

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce



Bc. Chrystyna Pylypjuk

**Prediktory pracovního vyhoření a angažovanosti: Studie na
vzorku české populace v soukromém pracovním sektoru**

**Predictors of work burnout and engagement:
A study on a sample of czech population in a private sector**

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

2024

Poděkování

Nejdříve bych chtěla poděkovat mé vedoucí Mgr. Ivaně Šípové Ph.D. za cenné komentáře a trpělivé vedení.

Děkuji Mgr. Martinovi Máčelovi za přínosné konzultace k empirické části.

Dále bych chtěla poděkovat Mišákovi a mamince za neochvějnou podporu v průběhu celého studia. Moc bych chtěla poděkovat i mému pejskovi Aylínkovi, který mě vždy vytáhl do parku, když už toho bylo moc a prokrastinační chvíle mi naplňoval potřebnými mazlíčími seancemi.

V neposlední řadě chci poděkovat všem svým přátelům ze školy, díky kterým to studium nabralo úplně jiné grády a všem svým přátelům mimo školu za odreagování od psychologie.

A nakonec bych chtěla poděkovat mému dědečkovi, který byl vždy mým akademickým a životním vzorem. Proto tuto práci chci věnovat jemu.

Prohlášení

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

Bc. Chrystyna Pylypjuk

V Praze dne 18.12. 2024

Abstrakt

Klíčovým tématem práce je prozkoumání pracovních podmínek jako prediktory duševního zdraví na pracovišti. Literárně přehledová část se nejdříve soustřeďuje na teoretického zasazení pracovního well-beingu se zaměřením na pracovní vyhoření a angažovanost. Zvláštní pozornost je v druhé části věnována teorii Job Demands-Resources (JD-R), ze které vychází i empirická část. Práce představí vývoj modelu v čase a jeho schopnosti vysvětlovat složité mechanismy pracovních podmínek a jejich vlivu na pracovní well-being zaměstnanců. Empirická část si klade za cíl kvantitativně ověřit teorii JD-R na pracující české populaci v podnikatelském sektoru. Kromě metriky na pracovní nároky, bylo vyhoření predikováno konfliktem mezi osobním a pracovním životem a vnímaným stresem. Angažovanost byla kromě pracovních zdrojů také predikována týmovou autonomií a na koučink zaměřeným leadershipem. Výsledky za použití strukturálního modelování prokazují základní propozice JD-R modelu, přičemž všechny pracovní nároky byly schopné predikovat vyhoření a téměř všechny pracovní zdroje, byly signifikantní prediktorem angažovanosti. Jediný prediktor, který neprokázal mít signifikantní vliv na duševní zdraví, byl na koučink zaměřený leadership. Výzkum přispívá k bližšímu porozumění vzájemného působení pracovních podmínek na duševní zdraví zaměstnanců v českém podnikatelském sektoru a prokazuje aplikovatelnost JD-R modelu i na specifické populaci pracující v českých soukromých organizacích. Výsledky mohou také posloužit jako vodítko k vytváření strategií zaměřené na zlepšení pracovního well-beingu.

Klíčová slova: Job Demands-Resources teorie, JD-R, Psychologie zdraví, Vyhoření, Angažovanost, Pracovní well-being, Pracovní zdroje, Pracovní nároky

Abstract

The key theme of the thesis is the exploration of working conditions as predictors of mental health in the workplace. The literature review first focuses on the theoretical framework of occupational well-being, with an emphasis on job burnout and engagement. Special attention in the second part is given to the Job Demands-Resources (JD-R) theory, which also forms the basis of the empirical section. The thesis outlines the evolution of the model in time and its capacity to explain the complex mechanisms of working conditions and their impact on employees' occupational well-being. The empirical section aims to quantitatively validate the JD-R theory within the working Czech population in the business sector. Beyond work demands metrics, burnout was predicted by work-life conflict and perceived stress. Engagement, in addition to job resources, was also predicted by team autonomy and coaching-oriented leadership. The results, using structural modeling, confirm the fundamental propositions of the JD-R model, with all work demands being capable of predicting burnout and nearly all job resources being significant predictors of engagement. The only predictor that did not show a significant impact on mental health was coaching-oriented leadership. The research contributes to a deeper understanding of the interplay between working conditions and employees' mental health in the Czech business sector and demonstrates the applicability of the JD-R model to a specific population working in Czech private organizations. The results can also serve as a guide for developing strategies aimed at improving occupational well-being.

Key words: Job Demands-Resources theory, JD-R, Health Psychology, Burnout, Engagement, Occupational Well-being, Job Resources, Job Demands

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	11
1. Duševní zdraví.....	11
1.1 Well-being.....	12
1.1.1 Subjektivní well-being	12
1.1.2 Psychologický well-being	13
1.1.3 Vzkvétání	14
1.2 Duševní zdraví v kontextu práce	15
1.2.1 Vyhoření.....	18
1.2.2 Angažovanost	21
1.3 Faktory ovlivňující duševní zdraví na pracovišti	24
2 Přístupy k duševnímu zdraví v kontextu pracovního prostředí.....	27
2.1 Job Demands and Resources theory	28
2.2 Teoretická východiska JD-R modelu	28
2.3 Vývoj v historii.....	29
2.3.1 JD-R model	29
2.3.2 JD-R teorie	32
2.3.3 JD-R aktuální podoba.....	35
2.4 Vyhoření a angažovanost v kontextu JD-R teorie.....	38
2.5 Duševní zdraví v českém pracovním prostředí	41
II. Empirická část.....	44
3 Úvod do empirické části.....	44
3.1 Cíl výzkumu	45
4 Metodika.....	46
4.1 Design výzkumu.....	46
4.1.1 Kontext výzkumu	46

4.2	Procedura.....	47
4.3	Výzkumný soubor	48
4.4	Měřicí nástroje.....	48
4.5	Statistická analýza	51
4.6	Etika výzkumu.....	52
5	Výsledky.....	53
5.1	Demografické údaje	53
5.2	Deskriptivní statistika proměnných.....	54
5.3	SEM analýza	55
6	Diskuse	56
6.1	Shrnutí výsledků a jejich propojení s dosavadními poznatky	56
6.2	Silné stránky a limity studie	59
6.3	Návrhy pro další výzkumy	61
7	Závěr.....	63
8	Reference.....	64
	Seznam obrázků	85
	Seznam tabulek	86

Seznam zkratek

4IR	Fourth Industrial Revolution
APA	Americal Psychological Asociation
BAT	Burnout Assessment Tool
CFI	Comparative fit index
covid-19	Coronavirus disease 2019
FIML	Full Information Maximum Likelihood
IGLOO	Individual, Group, Leader, Organization
JD-R	Job Demands-Resources
MBI	Maslach Burnout Inventory
PERMA	Positive emotion, Engagement, positive Relations, Meaning, Accomplishment
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modeling
SMEs	Small and Medium Enterprises
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
SWB	Subjective well-being
TLI	Tucker-Lewis index
UWES	Utrecht Work Enagagement Scale
WHO	World Health Organization

Úvod

V dnešním rychle se měnícím světě globalizace a technologický pokrok zásadně změnil pracovní prostředí. Mění se způsob práce, komunikace a požadavky. Čtvrtá průmyslová revoluce (dále 4IR) – charakterizovaná umělou inteligencí, automatizací a digitalizací – vytvořila pro pracovníky ve všech odvětvích nebyvalé příležitosti i významné výzvy. Tyto inovace sice zvyšují produktivitu a efektivitu (Sagandira et al., 2022), ale zároveň vytvářejí tlak na zvyšování kvalifikace, splnění vyšších nároků a udržení konkurenceschopnosti na stále dynamičtějším trhu práce (Walker & Lloyd-Walker, 2019). Také pandemie covid-19, válka na Ukrajině a konflikt v Izraeli narušily globální dodavatelské řetězce, přispěly k inflaci a zvýšily životní náklady, což zvýšilo finanční tlak na jednotlivce i organizace.

Zmíněné faktory spolu s dalšími náročnými pracovními podmínkami, které byly způsobené pracovními nároky, mají významné důsledky pro duševní zdraví v práci. Stres, úzkost a deprese jsou stále častější (Adams et al., 2021), well-being se snižuje a prevalence angažovaných jedinců stagnuje (Gallup, 2024a). Duševní onemocnění mají značný vliv na ekonomiku jedinců organizací a států (ČSSZ, 2023; HSE, 2023). Latentní ztráty může zaznamenat i prostřední, které přímo nepodporuje motivaci a angažovanost svých zaměstnanců (Gallup, 2024a). Tyto skutečnosti zdůrazňují naléhavou potřebu, aby organizace upřednostňovaly duševní zdraví a budovaly podpůrné pracovní prostředí.

Diplomová práce si klade za cíl prozkoumat vztahy mezi pracovními podmínkami a projevy duševního zdraví v pracovním prostředí v kontextu české populace podnikatelského sektoru, a tím také přispět k hlubší analýze Job Demands – Resources (JD-R) teorie v kontextu této pracovní oblasti.

V první části teoretické kapitoly bude čtenáři představen koncept pracovního well-beingu se zaměřením na fenomény vyhoření a angažovanosti, které zásadním způsobem ovlivňují prožívání, chování a v neposlední řadě i organizační výstupy. V druhé části bude komplexně představen Job Demands-Resources model jako jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších konceptů vysvětlující mechanismy a interakce pracovních podmínek a jejich vlivu na duševní zdraví jedinců na pracovišti.

Empirická část se zaměřuje na zkoumání teorie Job Demands-Resources, konkrétně ověření zdraví poškozujícího procesu a procesu motivace a jejich predikce na duševní zdraví jedinců na vzorku české pracující populace v soukromém podnikatelském sektoru pomocí

strukturálního modelování (dále SEM, z angl. Structural Equation Modelling). V rámci empirické části jsou analyzována data z mezinárodního projektu H-WORK, jehož cílem je ověřit efektivitu intervencí zaměřených na duševní zdraví zaměstnanců.

V práci jsou užívány některé anglické termíny jako self-efficacy, leadership, well-being. Přestože mají český protějšek, jsou ve vědecké terminologii obecně přijímané a domnívám se, že jejich použití je méně zavádějící než český překlad, který často ztrácí část jejich významu v textu. Celá práce vychází z odborných článků a jiných odborných zdrojů, které jsou citovány dle citační normy APA, 7. verze (2020).

I. Teoretická část

1. Duševní zdraví

„Zdravý člověk má mnoho přání, nemocný jen jedno“ je známé indické přísloví poukazující na to, jak důležitou hodnotu má zdraví v našich životech. Zdraví je pro život zásadně nutnou podmínkou, a navíc umožňuje jednotlivcům uskutečňovat své vášně a dosahovat pocitu životního naplnění. V důsledku toho působí jako cesta k dosažení pocitu radosti a celkové spokojenosti. Křivohlavý (2009) vnímá zdraví jako prostředek k dosažení cíle. Pojem zdraví je složitý multidimenzionální konstrukt a v historii byl popisován různými způsoby. Tradičně bylo zdraví často chápáno jako nepřítomnost nemoci nebo postižení, ale již od počátku vzniku Světové zdravotnické organizace (dále WHO) je stav zdraví definován jako stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody (well-beingu), a nikoli pouze nepřítomnost nemoci nebo postižení (WHO, 2001). Duševní zdraví je v tomto kontextu bráno jako stav pohody, kdy si jedinec uvědomuje své vlastní schopnosti, dokáže se vyrovnat s problémy, které má, zvládá běžný životní stres, může produktivně a plodně pracovat a je schopen se uplatnit v životě a přispívat svému společenství (WHO, 2005).

Z definic jasně vyplývá, že duševní zdraví je nezbytnou součástí celkového zdraví a well-beingu, avšak Galderissi et al. (2015) argumentují, že původní pojetí zdraví nebere v potaz situace, kdy ani není žádané být v pohodě, a ve snaze rozšířit původní koncepci vznikla nová, širší definice duševního zdraví:

Duševní zdraví je dynamický stav vnitřní rovnováhy, který jedinci umožňuje využívat jeho schopnosti v souladu s univerzálními hodnotami společnosti. Základní kognitivní a sociální dovednosti, schopnost rozpoznávat, vyjadřovat a modulovat vlastní emoce a vcítit se do druhých, flexibilita a schopnost zvládat nepříznivé životní události a fungovat v sociálních rolích, a harmonický vztah mezi tělem a myslí představují důležité složky duševního zdraví, které v různé míře přispívají ke stavu vnitřní rovnováhy. (Galderisi et al., 2015, s. 231-232)

Z výše uvedených definic a pojetí duševního zdraví vyplývá, že pokud jsme v dobrém duševním zdraví, můžeme se lépe propojit, fungovat, zvládat a prospívat. Existuje komplexní kontinuum charakterizující duševní zdraví, které zahrnuje zkušenosti od stavu maximální pohody až po ochromující stavy extrémní emocionální bolesti a utrpení. Ačkoli tomu tak není vždy, lidé s poruchami duševního zdraví mají s větší pravděpodobností nižší úroveň duševního well-beingu (WHO, 2022).

1.1 Well-being

Jak je uvedeno výše, duševní zdraví je klíčovým prvkem obecného zdraví a pohody jedince neboli well-beingu. V této souvislosti se pojem well-being stal jedním z hlavních témat zkoumání v oblasti pozitivní psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), díky které se koncept rozšířil do všech oborů zabývajících se člověkem a do obecného povědomí společnosti. V Česku well-being nemá přesný překlad. Používá se hned několik výrazů, mezi něž patří pohoda, duševní pohoda, pocit či prožitek osobní pohody či pouze osobní pohoda (Kebza & Šolcová, 2005). V zahraničí se také používá pro vyjádření pohody a prospívání několik příbuzných pojmů mezi něž patří well-being (pohoda), satisfaction (spokojenost), happiness (štěstí), psychological wealth (psychologické bohatství), flourishing (optimální prospívání nebo vzkvétání). I když můžeme vidět mnoho výrazů, které jsou svými autory vymezeny a popsány každý trochu jinak, v podstatě reflektují různé aspekty téhož (Slezáčková, 2012). Vzhledem k různým možnostem překladu bude nadále v této práci užíván anglický termín „well-being“.

Pojem samotný nemá, podobně jako koncept zdraví, jednotnou definici. Při snaze klasifikovat well-being z psychologického hlediska, přicházejí Kebza a Šolcová (Kebza & Šolcová, 2005) s vlastním pohledem, podle kterého well-being zařazují na pomezí afekty, nálady a osobnostní rysy, a kromě emocionální a kognitivní složky je však při vytváření osobní pohody významná také postojová složka, protože zahrnuje neustálé hodnotící souvislosti. Mimo individuální rovinu osobní pohody je nezbytné vzít v úvahu i její významnou sociální složku, včetně její dynamiky a struktury.

V zahraniční literatuře existuje několik definic well-beingu, mnoho akademiků se však shoduje na tom, že se jedná o složitý koncept, který zahrnuje optimální prožívání a fungování. Hédonický nebo eudaimonický přístup jsou dvě filozofické tradice, které jsou běžně uváděny jako konzistentní se zkoumáním toho, co znamená žít dobrý život. Hédonismus, zabývající se štěstím nebo spokojeností, pojímá well-being jako subjektivní prožívání štěstí a eudaimonický směr není synonymem pro štěstí, spíše se zaměřoval na lidský potenciál, tedy well-beingu jakožto výsledku dosažení sebeaktualizace, smyslu, osobních úspěchů (Ryan & Deci, 2001). Z těchto dvou základních pilířů se rozvinulo několik dalších směrů well-beingu, které jsou nastíněny na následujících řádcích.

1.1.1 Subjektivní well-being

Koncept subjektivního well-beingu (dále SWB) je znám již od 80. let minulého století. Je popisován jako celková životní spokojenost a přítomnost většího pozitivního a menšího

negativního afektu a vychází tedy z hédonické tradice. Vztahuje se především k tomu, jak lidé prožívají a subjektivně hodnotí svůj život se zaměřením na pocity štěstí a spokojenosti (Diener, 1984). Diener at al. (1999) nepohlíží na SWB jako na jeden konkrétní konstrukt, ale spíše jako na obecnou oblast vědeckého zájmu, jenž tvoří široké kategorie jevů, zahrnující tři hlavní prvky SWB v jednotlivých životních oblastech (práce, rodina, volný čas, zdraví, finance, já, skupina):

- Příjemné pocity – frekvence prožívaných příjemných pocitů jako jsou např. radost, nadšení, hrdost, štěstí atd.,
- Nepříjemné pocity – frekvence prožívaných negativních pocitů jako je např. vina, smutek, stud, úzkost, zlost, deprese, závist atd.,
- Životní spokojenost – zhodnocení života jako celku (touha změnit svůj život, spokojenost se současností, minulostí a budoucností atd.).

Vysoká spokojenost se životem a spokojenost ve více specifické životní oblasti jsou považovány za kognitivní komponenty subjektivního well-beingu (Ryan & Deci, 2001). Z toho lze důvodně usuzovat, že konkrétní faktory, které přispívají k pocitu životní spokojenosti jednotlivce, jsou určovány samotnými respondenty, nikoliv přímým výsledkem vlivu výzkumníka. Podobně, pokud lidé prožívají pozitivní emoce, lze to přičíst jejich reakci na události a okolnosti v jejich životě, které hodnotí jako žádoucí (Diener et al., 2018).

1.1.2 Psychologický well-being

Psychologický well-being vnikl z eudaimonické tradice a je odvozen od činností a chování, jež jsou v souladu s našim pravým já (Ryan & Deci, 2001). Waterman (2008) tvrdí, že žijeme naplněný život až v momentě, kdy máme možnost vyjádřit a vyvíjet náš potenciál, který je přínosný nejenom pro nás, ale i pro společnost.

Carol Ryff (1989) koncipuje psychologický well-being do šesti dimenzí, které jsou nejen složky well-beingu, ale také jeho zdroji:

- Sebepřijetí,
- Pozitivní vztahy s ostatními,
- Autonomie,
- Schopnost ovládat prostředí,
- Smysl v životě,
- Osobní růst.

1.1.3 Vzkvétání

Seligman (2014), jemuž se přezdívá otec pozitivní psychologie, vnímá, že well-being, ne štěstí, je hlavním tématem pozitivní psychologie, kde se používá zavedený výraz optimální prospívání nebo vzkvétání (přelož. z angl. flourishing). Well-being bere jako teoretický konstrukt, zatímco štěstí je reálná věc, která se skládá z několika měřitelných prvků, z nichž každý je reálnou věcí a každý k duševní pohodě přispívá, ale žádný z nich duševní pohodu vyčerpávajícím způsobem nedefinuje. Mezi tyto prvky patří emoce, angažovanost, pozitivní vztahy, smysluplnost a úspěšný výkon. Pro lepší zapamatovatelnost Seligman používá akronym PERMA složený z anglických ekvivalentů slov (Positive emotion, Engagement, positive Relations, Meaning, Accomplishment). Každý z těchto prvků musí splňovat tři podmínky: významně přispívá k well-beingu, je sama o sobě hodnotným cílem lidského úsilí, je definován a měří se nezávisle na ostatních prvcích (Seligman, 2014).

- Pozitivní emoce – prožívání štěstí, radosti, vděčnosti atd.,
- Angažovanost (také překládáno jako zaujetí činností) – prožívání stavu ponoření do činnosti, užívání svých silných stránek ke zdolání překážek,
- Pozitivní vztahy – napojení na ostatní, milovat a být milován,
- Smysluplnost – nalézt své životní poslání,
- Úspěšný výkon – směřovat k cílům a dosahovat jich, usilovat o úspěch.

Kritiku konceptu PERMA publikovali Goodman et al. (2018), kteří tvrdí, že Seligman nepřichází s novou myšlenkou. Autoři studie porovnávali PERMA s SWB pomocí řady postupů, včetně konfirmační faktorové analýzy. Zjistili, že latentní korelace mezi oběma konstrukty je velmi vysoká ($r = 0.98$), což naznačuje, že PERMA a SWB měří stejný druh pohody. Na základě těchto výsledků autoři argumentují, že model PERMA nenabízí výrazný přínos do literatury o well-beingu. Studie však vycházela pouze ze sebeposuzujících dat, což může vést ke značnému zkreslení korelací (Seligman, 2018). Seligman (2018) dále v reakci na kritiku argumentuje, že vysoká korelace naopak potvrzuje jeho myšlenku PERMA jakožto jednotlivých prvků well-beingu. Dodává ještě, že nikde nebylo řečeno, že se jedná o nový směr well-beingu, pouze o snahu popsat jednotlivé položky, které k well-beingu přispívají, jež netvoří vyčerpávající soupis všech prvků a pobídl akademické pole provést další výzkum s cílem rozšířit konstrukt. Aktuální verze zaměřená na pracovní prostředí je popsána v následující kapitole.

Z popisů jednotlivých konceptů well-beingu je zřejmé zaměření z různých úhlů pohledu na pozitivní charakteristiky života, tedy toho, co obecně dělá jedince spokojenějšími a šťastnějšími. Tato diplomová práce se spíše bude zaměřovat na duševní pohodu na pracovišti, jež ze všech zmíněných přístupů čerpá.

1.2 Duševní zdraví v kontextu práce

S rostoucími důkazy o vlivu pracovního well-beingu na produktivitu, celkové zdraví a organizační výsledky, se dostává význam duševního zdraví na pracovišti do popředí zájmu organizací. Práce samotná zvyšuje duševní zdraví (Gedikli et al., 2023) a dle organizace WHO je práce schopnost sociální determinantou duševního zdraví (World Health Organization, 2022). To, jak lidé zvládají stres spojený s prací, zvládají pracovní zátěž, komunikují se spolupracovníky a nacházejí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, jsou aspekty duševního zdraví na pracovišti.

