

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**OSOBNOSTNÍ A DALŠÍ CHARAKTERISTIKY
U HAPPINESS MANAŽERŮ**

PERSONAL AND OTHER CHARACTERISTICS
OF HAPPINESS MANAGERS



Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Daniel Rýznar
Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Vaculčíková Sedláčková, Ph.D.

Olomouc
2019

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma: „*Osobnostní a další charakteristiky u happiness manažerů*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V dne

Podpis

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Zuzaně Vaculčíkové Sedláčkové, Ph.D. za ochotu, vstřícnost a odborné vedení mé práce. Dále děkuji všem happiness manažerům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a také všem, kteří se na vzniku této práce jakýmkoliv způsobem podíleli.

OBSAH

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 5 |
| TEORETICKÁ ČÁST | |
| 1 OSOBNOST | 6 |
| 1. 1 Geneze a utváření osobnosti | 7 |
| 1. 2 Struktura osobnosti | 8 |
| 1. 3 Dynamika osobnosti | 11 |
| 1. 4 Osobnost dle NEO pětifaktorového modelu | 11 |
| 1. 5 Osobnost v kontextu povolání | 15 |
| 2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY STRESU..... | 18 |
| 2. 1 Teorie stresu | 18 |
| 2. 1. 1 Stres | 18 |
| 2. 1. 2 Biologické pojetí stresu | 20 |
| 2. 1. 3 Psychologické pojetí stresu | 21 |
| 2. 2 Zvládání stresu (coping) | 22 |
| 2. 3 Coping dle SVF78 | 27 |
| 2. 4 Coping v kontextu povolání | 29 |
| 3 HAPPINEESS MANAŽEŘI (HM) | 33 |
| 3. 1 Vznik a vývoj pracovní pozice happiness manažera | 33 |
| 3. 2 HM v ČR | 34 |
| 3. 3 Pracovní náplň HM..... | 35 |
| 3. 4 Osobnostní a další specifika HM | 37 |
| 3. 4. 1 Výzkumy HM | 39 |
| VÝZKUMNÁ ČÁST | |
| 4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE PRÁCE, HYPOTÉZY..... | 41 |
| 4. 1 Cíle výzkumu..... | 42 |
| 4. 2 Hypotézy..... | 42 |
| 5 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU..... | 43 |
| 5. 1 Metody získávání dat..... | 43 |
| 5. 2 Metody zpracování a analýzy dat..... | 45 |
| 5. 3 Etické aspekty výzkumu..... | 45 |
| 6 VÝZKUMNÝ SOUBOR..... | 46 |
| 6. 1 Základní soubor..... | 46 |
| 6. 2 Výběrový soubor..... | 46 |
| 6. 2. 1 Průběh sběru dat..... | 46 |
| 6. 2. 2 Charakteristiky a popis výběrového souboru..... | 47 |
| 7 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ..... | 51 |
| 7. 1 Základní popisné charakteristiky osobnostních dimenzí a strategií zvládání | 51 |
| 7. 2 Porovnání osobnostních charakteristik a strategií zvládání s normou | 54 |
| 7. 3 Testování hypotéz | 56 |
| 7. 4 Vztahy mezi osobnostními charakteristikami a strategiemi zvládání | 58 |
| 7. 5 Vyjádření k platnosti hypotéz | 60 |
| 8 DISKUZE..... | 62 |
| 9 ZÁVĚRY..... | 67 |
| Souhrn..... | 68 |
| Seznam použitých zdrojů a literatury..... | 71 |
| Přílohy | |

ÚVOD

Nelze si nevšimnout, že se v posledních letech postupně mění přístup, vztahující se k pracovnímu prostředí nebo pracovním podmínkám. Důvodem pro tyto změny je snaha o zvýšení spokojenosti a štěstí zaměstnanců. Šťastnější a spokojenější zaměstnanec je totiž mnohem produktivnější a výkonnější, přináší dané organizaci lepší hospodářské výsledky a mnohá další pozitiva. V návaznosti na uvedený trend, vznikla poměrně nedávno, nová pracovní pozice s názvem happiness manažer. I když toto pojmenování může zpočátku vyvolat úsměv či rozpaky, je myšleno naprosto seriózně a vážně. Happiness manažer je člověkem, který má za úkol, zjednodušeně řečeno, vytvářet a udržovat štěstí na pracovišti. Pouhá představa o tom, co asi může tato činnost obnášet naznačuje, že nemusí jít zrovna o lehký úkol. Podle některých názorů klade výkon této pozice vysoké nároky na osobnost. Happiness manažer by měl být například emocionálně stabilní, odolný vůči stresu, optimisticky naladěný, přívětivý, asertivní, vytrvalý apod.

Štěstí na pracovišti je jako takové, poměrně častým předmětem výzkumných snažení. Bohužel, samotní happiness manažeři však doposud stojí stranou těchto zájmů. V tomto ohledu bude tedy zajímavé zjistit, jakými osobnostními kvalitami manažeři štěstí disponují, jaké volí copingové strategie nebo jaké jsou jejich sociodemografické charakteristiky.

Je nesporné, že prožívání spokojenosti a štěstí má velmi pozitivní vliv na život každého člověka. V tomto ohledu se domníváme, že podpora a zájem o ty, kteří pracují na štěstí a spokojenosti druhých, je určitě přínosem. Ať už dopadnou výsledky našeho výzkumu jakkoliv, jsme přesvědčeni, že tato práce může, za příhodných podmínek, přispět k větší popularizaci a rozšíření této specifické pracovní pozice. Její výsledky mohou být také podnětem pro další výzkumná snažení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Osobnost

Pokud prohlásíme, že osobnost člověka patří k nejsložitějším a nejméně probádaným fenoménům našeho vesmíru, domnívám se, že nebudeme daleko od pravdy.

Smékal (2002) hovoří o osobnosti jako o mikrokosmu, vesmíru v nás, a přidává myšlenku, že v nám známém vesmíru patří osobnost k těm nejsložitějším skutečnostem. Podle něj je tedy přirozené, že se osobností zabývá řada věd (filozofie, teologie, historie, politologie, etika, právo, pedagogika, literární věda, ekonomie, biologie, medicína, psychologie a další).

Z hlediska psychologie lze na osobnost podle Blatného et al. (2018) nahlížet jako na jednotný celek procházející postupným utvářením a vývojem, ve kterém se vzájemně propojují temperament jako biologická báze osobnosti, osobnostní rysy, motivace, inteligence, kognitivní stránka osobnosti – sebepojetí, lidské ctnosti a charakter. Podle Fundera (2001) je osobnost souhrnem charakteristických vzorců myšlenek, emocí a chování společně s psychologickými mechanismy, které jsou v osobnosti zjevné anebo skryté. G. J. Feist a J. Feist (2009) uvádějí, že ačkoli žádná jedinečná definice není přijatelná pro všechny teoretiky zabývající se osobností, lze říci, že osobnost je vzorem relativně stálých znaků a jedinečných charakteristik, které dávají obsah a individualitu lidskému chování. Cakirpaloglu (2012, 12) shrnuje pokusy psychologů definovat osobnost jako „poměrně stabilní, komplementární a konzistentní systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů člověka ... jako uvědomělé, socializované jsoučno“.

Komplementární systém, který v sobě spojuje různé poznávací, emoční a motivační vlastnosti v jedinečně funkční a řídicí soustavě. *Poměrně stabilní systém*, s relativní stálostí osobnosti a jejího jednání. *Konzistentní systém* značí adaptabilitu a pružnost člověka v různých podmínkách a situacích. *Systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů* představuje neopakovatelné a jedinečné uspořádání psychosociálních vlastností každého jednoho člověka. *Uvědomělý subjekt*, kdy je osobnost charakterizována přítomností vědomí a sebeuvědomění s kontinuálním prožíváním osobní identity, jedinečnosti a intimity. *Socializované bytí*, kdy je každá osobnost výsledkem procesu učení a socializace (Cakirpaloglu, 2012).

Psychologie osobnosti pak v tomto kontextu stojí před nelehkým úkolem a tím je nalezení odpovědí na tři velké otázky, kterými se podle Říčana (1982) tato disciplína zabývá. První, největší a nejdůležitější otázkou je: *Jak člověk (osobnost) psychologicky funguje?* To znamená, jaké jsou zákonitosti jeho chování a jak probíhá jeho duševní činnost. Druhou, neméně důležitou otázkou psychologie osobnosti je: *Jak osobnost vzniká a vyvíjí se?* A poslední: *Jaké jsou podstatné individuální rozdíly mezi osobnostmi?*

Na uvedené tři velké otázky lze volně navázat třemi základními a obecnými tématy psychologie osobnosti, které uvádí Nakonečný (1995), a kterými se v následujícím textu budeme zabývat podrobněji. Těmito tématy jsou: geneze a utváření osobnosti, struktura osobnosti a dynamika osobnosti.

1.1 Geneze a utváření osobnosti

Z naší osobní zkušenosti i z našeho vlastního pozorování druhých lidí je zřejmé, že osobnost nejdříve vzniká, postupně se vyvíjí a je utvářena či modelována velkým množstvím různých faktorů a okolnostmi. Proces, který všechny tyto mechanismy provází a prostupuje můžeme nazvat zráním osobnosti. Toto zrání probíhá po celý život jedince. Kdy osobnost zaniká je zřejmé. Zde bychom mohli logicky navázat a říci, že vznik osobnosti jedince je také zřejmý, že je totožný s časem jeho narození. Tato logická návaznost však není až tak jednoznačná.

Nakonečný (1995, 40) konstatuje, že „osobností se člověk nerodí, nýbrž se jí stává v období, kdy se u něho začne vytvářet specificky lidská organizace a dynamika duševního života, a kdy se tedy stává člověkem i psychicky“.

Co je tedy prvotním impulzem, který stojí za vznikem osobnosti? Nakonečný (1995) a Carducci (2009) se domnívají, že geneze osobnosti nastává v raném dětství, vznikem **já** (vědomí já). Cakirpaloglu (2012) uvádí, že **já** je ústřední složkou a uvědoměným činitelem osobnosti. Základními aspekty fungování osobnosti a jejího dalšího utváření je pak dle Nakonečného (1995) tento vznik Já a jeho vývoj k **sebepojetí** (egu).

Ačkoliv je Já ústřední složkou a uvědoměným činitelem osobnosti, nelze ji ztotožňovat či zaměňovat s osobností. Osobnost představuje poměrně složitou psychickou soustavu jedince s jeho schopnostmi, vědomostmi, rysy, zkušenostmi, temperamentem apod. Zatímco Já je v osobnosti ústřední uvědomělou a výkonnou složkou. Mezi složkami osobnosti a Jástvím probíhá mnoho interakcí a vztahů. Jak osobnost, tak i Jáství jsou utvářeny a vyvíjejí se na základě dvou zdrojů, tzv. vnitřních a vnějších činitelů (Cakirpaloglu, 2012).

K vnitřním činitelům, které mají vliv na utváření osobnosti patří **psychofyzická konstituce**, do které zahrnujeme biologické činitele (dědičné, vrozené, kongenitální, konstituční). Vnějšími činiteli jsou **sociokulturní faktory**: fyzické prostředí (geografické, klimatické, civilizační vlivy), společnost (socializace, učení) a kultura. Vzájemná interakce biologických a sociokulturních činitelů se pak přímo uplatňuje v utváření osobnosti (Cakirpaloglu, 2012; Nakonečný, 1995).

1.2 Struktura osobnosti

V psychologii osobnosti existuje mnoho různých strukturních modelů osobnosti, které jsou představovány různými psychologickými školami a přístupy.

Z obecného hlediska pojem struktura nebo skladba osobnosti vyjadřuje její vnitřní uspořádání, tj. skladbu jejích vnitřních prvků a dispozic (Nakonečný, 1995). „Struktura poukazuje na určitý trvalejší stav, na relativně stálé uspořádání, ale současně i na chování tohoto uspořádaného celku“ (Nakonečný, 1995, 61). Struktura osobnosti nejčastěji znamená (Cakirpaloglu, 2012):

- psychické činitele konstituující osobnost v obecném pojetí;
- specifické vlastnosti konkrétní osobnosti.

K vnitřním prvkům a dispozicím, které strukturují osobnost dle Nakonečného (1995) řadíme psychické vlastnosti, temperament, schopnosti, postoje, motivy, typy, vrstvy, faktory osobnosti a ego. Pro účely této práce se budeme věnovat psychickým vlastnostem, temperamentu, schopnostem a motivům.

Psychické vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti neboli osobnostní charakteristiky lze podle Blatného et al. (2018) a Hřebíčkové (2011) rozdělit do dvou základních kategorií:

- *popisné charakteristiky osobnosti* – vyjadřují zobecněné pozorované projevy člověka (např. agresivním člověkem je označen ten, který se v některých situacích chová útočně apod.);
- *vnitřní determinanty chování (dispozice)* – dispozice představují psychické vlastnosti, které jsou hypotetické; jsou definovány „jako vrozené nebo získané připravenosti, chovat se, jednat nebo prožívat situace určitým způsobem“ (Blatný et. al. (2018, 43).

Synonymum k pojmu dispozice je pojem **osobnostní rysy**. Často používaným ekvivalentem k osobnostním rysům jsou pojmy psychická vlastnost nebo psychická

charakteristika. Rysy je také možné chápat jako obecné *osobnostní dimenze*, které vždy vymezují jejich krajní póly (např. extraverte – introverte) ((Hřebíčková, 2011).

Nakonečný (1995) rozděluje psychické vlastnosti (charakteristiky) osobnosti následovně:

- *charakteristiky vlastností psychických procesů* – kognitivní, emocionální, motivační procesy;
- *charakteristiky psychických vlastností osobnosti* – rysy osobnosti, které vyjadřují relativně konzistentní způsoby chování a relativně konzistentní dispozice k určitým způsobům chování.

Temperament

Temperament představuje podle Smékala (2002) složku osobnosti, kterou lze považovat za most mezi tělem a osobností. Cakirpaloglu (2012) pojímá temperament podobně jako instinkt, který je přirozenou a neodmyslitelnou součástí člověka. Jde o vrozenou energetickou dispozici, která určuje specifickou reaktivitu každého jedince včetně jeho obecného emočního ladění.

Rothbart, Ahadi a Evans (2001) nahlíží na temperament jako na individuální rozdíly v reaktivitě a samoregulaci osobnosti, jež jsou vrozené a u nichž je možné identifikovat biologický základ. Temperament je poměrně trvalou charakteristikou osobnosti. V průběhu času je ovlivňován dědičností, zráním a zkušenostmi. Reaktivita se vztahuje k excitabilitě, reaktivitě nebo vzrušivosti behaviorálních a fyziologických systémů organismu, zatímco samoregulace se týká neurobiologických a behaviorálních procesů, které působí při modulaci (regulaci) této základní reaktivity.

