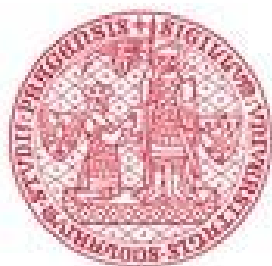


UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Mládková

Působení koučování na vnímání stresu v týmu

The effect of coaching on the perception of stress in a team

Praha, květen 2022

Mgr. Ivana Šípová, Ph.D.

Prohlášení

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

V Praze dne 3. května 2022

.....

Adéla Mládková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především paní doktorce Ivaně Šípové za velice vstřícný přístup, trpělivost a možnost účastnit se výzkumného projektu H-WORK. Dále bych ráda poděkovala mým kolegyním z ročníku, se kterými jsme se navzájem podporovaly a motivovaly v rámci našeho společného studia psychologie práce a organizace. A v neposlední řadě děkuji mé rodině, mému příteli a mým přátelům, kteří mi byli po celou dobu psaní této bakalářské práce oporou.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje působení týmového koučování s podporou sociomapování na vnímání stresu v týmu. Literárně-přehledová část uvádí teorii pracovních zdrojů a nároků, na kterou navazuje definování subjektivně vnímaného stresu, jakožto nároku a následně týmového koučinku, jakožto zdroje. Dále je zde popsán pracovní tým, jeho druhy a dále také způsoby jeho rozvoje. Ve výzkumné části jsou popsány metody a jednotlivé fáze výzkumného projektu H-WORK, a spolu s nimi i následná analýza dat, která za použití hierarchické ANOVY působení intervence na míru subjektivně vnímaného stresu ověřila. Týmový koučink s podporou sociomapování tak představuje jako možný zdroj psychické podpory na pracovišti.

Klíčová slova

Týmový koučink, sociomapování, subjektivně vnímaný stres, pracovní tým, pracovní nároky a zdroje, well-being, týmová virtualita

Abstract

The bachelor thesis focuses on the effect of team coaching with the support of sociomapping on the perception of stress in a team. The literature review section presents a theory of work resources and demands, followed by defining subjectively perceived stress as a demand and then team coaching as a resource. It also describes the work team, its types, and its development possibilities. In the research section, the methods and the different phases of the research project are described H-WORK, and together with them the subsequent data analysis, which verified the effect of the intervention on the level of subjectively perceived stress using hierarchical ANOVA. Team coaching with the support of sociomapping is thus presented as a possible source of psychological support in the workplace.

Keywords

Team coaching, sociomapping, subjectively perceived stress, work team, work demands and resources, well-being, team virtuality

Obsah

Úvod.....	8
Literárně-přehledová část	10
1 Zdroje a nároky pracovního prostředí.....	11
1.1 Faktory pracovní zátěže.....	13
1.2 Aktuální zdroje pracovní zátěže.....	14
1.3 Stres a stresová reakce	15
1.4 Subjektivita vnímaného stresu	16
2 Pracovní tým.....	19
2.1 Týmová virtualita	21
2.2 Rozvoj pracovního týmu	22
Výzkumná část.....	26
3 Úvod	27
3.1 Současné výzkumy.....	28
3.2 Výzkumné otázky	29
4 Metody	30
4.1 Průběh výzkumu.....	30
4.1 Výzkumný soubor.....	31
4.2 Proměnné.....	31
4.3 Etika výzkumu	32

5	Výsledky	34
5.1	Analýza a zpracování dat.....	34
5.2	Deskriptivní statistika	34
5.3	Testová statistika	36
6	Diskuse	38
6.1	Shrnutí a interpretace výsledků	38
6.2	Limity výzkumu	38
6.3	Doporučení pro další výzkumy.....	41
	Závěr	43
	Seznam použité literatury	45
	Seznam obrázků a tabulek	52
	Seznam obrázků.....	52
	Seznam tabulek.....	52
	Příloha 1	I

Úvod

V současné době již nelze naše zaměstnání zredukovat na pouhý prostředek k dosažení jisté finanční odměny za účelem zajištění existenciálních potřeb. Psychologie práce a organizace se již dlouhou dobu zaobírá i dalšími aspekty pracovního života, které během posledních desítek let stále více rezonují naší společností. Mezi tato témata patří například smysl práce, kterou děláme, naplnění, soulad se sebou samým či pracovní engagement, který indikuje pocit bezpečí na pracovišti (Lyu, 2016). Z nezdravých stavů pracovního well-beingu je to potom workoholismus či syndrom vyhoření (Maslach, 2003). O psychologické faktory vstupující do pracovního prostředí začal narůstat zájem nejenom v akademické, ale také v praktické oblasti (Sott et al., 2020).

V současné době však nastaly také poměrně zásadní změny, které se dějí jak na úrovni organizací, tak společnosti jako celku. Patří sem například pandemie covid-19, současná válečná situace na Ukrajině, digitalizace a automatizace či běžnější změny, jako jsou slučování organizací nebo snižování počtu pracovních míst. Nejistota, spojená s těmito změnami může být zdrojem obavy o udržení organizace na konkurenčním trhu a tím i většího tlaku na výkon a kompetence zaměstnanců. Všechny tyto aspekty pak mohou mít za následek zhoršení stavu jejich pracovního zdraví (z angl. occupational health).

Novodobým trendem vypořádávání se s vyššími nároky na zaměstnance se stalo uspořádávání zaměstnanců do pracovních týmů. I přesto, že týmy nemusí nutně přispívat přímo k vyššímu pracovnímu výkonu, než jaké je dosahováno při práci individuální, mohou být zdrojem pro další důležité pracovní aspekty, jako jsou například motivace, inovace, vyšší tendence k rozvoji a učení či obyčejný, avšak zásadní, lidský kontakt. Ačkoliv účinnost těchto faktorů nemusí být patrná ihned a nemusí se okamžitě prokazovat vyšším výkonem či úspěchy, jejich vliv se prokazuje v dlouhodobějším měřítku v rámci chodu organizace. Týmy mohou totiž v jejím rámci tvořit podpůrné zázemí pro jednotlivé zaměstnance, a působit tak samy o sobě jako zdroj.

I přesto jsou však v určitých situacích nároky na zaměstnance natolik vysoké, že ani podpora týmu nestačí jakožto intervenční činitel. Stále častěji se začíná otevírat téma nadměrné pracovní zátěže, kterou mohou pracovníci v dnešní době stále častěji pociťovat, a nakonec

i případný stres, který může v důsledku této přílišné zátěže vzniknout. Ten může nadále negativně působit nejen na naši fyzickou, ale i psychickou složku a narušovat tak pocit pohody a spokojenosti v našem životě.

V této práci se v literárně-přehledové části zabýváme právě zdroji a nároky, které mohou na zaměstnance v jejich pracovním prostředí působit. V úvodních kapitolách zmiňuji dvě stěžejní teorie této práce: Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2014) a IGLO (Nielsen et al., 2018), které jsou následně uvedeny v praktické části jako základní pilíře výzkumného projektu. Dále tato část obsahuje definici stresu i skrze jeho subjektivní charakteristiku a navazuje na něj následně možnými podpůrnými faktory, jako je pracovní tým a jeho rozvoj, konkrétně týmový koučink.

Na témata zmíněná v části teoretické následně navazuji výzkumnou částí, kde se zabývám popisem výzkumného problému a ověřováním intervenčních účinků týmového koučinku vůči míře subjektivního stresu, což je zároveň cílem této bakalářské práce. Podnětem pro tento výzkumný záměr je vysoká četnost zdrojů podporujících tvrzení, že rozvojové aktivity týmu mohou mít pozitivní vliv na psychické zdraví zaměstnanců. Díky tomuto zjištění jsem se tedy rozhodla přispět právě tímto směrem a rozšířit tak povědomí o prospěšnosti týmového koučinku, a především získat empirická data, která tento předpoklad podpoří.

V celé práci jsou zdroje citovány dle citační normy APA, 7. edice (American Psychological Association, 2020).

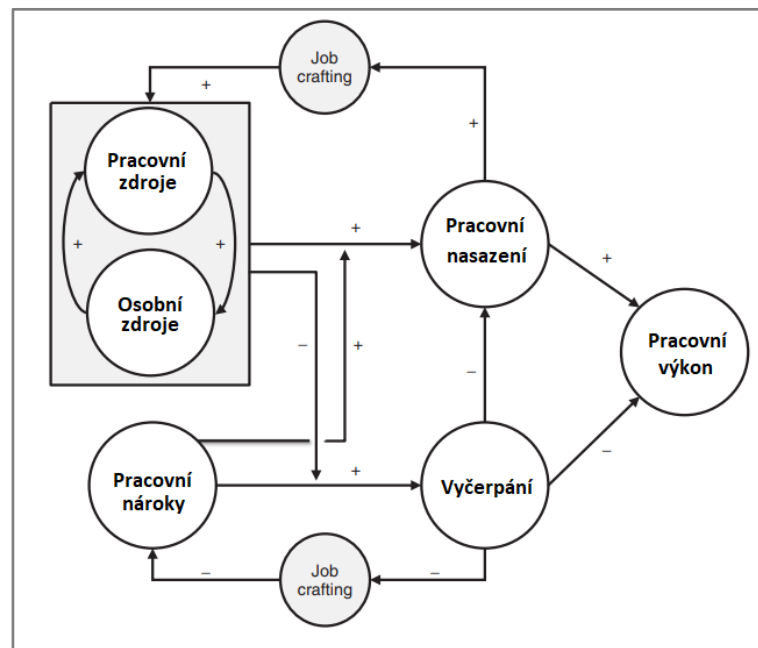
Literárně-přehledová část

1 Zdroje a nároky pracovního prostředí

Jednou z teorií, která vysvětluje vztah mezi pracovními nároky a zdroji na pracovišti a která získala v posledních letech oblibu nejenom u akademiků, ale také praktiků, je teorie Job Demands-Resources (dále JD-R) (Demerouti & Bakker, 2014), na níž se v několika posledních letech váží i mnohé další studie či metaanalýzy v oboru psychologie práce a organizace. Z modelu se tak díky jeho častému využívání, citování a ověřování postupně stala teorie, která dokáže znázornit, vysvětlit i předvídat pracovní well-being zaměstnanců a zároveň se flexibilně přizpůsobit všem typům pracovního prostředí.

Obrázek 1

Model pracovních zdrojů a nároků



Převzato a přeloženo z Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

JD-R model můžeme rozdělit na dvě základní složky, které se nazývají pracovní zdroje (z angl. job resources) a pracovní nároky (z angl. job demands). V obou těchto složkách lze hovořit o působení psychologických, fyzických, sociálních či organizačních faktorů na zaměstnance v pracovním prostředí. V případě pracovních zdrojů to mohou být například faktory jako jsou: dosahování pracovních cílů, osobnostní růst, vývoj a vzdělání jedince, či

snížení psychické či fyzické zátěže. Co se pracovních nároků týče, nelze je sice vnímat pouze jako negativní složku fungování na pracovišti, avšak je jejich význam asociován spíše se zátěží a výdejem sil fyzických i duševních. Typickým příkladem může být psychicky náročná práce s klienty či nátlak na vyšší pracovní výkon (Bakker & Demerouti, 2014).

Obě tyto složky následně spouští další procesy v rámci fungování v pracovním prostředí (viz Obrázek 1). Tyto procesy jsou predikovány pracovními zdroji jako například: motivace, pracovní engagement či potěšení z práce jako takové (Mäkikangas et al., 2010). Naproti tomu stojí procesy spouštěné pracovními nároky, které vyžadují určitý výdej energie a dotyčného mohou namáhat. Patří sem například psychosomatické potíže, vyčerpání nebo i opakované zranění v důsledku namáhavých pracovních úkolů (Hakanen et al., 2006).

V důsledku těchto pozitivně i negativně působících procesů a jejich působení se může dále jedinec rozhodnout pro tzv. *job crafting*, tedy vědomou změnu designu své práce. Jedná se například o změnu a výběr požadovaných pracovních úkolů či vyjednávání o pracovní náplni dotyčného zaměstnance. V případě, kdy je tedy *job crafting* pro dotyčného zaměstnance na jeho pracovní pozici možný, může ho využít pro zlepšení pracovních podmínek jeho práce. Tyto změny pak následně vedou ke přehodnocení vnímání výkonu naší práce a k pocitu vyšší smysluplnosti z plnění těchto úkolů (Parker & Ohly, 2008).

