktivní.

Hodnoty Cronbachova koeficientu se pohybují v rozmezí od 0,66 do 0,81. Vnitřní konzistence škál je dostatečná, na souboru 1600 respondentů jsou koeficienty reliability 0,86 Neuroticismus; 0,77 Extraverze; 0,73 Otevřenost vůči zkušenostem; 0,68 Přívětivost; a 0,81 Svědomitost. Autoři české verze dále uvádějí koeficienty retestové reliability 0,79 – 0,79 – 0,80 – 0,75 – 0,83 ($p < 0,001$). Koeficienty konvergentní validity jsou v rozmezí $r = 0,17 - 0,81$, medián 0,63.

Rádi bychom se u této metody ještě krátce zastavili u principů pětifaktorové teorie autorů této metody (P. T. Costa a R. R. McCrae), podle nichž osobnostní systém funguje, neboť nám to bylo užitečné při vypracování programu na zvyšování pracovní spokojenosti skrze posilování nezdolnosti. Předkládají na obecnější úrovni principy, podle kterých je osobnost strukturována a podle kterých následně funguje.

Postuláty pětifaktorové teorie autorů metody (P. T. Costa a R. R. McCrae), Hřebíčková, Urbánek 2001, strana 17

Bazální tendence

1. **Individualita** – všichni dospělí lidé mohou být charakterizováni množstvím osobnostních rysů, které ovlivňují jejich myšlení, prožívání a chování
2. **Původ** – osobnostní rysy jsou endogenní bazální tendence
3. **Vývoj** – rysy se vyvíjejí od dětství, jejich zrání je ukončeno v dospělosti, jsou u kognitivně nenarušených jedinců stabilní, vývoj většiny je ukončen okolo 30 roku
4. **Struktura** – rysy jsou uspořádány hierarchicky, od specifických po obecné v pořadí N, E, O, P a S

Charakter adaptace

5. **Adaptace** – jedinci reagují na prostředí rozvojem myšlení, prožívání a chování, které jsou v souladu s jejich osobnostními rysy a dřívější adaptační zkušeností.
6. **Maladjustace** – adaptace vždy neprobíhá v souladu s obecně uznávanými hodnotami a osobnostními cíli.
7. **Plasticita** – charakteristiky adaptace se mění v čase v reakci na zranění, změnách prostředí a zamýšlených intervencí.

Objektivní biografie

8. **Vícenásobná determinace** – činnosti a zkušenosti jsou komplexem funkcí takových charakteristik přizpůsobování, které vycházejí ze situace. Mezi rysy a chování je přímý vztah.
9. **Životní dráha** – jedinec si buduje plány a cíle, které jsou v dlouhodobém horizontu uspořádány v souladu s jeho rysy.

Sebepojetí

10. **Schéma sebe sama** – jedinci udržují kognitivně afektivní pohled na sebe, který je však přípustný uvědomění.
11. **Selektivní percepce** – informace jsou selektivně vybírány v souladu s osobnostními rysy a sebepojetí a přináší pocit soudržnosti.

Vnější vlivy

12. **Interakce** – vlivy prostředí společně s dispozicemi jedince formují adaptaci a regulují průběh chování.
13. **Apercepce** – jedinec si všímá a vykládá prostředí v souladu se svými rysy
14. **Reciprocita** – jedinec výběrově ovlivňuje prostředí, na což dále reaguje

Dynamické procesy

15. **Univerzální dynamika** – neustálá činnost mířící k adaptaci myšlením, pocity a chováním je regulována kognitivními, afektivními a volními mechanismy
16. **Odlišná dynamika** – některé dynamické procesy a rysy jsou ovlivňovány bazálním směřováním jedince (otevření lidé se znovu adaptují, i když stávající adaptace může být již funkční).