Schopnosti

Mezi obecné lidské schopnosti patří podle Nakonečného (1995) inteligence, tvořivost (kreativita) a kognitivní styl.

Intelligence je dle Gardnera (2011) schopnost řešit problémy nebo vytvářet produkty, které jsou oceňovány v rámci jednoho či více kulturních prostředí. Pro Anastasiho (1992) není inteligence jedinou a samostatnou schopností, ale spíše složenou z několika funkcí. Termín označuje kombinaci těchto schopností, nutnou pro přežití a rozvoj jedince v rámci určité kultury.

Carducci (2009) dělí inteligenci na obecnou a sociální. Sociální inteligence je podle něj schopnost jednat uvážlivě v mezilidských vztazích, zatímco schopnost adaptace a mentálních výkonů v běžných i problémových situacích chápe jako inteligenci obecnou.

Nakonečný (1995) uvádí, že v dnešní době je inteligence rozlišována na tři typy: teoretickou (operace se symboly), praktickou (operace s objekty) a sociální (schopnost ovládat druhé). V inteligenci je také rozlišována tvořivost či kreativita.

Edwards (1988) přiřazuje k inteligenci schopnost zvládat stres (coping). Coping definuje jako schopnost, jak jedinec interpretuje a eliminuje subjektivně prožívaný stres a jak na něj reaguje.

Další schopností, která je součástí skladby osobnosti je *kognitivní styl*, který lze chápat jako organizaci informací či způsob, jakým jedinec zpracovává a používá informace (Nakonečný, 1995). Podle Kozhevnikovové (2007) je kognitivní styl obecným regulačním principem – percepčním postojem. Jsou to vzorce adaptace na vnější svět, které regulují kognitivní fungování jednotlivce a vyvažují vnitřní potřeby s vnějšími požadavky, které na osobnost klade okolní prostředí.

Motivy

Hned zpočátku je nutno upozornit, že motiv je v osobnosti prvkem, který je nejen součástí její struktury, ale také funkčním prvkem dynamiky osobnosti, základem procesu, který nazýváme motivace (Nakonečný, 1995).

Pojem motiv je někdy zaměňován s pojmem potřeba, ačkoliv mají oba výrazy rozdílný význam. Motiv je tendence k určitému cíli. Potřeba je vnitřní stav nedostatku nebo přebytku něčeho v organismu. Při pocitu žízně (potřeba) vzniká představa pití (cíl) s příslušnou tendencí (motiv) napít se a uspokojit potřebu. Motiv je tedy obecnější pojem než potřeba, potřeba je základem motivu. Motiv je silou či tendencí, která v člověku spouští odpovídající aktivitu, která směřuje ke stanovenému cíli (Cakirpaloglu, 2012).

Charakter

Podle Mikuláščíka (2015, 109) „vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti“ a projevuje se ve dvou aspektech, společenském a etickém. Za vytvářením a formováním charakteru stojí především výchova a vlivy sociálního prostředí (Mikuláščík, 2015).

Carducci (2009) považuje charakter za soubor duševních a morálních kvalit člověka, který ho odlišuje od jiných lidí. Charakter obsahuje vlastnosti, které se odhalují pouze v specifických a často neobvyklých okolnostech, v rysech jako je například poctivost, ctnost a laskavost. Cakirpaloglu (2012) označuje charakterem sociální povahu osobnosti. Jde o získanou dispozici osobnosti, která postupně vzniká v rámci lidské situace. Na vytváření charakteru se podílí proces učení a individuální zkušenost. Cakirpaloglu (2012) dále dělí charakter na:

- *dynamickou složku osobnosti* – osvojené hodnoty, zákazy a normy společnosti; charakter stojí za iniciací a řízením prosociálního myšlení, cítění a projevů člověka;
- *hodnotu jednice ze strany vnějších pozorovatelů* – morální způsobilost a zralost pro život v lidské společnosti.

1.3 Dynamika osobnosti

Podle výkladu některých autorů (Cakirpaloglu, 2012; Balcar, 1983) existují vedle osobnostní struktury také procesy, jež lze souhrnně nazvat dynamikou osobnosti. Tuto dynamiku obecně tvoří různé motivy, potřeby, kognitivní činitelé (vůle, ideje apod.) a další tendence. Mezi dynamické kategorie osobnosti, které pohánějí a řídí psychiku a aktivitu člověka řadíme duševní děje a duševní stavy.

Nakonečný (1995) vztahuje dynamiku osobnosti k pojmu motivace. Motivace, jejíž základem je motiv, je zahrnována pod dynamiku osobnosti (Blatný et al., 2018). Motivace „je proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle“ (Cakirpaloglu, 2012, 180).

Ryan a Deci (2000) uvádějí, že být motivován znamená být aktivován k činnosti. Motivace jako proces má různé úrovně (dle síly motivace) a různou orientaci-zaměření (typ motivace). Orientace se týká základních postojů a cílů, které vedou k akci – to znamená, že se jedná o důvody konání. Mezi základní typy motivace řadí vnitřní a vnější motivaci. Vnitřně motivován je ten člověk, pro kterého je prováděná činnost zajímavá, zábavná nebo smysluplná, kdy cílem není výsledek, ale samotná činnost. Vnější motivace je naopak spojena s dosahováním či dosažením nějakého konkrétního výsledku.

Přestože existuje mnoho teorií motivace či mnoho teorií, které osvětlují dynamiku, genezi, vývoj a skladbu osobnosti, jistě by se dalo o této problematice hovořit podrobněji. Domníváme se však, že pro obecné představení osobnosti a pro účely této práce jsou výše uvedené informace dostačující. V následující kapitole si představíme pětifaktorový model osobnosti.

1.4 Osobnost dle NEO pětifaktorového modelu

Pětifaktorový model osobnosti je podle Costy a McCraeho (1999) založen na předpokladu, že osobnost je racionální, aktivní, variabilní a poznatelná. Tento model známý také pod názvem „Big Five“ se v současné době řadí mezi nejvýznamnější vztahový rámec sloužící k popsání a výkladu osobnosti (Hřebíčková, 2011).

Hall a Lindzey (1997) uvádí, že každá osobnost je tvořena rysy, které jsou jejími strukturálními prvky. Rys bývá také „často užíván jako ekvivalent k pojmům psychická vlastnost nebo psychická charakteristika osobnosti“ (Hřebíčková, 2011, 9). Připomeňme si kapitolu 1. 1. 2, kde jsme se zabývali osobnostními charakteristikami (psychické vlastnosti osobnosti), které Hřebíčková (2011) rozděluje do dvou kategorií, a to na popisné charakteristiky osobnosti a na vnitřní determinanty chování neboli dispozice. Synonymem pro dispozice je pojem osobnostní rysy. Z tohoto výčtu nám pak vychází tato rovnice:

$$\text{osobnostní rysy} = \text{dispozice} = \text{psychické vlastnosti} = \text{psychické charakteristiky}.$$

Pětifaktorový model osobnosti se při zkoumání osobnostních rysů zabývá dvěma přístupy, lexikálním a dispozičním.

1. *Lexikální přístup* se vztahuje k popisným charakteristikám osobnosti. Struktura osobnostních charakteristik je odvozena na základě faktorové analýzy slov (slovesa, podstatná a přídavná jména), které jsou vhodné k popsání osobnosti.
2. *Dispoziční přístup* se naopak vztahuje k vnitřním determinantům chování. Cílem je vytvoření rysové teorie, „která by vysvětlila vnitřní dynamiku, motivy a fungování osobnosti jako celku“ (Hřebíčková, & Urbánek, 2001, 15). Tento přístup je založen na analýze dotazníkových položek. Jeho hlavními představiteli jsou již zmiňovaní Costa a McCrae (1989).

Dispoziční přístup vlastnosti osobnosti vysvětluje, zatímco lexikální popisuje (Hendl, 2015; Hřebíčková, 2011; Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Na základě těchto dvou přístupů byly v průběhu let odvozeny dva pětifaktorové modely. V této kapitole se budeme dále věnovat strukturnímu modelu osobnosti, který je odvozen z analýzy dotazníkových položek, pomocí tzv. NEO inventářů. Uvedený model obsahuje celkem pět osobnostních dimenzí či škál, které zjišťují individuální rozdíly. Těmito škálami jsou: neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost.

Neuroticismus

Neuroticismus se v tomto pojetí vztahuje k *emocionální nestabilitě* a nelze jej ztotožňovat s psychiatrickou diagnózou. Jedinci, kteří se projevují jako emocionálně labilní, a kteří v této škále skórují vysoko, jsou úzkostliví, obecně náchylní k obavám různého druhu, často jsou frustrováni se sklony k iritabilitě a podrážděnosti. Při jednání s lidmi, zejména s těmi, které neznají, jsou stydliví a rozpačití. Tito lidé jsou také popisováni jako slabí při ovládnání svých impulsů a tužeb s omezenými možnostmi při zvládnání a kontrole stresových situací. Vysoké

skóry mívají obvykle lidé s různými neurotickými poruchami. Vysoký skór ovšem nevypovídá o přítomnosti nějaké psychiatrické poruchy. Nízkých skórů v této charakteristice dosahují osoby klidné, vyrovnané, a v různých stresových problémových situacích emocionálně stabilní. Neuroticismus obsahuje šest subškál: *úzkostnost, hněvivost-hostilita, depresivnost, rozpačitost, impulzivnost a zranitelnost* (Costa, & McCrae, 2008; Hřebíčková, 2011; Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Extraverze

Extraverti, kteří mají v této dimenzi vysoké skóry jsou považováni za sebejisté, optimistické, veselé a radostné osobnosti s vysokou mírou energie. Pobývají velmi rádi ve společnosti druhých lidí, kde jsou aktivní a družní s pozitivním emočním naladěním. Jsou to lidé přátelští a hovorní. Často vyhledávají vzrušení a stimulaci, která jim přináší pocity štěstí a radosti. Jako všechny ostatní charakteristiky či dimenze i extraverze v sobě obsahuje svůj protipól. Introverzi je ovšem v tomto případě nutno vnímat spíše jako nepřítomnost extraverze než jako její protiklad. Lidé, kteří v této osobnostní charakteristice skórují nízko jsou samostatní, zdrženliví a na druhých lidech nezávislí. Často raději preferují samotu před společenským ruchem. Extraverze obsahuje šest subškál: *vřelost, družnost, asertivitu, aktivnost, vyhledávání vzrušení a pozitivní emoce* (Costa, & McCrae, 2008; Hřebíčková, 2011).

Otevřenost vůči zkušenosti

Lidé otevření vůči zkušenosti mají živou představivost a bohatou fantazii. Aby byl jejich život bohatší a rozmanitější, tak se rádi oddávají dennímu snění. Jsou zvláště citliví na krásu, jaká se nachází v hudbě, umění, poezii nebo přírodě. Jejich pocity a emocionální reakce jsou různorodé, pro ně však důležitou a nevynechatelnou součástí života. Rádi zkouší nové a rozmanité aktivity, ochutnávají exotická jídla a navštěvují neznámá a cizokrajná místa. V jejich myšlení se projevuje zvědavost, otevřenost vůči novým idejím, nezávislý úsudek a liberálnost v přesvědčeních a postojích. Nízké skóry se objevují u osob, které jsou konzervativní se sklony ke konvenčnímu chování. Jejich vnímavost a citlivost vůči emocionálním prožitkům není na takové úrovni jako u těch, kteří mají v této dimenzi vyšší skóry. Emoce a prožívání pro ně není tolik důležité. Preferují známé věci před neznámými, jejich zájmy nevykazují přílišnou rozmanitost. Změny vidí jako obtížné a náročné. Jsou věcní, realističtí, stojí oběma nohama pevně na zemi. Otevřenost vůči zkušenosti obsahuje

šest subškál: *fantazie, estetické prožívání, prožívání, novátorské činnosti, ideje, hodnoty* (Costa, & McCrae, 2008; Hřebíčková, 2011; Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Přívětivost

Přívětivost stejně jako extraverci charakterizuje mezilidské chování. Ze šesti subškál, kterými tato charakteristika disponuje je nejvýraznější *altruismus*. Vysoké skóry v této dimenzi mají osoby se zájmem, pochopením a porozuměním pro druhé lidi, se klonem jim důvěřovat. V chování vůči lidem se u nich projevují sympatie, vlídnost, laskavost a přízeň. Upřednostňují spolupráci, interpersonální konflikty řeší poddajností. Objevují se u nich tendence nechat se druhými manipulovat a zneužívat. Nízké skóry dosahují osoby s nižší úrovní soucitu a pochopení. Věří, že jsou mimořádnými jedinci se sklony k aroganci a povýšenosti. Jejich ochota a zájem o druhé je na nižší úrovni. Mnohdy jsou cyničtí, podezřívaví a skeptičtí vůči druhým lidem. Svě vlastní potřeby a zájmy upřednostňují před ostatními. Mají tendence projevat se agresivně, je jim bližší soutěžení než spolupráce. Svoje potřeby mohou projevat bezohledně a agresivně, snadno dávají průchod svému hněvu. Dimenze přívětivost obsahuje tyto subškály: důvěra, upřímnost, altruismus, poddajnost, skromnost a jemnocit (Costa, & McCrae, 2008; Hřebíčková, 2011; Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Svědomitost

Dimenze svědomitost stejně jako neuroticismus souvisí se sebekontrolou. Zatímco neuroticismus se vztahoval k sebekontrolě jako k neschopnosti zvládat podněty a pokušení, svědomitost se uplatňuje v procesu aktivního plánování, organizování a realizace úkolů. Lidé, kteří dosahují vysokých skóru lze charakterizovat jako dobře organizované a disciplinované, s pevnou vůlí, dále pak cílevědomé, pilné, systematické, vytrvalé a spolehlivé. Projevuje se u nich vysoká aspirační úroveň, přesnost, pořádkumilovnost včetně rozhodnosti, zodpovědnosti a racionálnosti při rozhodování. Nižší skóry jsou v této dimenzi typické pro osoby málo disciplinované, nedbalé s nižší sebedůvěrou, lhostejné, nepořádné s malou aspirační úrovní. Chybí jim ambice, obtížně stanovují své cíle. Necítí potřebu být úspěšní, často odkládají povinnosti, které se jim jeví jako nepříjemné či obtížné. Mnohdy jednají zbrkle a ukvapeně. O svých schopnostech mívají horší mínění. Dimenze svědomitost obsahuje šest následujících subškál: *způsobilost, pořádkumilovnost, zodpovědnost, cílevědomost, disciplinovanost, rozvážnost* (Costa, & McCrae, 2008; Hřebíčková, 2011).

1.5 Osobnost v kontextu povolání

Pokud budeme vycházet ze skutečnosti, že běžný den má čtyřicet hodin, tak můžeme směle říci, že výkon povolání zabírá člověku celou jednu třetinu v průběhu jeho profesního života.