Psychologie práce a organizace se však nesoustředí vždy pouze na jednotlivé zaměstnance. Různé aspekty pracovního prostředí organizací totiž často působí na několik rovin zároveň. Tento pohled nám přehledně zprostředkovává model IGLO (Nielsen et al., 2018), který rozděluje strukturu organizace do 4 úrovní spolu se zdroji, které potřebují. Jsou to:

- **I** (*individual*, jedinec) – *job-crafting*, sebe-účinnost, kognitivní zdroje atd.
- **G** (*group*, skupiny, týmy) – podpora kolegů, atmosféra v pracovní skupině, kvalita týmové práce atd.
- **L** (*leader*, vedoucí, manažer) – znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje atd.
- **O** (*organization*, organizace) – postupy a zásady řízení lidských zdrojů, strukturalizace pracovní náplně atd.

Pro účely této práce je ztěžejním bodem tohoto modelu úroveň skupinová (G). Skupina (či tým) svým působením totiž ovlivňují chování a prožívání jedinců, a ti zase naopak. To vytváří u dotyčného tzv. sociální identitu, která může chování jedinců změnit (Tajfel, 2010).

Psychická zátěž je součástí našeho každodenního života. Setkáváme se s ní v běžných situacích, ať už v pracovním prostředí či v našem osobním životě. V následující kapitole se zaměřuji konkrétně na zátěž pracovní a v souvislosti s ní i na stres, který může nadměrná zátěž vyvolávat, pokud přesáhne určitou hranici.

Podle autorů Hladkého a Židkové (1999) můžeme o pracovní zátěži hovořit jako o vyrovnávání se s požadavky, které jsou na dotyčného v danou situaci kladeny. Dotyčný se s nimi vypořádá v závislosti na svých vlastních předpokladech ke zvládnutí zátěže a na obtížnosti situace, kterou je zapotřebí řešit. Využívá tedy vlastních zdrojů, které mu v rámci zátěžové situace vystačí či nikoliv.

Jak totiž dokazuje výzkum López-Núñez et al. (2020), zvyšování pracovní zátěže, nedostatečná míra pracovních zdrojů, které by zátěž mohly vyvažovat, či nedostatečný pracovní kapitál, může pak velmi rychle přejít až k vyhoření dotyčného zaměstnance. Ke zdrojům, které mohou naopak vyhoření zabránit a které se podílejí na vyvážení nároků může dle jejich šetření patřit například optimismus, vysoká míra sebe-účinnosti nebo vysoká míra motivace. Tyto protektivní faktory lze tedy převážně čerpat ze sféry osobních zdrojů.

Psychická zátěž však nemusí být pouze čistě negativním faktorem. Dle JD-R modelu Bakker a Demerouti (2014) může ve specifických případech určitá míra pracovní zátěže vyvolat i pocity angažovanosti, která vede k vyššímu pracovnímu výkonu. Působí tak na jedince nikoliv jakožto zátěžový faktor, ale naopak jakožto výzva. Tato optimální zátěž může pozitivně stimulovat i seberealizaci, rozvoj osobnosti či přehodnocení postojů jedince v závislosti na danou situaci. Celkově nám tedy může správná míra zátěže zvyšovat úroveň naší psychické odolnosti (Kayes & Lopez, 2002).

1.1 Faktory pracovní zátěže

V pracovním prostředí lze narazit na velké množství rozmanitých faktorů, které jsou pro jedince v různé míře zatěžující, často až stresující. Drgáčová (2006) se ve svém článku z odvětví psychologie práce a organizace zmiňuje o nejčastěji se vyskytujících faktorech spouštějících stresovou reakci. Patří mezi ně například: fyzická zátěž (nejčastěji úrazy svalů či zátěž zraková – sledování obrazovky), zátěž spojená s pracovním prostředím (např. hluk,

chemické látky, prach, uspořádání pracovních míst), a nakonec zátěž psychická, pod kterou si můžeme představit například nevyhovující pracovní tempo či monotónní obsah práce.

Pokud se na tyto různé faktory jedinec adaptovat, může se díky postupnému nárůstu těchto zátěžových situacích stát, že je překročena hranice jeho stresové odolnosti. Pokud se tedy nakumuluje vysoké množství zátěže, může pak již stačit pouze jedna malá změna a jedinec může lehce dospět k vystupňované konfliktnosti, nižší výkonnosti, unavitelnosti či dokonce k celkové pracovní neschopnosti (Wagnerová, 2011).

1.2 Aktuální zdroje pracovní zátěže

V dnešní společnosti, a především pak v pracovním prostředí, již nelze uplatňovat pouze evolučně vytvořenou reakci na vypjaté situace jako jsou útok či útěk. Setkáváme se totiž mnohem více se situacemi, kde není ohrožen náš vlastní život, ale kde je spíše ohrožena naše psychická integrita či postavení. Typickým příkladem by mohl být pracovní konflikt s nadřízeným, kdy je zapotřebí více komplexnějších úvah nad řešením situace a kdy je nutné užívat jiné adaptační strategie, než jaké zamýšlela právě evoluce.

Birknerová (2011) uvádí, že zátěž vzniká v takových mezilidských vztazích, které vyžadují vysokou sebekontrolu chování, které je znatelně odlišné od našeho běžného chování. Nebo dále interakce vyžadující velmi rychlé rozhodování, zaujímání postojů k pracovním problémům a jejich následné a pohotové řešení. Tyto zátěžové situace byly nejvíce zaznamenávány na manažerských pozicích nebo u pracovních pozic s častým sociálním kontaktem s ostatními.

Pokud již zátěž překročí určitou hranici pocitu zvladatelnosti, a dostaví se tak stresová reakce, je podle studie Hendy et al. (2019) podstatné nevyužívat maladaptivního copingu, tzn. škodlivých strategií zvládání stresu. Míra pociťování stresu u populace totiž neustále stoupá, avšak se s touto situací neučíme správně zacházet a adekvátně ji zvládat. To může často vést až ke špatnému či vyhrocenému zvládání stresových situací na pracovišti. Autoři výzkumu uvádí tyto škodlivé projevy vůči stresu jako deviace na pracovišti, které jsou podle jejich šetření nejčastěji způsobovány nedostatečnou podporou ze strany kolegů i nadřízených. Dopady maladaptivního copingu, pak mohou mít za následek snížení psychosociální pohody zaměstnanců a omezit tak jejich pracovní spokojenost celkově.

Mimo již zmíněné zátěžové situace však za poslední roky přibyly i další faktory, které úroveň pracovní zátěže, vedoucí až ke stresovým reakcím, ještě prohloubily. Patří mezi ně například pandemie covid-19 a změny na pracovišti s ní spojené. Tyto změny byly pro zaměstnance zátěžové právě z důvodu jejich nepředvídatelnosti, která znemožňovala se na situace mentálně připravit. Již v prvních měsících omezení na pracovišti díky pandemii covidu-19 se u zaměstnanců často objevovaly potíže s vyvažováním pracovního a osobního života v důsledku práce z domova. Sdílený pracovní prostor s rodinou totiž může znamenat střet mnoha lidí v jedné místnosti a nedostatek soustředění se na vlastní práci. Mnohým rovněž chyběl kontakt s kolegy či klienty na pracovišti a někdy i samotná cesta do práce. Někteří zaměstnanci dlouhodobě pociťovali úzkost v důsledku s nejistými vyhlídkami do budoucna, či s představou o trvání této situace (Hadley & Mortensen, 2020). Dotyční se postupně museli vyrovnávat jednak s pocity ohrožení svého zdravotního stavu, ale zároveň i s reorganizací jejich pracovních podmínek, jako je časté rozhodování se, zdali pracovat z domova či na pracovišti (Pakpour et al., 2021).

1.3 Stres a stresová reakce

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha různými definicemi stresu. Mezi průkopníky studování stresu patřil původem maďarský endokrinolog Hans Selye, který definoval stres jako nespecifickou fyziologickou reakci na nároky organismu, která může být různého původu. Samotný stres později Selye rozdělil na dvě části: *eustres* - kladně působící stres, *distres* - negativně působící stres (Bártová, 2011; Selye 1975). Eustres je vnímán jakožto pozitivně působící zátěž a je spojován s efektivitou vykonané práce, radostí z úspěchu či například dosažením požadovaného cíle. Distres je naopak nepříznivě prožívaná vypjatá situace, která v dlouhodobějším měřítku může mít až patologické následky (Křivohlavý, 2009).

Kebza (2005), který se tomuto tématu věnoval v rámci výzkumu na Katedře psychologie Univerzity Karlovy, však uvádí, že je především zapotřebí rozlišit pojem *stres* od pojmu *psychická zátěž*. Podle něj je totiž právě psychická zátěž složkou, která může člověka vést k lepším pracovním výkonům a výzvam. Stres je naproti tomu definován jakožto negativní činitel, obzvláště pokud působí na organismus delší dobu, a dotyčný má pocit nezvladatelnosti situace anebo je stres přímo chronický.

Pro účely této práce je však zásadní uvedení definice stresu, která hovoří o příčinách jeho vzniku. Příkladem může být například definice Krivohlavého (2009), která stres popisuje jako situaci, kde je klíčový poměr mezi mírou a intenzitou stresujícího podnětu a schopností tyto dané podněty zvládat. Pokud je tedy přesažena míra zvladatelnosti situace, dochází ke stresové reakci.

V psychologii práce a organizace se se stresovými reakcemi můžeme setkat například ve spojení se změnami pracovních podmínek, nedostatkem soukromí nebo přítomností mnoha osob (Wagnerová, 2011). Výzkum Zábrodské et al. (2018), který byl rovněž postaven na teorii JD-R modelu, a který byl uskutečněn na výzkumném vzorku vysokoškolských pedagogů, hovoří o souvislosti střetu pracovních a osobních zájmů vůči míře stresu. Stres tedy nastává v momentě, kdy již nelze oba tyto faktory skloubit.

1.4 Subjektivita vnímaného stresu

Každý člověk vnímá stres v jiné míře a jiným způsobem v závislosti na podnětech vyvolávajících stresové reakce a osobnostních rysech jedince. V důsledku toho jsou i následné reakce velice odlišné. Někteří lidé se tak se stresem umí vypořádat lépe než ostatní a naopak. Níže popisují faktory, které zapříčiňují odlišnost vnímání stresu a rovněž autorům, kteří se touto problematikou zabývali.