Pracovní well-being se tradičně odděluje od toho obecného (nespecifického), byť je zřejmé, že tyto dva aspekty se vzájemně ovlivňují. Nejširším pojetím pracovního well-beingu je "celková spokojenost s prací". Warr definoval pracovní well-being jako kvalitu, kterou zaměstnanec prožívá v průběhu svého fungování v práci. Úžeji zaměřená spokojenost s prací vychází z několika prvků práce, mezi něž patří finanční, sociální, environmentální a růstové aspekty, a povaha práce samotné (1999). Devi Aryanti et al. (2020) definuje pracovní well-being jako pocit pohody, který zaměstnanci získávají z práce. Tento stav souvisí se spokojeností s vnitřními a vnějšími hodnotami práce jako je např. organizační klima, kvalita komunikace mezi jednotlivými členy organizace, typ pracovního prostředí a pracovní náročnost, osobnost, koncepce zdraví a pohody, problémy na pracovišti, a nakonec i pracovní stres jsou všechno aspekty, které ovlivňují pracovní well-being. Naopak well-being recipročně ovlivňuje výkonnost, psychologický kapitál a angažovanost. Další studie (Dong & Yan, 2022) vnímá operacionalizaci zaměstnanecké pohody jako fuzzy problém, neb se jedná o složitý a nejasný konstrukt. Navrhuje pohodu zaměstnanců dělit do čtyř dimenzí: spokojenost s prací, životní spokojenost, pozitivní afekt a negativní afekt. Zdůrazňují, aby se nebrala spokojenost s prací jako náhrada za měření pracovního well-beingu, protože váha spokojenosti s prací je ze všech čtyř dimenzí nejnižší. Pohoda zaměstnanců se do značné míry odráží i v jejich celkové životní spokojenosti, protože životní spokojenost má největší váhu. Je vhodné brát v potaz, že obě výše zmíněné studie byly provedeny v Číně, která má odlišnou kulturu, systém a pracovní přístup, a mohou tedy vést k odlišným chováním a psychologickým stavům.

V reakci na Seligmanovu výzvu rozšířit PERMA model, výzkumníci Donaldson & Donaldson (2021) přidali 4 nové prvky ke stávajícímu konceptu, vytvářející více holistický přístup k pracovnímu well-beingu a pracovnímu výkonu v rámci 27 položkového sebeposuzujícího dotazníku. Nový rozšířený model společně s pěti originálními pilíři nese název Pozitivní fungování v práci neboli PERMA+4. Jedná se konkrétně o tyto 4 prvky:

- Fyzické zdraví – biologické, funkční a psychické zdraví,
- Nastavení mysli – na budoucnost orientovaný a optimistický pohled na život, růstové nastavení mysli, vytrvalost,
- Prostředí – kvalita fyzického pracovního prostředí, (časoprostorové prvky, jako je přístup k přirozenému světlu, přírodě, fyziologickému a psychologickému bezpečí),
- Ekonomické zabezpečení nebo finanční well-being – vnímání finančního bezpečí a stability.

Výsledky této studie ukázaly, že psychologický kapitál a PERMA+4 jsou lepšími ukazateli pracovních výsledků než životní spokojenost (měřítko obecného well-beingu), což ukazuje na zásadní rozdíl mezi obecným well-beingem a pracovním well-beingem. Přidané 4 prvky jsou dokonce silnějším prediktorem SWB než PERMA samotná, PERMA+4 a v regresních analýzách vysvětlovala větší část variability výsledku SWB (Donaldson et al., 2021). Krátce na to (Donaldson et al., 2023) byl validizován i krátký dotazník PERMA+4 s 9 položkami. Celkově se jedná o reliabilní, robustní metriku měřící spolehlivě pracovní well-being. Také se ukazuje, že PERMA+4 je významným prediktorem zdatnosti ($b = .30$), adaptability ($b = .27$) a proaktivity ($b = .20$) na týmové úrovni a na individuální se jeví jako významný prediktor negativních ($b = -.46$) i pozitivních emocí ($b = 0,23$) a pracovního stresu ($b = -.24$) (Donaldson et al., 2024).

Téma mentálního zdraví a pracovního well-beingu důležité hned z několika rovin. Průměrný člověk stráví v práci přibližně jednu třetinu svého života. Je proto samozřejmé, že práce je pro mnohé jedním z nejvýznamnějších životních pilířů. Smysluplná práce může působit jako protektivní faktor mentálního zdraví (Allan et al., 2018) a zvyšuje angažovanost, závazek, spokojenost a člověk v ní nachází smysl své existence (Allan et al., 2019). Spokojení zaměstnanci jsou výkonnější a zvyšují organizační výstupy (Krekel et al., 2019; Nielsen et al., 2017). Na druhou stranu špatně navržené pracovní podmínky, které mohou vést ke zhoršení duševního zdraví – často způsobené například pracovním stresem, nedostatkem autonomie a nedostatečnou podporou – může vést k vyhoření, nižší spokojenosti s prací a zvýšené fluktuaci

(Kim & Stoner, 2008). Navíc duševní nemoci stojí zaměstnavatele a stát nemálo peněz (Frank, 2021; Müller et al., 2021; Schofield et al., 2019). Jen za rok 2021/2022 zaměstnáním způsobené duševní onemocnění stálo Velkou Británií 13,1 bilionů liber, což je o 10 % více než rok předchozí (HSE, 2023). A v Česku za 2023 až 26 % tvořily invalidní důchody způsobené duševními nemocemi (ČSSZ).

Navzdory rostoucím poznatkům o důležitosti duševního zdraví na pracovišti Mezinárodní statistiky v USA upozorňují, že 83 % zaměstnanců v USA vykazuje ranné známky vyhoření a 1 ze 4 prožívá závažnější známky vyhoření (Adams et al., 2021). Celosvětový průzkum odhaluje klesající trend pracovního well-beingu za rok 2023, a to především u mladých zaměstnanců pod 35 let z 35 % na 31 %, pouze 34 % zaměstnanců se označuje za prosperující, 41 % pracující populace prožívá stres, 58 % zápasí s problémy a až 8 % prožívá utrpení. I přesto, že globální angažovanost je na rekordních hodnotách (angažovaní = 23 %, neangažovaní = 62 %), jejich stagnace za posledních několik let je zřejmá. Výsledkem je, že většina zaměstnanců na světě se nadále potýká s problémy v práci i v životě, což má přímé důsledky pro produktivitu organizace. Gallup odhaduje, že nízká angažovanost stojí světovou ekonomiku 8,9 bilionu USD, což představuje 9 % světového HDP (Gallup, 2024a).

Koncem 90. let 20. století se s nástupem pozitivní psychologie změnil směr výzkumu v této oblasti. Hledání preventivních faktorů začalo ve výzkumu nabývat na významu ve prospěch škodlivých faktorů, což dalo vzniknout konceptu angažovanosti. Řada výzkumů zkoumala vztah mezi vyhořením a angažovaností a důsledně poukazovala na silnou negativní korelaci mezi nimi. Z toho pramení přesvědčení, že vyhoření a angažovanost existují na opačných koncích kontinua, přičemž vysoká úroveň angažovanosti je často brána jako protipól vyhoření (Cole et al., 2012). Tento inverzní vztah naznačuje, že s rostoucí angažovaností se vyhoření snižuje, což z angažovanosti činí ochranný faktor před škodlivými účinky vyhoření a mohl by tedy být užíván jeden instrument na měření obou konceptů. Jak však výzkum postupoval, někteří vědci tvrdí, že protiklad vyhoření nelze jednoduše zkoumat tímto způsobem. To, že zaměstnanec skóruje nízko na položkách vyhoření automaticky neznamená, že je angažovaný a naopak. Angažovanost se s vyhořením stále do jisté míry překrývají, což z nich činí příbuzné konstrukty, ale angažovanost je ve skutečnosti samostatný pozitivní psychologický konstrukt, který by měl být definován a měřen jiným dotazníkem (Demerouti et al., 2010; Maricuțoiu et al., 2017; Schaufeli et al., 2002). V návaznosti na tato zjištění někteří vědci pracují s tím předpokladem, že vyhoření a angažovanost jsou dvě odlišné, a přesto vzájemně propojené formy well-beingu (Maricuțoiu et al., 2017).

1.2.1 Vyhoření

V 70. letech minulého století se začala popularizovat myšlenka pracovního vyhoření (Freudenberger, 1974), která vystihuje zásadní hledisko pracovního prožívání. Dříve byla empirická bádání zaměřená na pracovní pozice pracující s lidmi (učitelé, zdravotní sestry atd.), později se však tento pohled rozšířil do všech pracovních míst a podmínek.

Vyčerpání energie a další příznaky vyhoření velmi dobře vystihuje metafora udušeného ohně či zahašení svíčky. Tato metafora naznačuje, že kdysi hořící oheň již nemůže pokračovat v jasném hoření, pokud nebude mít k dispozici dostatek zdrojů, jenž budou stále doplňovány. Zaměstnanci, kteří zažívají vyhoření, časem ztrácejí schopnost dodávat hodnotné příspěvky a z jejich vlastní perspektivy nebo perspektivy ostatních dosahují méně úspěchů (Schaufeli et al., 2009).

Vyhoření je dlouhodobou reakcí na přetrvávající chronické emocionální a interpersonální zátěže v práci a je definována třemi dimenzemi, jenž postihuje jak osobní, tak sociální fungování (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2016):

- Vyčerpání (z angl. Emotional Exhaustion, dále EE) se vztahuje k přetížení a stresu,
- Cynismus nebo také odpojení se od práce (z angl. Depersonalization, dále DP) se vztahuje k negativní, bezcitné nebo příliš odtahované reakci na různé aspekty stresu,
- Snížená efektivita nebo výkonnost (z angl. Personal Accomplishment, dále PA) představuje dimenzi sebehodnocení a vztahuje se k pocitům neschopnosti, nekompetentnosti, nedostatku úspěchů a produktivity v práci.

Syndrom vyhoření nastává, když lidé zažívají kombinované krize na všech třech těchto úrovních po většinu času. Cítí se chronicky vyčerpaní; stáhli se do ústraní psychicky, sociálně a emocionálně od své práce a ztratili důvěru v sebe sama, ve svou schopnost konstruktivně působit (Maslach & Leiter, 2022, s. 3).

Maslach je spoluautorkou Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 1997; Maslach & Jackson, 1981), který je zřejmě nejvíce používaný nástroj pro měření míry vyhoření v rámci již zmíněných 3 faktorů. Vzniklo hned několik verzí dotazníku, každá zaměřena na specifickou populaci: pro profese, které pracují s lidmi (MBI-HSS), pro učitele (MBI-ES) a pro obecnou pracující populaci (MBI-GS). Přes velkou popularitu je tento nástroj široce kritizován pro své psychometrické nedostatky, specifické profesní zaměření, nejasný vztah s konceptem vyhoření, nedostupnost široké veřejnosti (Schaufeli & Taris, 2005) a absenci hraničních hodnot pro určení

vyhoření (Schaufeli et al., 2023). V meta-analýze (Wheeler et al., 2011) zkoumající vnitřní reliabilitu MBI-HSS a MBI-ES v rámci různých jazykových variací, se jevila dimenze EE jako nejstabilnější a dosahuje nevyšších hodnot alfa koeficientů $> .80$. Dimenze DP a PA vykazovaly nižší a větší variabilitu odhadů alf. Použití překladu MBI do jiného jazyka vysvětluje statisticky významnou část variability vnitřní konzistence. Není jasné, zda variance je způsobena kulturními rozdíly v konceptualizaci vyhoření, problémy s jazykovým překladem nebo kombinací obojího. Kritika směřovala i na extrémní formulace některých položek, což také může vést ke snížené reliabilitě. Autoři s těmito zjištěními doporučují opatrnost při interpretaci výsledků zvláště v dimenzích DP a PA. Kritika se dotýkala také položek subškál, které jsou formulovány stejným směrem (negativní položky negativně a pozitivní položky jsou formulovány pozitivně), což snižuje validitu měřeného nástroje (Schaufeli & Salanova, 2007). Zpochybňována byla i faktorová validita MBI-GS testu (De Beer et al., 2024; De Beer & Bianchi, 2019).

Jako odpověď na nedostatky MBI byla později vyvinuta alternativní metrika vyhoření Burnout assessment tool (dále jen BAT) (Schaufeli et al., 2020) s cílem vytvořit nástroj, který bude možné flexibilně využít v různých pracovních podmínkách a oblastech zaměření, bude spolehlivý, vztahovat se ke konceptu vyhoření s možností interpretace výsledků. Autoři přijali novou definici vyhoření, které vnímají jako kombinaci neschopnosti a neochoty vynakládat v práci nezbytné úsilí pro řádné splnění úkolů. Podle nich se „neschopnost“ projevuje nedostatkem energie a „neochota“ zvýšeným odporem, sníženým nasazením, nezájmem a neangažovaností. Neschopnost a neochota ve skutečnosti představují dvě neoddělitelné složky, které leží v jádru fenoménu vyhoření a představují jeho energetický, respektive motivační rozměr. Obě spolu neodmyslitelně souvisejí a lze je považovat za obě strany téže mince (Schaufeli et al., 2020, p. 3; Schaufeli & Taris, 2005). BAT ve 23 položkách zahrnuje čtyři stěžejní složky: mentální odstup, vyčerpání, zhoršená emoční a kognitivní kontrola. První složka se vztahuje k neochotě investovat energii a poslední tři k neschopnosti energii investovat. Navíc dotazník rozlišuje tři sekundární dimenze příznaků, které se často s vyhořením pojí: depresivní nálada, psychický stres, psychosomatické obtíže (W. B. Schaufeli et al., 2020). Empirická část této diplomové práce využívá jeho kratší verzi, která má 12 položek (Hadžibajramović et al., 2022). BAT12 vykazuje velmi dobrou konstruktovou, konvergentní, kritériální validitu a odhady spolehlivosti Omega byly všechny nad 0,70, což je považováno za přijatelné v psychologickém výzkumu. Navíc dotazník představuje efektivnější a časově

přijatelnější variantu, kterou mohou uvítat zvláště při plošných průzkumech mezi zaměstnanci (De Beer et al., 2022).

Rizikové faktory vzniku syndromu vyhoření můžeme podobně jako Edú-Valsania et al. (2022) rozdělovat na osobní a organizační. Mezi osobnostní rizikové faktory přispívající k rozvoji vyhoření v práci patří osobnostní rysy (Alarcon et al., 2009) jako je např. perfekcionismus (Hill & Curran, 2015), nízká sebeúčinnost, nízká sebedůvěra a vysoká starostlivost (Zhou et al., 2020). Mezi organizační faktory přispívá například konflikt v osobním životě (péče o děti způsobující únavu nebo řešení osobních záležitostí v pracovním čase) přenášející se do práce (Reichl et al., 2014), vysoká pracovní zátěž, dlouhé cesty a nefunkční mezilidské vztahy (Garcia et al., 2019). Vysoká pracovní zátěž zvyšuje pravděpodobnost výskytu vyhoření až o trojnásobek, tu následují nekvalitní pracovní podmínky, jež zvyšují pravděpodobnost „jen“ o dvojnásobek (Zhou et al., 2020), noční a pohotovostní služby jsou také signifikantně spojeny s výskytem závažného vyhoření (Ziad et al., 2019). Zajímavé mohou být i výsledky meta-analýzy (Purvanova & Muros, 2010) zkoumající pohlaví jako prediktor vyhoření. Zatímco celkový rozdíl mezi pohlavími je téměř minimální až nulový, ženy však mohou s větší pravděpodobností prožívat emocionální vyčerpání než muži ($\delta = .10$), zatímco muži jsou o něco více depersonalizovaní než ženy ($\delta = -.19$).

Důsledky vyhoření mohou působit negativně na jedincovu psychiku i zdraví, neb silně pozitivně souvisí s depresí ($r = .52$) či úzkostí ($r = .460$) u pracující populace. Autoři však upozorňují na fakt, že ačkoli se ukazuje, že vztahy mezi vyhořením a depresí a vyhořením a úzkostí spolu souvisejí, stále nejsme schopni zjistit, zda jsou tyto vztahy kauzální (Koutsimani et al., 2019). O něco menší korelaci vyhoření a deprese ($r = .403$) u zdravotních sester vykazuje i meta-analýza z roku 2021 (Chen & Meier). Závažnější vyhoření u zdravotníků je spojeno dle meta-analýz s horší kvalitou zdravotní péče a sníženou bezpečností pro pacienty (Garcia et al., 2019; Salyers et al., 2017), neprofesionálním chováním, nižší spokojeností pacientů, nespokojeností s prací až o čtyřnásobek, až o trojnásobek se záměrem opustit zaměstnání a výčitkami spojenými s výběrem pracovního povolání (Hodkinson et al., 2022). Další meta-analýza (Quesada-Puga et al., 2024) udává korelaci mezi vyhořením a pracovní spokojeností na $r = -.49$ u zdravotních sester na jednotce intenzivní péče.

Zhruba 50 let poté, co byla poprvé uvedena do psychologické literatury a společenského povědomí, je vyhoření stále v popředí vědeckého zkoumání (Edú-valsania et al., 2022). Velkou měrou k tomu přispěla i pandemie covid-19, v jejímž průběhu si téměř polovina zdravotnických

pracovníků prožila pocit vyhoření (Ghahramani et al., 2021). Syndrom vyhoření nabyl takové závažnosti, že je součástí 11. revize Mezinárodní klasifikace nemocí (z angl. ICD-11) od organizace WHO (2019), kde sice není klasifikována jako zdravotní stav, ale jako specifický pracovní fenomén, jakožto důsledek neovladatelného chronického stresu na pracovišti a je charakteristický třemi níže uváděnými dimenzemi.

1.2.2 Angažovanost

Termín angažovanost vznikl na začátku 90. let minulého století a od té doby se těší veliké pozornosti. Otázku, co přispělo k takové popularitě, si pokládá i Schaufeli (2013), jenž vnímá zájem o angažovanost jako důsledek psychologizace pracoviště. Více než v minulosti záleží na psychických schopnostech zaměstnance, včetně jejich motivace. Namísto pouhého těla zaměstnanci v moderních organizacích přinášejí na pracoviště celou svou osobnost. V dnešní době organizační změny vyžadují adaptaci, kreativitu, práci s diverzitou a globalizací, odolnost, iniciativu, růst a rozvoj měkkých dovedností (komunikace, týmová práce, asertivita atd.).

Definice angažovanosti je mnoho. Bailey et al., (2017) ve svém review článku identifikovali až 6 kategorií definic a přístupů k angažovanosti. Kahn (1990) byl jedním z prvních vědců, který se angažovaností zabýval a viděl osobní angažovanost jako zapojení členů organizace do jejich pracovních rolí. Při angažovanosti lidé během výkonu svých rolí využívají a vyjadřují sami sebe fyzicky, kognitivně a emocionálně. Angažovanost je současné vyjadřování preferovaného já osob v chování při plnění úkolů, které podporuje spojení s prací, s ostatními a osobní přítomností a jedná se o aktivní, plnohodnotný výkon role. Tzv. Utrecht skupina (2002), kam mimo jiné patří Schaufeli, Bakker a Salanova, definují angažovanost jako pozitivní psychologický stav, naplňující stav mysli související s prací, který se vyznačuje energičností, oddaností a pohlcením. Zapojení, vášně, nadšení, pohlcení, soustředěné úsilí, horlivost, oddanost, energie jsou každodenní konotace spojené s angažovaností (Schaufeli, 2013). I když Utrecht skupina čerpá z Kahnova pojetí angažovanosti, v základě jsou velmi odlišné, pokud jde o povahu a funkci. Spíše než o přechodný stav, který přicházel a odcházel v průběhu každodenní činnosti (Kahnovo pojetí) se angažovanost vztahuje k trvalejšímu a všudypřítomnému afektivně-kognitivnímu stavu, který není zaměřen na žádný konkrétní předmět, událost, jednotlivce nebo chování a lze ho hodnotit pomocí diagnostických metrik.

Angažovanost se tradičně rozděluje do těchto 3 složek (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004):

- Energičnost (z angl. Vigor) někdy uváděná také jako vitalita je charakterizována vysokou úrovní energie a psychické odolnosti při práci, ochotou investovat do své práce úsilí a vytrvalostí i tváří v tvář obtížím,
- Oddanost (z angl. Dedication) se týká silného zapojení do práce a prožívání pocitu důležitosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy,
- Pohlčení (z angl. Absorbtion) je charakterizováno plným soustředěním a radostným zaujetím pro práci, kdy čas rychle plyne a člověk má potíže se od práce odpoutat.

Na základě výše zmíněné definice byl vytvořen sebehodnotící dotazník Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli & Bakker, 2004) zahrnující právě tyto 3 vzájemně provázané dimenze angažovanosti v rámci 17 položek. Dotazník se v roce 2006 (Schaufeli et al.) zkrátil na 9 sebehodnotících položek - 3 položky ke každé dimenzi angažovanosti. Vnitřní reliabilita testu se zkoumala napříč 10 zeměmi, hodnoty Cronbachova alfa celkové devítipoložkové škály jsou ve všech národních vzorcích dobré a splňují přísnější hodnotu .80; u jednotlivých 3 položkových dimenzí alfy přesahovaly hodnoty .70. V rámci efektivity a dalšího vývoje byl v roce 2019 (Schaufeli et al.) představen ultra krátký 3 položkový dotazník angažovanosti – každá dimenze obsahovala 1 otázku. Dle výstupů hodnoty Cronbachových alf přesahují .70. Vnitřní reliabilita je však o něco nižší než u UWES-9, což se u kratších dotazníků očekává.

Dalším uznávaným dotazníkem na měření angažovanosti je i Q¹² od společnosti Gallup, jakožto jedna z prvních organizací, která se začala zabývat angažovaností zaměstnanců v globálním měřítku a na základě svých průzkumů vytvořila 12 položkový dotazník angažovanosti, který rozděluje zaměstnance do 3 kategorií: angažovaný, neangažovaný a aktivně neangažovaný. Instrument je působivý nejen kvalitou psychometrických vlastností, ale i tím, že každá položka je zároveň i návodem, jak můžete zvýšit angažovanost u svých zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že organizace má přístup k robustním datům z celého světa, podrobuje instrument Q¹² pravidelnou recalibrací. Tento rok vydala organizace (Gallup, 2024b) již 11. verzi meta-analýzy zkoumající vztah mezi angažovaností a organizačními výsledky s nadmíru působivým vzorkem 183 806 obchodních a pracovních jednotek, které zahrnovaly až 3 354 784 zaměstnanců. Studie zkoumala 11 parametrů: loajalita/angažovanost zákazníků, ziskovost, produktivita, fluktuace, bezpečnostní incidenty, absentérství, smršťování, bezpečnost pacientů. incidentů, kvality (závady), pohody a občanského chování v práci. Každý z 11 zkoumaných výsledků výkonnosti má vztah k angažovanosti zaměstnanců. Zjištění vykazují značnou

zobecnitelnost, což naznačuje, že asociace platí ve firmách s různými zaměřenými. Angažovanost zaměstnanců a souhrnná výkonnost mají true score korelaci .49. Šance na úspěch podniků v horní polovině žebříčku angažovanosti zaměstnanců organizace jsou více než dvojnásobné ve srovnání s podniky v dolní polovině žebříčku. Míra úspěšnosti lidí v 99. percentilu je více než pětinašobná než u lidí v prvním percentilu. Navíc mediánové procentuální rozdíly horního a dolního kvartilu angažovaných jedinců činí v pracovním well-beingu 70 %.