Výkon povolání je etapou, která má u současného člověka nezastupitelnou roli ve vývoji a utváření jeho osobnosti (Howard, & Howard, 2000). Volba a výkon povolání je životní vývojovou úlohou (Vendel, 2008).

Povolání je podle Svobodové (2015) souhrn pracovních činností, které vykonává jedna osoba disponující příslušným stupněm, směrem a oborem vzdělání. „Má teoretické vědomosti a praktické dovednosti, je vybavena duševní kapacitou a schopnostmi potřebnými k výkonu určitých pracovních činností“ (Svobodová, 2015, 31). Během výkonu povolání člověk používá a nasazuje své osobnostní kvality: vědomosti, dovednosti, zájmy, motivaci, temperament, schopnosti, antropomotorické dispozice a mnoho dalších (Hřebíček, 2001).

Osobnost ve vztahu k povolání, profesi, zaměstnání nebo k pracovnímu prostředí je předmětem zájmu psychologie práce zejména pak v oblasti kariérního poradenství. Profesní kariéra je dnes podle Bělohávkova (1994) chápána jako životní dráha člověka, při níž získává zkušenosti a dovednosti a realizuje svůj osobnostní potenciál.

Cílem kariérního poradenství je, zjednodušeně řečeno, stav, kdy se správný člověk ocitne na správném místě. Pro kariérní poradenství jsou podle Vendela (2008) důležité tyto faktory:

- *schopnosti* – řídicí, technické, matematické myšlení, prostorová představivost, jazykové, administrativní, sociální, umělecké a vědecké myšlení;
- *minulé výkony* – školní, pracovní, vstupní testy nebo závěrečné zkoušky;
- *zájmy a výběr povolání* – zájmy rozhodují o volbě povolání a spokojenosti v něm;
- *pracovní hodnoty* – vnitřní (obsahové) - vztahují se k vlastní pracovní činnosti; vnější (kontextové) – vztahují se k návratnosti výsledků práce, k prospěchu z práce; průvodní – mají vztah k doprovodným jevům práce;
- *temperament* – hraje roli při rozhodování o vhodném pracovním zařazení jedince;
- *osobnostní vlastnosti* – jsou nezávislým prediktorem při predikci oblasti pracovního uplatnění a při predikci výkonnosti.

Protože jsou osobnostní vlastnosti (charakteristiky) předmětem zkoumání této práce, tak u nich ještě chvíli zůstaneme. Krátce si představíme některá výzkumná zjištění, která se k povolání vztahují.

Výzkumy osobnostních charakteristik podle pětifaktorového modelu

Témat, kterými se badatelé zabývají je mnoho. K často prověřovaným oblastem vztaženým k osobnostním rysům patří například pracovní výkon (Hurtz, & Donovan, 2000), profesní zájmy (De Fruyt, & Mervielde, 1996), pracovní spokojenost a motivace (Bipp, 2010; Furnham, Eracleous, & Chamorro-Premuzic, 2009), pracovní stres a stresory (Grant, & Langan-Fox, 2006, 2007) a mnohé další. Pracovní výkonnost pozitivně koreluje s dimenzí svědomitosti, slabě se naopak vztahuje k přívětivosti a neuroticismu (Hurtz, et al., 2000). Svědomitost také významně koreluje s pracovní spokojeností (Furnham et al., 2009). Dimenze extraverte a otevřenost vůči zkušenosti mají úzký vztah s profesními zájmy (De Fruyt et al., 1996). Na profesní kariéru má pozitivní vliv otevřenost vůči zkušenosti (kariérní identita, kariérní resilience, plánování kariéry), dále pak svědomitost (kariérní identita) a přívětivost (plánování kariéry) (Arora, & Rangnekar, 2016).

Osobnostní charakteristiky z hlediska jednotlivých povolání přináší také zajímavé informace. Ones a Viswesvaran (2003) upozorňují, že se uvedené vlastnosti napříč povoláními mezi sebou v mnohém liší. Vědeckým činnostem a uměleckým profesím se podle Hřebíčkové (2011) častěji věnují lidé, kteří jsou otevření vůči zkušenosti. S žádnou profesí nejsou spokojeni jedinci, kteří dosahují vysokých skóre v dimenzi neuroticismu (Hřebíčková, 2011). Rozdílné osobnostní profily manažerů a odborných pracovníků (specialistů) byly představeny v práci Kraczkové (2017). Manažeři vykázali velmi vysokou míru extraverte a svědomitosti, vyšší úroveň otevřenosti, průměrné skóre v dimenzi přívětivosti a nízkou míru neuroticismu. Odborníci měli vyšší míru extraverte a svědomitosti, průměrnou úroveň otevřenosti a přívětivosti a vyšší úroveň neuroticismu. Výzkum HR manažerů (Mustafa, Santos, & Chern, 2014) zjistil nízkou míru neuroticismu, střední míru extraverte, vysokou úroveň otevřenosti a velmi vysokou míru přívětivosti a svědomitosti u tohoto povolání. Český výzkum Hřebíčkové a Řehulkové (2002, in Hřebíčková, 2011) srovnával ženy čtyř profesí: učitelky, vědecké pracovnice, herečky a podnikatelky. Nejvyšší míru extraverte dosáhli podnikatelky. Badatelky měly v porovnání s učitelkami nižší míru extraverte. Herečky a badatelky mají vyšší skóre v dimenzi otevřenost vůči zkušenosti. Nejméně otevřené vůči zkušenosti byly učitelky. Míra odlišnosti v dimenzi přívětivosti nebyla u žádné ze zkoumaných skupin zjištěna jako statisticky významná. Nejvíce odlišnou skupinou se ukázaly podnikatelky, které jsou extravertované, svědomité a emocionálně stabilní.

Manželé Howardovi (2000) sestavili optimální osobnostní profily pro různá povolání vztahující se k NEO pětifaktorovému modelu osobnosti. Tyto pracovní profily byly

stanoveny na základě inventáře NEO-PI-R. V následující tabulce si představíme některé z nich.

Tab. 1: Optimální osobnostní profily vybraných povolání v NEO pětifaktorovém modelu osobnosti (Howard et al., 2000).

| Povolání | N ¹ | E ² | O ³ | P ⁴ | S ⁵ |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Architekt | - | = | ++ | - | + |
| Praktický lékař | - | = | | = | - |
| Vedoucí pobočky | - | - | = | = | |
| Lídr (obecně) | - | + | + | - | + |
| Manažer (obecně) | - | + | - | - | + |
| Výrobní manažer | - | = | = | = | + |
| Projektový manažer | = | + | = | - | + |
| Obchodník, prodejce | - | ++ | | - | + |
| Instruktor, školitel | =+ | + | = | + | = |
| Konzultant | = | = | + | = | = |
| Podnikatel | | + | + | - | + |
| Letuška | + | + | + | | |
| Operátor NC strojů | | - | - | | + |
| Pracovník zákaznického servisu | =+ | + | | = | |
| Pracovník hotelového servisu | | - | | + | + |
| Pracovník na noční směny | - | - | | - | |
| Pracovník ve výzkumu a vývoji | - | | + | - | - |
| Pracovník u bankovní přepážky | = | = | - | | + |

Vysvětlivky: uvedené číselné hodnoty jsou T-skóry; ++ velmi vysoké skóre (nad 65); + vysoké skóre (56-65); = průměr (45-55); - nízké skóre (35-44); -- velmi nízké skóre (pod 35). Dva rozdílné symboly (např. =+) znamenají větší (širší) rozsah příslušné dimenze spojený s daným povoláním.

¹ Neuroticismus

² Extraverze

³ Otevřenost vůči zkušenosti

⁴ Přívětivost

⁵ Svědomitost

2 Úvod do problematiky stresu

V této části práce se budeme zabývat problematikou stresu, jeho zvládním a strategiemi, které člověk používá v reakci na vzniklou zátěžovou situaci. V kapitole teorie stresu se budeme zajímat o stres jako o základní faktor zátěžových situací, dále si tento fenomén představíme z hlediska biologického a psychologického pojetí. Části, která bude následovat je věnována zvládnání stresu neboli copingu. Na závěr se seznámíme se strategiemi zvládnání dle dotazníku SVF78 a v kontextu povolání.

2.1 Teorie stresu

Teoretická základna pojetí stresu čítá v dnešní době ohromné množství informací, které nemůže tento text obsáhnout. Křivohlavý (2009) uvádí, že v odborných časopisech vychází ročně více než čtyři sta dílčích sdělení a situace je dnes již celkem nepřehledná. Současné psychologické koncepce stresu lze však podle Paulíka (2017) rozdělit do tří hlavních směrů. První z nich se opírá o vnější faktory působící ve stresové situaci. Druhá vychází z vnitřních faktorů a třetí proud se věnuje vzájemným interakcím obou předchozích, včetně jejich subjektivního hodnocení a souvislostí. Do tří hlavních oblastí rozděluje základní teoretická pojetí stresu také Křivohlavý (2009). Těmito oblastmi jsou kognitivní, emocionální a fyziologické teorie.

V našem textu se budeme zabývat rozdělením teoretických koncepcí na dvě základní oblasti, na biologickou a psychologickou. V těchto kategoriích si pak představíme některé konkrétní teorie. Nejdříve se však zaměříme na pojen stres, který v této problematice hraje ústřední roli

2.1.1 Stres

Mikuláščík (2015, 66) překládá slovo stres jako „zátěž, břímě, nesnáz, tíseň, stav organismu, který je podroben nepříjemným stimulům a brání se, reaguje na požadavky života.“ Stres podle něj není podnětem, který na nás působí, avšak naší reakcí na určité situace (Mikuláščík, 2015). Pro Hartla (2004) je stres nadměrná zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci. Liší se od reakce, v níž může být zátěž vyřešena únikovým mechanismem. Lazarus a Folkmanová (1984, in Gellman, & Turner, 2013) popisují stres jako transakční proces, který se objevuje v situaci, ve které jedinec vnímá potenciální ohrožení, poškození či ztrátu své psychické a fyzické pohody. Tato situace vyžaduje psychologické, fyziologické nebo behaviorální úsilí tuto událost řídit a kontrolovat.

Zpravidla bývá stres spojován s narušením rovnováhy organismu, způsobené obtížnými či ohrožujícími událostmi, které mají za následek závažné změny v imunitním, hormonálním a oběhovém systému člověka (Paulík, 2017). Stres ale nelze vnímat pouze jako něco negativního, protože jistou míru stresu potřebujeme k tomu, abychom mohli naplňovat naše cíle, abychom byli sami aktivní v situacích, které nemusejí mít ohrožující vliv. Optimální aktivace organismu nás také může chránit před ohrožením (Mikuláščík, 2015).

Někteří autoři (Křivohlavý, 1994; Paulík, 2012, 2017) doporučují rozlišovat mezi pojmy zátěž a stres. **Zátěž** chápou jako obecnější kategorii. Je to stav, ve kterém je jedinec vystaven určitým nárokům, se kterými se musí vyrovnat v rámci adaptačního procesu. Zátěž lze diferencovat podle různých hledisek např. podle intenzity podnětů, délky jejich působení nebo podle emoční odezvy. Podle druhu těchto podnětů je zátěž možné dělit na biologickou (vyvolávající biologickou odpověď), fyzickou (požadavky na svalovou činnost) a psychickou (senzorickou, emocionální, mentální) (Hladký et al. 1993; Paulík, 2012). **Stres** je v tomto kontextu definován jako zátěž specifická (neoptimální), kdy její míra není v souladu s adaptačními schopnostmi organismu. Stres tedy překračuje adaptační možnosti jedince, zatímco zátěž (v obecném pojetí) nikoliv (Paulík, 2017).

Stres tedy můžeme pojmut jako stav zátěže, ve kterém její míra, za daných podmínek, přesahuje adaptační možnosti organismu. Tuto míru zátěže určuje podíl mezi expozičními a dispozičními faktory. Dispozicemi jsou míněny osobnostní předpoklady jedince pro zvládnutí nároků vyvstávajících z dané situace. Souhrnně tyto dispozice osobnosti nazýváme odolností. Expoziční faktory jsou požadavky či tlaky, kterým je organismus vystaven, a kterým musí dostát. Výraznější rozpor mezi expozičními a dispozicemi nazýváme **stresovou situací**. Neoptimální zátěž vznikající ze stresové situace může mít charakter přetížení dispozic nebo jejich nevyužívání. Stres pak může nastat v případech, kdy se jedinec potýká s:

- *extrémně silně působícími podněty* – vyžadují odpovídající reakci, případně nakumulované obtěžující podněty, které působí dlouhodobě a v jistý okamžik překročí únosnou mez;
- *dlouhodobě minimálními nároky (reálné nebo domnělé)* – nedostatečné využití kapacity člověka, nízká kvalita či kvantita stimulace.

Výše uvedené podněty lze souhrnně nazvat jako **stresory** (Hladký et al., 1993; Křivohlavý, 1994; Paulík, 2012, 2017).

Charakteristiky stresu lze tedy podle některých autorů (Kebza, 2015; Křivohlavý, 1994; Mikuláščík, 2015) shrnout do tohoto základního rozměru.:

- *hyperstres* – stres přesahující hranice adaptability;
- *hypostres* – stres, který ještě nepřekročil únosnou mez, a který je organismus schopen zvládnout;
- *distres* – negativní stres – ohrožující, nežádoucí, nepříjemně prožívaný, nadlimitní;
- *eustres* – pozitivní stres – slouží pro aktivaci organismu např. před sportovním výkonem, sebeobranou apod., lze zahrnout i silný pozitivní zážitek např. výhra ve sportce.

2. 1. 2 Biologické pojetí stresu

V biologickém pojetí je stres chápán jako následek vlivů, které na člověka působí z jeho okolí, v průběhu života. Badatelé zaměřovali pozornost zejména na neurofyziologickou a biochemickou odezvu organismu v případech, kdy působení různých vlivů narušovalo jeho rovnováhu. Nejvýznamnějším představitelem tohoto pojetí je bezesporu Hans Selye, autor první systematické teorie stresu, která zahrnuje problematiku adaptace (Paulík, 2017).