Odlišnosti ve vypořádávání se se zátěžovými situacemi rozebírá ve své práci Antonovsky (1978). Hovoří tak o specifickém pohledu na své okolí, kdy se většina událostí jeví spíše jako překonatelné a nazývá je *sense of coherence*, tedy v překladu smysl pro koherenci či soudržnost. Tento fenomén dále Antonovsky dělí na 3 klíčové komponenty a přiřazuje jim i roviny jejich působení:

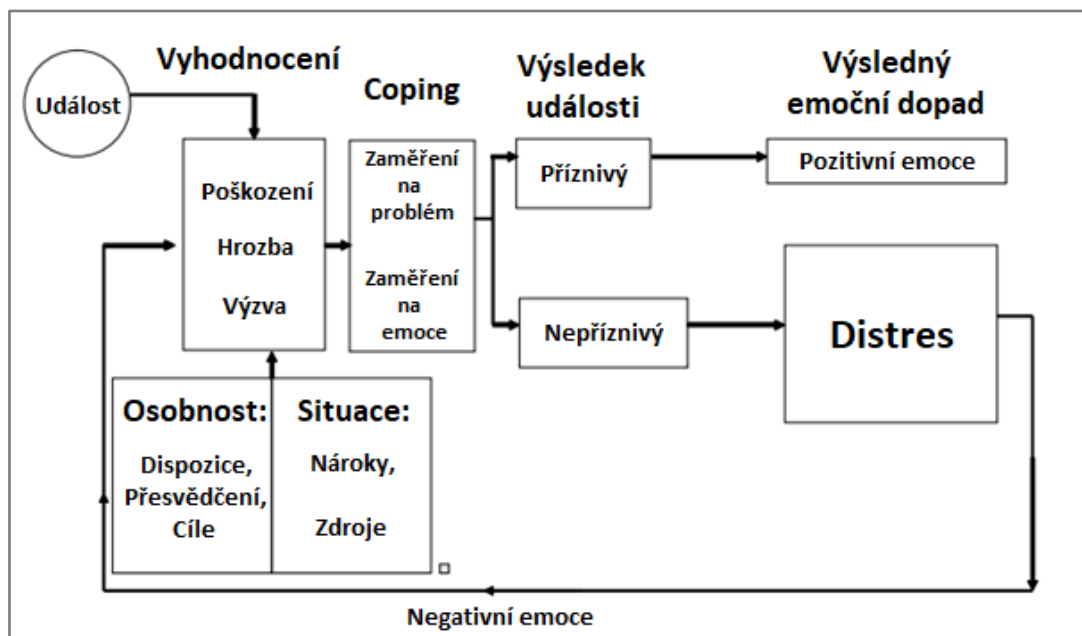
- 1) *Zvladatelnosť* – behaviorální rovina, která využívá zdroje k překonání překážek
- 2) *Smysluplnosť* – motivační rovina, která má za cíl překonávat výzvy
- 3) *Srozumitelnosť* – kognitivní rovina, která hodnotí předvídatelnost, strukturu a vysvětlitelnost daných podnětů

Stresové situace jsou tak za předpokladu silnějšího smyslu pro soudržnost vyhodnoceny, zpracovány a zvládnuty lépe a nejsou v tom případě pro dotyčného tak výraznou hrozbou z hlediska mentálního, ani fyzického zdraví, které se na sebe pojí (Pelcák, 2008).

Dle Folkmanova modelu zvládání stresu záleží při vypořádávání se zátěžovou situací především na přítomnosti pozitivních či negativních emocí. Pokud jsou například pozitivní emoce přítomné již před samotnou stresující událostí, psychický dopad na jedince je následně nižší, než kdyby tomu bylo naopak. Zároveň však do modelu vstupují další subjektivní proměnné, jako jsou osobnostní rysy, hodnoty, či cíle dotyčného ve spojení se situací a prostředím, ve kterém se dotyčný momentálně nachází. Zmíněné faktory pak rozhodují o volbě copingové strategie vhodné pro danou stresující situaci očima jedince, a následně i o výsledném psychologickém dopadu situace na jedince. Ten buď přichází ve formě *distresu*, vedoucí k negativním emocím či ve formě prožívání pozitivních emocí (Folkman, 2008).

Obrázek 2

Model zvládání stresu – pozitivní emoce vs. distres



Převzato a přeloženo z Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress and Coping*, 21(1), 3–14. <https://doi.org/10.1080/10615800701740457>

Intenzitu prožívání stresu však mohou ovlivnit i osobnostní složky, jako jsou např. psychická odolnost, profesionální sebe-účinnost, sebekontrola či tolerance ke změnám. Přestože má tedy každý z nás tyto složky zastoupeny v naší psychice rozdílně, setkáváme s výzkumy, které jednotlivě ověřují jejich působení na míru individuálního stresu. Autoři Jenkins a Palmer (2004) dělí na základě svého výzkumu vnitřní nastavení zaměstnanců a manažerů na *fit* – tedy ty, kteří se lépe vypořádávají s pracovní zátěží a stresem, a *unfit* – ty, kteří pracovní zátěž a stres zvládají hůře. *Fit zaměstnanec* využívá na rozdíl od ostatních spíše

pragmatickou a asertivní strategii. Zároveň dbá zvýšený důraz na kvalitu komunikace, podpory, naslouchání a sladění pracovního a osobního života.

Na téma odlišného působení stresu, tentokrát u žen a mužů, byly provedeny výzkumy Haqueho a Astona (2016), ve kterých byli dotazováni lidé z manažerských pozic z USA a Pákistánu. Ty poukazují na odlišnost vnímání stresu v závislosti na pohlaví. Ač je výzkumný vzorek vybrán velmi specificky, srovnává tímto i poznatky z dvou odlišných kultur, a výsledky tak přináší objektivnější východiska a nejsou zaměřená pouze na jednu národnost. Výsledná data nasvědčují, že muži pociťují pracovní stres mnohem častěji než ženy. Jedním z možných vysvětlení může být například to, že ženy ve stresových situacích mnohem častěji využívají psychickou podporu nežli muži, a mohou tak přetrvávání či opakování stresu zamezit. Muži jsou pak také více náchylní ke stresu způsobeným organizačními nároky. U žen jsou zdrojem stresu spíše nároky osobní.

2 Pracovní tým

Během let se spolu s rostoucím zájmem o pochopení fungování skupinového chování na pracovišti proměňovalo i chápání pojmu *pracovní tým*, který se stal na poli psychologie práce i organizační kultury velice populárním.

Definice autorů Štikar et al. (1996), či Kozlowski a Bell (2012) vymezují samostatné charakteristiky pojmu *pracovní tým* a nerozlišují tak rozdíly mezi pracovním týmem a pracovní skupinou, neboť se podle nich obě varianty názvosloví vyskytují v různých typech a velikostech, v různých kontextech, funkcích, vnitřních procesech a vnějších vazbách.

Naproti tomu stojí naopak definice pracovního týmu, která naopak vymezuje rozdíly mezi pracovním týmem a skupinou a jejíž autory jsou Katzenbach a Smith (1994). Ačkoliv byla její akademická hodnota zpochybňována, patří mezi nejproslulejší a vychází z myšlenky, že termín *pracovní tým* nelze zaměňovat s termínem *pracovní skupiny*. Pracovní tým je soubor malého počtu lidí (tj. méně než 25 členů), avšak na rozdíl od pracovní skupiny mají tito lidé společný účel, pracovní cíle a přístup k práci, za které jsou následně vzájemně odpovědní. Při tomto postupu by se měly rovněž doplňovat jejich individuální dovednosti. Pokud by však měl tým zahrnovat příliš vysoký počet členů, mohly by nastat potíže v rovině komunikační. Mezi jednotlivci by tak nemohla probíhat taková interakce, která je pro dobré fungování pracoviště naprosto zásadní. Oproti pracovní skupině tedy vyžaduje ještě mnohem vyšší míru vzájemného zapojení a pro účely této práce se hodí nejlépe.

Funkce týmů však závisí i na tom, v jakém vývojovém stádiu se momentálně nachází. Tuckman a Jensen (1977) ve svém modelu vývoje týmu zmiňují 5 fází, kterými jednotlivé týmy od jejich počátku procházejí. Patří mezi ně fáze:

- 1) *Forming* – V této fázi se členové týmu mezi sebou seznamují a nastavují si společná pravidla, cíle a směřování. Zde se také můžeme u jednotlivých členů setkat se zdatně vyšší konformitou vůči ostatním.
- 2) *Storming* – Zde se již členové týmu již začínají přiklánět k různým specifickým skupinám díky názorům, které jejich členové zastávají, a tým se tímto začíná polarizovat. Jedinci mají v této fázi již odlišnější vize o fungování týmu nežli tomu bylo ve fázi *formingu*.

- 3) *Norming* – V rámci této fáze přichází vlna přehodnocování dosavadní práce a postupů týmu. Mohou zde nastávat změny v normách týmu, v dosavadních sociálních rolích, a probíhá tak celkový debriefing.
- 4) *Performing* – Následuje fáze nejvyššího týmového výkonu, kdy se využívají nově nastavená pravidla z předchozí fáze, díky které efektivita týmu stoupá.
- 5) *Adjourning* – V této poslední fázi vývoje týmu pak dochází k ukončování vzájemné spolupráce, tedy loučení se s týmem, individuální odchod či rozpuštění týmu.

Žádný tým však není ve své podstatě ani vývoji naprosto stejný a funguje na různých principech. Je tedy zapotřebí definovat i typologii týmů a jejich účel. Cohen a Bailey (1997) rozdělují týmy na 5 možných typů. Prvním z nich je *pracovní tým*, který má cíl například poskytování služeb, produkci či výrobu. Jednotliví členové týmu se většinou do týmové práce zapojují ve vyšší míře a v dlouhodobějším měřítku. Dalším typem týmu je *management*. Zde je náplní práce především řízení a integrace všech jedinců či týmů, kterým jsou členové managementu nadřízeni. Následujícím typem je *akční tým*, který je charakteristický společným prováděním určitého komplexního úkolu, např. tým hudební či sportovní. Tento typ se často velice liší v délce svého trvání a také v míře podstupované zátěže. Dále se lze setkat s týmy *projektovými*, které mají za úkol vytvoření určitého produktu s načasovaným výstupem, jako jsou třeba týmy výzkumné. V poslední řadě hovoří studie o týmech *paralelních*, které se vyznačují specifickým řešením problémů z různých úhlů. Můžeme se s nimi setkat například u různých komisí či poradních orgánů.

K této typologii můžeme přidat i *agilní tým*, který ve svém zkoumání práce týmu na vývoji softwaru zmiňují Cockburn a Highsmith (2001). Tato forma týmu je účinná v tzv. *kmenech* (z angl. tribes), které které mívají typicky 50-150 členů. Ty jsou dále vrstveny na jednotlivé oddíly (z angl. squads), které se dále věnují specifickému cíli organizace (např. tým věnující se v pojišťovně pouze úrazovému pojištění). Členové těchto oddílů bývají specialisté v různých odvětvích (tedy např. administrativa, marketing, IT apod.) a společně tvoří samostatné specializované jednotky napříč odděleními.

I přesto mohou za týmovou diverzitu i jiné aspekty než jeho účel a cíle. Osobnostní rysy jednotlivých členů mohou se samotným bytím týmu provést velké změny. V některých týmech je dokonce žádoucí, aby jeho členové byli více odlišní jeden od druhého. Takovýto přístup můžeme nalézt například při pracích, kde je cílem řešení různorodých problémů, a je tak zapotřebí co nejvíce úhlů pohledu. Lze tedy říci, že rozmanitost v členů týmu může být vítána. Avšak je vždy zapotřebí správného managementu a usměrňování těchto týmů, aby naopak nedocházelo k možným konfliktům, které by mohla diverzita spouštět (Jackson et al., 2003).

2.1 Týmová virtualita

Spolu s nezadržitelným rozvojem informačních i komunikačních technologií se během posledních let vyvíjel i přístup organizací ke způsobu výkonu povolání. Tato změna přinesla do pracovního světa i možnost vykonávat své zaměstnání nehledě na lokaci díky možnosti využívat kombinaci telekomunikačních a informačních technologií s cílem plnit stěžejní pracovní úkoly (Townsend et al., 1998).

O virtuálním fungování týmů díky distribuci jednotlivců pojednává již studie Mortensena a Hindse (2001), která však uvádí úskalí způsobené změnou struktury a kvality komunikace. Díky této změně mohou častěji vznikat nedorozumění při sdělování informací mezi kolegy či při zadávání úkolů od jejich nadřízených. Dalším možným důsledkem je pak frekventovanější výskyt konfliktů, následovaný případnými negativními dopady na vztahy členů pracovního týmu.

Virtuální prostředí sebou tedy přináší mimo již zmíněná pozitivita i řadu výzev. Griffith et al. (2003) dále uvádí, že fungování virtuálních týmů sice může částečně nahrazovat původní (osobní) formu práce, musí být však adekvátně korigována, aby případně nedošlo k celkovému snížení míry předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci. Omezená komunikace pak může zapříčinit zkreslené vnímání a atribuci kolegů. Ti si mohou v tomto typu sdělování informací často chybně vyložit například mlčení a časové prodlevy mezi položenými otázkami a odpověďmi a mohou tak častěji spouštět případný konflikt. Vzájemné chybné úsudky pak mohou členy týmu vést k představě, že jejich vztahy s kolegy nejsou na dobré úrovni a nedostatky prostředků komunikace naopak připisují jednotlivým osobám (Cramton, 2001).