Neuber et al. (2022) v menta-analytické studii zkoumající angažovanost, pracovní výsledky a absenci v zaměstnání, našli silné důkazy, které podporují výše uváděná zjištění. Na celkovém vzorku 139 182 respondentů (výkon: $n = 70144$; absence: $n = 69038$) studie naznačuje střední až velkou korelaci mezi angažovaností a výkonem ($\rho = .483$). Díky vysoké angažovanosti můžeme také predikovat budoucí výkon v práci ($\rho = .373$) nebo s menším efektem, ale stále signifikantním, i absenci v práci ($\rho = -.171$). Angažovaní jedinci bývají výkonnější a mají tendenci méně často chybět v práci, což je důležité především proto, že absence v práci je stejně jako angažovanost úzce spjata s motivací, well-beingem a zdravím.

Angažovanost je kromě pracovních výstupů také důležitým indikátorem výkonu pracovní role i chování mimo určenou pracovní roli (z angl. in-role, extra-role performance), je spojená s vyšší spokojeností s prací a organizačními závazky (Borst et al., 2020; Mackay et al., 2017), s kvalitnější a bezpečnější péčí o pacienty u zaměstnanců ve zdravotnických zařízeních (Janes et al., 2021), s lepší péčí o zákazníky (Michel et al., 2023) a vysoká angažovanost je také spojená s vyšším well-beingem (Lesener et al., 2020). Tato zjištění potvrzují i Gil-Beltrán et al. (2020), kde výsledky SEM analýzy ukázaly, že vztah mezi pracovními zdroji a výkonem vnímaným zaměstnanci je plně mediován angažovaností.

K zajímavým zjištěním došli výzkumníci Maricuțoiu et al (2017), kteří se snažili ujasnit vztah angažovanosti a vyhoření používajíc longitudinální empirické studie. Při analýze celého vzorku ($N = 13271$) nenašli významný efekt jedné proměnné na druhou, ale v momentě, kdy se vzorek rozdělil do 3 skupin podle odstupu měření (méně než 6 měsíců, rok a více jak 2 roky). Nejsilnější korelaci našli u výzkumů, které měly mezi měřeními roční odstup ($r = -.40$). Tento reciproční vztah však nebyl ekvivalentní, neboť cesta od vyhoření k angažovanosti se zdá být silnější než cesta opačná (tj. od angažovanosti k vyhoření). Zjištění naznačují, že časovou posloupnost mezi formami well-beingu lze pozorovat spíše s ročním ročním časovým odstupem.

1.3 Faktory ovlivňující duševní zdraví na pracovišti

Zaměstnanecký well-being je ovlivněn mnoha faktory, které se liší v závislosti na oblasti působení, velikosti organizace nebo pracovními podmínkami. Tak například pracovní podmínky veřejného a soukromého sektoru vykazují značné rozdíly, které je třeba brát v potaz pro komplexní porozumění duševnímu zdraví na pracovišti. Odlišnosti vyplývají z jejich účelů, organizačních struktur a kulturní dynamiky.

Podle Lienerta (2009) veřejný sektor zahrnuje státem řízené subjekty včetně agentur, organizací a společností, jejichž cílem není zisk, ale poskytovat veřejné statky a služby. Může se jednat o banky, zdravotnická zařízení, pojišťovny nebo i veřejné instituce jako jsou třeba ministerstva. Tyto subjekty jsou financovány především z daní a fungují pod veřejnou odpovědností a kontrolou. Slouží společenským cílům, jako je veřejné zdraví, vzdělávání a rozvoj infrastruktury. Naopak soukromé, nebo také businessové sektory, jsou subjekty vlastněné a provozované jednotlivci nebo skupinami, nikoli vládou. Tyto organizace se primárně zaměřují na vytváření zisku a fungují v rámci tržních mechanismů. Pro soukromé organizace jsou charakteristická vlastnická práva, cíle orientované na zisk a konkurenční přístup k využívání zdrojů (Rainey et al., 1976).

Dosavadní poznatky naznačují, že kompetitivnost a soustředění na zisk v soukromých sektorech bývají náročnější a zaměstnanci se musí vypořádávat s větší mírou požadavků. Soukromé společnosti jsou více orientované na výsledky a na zákazníka (Blaskovics et al., 2023). Aby rostly a mohly být konkurenceschopné, kladou velký důraz na inovace (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018), což samo o sobě může být zdrojem stresu. Státní organizace jsou naopak více orientované na týmy, lidi a detail (Harrison & Baird, 2014). Veřejné sektory jsou spojeny s nižší mírou napracovaných hodin a vyšší mírou absence v práci (do Monte, 2017; Prümer & Schnabel, 2019), menší mírou stresu a větší spokojeností ve svém zaměstnání (George & Zakkariya, 2015). To se potvrzuje i v komparativní studii, kde evropští zaměstnanci veřejných sektorů jsou vcelku spokojenější, než zaměstnanci soukromých firem (Lahat & Ofek, 2022), což může být způsobeno větší jistotou práce. Není to však plošné pravidlo a velmi záleží na pracovních oblastech a zařízeních a jejich specifických podmínkách, kde jsou data sbírána. Například zdravotní sestry v Itálii a Austrálii vykazovaly v soukromých zařízeních vyšší well-being a angažovanost, než jejich veřejné protějšky (Brunetto et al., 2016). Dimenze kvality práce, možnosti rozvoje a sociální prostředí, mají na spokojenost s prací v soukromém sektoru výrazně vyšší vliv než ve veřejném sektoru (Fernández Puente & Sánchez-Sánchez, 2023).

Značné rozdíly můžeme najít i ve velikosti organizací. Veliké korporáty se především vyznačují hierarchickou strukturou, více úrovněmi řízení a vyžadují formálnější přístup k vedení firmy. Daná struktura sice usnadňuje efektivitu, ale může na druhou stranu vést ke zpomalení rozhodovacích procesů. Velké firmy mají také mnohem více prostředků na rozvoj svých zaměstnanců. Kdežto malé a střední firmy jsou více neformální, jsou charakteristické plochou organizační strukturou, která umožňuje rychlejší rozhodování a větší flexibilitu. Tato struktura umožňuje přímější tok informací a užší vztahy mezi vedením a zaměstnanci. Přestože méně využívají vzdělávacích programů, ale na druhou stranu aplikují větší míru mentoringového přístupu, což může být velké pozitivum neformálních prostředí. Menší firmy také více řídí svou strategii dle spokojenosti zákazníka, protože jsou jednoduše postihnuté různými společenskými trendy (Gray & Mabey, 2005). Malé a střední podniky jsou agilnější a mohou se rychle přizpůsobovat změnám, často využívají své schopnosti učit se aplikují strategické kroky k podpoře inovací (Le & Ngoc-Khuong, 2024). Velké společnosti mohou mít více zdrojů na inovace, ale mohou se přizpůsobovat pomaleji kvůli byrokratickým procesům.

Při zohledňování duševního zdraví na pracovišti je potřeba brát v potaz i vnější faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují chod celého světa. Moderní svět je tvarován rychle se měnícími podmínkami a světovými situacemi jako jsou pandemie covid-19, agresivní vniknutí Ruska na Ukrajinu, konflikt na Blízkém východě, rychle se vyvíjející technologie s tím i příchod umělé inteligence nebo také AI (z angl. Artificial Intelligence). Všechny tyto faktory mění strukturu světa a jejich fungování, přispívají k nové vlně globalizace a kladou vysoké nároky na adaptabilitu. Někteří autoři dokonce mluví o Čtvrté pracovní revoluci (dále 4IR, z angl. Fourth Industrial Revolution) (Bonilla-Molina, 2020; Koutroukis et al., 2022), jenž se urychlila díky pandemii v roce 2020. Je charakterizována rychle se vyvíjejícími technologiemi, restrukturalizací pracovních podmínek a povede k úplně nové realitě. 4IR však přesahuje technologický pokrok a zahrnuje i aspekty jako jsou generační rozdíly, jenž přidávají na komplexnosti. Každá generace (Baby Boomers X,Z,Y) přináší odlišný pohled na svět a pracovní hodnoty (Mahmoud et al., 2021; Mkhize, 2024). Literární review (Koutroukis et al., 2022) zkoumající dopady světových událostí na pracovní oblast, identifikuje základní teoretické koncepty transformace organizací na mikroúrovni pro lehčí navigaci skrze dnešní nově vznikající světovou restrukturalizaci. Hlavní argument zdůrazňuje, že inovace ve spojení s vhodnými mechanismy řízení změn jsou nezbytné pro překonání krizí. Klíčové koncepty zahrnují:

- Organizační reinvence – znovuobjevení firmy neboli tzv. rebranding jako nástroj k obnově předchozích jistot,
- Organizační vývoj a učení – bez ohledu na hierarchii nebo zkušenosti jsou všichni zaměstnanci odpovědní za vyhledávání, analýzu a řešení praktických problémů, což umožňuje organizaci neustále se zlepšovat prostřednictvím experimentování a opětovného učení,
- Průběžné balancování změn – organizace musí zaujmout proaktivní postoj a vyvažovat potřebu neustálého vývoje se stabilitou pro zachování provozní efektivity,
- Průběžná SWOT analýza – skrze slabé a silné stránky využívat příležitosti a vyhýbat se hrozbám,
- Strategické přehodnocování uprostřed chaosu – v dobách nejistoty musí organizace přehodnocovat své strategie, aby zůstaly v souladu s měnícími se vnějšími a vnitřními faktory a zajistily dlouhodobou relevanci a konkurenceschopnost,
- Leadership zaměřený na změnu
- Zaměření na Resilienci-Adaptabilitu-Udržitelnost-Inkluzivitu – tyto základní pilíře jsou nezbytné pro to, aby se organizacím dařilo v proměnlivém prostředí.

2 Přístupy k duševnímu zdraví v kontextu pracovního prostředí

Ke konceptu well-beingu v pracovním prostředí lze přistupovat z mnoha teoretických hledisek, včetně zkoumání individuálních zkušeností, zkoumání různých psychologických směrů (např. pozitivní psychologie) a analýzy modelů, které se zabývají predikcí well-beingu. Tato diplomová práce vychází především z Job Demands and Resources modelu, který je široce uznávaným přístupem. Na následujících stránkách budou také krátce představeny i jiné směry, které velkou měrou ovlivňují pohled na duševní zdraví v kontextu práce.

V roce 2012 (Salanova et al.) vznikl tzv. HERO model (HEalthy nad Resilient Organization), jenž je také zakotven v principech pozitivní psychologie, zdůrazňuje důležitost pěstování pozitivního pracovního prostředí a poskytuje rámec pro pochopení toho, jak organizační zdroje, postupy a pohoda zaměstnanců přispívají k udržitelnému výkonu a odolnosti. Model je složen ze tří základních komponent: zaměstnanci, organizace a organizační výsledky (lepší individuální výkon, pracovní spokojenost a zákaznická loajalita). Well-being zaměstnanců tvoří jádro zdravých organizačních výstupů, jenž je udržován pomocí zdravých a konzistentních organizačních zdrojů a praktik zvláště v době krizí a turbulencí. Intervence a praktiky by měly být implementovány na úrovni úkolu (autonomie, zpětná vazba), mezilidských a organizačních vztahů. Pouze takové organizace mohou být považovány za zdravé.

Značný dopad na pohled duševního zdraví v zaměstnání měl i IGLO model (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017), jenž navrhuje, aby tento heuristický model byl využíván jako výchozí bod při snaze o objasnění a klasifikaci zdrojů na pracovišti. Autoři rozšířili klasické zkoumání, které se do značné míry soustřeďovalo na organizační (autonomie, HR praktiky) a individuální úroveň zdrojů na pracovišti, o úroveň skupinových (týmové učení, klima, sociální podpora) a leader (kvalita vztahu nadřízeného a podřízeného, LMX – leadership member exchange, podpora od nadřízeného) zdrojů. Všechny zmíněné úrovně zdrojů jsou mezi sebou vzájemně provázané a signifikantně souvisí s pracovním well-beingem a pracovními výsledky (Nielsen et al., 2017). Navržený model vznikl ve snaze pomoci organizacím s implementací účinných intervencí zaměřených na duševní zdraví. Nejistili však žádné významné rozdíly mezi čtyřmi úrovněmi zdrojů, což nám naznačuje, že intervence se mohou zaměřit na kteroukoli z těchto úrovní. V roce (2018) Nielsen et al. model rozšířili o další kontextovou úroveň, která zahrnuje externí faktory prostředí (národní kontext, kulturu, systémy, sociální zabezpečení). Současně do modelu zahrnují i interakci pracovních a mimo pracovních zdrojů. Například pro individuální úroveň pracovní zdroje zahrnují job crafting a mimopracovní mohou být životní styl.

2.1 Job Demands and Resources theory

Teorie pracovních nároků a zdrojů (dále jen JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti et al., 2001) je popsána v následující kapitole, jelikož tato teorie bude sloužit jako teoretický základ pro empirické šetření. JD-R je významným rámcem pro pochopení pohody, motivace a vyhoření zaměstnanců. Jedná se o teorii rovnováhy, zabývá se tím, jak různé pracovní nároky a zdroje přispívají k různým psychologickým procesům, jako je stres a motivace. Od ostatních teorií se vymyká především svojí flexibilitou a všestrannou aplikovatelností. Tato teorie se v průběhu času významně vyvíjela, zahrnovala prvky z dřívějších modelů tvorby pracovních míst a pracovního stresu a nadále poskytuje ucelený přístup k řízení pracovního prostředí v různých organizačních prostředích.

2.2 Teoretická východiska JD-R modelu

Autoři JD-R modelu byli schopni vydestilovat a inspirovat se mnoha teoriemi a modely, některé z nich sahají až k 50. létům minulého století. Jedna z nich je tzv. Dvoufaktorová teorie (z angl. Two-Factor Theory). Ta tvrdí, že spokojenost a nespokojenost v práci vyplývají ze dvou různých skupin faktorů: motivátorů a hygienických faktorů. Motivátory, jako je úspěch a uznání, vedou k pracovní spokojenosti, zatímco hygienické faktory, jako je plat a pracovní podmínky, zabraňují nespokojenosti, ale nemusí nutně spokojenost zvyšovat. Tato teorie byla použita v různých kontextech k pochopení a zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců (Herzberg et al., 1959).

Leiter (1993) v jeho modelu Časného vyhoření (z angl. Early burnout model) pojímá vyhoření jako sekvenční proces ovlivněný různorodými organizačními nároky a zdroji. Model si vysvětluje vyhoření v kontextu MBI dimenzí. Emoční vyčerpání vzrůstá jako odpověď na náročné prostředí, pokud se podmínky nezmění, stoupá depersonalizace jako přímá funkce vyčerpání ve snaze se vyrovnat s okolními nároky. Třetí dimenzi osobního úspěchu zobrazuje jako přímou funkci pracovních zdrojů. Také Karaskův (1979) model Pracovních nároků a kontroly (z angl. Job Demands-Control model) je široce uznávaným rámcem pro chápání stresu na pracovišti, které chápe jádro problému především v autonomii nebo také možnosti kontroly. V momentě, kdy se ještě přidají pracovní nároky, mohou takové podmínky vést k pracovnímu přetížení a pocitu stresu a nespokojenosti.

Teorie konzervací zdrojů (z angl. Conservation of resources theory) vyvinuta Hobfoll (2001) se oproti výše zmíněným modelům zaměřuje na pochopení lidské motivace. Hobfoll předpokládá, že jedinci se snaží zdroje chránit a získávat si je jako jednu z klíčových cest, díky

kterým je možno si udržet duševní zdraví. Jedním ze základních principů této teorie je prvenství ztráty zdrojů. Ztráta zdrojů má nepoměrně významnější vliv než jejich zisk. Navíc v teorii se akcentují tzv. ziskové a ztrátové spirály. Jedná se o proces, kdy ztráta produkuje další ztrátu nebo naopak při zisku je jednodušší si nabýt další zdroje, které jedince sytí. Proto se do zdrojů musí investovat, aby se předešlo jejich primární ztrátě.

Další z modelů, který měl značný vliv na formování JD-R teorie je bez pochyby Teorie pracovních charakteristik (z angl. Job characteristic theory) od autorů Hackmana a Oldmana (1975). Ti věří, že určité pracovní podmínky mohou podpořit zaměstnaneckou motivaci, spokojenost, a tedy i výkon. Identifikují 5 hlavních dimenzí: rozmanitost kompetencí, povaha úkolů, důležitost úkolů, autonomie a zpětná vazba, jež ovlivňují tři základní kritické psychologické stavy vedoucí k různým pracovním výsledkům (motivace, spokojenost, rozvoj, efektivita). Psychologické stavy jako je prožívání smysluplnosti práce, prožívaná odpovědnost za své výsledky a vědomí skutečných výsledků jsou zásadními mediátory mezi pracovními zdroji a pracovními výsledky.

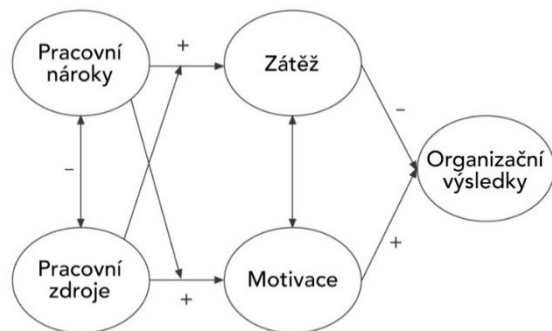
2.3 Vývoj v historii

2.3.1 JD-R model

JD-R model vnikl v roce 2001 (Demerouti et al.) jako snaha o rozšíření pohledu na vyhoření, jenž se do té doby zkoumalo z velké míry pouze u profesí, které vyžadovaly práci s lidmi či pomáhajících profesí (např. sestry, učitelé, sociální pracovníci). Vysvětlení můžeme hledat u, v té době, jedné z nejznámějších definic syndromu vyhoření od Maslach et al. (1997), která spojovala tento fenomén přímo s profesemi pracujícími s lidmi. Autoři (Demerouti et al., 2001) reagovali na nedostatek důkazů této teorie a zdůrazňovali, že stresory vedoucí k vyhoření se vyskytují i u ostatních profesí. Předložený model (obrázek č.1) rozděluje pracovní prostředí a podmínky na dvě skupiny: pracovní nároky a pracovní zdroje. Toto rozdělení je jádrem teorie. Obě skupiny se zároveň vztahují k fyzickým, psychickým (emočním a kognitivním), sociálním a organizačním aspektům pracovního prostředí.

Obrázek 1

JD-R model



Pozn. Převzato a přeloženo z Bakker (2007)

Pracovní nároky jsou ty pracovní složky, které vyžadují fyzické či psychické úsilí a jsou proto spojeny s určitými fyziologickými či psychickými ztrátami, které mohou vést k vyšší míře vyčerpání až k vyhoření (Demerouti et al., 2001). Na nároky se však nepohlíží primárně negativní optikou. Absence nároků vede totiž k nudě (Reijseger et al., 2013; Toscanelli et al., 2022) a jejich přítomnost společně s vysokými zdroji mohou naopak pozitivně ovlivnit motivační proces a zvýšit angažovanost, což je spojeno např. s nižší odchodovostí (přeloženo z angl. turnover intentions) (Moloney et al., 2018). Mezi fyzické nároky řadíme např. zvedání těžkých břemen, nebezpečné či hlučné prostředí. Nutná vysoká úroveň koncentrace, řešení komplexních problémů, kontakt s velkým množstvím zákazníků nebo bát se udělat chybu, v důsledku velkých ztrát, jsou příklady psychických nároků. Sociální nároky jsou hlavně konflikty, nepříjemná či rigidní pracovní atmosféra ať už směrem dovnitř (tedy uvnitř organizace či týmu) či směrem ven (ke klientům). Zástupci organizačních nároků jsou neustálé změny, nejistota udržení si pracovního místa, byrokracie, nedostatečné informace o pracovních úkolech nebo cílech, nespravedlivé a nedostatečné finanční ohodnocení a distribuce benefitů.

Kdežto pracovní zdroje jsou takové složky, které jedince chrání před nároky vnějšího světa a/nebo snižují přímý negativní dopad na jedince a/nebo přispívají k vyšší pracovní efektivitě a osobnímu růstu. Tudiž nejsou důležité jen jako ochrana proti vysokým nárokům, ale jsou podstatné sami o sobě pro vzkvétající pracovní well-being (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Fyzické pracovní zdroje jsou např. dostupnost ergonomického vybavení, přístup k potřebným materiálům a funkčním technologiím; mezi psychické pracovní

zdroje řadíme autonomii, psychologické bezpečí, přístup k příležitostem a dalšímu rozvoji. Mezi sociální pracovní zdroje patří opora, neformální pracovní vztahy, příjemná týmová atmosféra, zastupitelnost. Férová finanční odměna, úkolová různorodost, jistota pracovního místa a možnost se podílet na rozhodování chodu organizace patří zase do organizačních pracovních zdrojů.

Z důvodu kritiky zkoumání JD-R modelu téměř výhradně na sebeuposuzující úrovni, se pokusili Li et al. (2023) ve své studii prozkoumat vztah subjektivních (individuálních) a objektivních (organizačních) zdrojů a nároků. Se subjektivními emočními nároky pozitivně souvisí objektivní pracovní charakteristika vyjadřování pozitivních emocí (např. na zákazníka) ($\beta = .67$), ale ne emoční charakteristika kontaktu se zákazníkem. Objektivní fyzické pracovní charakteristiky spojené s vyššími riziky pozitivně souvisela s vnímanou fyzickou náročností ($\beta = .75$). Objektivní pracovní charakteristika složitosti práce pozitivně souvisela s vnímanou dovedností ($\beta = .77$) a objektivní pracovní charakteristika autonomie práce pozitivně souvisela s vnímanou rozhodovací pravomocí ($\beta = .68$).