Selye (1950) se pokusil do jednoho biologického systému integrovat řadu zdánlivě nesouvisejících pozorování. Namátkou lze jmenovat Bernardovu koncepci udržování vnitřního prostředí (*milieu interieur*), Cannonovu teorii homeostázy nebo koncepci obecného tkáňového hormonu v teorii kortikoidů Franka Hartmanna a mnohé další. Klíčem k sjednocení uvedených koncepcí byl princip, že všechny živé organismy reagují na stres vždy stejně, podle reakčního vzoru, a to bez ohledu na druh stresujícího podnětu. Tato reakce byla Selyem (1950) nazvána jako obecný adaptační syndrom (GAS), který se projevuje třemi fázemi:

1. *Poplachová fáze* – v první fázi dochází k mobilizaci všech obranných možností organismu v reakci na jeho střetnutí se stresorem. Zvýšená činnost sympatického oddílu nervové soustavy má za následek: zvýšený tep a krevního tlak, zrychlené dýchání, vyšší sekreci potu, utlumení trávicí činnosti přesunem krve do svalů, do krevního řečiště se uvolňuje adrenalin. Organismus je nastaven v módu „boj nebo útěk“.
2. *Fáze rezistence* – pro tuto fázi je příznačný vlastní zápas organismu se stresorem. Zde záleží na délce působení stresového podnětu. Pokud trvá déle, tak je organismus vystaven trvalému vypětí a zůstává v pohotovosti, protože adaptační mechanismy nejsou dostatečně účinné a energetické zdroje nestačí na obnovení rovnovážného

stavu. V této fázi se také objevují tzv. nemoci adaptace, kterými jsou například hypertenze, bronchiální astma, žaludeční vředy, kardiovaskulární onemocnění apod.

3. *Fáze vyčerpání* – v této fázi dochází k aktivaci parasympatického oddílu nervové soustavy. Organismus podléhá boji se stresorem a hroutí se, ve výjimečných případech může dojít i k úmrtí (Křivohlavý, 2009; Paulík, 2017; Selye, 1950).

Tento model vzbudil mnoho kritických ohlasů. Selye, který často ve svých výzkumech využíval zvířata, byl orientován zejména biomedicínským směrem. Pokud šlo o samotného člověka, tak v tomto ohledu jeho pojetí vykazovalo mnohé nedostatky. Nebere totiž v úvahu duševní stránku člověka, jeho emoce nebo kognitivní aktivitu (Křivohlavý, 2009).

2. 1. 3 Psychologické pojetí stresu

Psychologický pohled se při objasnění stresové problematiky zabývá nejen fyziologickými ději organismu v reakci na zátěž, ale také činiteli, kteří stojí za rozvojem nebo útlumem stresových dějů. V tomto pojetí je zdůrazňována integrující a řídicí role nervového systému a mozkové kůry. Jinými slovy, stres může vzniknout také na základě **interpretace významu situace a hodnocení míry ohrožení**. Hodnocení nebezpečí ovšem nemusí vždy reflektovat aktuální stav věcí. Vyhodnocení situace může ovlivnit kognitivní zkreslení, chybné hodnocení situace (přecenění či podcenění) nebo anticipace (Hladký et al., 1993; Paulík, 2017).

K nejznámější teoriím, které zohledňují výše uvedené faktory patří koncepce Lazaruse (1966, in Paulík, 2017). Stres vzniká jak fyzickým ohrožením, tak také v případě, kdy subjekt situaci hodnotí jako ohrožující. Ve své teorii rozlišuje mezi stresem fyziologickým a psychologickým. Fyziologický stres se projevuje příslušnými změnami v organismu, zatímco psychologický ovlivňuje jeho prožívání a chování. Jeho koncept s názvem „teorie hodnocení ohrožující situace“, rozděluje kognitivní hodnocení na dvě formy, primární a sekundární:

- *Primární hodnocení* – týká se určení významu ohrožující situace (pozitivní, irelevantní, stresující) pro organismus, včetně dalších možností, které z tohoto ohrožení vyplývají.
- *Sekundární hodnocení* – je zaměřené na hodnocení schopností a zdrojů organismu, pro úspěšné zvládnutí dané stresující události nebo jejich následků.

Později se Lazarus (1991, 1993) zabýval procesem hodnocení ve vztahu k emocím, které se při tomto procesu objevují. Postupně vymezil tři faktory, které ovlivňují, jaká konkrétní

emoce při posuzování dané události vznikne. Níže uvedené faktory se projevují v primárním i sekundárním hodnocení, jedná se o:

- *relační faktor* – zahrnuje vztah člověka a prostředí, emoce v tomto vztahu zajišťují jejich vzájemnou interakci;
- *motivační faktor* – zahrnuje hodnocení situace z hlediska cílů, které se člověk snaží dosáhnout;
- *kognitivní faktor* – zahrnuje posouzení události z hlediska důležitosti v životě člověka.

Mechanismus reakce organismu na stres za použití copingu zachycuje Lazarus spolu s Folkmanovou (1987) v „transakčním modelu stresu a jeho zvládnání“ (Transactional Model of Stress and Coping). Organismus je vystaven vlivům prostředí, které jsou charakterizovány různými situačními podněty či stresory. V první fázi dochází k primárnímu hodnocení, ve kterém je situace hodnocena jako pozitivní (benigní), ohrožující nebo irelevantní. Pokud je událost posouzena jako ohrožující nebo nebezpečná, dochází k sekundárnímu hodnocení, ve kterém jsou subjektem analyzovány jeho vlastní schopnosti včetně dostupnosti zdrojů potřebných pro její úspěšné zvládnutí. V případě, že jsou schopnosti nebo zdroje posouzeny jako nedostatečné, vzniká stres. Stresovou situací se organismus pokouší zvládnout pomocí vědomé a proaktivní snahy (coping) tak, aby byla opět obnovena ztracená rovnováha. Coping Lazarus (1993) rozdělil do dvou kategorií: coping zaměřený na problém a coping zaměřený na emoce.

2.2 Zvládnání stresu (coping)

V předchozích kapitolách bylo naznačeno, že stresová situace je dynamický děj, ve kterém se objevují různé fyziologické, psychologické či behaviorální procesy. Cílem těchto procesů je vyrovnat se s probíhající zátěžovou událostí. Možností, jak na zátěž reagovat psychologicky, je určitě několik. Od aktivních pokusů až po pasivní poddání se nebo rezignaci, od vědomých snah až po ty méně nevědomé (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989).

Psychologické reakce na stres

Podle Paulíka (2017) se tyto reakce uskutečňují dvěma způsoby, jako **reakce obranné** a **reakce zvládací**. Obranné reakce přímo souvisí s obrannými mechanismy, které zajišťují adaptaci na nepříjemné situace, související s ohrožením vlastního sebeobrazu či sebepojetí. Obrany jsou podle Freudové (2006) více či méně nevědomé a zautomatizované způsoby

intrapyschického chování. Zvládací reakce se naopak vztahují k promyšleným a vědomým způsobům řešení. Uvedené reakce mají některé společné a rozdílné znaky. Obě jmenované snižují nežádoucí stres, ovlivňují emoce, jsou dynamické a potenciálně vratné, rozvíjejí se s věkem a lze je rozlišit na dílčí složky (Paulík, 2017). Rozdílné charakteristiky podle Eriksonové, Feldmana a Steinera (1997, in Paulík, 2017) jsou uvedeny v tabulce 2.

Tab. 2: Rozdílné charakteristiky obranných a zvládacích reakcí

| Obranné reakce | Zvládací reakce |
|--|---|
| Obsahují implicitní operace | Obsahují explicitní operace |
| Aktivace probíhá intrapyschicky | Aktivace prostředím a okolnostmi |
| Jedinec si je víceméně uvědomuje | Jedinec je ovládá vůlí |
| Hůře pozorovatelné | Lépe pozorovatelné |
| Podmíněny osobnostními rysy | Podmíněny osobnostně i situačně |
| Základem je instinktivní chování | Základem jsou kognitivní procesy |
| Nepředchází zhodnocení situace | Předchází zhodnocení situace i vlastních možností |
| Automatické chování jako výsledek obranné reakce | Promyšlené chování jako výsledek zvládací reakce |

Křivohlavý (1994) spojuje problematiku zvládání stresu se třemi pojmy, kterými jsou **adaptace**, **coping** (koupink) a **copingové strategie** (strategie zvládání stresu). Uvedené termíny souvisí s aktivitou člověka v těžké situaci. *Adaptaci* chápe jako vyrovnávání se (přizpůsobování se a přizpůsobování si) se situací, která je poměrně dobře zvládnutelná, jejíž zátěž nepřekročila únosnou mez. *Coping* se naopak vztahuje k zátěži, která je jednak nadlimitní (intenzitou i trváním), ale také podlimitní (nízká kvalita či kvantita stimulace, nevyužívání kapacity jedince).

Coping

Tento anglický termín lze přeložit jako zvládání, zvládnutí nebo vyrovnání se. Z etymologického hlediska je slovo „coping“ odvozováno od starořeckého slova *colaphos*, které značí ránu pěstí či přímý úder. V tomto významu lze coping chápat jako bojování s někým, snažit se ho přemoci, podrobit ho vlastní vůlí, ve smyslu zvládnout životní krizi, konfliktní napětí, spor nepřátelských sil apod. (Křivohlavý, 1994). Pro Hartla (2004) je coping schopností člověka, přiměřeně se vyrovnat s nároky, zejména nadhraničními, které

jsou na něj kladeny. Může jít také o změnu postoje nebo vnímání situace. Paulík (2012), mimo jiné, vnímá coping jako adaptaci na stresory. Další autoři (Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986) jej definují jako kognitivní a behaviorální snahu řídit (redukovat, minimalizovat, zvládnout nebo tolerovat) vnitřní a vnější nároky, vznikající ze vzájemné interakce jedince a jeho prostředí. Tyto nároky jsou jedincem hodnoceny jako překračující nebo vyčerpávající jeho vlastní zdroje.

Coping je komplexním dynamickým dějem, ve kterém se podle Lazaruse (1993) uplatňují dva základní obecné typy. Prvním je **coping zaměřený na problém**, v němž je jedinec soustředěn na vyloučení samotného stresoru, případně na podniknutí příslušných kroků k odstranění, zmírnění nebo vyhnutí se jeho účinkům. **Coping zaměřený na emoce** slouží k minimalizaci emocionálního stresu, který spouští stresující událost. Zvládání emocí zahrnuje širokou škálu odpovědí. Od sebe zklidňujících (např. relaxace, hledání emocionální podpory apod.), přes vyjádření negativních emocí (např. výkřik a pláč) nebo zaměření se na negativní myšlenky (např. ruminace), až po pokusy o kognitivní „útěk“ od stresové situace (např. vyhýbání se, popření, zbožné přání apod.) (Carver, & Connor-Smith, 2010). Většina stresorů vyvolává oba typy copingu. V případě, kdy jedinec cítí, že lze se situací provést něco konstruktivního převažuje coping zaměřený na problém. V situaci, která konstruktivní řešení neumožňuje, přichází na řadu coping zaměřený na emoce. Efektivní řešení problémů snižuje ohrožení vyvolané stresující událostí. Efektivní zvládání emocí snižuje negativní emoce, což současně umožňuje klidnější zvažování a hodnocení problému. Tato užitečná kooperace obou typů copingu pak vede k lepšímu vyrovnání se s problematickými situacemi. Z toho důvodu je vhodné, aby se o obou typech zvládání uvažovalo spíše jako o strategiích, které se vzájemně doplňují, než které jsou odlišné a na sobě navzájem nezávislé (Carver et al., 1989).

Dalšími druhy zvládání mohou být například **aktivní coping** – *active coping* (aktivní snaha zvládnout danou situaci); **akomodační coping** – *accommodative coping* (kognitivní přehodnocení a přizpůsobení se situaci na základě působení nových informací); **pasivní coping** – *passive coping* (vzdání se situaci s přesvědčením, že nic nepomůže) (Walker, Smith, Garber, & Van Slyke, 1997). Hartl (2004) dělí coping na **adaptivní** (úspěšné zvládání – zmírnění naléhavosti a závažnosti např. tělesným cvičením, relaxací, nalezením psychologické podpory, přehodnocením situace apod.) a **neadaptivní** (neúspěšné zvládání – řešení následků stresu agresí, riskováním, uzavřením se do sebe, únikem z reality atd.).

V tabulce 3 jsou seřazeny způsoby zvládání stresu, odpovídající uvedeným třem adaptačním procesům. Adaptační proces je zde chápán jako chování, které směřuje k vyrovnání se s požadavky okolí. Každému z adaptačních procesů odpovídají dva obecné druhy adaptivního a neadaptivního způsobu zvládání. Například koordinace aktivit a možností daného prostředí obsahuje adaptivní coping jako je *řešení problému* a *hledání informací*. Neadaptivními způsoby zvládání v uvedeném adaptačním procesu jsou *bezmocnost* a *únik* (Skinner, Edge, Altman, & Sherwood, 2003).

Tab. 3: Zvládání stresových situací (coping) a související adaptační procesy.

| COPING | | |
|---|--|--|
| Adaptační proces | Adaptační proces | Adaptační proces |
| Koordinace aktivit a dalších možností prostředí | Koordinace důvěry a dostupnosti sociálních zdrojů | Koordinace preferencí a dostupných možností |
| Řešení problému Strategie Instrumentální akce Plánování | Soběstačnost Regulace emocí Regulace chování Projevování emocí Emocionální přístup | Akomodace Rozptýlení Kognitivní přehodnocení Minimalizace Přijetí |
| Hledání informací Čtení Pozorování Dotazování se | Hledání opory Vyhledávání kontaktů Vyhledávání podpory Instrumentální pomoc Spirituální podpora | Jednání Vyjednávání Přesvědčení Nastavení priorit |
| Bezmocnost Zmatení Kognitivní rušení Kognitivní vyčerpání | Delegování Maladaptivní hledání pomoci Stěžování si Naříkání Sebelítost | Submisivita Ruminace Rigidní ulpívavost Intruzivní myšlenky |
| Únik Kognitivní vyhýbání Vyhýbavé chování Popření Plané naděje | Izolace Sociální vyčlenění Maskování Vyhýbání se druhým | Odpor Obviňování druhých Projekce Agresivita |

Výzkumy copingu se odvíjejí poměrně dynamickým tempem, který se projevuje zkoumáním nových směrů v této oblasti. Jedná se například o proaktivní *coping orientovaný na budoucnost* (future-oriented proactive coping) (Aspinwall, & Taylor, 1997), *dvouprocesní model zvládání* (dual process model of coping) (Stroebe, & Schut, 1999) a *sociální aspekty copingu* (Berghuis, & Stanton, 2002). Další oblastí je výzkum emocí probíhající souběžně ve třech liniích. Jde o *coping zaměřený na vědomé vyjádření a prožívání emocí* (emotional approach coping) (Stanton, Kirk, Cameron, & Danoff-Burg,

2000), *coping ve spojení s pozitivními emocemi* (Folkman, & Moskowitz, 2000) a výzkumy týkající se *regulace emocí* (Gross, & John, 2003). V tomto ohledu je ještě nutné zmínit tzv. *religious coping* (překládán jako náboženský nebo spirituální coping), který je podle Folkmanové a Moskowitzové (2004) jednou z neplodnějších oblastí jak pro teoretické úvahy, tak také pro empirický výzkum.