Vzhledem k důležitosti frekvence a kvality komunikace pro rozvoj koheze a spokojenost těchto pracovních skupin je tedy zapotřebí tento vývoj supervidovat a zabránit případným újmám na vztazích členů týmu (Piccoli et al., 2004). Virtuální týmy mohou dosahovat podobného pracovního výkonu jako týmy tradiční. Efektivita komunikace je však v týmech tradičních vyšší a zvyšuje u jednotlivých zaměstnanců vyšší pracovní spokojenost (Warkentin et al., 1997).

V každém z uvedených případů je však zapotřebí určité formy vzájemnosti mezi členy týmu. Kvalita komunikace a předcházení konfliktů jsou totiž společně s důvěrou mezi zaměstnanci na pracovišti nejdůležitějšími intervenčními nástroji ve virtuálních týmech. Právě důvěru rozděluje v rámci tohoto tématu studie Paula & McDaniela (2004) do 3 typů. Patří mezi ně důvěra *kalkulativní* – výhodná, vynášející, *kompetenční* – analýza schopností kolegů k případné efektivní spolupráci a *mezilidská vztahová* – důvěra bez potřeby profitu. Autoři zde uvádějí, že virtuální tým nemůže fungovat zcela správně, pokud nejsou zapojeny všechny uvedené složky důvěry.

Dnes se již jen výjimečně setkáme s organizací, která by v nějakém směru nefungovala alespoň částečně virtuálně. O hybridním pracovním týmu totiž hovoříme v případě, že jedná o spolupráci, která není vedena ani pouze na bázi osobní ani pouze virtuálně, a využívá tak v různé míře obou forem komunikace (Griffith et al., 2003). Členové těchto týmů se tak navzájem střídavě setkávají ve virtuálním prostoru (tzn. přes různé komunikační platformy), ale i osobně. Momentální uzpůsobení v tomto ohledu záleží na aktuálních možnostech komunikace i možnostech jednotlivých členů týmu (Kubátová & Seitlová, 2005).

Tato forma práce sebou přináší i výhodu možnosti volby lokace pracovníků. Někteří členové týmu mohou tak spolupracovat na společném úkolu s ostatními i z různých koutů světa a nemusí se přitom fyzicky setkávat. Takovéto týmy můžeme nazývat jako globálně distribuované hybridní týmy (Sarker et al., 2011).

2.2 Rozvoj pracovního týmu

Rozvoj týmu je klíčovým faktorem pro spolupráci jednotlivců, která ve většině případů potřebuje adekvátní koordinaci pro ujasnění výhod a cílů týmové práce či potřeb a požadavků

jednotlivých členů týmu. Za těchto předpokladů je následně možné týmovou práci zefektivnit a zpříjemnit pracovní postup jako takový.

Pro specifické situace, jako je formování a rozvoj týmu, je vhodnou strategií *teambuilding*. Ten lze popsat jakožto soubor metod napomáhajících plnění cílů týmu a navyšování efektivity při plnění úkolů. Zároveň může tato strategie pozitivně ovlivňovat vývoj vztahů členů v týmu a napomáhat tak jeho fungování (Klein et al., 2009).

V rámci rozvoje vzdělání zaměstnanců je však nutné zmínit i další rozvojové techniky jako jsou například *trénink a školení*. Ty napomáhají za pomoci plánované a systematické snahy ke zlepšení vývoje dovedností, znalostí a hodnot. Tímto zdokonalují efektivitu výkonu zaměstnanců v týmu, což následně vede k vyššímu vnitřnímu i vnějšímu pracovnímu uspokojení (Buckley & Caple, 2004). Metaanalýza výzkumů účinnosti tréninku a školení týmu Salas et al. (2008) rovněž podporuje jejich intervenční hodnotu a přidává i jejich další možné pozitivní důsledky jako jsou zlepšení kognitivních funkcí, efektivity procesů týmové práce a celkově pracovní výkon jednotlivců.

Dalším způsobem rozvoje pracovního týmu je *koučink*. Zatímco se výše zmíněné formy vzdělávání a rozvoje orientují spíše na znalosti a dovednosti, metoda koučinku prozkoumává i jinou oblast – postoje. Ty jsou právě jedním z důvodů, proč je často těžké převést získané znalosti jednotlivců k požadovaným výsledkům (Suchý & Náhlovský, 2007).

Ačkoliv byl v minulosti koučink spojován spíše se sportem a fyzickými výkony, začala se po něm v průběhu let zvyšovat poptávka a s ní i otázka, zdali by nešla tato metoda používat i v organizacích pro zlepšování výkonu zaměstnanců těchto firem. Mezi hlavní průkopníky koučinku patřili v 70. letech 20. století například Gallwey a Whitmore, kteří se o tuto transformaci zasloužili. Gallwey se původně proslavil jako sportovní kouč se zaměřením na tenis, golf a lyžování. A právě jeho začali zanedlouho oslovovat jeho klienti s prosbou koučování i v jejich vlastních organizacích. Postupem času začali Gallwey i Whitmore spolupracovat a následně působit především ve sféře podnikatelské. Původní metodu koučinku tak postupně přepracovávali a rozvíjeli právě tímto směrem (Whitmore, 2005).

Dnes je již koučink na pracovišti vnímán jako běžná rozvojová aktivita. Mnoho organizací tímto způsobem podporuje rozvoj svých zaměstnanců a investuje tak do zlepšení chodu jejich vlastní organizace. Koučink se navíc nadále rozvíjí a jeho uplatnění začalo sahat i do rozvoje klíčových osob jako je manažerské koučování, které může mít za následek zlepšení

pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnanců (Kim et al., 2013) nebo do koučování celých pracovních týmů (Fisher-Epe, 2006).

Ve sféře koučování se tedy nemusíme zaměřovat pouze na jednotlivé členy skupiny. Práce s celým týmem nám totiž na rozdíl od individuálního koučinku může pomoci se zaměřit na procesy, které probíhají na úrovni celého pracovního týmu. Týmové fungování nelze shrnout jen pouhým výčtem jeho členů a nelze tedy tvrdit, že tým je právě tak dobrý, jak je každý z jeho členů. V praxi se totiž ukazuje, že ač mohou mít členové týmu individuálně vysokou výkonnost, nemusí mít vysokou výkonnost i celý tým, který budou společně tvořit (Call et al., 2015). S jednotlivými členy tak sice můžeme pracovat na jejich přínosech pro tým, naučit je uvědomovat si a využívat osobní zdroje, je však zapotřebí využívat i zdrojů kolektivních a dosahovat tímto lépe daných cílů. Tato koordinace nám pak umožňuje hladší průběh plnění týmových úkolů, a zvyšuje tak celkovou efektivitu práce (Hackman & Wageman, 2005) i zlepšování vztahů v týmu (Dimas et al., 2016).

Právě tuto koordinaci zajišťuje *týmový koučink*. Whitmore (2005) sestavil seznam z odpovědí jeho klientů v programu týmového koučování v závislosti na tom, co pracovní týmy potřebují k navázání lepší spolupráce při plnění cílů. V první řadě je to diskuze a shoda nad cílem samotným, abychom mohli lépe zajistit pracovní engagement a motivaci celého týmu. Dále mezi tato doporučení patří například vypracování souhrnu základních pravidel a principů fungování týmu, které by měly vznikat za účasti každého z členů a které jsou přijatelné pro všechny. Následně vymezení času na pravidelné plánované pracovní porady a setkání, která se zaměřují na další již samostatný rozvoj týmu.

V mimopracovních záležitostech je ze strany zaměstnanců žádaný určitý podpůrný systém zajišťující řešení individuálních problémů, mimopracovních společných aktivit a organizaci svého času ve spojení s časem osobním (tedy například oddělování času na práci a času na rodinu). A v neposlední řadě pak diskuze nad vlastnostmi, schopnostmi či rozvojem dovedností členů týmu. Tato metoda posiluje především motivaci, důvěru, porozumění a otevřenost mezi jednotlivými členy (Whitmore, 2005).

Z pohledu kouče je pak v první řadě důležité danému týmu porozumět. Zde je zapotřebí nejprve zanalyzovat skrze pracovní náplň týmu (tedy cíle, motivaci a vzájemnou závislost členů), procesy (tj. pravidla, role a techniky) a sociálně-emotivní úroveň (tj. interakce a projevy citové, emotivní či racionální). Touto metodou je pak tým dobře popsitelný z hlediska

sociometrického a lze následně vyobrazit jednotlivé vztahy mezi jeho členy. To pomáhá koučovi k následné aplikaci vhodných intervenčních strategií (např. uvolňování komunikace, rozvoj důvěry, řešení problémů, mentální trénink apod.). Pokud mají být tyto metody účinné, je zapotřebí je posilovat i v dlouhodobějším měřítku, které napomáhá zorientovat se detailněji potřebám daného týmu. Nejpodstatnějším aspektem však zůstává zapojení celého týmu včetně jeho vedení (leaderů), které progres týmového koučinku průběžně hodnotí a zlepšují tak jeho intervenční hodnotu i během jeho průběhu (Stacke, 2005). V této práci se však konkrétně zaměřuji na takový typ týmového koučinku, který je veden externím koučem. Tento typ je navíc, dle Wageman et al. (2008) účinnější formou koučování oproti tomu, kde je koučem samotný manažer týmu.

Výzkumná část

3 Úvod

V této části práce se snažíme prakticky ověřit teoretické poznatky zmíněné v literárně-přehledové části a následně je empiricky podpořit. V rámci mého výzkumného šetření pracuji s daty projektu H-WORK. Tento projekt se zaměřuje na výzkum v oblasti organizační psychologie, konkrétněji na duševní zdraví zaměstnanců v organizacích a efektivitu použitých intervencí. Reaguje tím na dlouhodobý trend aktivních změn a rozvoje vlastního duševního zdraví i nárůstu četnosti a závažnosti duševních problémů a poruch ve světě, který zapříčinil vyšší poptávku po různých intervenčních nástrojích, jak v osobním, tak v pracovním životě. Cílem tohoto projektu je snížit výskyt a frekvenci duševních poruch a rizika s nimi spojená. A to na úrovni jednotlivců, týmů, manažerů, jejich blízkých i organizace jako celku.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, stres je v současnosti v organizacích velkým tématem v souvislosti s dopady na pracovní zdraví. Je proto potřeba hledat způsoby, jak jeho působení eliminovat. Stres v týmu může vzniknout za předpokladu, že jednotliví členové pracovního týmu sdílí vnímání situace jako stresovou. Může tak nastat situace, že tým vnímá situaci spíše jako eustres, který naopak může zvyšovat energičnost zaměstnanců. V opačném případě, kdy se dostaví vyčerpání, a narůstá tak neúčinnost týmu, hovoříme naopak o sdíleném vnímání distresu (Kozusznik et al., 2015). Jednou z možností, jak lze distresu předcházet může být například zvyšování schopnosti *všímavosti* (z angl. mindfulness). Všímavost je dnes čím dál více populární technikou a která tlumí zátěž, co na nás působí na úrovni jednotlivců (Grover et al., 2017). V rovině skupinové či týmové lze pak rovněž najít mnoho studií, které se zabývají změnami míry stresu. Někteří autoři ve svých studiích například tvrdí, že týmová práce může naopak v rámci omezení vlastní autonomie stres zvyšovat (Kalleberg et al., 2009), jiní naopak konstatují, že právě týmové procesy mohou míru stresu snižují.

Již samotný tým je jedním z podpůrných faktorů proti stresu a možnému vyhoření mezi jeho členy. Tato skutečnost se v posledních letech prokázala především v době průběhu plošných opatření na pracovištích kvůli epidemiologické situaci covid-19, kdy tento intervenční činitel zaměstnancům chyběl. Týmy se vídaly ve větším míře skrze online prostředí, a chyběl jim osobní kontakt s kolegy (Sangal et al., 2020). Liu et al. (2022) dále specifikuje, že týmu napomáhá k eliminaci stresu především trénink *týmové všímavosti* (z angl. team mindfulness), který lze mimo jiné praktikovat právě v rámci týmového koučinku (Bell, 2013).

3.1 Současné výzkumy

V současné době se poměrně vysoký počet autorů zabývá jednotlivými souvislostmi mezi účastí na koučinku a změnou psychických procesů, stavů či vlastností.