Dalším předpokladem JD-R modelu jsou dva rozdílné a na sobě vcelku nezávislé psychologické procesy, které se odehrávají na pozadí a silně ovlivňují míru vnímané pracovní zátěže a pracovní motivace, které ve výsledku silně ovlivňují velmi důležité organizační výsledky (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001):

1. Zdraví poškozující proces, kde hlavně působí špatné nastavení práce nebo chronické nároky (např. neubývajících pracovní zátěž, nové technologie, práce na směny) mohou zaměstnanci poškodit mentální a fyzické zdraví, způsobující možné vyčerpání a další zdravotní potíže.
2. Motivační proces, kde se předpokládá, že pracovní zdroje mají motivační potenciál a vedou k vysoké pracovní angažovanosti, nízkému cynismu a vyššímu pracovnímu výkonu.

První proces je nejsilnějším prediktorem zdravotních problémů, které zase jsou spojeny s nepřítomností v práci kvůli nemoci (Thapa et al., 2022). Ve druhém procesu jsou pracovní nároky jediným prediktorem oddanosti a organizační angažovanosti, které negativně souvisí s úmyslem práci opustit (Bakker & Demerouti, 2014). Důkazy pro nezávislost těchto dvou procesů přináší i nedávné studie (Bakker & Wang, 2020; Mudrak et al., 2018). Korelační analýza naznačuje, že vyšší skóre maladaptivního chování souvisí s vyhořením, avšak tento

proces je téměř oddělen od motivačního procesu, jelikož probandi vykazovali i poměrně vysoké proaktivní chování (Bakker & Wang, 2020).

Ano, pracovní nároky a zdroje jsou iniciátory dvou různých a na sobě nezávislých procesů, současně však na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Interakce zdrojů a nároků je třetím předpokladem modelu JD-R. Díky tomuto vzájemnému ovlivňování jsme schopni předpovídat pracovní well-being a výkon jedince. Pokud jsou nároky a zdroje vysoké, lze očekávat pocit vysokého napětí a stresu, stejně jako pocit silné motivace. To tedy znamená, že zaměstnanci, kteří mají k dispozici zdroje, se o ně mohou opřít a snižovat tak negativní vliv pracovních nároků (Bakker et al., 2005). V opačném případě (při nízkých nárocích a zdrojích) očekáváme nízké napětí i motivaci. Z toho tedy vyplývá, že pracovní nároky zesilují vliv pracovních zdrojů na angažovanost ve chvíli, kdy je jedinec konfrontován s náročnými pracovními požadavky. (Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

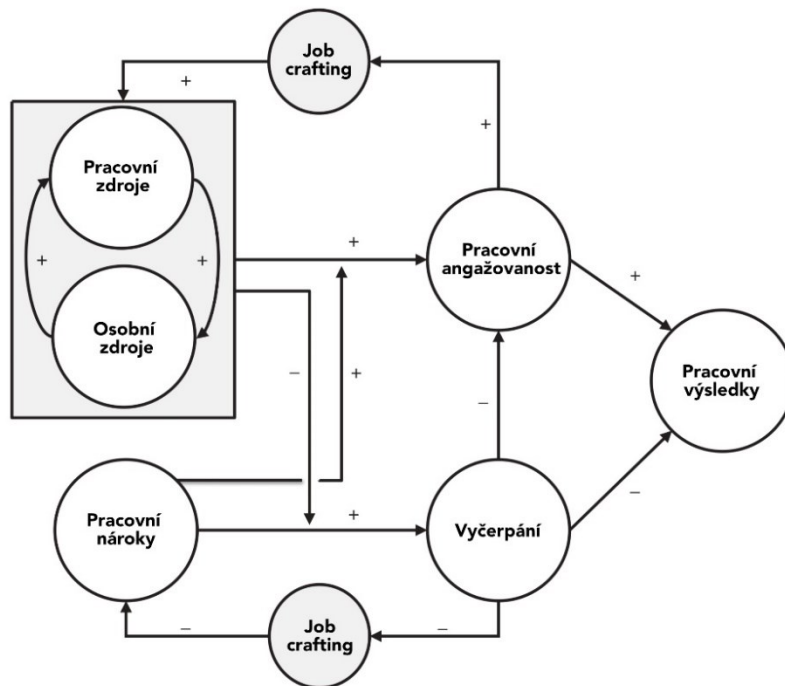
2.3.2 JD-R teorie

Autoři (Bakker & Demerouti, 2017; W. B. Schaufeli & Taris, 2014) upozorňují na problematiku původního modelu, jenž především vycházel z chápání tvorby pracovních míst tzv. shora dolů, kdy organizace vytváří pracovní prostředí pro své zaměstnance definováním pracovních podmínek a firemního směřování a zaměstnanci na ně pouze reagují. Pokud by tomu však tak bylo, nebylo by tolik rozmanitých odpovědí a reakcí na identických pracovních pozicích.

Důkazy o užitečnosti JD-R modelu a s tím i jeho popularita velmi rychle rostla a dala tak vzniknout JD-R teorii (Bakker & Demerouti, 2014). Grafické vyobrazení modelu je uvedeno na obrázku 2. V článku autoři detailněji popsali procesy probíhající v JD-R modelu, jenž stále slouží jako stavební kameny. K modelu přidali dvě podstatné složky – osobní zdroje a job crafting – jako inovativní koncepty a později i velmi důležité procesy seberegulace a podkopávání se (Bakker & Demerouti, 2017), jenž výrazně ovlivňují pracovní well-being. Tímto model komplexněji vysvětluje procesy probíhající na pracovišti, protože nepohlíží na jedince jako na pasivního příjemce pracovních zdrojů a nároků, ale zohledňuje aktivní reakce jedinců pomocí adaptivních či maladaptivních copingových strategií, které si volí na základě kombinace svých charakterových rysů a psychického stavu.

Obrázek 2

JD-R teorie



Pozn. Přeloženo a převzato z Bakker & Demerouti (2014)

Jak se někdy říká, když dva lidé dělají totéž, není to totéž. O tom začali přemýšlet i autoři JD-R modelu a zjišťovali, čím to může být způsobeno. Job crafting byl prvně zkoumán společně s JD-R modelem v roce 2010 (Tims & Bakker) jako proaktivní změna pracovního prostředí, úkolu nebo vztahu, která slouží jedinci k dosažení cíle a zlepšení tak pracovního výkonu nebo zvýšení pracovního well-beingu a tím tak nastoupit na tzv. „pozitivní ziskový cyklus“. Angažovaní jedinci tak díky své iniciativě mohou zvýšit pracovní zdroje, zvýšit sociální zdroje, snížit nebo zvýšit pracovní nároky např. v nenáročném pracovním období si proaktivně přihlásí o projekt navíc (Tims et al., 2012). Změny mohou být fyzické či kognitivní. Fyzické změny se vztahují ke změnám formy, rozsahu nebo počtu pracovních úkolů, zatímco kognitivní změny se vztahují ke změnám způsobu, jakým člověk vnímá pracovní úkoly či práci (Bakker & Demerouti, 2014). Meta-analýza (Rudolph et al., 2017) s robustním vzorkem 122 nezávislých studií a celkovým vzorkem 35 670 zaměstnanců zjistila, že jedním z nejsilnějších předpokladů pro aplikaci job craftingu v pracovním prostředí je proaktivní osobnost ($r_c = .543$). Dále job crafting silně pozitivně souvisí s angažovaností ($r_c = .450$) a negativně koreluje s pracovním vyčerpáním ($r_c = -.125$). Co je zajímavé, a v praxi velmi dobře využitelné, jsou důkazy o tom,

že job crafting si lze osvojit skrze poskytnutí příležitosti k uplatnění job craftingu a při dobře navržených intervencích (Oprea et al., 2019; Van Wingerden & Poell, 2017).

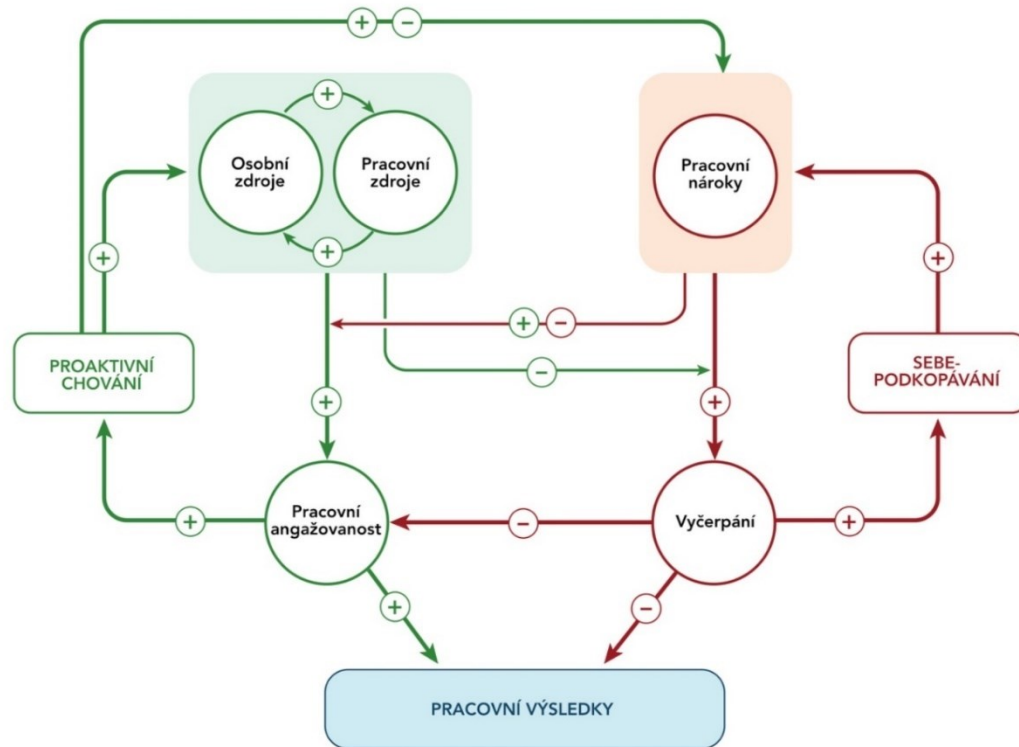
Pojem osobní zdroje je představen jako individuální psychické charakteristiky spojené s resiliencí a odrážejí subjektivní pocit schopnosti ovládat a ovlivňovat své okolí. Xanthopoulou et al. (2007) vnímali zdroje v rámci JD-R teorie jako nedostatečně koncipovány a argumentují, že osobní zdroje, kterými jedinec disponuje, mají také velký vliv na pracovní well-being a organizační výsledky. Jednoduše řečeno, jedinci, kteří jsou sebevědomí a věří ve své schopnosti, si také jsou více jistí, že zvládnou nepředvídatelné situace. Ve zmíněné studii se zaměřovali na self-efficacy, sebevědomí a na optimismus. Výsledky ukazují, že osobní zdroje na vztah pracovních nároků a vyčerpání zásadní vliv nemají, našli však mediační roli osobních zdrojů na vztah mezi pracovními zdroji a angažovaností. O rok později longitudinální studie (Xanthopoulou et al., 2009) dokonce objevila reciproční vztah pracovních zdrojů a osobních zdrojů. Zaměstnanci, kteří mají přístup k pracovním zdrojům jsou sebevědomější, a tedy i angažovanější než ve dnech, kdy k takovým zdrojům přístup nemají, a to ve výsledku zpětně předpovídá pracovní zdroje. Tato zjištění byla potvrzena v článku (Mastenbroek et al., 2014) zkoumající self-efficacy, reflexivní chování, proaktivní chování jako osobních zdrojů na vzorku 860 dánských veterinářů/řek i v longitudinální studii (Airila et al., 2014), kde zjistili, že pracovní angažovanost plně moderuje vztah mezi pracovními zdroji, osobními zdroji a sebevědomím na pracovní schopnost o 10 let později. Faiz Rasool et al. (2024) pomocí strukturálního modelování také přispěli k vysvětlení vztahu osobních zdrojů (self-efficacy, pracovní identita a proaktivní chování) a angažovaností. Tento pákistánský výzkum s 360 zaměstnanci hotelu demonstruje, že proaktivní chování a pracovní identita významně ovlivňují self-efficacy, jenž plní roli mediátora mezi těmito zdroji a angažovaností.

V kontrastu k angažovaným jedincům se také zjistilo, že zaměstnanci, kteří se cítí pracovně vyčerpání, naopak zhoršují svůj pracovní výkon a pracovní fungování a je pak pro ně velmi těžké se z tzv. „negativního ztrátového cyklu“ vymanit. Tito jedinci si volí maladaptivní strategie seberegulace či chování jako je sebepodkopávání (z angl. self-underminning), neboli chování, které si vytváří překážky zbytečnými chybami či neefektivní komunikací, a navíc nevolí strategie, které efektivně zvyšují duševní zdraví (Bakker, 2015; Bakker & de Vries, 2021; Bakker & Demerouti, 2017). Tato zjištění blíže vysvětlují, proč u lidí, kteří vnímají zvýšené pracovní nároky a nedostupnost pracovních zdrojů, se objevuje zvýšené vyčerpání a následně i možné vyhoření. Bakker a Wang (2020) potvrzují nově přidaný předpoklad ve studii, kde zaměstnanci reportující více sebepodkopávacího chování, měli vyšší

skóre vyhoření ($r = .34$ pro zaměstnance pracující s lidmi a $r = .43$ pro zaměstnance pracující s informacemi). Nová podoba modelu je vyobrazena na obrázku č. 3.

Obrázek 3

Wyobrazení JD-R modelu



Pozn. Přeloženo a převzato z Bakker & Demerouti (2017)

2.3.3 JD-R aktuální podoba

V předchozí části byla zdůrazněna řada vývojových trendů v teorii JD-R, jako je důležitost osobních zdrojů, rostoucí důkazy o významu job craftingu či důkazy o funkci sebedopkopávání. Výzkumy se zde nezastavily a od té doby můžeme pozorovat řadu dalších pozoruhodných a zajímavých pokroků. Níže se práce zabývá a podrobněji popisuje pěti významnými pokroky v poslední dekádě: situační a osobnostní přístup, obecný well-being, zdroje soukromého života, víceúrovňovým přístupem, ziskové a ztrátové spirály.

Osobnost

Nejaktuálnější verze JD-R modelu (Bakker, 2015; Bakker et al., 2023) klade ještě větší důraz na osobnost jako na komponentu, která je relativně stabilní v čase, avšak reagující na neustále se měnící podmínky okolního prostředí. Navíc stále více výzkumů ukazuje, jak pracovní

podmínky a osobnost ovlivňují zdraví a pohodu. V dánské studii provedené na státních zaměstnancích vyšlo najevo, že osobnostní rysy vysvětlují mezi 17.9 % a 24.2 % rozptylu angažovanosti a 12.6 % a 16.9 % rozptylu vyhoření a osobnostní rysy jako přívětivost negativně působí na vyhoření a pozitivně na angažovanost (Borst & Knies, 2021). Navíc v třívlňové studii (Herr et al., 2023), do které bylo zahrnuto téměř 14 000 německých zaměstnanců, se ukázalo, že resilientní osobnostní typy – jenž se vyznačují nízkým neuroticismem a vysokou přívětivostí, extravertí, svědomitostí a otevřeností novým zkušenostem – mají lepší duševní zdraví a vyšší úroveň angažovanosti než ostatní typy. Tito respondenti příznivě hodnotili pracovní zdroje a poněkud podprůměrně pracovní nároky (i když průměrný typ osobnosti hodnotil fyzické nároky hůře).

Přidány byly také tzv. ztrátové a ziskové spirály (viz. obrázek č. 4), jenž můžeme vnímat jako chronické verze ziskových a ztrátových cyklů. Výše jsme zmiňovali, že proaktivní chování vede k angažovanosti a angažovanost recipročně podporuje osobní i pracovní zdroje. Tento cyklus může vést k nastrádání zdrojů a ke vzniku ziskové spirály, jehož výsledkem je ještě silnější pozitivní vztah mezi proaktivním chováním, zdroji a angažovaností (Bakker, 2015; Bakker et al., 2023). Mluvili jsme také o ztrátovém cyklu, který může časem vzniknout jako výsledek vysokých pracovních nároků a vyčerpání či dokonce až vyhoření. V důsledku tohoto zdraví poškozujícího procesu jedinci nabývají maladaptivních strategií chování a seberegulace, které zhoršují pracovní výkon a vnímání pracovních nároků a časem může být výsledkem ztrátová spirála, kde nároky, vyčerpání a sebedopkopávání mají mezi sebou ještě silnější vztah (Bakker, 2015; Bakker et al., 2023). Autoři však zdůrazňují potřebu hlubší empirické analýzy.

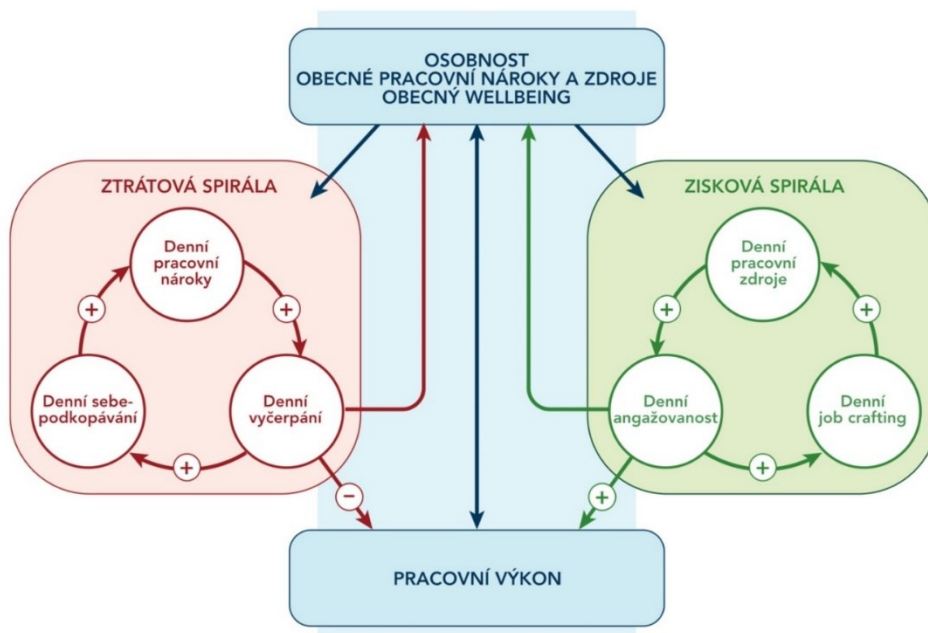
Obecný well-being (zdroje a nároky soukromého života)

Pracovní výkon a pracovní well-being nejsou ovlivňovány pouze naší osobností. Asi většina z nás zná ten pocit, kdy pracovní výkon a vnímání pracovních zdrojů a nároků jsou ovlivněny situací v našich osobních životech. V JD-R teorii tento aspekt života zastává název obecný well-being Bakker a Demerouti (2017). Práce je důležitá. S tím by se mohla identifikovat nemalá část populace. I když práci nemáte, tak určitě máte svůj osobní život, který určuje kvalitu zbylých aspektů života. Pandemie COVID-19 působení osobního života na práci exponenciálně zdůraznila, kdy mnoho pracujících lidí muselo pracovat z domova a pracovní charakteristiky již nestačily k vysvětlení motivace a pracovního výkonu (Demerouti & Bakker, 2023). Bakker et al. (2023) se rozhodli v modelu zohledňovat i vliv osobního života na práci přidáním zdrojů z osobního života. Chen (2024) definuje nároky osobního života (např. fyzické

či emoční nároky), které vyžadují neustálou fyzickou nebo psychickou námahu a osobní zdroje (např. atmosféra v rodině, podpora ze strany partnera) jako aspekty, které prospívají dosahování cílů, snižují nároky na domácnost a pomáhají jednotlivcům osobně růst a rozvíjet se, což zvyšuje dostupné fyziologické a psychologické zdroje. Výsledky výzkumu na 137 irských zaměstnancích v soukromém sektoru (Chen, 2024) ukazují, že ve všech modelech domácí zdroje – jako je podpurné a optimistické domácí prostředí – pozitivně ovlivňovaly pracovní angažovanost, zatímco domácí nároky – jako jsou fyzické a emocionální – angažovanost předpovídaly negativně. Už jen konflikt mezi prací a osobním životem, jako je např. nestandardní pracovní doba nebo práce přes svátky a víkendy, mají významný vliv na psychickou zátěž zaměstnanců ($\beta = .537$, t-hodnota = 17,7) (Abdou et al., 2024).

Obrázek 4

JD-R model se ztrátovými spirálami a přístupem osobnosti vs. situace



Pozn. Přeloženo z angl. a převzato z Bakker et al. (2023)

Vzhledem k celkovému objemu informací a robustnosti teorie bude přínosné shrnout všech devět základních předpokladů JD-R teorie, jenž Bakker et al. (2023) uvádí takto:

1. Podmínky pracovních míst lze strukturovat pomocí dvou odlišných kategorií – pracovních požadavků a pracovních zdrojů.

2. Pracovní zdroje a pracovní nároky jsou iniciátory dvou na sobě nezávislých procesů. Motivační proces je výsledkem pracovních nároků a zdraví poškozující proces je důsledek pracovních nároků.
3. Duševní zdraví je také výsledkem vzájemného působení pracovních nároků a zdrojů. Zdroje mohou působit protektivně a snižovat dopad pracovních nároků, a naopak nároky mohou podpořit zdroje a působit tak pozitivně na motivační proces.
4. Osobní zdroje (optimismus, self-efficacy, resilience) působí na pracovní zdroje recipročně.
5. Osobní zdroje moderují, podobně jako pracovní zdroje, působení pracovních nároků na duševní pohodu.
6. Zaměstnanci proaktivně optimalizují pracovní nároky a zdroje skrze job crafting.
7. Pracovní angažovanost může vyvolat ziskový cyklus proaktivního chování, zvýšit pracovní zdroje a optimalizovat pracovní nároky.
8. Pracovní nároky a vyčerpání může vést k maladaptivním strategiím seberegulace a chování.
9. Pracovní vyčerpání může podnítit ztrátový cyklus v podobě sebedopkopávání a změny kvality vnímání pracovních nároků.