Copingové strategie

Hned zpočátku je nutno zmínit, že v dostupné literatuře je pojem *copingové strategie* často považován za synonymum k pojmu *coping*, a proto se mezi těmito pojmy mnohdy příliš nerozlišuje. Příkladem mohou být dva základní obecné typy copingu (zaměřený na problém a na emoce) podle Lazaruse (1993), které jsou zmiňovány jak v kapitolách věnujících se copingu, tak zároveň v pasážích popisující copingové strategie. Coping lze ovšem podle Paulíka (2017) chápat především jako děj, který je proměnlivý. V rámci této problematiky je tedy „logické uvažovat o nějaké v čase relativně stabilizované osobnostní proměnné, případně o více proměnných tvořících základ, od něžž se pak odvíjí tendence k určitému konzistentnímu způsobu chování ve stresových situacích“ (Paulík, 2017, 121). Tímto základem jsou právě zvládací (copingové) styly či strategie. Křivohlavý (1994, 44) pod tímto termínem rozumí „pečlivě vypracovaný plán, postup, program k dosažení zcela určitého vytčeného cíle“. Lazarus (1966, in Paulík, 2012) rozlišuje čtyři kategorie strategií copingu: 1. útok na stresor; 2. aktivity směřující k posilování vlastní obranyschopnosti vůči stresorům; 3. vyhýbání se stresorům; 4. apatie (pocity bezmocnosti, deprese, beznaděje).

Další autoři (Ayers, Sandler, West, & Roosa, 1996) vymezili níže uvedených pět strategií zvládání stresu.

- **Strategie zaměřené na problémy** – tyto strategie jsou zastoupeny kategoriemi kognitivního rozhodování a přímého řešení problémů.
- **Přímé strategie zaměřené na emoce** – jedná se o tři kategorie: hledání porozumění, pozitivní kognitivní restrukturalizaci a vyjadřování pocitů. Každá z těchto dimenzí odráží úsilí o zvládnutí emoční reakce na stresující událost tím, že se na ni přímo soustředí, a to aktivním a konstruktivním způsobem.
- **Strategie rozptýlení** – tyto strategie jsou zastoupeny kategoriemi fyzického rozptýlení emocí a rozptýlení aktivitou nebo podnětem k odvrácení pozornosti.
- **Strategie vyhýbání** – jsou reprezentovány kategoriemi vyhýbání se aktivitou a kognitivním vyhýbáním. Těmito strategiemi se jedinec pokouší zvládnout emoce tím, že se jim snaží vyhnout nebo na ně nemyslet.

- **Strategie hledání opory** – tyto strategie se skládají z hledání opory zaměřené na problémy a opory zaměřené na emoce.

2.3 Coping dle SVF 78

SVF 78 (Stressverarbeitungsfragebogen 78) je dotazník německých autorů Jankeho a Erdmannové (2003), který je administrován v rámci této práce. Dotazník umožňuje zachytit individuální variabilitu způsobů, které jedinec používá při zvládání zátěžových situací (Švancara, 2003).

Teoretický základ

Stres je v pojetí uvedených autorů (Janke, & Erdmann, 2003) považován za psychický a somatický stav, který je specifický pro svou odchylku (silnější, déletrvající) od obvyklé úrovně excitace organismu. Somatickými parametry jsou především vegetativní změny, psychickými pak vnitřní vzrušení případně napětí, úroveň emočního prožívání a cílené nebo bezcílné činnosti či jednání, které při vyšší intenzitě stresu nesou známky dezorganizace.

Způsoby zvládání stresu (coping) chápou uvedení autoři jako:

- *psychické pochody* (procesy) nastupující vědomě a/nebo nevědomě, plánovitě a/nebo neplánovitě při vzniku stresu, a to tak, aby bylo dosaženo jeho zmírnění nebo ukončení;
- *habituální rysy osobnosti*, které jsou relativně stabilní v čase (srov. Paulík, 2017).

Jako synonyma k pojmu „způsoby zvládání stresu“ uvádějí Janke a Erdmannová (2003) tyto výrazy: strategie při zpracování stresu, strategie zvládání stresu, zvládací strategie, strategie pro řešení stresu, prostředky/opatření při zpracování stresu. Strategie zvládání rozlišují podle druhu, účinnosti a zaměření a funkce:

Druhy zvládání:

- **akční strategie** (směřující k jednání – útok, útek, nečinnost, sociální uzavřenost, navázání sociálního kontaktu aj.);
- **intrapsychické strategie** (kognitivní procesy, motivačně-emoční stavy). Důležitými intrapsychickými způsoby jsou odklon, podceňování, popírání a přehodnocení stresoru a stresové reakce, včetně nadhodnocení a zdůraznění vlastních zdrojů s ohledem na možnosti překonat stresor nebo stres.

Zaměření a funkce strategií:

- **situačně orientované** (zaměřené na stresor);
- **na reakci orientované** (zaměřené na stres).

Účinnost strategií chápou jako rozdílnou, kdy je stresový stav či situace ovlivňována různou mírou. Z hlediska směru působení lze způsoby zvládnání rozlišit na stres snižující a stres zvyšující strategie.

Výše uvedené teoretické předpoklady a některé další, vedly autory k sestavení základních strategií a jednotlivých subtestů dotazníku SVF 78, včetně jejich charakteristik. Ty si nyní představíme.

Strategie zvládnání stresu podle SVF 78

Janke a Erdmannová (2003) rozdělili způsoby zvládnání na dvě základní kategorie: **pozitivní** (snižují úroveň stres) a **negativní** (zvyšují úroveň stresu). Pozitivní strategie (POZ) dále obsahují tři dílčí kategorie. V popisu jednotlivých strategií jsou také uváděny příslušné subtesty, spolu s jejich krátkými charakteristikami.

Pozitivní strategie (POZ)

1. **Strategie přehodnocení a strategie devalvace (POZ1)** – těmto strategiím je společná snaha přehodnotit a tím snížit závažnost stresoru, vlastní prožitek stresu nebo stresovou reakci. Tato oblast je reprezentována dvěma níže uvedenými subtesty.
 - *Podhodnocení* – tendence podhodnocovat vlastní reakce nebo je hodnotit lépe.
 - *Odmítání viny* – defenzivní strategie, nízká odpovědnost za zátěž.
2. **Strategie odklonu (POZ2)** – tyto strategie jsou charakteristické tendencemi orientovanými na odklon od stresové situace nebo na příklon k alternativním aktivitám, situacím nebo stavům. Strategie odklonu reprezentují dva subtesty.
 - *Odklon* – tendence k odvrácení zátěže nebo navození stres zmírňujících psychických stavů (emoce a city s pozitivní nebo neutrální valencí).
 - *Náhradní uspokojení* – jednání zaměřené na sebezpevnění vyvoláním kladných pocitů souvisejících s vnějšími odměnami (dobré jídlo, nakupování apod.)
3. **Strategie kontroly (POZ3)** – oblast reprezentovaná třemi subtesty, kterým jsou společné konstruktivní snahy po zvládnání, kontrole a kompetenci.
 - *Kontrola situace* – získání kontroly pomocí tří komponent: analýza aktuální situace a jejího vzniku, plánování opatření k jejímu zlepšení a aktivní zásah do situace.
 - *Kontrola reakcí* – má dva aspekty: nedat na sobě znát emoční prožitky nebo nedovolit, aby vzrušení vzniklo.
 - *Pozitivní sebeinstrukce* – sklon k přisuzování kompetencí sama sobě a dodávání si odvahy v zátěžové situaci.

Negativní strategie (NEG)

Tyto strategie jsou reprezentovány celkem čtyřmi subtesty, které v sobě zahrnují tendence k nasazení nepříznivých, stres spíše zesilujících způsobů zvládnání.

- *Úniková tendence* – maladaptivní způsob zpracování stresu, ve kterém je sdružena snížená pohotovost nebo schopnost čelit stresu, a také rezignační tendence z takové situace vyváznout.
- *Perseverace* – neschopnost se myšlenkově odpoutat od prožívaných zátěžových situací.
- *Rezignace* – vyjadřuje subjektivně nahlížený nedostatek možností, jak stres úspěšně zvládnout. Zahrnuje více aspektů. Jsou jimi pocity bezmocnosti a beznaděje vztažené k zátěžové události a k vlastním možnostem vedoucí k vzdání se dané situace.
- *Sebeobviňování* – zahrnuje sklon ke sklíčenosti a k přisuzování chyb vlastnímu jednání.

Zřídka se vyskytující strategie

Strategie náležící k této oblasti se nevztahují k žádné z uvedených strategií a vyžadují samostatnou interpretaci. Dle Jankeho a Erdmannové (2003) je však účelné jejich zvažování v kontextu ostatních strategií.

- *Potřeba sociální opory* – tendence hledání opory u druhých může být výrazem jak pasivně rezignačních postojů, tak také aktivní hledání podpory (konkrétní pomoc, rada, pohovor) při řešení nepříjemné situace.
- *Vyhýbání se* – zahrnuje záměr a snahu (pozitivní i negativní) o zamezení další konfrontace s obdobnou zátěžovou situací.

2. 4 Coping v kontextu povolání

Pokud se hlouběji zamyslíme nad tím, co vše si lze spojit s povoláním a jeho výkonem, tak můžeme směle konstatovat jednu věc. Totiž, že výkon povolání, se všemi jeho nároky a požadavky, patří mezi jednu z hlavních oblastí života, v níž se člověk setkává se stresem a vším, co k němu náleží. Stresující prvky může mít jakákoliv práce včetně té, kterou vykonáváme rádi. V souvislosti s výkonem povolání se hovoří o **pracovním stresu a pracovních stresorech** (Houtman, Bongers, Smulders, & Kompier, 1994). Dalším důležitým faktorem vztahujícím se k této problematice je tzv. „strain“, definovaný jako napětí vznikající z vnějších tlaků na organismus. Vztah mezi pracovními stresory a napětím

(strain), které vyvolávají je předmětem současných výzkumů (Pindek, Arvan, & Spector, 2018).

Pracovní stresory

Houtmanová et al. (1994) dělí pracovní stresory na dvě základní skupiny: **psychosociální stresory** (vysoké pracovní tempo, monotónní práce, nedostatečné možnosti pro osobní rozvoj, nedostatečná shoda mezi vykonávanou prací a zkušenostmi nebo vzděláním, minimální vyhlídky na kariérní postup) a **fyzické stresory** (nebezpečná práce, enormní fyzické zatížení, hluk a zápach v práci, špinavá práce). Cooper a Marshallová (1976) odkazují na pět zdrojů stresu v práci:

- 1) *Práce*, včetně faktorů, jako jsou špatné pracovní podmínky, pracovní přetížení nebo časové tlaky.
- 2) *Role v organizaci*, včetně nejednoznačnosti role a konfliktu rolí.
- 3) *Profesní rozvoj*, včetně nedostatečné jistoty zaměstnání a nedostatečné podpory.
- 4) *Vztahy v práci*, včetně špatných vztahů s nadřízenými nebo kolegy, jejichž extrémní součástí je šikana na pracovišti (Rayner, & Hoel, 1997).
- 5) *Organizační struktura a klima*, včetně malého zapojení do rozhodování a firemní politika.

K důležitým stresorům také patří nedostatek kontroly nad pracovními postupy a nízká autonomie na pracovišti (Johnson, et al., 2005).

Coping

Je více méně jasné, že každý člověk se s působením stresorů či se stresem vyrovnává různými způsoby. Na druhou stranu však lze konstatovat, že lidé během výkonu své práce používají při řešení zátěžových situací stejné obecné typy strategií jako v běžném životě. Tedy coping zaměřený na řešení problému, coping zaměřený na emoce a coping zaměřený na vyhnutí se stresové zátěži (Carver et al., 1989; Higgins, & Endler, 1995). Dewe a Guest (1990) provedli analýzu 63 copingových strategií. Analýza ukázala na šest základních složek používaných při zvládnutí stresu, kterému je člověk vystaven při plnění pracovních povinností. Těmito složkami jsou: racionální chování orientované na úkoly; vyjádření aktuálně prožívaných emocí; využití rodinných zdrojů (konzultace pracovního problému s rodinnými příslušníky); využití procesů obnovy a přípravy; strategie rozptýlení, a nakonec pasivní tolerování dané situace.

Výzkumy copingu v kontextu povolání

Prohlášení o různých způsobech zpracování stresu lze uplatnit i na jednotlivá povolání. Zdravotnický personál na ambulancích, pracovníci v sociálních službách, učitelé, pracovníci

poskytující zákaznické služby v call centrech, zaměstnanci vězeňské služby a policisté jsou povolání, která jsou podle Johnsonové et. al. (2005) nejvíce vystavena stresové zátěži, vztahující se k úrovni fyzické a psychické osobní pohody (well-being) a k nízké míře pracovní spokojenosti. Zájem většiny výzkumů byl ovšem zaměřen na profese policistů a zdravotních sester (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2010). Burke (1998) při zkoumání policistů zjistil, že coping zaměřený na emoce byl z hlediska prožívání osobní pohody (well-being) maladaptivní, zatímco coping zaměřený na problém adaptivní. Podle Folkmanové et. al. (2004) je coping zaměřený na emoce adaptivní v případě krátkodobého stresu, ale méně účinný při dlouhodobějším působení pracovních stresorů. Naopak proaktivní zvládnání, reprezentované copingem zaměřeným na řešení problémů je efektivnější při dlouhodobém stresu. Zdravotní sestry, které používaly aktivní strategie (řešení problémů a snaha o nalezení vlastního řešení) při řešení konfliktů s lékaři, vykazovaly nižší míru stresu a vyšší úroveň pracovní spokojenosti. Strategie vyhýbání měly na uvedené charakteristiky opačný vliv (Tabak, & Koprak, 2007). Studie, zabývající se copingem dle SVF78 u lékařského personálu německé záchranné služby přinesla následující zjištění. Ženy-lékařky měly v porovnání s muži-lékaři signifikantně vyšší tendence k používání negativních strategií zvládnání (úniková tendence a rezignace) a zřídka se vyskytujících strategií (potřeba sociální opory a vyhýbání se) (Sand et al., 2016). Výzkum nepedagogických profesí ukázal jako nejčastěji volené strategie: řešení problému, kognitivní restrukturuaci a vyhledávání sociální opory. Nejméně často používané byly sociální izolace a únik před problémy. Stejnou volbu copingových strategií vykazali také vysokoškolští studenti (Paulík, 2012). Mezi nejčastěji používané zvládací techniky u odborných pracovníků ve stavebnictví patří racionální řešení problému, rezignovaný odstup, hledání podpory nebo odreagování a plané naděje. Nejvíce užívanou z uvedených čtyř kategorií pak byla strategie zaměřená na řešení problému (Yip, & Rowlinson, 2006). Lorincová (2018) zkoumala genderové rozdíly mezi výkonnými zaměstnanci (executive employees) a vedoucími pracovníky (managing employees) v malých a středních organizacích. Muži manažeři vykazovali nižší úroveň pozitivní strategie odklonu (POZ2) než ženy manažerky. Na výkonných pozicích tomu bylo naopak, když muži v porovnání se ženami vykazovali vyšší úroveň POZ2.