Studie Traut-Mattausch et al. (2021) ověřila působení koučinku přímo na vnímání stresu. V tomto případě byla zvolena strategie individuálního koučinku, při kterém byl kladen důraz na změnu vnímání stresové situace, a přehodnocení pocitu přetížení spíše k pocitům výzvy. Tato studie se opírá o teoretické základy modelu *Transakční teorie zvládnání stresu* (Lazarus & Folkman, 1984). Výsledky této studie ověřily výraznější snížení míry prožívání chronického stresu 4 týdny po aplikaci u účastníků, kteří tento typ koučinku podstoupili nežli u skupiny kontrolní. Tento výzkum je podpořen i další odborným článkem zaměřující se na stejné téma – Junker et al. 2021, který rovněž vyzdvihuje právě metodu specifického koučinku, zaměřujícího se na zmíněné kognitivně-behaviorální postupy. Výběrový soubor těchto studií byl i přesto však poměrně málo rozsáhlý ($n = 44$) a bylo by zapotřebí ještě širšího zkoumání této metody.

V další řadě je zapotřebí zmínit výzkumnou studii Ebner et al. (2017), která přímo využívá stejných analytických metod jako tato bakalářská práce, tedy hierarchickou regresní analýzu na longitudinálně shromažďovaných kvantitativních datech v rámci terénního výzkumu. Toto šetření se rovněž zabývalo účinností koučinku, jakožto intervenčního činitele působícího příznivě proti různým stresorům. Koučování nejprve u jedinců zvýšilo míru sebeřízení a sebe-účinnosti, která má následně pozitivní vliv na individuální zvládnání stresu u klientů. Studie tak ověřila jednu z jejích hypotéz, která předpokládala souvislost mezi sebe-účinností a strategiemi zvládnání stresu, konkrétně jeho prožívání a vyhýbání se stresu.

Studii zabývajících se intervenčním působením týmového koučování bylo v rámci mé rešerše nalezeno o něco méně, a to obzvláště na poli české literatury, kde se tímto tématem zatím mnoho autorů nezabývalo. S tímto specifickým typem koučování se můžeme poměrně často setkat spíše jako s vedlejší kapitolou u popisu koučinku individuálního. Čerpat tedy budu především ze zahraničních zdrojů, které se tímto tématem zabývají o něco více.

Jako první uvádím studii Katz (2001), kde hovoříme o důležitém intervenčním nástroji týmového koučinku – *debriefingu*. Ač tato studie původně cílila spíše na týmy sportovní, dají se poznatky z ní získané převést i do pole pracovního. Debriefing je natolik zásadní z důvodu zpětného ohlednutí za svou práci a následnou reflexi s ním spojenou. V závislosti na reflexi pak

pomáhá si pracovní čas lépe rozplánovat a být v budoucnu více efektivní. Tuto souvislost potvrdila i metaanalýza Tannenbaum a Cerasoli (2013), kde autoři uvádí zvýšenou efektivitu týmů po debriefingu až o 38 %.

Mezi další podpůrné metody týmového koučování můžeme řadit i sociomapování, které bylo využito i v případě našeho šetření. To se ve výzkumu Rozehnalové (2013) ukázalo nejen jako efektivní psychodiagnostický, ale i intervenční nástroj. Rozehnalová zde uvádí, že sociomapování pozitivně ovlivňuje vývoj komunikaci v týmu. To je způsobeno specifickou vizualizací (mapami), které tato metoda využívá a která účastníkům umožňuje náhled do vnímání vztahů a spokojenosti s komunikací očima ostatních členů týmu.

Výzkumy, které by však ověřovaly přímou souvislost mezi týmovým koučováním a mírou individuálního stresu se mi nalézt nepodařilo. I přesto ale intervenční působení týmového koučování a sociomapování, které ověřují studie uvedené výše, navádí k dalšímu zkoumání dopadu těchto nástrojů. V mém případě se jedná o působení na míru subjektivně vnímaného stresu, která by mohla být díky této týmové intervenci klesnout na hodnotu nižší nežli míru uvedenou před implikací intervence.

3.2 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedených poznatků si tato práce klade za cíl ověřit působení týmového koučování na individuální vnímání stresu v týmech s časovými rozestupy mezi jednotlivými měřeními. V našem případě jsme si díky předchozí rešerši stanovili tyto hypotézy:

- H_0 : Mezi mírou subjektivně vnímaného stresu před týmovým koučováním a po něm nebude statisticky významný rozdíl.
- H_A : Mezi mírou subjektivně vnímaného stresu před týmovým koučováním a po něm bude statisticky významný rozdíl.

Tuto statistickou významnost rozdílů míry subjektivně vnímaného stresu budeme testovat i s ohledem i bez ohledu na hierarchickou strukturu dat

4 Metody

4.1 Průběh výzkumu

Výzkumné šetření začalo analýzou potřeb, jejíž záměrem bylo zjistit, co jednotliví zaměstnanci, manažeři či týmy potřebují k dosažení své duševní pohody a well-beingu. Tato metoda stojí na následujících čtyřech pilířích.

Prvními dvěma pilíři jsou již zmíněné modely: Job Demands-Resources, který do výzkumného projektu vnáší téma nároků a zdrojů a který je podrobněji vysvětlen v úvodní části této práce (Bakker & Demerouti, 2014) a model IGLO (Nielsen et al., 2018), který je využit k výběru vhodné intervence v souvislosti s cílovým souborem, v našem případě skupinou (G). Třetím pilířem je aktivní zapojení účastníků do výzkumu (z angl. *participatory approach*). Zaměstnanci a manažeři týmů tak mohou přímo během výzkumu společně zlepšovat své pracovní podmínky, získávat nové znalosti, dovednosti a zdroje, rozpoznávat pracovní problémy a následně i vyhledávat řešení. Čtvrtým zásadním pilířem projektu je užívání digitálních technologií, které bylo nutné vzhledem ke skutečnosti, že se tento výzkum odehrával současně s platností plošných opatření spojených s vývojem epidemiologické situace covid-19.

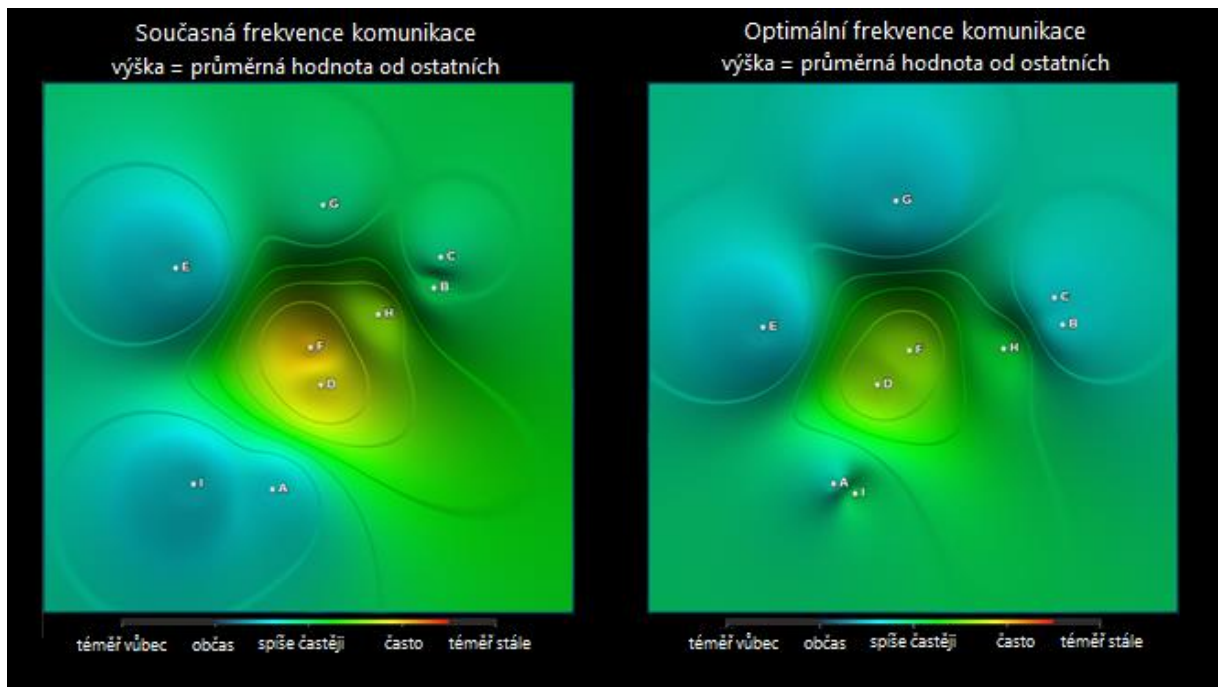
Na základě této komplexní analýzy potřeb byl pro náš výzkum zvolen týmový koučink s podporou sociomapování a manažeři zúčastněné organizace dostali možnost absolvovat se svým týmem tuto intervenci. Její součástí byla celkem 3 setkání s časovým rozstupem přibližně 3 měsíce. Výzkum tímto splňuje charakteristiky longitudinální studie, tedy v rámci času popisující vzorce změn a stanovující rozsah příčinných vztahů vybraných proměnných (Basl, 2007). Zároveň je tato studie terénního charakteru a je tedy realizovaná v přirozeném prostředí účastníků, a lépe tak reflektuje skutečnou situaci uvnitř organizace.

Týmové koučování se realizuje za předpokladu týmové diagnostiky, kterou je *sociomapování*. To vyžaduje, aby jednotliví členové týmu před zahájením zodpověděli několik relačních otázek, týkajících se komunikace a spolupráce s jednotlivými členy týmu a dále pak individuálních otázek, týkajících se jich samotných. Výstupem jsou vizualizované sociografické mapy, na základě kterých tým vidí svoji současnou a optimální podobu (viz Obrázek 3). Tyto mapy následně slouží jako podklad k týmovému koučování, při kterém jeho

členové diskutují o komunikaci v týmu (tzv. metakomunikace) a svých potřebách, které z toho vyplývají.

Obrázek 3

Ukázka anonymizovaného výstupu současné a optimální frekvence komunikace v jednom z týmů.



4.1 Výzkumný soubor

V rámci výzkumného šetření byly ještě před samotným začátkem nastaveny vstupní požadavky pro výběr organizací do tohoto projektu. Ty musely splňovat kritérium maximálně 200 zaměstnanců a působnost na českém nebo slovenském trhu. Vybraná organizace měla v čase zahájení projektu přibližně 150 zaměstnanců. Nabídku intervence týmového koučování se rozhodlo využít celkem 17 manažerů se svými týmy. Tuto formu výběru z populace tedy můžeme označit jako nenáhodný sebe-výběr.

4.2 Proměnné

Nezávisle proměnnou je týmový koučink s podporou sociomapování. Týmový koučink v této práci uvádím jako podpůrnou rozvojovou aktivitu, která napomáhá řešit potřeby jedinců

na týmové úrovni, a zároveň tak upřednostňuje cíle týmové před individuálními za využití různých interaktivních technik (Whitmore, 2005). Sociomapování je zde využito nejen jakožto diagnostická metoda, ale především jakožto intervenční činitel. Je to soubor metod, díky kterým data o vztazích participantů výzkumu převádíme do vizuální formy, tedy sociomapy. Ta nám pomáhá se lépe orientovat v získaných datech, a poskytuje tak přehlednější způsob vyobrazení jednotlivých vazeb mezi účastníky výzkumu, kteří na začátku programu hodnotí frekvenci, kvalitu a optimálnost komunikace v týmu. To vede tyto skupiny k rozvoji jejich komunikace, a podporuje tak i samotný týmový koučink (Bahbouh, 2011).

V průběhu prvního sezení tohoto typu intervence se koučové zaměřují na pracovní tým jako celek. Toto úvodní setkání má také nejdelší trvání (3 hodiny) a zaměřuje se právě na diskusi mezi jednotlivými členy týmu. Ti mají za úkol vytvořit svůj vlastní akční plán, který může zlepšit momentální situaci v týmu a který by měli v příštích 3 měsících plnit. V následujícím setkání pak členové týmu hodnotí účinnost akčního plánu a sdělují si navzájem zpětnou vazbu. Při posledním sezení, které se koná opět po 3 měsících od posledního setkání, se celý tým zaměřuje na jeho vlastní fungování a tím probíhá debriefing celého projektu.