Závěrem lze říci, že model pracovních nároků a zdrojů (JD-R) nabízí pevné základy pro pochopení vztahů mezi pracovními nároky a zdroji v interakci s mnoha dalšími složkami modelu, které ovlivňují pohodu a produktivitu zaměstnanců. Model JD-R pomáhá svou flexibilitou organizacím lépe identifikovat místa, kde mohou aplikací správných opatření pomoci zabránit vyhoření a podpořit angažovanost tím, že se soustředí na vzájemné působení dvou základních prvků modelu. Vzhledem k rostoucímu významu duševního zdraví na pracovišti je nutné další studium a implementace modelu JD-R, aby bylo zaručeno, že pracovní prostředí podporuje pohodu i produktivitu zaměstnanců.

2.4 Vyhoření a angažovanost v kontextu JD-R teorie

Teorie pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources, JD-R) poskytuje robustní rámec pro pochopení prediktorů angažovanosti a vyhoření v různých profesních kontextech. V následující kapitole bude blíže objasněna dynamika mezi pracovními nároky a zdroji a jejich možnými důsledky na mentální zdraví.

Lesener et al., (2019) zkoumali, zda JD-R teorie ověřovali základní předpoklady JD-R teorie na kauzální úrovni. V rámci meta-analýzy zanalyzovali celkem 74 longitudinálních článků (N

= 37 324. Všechny koeficienty ve standardním modelu s postulovanými cestami pracovních charakteristik k well-beingu se pohybovaly v rozmezí .57 až .71, což naznačuje střední až vysokou stabilitu proměnných v čase. V rámci motivačního procesu modelu JD-R, pracovní zdroje predikují angažovanost ($\beta = .19$) a navíc negativně předpovídají vyhoření ($\beta = -.17$). Ve zdraví poškozujícím procesu pracovní nároky predikují vyhoření ($\beta = .10$) ale nepredikují angažovanost v čase. Tento model navíc vysvětluje 50 % variance pracovních zdrojů a nároků, 52 % variance angažovanosti a 48 % vyhoření při navazujícím měření. Ze 4 modelů nejlépe datům seděl model předpokládající reciproční vztah mezi proměnnými. Stabilita pracovních charakteristik zůstává střední až vysoká v porovnání se standardním modelem. Kromě toho zůstávají cesty od pracovních charakteristik k well-beingu významné: pracovní zdroje předpovídají pracovní angažovanost ($\beta = .18$) a vyhoření ($\beta = -.16$) v čase a pracovní nároky předpovídají vyhoření v čase ($\beta = .13$). Pracovní nároky však nepředpovídají pracovní angažovanost. Kromě toho jsou významné i obrácené cesty od pohody k pracovním charakteristikám: pracovní angažovanost předpovídá pracovní zdroje v čase ($\beta = .18$) a vyhoření předpovídají pracovní požadavky ($\beta = .20$) i pracovní zdroje ($\beta = -.06$) v čase. Což je možno brát jako jeden z dalších důkazů ziskových a ztrátových spirál. Pouze pracovní angažovanost nepředpovídá pracovní nároky v čase ($\beta = .04$). Tento model vysvětlil 44 % rozptylu v pracovních zdrojích i pracovních požadavcích, 55 % rozptylu v pracovní angažovanosti, a 52 % rozptylu vyhoření při následném měření. V momentě, kdy do recipročního modelu byly zahrnuty pouze ty nejkvalitnější studie, je vyhoření více stabilní v čase ($\beta = .64$ vs. $\beta = .60$). To znamená, že zhoršené mentální zdraví se samo od sebe moc nemění, pokud nenastane nějaká zásadní změna. Je nutné také dodat, že až 24 % studií v této metaanalýze byly označeny jako nekvalitní a metodologicky nedostatečné.

Podle studie zkoumající well-being skrze dotazníky angažovanosti a vyhoření u dánských zaměstnanců (N = 46 090) ve veřejném sektoru, se ukazuje, že všechny zkoumající nároky souvisí negativně s angažovaností a pozitivně s vyhořením. Avšak strukturální modelování angažovanosti a vyhoření vysvětluje pouze 6.6 % - 1.6 % rozptylu nároků oproti osobnostním rysům (až 24.2 %). Nejsilnější vztah s angažovaností se ukazuje být u tlaku na integritu ($\beta = -.335$) dále u restrukturalizace organizace ($\beta = -.30$), technologických inovací ($\beta = -.156$, a $\beta = -.138$) a výskytu fyzické či verbální agresivity ($\beta = -.105$). Naproti tomu agresivita má nejsilnější vztah s příznaky vyhoření ($\beta = .25$), následován tlakem na integritu ($\beta = .26$), organizační restrukturalizací ($\beta = .17$) a podobně jsou na tom i technologické inovace. V této studii všechny typy nároků se ukazují být spíše poškozující zdraví (Borst & Knies, 2021).

Li et al. (2023) také zkoumali dva zdraví ovlivňující procesy v rámci JD-R na vzorku 2 049 zaměstnanců z celkem 97 různých pracovních míst. Celková vysvětlená variance u vyhoření, fyzických zdravotních problémů a pracovní angažovanosti činila 18,3 %, 9,4 % a 44,0 %. Ve srovnání s jednoúrovňovým modelem, který jako prediktory zahrnuje pouze subjektivní charakteristiky práce, bylo vysvětleno pouze 6,2 %, 1,6 % a 5,5 % rozptylu. Na individuální úrovni emoční nároky pozitivně souvisely s vyhořením ($r = .29$), fyzické nároky pozitivně souvisely s fyzickými problémy. Vnímaná míra rozmanitosti, a osobního rozvoje vyžadovaných v zaměstnání ($r = .23$) a vnímaná autonomie ($r = .21$) opět signifikantně korelovaly s angažovaností.

Meta-analytická studie (Mazzetti et al., 2023) shrnující výsledky 94 studií s působivým vzorkem čítajícím 119 420 participantů zkoumá komplexně vztah pracovních zdrojů, výsledků a angažovanosti v JD-R kontextu. Ve zmíněné studii autoři identifikují tyto kategorie zdrojů: sociální (podpora kolegů, nadřizených, týmovost, jasnost rolí atd.), pracovní zdroje (různorodost úkolů, autonomie atd.), rozvojové zdroje (zpětná vazba, příležitosti se učit), leadership, organizační zdroje, osobní zdroje (resilience, self-efficacy, optimismus, proaktivita) a tyto kategorie výsledků angažovanosti: spokojenost s prací, pracovní závazek, úmysl práci opustit, pracovní výsledky a další (zdraví fyzické a psychické, životní spokojenost). Z analýz vychází, že osobní ($r = .48$), rozvojové ($r = .45$), leadership ($r = .46$) a organizační ($r = .47$) zdroje korelují s angažovaností nejvíce. Poněkud menší korelace vykazují sociální ($r = .36$) a pracovní zdroje ($r = .37$). Konfidenční intervaly mnoha kategorií zdrojů se do velké míry překrývají. To znamená, že pouze na základě hodnot korelací nemůžeme vyvodit závěr, zda jeden zdroj je jednoznačně silnější nebo slabší než jiný. Lesener et al. (2020) se snažili překonat korelační nedostatky ve své studii, kde potvrzují na kauzální úrovni prediktory angažovanosti. Pracovní zdroje ($\beta > .67$) a angažovanost ($\beta = .58$) vykazují v čase vysokou stabilitu. Všechny zdroje signifikantně predikovaly v čase angažovanost: organizační zdroje ($\beta = .13$), následovaly leadership zdroje ($\beta = .05$) a skupinové zdroje ($\beta = .06$). Nielsen et al. (2017) v metaanalytické studii našel nejsilnější vztah well-beingu a organizačních zdrojů ($r = .31$), následovaly zdroje spojené s leadershipem, týmové a nakonec individuální.

Tanskanen et al. (2019) také zkoumali premisu, že leader má na svůj tým a jejich well-being unikátní vliv. Studie analyzovala data od finských zaměstnanců z mnoha oblastí působení (finanční, pojišťovací atd.). Výsledky přináší důkazy o tom, že koučinkové vedení lidí neboli chování vedoucích pracovníků, které podporuje a podněcuje jednotlivce a pracovní skupiny ke stanovení a dosažení jejich cílů, je jedním ze zdrojů, který ovlivňuje motivační proces.

Koučinkový leadership byl nejen pozitivním a signifikantním antecedentem angažovanosti ($\beta = .32$), ale také přímo působil na pracovní výkon jak individua ($\beta = .26$), tak týmu ($\beta = .52$). K podobným zjištěním dochází i ve výzkumu (Peláez Zuberbühler et al., 2023) na 706 respondentech Latinské Ameriky a Španělska ve veřejném i soukromém sektoru, kdy koučinkový leadership vedl k vyšší úrovni angažovanosti ($r = .31$) a následně k lepším organizačním výstupům.

Zjištění zdůrazňují zásadní roli teorie pracovních nároků a zdrojů (JD-R) při vysvětlování pohody na pracovišti. Pracovní požadavky, jako je tlak na integritu, organizační restrukturalizace a agrese, jsou silně spojeny se zvýšeným vyhořením a sníženou angažovaností, zatímco pracovní zdroje, jako je autonomie, rozmanitost dovedností a podpora vedení, zvyšují angažovanost a snižují vyhoření. Motivační proces JD-R ukazuje, že zdroje důsledně podporují angažovanost, zatímco proces poškozování zdraví spojuje nároky především s vyhořením. Longitudinální a metaanalytické studie potvrzují stabilitu těchto vztahů v čase, ačkoli skromná vysvětlená variance naznačuje potřebu dalšího zpřesnění. JD-R účinně zachycuje rovnováhu mezi požadavky a zdroji při utváření duševního zdraví v práci.

2.5 Duševní zdraví v českém pracovním prostředí

V českém pracovním prostředí se výzkum na duševní zdraví zaměřuje především na oblast vyhoření ve zdravotnictví, školství a jiných pomáhajících profesích. Některé z nich budou představeny na následujících řádcích.

Výzkum (Štěpánek et al., 2023) sledující vyhoření pomocí MBI u českých a slovenských zdravotníků ($N = 807$) v letech 2021 až 2022 představuje celkem 18,3 % účastníků vykazovalo vyhoření ve všech dimenzích, 22,8 % ve dvou a 33,3 % alespoň v jedné dimenzi. Prevalence vyhoření u zdravotníků je poměrně vysoká a v následujícím zastoupení: emoční vyčerpání, 53 %; osobní úspěch, 47,8 %; a depersonalizace, 33 %. Tyto výsledky jsou v souladu se světovými výzkumy (Orrù et al., 2021). Dřívější studie (Vévodová et al., 2016) na českém vzorku zdravotníků, v tomto případě konkrétně se jednalo o zdravotní sestry, vykazovala poněkud nižší míru prevalence ve všech třech dimenzích vyhoření. Vysvětlením může být právě pandemie a jejích dopad na pracovní kvalitu ve zdravotnictví.

Trívlnová longitudinální studie (Vňuková et al., 2023) zkoumala vyskytující se trendy syndromu vyhoření u české dospělé pracující populace. Analyzovaná data byla sbírána napříč lety 2014–2020 pomocí online průzkumu. Celková úroveň vyhoření se v průběhu let snižovala a je zajímavé, že subjektivní pocit ohrožení významně koreloval se skutečnou mírou vyhoření.

Autoři si vysvětlují tento klesající trend se zvyšujícími znalostmi a informovaností o syndromu vyhoření, neb daní jedinci mohou mít mnohem lepší povědomí o možných příčinách či intervencích. Výsledky také naznačují genderové rozdíly, kdy ženy stabilně vykazují signifikantně vyšší míry vyhoření než muži. Ačkoli analýza naznačuje zlepšující se situaci na českém pracovním trhu, stále se většina české populace pohybuje v rozmezí jedné směrodatné odchylky od normy.

I učitelství je značně zkoumanou oblastí. Smetackova et al. (2019) zkoumali vyhoření na značném vzorku učitelů základních škol (N = 2394). Pouze 16 % učitelů nevykazovali žádnou míru vyhoření, 65 % vykazovali velmi lehké až lehké vyhoření a 19 % vykazovali vyhoření až seriózní vyhoření. Učitelé s vysokým self-efficacy ($r = -.293$) skórovali nízko na škále vyhoření. Signifikantní korelace se našla i u copingových strategií a vyhořením: .26 pro pozitivní coping a .55 pro coping negativní.

Akademici Prochazka et al., (2017) zjišťovali vztah angažovanosti a transformačního leadershipu na vzorku (N = 307) české pracující populace. Tato studie naznačuje, že transformační leadership má pozitivní vliv na angažovanost prostřednictvím posílení self-efficacy. Kašpárková et al. (2018) se také zaměřovali na pracovní well-being u pomáhajících profesí a zjistili, že resilience má signifikantní vliv na angažovanost a spokojenost s prací. Ale pouze angažovanost je prediktorem pracovního výkonu.

V letech 2018-2020 byly publikovány 3 významné články od předních vědců s cílem objasnit interakce pracovních podmínek a duševního zdraví u českých akademických pracovníků na veřejných vysokých školách a souběžně provést komplexní analýzu JD-R modelu.

České akademické prostředí se zdá být zatíženo značnými pracovními nároky (vysoká pracovní zátěž, nízké platy, nedostatečný leadership atd.). Napříč těmito nelehkými podmínkami zaměstnanci reportují poměrně vysokou míru pracovní spokojenosti (80 %), na kterou mají signifikantní vliv pozitivní aspekty jejich práce. Poměrně jednotně respondenti uvádějí vztahy, autonomie, nezávislost a osobní naplnění atd. jako silné zdroje a motivátory. Pokud se blíže na zjištění podíváme optikou JD-R teorie, výsledky studie naznačují, že vysoká míra zdrojů je schopna vyrovnat negativní účinek určitých pracovních nároků.

Další ze série výzkumů (Mudrak et al., 2018) zachytil neustále se měnící podmínky v akademickém prostředí a jejich vliv na mentální zdraví u 1 389 zaměstnanců veřejných vysokých škol v kontextu JD-R teorie. Zkoumány byly pracovní zdroje a nároky a jejich vliv

na tři dimenze well-beingu (pracovní spokojenost, stres, angažovanost). Výsledky přináší důkazy o obou hlavních procesech JD-R modelu, kdy zdroje především souvisely s angažovaností. Nejsilnějším prediktorem byla autonomie ($\beta = .28$), pak následovala podpora od nadřízeného. A naopak, zdraví poškozující proces byl predikován silným vztahem konfliktu mezi pracovním a osobním životem ($\beta = .46$) a kvalitativními nároky ($\beta = 0.13$). Oba procesy JD-R modelu byly signifikantními prediktory pracovní spokojenosti (angažovanost: $\beta = .31$, stres: $\beta = -.21$). Zjištění poskytují podporu pro funkčnost JD-R modelu v kontextu akademických pracovišť.

Poslední ze zmíněných článků (Zábrodská et al., 2018) se zaměřoval na pracovní podmínky a jejich významný vliv na vyhoření u akademických zaměstnanců ($N = 2,229$) veřejných vysokých škol. Ve studii byly zkoumány jak nároky (kvantitativní, konflikt mezi pracovním a soukromým životem a pracovní nejistota), tak zdroje (míra ovlivňování práce, sociální, jasnost rolí) společně s pracovními proměnnými jako je pracovní doba, účast na grantech, administrativní práce atp. Studie potvrzuje vyšší míru vyhoření u žen než u mužů. Co se týče vztahů mezi zkoumanými proměnnými, dle očekávání byl pozorován signifikantní vztah vyhoření a konfliktem mezi pracovním a soukromým životem (z angl. work-family conflict) ($r = .529$) a kvantitativními pracovními nároky ($r = .423$). Všechny zdroje vykazovaly v souladu s předpoklady o trochu menší korelace variující od $-.220$ do $-.268$. Strukturální modelování ukazuje nejsilnější přímý vliv konfliktu mezi pracovním a osobním životem a vyhořením ($\beta = .477$). Tato proměnná měla také signifikantní mediační vliv ostatních nároků na vyhoření.

II. Empirická část

3 Úvod do empirické části

S rostoucími poznatky je oblast duševního zdraví na pracovišti považována za jeden z klíčových pilířů organizačního úspěchu (Day & Nielsen, 2017; Gutiérrez et al., 2020; Krekel et al., 2019; Nielsen et al., 2017; Salanova et al., 2012; Van Bogaert et al., 2017). Oblast pracovního well-beingu je obzvláště důležitá v dnešním neustále se měnícím světě utvářeném světovými událostmi a bezprecedentním technologickým pokrokem, aby bylo vůbec možné vyhovět stupňujícím se požadavkům (Koutroukis et al., 2022).

Zkoumáním angažovanosti a vyhoření je jednou z cest, jak zlepšovat pracovní well-being. Mnoho studií podporuje názor, že vyhoření a angažovanost jsou dvě odlišné kvality well-beingu, které jsou do určité míry příbuzné, avšak se jedná o odlišné fenomény, jenž je potřeba zkoumat odděleně (Demerouti et al., 2010; Maricuțoiu et al., 2017; Schaufeli et al., 2002).

Vyhoření je velmi závažnou formou dlouhodobého vyčerpání, které může vést k mnoha negativním důsledkům pro jednotlivce i pro firmy jako takové. Jedny z mnoha antecedentů pracovního vyčerpání jsou vysoká pracovní zátěž, nefunkční mezilidské vztahy v práci, dlouhé cesty (Garcia et al., 2019), noční a pohotovostní služby (Purvanova & Muros, 2010) nebo nízká kvalita pracovních podmínek (Zhou et al., 2020). Neřešení náročných pracovních podmínek může mít skutečně závažné důsledky, mezi něž patří zhoršení psychického a fyzického zdraví (Chen & Meier, 2021; Koutsimani et al., 2019) snížením kvality vykonávané práce a zhoršenou bezpečností (Garcia et al., 2019; Salyers et al., 2017), neprofesionálním chováním a menší klientskou spokojeností. Je doprovázené záměrem své zaměstnání opustit (Hodkinson et al., 2022). Proto by se měly výzkumy a zaměstnavatelé zabývat tím, jak zvýšit angažovanost u pracující populace. Angažovaní jedinci podávají kvalitnější a lepší výkon v práci, v práci tolik nechybí, jsou ochotnější vykonávat činnosti, které přímo nezapadají do jejich pracovních povinností, protože jsou v práci spokojenější, vůči organizaci mají vyšší závazek (Borst et al., 2020; Mackay et al., 2017; Neuber et al., 2022).

Navzdory desítkám let studia zůstávají tato témata stále stejně aktuální, zejména v kontextu čtvrté průmyslové revoluce. Přestože bylo dosaženo značného pokroku v pochopení a řešení problematiky vyhoření a podpory angažovanosti, je nezbytné neztratit dynamiku. Tato nová realita přináší bezprecedentní výzvy, jako je digitální přetížení, nejistota zaměstnání a potřeba neustálé adaptace, které vyžadují nový pohled a inovativní strategie na podporu zaměstnanců.

Teorie JD-R (Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017; Demerouti et al., 2001) poskytuje robustní rámec pro pochopení těchto vztahů a zdůrazňuje, jak rovnováha mezi pracovními nároky a zdroji formuje pohodu zaměstnanců, jejich angažovanost a vyhoření (Borst & Knies, 2021; Lesener et al., 2019; Li et al., 2023). Navíc analýzy prokazují unikátní roli leadershipu při budování motivace zaměstnanců (Mazzetti et al., 2023). Existují však různé styly vedení, které aplikují rozdílné strategie při motivaci podřízených (Hoch et al., 2016). Na koučink zaměřený leadership styl se ukazuje být velmi účinný při zvyšování pracovní angažovanosti a organizačních výstupů (Peláez Zuberbühler et al., 2023; Tanskanen et al., 2019). Zároveň – v dnešním rychle se vyvíjejícím světě – se ukazuje být klíčové udržení si rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, jenž může zásadním způsobem přispívat k vyhoření (Allgood et al., 2024; Jia & Li, 2022; Mudrak et al., 2018; Zábrodská et al., 2018).

Model pracovních nároků a zdrojů (JD-R) se stal základním rámcem pro pochopení toho, jak podmínky na pracovišti ovlivňují pohodu, angažovanost a vyhoření zaměstnanců. Ačkoli byl tento model široce ověřen v různých kontextech, jeho aplikace na českou populaci zůstává nedostatečně prozkoumána. Výzkumy předních odborníků (Mudrak et al., 2018; Zábrodská et al., 2018), kteří se zabývají duševním zdravím v kontextu JD-R, přinesly cenné poznatky o roli pracovních podmínek při utváření pohody a profesního fungování akademiků. Aplikace modelu JD-R v českém soukromém sektoru je však pozoruhodně řídká. Tato mezera ve výzkumu ponechává zásadní otázky nezodpovězené, zejména v době, kdy soukromý sektor prochází rychlými změnami vyvolanými globalizací a technologickými inovacemi. Podnikatelská oblast malých až středních organizací (dále SMEs, z angl. Small and Medium Enterprises) představuje jedinečné výzvy, jako jsou konkurenční tlaky na výkon a vyvíjející se organizační struktury, které mohou odlišným způsobem ovlivňovat vzájemné působení pracovních požadavků a zdrojů (Gray & Mabey, 2005). Pochopení této dynamiky je zásadní pro vývoj cílených intervencí ke zvýšení pohody a produktivity zaměstnanců v soukromých organizacích.

3.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem empirické části je ověřit teorii Job Demands-Resources, konkrétně ověření zdraví poškozujícího procesu a procesu motivace a jejich predikce na duševní zdraví jedinců na vzorku české pracující populace v soukromém podnikatelském sektoru pomocí strukturálního modelování (dále SEM, z angl. Structural Equation Modelling). První tři výzkumné hypotézy přímo souvisí s pracovními podmínkami, které predikují vyhoření. Výzkumné hypotézy 4-6 ověřují vztah zdrojů a angažovanosti.