Coping a osobnostní charakteristiky dle NEO pětifaktorového modelu

Z hlediska osobnosti lze konstatovat, že osobnostní charakteristiky mají při zpracování stresu a volbě vhodných zvládacích strategií svůj nezanedbatelný význam. Ovlivňují také aktivity (např. kognitivní hodnocení), které se objevují před samotným procesem copingu (Vollrath, 2001). Vyšší míra neuroticismu například indikuje tendence hodnotit události jako

vysoce ohrožující a svoje vlastní zvládací zdroje jako nízké. Také predikuje vyšší míru prožívání stresu v interpersonální oblasti (Bolger, & Zuckerman 1995; Grant et al, 2007). Přítomnost svědomitosti je naopak spojována s nízkou mírou vzniku interpersonálních konfliktů, což přináší méně sociálního stresu (Asendorpf, & Wilpers, 1998). Vyšší míra neurotismu v kombinaci s nižší mírou svědomitosti předpovídá velmi vysokou míru hodnocení stresu a vlastního ohrožení. Vyšší extraverte, svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti se projevuje vnímáním ohrožující události spíše jako výzvy než jako ohrožení. Dále se projevuje pozitivním hodnocením vlastních zdrojů nutných pro úspěšné zvládnutí zátěžové situace (Penley, & Tomaka, 2002; Vollrath, 2001).

Nedávná studie 58 důstojníků hasičského sboru zjistila vysokou míru extraverte a svědomitosti spolu s nízkými skóry neuroticismu u tohoto povolání. Osobnostní dimenze extraverte a svědomitost pozitivně korelovaly s copingovým stylem zaměřeným na úkol. U jedinců, kteří projevovali vyšší úroveň neuroticismu byla prokázána tendence, soustředit se při prožívání stresující situace na emoce (Szrajda et. al., 2017). Manažeři a manažerky na úrovni středního managementu, pracující v obchodních domech, u kterých byla zjištěna vysoká míra extraverte a svědomitosti, preferovali aktivní coping (zaměřený na řešení problému). Zatímco vysoká míra neuroticismu a nízká úroveň svědomitosti u těchto zaměstnanců, znamenala preferenci dysfunkčního copingu (vyhýbavé chování, popření), spolu s minimální volbou aktivního copingu (Grant et al., 2006).

Z výše uvedeného vyplývá, že při volbě copingu hrají důležitou roli jak osobnostní charakteristiky, tak také stresory, kterým člověk při výkonu povolání musí čelit. V následující kapitole si představíme pracovní pozici, které je velmi zajímavá jednak svým názvem, ale také svou pracovní náplní. Jaké volí zástupci této profese copingové strategie či jaké jsou jejich osobnostní charakteristiky se dozvíme později, ve výzkumné části této práce.

3 Happiness manažeři (HM)

Jak už anglické slovo v uvedeném názvu napovídá, jde o štěstí. Štěstí, které máme na mysli se týká štěstí v práci či štěstí na pracovišti, přesněji řečeno, jde o štěstí člověka, který se nachází v pracovním procesu. Šťastnější zaměstnanci jsou mnohem produktivnější a výkonnější, přinášejí lepší hospodářské výsledky pro své společnosti, včetně zvýšení jejich zaměstnavatelské pověsti. Šťastnější pracovní prostředí také podporuje inovace, loajalitu zaměstnanců i zákazníků, snižuje fluktuaci, náklady na zdravotní péči, pracovní absence i úrazovost (Fisher, 2010; Oswald, Proto, & Sgroi, 2015). Šťastnější zaměstnanec je úspěšnější, vydělá více peněz (Diener & Biswas-Diener, 2002), prožívá vyšší míru pozitivních emocí, jako jsou radost, spokojenost, zájem nebo nadšení (Boehm, & Lyubomirsky, 2008).

Předmětem našeho zájmu ovšem nebude štěstí na pracovišti, šťastnější zaměstnanci nebo šťastnější zákazníci, ale lidé, jejichž úkolem je toto štěstí rozvíjet, udržovat a pečovat o ně. Těmito lidmi jsou manažeři štěstí. Obecně můžeme dělit toto povolání podle směru jejich působení. Jeden směr se zaměřuje na štěstí zaměstnanců, zatímco ten druhý na štěstí zákazníků (např. customer happiness hero, customer happiness manager apod.). My se budeme podrobněji zabývat manažery štěstí (happiness manager), jejichž zaměřením je péče o zaměstnance, kolegy či spolupracovníky. Dalšími názvy, se kterými se můžeme v rámci této pracovní pozice setkat jsou např. chief happiness officer (CHO), feel good manager nebo chief culture officer. Procházka (16. března 2017) doplňuje další názvy jako je např. pleasure manager či director of happiness.

3.1 Vznik a vývoj pracovní pozice happiness manažera

Myšlenka happiness managementu vznikla podle Stübera (15. července 2013) u společnosti Google, která chtěla svým zaměstnancům zpříjemnit pobyt na pracovišti. V roce 1998, krátce po založení, nabídli zaměstnancům stravování zdarma. Později v Googlu zřídili herní místnosti s kulečným, pinballovými automaty, herními konzolami a šípkami, odpolední místnost pro odpočinek a bezplatné masáže. Postupem času se happiness management stal pevnou součástí jejich firemní kultury. Vznik pozice happiness manažera pak byla logickým vyústěním.

Samotní manažeři štěstí se podle Procházky (16. března 2017) začali objevovat na přelomu tisíciletí v USA. Podle některých autorů (Hassani, 2017; Kovensky, 23. července 2014; Mateus, 6. dubna 2017; Zetlin, 22. května 2012), je vznik a rozjezd této pozice

(konkrétně CHO) spojován se jménem Chade-Meng Tan a společností Google. V úplných začátcích Googlu byl Chade-Meng Tan jeho 107. zaměstnancem. V roce 2000 ze své vlastní iniciativy, ve spolupráci s odborníky, vytvořil kurz nazvaný „Search Inside Yourself“. Cílem kurzu bylo pomoci lidem v Googlu zlepšit jejich emocionální inteligenci a všímavost, čímž se měli stát šťastnějšími a produktivnějšími zaměstnanci (Zetlin, 22. května 2012). Mateusová (6. dubna 2017) k tomu dodává, že některé francouzské společnosti se o „blaho“ zaměstnanců zajímaly již v roce 1984. Průkopníkem byl v té době Christian Boiron, který podobné pracovní místo zavedl ve své společnosti Boiron. Valentová (20. června 2018) je naopak přesvědčena, že nápad šířit koncept „štěstí v práci“ pochází z Dánska. Spoluzakladatel dánské softwarové firmy Alexander Kjerulf se začal zajímat o problematiku štěstí ve chvíli, kdy dosáhl svých cílů a nevěděl kudy dál. Německy hovořící země, zejména pak Německo používají pro tuto pozici název *Feel Good Manager*. Podle Bertrama (2015) je *Feel Good Manager* čistě německým „vynálezem“. Vznik této pozice je datován někdy kolem roku 2010. Tento nápad vznikl u mladých německých společností, které chtěly svůj vývoj posunout z počáteční do růstové fáze. V roce 2013 pak německý Fraunhofer IAO (Institut pro průmyslové inženýrství a organizaci) sestavil oficiální pracovní profil *Feel Good Managera*. O něco později v roce 2015 vzniklo profesní sdružení *feel good managementu* (BFGM) (Frenking, 2016). Jde o první profesionální organizaci pro výcvik, trénink a certifikaci *feel good* manažerů v Německu. Cílem BFGM je profesionalizace, propagace a rozvoj *Feel Good Managementu* v praxi, včetně výzkumu, vzdělávání a odborné přípravy (Berufsverband *Feel Good Management*, nedat.).

V období svého vzniku byli manažeři štěstí podle Kovenskyho (23. července 2014) soustředěni zejména kolem softwarových společností. Později se začali rozšiřovat do dalších oblastí a sfér působení. V současné době je můžeme kromě IT, vidět také v oblasti bankovníctví, telekomunikací, obchodu, marketingu, energetiky, průmyslové výroby a dalších odvětvích. V následující kapitole se podíváme na manažery štěstí v České republice.

3.2 HM v ČR

V ČR většinou známe manažery zaměstnaneckého štěstí pod názvy *happiness manager* či *chief happiness officer* (CHO). Mezi oběma pozicemi existuje podle Koukalové (8. září 2017) rozdíl, kdy CHO je manažer štěstí na úrovni vedení společnosti. První HM, konkrétně na pozici CHO, se u nás objevil již v roce 2008. Byl jím Michal Šrajfer, který je u nás tímto považován za prvního manažera štěstí. Problematika štěstí v práci ho zajímala od samého

počátku jeho podnikání. V uvedeném roce, se dvěma přáteli, založili softwarovou společnost Inmite. Jeho rolí v ní byla pozice chief happiness officera. Společnosti se v průběhu času podařily dvě zásadní věci. Stala lídrem v oblasti vývoje smartphonových aplikací v České republice, a také se jí podařilo vytvořit demokratické pracovní prostředí, ve kterém byli lidé na prvním místě. V roce 2014 se Inmite se 40 zaměstnanci, spojilo s globální společností Avast a Šrajer se stal rázem CHO pro 650 zaměstnanců. V roce 2016 své působení v Avastu ukončil a rozhodl se cestovat po „šťastných společnostech“ po celém světě, aby zjistil co, jak a proč pro své pracovní štěstí dělají. Dále se věnuje propagaci štěstí v práci pořádáním konferencí, workshopů, psaním článků a dalších souvisejících činností (Šrajer, nedat.).

Mezi další průkopníky z řad společností, které pozice HM začaly obsazovat, lze podle Koukalové (8. září 2017) zařadit například firmy: Etnetera Group, Zoot či startup Robeeto. Valentová (20. června 2018) a Niedermeierová (10. října 2016) přidávají další společnosti jako je O2, Liftago, Skrz.cz nebo IBM. V současné době se u nás můžeme s HM potkat zejména ve větších anebo rostoucích firmách, které podle Procházky (16. března 2017) soupeří o kvalifikované zaměstnance. Co se týká počtu manažerů štěstí pracujících na území naší republiky, tak lze pracovat pouze s odhady, protože žádné oficiální statistiky nejsou v ČR dosud k dispozici. Podle odhadů Koukalové (8. září 2017) se v roce 2017 hovořilo o patnácti oficiálních pozicích HM v nadnárodních korporacích či startupech. Neoficiálně je u nás dle jejího odhadu něco kolem stovky těchto manažerů. Rolederová se v článku Valentové (20. června 2018) domnívá, že i když se firmy stále více zaměřují na spokojenost zaměstnanců, nemusí to nutně znamenat, že pozice HM nebo CHO budou přibývat. Důvodem může být skutečnost, že v mnoha firmách je podobná pracovní náplň vykonávána jinými pracovními pozicemi např. HR manažery nebo firemními psychology. Pro Procházku (16. března 2017) jsou manažeři štěstí staronovým fenoménem a módním trendem, protože řada firem o spokojenost svých zaměstnanců pečuje a pečovala i bez těchto manažerů.

V následující kapitole popíšeme jejich pracovní náplň. Z uvedeného pak může být jasnější, zda je péče o zaměstnance v podání HM módním a staronovým trendem či zda je v mnohém podobnou s náplní firemních psychologů a HR manažerů nebo jde-li o něco zcela nového.

3.3 Pracovní náplň HM

Hlavním zájmem každého manažera štěstí, by měli být především druzí lidé. Pracovní náplň jednotlivých HM se ovšem může v mnoha ohledech lišit. Důležitou roli často hraje

stávající firemní kultura, vize, mise a hodnoty společnosti včetně odvětví, ve kterém daná společnost působí (Frenking, 2016). Podle Procházky (16. března 2017) spočívá hlavní činnost HM ve zvyšování a udržování míry spokojenosti zaměstnanců, na kterou mají vliv některé faktory. Jedná se o náplň práce, pracovní podmínky a prostředí, vztahy s kolegy a nadřízenými, kvalita interní komunikace a míra zájmu společnosti o své zaměstnance. Jejich zájmem jsou tak jednotliví lidé nebo pracovní týmy, u nichž pomáhají s posilováním jejich soudržnosti. Komunikují s lidmi, organizují průzkumy na pracovišti nebo uskutečňují příslušné návrhy a kroky ke zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek (Procházka, 16. března 2017). Mise každého HM by měla spočívat ve vytvoření a podporování pracovního prostředí založeném na vzájemné důvěře a pozitivním hodnocení. Měl by posilovat profesní rozvoj zaměstnanců, snižovat stres, působit jako spojnice mezi vedením a zaměstnanci. HM by měl být garantem spokojenosti a duševního zdraví na pracovišti (Awad, 22. prosince 2017). Z hlediska okamžitého nebo dlouhodobého vlivu na spokojenost zaměstnanců je velmi důležité, jakým směrem zaměří HM svou pozornost. Happiness manažer tak může být někým, kdo účinně a dlouhodobě přispívá k dobrému přenosu informací ve firmě, což může vést ke změně atmosféry, podmínek nebo přístupu nadřízených. Na druhou stranu však může být pouze dobrým roztleskávačem (Procházka, 16. března 2017). Cílem HM by nemělo být pouze poskytování dobrých pracovních podmínek, ale zejména práce na tom, aby lidé svou práci a zaměstnání považovali za zdroj osobního uspokojení. Na naplnění tohoto úkolu by ovšem mělo spolupracovat také vedení společnosti i samotní zaměstnanci (Campos, 22. srpna 2018).

Camposová (22. srpna 2018) dále představuje deset základních úkolů, které by měl manažer štěstí dělat: 1. zjišťuje jestli se zaměstnanci cítí dostatečně ceněni - jako profesionálové i jako lidé; 2. garantuje základní principy (např. dobré pracovní podmínky, odpovídající mzdu apod.); 3. naslouchá lidem; 4. hodnotí práci zaměstnanců jako důležitou (toto hodnocení sděluje zaměstnancům); 5. každému poskytuje svobodu; 6. podporuje rozvoj zaměstnanců; 7. podporuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem; 8. vytváří pozitivní pracovní prostředí; 9. podporuje týmovou práci; 10. posiluje pravomoci zaměstnanců v rámci společnosti např. zapojením do procesu výběru nových kolegů.

Již zmiňovaný oficiální pracovní profil *feel good* manažera, který vypracoval německý Institut pro průmyslové inženýrství a organizaci Fraunhofer, představuje přehled následujících pracovních aktivit HM, jimiž jsou:

- tvorba a systematický rozvoj happiness managementu na základě firemní kultury, poslání a hodnot společnosti;

- podpora a rozvoj otevřených a transparentních komunikačních kanálů napříč celou společností;
- systematická analýza potřeb zaměstnanců;
- rozvoj optimálního pracovního prostředí bez stresu;
- vytváření příležitostí k učení: řízení konfliktů, kultura zpětné vazby, samoorganizující se týmové struktury, koučování apod. (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2013).