Závisle proměnnou je v našem případě míra subjektivně vnímaného stresu, kterou sledujeme na jednopoložkové škále ve třech opakováních skrze desetipoložkový dotazník (viz Příloha 1), a pozorujeme tak její případnou změnu.

4.3 Etika výzkumu

Výzkumný projekt v této bakalářské práci byl schválen Komisí pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy.

Data o jednotlivých účastnících získaná v tomto projektu jsou anonymizována a uchovávána v souboru online databáze, která je přístupná pouze výzkumnému týmu pod záštitou prohlášení o mlčenlivosti o získaných datech. Jednotliví respondenti si na začátku studie vytvořili dle předem definovaného postupu zástupné kódy, aby se předešlo úniku jejich osobních informací. Tyto kódy jsou navíc neznámé i samotným výzkumníkům, což zamezuje případnou identifikaci dat s konkrétními respondenty.

V rámci dotazníku jim byly informace o způsobu zpracování dat, anonymitě výsledků, či možnosti z výzkumu kdykoliv odstoupit, sděleny již v samotném začátku. Všichni respondenti se výzkumu účastnili dobrovolně.

5 Výsledky

5.1 Analýza a zpracování dat

Získaná data byla původně v sociomapovacím softwaru zobrazena formou datových matic. Skrze desetipoložkové dotazníky (viz Příloha 1), které následně sloužily jako podklad pro intervenci, jsme získali data o míře subjektivně vnímaného stresu. Pracovali jsme s jednou položkou, kde respondenti odpovídali na pětibodové škále před prvním i druhým intervencí. Položka nesla souhrnný název *Vnímaný stres* a zněla: „*Jak často pocítujete nepříjemný stres (napětí, neklid, nervozitu, starosti nebo neschopnost v noci spát kvůli přemýšlení nad problémy)?*“. Respondenti vybírali odpovědi na frekvenční škále 1-5, přičemž: 1 = téměř nikdy, 2 = občas, 3 = spíše častěji, 4 = často, 5 = téměř pořád. Na základě těchto získaných hrubých skóre jsme sledovali vývoj mezi prvním a druhým měřením u účastníků, kteří podstoupili obě měření.

Hypotéza zohledňující hierarchickou strukturu byla ověřena pomocí hierarchické ANOVy, u které je podmínkou jeden nadřazený faktor, tedy naše intervence, a jeden podřazený faktor, tedy příslušnost k týmu. Na jednotlivá pozorování se tedy nemůžeme dívat jako na nezávislá, protože u jednotlivých lidí může být míra stresu ovlivněna různými týmovými aspekty. Jedná se tak o vícenásobnou regresní analýzu, umožňující odhalení síly působnosti a signifikance analyzovaných prediktorů. Hypotéza která pracuje s daty bez zohlednění hierarchické struktury byla ověřovaná metodou regresní analýzy.

5.2 Deskriptivní statistika

Z původně předpokládaných 150 účastníků výzkumu ze 17 týmů jsme ve finále k naší analýze mohli využít data od 54 z nich z 8 týmů. Během trvání výzkumu totiž některé týmy svou účast ukončily z důvodu nedostatku času nebo zániku týmu z důvodu organizační restrukturalizace. U týmů, které absolvovaly alespoň dvě sezení týmového koučování s podporou sociomapování jsme mohli pozorovat jeho působení na míru subjektivně vnímaného stresu. Naopak u týmů, u kterých proběhlo pouze jedno intervenční sezení, analýza proběhnout nemohla vzhledem k chybějící možnosti sledovat efekt působení těchto sezení.

U týmů, které absolvovaly všechna 3 sezení, jsme do analýzy pro vyrovnání s ostatními týmy zařadili pouze jejich první dvě měření.

Demografické charakteristiky výzkumného vzorku, jako jsou věk či pohlaví, jsou nám, z důvodu identifikace probandů pomocí anonymizovaných kódů, které si účastníci před začátkem sběru dat vytvořili, neznámé a nemůžeme ho tedy zakomponovat do našich výsledných dat. Ze struktury dat lze však určit, ke kterým týmům jednotlivý zaměstnanec patří a kolika měření se zúčastnil (viz Tabulka 1). Celkem jsme mohli porovnávat data získaná od 54 zaměstnanců, kteří se zúčastnili minimálně dvou intervenčních sezení.

Tabulka 1

Počet členů v jednotlivých týmech a jejich účast na měření T1 a T2

Tým	Zúčastnilo se T1	Zúčastnilo se T2	Zúčastnilo se alespoň dvou měření
1	18	14	13
2	9	9	8
3	6	10	6
4	16	9	9
5	6	5	5
6	5	5	5
7	4	3	3
8	5	5	5

V Tabulce 2 nalezneme blíže popsané ověření efektu týmového koučinku s podporou sociomappingu v rámci dvou měření *T1* (první sběr dat) a *T2* (druhý sběr dat), která mezi sebou měla vždy různý, avšak vždy několikaměsíční, časový rozestup. Průměrná hodnota subjektivně vnímaného stresu se tedy změnila z průměrné hodnoty $M = 2.6$ se směrodatnou odchylkou $SE = 0.16$ u měření *T1*, na průměrnou hodnotu $M = 2.16$ se směrodatnou odchylkou $SE = 0.15$ u měření *T2*. To znamená snížení průměrné míry subjektivně vnímaného stresu mezi těmito měřeními napříč týmy, za předpokladu, že na škále je nejnižší možnou hodnotou 1 a nejvyšší 5. Na obrázku 4 je vyobrazena změna míry subjektivně vnímaného stresu během měření *T1* a *T2*.

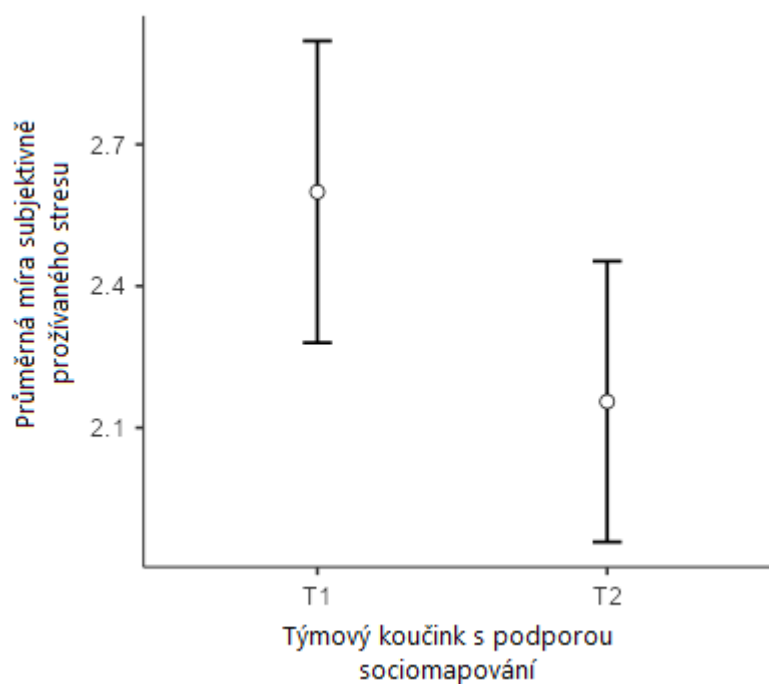
Tabulka 2

Změna závisle proměnné v rámci 1. a 2. měření (T1 a T2)

Aplikace intervence	Průměr	Směrodatná chyba	95% Konfidenční interval	
			Minimum	Maximum
Měření T1	2.60	0.159	2.28	2.92
Měření T2	2.16	0.148	1.86	2.45

Obrázek 4

Změna hodnoty subjektivně vnímaného stresu u měření T1 a T2



5.3 Testová statistika

Metodou hierarchické regresní analýzy, respektive hierarchické ANOVy, jsme nejprve ověřovali efekt naší nezávisle proměnné, týmového koučování s podporou metody sociomapování společně s další proměnnou – příslušnost k týmu. V tomto případě jsme

významnou statistickou signifikanci intervence neověřili. Následně jsme data analyzovali bez použití hierarchické struktury, jak je znázorněno v Tabulce 3, kde jsme ověřovali působení naší intervence na míru stresu, které se ukázalo jako statisticky významné ($\alpha = 0.05$, $p = 0.017$). Níže uvedené výsledky tedy popisují sílu signifikance snížení míry vnímaného stresu, avšak bez závislosti na příslušnosti k týmu.

Tabulka 3

Signifikance efektů u týmového koučinku s podporou sociomapování a týmů

	Součet čtverců	df	Rozptyl	F- rozložení	p- hodnota
Týmové koučování s podporou sociomapování	4.48	1	4.481	6.33	0.015
Reziduály	37.52	53	0.708		

Za použití hierarchické ANOVy se efekt na míru stresu nepotvrdil jako statisticky významný z důvodu kombinace proměnných týmového koučování s podporou sociomapování a příslušnosti k týmu (*proměnná Tým*), kdy $F(7, 46) = 0.766$ a $p > .05$. Signifikance se prokázala teprve působením samotného týmového koučování s podporou sociomapování na míru subjektivně vnímaného stresu tím, že při prvním měření (*T1*) byla zaznamenána vyšší míra subjektivně vnímaného stresu ($M = 2.6$, $SE = 0.159$), než u druhého měření (*T2*), kdy byla tato míra $M = 2.16$ ($SE = 0.148$). Výsledné hodnoty ověřující statistickou významnost tak jsou: $F(1,53) = 6.116$, $p < .05$. Tímto ověřujeme efekt naší zvolené intervence, avšak bez závislosti na příslušnosti k týmu, tedy na hierarchické struktuře dat. Na základě ověření změny míry stresu tedy v závislosti na působení intervence tedy můžeme zamítnout nulovou hypotézu: Mezi mírou subjektivně vnímaného stresu před týmovým koučováním a po něm nebude statisticky významný rozdíl.

6 Diskuse

6.1 Shrnutí a interpretace výsledků

Cílem výzkumu bylo ověřit působení intervenčního nástroje – týmového koučinku s podporou sociomapování, na míru subjektivně vnímaného stresu na výzkumném souboru 54 účastníků z celkem 8 týmů.

Analýza dat pomocí hierarchické regresní analýzy prokázala, že mezi prvním a druhým koučováním s podporou sociomapování dochází u členů týmu ke statisticky významnému snížení subjektivně vnímaného stresu měřeného jednopoložkovou škálou. Na základě tohoto zjištění lze zamítnout nulovou hypotézu, která předpokládala, že se tato míra subjektivně vnímaného stresu nezmění.

Zajímavým zjištěním je fakt, že statistická významnost rozdílů mezi jednotlivými měřeními nebyla prokázána v případě, že byla respektována hierarchická struktura dat. To v našem případě znamená, že stres je zde pravděpodobně více individuální nežli týmovou charakteristikou. To, co tedy pociťují jako stresující jednotliví členové týmu nemusí tak pociťovat všichni. Míru stresu zde tedy určoval především jeho subjektivní nežli týmový původ.

Výsledek našeho šetření může být dále pro zúčastněné jedince a týmy nejen pouhým zjištěním o výsledných datech, ale i podnětem k rozvoji jejich schopnosti komunikace, spolupráce, kultivace jejich duševního zdraví a vytváření lepších podmínek pro jejich práci. A naopak pro výzkumníky a kouče, kteří tyto intervence realizovali podnětem k zefektivnění jejich budoucí práce.

6.2 Limity výzkumu

Z důvodu zavedení plošných opatření kvůli epidemiologické situaci covid-19 došlo k mnoha změnám na pracovištích. Týmy se již často nemohly běžně setkávat v práci osobně a fungovaly na hybridním principu (blíže specifikováno v podkapitole 2.1, Týmová virtualita). Tato tranzice byla zaměstnanci organizací často vnímána jako velice náročná z důvodu prodloužení pracovní doby ve spojení s přechodem do online prostředí a činností s tímto spojených či skloubení pracovního a osobního života za předpokladu častějšího pobytu doma

(Kirchner et al., 2021). Osobní setkání se díky této situaci stala více vzácnými a zvýšil se i jejich intervenční prvek (De Angelis et al., 2020). Za tohoto předpokladu je však možné i kolísání míry subjektivně vnímaného stresu právě v důsledku vývoje epidemiologické situace.