V1: Ověření zdraví poškozujícího procesu v kontextu JD-R teorie pomocí metody SEM.

H1: Pracovní nároky pozitivně souvisí s vyhořením.

H2: Konflikt mezi pracovním a osobním životem pozitivně souvisí s vyhořením.

H3: Vnímaný stress pozitivně souvisí s vyhořením.

V2: Ověření motivačního procesu v kontextu JD-R teorie pomocí metody SEM.

H4: Pracovní zdroje pozitivně souvisí s angažovaností.

H5: Na koučink zaměřený leadership pozitivně souvisí s angažovaností.

H6: Týmová autonomie pozitivně souvisí s angažovaností.

4 Metodika

4.1 Design výzkumu

Výzkum v této diplomové práci čerpá data z mezinárodního projektu H-WORK (De Angelis et al., 2020), jehož cílem je zkoumat duševní zdraví na pracovišti pomocí implementací intervencí zaměřených na pracovní well-being v SMEs, neboť organizace tohoto typu mohou být obzvlášť zranitelné nedostatkem prostředků a postihnutelná rychlými společenskými trendy.

Jedná se o kvantitativní průřezový výzkumný design terénního typu, jelikož data jsou sbírána v prostředí soukromé organizace. Výzkum diplomové práce analyzuje numerická data získaná ze sebeposuzujících dotazníků. Také je potřeba zmínit, že sběr dat byl navržen tak, aby se v maximální možné míře vyhnulo zásahu do běžného pracovního chodu a povinností.

Je nutné dodat, že sběr dat probíhal ve dvou hlavních fázích v období březen 2021 až březen 2023. V tomto období byl svět zatížen mnoha bezprecedentními událostmi, které zásadním způsobem změnilo fungování a významně ovlivnily duševní zdraví celé populace.

4.1.1 Kontext výzkumu

Protože práce čerpá data z projektu H-WORK je potřeba ho v krátkosti představit. Výzkum je inovativní především v integraci intervencí na všech IGLO úrovních (Nielsen et al., 2018), tedy individuální, skupinové i na úrovni leadershipu (ta je podrobněji popsána v teoretické části v kapitole 2). Poslední rozšířená úroveň IGLO modelu nebyla do výzkumu zahrnuta, protože je to mimo rozsah a možnosti této studie. Projekt je také unikátní svou komplexností, protože

využívá kvalitativní (fokusové skupiny, rozhovory) a kvantitativní metody (dotazníkové průzkumy) a subjektivní (sebeuposuzující) i objektivní přístupy dat jsou využity k vyhodnocení provedených intervencí v různých časových intervalech. Důležitou charakteristikou výzkumu je tzv. participativní přístup neboli přístup, kdy účastníci výzkumu jsou aktivními jednotkami, které se sami přihlašují na jednotlivé intervence podle uvážení a jejich potřeb. V rámci 14 partnerských organizací se projektu účastnilo celkem 9 evropských zemí, přičemž pouze pět z nich, kam patřila i Česká republika, se zaměřovaly na zkoumání efektivity intervencí dle IGLO modelu. Výstupem celého projektu jsou účinné a efektivní nástroje zaměřené na duševní zdraví, které budou pro SMEs a státní organizace finančně dosažitelné (De Angelis et al., 2020).

4.2 Procedura

Sběr dat proběhl ve třech hlavních fázích: dotazníkový průzkum před začátkem intervencí, realizace intervencí, dotazníkový průzkum po ukončení intervencí. Tato diplomová práce pracuje pouze s daty před a po intervencích, protože v meziobdobí proběhla implementace intervencí, což by mohlo vést ke zkreslení výsledků analýz.

V březnu 2021 byly skrze vztyčné osoby roz distribuovány zaměstnancům emaily s popisem projektu a první sadou dotazníků (T1), jejichž cílem bylo mapování demografických údajů, sběr informací o pracovním a osobním životě jednotlivců a mapování stavu zaměstnanců před intervencemi skrze soubor dotazníkových nástrojů. Pro sběr těchto dat byla využita online webová aplikace Qualtrics, přičemž účastníci měli měsíc na vyplnění všech dotazníků.

Identickou sadu dotazníků dostali znovu všichni zaměstnanci přibližně po roce (T6) od prvního mapování. Je nutné dodat, že časový rámec pro vyplnění se různil v závislosti na kapacitních možnostech zaměstnanců a jiných vnějších okolnostech jako jsou např. letní prázdniny nebo velké svátky. Tento proces se opakoval po půl roce (T7) ve zkrácené verzi, kdy byla zaslaná jen část dotazníků k vyplnění. Návratnost sběru dat z období T7 byla však velmi nízká a nebyla proto zahrnuta do analýzy této diplomové práce. V tabulce 1 je zobrazený časový harmonogram sběru dat pro obě organizace.

Tabulka 1

Časový harmonogram sběru dat

	Organizace 1	Organizace 2
T0	září 2020	září 2020
T1	březen-duben 2021	říjen-prosinec 2021
T2-T5	květen-srpen 2021	březen-duben 2021
T6	říjen-prosinec 2021	listopad 2022-leden 2023
T7	červen-červenec 2022	únor-březen 2023

4.3 Výzkumný soubor

Jednalo se o kritériální populační výběr, přičemž kritériem pro zařazení do vzorku bylo organizace v soukromém businessovém sektoru do 200 zaměstnanců. Byly vybrány dvě organizace, které v daný moment hlásily fúzi neboli slučování dvou firem do jedné. U slučované firmy zůstalo původní zaměření i po rebrandingu, tedy zaměření se na návrh a realizaci prodejních ploch.

V době zahájení projektu reportovala Organizace 1 celkem 157 zaměstnanců a Organizace 2 reportovala 212 zaměstnanců. Výzkumný soubor, se kterým pracuje tato diplomová práce, je složen ze zaměstnanců obou zmíněných organizací.

4.4 Měřicí nástroje

Perceived Stress Scale

K posouzení vnímaného stresu byla využita metrika Perceived Stress Scale s 10 položkami (Cohen & Williamson, 1988), která v originále čítala až 14 položek (Cohen et al., 1983) s dostatečnou reportovanou reliabilitou ($\alpha = .75$) (Cohen & Williamson, 1988). Ve výzkumu byla použita zkrácená škála čítající 6 položek („*Jak často jste v posledním měsíci byl/a rozrušen/a něčím neočekávaným?*“). Otázky zkoumají pocity a myšlenky respondentů za poslední měsíc. Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěn výzkumníky projektu.

Work Home Conflict

Konflikt mezi pracovním a osobním životem byl zkoumán pomocí čtyřfaktorového dotazníku Work-Family Interference s 16 položkami (Innstrand et al., 2009), přičemž se jedná o adaptaci z původního dotazníku (Wayne et al., 2004). Dotazník v rámci 2 směrů (práce k rodině a rodina k práci) také zahrnuje 2 typy působení, které jsou konfliktní nebo facilitační. Hodnota Cronbachovy alfy se ukazuje být dostatečná.⁷¹ (Innstrand et al., 2009). V tomto výzkumu byly využity položky z jedné dimenze, která se týká negativního efektu práce na osobní život („*Moje práce snižuje úsilí, které mohu věnovat činností doma.*“). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěn výzkumníky projektu.

Job demands

Pracovní nároky byly měřeny dotazníky Job Demands (Salanova et al., 2012). Autoři současně validizovali na vzorku z různých pracovních oblastí a pozic a z různých zdrojů/úhlů pohledů

(zaměstnanec, nadřízený, zákazník) celkem 26 metrik odkazující na tři základní komponenty modelu. Metriky varíují mezi 2 až 9 položkami a hodnoty Cronbachových α pro všechny proměnné splňují kritérium .70, což indikuje uspokojivou vnitřní reliabilitu. Výzkumný tým vybral 8 položek v rámci 8 dimenzí. Dimenze kvalitativní nároky („*Množství práce, kterou musíte udělat máte "až nad hlavu", buď kvůli nedostatku času nebo příliš velkého množství úkolů.*“), mentální přetížení („*Vaše práce vyžaduje hodně pozornosti, přesnosti, být schopen/schopna soustředit se na různé věci najednou a pamatovat si je.*“), emoční přetížení („*Vaše práce je pro Vás emocionálně náročná, buď v důsledku obtížné spolupráce s kolegy nebo nutnosti je neustále o něčem přesvědčovat., nejasnost rolí, jasnost rolí, emoční nároky*“), jasnost rolí („*Dostáváte úkoly a požadavky, které jsou neslučitelné nebo vzájemně protikladné.*“), mobbing („*Jste systematicky vystavován/a nepřátelské a neetické komunikaci na Vašem pracovišti.*“), stagnace („*Úkoly, které vykonáváte, nejsou nové ani podnětné, ale opakující se a nevyžadující zapojení vícero schopností.*“), emoční nároky („*Musíte vyjadřovat emoce, které vlastně moc necítíte.*“) (Christensen et al., 2020). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

Burnout Assessment Tool

K měření vyhoření byl využitý již zmíněný dotazník BAT-12 (Hadžibajramović et al., 2022), který zahrnuje 4 dimenze: vyčerpání, emoční a kognitivní poškození a mentální odstup. BAT-12 představuje zkrácenou verzi 24 položkového dotazníku BAT (Schaufeli et al., 2020). Kratší verze sice vykazuje nižší vnitřní konzistenci, ale stále v dostačujících hodnotách, kdy hodnota Cronbachovay alfa celkové škály byla větší než .80 a větší než .70 pro jednotlivé subškály (Schaufeli & De Witte, 2023). Důležitou vlastností dotazníku je jeho dobrý fit do koncepce JD-R modelu, tedy že BAT vyhoření má pozitivní vztah s pracovními nároky a negativní vztah s pracovními zdroji (Schaufeli & De Witte, 2023).

Dotazník obsahuje celkem 12 položek, přičemž 3 položky se vztahují k vyčerpání („*Při práci se cítím psychicky vyčerpaný/á.*“), 3 položky měří mentální odstup („*Je pro mě těžké dosáhnout toho, aby mě práce bavila.*“), další 3 položky měří kognitivní poškození („*Mám problém udržet pozornost.*“) a k poslední dimenzi emočního poškození se vztahují také 3 položky („*Nedaří se mi ovládat mé emoce.*“). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

The Aston Team Performance Inventory

Týmová autonomie se vyhodnocovala pomocí zkrácené verze dotazníku Aston Team Performance Inventory (ATPI), který byl originálně vyvinut v roce 2006, ale článek je nedohledatelný, proto bude tato práce čerpat informace ze sekundárního zdroje. Původní verze ATPI má celkem 100 položek v rámci 18 dimenzí (Callea et al., 2014). Tato diplomová práce využívá pouze 4 položkovou dimenzi týmová autonomie (ATPITA), kdy respondenti byli vyzváni, aby odpovídali na pětibodové škále na výroky ve vztahu ke svému týmu („*V tomto týmu si stanovujeme vlastní cíle.*“). Italská verze dotazníku týmové autonomie reportuje velmi uspokojivou vnitřní reliabilitu ($\alpha = .88$), což je značně lepší výsledek, než udává anglická verze ($\alpha = .75$) (Callea et al., 2014). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

Coaching-Based Leadership Scale

Pro měření leadershipu jako zdroje byl v projektu použit dotazník Coaching-Based Leadership Scale (CBL) (Peláez Zuberbühler et al., 2023), zahrnující 16 položek v rámci 4 faktorů. Existují 2 varianty tohoto dotazníku, jedna je z pohledu zaměstnance a ta druhá je sebeuposuzovací z pohledu leadera. V tomto výzkumu byl využit pouze dotazník určený zaměstnancům (CBL-EV). Jedním z faktorů o 3 položkách je pracovní spojení („*Můj/Moje manažer/ka a já k sobě chováme vzájemný respekt.*“), další 4 položky se vztahují k otevřené komunikaci („*Klade otázky, které mi pomáhají lépe porozumět různým situacím, v kterých se nacházím, identifikovat příčiny a vidět možné kroky ke zlepšení.*“). Třetí faktor učení a rozvoj se skládá z 5 položek („*Učení a rozvoj zaměstnanců je jednou z jeho/jejích hlavních povinností.*“) a poslední pokrok a výsledky obsahuje 4 položky („*Cíle, které si určujeme, jsou sice ambiciózní, ale dosažitelné.*“). Zaměstnanci měli odpovídat ve vztahu ke svému nejbližšímu nadřízenému. Otázky v metodě jsou z povahy behaviorální a postojové. Vnitřní reliabilita všech faktorů se pohybovala v dostačujících hodnotách mezi .77 a .83, jež byla zjišťována pomocí koeficientu Cronbachova alfa a v hodnotách McDonaldovy omegy variovala mezi .77 až .84 (Peláez Zuberbühler et al., 2023). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

Job Resources

Pracovní zdroje byly pomocí dotazníku Healthy Organizational Resources (HOR) (Salanova et al., 2012). Hodnoty Cronbachových α pro všechny proměnné splňují kritérium .70. Výzkumný tým vybral 6 položek v rámci 6 dimenzí. Faktor autonomie („*Máte dostatečnou kontrolu nad*

rozhodováním, jaké úkony budete během dne dělat, v jaké míře a kdy je začnete dělat a kdy je doděláte.“), faktor podpora („Cítíte podporu od Vašich kolegů a Vašich nadřízených jak osobně, tak i profesionálně.“), dále koordinace („Jste sebraní s lidmi se kterými pracujete v různých pracovních situacích.“), mentální kompetence („Máte pocit, že máte nutné kognitivní/mentální schopnosti k práci s velkým množstvím informací, k dávání pozornosti a/nebo k zapamatování vícero věcí najednou.“), emoční kompetence („Máte pocit, že máte dostatečné emocionální schopnosti čelit požadavkům Vaší pracovní pozice.“) a poslední dimenze leadership („Myslete na Vašeho nadřízeného a ohodnoťte jak moc: on/ona bere na vědomí Vaše potřeby, rozeznává Vaše snahy o dosažení cílů, má vizi budoucnosti založenou na hodnotách organizace, přispívá k motivaci a sebevědomí a podporuje pohled na věci z různých úhlů pohledu.“) (Christensen et al., 2020). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

Utrecht Work Engagement Scale

Pracovní angažovanost se v tomto výzkumu měřila pomocí škály UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). V teoretické části bylo již zmíněné, že se jedná o reliabilní a validní nástroj k měření angažovanosti. Všechny dimenze se zkoumaly v rámci 3 položek. Zde jsou příklady přeložených položek: energičnost („Když jsem v práci, cítím, že překypuji energií.“), oddanost („Když se ráno vzbudím, chce se mi jít do práce.“) a pohlčení („Jsem ponořený/á do své práce.“). Překlad dotazníku z anglického jazyka do českého byl zajištěný výzkumníky projektu.

4.5 Statistická analýza

K analýze dat by využitý program Jamovi 2.6. (The jamovi project, 2024). Tabulky byly vytvářeny a upravovány v programu Microsoft Excel. Zkoumání výzkumných otázek a testování hypotéz probíhalo za pomoci strukturálního modelování (SEM) (Ullman & Bentler, 2012) a byly využity balíčky lavaan (Rosseel, 2012) SEMlj (Gallucci & Jentschke, 2021). Jedná se o sofistikovanou statistickou metodu, která umožňuje zkoumat a analyzovat vztahy manifestních proměnných. SEM pomocí regresní analýzy dokáže efektivně hodnotit, jak jeden soubor proměnných predikuje jiné proměnné a je tedy ideální pro testování komplexních teoretických modelů jako je JD-R. Pro analýzu byl nejdříve vytvořen model v obou časech pro pracovní nároky, které predikovaly vyhoření a pro zdroje, jakožto prediktory angažovanosti. Protože nelze udělat kauzální analýzu proměnných kvůli intervencím v mezičase, byly nastaveny parametry v SEM analýze, jenž mají nařazenou rovnost koeficientů v obou měřených

časech. Jedná se o běžné nastavení rovnosti v SEM analýze, díky níž lze zkoumat měření v obou časových intervalech najednou, ale nebyl porušen předpoklad nezávislosti dat a umožňuje otestovat, zda jsou tyto vztahy stabilní v průběhu času.

Pro posouzení, zda zmíněný model má dobrý fit datům, bude se vycházet z obecných kritérií (Hu & Bentler, 1999): SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index) a TLI (Tucker-Lewis Index). Při méně robustních vzorcích, se kterým pracuje i tato práce, bude model považován za kvalitní, když SRMR hodnoty budou menší než .08, hodnoty RMSEA pod .06. CFI a TLI budou považovány za vhodné pokud, se budou rovnat nebo budou vyšší než .9. Počet pozorovaných proměnných ve výzkumu je pro SEM analýzu nižší, než se typicky doporučuje. To by mohlo vést k problematickým odhadům a potenciálně i k méně stabilním odhadům parametrů. Pro korekci chybějících dat a maximálnímu využití nasbíraných dat byla použita technika FIML (Full Information Maximum Likelihood). FIML pomocí všech dostupných dat odhaduje parametry modelu. Tento přístup umožňuje robustnější a spolehlivější odhad parametrů i přes malý vzorek. FIML pracuje s předpokladem, že data chybí náhodně (MAR, missing at random). Za tohoto předpokladu se staví pro každý dostupný údaj vytvoří jeden odhadovaný údaj a poté se všechny příspěvky pravděpodobnosti vynásobí dohromady, aby se vytvořila pravděpodobnost úplné informace pro celý vzorek. Cílem je maximalizovat fit parametrů a sílu testu, aniž by došlo k přizpůsobení modelu natolik, že pouze opisuje vzorek dat (overfitting) (Schlomer et al., 2010). S omezenými daty se vypořádává mnohem efektivněji tím, že poskytuje méně zkreslené odhady a standardní chyby (Liu & Sriutaisuk, 2021).

Velikost efektu v textu je vyjadřována pomocí symbolu β , což je standardizovaný regresní koeficient.

4.6 Etika výzkumu

Výzkumný projekt, ze kterého vychází tato diplomová práce, byl schválen Komisí pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Participanti se výzkumu zúčastnili dobrovolně, a ještě před zahájením sběru dat byli informováni o možnosti se projektu nezúčastnit nebo z projektu kdykoli dobrovolně odejít bez toho, aby byli jakkoli penalizováni v rámci své práce, čímž také by došlo k odstranění všech jejich údajů a dat. Respondenti byli před zahájením výzkumu informováni o všech možných rizicích a procesech sběru dat, jejich zpracováním, kam spadá i anonymizace dat, a způsobu nakládání s jejich osobními údaji. Před

vyplněním všech dotazníků museli participanti souhlasit s informovaným souhlasem. Z participace na výzkumu nevplývají pro respondenty žádné pracovní výhody nebo benefity.

Data participantů byla v souladu s ustanovením Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) plně anonymizována, jak ze strany organizace, jež data uchovávala, tak ze strany výzkumníků. Členové výzkumného týmu získali přístup k datům, až po podepsání prohlášení o mlčenlivosti. Každému z účastníků byl přidělen zvláštní kód, pod kterým byly všechny údaje do systému zadávány, což zajistilo důvěrnost a také zefektivnění párování dat v různých časových úsecích. Data byla zálohována na online disku a chráněna heslem. Přístup k datům mají pouze výzkumníci podílející se na sběru dat a autorka této práce.

5 Výsledky

5.1 Demografické údaje

Výběrový soubor byl značně nerovnoměrně rozložený. V obou časech měření vyplnili všechny dotazníky pouze 32 respondentů, z toho 23 byli muži a 9 byly ženy. Věkové zastoupení kategorie 25-34, čítající 19 respondentů, převažuje nad ostatními věkovými skupinami. Většina účastníků nejčastěji pracovali v týmu zaměřený na klientské služby, výrobní centrum nebo na provoz. V tabulce 2 jsou zobrazená zastoupení dalších demografických údajů.

Tabulka 2

Demografické údaje

	Celkem
Pohlaví	
Muži	23
Ženy	9
N/A	32
Věk	
do 25 let	1
25-34 let	19
35-44 let	10
45-54 let	2
Manažerské zodpovědnosti	
Ano	24
Ne	8
Vzdělání	
Středoškolské bez maturity	1
Středoškolské s maturitou	7
Vyšší odborné vzdělání	2
Vysokoškolské – bakalář	8
Vysokoškolské – magistr	14

5.2 Deskriptivní statistika proměnných

Byly zjištěny průměrné skóre zkoumaných proměnných a jejich deskriptivní statistika v obou měřených časech, tedy T1 a T6, přičemž v obou časech proběhlo 32 měření (Tabulka 3).

Tabulka 3

Deskriptivní statistika proměnných v čase T1 a T6

	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
whcT1	2.98	3.13	1.05	1.00	5.00
whcT6	3.08	3.00	.97	1.00	5.00
pssT1	.07	.05	.65	-1.10	1.40
pssT6	-.04	-.15	.42	-.70	1.00
jdT1	2.04	2.13	.66	0.50	3.25
jdT6	2.23	2.38	.65	1.13	3.25
batT1	2.27	2.33	.48	1.08	3.00
batT6	2.25	2.22	.52	1.17	3.33
atpitaT1	3.88	4.00	.71	2.00	5.00
atpitaT6	3.72	3.75	.68	2.50	5.00
clbEVT1	4.30	4.38	.85	2.00	6.00
clbEVT6	4.22	4.53	.93	2.00	5.88
horT1	4.48	4.50	.75	2.67	6.00
horT6	4.49	4.50	.91	2.67	6.00
uwesT1	3.77	3.78	.73	2.44	5.00
uwesT6	3.52	3.56	.91	.67	4.78

Pozn. whc – konflikt mezi pracovním a osobním životem, pss – vnímaný stres, jd – pracovní nároky, bat – vyhoření, atpita – týmová autonomie, clbEV – na koučink zaměřený leadership, hor – pracovní zdroje, uwes – angažovanost

U jednotlivých nástrojů byla testována i vnitřní konzistence jednotlivých metrik pomocí Cronbachovo alfa a McDonaldovo omega. Tabulka 4 zobrazuje hodnoty koeficientů McDonaldových ω . Hodnoty koeficientů dosáhly uspokojivých až velmi dobrých hodnot vnitřní konzistence. V tabulce 5 lze najít hodnoty koeficientů Cronbachových α , které dosahují dostatečné až výborné reliability.