Z výše uvedeného popisu pracovních činností se tedy zdá, že náplň HM je v mnohém podobná aktivitám firemního psychologa nebo HR manažera. Dále ovšem musíme říci, že tato pozice je v mnohém zcela novým fenoménem. Posouzení, zda je manažer štěstí módním trendem či staronovou záležitostí již necháme na každém čtenáři, který se bude tímto textem zabývat. V následující kapitole se pokusíme objevit osobnostní specifika či jiné související vlastnosti zkoumaných manažerů.

3.4 Osobnostní a další specifika HM

Osobnostní charakteristiky a copingové strategie jsou u různých povolání poměrně častým předmětem výzkumů. Stejně je tomu tak se štěstím z obecného pohledu či štěstím na pracovišti. Bohužel, happiness manažeři v tomto směru již takové štěstí nemají. Dovolíme si dokonce tvrdit, že výzkumy zabývající se copingem a osobnostními charakteristikami dosud žádné nejsou. Z tohoto důvodu lze výskyt informací, týkajících se osobnostních a jiných specifik, přirovnat k výskytu šafránu.

Happiness manažer by podle některých názorů (Advantage Consulting, 8. ledna 2017; Niedermeierová, 10. října 2016) měl být kombinací psychologa, personalisty a terapeuta v jednom. Očekává se, že to bude člověk, který nejenže rozumí personalistice, psychologii a je též terapeutem, ale je také osobností, která je **optimisticky naladěná, má empatické schopnosti a dokáže vnímat emocionální atmosféru na pracovišti**. Výkon tohoto povolání ovšem vyžaduje další vlastnosti, zejména **angažovanost, dobrou adaptabilitu, umění naslouchat** a vrozenou **míru přívětivosti** či vstřícnosti (Advantage Consulting, 8. ledna 2017; Hub-Grade, 19. března 2018). Podle Frenkingové (2006) klade uvedená činnost **vysoké nároky na osobnost**. Vlastnosti, které by měl dobrý HM mít jsou podle ní **důvěryhodnost, kreativita a vysoká frustrační tolerance**. HM se často mohou setkat se situacemi, kdy jejich nápady kolegové nepřijímají nebo neoceňují. Stejně tak každý jejich

plán nemusí vždy fungovat. Někdy je také potřeba přesvědčit vedení, aby navrhované projekty podpořilo. Tyto situace pak u HM vyžadují jistou míru **asertivity** a **vytrvalosti**.

V předchozím odstavci jsme tučným písmem označili vlastnosti, které by podle uvedených autorů, měl mít každý manažer štěstí. Abychom mohli tyto výroky v rámci této práce statisticky ověřit, přiřadíme si takto označené osobnostní vlastnosti k charakteristikám, které odpovídají pětifaktorovému modelu. Na závěr připojíme odpovídající osobnostní dimenzi a stanovíme polaritu. V tabulce 4 jsou v první sloupci uvedeny vlastnosti, které jsme tučně označili v předchozím odstavci. Druhý sloupec uvádí charakteristiku odpovídající NEO modelu s příslušnou polaritou (+ vyšší míra, - nižší míra). Třetí sloupec obsahuje příslušnou osobnostní dimenzi. Ve čtvrtém sloupci je uvedena polarita vztažená k osobnostní dimenzi.

Příklad: vlastnost pod názvem „dobrá adaptabilita“ odpovídá dle NEO modelu vlastnosti „míra přizpůsobení“. Tato charakteristika je součástí osobnostní dimenze neuroticismu. Polarita mínus (-) ve čtvrtém sloupci znamená, že pokud člověk disponuje vyšší mírou přizpůsobení (+), v dimenzi neuroticismu se to projeví jeho nižším skórem. Polarita v tabulce 4 nám tedy ukazuje, že happiness manažer, by měl mít podle uvedených výroků nižší míru neuroticismu, vyšší míru přívětivosti, extraverze, svědomitosti a otevřenosti vůči zkušenosti.

Tabulka 4: Převod osobnostních vlastností podle NEO modelu

| Osobnostní vlastnost dle výroku | Osobnostní vlastnost dle NEO | Osobnostní dimenze dle NEO | Polarita dimenze |
|--|--|-----------------------------------|-------------------------|
| dobrá adaptabilita | míra přizpůsobení (+) | neuroticismus | - |
| vysoká frustrační tolerance | odolnost vůči stresu (+) | neuroticismus | - |
| vysoké nároky na osobnost | emocionální stabilita (+) | neuroticismu | - |
| optimisticky naladěná | optimismus (+) | extraverze | + |
| asertivita | asertivita, průbojnost (+) | extraverze | + |
| kreativita | tvořivost (+) | otevřenost vůči zk. | + |
| vrozená míra přívětivosti | přívětivost (+) | přívětivost | + |
| důvěryhodnost | důvěryhodnost (+) | přívětivost | + |
| empatické schopnosti | citlivost vůči druhým a jejich problémům (+) | přívětivost | + |
| umění naslouchat | | přívětivost | + |
| vytrvalost | vytrvalost (+) | svědomitost | + |
| angažovanost | motivace (+), lhostejnost (-) | svědomitost | + |

3. 4. 1 Výzkumy HM

Zahraničí

Jak už bylo řečeno, studií, kde jsou objektem výzkumného snažení přímo HM, je minimum. Jediný zahraniční výzkum, který se věnuje HM pochází z Francie. Hassaniová (2018) realizovala kvalitativně-kvantitativní online průzkum francouzských CHO, prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Cílem studie byla analýza komunikačních a interakčních strategií, které jsou francouzskými CHO používány pro zjišťování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců. Hassaniovou (2018) také zajímalo, zda používání ICT technologií v komunikaci, přispívá k jejich vlastnímu „štěstí v práci“. Sociodemografické údaje byly získány od 259 respondentů. Analýzy komunikačních a interakčních postupů byly provedeny na datech od 60 CHO, kteří vyplnili všechny předložené dotazníky. Průzkum zjistil vysokou úroveň feminizace (80,3 % žen) u francouzských CHO. Méně jak tři roky pracuje na uvedené pozici 81 % dotazovaných, 53 % uvedlo vysokoškolské vzdělání. Více jak polovina oslovených (65 %) pracuje přímo jako CHO, zatímco 35 % provádí práci manažera štěstí souběžně s jinou (hlavní) pracovní pozicí. Nejvíce manažerů štěstí (72 %) pracuje ve společnostech se sídlem v Pařížském regionu (Île-de-France), který je nejlidnatější (12,213 mil. obyvatel) ze všech 18 francouzských regionů. Oblasti působnosti CHO byly zastoupeny takto: informační technologie (22 %), obchod (15 %), komunikace (14 %), finance (12 %), služby (10 %), průmysl (8 %) a lidské zdroje (7 %), management (5 %). Nejčastějším nástrojem (36 %), který HM používají pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců jsou interní průzkumy. Analýza odpovědí na otázky týkající se vlastního prožitku prokázala, že CHO jsou v drtivé většině zapálení pro svou práci (8,8/10) a jsou v práci šťastní (8,2/10) (Hassani, 2018).

ČR

U nás existuje také jedna výzkumná práce (Langerová, 2017), na úrovni DP, zabývající se HM. Jedná se o kvalitativní případovou studii, jejímž cílem bylo „analyzovat roli CHO v organizaci a její vliv na chod organizace z pohledu zaměstnanců“ (Langerová, 2017, 39). Studie byla uskutečněna během jednoho roku, ve středně velké (70 zaměstnanců) IT společnosti, která se rozhodla obsadit pozici CHO. Výzkumný vzorek tvořilo 7 respondentů z řad zaměstnanců i vedení společnosti. Zpočátku bylo obsazení pozice vnímáno ze strany zaměstnanců negativně, avšak v průběhu času se situace obrátila. Po ročním působení CHO byli nakonec zaměstnanci i vedení společnosti s vývojem pozice i s jejím zavedením spokojeni. Zaměstnanci oceňovali organizaci různých akcí (eventy, teambuildingy) a příjemnější pracovní prostředí, což na ně mělo pozitivní vliv. Některá očekávání (propojení

dvou pater zaměstnanců) CHO nenaplnil, tato záležitost je však předmětem další vnitropodnikové diskuze. Do budoucna je plánován rozvoj pozice CHO včetně jejího hlubšího působení na dění ve firmě (Langerová, 2017).

4 Výzkumný problém, cíle práce, hypotézy

Problematice „štěstí v práci“ je v posledních letech věnována poměrně velká pozornost jak ze strany odborné, tak i laické veřejnosti (Fisher, 2010). Důvody jsou zcela prosté. Štěstí v práci přináší řadu pozitivních výhod pro jednotlivce i organizace (Pincheira, & Garces, 2018; Singh, S., & Aggarwal, Y., 2017). Zkoumány jsou v této souvislosti například oblasti jako je produktivita, výkonnost (Oswald et al., 2015), pracovní úspěšnost, pozitivní emoce (Boehm, & Lyubomirsky, 2008) či různé intervence zaměřené na zlepšení dlouhodobého štěstí na pracovišti (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005; Sheldon, & Lyubomirsky, 2007) a mnohé další.

V předchozích kapitole jsme si představili manažera štěstí, který má za úkol, zjednodušeně řečeno, ono štěstí na pracovišti vytvářet a udržovat. Bertram (2005) a Kovensky (23. července 2014) se domnívají, že pozice HM sehrává v této úloze naprosto klíčovou roli. Frenkingová (2016) upozorňuje, že uvedená činnost klade vysoké nároky na osobnost každého manažera. V kapitole 3. 4 a tabulce 4 jsme uvedli některá osobnostní specifika, která by měl manažer štěstí mít. Tyto parametry však nejsou nijak výzkumně podloženy, ale vycházejí spíše z pozorování či zkušeností jednotlivých autorů (Advantage Consulting, 8. ledna 2017; Frenking, 2016; Hub-Grade, 19. března 2018; Niedermeierová, 10. října 2016). V tomto směru bohužel musíme konstatovat, že osobnost či pracovní pozice happiness manažera jako taková, dosud zůstává stranou badatelských zájmů. Tento nezáměr stojí za skutečností, že o osobnostních a dalších charakteristikách těch, kteří jako HM pracují, nemáme (nejen v ČR) dostatek relevantních informací. Tato realita byla jedním z důvodů, proč se uvedené charakteristiky HM staly předmětem našeho výzkumného zájmu. Konkrétní cíle této práce včetně hypotéz, si představíme v následující kapitole.

4.1 Cíle výzkumu

V návaznosti na informace, které jsme uvedli v předchozí kapitole jsme stanovili tyto výzkumné cíle:

1. zmapovat a popsat základní sociodemografické charakteristiky, osobnostní charakteristiky a strategie zvládání stresu u happiness manažerů.
2. zjistit, jestli se osobnostní charakteristiky happiness manažerů liší od normy.
3. porovnat strategie zvládání stresu HM s normou.
4. zjistit vzájemné vztahy mezi copingovými strategiemi a osobnostními charakteristikami.

4.2 Hypotézy

Na základě výše uvedených skutečností byly stanoveny následující hypotézy.

H₁: Happiness manažeři mají v porovnání s normou nižší průměrné skóre neuroticismu (měřeno NEO-FFI).

H₂: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre extraverze (měřeno NEO-FFI).

H₃: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre otevřenosti vůči zkušenosti (měřeno NEO-FFI).

H₄: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre přívětivosti (měřeno NEO-FFI).

H₅: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre svědomitosti (měřeno NEO-FFI).

H₆: Happiness manažeři upřednostňují volbu pozitivních strategií před negativními (měřeno SVF 78).

5 Metodologický rámec výzkumu

Vzhledem ke stanoveným cílům byl zvolen kvantitativní design výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Metody použité pro sběr dat si popíšeme v následující kapitole.

5.1 Metody získávání dat

K získání dat byly pro účely této práce použit sociodemografický dotazník, NEO – pětifaktorový osobnostní inventář a dotazník SVF 78 zachycující strategie zvládání stresu.

Sociodemografický dotazník

Pro zjištění sociodemografických údajů byl použit šestnácti položkový dotazník vlastní konstrukce. Kromě věku, pohlaví, vzdělání a národnosti byly zjišťovány tyto údaje:

- *oblast působení* (informační technologie, bankovníctví, obchod, reklama a marketing, průmysl (výrobní společnosti), elektrotechnika a energetika);
- *místo působnosti* (dle jednotlivých krajů);
- *délka aktuálního pracovního poměru, celková délka praxe na pozici HM a celková profesní praxe*;
- *název současné pracovní pozice*;
- *údaj o pracovní době, která je věnována práci HM* (vyjádřeno v %);

Čtyři položky zjišťující vlastní prožitky HM měly následující znění:

- *Máte rádi svou práci happiness manažera?* (ano/ne)
- *Jste spokojeni v oblasti, ve které působíte?* (ano/ne)
- *Jste spokojeni ve firmě, ve které v současné době pracujete?* (ano/ne)
- *Máte dobré vztahy na pracovišti?* (ano/ne)

Poslední položka byla otevřená a dobrovolná. Umožňovala respondentům volně se vyjádřit k problematice týkající se HM.

NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI)

Pro zjištění osobnostních charakteristik byl administrován NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI). Autory jsou P. T. Costa a R. R. McCrae.

Pro českou populaci byla NEO-FFI přeložena a upravena M. Hřebíčkovou a T. Urbánkem (2001). Jedná se o zkrácenou 60 položkovou verzi, která vychází z 240 položkové verze NEO-PI. České normy byly vytvořeny na základě odpovědí 1 108 respondentů (416 mužů a 685 žen), ve věku od 15 do 75 let. Průměrný věk byl 20,92. NEO pětifaktorový osobnostní

inventář měří pět obecných dimenzí osobnosti: neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost a přívětivost (Hřebíčková, & Urbánek, 2001). Charakteristiky jednotlivých dimenzí jsme si představili v kapitole 1. 4. Každá z dimenzí obsahuje 12 položek. Z celkového počtu 60 položek jich je 27 inverzních. Níže uvádíme příklady položek náležejících k jednotlivým osobnostním škálám, pomocí kterých respondenti popisují sami sebe:

- Neuroticismus – „*Pokud jsem vystaven/a velkému stresu, mám občas pocit, že se zhroutím*“.
- Extraverte – „*Nejsem příliš optimistický/á*“.
- Otevřenost vůči zkušenosti – „*Neměním vyzkoušené způsoby, jak něčeho dosáhnout*“.
- Přívětivost – „*Obvykle se snažím být ohleduplný a citlivý*“.
- Svědomitost – „*Pracuji tvrdě na dosažení svých cílů*“.