Co se týče výzkumného designu, longitudinální sběr dat přináší pozitiva, jakým je možnost sledovat vývoj dat v průběhu času a možnost sledovat efekt nezávisle proměnných během jejich působení. Tím je také možné zvyšovat reliabilitu výzkumu, neboť nepracujeme pouze s jedním izolovaným časovým údajem, který by mohl být ovlivněn řadou chyb. K nevýhodám longitudinálního výzkumu můžeme přiřadit vyšší časovou a finanční náročnost uskutečnění takového projektu či neúplná nebo přerušená možnost sledování změn u výzkumného vzorku (někteří účastníci během výzkumu odcházejí). Během našeho šetření se z výše uvedených limitů nejvíce projevil právě úbytek účastníků výzkumu během jeho průběhu. Z původních 17 týmů jsme totiž získali k následné analýze pouze data z 8 týmů, a z původních 150 účastníků zbylo 54, kteří absolvovali dvě sezení týmového koučinku, a mohli jsme tak pozorovat jejich vývoj míry subjektivně vnímaného stresu v týmu. Brát v úvahu celkový vývoj výzkumu a následně se vyvarovat opakovanému testování hypotéz, jako by tomu bylo u výzkumů transverzálních, je zapotřebí z důvodu využití plného potenciálu postupně přibývajících dat (Caruana et al., 2015).

Dalším důvodem pro relativně velkou změnu účasti probandů a týmů bylo sloučení námi sledované organizace s další organizací. Takováto událost tak zapříčinila velké organizační změny, které s sebou často nesou patřičnou míru stresu a mohli přispět jakožto stresor působící na participanti z jiné úrovně, nežli námi sledované, týmové (Makri & Hantzi, 2012).

Tento výzkum lze dále také označit jako terénní. Ten má oproti výzkumu laboratornímu výhodu lepší externí validity, tedy možnosti přenesení výsledků na jiné situace. Zároveň bývá menší i zkreslení výsledků šetření a je nižší pravděpodobnost etického pochybení výzkumníků. I přesto se však ukazuje, že terénní výzkum nemusí zcela adekvátně reflektovat tendence v populaci, vzhledem k tomu, že se ve většině výzkumných souborů setkáme nejčastěji s mužskými účastníky pracujícími na v různých odborných či manažerských kruzích Dipboye a Flanagan (1979). Laboratorní studie by nám naopak umožnila více kontrolovat externí vlivy a dosáhnout tak vyšší reliability dat.

Reliabilita výzkumu je také ovlivněná použitým nástrojem. V našem případě to byla jednopoložková škála, která byla součástí desetipoložkového sociomapovacího dotazníku,

který účastníci vyplňovali vždy před zahájením sociomapování a který sloužil jako podklad pro následný týmový koučink. Tento sběr dat byl rychlý a měl přímé využití v následné intervenci. I přesto sebou ale nese řadu nevýhod. V první řadě není námi použitá škála standardizovaná, a tudíž nemůžeme uvést informace o její vnitřní konzistenci, obtížnosti či dalších psychometrických charakteristikách, které by zcela jistě byly relevantní a umožnily nám lépe zhodnotit kvalitu této položky. S tím také souvisí omezená možnost vyjádřit se k validitě výzkumu, vzhledem k chybějícím informacím o jeho reliabilitě.

Dále je třeba uvést, že působení nezávisle proměnné – týmového koučinku s podporou sociomapování, mohlo mít efekt i na jiné aspekty nežli námi zamýšlenou závisle proměnnou - stres. Zároveň můžeme očekávat i působení na jiné úrovně, než na které jednotlivé intervence primárně cílí (dle modelu IGLO, Nielsen et al., 2018), tzn. že může mít skupinová intervence dopad jak na skupinu, tak na jednotlivce, manažery nebo přímo na celou organizaci (De Angelis et al., 2020).

Na subjektivní pocit stresu mohou také působit i jiné faktory nežli námi sledovaná nezávisle proměnná, týmový koučink. Mezi tyto intervenující proměnné bychom v tomto případě mohli uvést například odlišnou životní situaci jednotlivých zaměstnanců, jejich osobnostní rysy (Folkman, 2008), míru resilience (Jenkins & Palmer, 2004), či pohlaví (Haque & Aston, 2016). Dalším působícím faktorem, který může změnit výsledky působení týmového koučinku, je rovněž různost přístupů, zkušeností či stylu práce jednotlivých koučů, kteří jednotlivé týmy vedou. Výsledek koučování se tak v určitém smyslu může rovněž mírně lišit v rámci působení na míru stresu.

V neposlední řadě je pak třeba zmínit i sebe-výběr zúčastněných týmů, kteří využili příležitosti se do projektu zapojit. U těchto týmů totiž můžeme předpokládat již určitou počáteční míru otevřenosti ke změně či rozvoji. Zúčastnění tak mohou mít vyšší motivaci, než by tomu tak bylo u náhodně vybraného výběrového souboru, a pokles míry subjektivně vnímaného stresu tak může být částečně zapříčiněn i vyšší a dobrovolnou snahou o zlepšení sebe sama. To ověřuje i studie Khazaal et al. (2014), která zkoumala souvislost sebe-výběru ve výzkumu kvality avatarů (zvolených zástupných postav) ve specifické online hře, s úspěšností jejích hráčů. Prokázalo se, že většina účastníků, kteří se takto dobrovolně do výzkumu přihlásila, byla na velmi vysokých pozicích (levelech) v této hře. Výsledek však může být zkreslen vysokou znalostí této hry a tím pádem možného zvýšeného povědomí o tomto výzkumu. Pokud se ale zaměříme na pozitiva proběhlého šetření, projekt H-WORK v rámci

výzkumu přispěl k podpoře duševního zdraví zaměstnanců organizace, jež se projektu účastnila. Díky námi zkoumané nezávisle proměnné byla dále týmům poskytnuta kvalitní psychologická intervence, jejíž výběr byl založen na detailní analýze potřeb, která specifikovala aspekty, na které se u týmů bylo potřeba zaměřit a dále na nich pracovat. Za využití týmového koučinku s podporou sociomapování jsme mohli následně sledovat změnu míry subjektivně vnímaného stresu, a reflektovat tak jejich pokroky v rámci projektu, ale i jejich vlastního duševního zdraví. Projekt má tak do budoucna potenciál poskytnout významná empirická data k podložení důležitosti aktivní péče o duševní zdraví zaměstnanců v organizacích a specifikovat účinnost aplikace jednotlivých intervenčních nástrojů. V každém případě H-WORK přispívá k rozšíření povědomí o duševním zdraví v organizacích kde současně působí, a podporuje tak tendenci se tímto tématem stále více zabývat.

6.3 Doporučení pro další výzkumy

Podnětem pro další zkoumání této problematiky by mohlo být širší rozpracování metodologie získávání jednotlivých dat. V našem případě by se mohla více dopodrobna zkoumat závisle proměnná - subjektivně vnímaný stres. Pro přesnější získávání informací o míře subjektivně prožívaného stresu by bylo vhodnější použít vícepoložkovou standardizovanou škálu, jako je například *Perceived stress scale*, (PSS-10; škála vnímaného stresu). Jedná se o starší verzi tohoto dotazníku, která obsahuje 10 položek, vzhledem k vyšší vnitřní konzistenci metody a redukované délce. Tento dotazník získává data o míře stresu jedinců v různých životních situacích. Účastníci zde odpovídají formou škály 0 až 4 (tj. 0 = nikdy, 1 = málokdy, 2 = občas, 3 = často, 4 = velmi často; Cohen & Williamson, 1988). K tématu využitelnosti tohoto dotazníku přispěla i studie Roberti et al. (2006), která popisuje psychometriku tohoto dotazníku jako kvalitní. Zároveň autoři tvrdí, že se díky výsledným datům, která dotazník poskytuje dozvídáme i například o míře sebe-účinnosti, a lze ho tak využívat v širším smyslu, než zamýšlí původní autoři. V průběhu naší studie musela však být zvolena pouze jednopoložková odpověď na míru vnímaného stresu, která byla předem stanovena metodikou softwaru intervence sociomapování.

Pro zvýšení reliability výsledků by pak mohla být přínosná i předem stanovená kontrola či požadavek na specifickou velikost týmů, která může být v případě větších týmů prediktorem pro vyšší míru stresu a nižší míru adaptability (Smith & Haythorn, 1972). Dále pak sjednocení

zkušeností a přístupu jednotlivých koučů, vzhledem k různým možným stylům a účinnosti koučinku či vyšší kontrola intervenujících proměnných, které do výzkumu vstupují, například skrze více položek v dotazníku, které by tyto proměnné mohly zachytit.

Následně by bylo dobrým nástrojem potvrzení účinnosti aplikace naší intervence i zpětné ověření, jak se týmům daří po delší době od jejího působení. Mohli bychom tak zhodnotit, zdali se cíle, které si projekt H-WORK stanovil, vyplnily a zdali se organizaci daří lépe než před realizací výzkumu. Z těchto poznatků bychom pak mohli čerpat při dalších obdobných výzkumech, a práci tak ještě více zefektivnit.

Dále se nabízí rozšíření poznatků o působnosti této intervence v dalších organizacích a následné porovnání těchto výsledků. Zajistili bychom tak jiný výzkumný soubor s jinými vlastnostmi a z jiné organizační kultury. Poznatky by tak byly ještě více objektivnější. Zde se v budoucnu nabízí srovnání výsledků sběru dat z dalších organizací, se kterými projekt H-WORK spolupracuje a které pochází z dalších 4 evropských zemí. Srovnání by pak mohlo mimo jiné přinést i zajímavou představu o rozdílnosti pracovních procesů mimo Českou republiku. V našem případě pak i porovnání míry subjektivně vnímaného stresu či účinku týmového koučování u nás a v dalších zemích.

Závěr

Úkolem této práce bylo ověřit působení koučinku na vnímání stresu v týmu. V rámci našeho šetření se nám podařilo realizovat výzkumnou analýzu dat získanou z výběrového souboru 8 týmů, tedy 54 účastníků, kteří se v tomto projektu zúčastnili intervence týmového koučinku s podpůrným prvkem sociomapování.

V literárně-přehledové části jsme se zaměřovali na základní principy fungování jednotlivců a týmů v pracovním prostředí, které byly podpořeny dvěma stěžejními teoriemi, ze kterých čerpá i část empirická. Dále jsme se zabývali zátěžovými faktory v pracovním prostředí, které mohou vést až ke stresovým reakcím a rozebírali jsme jednotlivě aktuální stresory, které mohou v dnešní době v práci na zaměstnance působit. V neposlední řadě jsme definovali pracovní tým a jeho typologii, a nakonec jsme hovořili o jednotlivých možnostech rozvoje pracovního týmu, jako je například koučink.

Ve výzkumné části jsme následně navázali na předešlou teorii a zabývali se deskripcí metodiky výzkumu a analýzou dat získaných z projektu H-WORK. Zde jsme prezentovali data, která jsme získali hierarchickou regresní analýzou (ANOVA) skrze deskriptivní statistiku získanou v programu Jamovi 2.2 (2021). Následně jsme tak mohli ověřit působení zmíněné intervence na míru subjektivně vnímaného stresu, prokázat jeho statistickou významnost a zamítnout nulovou hypotézu.

Přínosem této práce bylo v rámci výzkumného šetření empirické ověření intervenčního účinku týmového koučování a sociomapování, za účelem prohloubení poznatků o jejich rozsahu působení. V našem případě jsme se soustředili na změnu míry subjektivně vnímaného stresu mezi prvním a druhým měřením, která se ukázala být signifikantní. Na poli oboru psychologie práce a organizace je však zapotřebí ještě mnoha dalších šetření, která by podpořila toto tvrzení a která by ověřovala prospěšnost jednotlivých rozvojových aktivit v různých směrech jejich působnosti.