Tabulka 4

Ověření vnitřní reliability měřených nástrojů

	whc	pss	jd	bat	atpita	clbEV	hor	uwes
McDonaldovo ω T1	.88	.89	.79	.86	.84	.96	.81	.88
McDonaldovo ω T6	.87	.84	.76	.91	.84	.94	.82	.90

Pozn. whc – konflikt mezi pracovním a osobním životem, pss – vnímaný stres, jd – pracovní nároky, bat – vyhoření, atpita – týmová autonomie, clbEV – na koučink zaměřený leadership, hor – pracovní zdroje, uwes – angažovanost

Tabulka 5

Ověření vnitřní reliability měřených nástrojů

	whc	pss	jd	bat	atpita	clbEV	hor	uwes
Cronachovo α T1	.88	.88	.77	.85	.83	.96	.80	.87
Cronachovo α T6	.87	.83	.74	.90	.84	.94	.82	.89

Pozn. whc – konflikt mezi pracovním a osobním životem, pss – vnímaný stres, jd – pracovní nároky, bat – vyhoření, atpita – týmová autonomie, clbEV – na koučink zaměřený leadership, hor – pracovní zdroje, uwes – angažovanost

5.3 SEM analýza

Byl navržen obecný strukturální model, který zkoumal prediktory vyhoření a angažovanosti v průběhu času. Konkrétně bylo vyhoření predikováno pracovními nároky, vnímaným stresem a konfliktem mezi pracovním a osobním životem. Podobně byla angažovanost v obou měřeních predikována na koučink zaměřeným leadershipem, pracovními zdroji a týmovou autonomií. Do modelu byla aplikována FIML metoda pro vyřešení chybějících dat, díky které čítala konečná velikost vzorku 347 respondentů. Model měl velmi dobrý fit $\chi^2(42) = 84.31$, $p < .001$, CFI = .92, SRMR = .07, RMSEA = .05 s 95 % konfidenčním intervalem [.04; .07].

Regresní rovnice byly schopné vysvětlit poměrně velkou část rozptylu vyhoření, kdy v čase T1 model vysvětluje až 54 % a v čase T6 až 44 %. Vliv prediktorů je u pracovní angažovanosti o něco slabší. V čase T1 je vysvětlen 25 % variance a v čase T6 jen 19 %. V tabulce 6 jsou vyobrazeny všechny vztahy.

Konflikt mezi pracovním a osobním životem ($\beta = .35$) nejvíce predikuje vyhoření. Dále signifikantně souvisí s vyhořením pracovní nároky ($\beta = .28$) a vnímaný stres ($\beta = .22$). Na základě těchto výsledků se přikláníme k hypotézám 1, 2 a 3.

Jediným signifikantním prediktorem angažovanosti na statistické hladině významnosti $< .001$ byly pracovní zdroje ($\beta = .34$). Týmová autonomie pozitivně souvisela s angažovaností ($\beta = .13, < .05$). A na koučink zaměřený leadership sice pozitivně souvisel s angažovaností, ale nebyl statisticky významný. Hypotéza 4 byla přijata. Hypotéza 5 byla také přijata díky statistické významnosti $p < .05$, ale je potřeba dalšího zkoumání pro hlubšímu porozumění toho, jak týmová autonomie ovlivňuje well-being jedinců. Analýza neprokazuje, že koučink má signifikantní vztah s angažovaností a z toho důvodu se přiklonit k hypotéze 6 nemůžeme.

Tabulka 6

Regresní koeficienty prediktorů na závislé proměnné

Závislá proměnná	Prediktor	β	SE	95% CI		z	p
				Lower	Upper		
Vyhoření	Stres	.22	.03	.11	.24	5.17	<.001
	Konflikt pracovní – osobní život	.35	.02	.14	.23	8.06	<.001
	Pracovní nároky	.28	.03	.13	.24	6.73	<.001
Angažovanost	Pracovní zdroje	.32	.06	.21	.44	5.65	<.001
	Týmová autonomie	.13	.06	.03	.25	2.54	.011
	Koučink leadership	.11	.05	-.01	.19	1.80	.072

Pozn. whc - konflikt mezi pracovním a osobním životem, pss – vnímaný stres, jd – pracovní nároky, bat – vyhoření, atpita – týmová autonomie, clbEV – na koučink zaměřený leadership, hor – pracovní zdroje, uwes – angažovanost, β - standardizovaný regresní koeficient, CI konfidenční interval

6 Diskuse

6.1 Shrnutí výsledků a jejich propojení s dosavadními poznatky

Cílem provedeného výzkumu bylo prozkoumat a lépe pochopit vztahy mezi metrikami měřícími duševní zdraví a projevy duševního zdraví v pracovním prostředí (angažovanost a vyhoření) v kontextu Job-Demands and Resources teorie na české populaci v businessovém sektoru. (De Angelis et al., 2020)

Jedním z předpokladů JD-R modelu je rozdělení pracovních podmínek na zdroje a nároky. Obě tyto složky práce jsou odrazový můstek pro dva oddělené, avšak vzájemně propojené procesy, které ovlivňují pracovní well-being. Nároky ovlivňují zdraví poškozující proces a zdroje stojí u procesu motivačního, který podporuje duševní zdraví (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001). Tato studie pracovala s předpokladem, že angažovanost a vyhoření jsou dvě různé, avšak vzájemně propojené formy pracovního well-beingu, což je v souladu s dosavadními zjištěními (Demerouti et al., 2010; Maricuțoiu et al., 2017). Zdraví poškozující proces (vyhoření) byl ověřován pomocí metrik měřící pracovní nároky. Do analýzy byl zahrnut ještě vnímaný stres a konflikt mezi pracovním a osobním životem. Dotazníky měřící pracovní zdroje, týmovou autonomii a na koučink zaměřený leadership byly vybrány jako prediktory pracovní angažovanosti jakožto zdraví podporujícího procesu.

Před administrací dotazníků byla zkoumána vnitřní reliabilita nástrojů pomocí Cronbachovo alfa a McDonaldovo omega. Všechny zkoumané metriky vykazovaly dostatečnou až výbornou vnitřní konzistenci ($\omega > .76$; $\alpha > .74$), a tedy i ujištění, že se jedná o konzistentní a spolehlivé nástroje na měření zkoumaných proměnných. Sběr dat probíhal ve dvou časech (T1 a T6), jenž na sebe navazovaly po ročním intervalu. V rámci sběru dat byli do analýzy zahrnuti pouze ti respondenti, kteří v jednotlivých intervalech vyplnili všechny zmíněné metriky. Pro analyzování dat byla zvolena metoda SEM. Kompletní odpovědi pro SEM analýzu zahrnovalo 32 vyplněných dotazníků. Vzhledem k citlivosti SEM analýzy na malé vzorky dat, byla aplikována korekce FIML, která představuje efektivní a spolehlivou metodu nahrazení chybějících dat. Konečná velikost vzorku čítala 347 respondentů. Byl vytvořen model, který splňuje nejpřísnější parametry (Hu & Bentler, 1999): SRMR = .07 a RMSEA = .05. Hodnoty CFI byly však o něco nižší (.92), než je považováno za optimální (> .95) hodnotu. V závěru lze konstatovat, že model sedí pozorovaným datům velmi dobře.

Prediktory mnohem lépe vysvětlovaly vyhoření (T1: $R^2 = .54$; T6: $R^2 = .44$) než angažovanost (T1: $R^2 = .25$; T6: $R^2 = .19$), což je v souladu s českými výzkumy (Mudrak et al., 2018; Zábrodská et al., 2018). Zároveň je potřeba zmínit, že predikce u obou závislých proměnných v čase T1 byla o něco silnější než v čase T6. Dle Parsons & McCormick (2022) Jedná se o vcelku normální jev u výzkumů se dvě vlnami měření. Dále se v čase T1 mohly zachytit faktory, které byly v dalším měření méně relevantní, slabší nebo více ovlivněné jinými faktory. Změny v organizačních podmínkách, dynamice týmu nebo osobních faktorech zaměstnanců mohou snížit míru, do jaké mohou stejné prediktory vysvětlit výsledky v T6. V praxi to

znamená, že model zpočátku mohl přesněji vysvětlovat, proč mají jednotlivci určitou úroveň vyhoření a angažovanosti, ale postupem času vztah mezi prediktory a těmito výsledky zeslábl. V případě H-WORK projektu se mezi zkoumanými měřeními aplikovaly intervence zaměřené na podporu duševního zdraví, probíhala fúze dvou organizací a zaměstnanci, stejně jako všichni ostatní, se museli vyrovnávat s důsledky globálních opatření způsobených pandemií.

V souladu s dosavadními zjištěními (Bakker & Demerouti, 2014; Lesener et al., 2019) všechny metriky zkoumající zdraví poškozující proces signifikantně pozitivně souvisely s vyhořením. Výsledky analýzy naznačují, že nejsilnějším prediktorem vyhoření je konflikt mezi pracovním a osobním životem ($\beta = .35$). To se potvrzuje i u jiných výzkumů české pracující populace (Mudrak et al., 2018; Zábrodská et al., 2018), kde síla predikce byla ještě silnější. Podobné vychází i analýzy v zahraničí (Abdou et al., 2024; Allgood et al., 2024; Jia & Li, 2022; Reichl et al., 2014). Výsledky zdůrazňují důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. V praxi to může znamenat, že by v dnešní době mohly organizace více benefitovat, když budou přicházet s novými flexibilnějšími řešeními.

Pracovní nároky ($\beta = .29$) a vnímaný stres ($\beta = .23$) také působily jako silný prediktor. Zjištění stvrzují, že nadměrné pracovní podmínky a vysoká úroveň stresu časem mohou vést k vyčerpání (Garcia et al., 2019; Zhou et al., 2020). To posiluje význam rozdělení pracovní zátěže a implementování opatření a strategií na lepší distribuci pracovních nároků a tím i snížení prožívaného stresu na pracovišti.

Predikování angažovanosti se ukázalo být o něco komplexnější. V souladu se světovým konsenzem (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2010; Lesener et al., 2020) pracovní zdroje signifikantně souvisejí s angažovaností. Jako jediná zkoumaná proměnná na statistické hladině významnosti $< .001$. Zjištění podtrhují význam podpory prostředí bohatého na pracovní zdroje, které nejen zvyšují angažovanost, ale také přispívají k celkové výkonnosti organizace.

Dle výsledků týmová autonomie také predikuje angažovanost, zde je však vhodná opatrnost ohledně vyvozování jakýchkoli důsledků či doporučení, protože vztah byl o něco slabší. I přes to, že výzkumy zdůrazňují signifikantní vztah týmové autonomie na angažovanost (Buvik & Tkalič, 2022), může se jednat o koncept, který spíše závisí na kontextu zkoumané proměnné a silněji působí skrze mediátory jako je např. emoční inteligence a podpora organizace (Suárez-Albanchez et al., 2022) nebo důvěra mezi zaměstnanci (Buvik & Tkalič, 2022).

Další zkoumaná metrika jako prediktor angažovanosti byl na koučink zaměřený leadership. Tato proměnná se nejevila jako silný prediktor, což není v souladu s některými studii (Peláez Zuberbühler et al., 2023; Tanskanen et al., 2019). Dosavadní výzkumy vztahu mezi koučovacím stylem vedení a angažovaností zaměstnanců jsou stále omezené. Stejně jako u týmové autonomie se může jednat o komplexní fenomén, který sice má pozitivní účinky, ale nejedná se o výhradní prediktor. Některé studie naznačují, že na koučink zaměřený leadership podléhá více činitelům, které značným způsobem zprostředkovávají a zesilují účinek na angažovanost. Ukazuje se, že značný mediační účinek má důvěra, jiná očekávání nebo rušivé organizační vlivy (Kruger & Terblanche, 2024). Organizační sebevědomí, podobně jako orientace na cíle a důraz na učení má také vliv na účinky koučovacího leadershipu (Tang et al., 2024).

Celkově zjištění zdůrazňují, jak důležité je zvládat stres, tlak a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, aby se předešlo vyhoření. Zároveň potvrzují význam pracovních zdrojů a autonomie pro podporu angažovanosti. V zájmu zlepšení výkonnosti a pohody zaměstnanců by organizace měly upravit své přístupy tak, aby odpovídaly organizačnímu a kulturnímu prostředí. Léčbu by měly přizpůsobit tak, aby se zaměřila právě na tyto důležité faktory.

6.2 Silné stránky a limity studie

Jako každý výzkum i tento má mnoho pozitivních stránek ale i mnoho limitů. Nejdříve je potřeba vyzdvihnout ten největší klad výzkumného projektu a tím je téma samotné. Soustředění se na duševní zdraví je v současné době velmi palčivou a důležitou problematikou, která neztrácí v průběhu času na svém významu.

Již z povahy průřezového designu lze především vyzdvihnout efektivitu, větší finanční dostupnost a sledování proměnných v čase, což umožňuje sledování vztahů, pozorování fenoménu v průběhu více časových linek. To přispívá k lepšímu porozumění dynamice proměnných a schopnosti odhalit dlouhodobé trendy, avšak za cenu vysoké úmrtnosti vzorku, jenž je typickou charakteristikou opakovaných měření.

Vysoká ekologická validita je indikována terénním typem studie, jelikož zachycuje jednotlivce v reálném prostředí a situacích, které by v laboratorních podmínkách nebylo možné zkoumat bez zkreslení. Výsledky jsou tedy lépe přenositelné a interpretovatelné a v praxi snadněji využitelné. Na druhou stranu je tento typ výzkumu postižen problematikou reprezentativnosti, protože sbíraná data jsou omezená na danou organizaci. V závislosti na oblasti působení může být genderové a věkové zastoupení značně nevyvážené. Ve výzkumném vzorku převažovali muži, kategorie věku 25-34 a lidé s magisterským vysokoškolským vzděláním. Vzhledem ke

specifickým vlastnostem každé skupiny z populace, nelze výsledky automaticky zobecnit na celou populaci.

Jeden z největších limitů jsou samotná nasbíraná data. Nejdříve je třeba zdůraznit, že celkový vzorek čítal velmi malé množství pozorovaných dat. To do značné míry stěžuje generalizaci výsledků na populaci. Dále je potřeba zmínit samotnou korekci chybějících dat pomocí FIML. Jedná se sice o spolehlivý nástroj, který poskytuje mnohem menší zkreslení než jiné metody, s určitým rizikem však počítat musíme. Dále je třeba zdůraznit vliv intervencí, které nebyly součástí empirické části, ale jsou součástí H-WORK projektu. Jeden z důvodů, proč nebylo možné udělat klasickou longitudinální SEM analýzu, byl právě vliv intervencí na zkoumané proměnné. V praxi to znamená, že zaměstnanci vykazující vysokou míru stresu a vyčerpání se mohli mimo studii zúčastnit programu zaměřeného na duševní zdraví. Tím se kauzální vztahy znehodnotí, protože vysoké pracovní nároky nebudou kauzálně predikovat vyhoření.

Stinnou stránkou je také neschopnost kontrolovat další intervenující proměnné, které mohou značným způsobem ovlivňovat zkoumané fenomény. V případě do projektu zahrnutých organizací se jednalo o fúzi dvou společností v jednu, která vedla k vysoké mortalitě vzorku. Tento proces je neuvěřitelně zatěžující pro všechny zúčastněné osoby a když není dobře zvládnutý, snižuje pracovní spokojenost a přispívá k odchodovosti (Giessner et al., 2022). Další velmi důležitou událostí byla pandemie covid-19. Jejím důsledkem byla silná restriktivní opatření a přesunutí velké části populace na práci z domova (Condon et al., 2024). Následkem bylo narušení jasných pracovních a osobních rolí, rodičům mimo jiné vnikaly zvýšené požadavky na péči o děti a jejich vzdělání. Z pohledu těchto prudkých změn může nastat netradiční proměnlivost v rámci sledovaných proměnných.

Také je potřeba zmínit, že sběr dat a intervence byly navrženy tak, abychom se v maximální možné míře vyhnuli zásahu do běžného pracovního chodu a povinností zaměstnanců. Mimo metriky užívané v tomto výzkumu bylo předloženo i značné množství dalších dotazníků. To vedlo k tomu, že bylo v rámci projektu nasbíráno velké množství dat, a proto bylo možné následně komplexně zkoumat vztahy mnoha proměnných. Nadměrné množství dotazníků ve výzkumných studiích může vést i k několika negativním důsledkům, které ovlivňují kvalitu shromážděných údajů i zkušenosti respondentů. Zahlcování respondentů dlouhými nebo častými dotazníky může zvýšit vnímanou zátěž, snížit dodržování pravidel a vést k nedbalému odpovídání, což v konečném důsledku ohrožuje platnost a spolehlivost výsledků výzkumu. V projektu bylo toto ošetřené měsíčním deadline na dokončení všech dotazníků.

Velkým limitem je také povaha samotných metrik. Jedná se o sebeposuzovací dotazníky, které kladou vcelku velké nároky na schopnosti introspekce respondentů. Někteří jedinci mohou mít tendence přehnané či nedostatečné sebekritičnosti. Zde je také nutné zmínit efekt sociální desirability. Jedná se o typ zkreslení, kdy respondenti odpovídají na otázky, aby se jevíli v lepším světle před výzkumníky, zaměstnavateli. Ošetřením tohoto fenoménu byla úplná anonymizace dat, která měla posílit pocit psychologického bezpečí. Samotná anonymizace dat byla prováděna za pomoci osobního kódu, který si probandi sami vytvářeli dle instrukcí. Postup byl však příliš komplikovaný a často se stávalo, že účastníci v 6místném kódu dělali chybu. Tento přístup byl součástí problému nízké návratnosti a problematikou spárování kódů s daty v čase T1 a T6.

Také je vhodné zmínit, že v této studii byl použit způsob zařazení účastníků do výzkumu pomocí sebevýběru. Rozhodnutí zúčastnit se projektu učinili účastníci z vlastní vůle. Ve srovnání s náhodným výběrem poskytuje samovýběr větší pocit kontroly a autonomie nad celým procesem účasti. V tomto případě lze navrhnout, že tito pracovníci jsou vnímavější ke změnám, mají větší snahu se zlepšovat a ochotněji spolupracují s ostatními probandy. Navíc lze předpokládat, že i přes všechny organizační změny existovala silnější potřeba a snaha o důraz na duševní zdraví, který tento projekt pod vedením vynikajících psychologů poskytoval, což může být samo o sobě velmi lákavým benefitem.

6.3 Návrhy pro další výzkumy

Jedním z důležitých podnětů pro další výzkum by bylo zajištění většího výzkumného vzorku. Důkladnější pochopení studovaných témat vyžaduje rovnoměrnější zastoupení pohlaví, věkových skupin, podniků různých velikostí a lokalit nebo kultur. Přínosné by mohlo být opětovné ověření předpokladů, které se v této studii nepotvrdily, na větším vzorku. Tato fáze by přinesla údaje, které by bylo možné aplikovat na větší rozsah okolností a populací, a zjištění by bylo možné zobecnit.

Jedním z omezení studií se dvěma body sběru dat je jejich neschopnost plně zachytit dynamickou povahu vztahů mezi proměnnými v čase. Sběr ve dvou vlnách sice mohou poskytnout prvotní náhled na asociace a změny, ale často nedokážou identifikovat trendy, výkyvy a kauzalitu v čase. Pro zvýšení prediktivní síly by výzkum mohl zahrnovat více než dva sběry dat. Takový design přesněji zachytí vztahy mezi proměnnými, jejich dynamiku, a je zásadní pro vyvozování robustních a spolehlivých závěrů.

Další výzkumy by mohly zahrnovat kombinaci metod. Ačkoli kvantitativní sběry dat jsou rychlé a velmi efektivní, nejsou schopny zachytit drobné nuance každodenního života. Např. u proměnné na koučink zaměřený leadership se jedná o poměrně nový přístup, který nebyl tolik podroben výzkumnému bádání. Zde by bylo vhodné doplnit data o kvalitativní vstupy, které umožní lépe pochopit vnímání a prožívání respondentů.

Přínosné by mohlo být i zkoumání vztahu vyhoření a angažovanosti na individuální výsledky a jejich vývoj v čase. Pochopení toho, jak se tyto stavy vyvíjejí a jak ovlivňují individuální výstupy (spokojenost s prací, výkonnost) může poskytnout komplexnější obraz jejich dynamické souhry.

Rozšíření výzkumů na více oblastí působení (bankovníctví, IT, zdravotnictví atd.). Tím by se mohly doplnit cenné informace o souhře pracovních podmínek a duševním zdravím v různých kontextech, firemních kulturách. Budoucí výzkum by měl dále zkoumat moderující a mediační účinky různých typů pracovních zdrojů na vztah mezi pracovními nároky a zdroji a duševním zdravím.

7 Závěr

Cílem předloženého výzkumu bylo prověřit platnost Job Demands-Recources teorie na české populaci pracujících v soukromém sektoru. Výsledky analýzy naznačují, že pracovní podmínky jsou signifikantními prediktory duševního zdraví. Přičemž kromě metriky na pracovní nároky, byl také zkoumán vnímaný stres, konflikt mezi pracovním a osobním životem jako antecedenty vyhoření, a navíc k pracovním zdrojům, byla zkoumána týmová autonomie a na koučink zaměřený leadership jako prediktory angažovanosti.

Výsledky potvrzují, že všechny prediktory modelu jsou v predikci vyhoření velmi úspěšné. Pracovní zdroje a týmová autonomie byly v modelu také úspěšnými prediktory angažovanosti, avšak na koučink zaměřený leadership nikoli. Tato zjištění potvrzují existenci dvou hlavních procesů JD-R modelu, který říká, že pracovní nároky ovlivňují zdraví poškozující proces a pracovní zdroje naopak jsou na počátku motivačního procesu. Oba zmíněné mechanismy značným způsobem ovlivňují duševní zdraví na pracovišti.

Výsledky studie především naznačují, že má smysl se zabývat hlubší analýzou pracovních podmínek, neb přesně tam začíná úspěch celé organizace. Identifikací zdrojů, které motivují zaměstnance podávat dobré výkony a včasné odhalení ohrožujících pracovních nároků umožňuje vytvářet takové pracovní prostředí, které chrání duševní zdraví a kde zaměstnanci vykazují vysoký pracovní well-being.