I přesto je změna v tomto směru patrná již dnes. Díky přibývajícím důkazům o důležitosti spokojenosti zaměstnanců, příjemného pracovního prostředí či prevence a intervence zátěžových faktorů se stále více organizací na tyto aspekty soustředí a začíná se tak ve větší míře hovořit o duševním zdraví zaměstnanců. Do pozadí ustupuje pouhý důraz na výkon a produktivitu, které v současné době mohou bez adekvátních zdrojů ze strany organizace pro

zaměstnance znamenat vysokou míru stresu či dokonce vyhoření. Situace v organizacích se však neustále zlepšuje a je zapotřebí tento progres nadále podporovat jak v rovině praktické, tak i empirické.

Seznam použité literatury

- Antonovsky, Aaron. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay healthy*. Jossey-Bass
- APA. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.)*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Bahbouh, R. (2011). Sociomapping týmu. Omikron spol. s.r.o.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bártová, Z. (2011). Jak zvládnout stres za katedrou. *Computer Media*.
- Basl, J. (2007). Scott Menard: Longitudinal Research. *Sociologický časopis*, 43(3), 654-656.
- Bell, G. (2013). Practice makes perfect: How mindfulness can change coaching for the better. *Development and learning in organizations*, 27(4), 28-30.
<https://doi.org/10.1108/DLO-05-2013-0025>
- Birknerová, P. Z. (2011). Mental Stress in Social Work Environment. *Stress: The International Journal on the Biology of Stress*, 2(3), 84–91.
- Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. B. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623–640. <https://doi.org/10.1037/a0039100>
- Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of thoracic disease*, 7(11), E537-E540.
<https://doi.org/10.3978/j.issn.2072-1439.2015.10.63>
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
- Clutterbuck, D. (2010). Coaching reflection: The liberated coach. *Coaching*, 3(1), 73–81.
<https://doi.org/10.1080/17521880903102308>
- De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., van den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Pietrantoni,

- L. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in SMEs and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8035. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2016). Coaching d'équipe : une piste pour favoriser l'efficacité des équipes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 66(5), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.05.003>
- Drgáčová, J. (2006). Psychická zátěž, její příčiny a projevy v pracovním prostředí. BOZPinfo.cz. <https://www.bozpinfo.cz/psychicka-zatez-jeji-priciny-projevy-v-pracovnim-prostredi>
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., Elst, T. V., De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2021). Validation of a Short and Generic Qualitative Job Insecurity Scale (QUAL-JIS). *European journal of psychological assessment: official organ of the European Association of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000674>
- Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress and Coping*, 21(1), 3–14. <https://doi.org/10.1080/10615800701740457>
- Griffith, T., Sawyer, J., & Neale, M. (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS quarterly*, 27(2), 265-287. <https://doi.org/10.2307/30036531>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and health*, 33(4), 426-436. <https://doi.org/10.1002/smi.2726>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>
- Haque, A., & Aston, J. (2016). A Relationship Between Occupational Stress and Organisational Commitment of IT Sector's Employees in Contrasting economies. *Polish Journal of Management Studies*, 95-105. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.09>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Hendy, H. M., Can, S. H., & Black, P. (2019). Workplace Deviance as a Possible “Maladaptive Coping” Behavior Displayed in Association with Workplace Stressors. *Deviant Behavior, 40*(7), 791–798. <https://doi.org/10.1080/01639625.2018.1441684>
- Hladký, A., & Židková, Z. (1999). *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. Karolinum.
- Junker, S., Pömmer, M., & Traut-Mattausch, E. (2021). The impact of cognitive-behavioural stress management coaching on changes in cognitive appraisal and the stress response: a field experiment. *Coaching, 14*(2), 184–201. <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831563>
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta sociologica, 52*(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/0001699309103999>
- Katz, N. (2001). Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities [and Executive Commentary]. *Academy of Management perspectives, 15*(3), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5229533>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. In *Physical Therapy* (Vol. 81, p. 71). Training & Development. <https://doi.org/10.1177/017084068800900203>
- Kayes, Corey L. M., & Shane J. Lopez, S.L. (2002). Toward a Science of Mental Health: Positive Direction in Diagnosis and Interventions. Snyder, Charles R., Shane J. Lopez et al. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, 45–59. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0009>
- Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Academia.
- Khazaal, Y., van Singer, M., Chatton, A., Achab, S., Zullino, D., Rothen, S., Khan, R., Billieux, J., & Thorens, G. (2014). Does Self-Selection Affect Samples' Representativeness in Online Surveys? An Investigation in Online Video Game Research. *Journal of Medical Internet Research, 16*(7), 44-53. <https://doi.org/10.2196/jmir.2759>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of business and*

psychology, 28(3), 315-330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>

- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2012). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212017>
- Kozusznik, M. W., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2015). Eustress and distress climates in teams: Patterns and Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 1–23. <https://doi.org/10.1037/a0038581>
- Křivohlavý, J. (2009). Psychologie zdraví. Portál
- Kubátová, J., & Seitlová, K. (2005). Řízení virtuálních týmů. Univerzita Palackého v Olomouci.
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M., & Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: What's new? The impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su12198124>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795–814. <https://doi.org/10.1348/096317909X476333>
- Makri, E., & Hantzi, A. (2012). Merger Integration Patterns, Status of Pre-Merger Organizations, Stress, and Employee Health Post-Combination. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(2), 113–127.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. [48](https://doi.org/10.1111/1467-</p></div><div data-bbox=)

8721.01258

- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). CONFLICT AND SHARED IDENTITY IN GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED TEAMS. *The International journal of conflict management*, 12(3), 212-238. <https://doi.org/10.1108/eb022856>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work and stress*, 32(4), 400-417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: an expanded framework for linking work characteristics and motivation. *Work motivation: past, present, and future*.
- Paul, D. L., & McDaniel Jr, R. R. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS quarterly*, 28(2), 183-227. <https://doi.org/10.2307/25148633>
- Pelcák, S., Hoferková, S., & Bělík, V. (2015). Smysl pro soudržnost a adherence ke zdravému životnímu stylu u adolescentů. *Lifelong Learning - Celoživotní Vzdělávání*, 5(2), 98–108. <https://doi.org/10.11118/lifele2015050298>
- Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379. <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>
- Roberti, J. W., Harrington, L. N., & Storch, E. A. (2006). Further Psychometric Support for the 10-Item Version of the Perceived Stress Scale. *Journal of College Counseling*, 9(2), 135–147. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1882.2006.tb00100.x>
- Sangal, R. B., Wrzesniewski, A., Dibenigno, J., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Bray, A., Yang, E., Eun, E., Venkatesh, A. K., & King, M. (2021). Work team identification associated with less stress and burnout among front-line emergency department staff amid the COVID-19 pandemic. *BMJ Leader*, 5(1), 51–54. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000331>
- Sarker, S., Sarker, S., Kirkeby, S., & Chakraborty, S. (2011). Path to “Stardom” in Globally Distributed Hybrid Teams: An Examination of a Knowledge-Centered Perspective using Social Network Analysis. *Decision Sciences*, 42(2), 339–370.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00314.x>

Selye, H. (1975). Implications of stress concept. *New York State Journal of Medicine*, 75(12), 2139–2145.

Smith, S., & Haythorn, W. W. (1972). Effects of compatibility, crowding, group size, and leadership seniority on stress, anxiety, hostility, and annoyance in isolated groups. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 67-79.
<https://doi.org/10.1037/h0032392>

Sott, M. K., Bender, M. S., Furstenu, L. B., Machado, L. M., Cobo, M. J., & Bragazzi, N. L. (2020). 100 Years of Scientific Evolution of Work and Organizational Psychology: A Bibliometric Network Analysis From 1919 to 2019. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598676>

Stacke, Ě. (2005). Koučování pro manažery a firemní týmy. Grada Publishing, a.s.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1996). Základy psychologie práce a organizace. Karolinum.

Suchý, J., Náhlovský, P. (2007). Koučování v manažerské praxi. Grada Publishing, a.s.

Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Social identity and intergroup relations* (Vol. 7). Cambridge University Press.

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245.
<https://doi.org/10.1177/00187208124448394>

The jamovi project (2021). jamovi. (Version 2.2) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *Academy of Management perspectives*, 12(3), 17-29.
<https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>

Traut-Mattausch, E., Zanchetta, M., & Pömmmer, M. (2021). A Cognitive-Behavioral Stress Management Coaching. *Coaching | Theorie & Praxis*, 7(1), 69–80.
<https://doi.org/10.1365/s40896-021-00056-2>

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Wageman, R., Nine, D., Burruss, J., & Hackman, R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Nové vydání. Grada.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision sciences*, 28(4), 975-996. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x>
- Whitmore, J. (2005). *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Management Press.
- Zábrodská, K., Mudrak, J., Solcova, I., Kveton, P., Blatny, M., & Machovcova, K. (2018). Burnout among university faculty: the central role of work-family conflict. *Educational psychology (Dorchester-on-Thames)*, 38(6), 800-819. <https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model pracovních zdrojů a nároků	11
Obrázek 2 Model zvládání stresu – pozitivní emoce vs distres	17
Obrázek 3 Ukázka anonymizovaného výstupu současné a optimální frekvence komunikace v jednom z týmů.	31
Obrázek 4 Změna hodnoty subjektivně vnímaného stresu u měření T1 a T2.....	36

S

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet členů v jednotlivých týmech a jejich účast na měření T1 a T2	35
Tabulka 2 Závislé proměnné v rámci měření T1 a T2.....	36
Tabulka 3 Působení intervence a týmů na míru subjektivně vnímaného stresu.....	37

Příloha 1

*Položky dotazníku užití při intervenci týmového koučování s podporou sociomapování,
projekt H-WORK*

1) Současná frekvence komunikace

Jak často s těmito lidmi komunikujete o pracovních tématech?

(5 – téměř stále, 4 – často, 3 – spíše častěji, 2 – občas, 1 – téměř vůbec)

2) Optimální frekvence komunikace

*Jak často byste chtěl(a) o pracovních tématech komunikovat s těmito lidmi, abyste mohl(a)
vykonávat práci co nejefektivněji?*

(5 – téměř stále, 4 – často, 3 – spíše častěji, 2 – občas, 1 – téměř vůbec)

3) Důležitost komunikace

Jak důležitá je pro Vás komunikace s těmito lidmi, abyste mohl(a) pracovat co nejefektivněji?

(5 – kriticky, 4 – velmi, 3 – středně, 2 – trochu, 1 – vůbec)

4) Kvalita komunikace

Posuďte kvalitu pracovní komunikace z hlediska její relevance, obsahu, včasnosti atd.

(5 – často nadstandardní, 4 – občas nadstandardní, 3 – vyhovující, odpovídá potřebám 2 –
občas by mohla být vyšší, 1 – často by mohla být vyšší)

5) Přehled o ostatních

Jak moc víte, jak se tito lidé cítí v práci?

(5 – velmi dobře, 4 – docela dobře, 3 – středně, 2 – trochu, 1 – vůbec)

6) Podpora a pomoc

Máte pocit, že v případě potřeby se Vám dostane pomoci a podpory od Vašich kolegů?

(5 – téměř vždy, 4 – často, 3 – spíše častěji, 2 – občas, 1 – téměř nikdy)

7) Vnímaný stres

Jak často pociťujete nepříjemný stres (napětí, neklid, nervozitu, starosti nebo neschopnost v noci spát kvůli přemýšlení nad problémy)?

(5 – téměř pořád 4 – často 3 – spíše častěji 2 – občas 1 – téměř vůbec)

8) Stresory

Vyberte, co jsou pro Vás hlavní příčiny stresu.

(Pracovní zátěž – nejasná očekávání role – nedostatek informací – nedostatek kontroly – nedostatek sociální kontroly – nedostatečné uznání – sociální klima – vztah s nadřízeným – nejistota zaměstnání – osobní život)

9) Kdo je ve stresu?

Uveďte prosím, kdo z vašich kolegů prožívá z vašeho pohledu vysokou míru stresu (pokud nejste schopni odpovědět, napište prosím N/A)

10) Qualtrics ID

Zde, prosím, zkopírujte své Qualtrics ID.