8 Reference

- Abdou, A. H., El-Amin, M. A. M. M., Mohammed, E. F. A., Alboray, H. M. M., Refai, A. M. S., Almakhayitah, M. Y., Albohnayh, A. S. M., Alismail, A. M., Almulla, M. O., Alsaqer, J. S., Mahmoud, M. H., Elshazly, A. I. A., & Allam, S. F. A. (2024). Work stress, work-family conflict, and psychological distress among resort employees: a JD-R model and spillover theory perspectives. *Frontiers in Psychology, 15*, 1326181. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1326181>
- Adams, T., Reinert, M., Fritze, D., & Nguyen, T. (2021). *Mind the Workplace: Work Health Survey 2021*.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work and Stress, 28*(1), 87–105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3), 244–263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies, 56*(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12406>
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health, 27*(1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Allgood, M., Jensen, U. T., & Stritch, J. M. (2024). Work-Family Conflict and Burnout Amid COVID-19: Exploring the Mitigating Effects of Instrumental Leadership and Social Belonging. *Review of Public Personnel Administration, 44*(1), 139–160. <https://doi.org/10.1177/0734371X22110130>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association 2020: the official guide to APA style* (7th ed.). American Psychological Association.

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12077>
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.WBWELL019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/HRM.20004>

- Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241–251. <https://doi.org/10.1037/STR0000150>
- Blaskovics, B., Maró, Z. M., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 11236, 15(14), 11236. <https://doi.org/10.3390/SU151411236>
- Bonilla-Molina, L. (2020). Covid-19 on Route of the Fourth Industrial Revolution. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 562–568. <https://doi.org/10.1007/S42438-020-00179-4>
- Borst, R. T., & Knies, E. (2021). Well-Being of Public Servants Under Pressure: The Roles of Job Demands and Personality Traits in the Health-Impairment Process. 43(1), 159–184. <https://doi.org/10.1177/0734371X211052674>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Brunetto, Y., Xerri, M., Trincherò, E., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., & Borgonovi, E. (2016). Public–Private Sector Comparisons of Nurses’ Work Harassment Using Set: Italy and Australia. *Public Management Review*, 18(10), 1479–1503. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1114136>
- Buvik, M.P., Tkalich, A. (2022). Work Engagement in Agile Teams: The Missing Link Between Team Autonomy, Trust, and Performance? In: Stray, V., Stol, K.J., Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds) Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2022. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 445. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_9
- Callea, A., Urbini, F., Benevene, P., Cortini, M., Lemma, L. Di, & West, M. (2014). Psychometric properties and factor structure of the Italian version of the “Aston Team Performance Inventory.” *Team Performance Management*, 20(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0016>

- Chen, C., & Meier, S. T. (2021). Burnout and depression in nurses: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, *124*, 104099. <https://doi.org/10.1016/J.IJNURSTU.2021.104099>
- Chen, I. S. (2024). Extending the job demands–resources model to understand the effect of the interactions between home and work domains on work engagement. *Stress and Health*, *40*(4), e3362. <https://doi.org/10.1002/SMI.3362>
- Christensen, M., Innstrand, S. T., Grødal, K., & Zuberbühler, J. P. (2020). *Multi-level Interventions to Promote Mental Health in Small and Medium Enterprises and Public Workplaces*. <https://www.h-work.eu>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cohen, S., & Williamson, M. G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.), *The social psychology of health* (pp. 31–67). Sage Publications, Inc.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O’Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, *38*(5), 1550–1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Condon, E. M., O’Connell, M., Jackson, B., Redeker, N. S., & Sadler, L. S. (2024). “Our life literally got turned upside down”: Mothers’ experiences of the COVID-19 pandemic. *Family Relations*, *73*(4), 2238–2260. <https://doi.org/10.1111/FARE.13032>
- ČSSZ. (2023). *Vypláčené invalidní důchody ve stavu k 31. 12. 2023*. <https://www.cssz.cz/documents/20143/2736104/Vypl%C3%A1cen%C3%A9%20invalidn%C3%AD%20d%C5%AFchody%20dle%20skupin%20diagn%C3%B3z2023.pdf/04354ef0-617a-263a-90ba-6239a13acf72>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 295–314. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.CH16>

- 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., & Pietrantonio, 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), 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>
- De Beer, L. T., & Bianchi, R. (2019). Confirmatory Factor Analysis of the Maslach Burnout Inventory: A Bayesian Structural Equation Modeling Approach. *European Journal of Psychological Assessment*, *35*(2), 217–224. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000392>
- De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022). Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach. *African Journal of Psychological Assessment*, *4*. <https://doi.org/10.4102/AJOPA.V4I0.95>
- De Beer, L. T., Van Der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2024). Maslach Burnout Inventory - General Survey: A Systematic Review and Meta-Analysis of Measurement Properties. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000797>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/A0019408>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October). A literature review of workplace well-being. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 605-609). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.201017.134>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/S41562-018-0307-6>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- do Monte, P. A. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243. <https://doi.org/10.1016/J.ECON.2017.01.001>
- Donaldson, S. I., & Donaldson, S. I. (2021). The Positive Functioning at Work Scale: Psychometric Assessment, Validation, and Measurement Invariance. *Journal of Well-Being Assessment 2021 4:2*, 4(2), 181–215. <https://doi.org/10.1007/S41543-020-00033-1>
- Donaldson, S. I., Donaldson, S. I., McQuaid, M., & Kern, M. L. (2023). The PERMA + 4 Short Scale: A Cross-Cultural Empirical Validation Using Item Response Theory. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 8(3), 555–569. <https://doi.org/10.1007/S41042-023-00110-9>
- Donaldson, S. I., Donaldson, S. I., McQuaid, M., & Kern, M. L. (2024). Systems-informed PERMA+4 and psychological safety: predicting work-related well-being and performance across an international sample. *The Journal of Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2387341>
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811–818. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818813>
- Dong, J., & Yan, S. (2022). A Multicriteria Approach for Measuring Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 13, 795960. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.795960>
- Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2022, Vol. 19, Page 1780, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/IJERPH19031780>
- Faiz Rasool, S., Almas, T., Afzal, F., & MOHELSKA, H. (2024). Inclusion of JD-R Theory Perspective to Enhance Employee Engagement. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231220207>

- Fernández Puente, A. C., & Sánchez-Sánchez, N. (2023). The Impact of the Different Dimensions of Job Quality on Job Satisfaction in the Public and Private sector. What is Wrong with the Social Environment? *I3*(4).
<https://doi.org/10.1177/21582440231220620>
- Frank, B. (2021). FINANCIAL IMPACT OF MENTAL ILLNESS AND HOW TO MEASURE THE CONSEQUENCES. *ACC Journal*, *27*(2), 44–55.
<https://doi.org/10.15240/TUL/004/2021-2-004>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, *30*(1), 159–165.
<https://doi.org/10.1111/J.1540-4560.1974.TB00706.X>
- Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J., & Sartorius, N. (2015). Toward a new definition of mental health. *World Psychiatry*, *14*(2), 231.
<https://doi.org/10.1002/WPS.20231>
- Gallucci, M., & Jentschke, S. (2021). *SEMLj: Structural Equation Models in jamovi*.
<https://semlj.github.io/>
- Gallup. (2024a). *State of the Global Workplace*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup. (2024b). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: Q12® Meta-Analysis: 11th Edition*.
<https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
- Garcia, C. D. L., De Abreu, L. C., Ramos, J. L. S., De Castro, C. F. D., Smiderle, F. R. N., Dos Santos, J. A., & Bezerra, I. M. P. (2019). Influence of Burnout on Patient Safety: Systematic Review and Meta-Analysis. *Medicina 2019*, *Vol. 55*, Page 553, *55*(9), 553.
<https://doi.org/10.3390/MEDICINA55090553>
- Gedikli, C., Miraglia, M., Connolly, S., Bryan, M., & Watson, D. (2023). The relationship between unemployment and wellbeing: an updated meta-analysis of longitudinal evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(1), 128–144.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2106855>

- George, E., & Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0097>
- Ghahramani, S., Lankarani, K. B., Yousefi, M., Heydari, K., Shahabi, S., & Azmand, S. (2021). A Systematic Review and Meta-Analysis of Burnout Among Healthcare Workers During COVID-19. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 758849. <https://doi.org/10.3389/FPSYT.2021.758849>
- Giessner, S. R., Dawson, J. F., Horton, K. E., & West, M. (2022). The Impact of Supportive Leadership on Employee Outcomes During Organizational Mergers: An Organizational-Level Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 686–697. <https://doi.org/10.1037/APL0001042>
- Gil-Beltrán, E., Llorens, S., & Salanova, M. (2020). Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: A cross-sectional study from hero model. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(1), 39–47. <https://doi.org/10.5093/JWOP2020A4>
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485. <https://doi.org/10.1177/0266242605055908>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and Scientific Mapping of Well-being and Job Performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e43. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/H0076546>
- Hadžibajramović, E., Schaufeli, W. & De Witte, H. Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT)—from 23 to 12 items using content and Rasch analysis. *BMC Public Health* 22, 560 (2022). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12946-y>

- Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613-629. <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>
- Herr, R.M., van Vianen, A.E.M., Bosle, C. *et al.* Personality type matters: Perceptions of job demands, job resources, and their associations with work engagement and mental health. *Curr Psychol* 42, 2576–2590 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01517-w>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Willey & Sons.
- Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 269-288. <https://doi.org/10.1177/1088868315596286>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *44*(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hodkinson, A., Zhou, A., Johnson, J., Geraghty, K., Riley, R., Zhou, A., Panagopoulou, E., Chew-Graham, C. A., Peters, D., Esmail, A., & Panagioti, M. (2022). Associations of physician burnout with career engagement and quality of patient care: systematic review and meta-analysis. *BMJ*, 378. <https://doi.org/10.1136/BMJ-2022-070442>
- HSE. (2023). *Costs to Britain of workplace fatalities and self-reported injuries and ill health, 2021/22*. <https://www.hse.gov.uk/statistics/cost.htm>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Falkum, E., Espnes, G. A., & Aasland, O. G. (2009). Gender-Specific Perceptions of Four Dimensions of the Work/Family Interaction. *17*(4), 402–416. <https://doi.org/10.1177/1069072709334238>
- Janes, G., Mills, T., Budworth, L., Johnson, J., & Lawton, R. (2021). The Association between Health Care Staff Engagement and Patient Safety Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Patient Safety*, *17*(3), 207–216. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000807>
- Jia, C. X., & Li, J. C. mei. (2022). Work-Family Conflict, Burnout, and Turnover Intention among Chinese Social Workers: The Moderating Role of Work Support. *Journal of Social Service Research*, *48*(1), 12–27. <https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1942393>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *33*(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2005). Koncept osobní pohody (well-being) a jeho psychologické a interdisciplinární souvislosti. In M. Blatný, D. Jaroslava, K. Vladimír, & I. Šolcová (Eds.), *PSYCHOSOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI OSOBNÍ POHODY* (p. 109). Masarykova univerzita & Nakladatelství MSD.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, *32*(3), 5–25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Koutroukis, T., Chatzinikolaou, D., Vlahos, C., & Pistikou, V. (2022). The Post-COVID-19 Era, Fourth Industrial Revolution, and New Globalization: Restructured Labor Relations and Organizational Adaptation. *Societies* 2022, Vol. 12, Page 187, *12*(6), 187. <https://doi.org/10.3390/SOC12060187>

- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR), 429219. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.00284>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3356581>
- Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví*. Portál.
- Kruger, F., & Terblanche, N. H. D. (2024). The coaching flipside: Factors underlying unsuccessful workplace coaching interventions and the implication for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 117. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21548>
- Lahat, L., & Ofek, D. (2022). Emotional Well-being Among Public Employees: A Comparative Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 31–59. <https://doi.org/10.1177/0734371X20939642>
- Le, T. H., & Ngoc-Khuong, M. (2024). Fostering SME's organizational effectiveness through strategic orientations, learning capability, and innovation. *Journal of Small Business Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2312390>
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In B. W. Schaufeli, Ch. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237–250). Taylor & Francis.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(1), 27–54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319>

- Lienert, I. (2009). Where Does the Public Sector End and the Private Sector Begin? *IMF Working Papers*, 2009(122), 1. <https://doi.org/10.5089/9781451872699.001>
- Liu, Y., & Sriutaisuk, S. (2021). A Comparison of FIML- versus Multiple-imputation-based methods to test measurement invariance with incomplete ordinal variables. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 28(4), 590–608. <https://doi.org/10.1080/10705511.2021.1876520>
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.03.002>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory. In Zalaquett C. P. & Wood R. J. (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (Third, pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/WPS.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People’s Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(Volume 52, 2001), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 190–202. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports, 126*(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Michel, E. J., Lindsey-Hall, K. K., Kepes, S., Qi, J. (Miracle), Leon, M. R., Weinzimmer, L. G., & Wheeler, A. R. (2023). Bridging two tales of engagement: a meta-analytic review of employee engagement and customer engagement in service contexts. *Journal of Service Management, 34*(5), 843–866. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2019-0171>
- Mkhize, P. (2024). Navigating the Fourth Industrial Revolution: Generational Differences, COVID-19 Impact, and Knowledge Sharing in the Modern Workplace. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 19*(1), 515–522. <https://doi.org/10.34190/ECIE.19.1.2783>
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing, 74*(4), 864–875. <https://doi.org/10.1111/JAN.13497>
- Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational Well-being Among University Faculty: A Job Demands-Resources Model. *Research in Higher Education, 59*(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x>
- Müller, G., Bombana, M., Heinzl-Gutenbrenner, M., Kleindienst, N., Bohus, M., Lyssenko, L., & Vonderlin, R. (2021). Socio-economic consequences of mental distress: quantifying the impact of self-reported mental distress on the days of incapacity to work and medical costs in a two-year period: a longitudinal study in Germany. *BMC Public Health, 21*(1), 625. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-10637-8>

- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 292–315.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress, 31*(2), 101–120.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- 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 & Stress, 32*(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 723–741.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Orrù, G., Marzetti, F., Conversano, C., Vaghegini, G., Miccoli, M., Ciacchini, R., Panait, E., & Gemignani, A. (2021). Secondary Traumatic Stress and Burnout in Healthcare Workers during COVID-19 Outbreak. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(1), 1–13. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18010337>
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy, 47*(8), 1418–1436.
<https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2018.04.019>
- Parsons, S., & McCormick, E. M. (2022). *Two time points poorly capture trajectories of change: A warning for longitudinal neuroscience.*
<https://doi.org/10.31234/OSF.IO/96PH3>
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coo Calcagni, C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology, 42*(1), 648–669. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01460-w>

- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22–33. <https://doi.org/10.1002/JLS.21518>
- Prümer, S., & Schnabel, C. (2019). Questioning the Stereotype of the “Malingering Bureaucrat”: Absence from Work in the Public and Private Sector in Germany. *Kyklos*, 72(4), 570–603. <https://doi.org/10.1111/KYKL.12212>
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.04.006>
- Quesada-Puga, C., Izquierdo-Espin, F. J., Membrive-Jiménez, M. J., Aguayo-Estremera, R., Cañadas-De La Fuente, G. A., Romero-Béjar, J. L., & Gómez-Urquiza, J. L. (2024). Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis. *Intensive and Critical Care Nursing*, 82, 103660. <https://doi.org/10.1016/J.ICCN.2024.103660>
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233. <https://doi.org/10.2307/975145>
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979–1005. <https://doi.org/10.1177/0018726713509857>
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress, and Coping*, 26(5), 508–525. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1–36. <https://doi.org/10.18637/JSS.V048.I02>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.05.008>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sagandira, C. R., Nqeketo, S., Mhlana, K., Sonti, T., Gaqa, S., & Watts, P. (2022). Towards 4th industrial revolution efficient and sustainable continuous flow manufacturing of active pharmaceutical ingredients. *Reaction Chemistry & Engineering*, 7(2), 214–244. <https://doi.org/10.1039/D1RE00483B>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salyers, M. P., Bonfils, K. A., Luther, L., Firmin, R. L., White, D. A., Adams, E. L., & Rollins, A. L. (2017). The Relationship Between Professional Burnout and Quality and Safety in Healthcare: A Meta-Analysis. *Journal of General Internal Medicine*, 32(4), 475–482. <https://doi.org/10.1007/S11606-016-3886-9>
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15–35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., de Witte, H., Hakanen, J. J., Kaltainen, J., & Kok, R. (2023). How to assess severe burnout? Cutoff points for the Burnout Assessment Tool (BAT) based on three European samples. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 293–302. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4093>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental*

Research and Public Health 2020, Vol. 17, Page 9495, 17(24), 9495.

<https://doi.org/10.3390/IJERPH17249495>

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220.

<https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping, 20*(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577–591.

<https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000430>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress, 19*(3), 256–262.

<https://doi.org/10.1080/02678370500385913>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach, 9789400756403*, 43–68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Schaufeli, W., & De Witte, H. (2023). Burnout Assessment Tool (BAT). *International Handbook of Behavioral Health Assessment*, 1–24. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3_54-1

- Schlomer, G. L., Bauman, S., & Card, N. A. (2010). Best practices for missing data management in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 57*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/A0018082>
- Schofield, D., Cunich, M., Shrestha, R., Tanton, R., Veerman, L., Kelly, S., & Passey, M. (2019). Indirect costs of depression and other mental and behavioural disorders for Australia from 2015 to 2030. *BJPsych Open, 5*(3), e40. <https://doi.org/10.1192/BJO.2019.26>
- Seligman, M. (2014). *Vzkvétání: Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Jan Melvil Publishing.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology, 13*(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist, 55*(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií*. Grada Publishing as.
- Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V., & Stech, S. (2019). Teachers between job satisfaction and burnout syndrome: What makes difference in Czech elementary schools. *Frontiers in Psychology, 10*(OCT), 483966. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.02287>
- Štěpánek, L., Nakládalová, M., Janošíková, M., Ulbrichtová, R., Švihrová, V., Hudečková, H., Sovová, E., Sova, M., & Vévoda, J. (2023). Prevalence of Burnout in Healthcare Workers of Tertiary-Care Hospitals during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Survey from Two Central European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(4). <https://doi.org/10.3390/IJERPH20043720>
- Suárez-Albanchez, J., Jimenez-Estevez, P., Blazquez-Resino, J. J., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Team Autonomy and Organizational Support, Well-Being, and Work Engagement in the Spain Computer Consultancy Industry: The Mediating Effect of Emotional Intelligence. *Administrative Sciences 2022, Vol. 12, Page 85, 12*(3), 85. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12030085>

- Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: the synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology, 15*, 1423540.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1423540>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies, 20*(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/S10902-018-9996-9>
- Thapa, D. R., Stengård, J., Ekström-Bergström, A., Areskoug Josefsson, K., Krettek, A., & Nyberg, A. (2022). Job demands, job resources, and health outcomes among nursing professionals in private and public healthcare sectors in Sweden - a prospective study. *BMC Nursing, 21*(1), 140. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00924-z>
- The jamovi project. (2024). jamovi (Version 2.6.). In *jamovi (Version 2.5) [Computer Software]*. <https://www.jamovi.org>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2).
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.05.009>
- Toscanelli, C., Udayar, S., Urbanaviciute, I., & Massoudi, K. (2022). The role of individual characteristics and working conditions in understanding boredom at work. *Personnel Review, 51*(2), 480–500. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0510>
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2013). Structural equation modeling. In J. A. Schinka, W. F. Velicer, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Research methods in psychology* (2nd ed., pp. 661–690). John Wiley & Sons, Inc..
- Van Bogaert, P., Peremans, L., Van Heusden, D., Verspuy, M., Kureckova, V., Van de Cruys, Z., & Franck, E. (2017). Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: A mixed method study. *BMC Nursing, 16*(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1186/S12912-016-0200-4>

- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8(OCT), 283376. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2017.01876>
- Vévodová, Š., Vévoda, J., Vetešnicková, M., Kisvetrová, H., & Chrastina, J. (2016). The relationship between burnout syndrome and empathy among nurses in emergency medical services. *Kontakt*, 18(1), e17–e21. <https://doi.org/10.1016/J.KONTAKT.2016.02.002>
- Vňuková, M. S., Sebalo, I., Brečka, T., Anders, M., & Ptáček, R. (2023). Burnout syndrome in the Czech Republic: The decreasing trend over the years. *Frontiers in Public Health*, 11, 1099528. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2023.1099528>
- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 242–266. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2018-0034>
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: A eudaimonist's perspective. *Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234–252. <https://doi.org/10.1080/17439760802303002>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Wheeler, D. L., Vassar, M., Worley, J. A., & Barnes, L. L. B. (2011). A Reliability Generalization Meta-Analysis of Coefficient Alpha for the Maslach Burnout Inventory. *71*(1), 231–244. <https://doi.org/10.1177/0013164410391579>
- WHO. (2001). *The World health report: Mental health: new understanding, new hope*. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/42390>
- WHO. (2005). *Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: A report of the World Health Organization, Department of Mental Health and Substance Abuse in*

- collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne (Rob. Moodie, Shekhar. Saxena, & Helen. Herrman, Eds.). World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/42940>
- WHO. (2019). *International classification of diseases (11th revision)*.
<https://who.int/standards/classifications/classification-of-diseases>
- WHO. (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*.
<https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report>
- WHO. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zábrodská, K., Mudrák, J., Šolcová, I., Květon, P., Blatný, M., & Machovcová, K. (2018). Burnout among university faculty: the central role of work–family conflict. *Educational Psychology*, 38(6), 800–819. <https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590>
- Zhou, A. Y., Panagioti, M., Esmail, A., Agius, R., Van Tongeren, M., & Bower, P. (2020). Factors Associated With Burnout and Stress in Trainee Physicians: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Network Open*, 3(8), e2013761–e2013761. <https://doi.org/10.1001/JAMANETWORKOPEN.2020.13761>
- Ziad, K., Laurent, B., Marianne, H., Virginie, V., Christophe, L., & Guillaume, F. (2019). Burnout in French physicians: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 246, 132–147. <https://doi.org/10.1016/J.JAD.2018.12.056>

Seznam obrázků

Obrázek 1	30
Obrázek 2	33
Obrázek 3	35
Obrázek 4	37

Seznam tabulek

Tabulka 1	47
Tabulka 2	53
Tabulka 3	54
Tabulka 4	55
Tabulka 5	55
Tabulka 6	56