Odpovědi se označují na pětistupňové škále: 0 – vůbec nevystihuje, 1 – spíše nevystihuje, 2 – neutrální (ani vystihuje, ani nevystihuje), 3 – spíše vystihuje, 4 – úplně vystihuje (Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Strategie zvládnutí stresu – SVF 78

Dotazník SVF 78 (Stressverarbeitungsfragebogen) Jankeho a Erdmannové (2003, 10) je „vícedimenzionální sebezpozorovací inventář zachycující individuální tendence pro nasazení různých způsobů reagování na stres v zátěžových situacích“.

Standardizace dotazníku proběhla na německém vzorku 122 žen a 124 mužů. Autorem české verze SVF 78 je J. Švancara (2003). SVF 78 je zkrácenou verzí původního dotazníku SVF 120. Obsahuje celkem 78 položek rozložených do 13 subškál. Jednotlivé, níže uvedené subškály jsou podrobně popsány v kapitole 2. 3.

- POZ (pozitivní strategie) – POZ 1, POZ 2, POZ 3.
- POZ 1 (strategie přehodnocení a devalvace viny) - podhodnocení, odmítání viny.
- POZ 2 (strategie odklonu) – odklon, náhradní uspokojení.
- POZ 3 (strategie odklonu) – kontrola situace, kontrola reakcí, pozitivní sebeinstrukce.
- NEG (negativní strategie) – úniková tendence, perseverace, rezignace, sebeobviňování.
- Zřídka se vyskytující strategie – potřeba sociální opory, vyhýbání se.

Každá ze 78 položek začíná výrokem: „*Když jsem něčím nebo někým poškozen(a), vnitřně rozrušen(a), nebo vyveden(a) z míry ...*“, který je doplněn určitou aktivitou (např. „... *snažím se s někým o problému pohovořit*“). Respondenti odpovídají na pětistupňové škále: 0 – vůbec ne, 1 – spíše ne, 2 – možná, 3 – pravděpodobně, 4 – velmi pravděpodobně.

5.2 Metody zpracování a analýzy dat

Informace získané prostřednictvím výše uvedených dotazníků byly zpracovány v programu MS Excel do datové tabulky. Kódování proměnných, výpočty průměrných a hrubých skóre byly provedeny v témže programu.

Analýza dat byla uskutečněna pomocí softwaru Statistica 12. Pro statistické testování byly použity neparametrické testy z důvodu nízkého počtu respondentů (26), který neumožňuje využití principu centrální limitní věty pro splnění podmínky normality dat u zkoumaného souboru. Pro porovnávání středních hodnot byl použit Wilcoxonův test pro jeden výběr, který je podle Hendla (2015) přesnější a silnější v porovnání s jednovýběrovým znaménkovým testem. Ověřování vztahů mezi vybranými proměnnými bylo provedeno prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu.

Hladina významnosti alfa byla testována na úrovni $\alpha = 0,05$.

5.3 Etické aspekty výzkumu

Sběr dat byl uskutečněn formou dotazníkového šetření. Vzhledem k charakteristice výzkumného souboru, který byl dosažitelný pouze prostřednictvím elektronické komunikace, byla pro sběr dat zvolena online verze dotazníků. Pro zachování anonymity, byl každému z oslovených respondentů zaslán odkaz na příslušné internetové stránky. Úvodní strana obsahovala základní informace o výzkumném projektu (název, typ práce, řešitel projektu, období realizace). Respondenti byly v textu dále seznámeni s výzkumnými cíli a účelem použití získaných dat, dále pak s metodami sběru dat (název + počet položek) a časovým úsekem nutným pro vyplnění všech dotazníků. Účastníci výzkumu byli také ujištěni o anonymitě získaných dat a poučeni o dobrovolné účasti a možnosti kdykoliv tuto účast přerušit. Na závěr textu byly uvedeny kontaktní údaje na výzkumníka (mobilní číslo a e-mail) a datum ukončení výzkumu, s možností získat na uvedených kontaktech informace o výsledcích výzkumu.

6 Výzkumný soubor

6.1 Základní soubor

Základní soubor tvořili všichni lidé v ČR, kteří v aktuální době pracovali na pozici manažera štěstí (happiness manažer, chief happiness officer apod.), jejichž pracovní aktivity jsou směřovány dovnitř organizace (zaměstnanci, vztahy, prostředí, atmosféra na pracovišti apod.). Oficiální údaje o složení zkoumané populace z hlediska počtu, pohlaví a věku nejsou dosud k dispozici. Odhady z roku 2017 (Koukalová, 8. září 2017) hovoří o 15 oficiálních pozicích HM v nadnárodních korporacích či startupech. Neoficiálně je u nás podle téhož odhadu něco kolem 100 happiness manažerů.

6.2 Výběrový soubor

Velikost výběrového souboru byla stanovena na 60 probandů. Respondenti byli vybíráni metodou prostého záměrného výběru. Tímto způsobem se z potenciálních účastníků vybírají ti, kteří jsou podle Miovského (2006) pro výzkum nejvíce vhodní.

Hlavními zdroji pro výběr participantů byla uzavřená facebooková (FB) skupina s názvem „Happiness Managers CZ/SK“, která je v tomto směru jedinou komunitou v ČR. Tato skupina sdružuje jak samotné HM, tak také ty, kteří se o „štěstí v práci“ zajímají. Při zahájení sběru dat měla tato komunita přibližně 150 členů. Na konci února, v době ukončení sběru čítala 212 členů. Druhým zdrojem byla sociální síť LinkedIn.

6.2.1 Průběh sběru dat

Sběr dat probíhal v období od října 2018 do února 2019. Pro získání přístupu do uzavřené FB skupiny byl nejdříve kontaktován zakládající člen této komunity. Následně byl na „zdi“ FB skupiny uveřejněn příspěvek s žádostí o účast na našem výzkumném projektu. Během jednoho týdne si uvedený příspěvek zobrazilo přibližně 8 lidí⁶ ze skupiny. Za tuto dobu byly vyplněny pouze 2 dotazníky. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k individuálnímu oslovování každého člena komunity přes FB nástroj tzv. „messenger“. Tato aktivita se posléze ukázala jako problematická, protože po kontaktování přibližně 30 členů nám byl, z bezpečnostních důvodů, zablokován FB účet pro neoprávněnou aktivitu. Po obnovení účtu (na základě ověření identity) bylo každý den oslovováno cca deset lidí. I přes tuto střídou

⁶ K datu 5. 3. 2019 vidělo příspěvek 85 z aktuálních 212 členů FB skupiny.

aktivitu byl účet, než bylo oslovena většina členů, několikrát zablokovan. Pro uvedené komplikace byla většina členů této skupiny oslovena pouze jedenkrát. Ti, kteří prokazatelně pracovali na pozici HM (měli uvedeno v FB profilu), byli osloveni dvakrát. Souběžně s touto aktivitou byli na sociální síti LinkedIn (prostřednictvím placeného modulu „recruiter lite“) oslovováni lidé, kteří na svém pracovním profilu uváděli, že v současné době pracují jako HM. Zde bylo v průběhu uvedené doby, ve třech kolech, osloveno celkem 52 lidí. Všichni kontaktovaní byli požádáni o zpětnou vazbu v případě, kdy dotazník vyplnili. Kromě sdělení o vyplnění dotazníků bylo častou odpovědí oslovených, že jako HM nepracují. Tuto zpětnou vazbu v drtivé většině oznamovali lidé z FB skupiny.

6. 2. 2 Charakteristiky a popis výběrového souboru

V této kapitole se budeme věnovat charakteristikám, které byly získány prostřednictvím sociodemografického dotazníku.

Celkem se podařilo shromáždit 27 vyplněných dotazníků. Jeden dotazník byl vyřazen z důvodu nesmyslných (sociodemografický dotazník) a stejných odpovědí na všechny položky u NEO-FFI i SVF 78.

Výběrový soubor tedy tvořilo celkem 26 respondentů. Z uvedeného počtu vyplnilo dotazníky 6 respondentů z FB skupiny a 20 respondentů oslovených prostřednictvím sociální sítě LinkedIn.

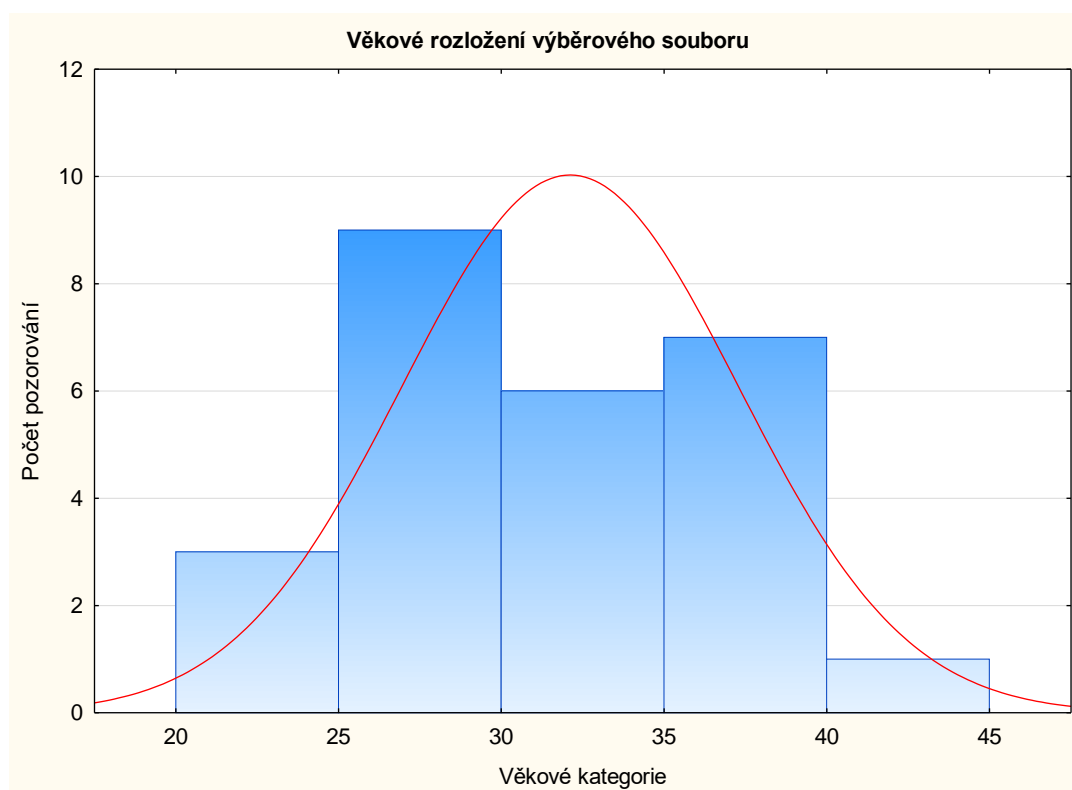
Věk, pohlaví, vzdělání a národnost

Soubor tvořili lidé ve věkovém rozmezí od 25 do 43 let. Z hlediska pohlaví měly značnou převahu ženy (89 %). Vysokoškolské vzdělání uvedlo 77 % respondentů. Českou národnost uvedlo 24 manažerů štěstí, 2 slovenskou. Další popisné charakteristiky souboru jsou uvedeny v tabulce 5 (věk a pohlaví), tabulce 6 (vzdělání). Graf 1 zobrazuje věkové rozložení souboru.

Tab. 5: Popisné charakteristiky souboru z hlediska věku a pohlaví.

| | počet | průměr | sm. odchylka | minimum | maximum |
|-------------|-------|--------|--------------|---------|---------|
| Muži | 3 | 38,00 | 2,00 | 36 | 40 |
| Ženy | 23 | 31,35 | 4,97 | 25 | 43 |
| Celý soubor | 26 | 32,12 | 5,17 | 25 | 43 |

Graf 1: Věkové rozložení.



Tab. 6: Dosažené vzdělání.

| | SŠ-maturita | VOŠ | VŠ |
|--------------|-------------|-----|----|
| Muži (počet) | - | - | 3 |
| Ženy (počet) | 5 | 1 | 17 |
| Celý soubor | 5 | 1 | 20 |

Oblast a místo působení HM

Oblastí působení HM je zamýšlen pojem obor či odvětví. Nejvíce HM působí v oblasti informačních technologií (9), následuje obchod (3) a multioborové působení (3). Další oblasti s uvedenými počty a procentním vyjádřením jsou sestupně seřazeny v tabulce 7.

Z hlediska místa působnosti mělo největší zastoupení Hlavní město Praha s celkem 16 manažery štěstí. Druhý nejvyšší počet HM (5) působí v Jihomoravské kraji. Své zástupce v našem výběrovém souboru neměly tyto samosprávné kraje: Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královohradecký, Pardubický a Zlínský kraj. Jeden z respondentů uvedl, že působí v rámci celé České a Slovenské republiky. Zbývající kraje s příslušnými počty HM a procentním vyjádřením jsou uvedeny v tabulce 8.

Tab. 7: Oblast působení HM.

| Oblast, obor, odvětví | počet | % |
|-------------------------------|-------|----|
| Informační technologie | 9 | 35 |
| Obchod | 3 | 12 |
| Multioborové působení | 3 | 12 |
| HR (lidské zdroje) | 2 | 8 |
| Reklama a marketing | 2 | 8 |
| Průmysl (výrobní společnosti) | 2 | 8 |
| Věda a výzkum | 2 | 8 |
| Bankovníctví | 1 | 4 |
| Média | 1 | 4 |
| Elektrotechnika a energetika | 1 | 4 |

Tab. 8: Místo působení HM dle samosprávných krajů ČR.

| Kraj | počet | % |
|----------------------|-------|----|
| Hlavní město Praha | 16 | 62 |
| Jihomoravský kraj | 5 | 19 |
| Středočeský kraj | 1 | 4 |
| Kraj Vysočina | 1 | 4 |
| Olomoucký kraj | 1 | 4 |
| Moravskoslezský kraj | 1 | 4 |
| Ostatní (ČR + SR) | 1 | 4 |

Délka praxe a pracovní činnosti HM

Průměrná doba praxe na pozici manažera štěstí byla u zkoumaného souboru v délce 2 roky a 4 měsíce. Méně jak 3 roky pracuje na uvedené pozici 77 % oslovených. Nejdelší doba praxe byla 9 let, nejkratší 2 měsíce.

Účastníci výzkumu uvedli, že náplň práce happiness manažera tvoří 10–100 % jejich pracovní činnosti (tabulka 9). Z toho se pouze dva lidé věnují práci manažera štěstí ze 100 %. Oba jmenovaní působí multioborově a nemají status zaměstnance. Souběžně s další pracovní náplní vykonává práci HM 92 % respondentů. Největší zastoupení má 50 % výkonu této činnosti, a to v 11 případech. V nejvíce obsazené oblasti informačních technologií tvoří činnost HM 49 % jejich pracovní doby. Nejnižší podíl pracovní činnosti HM vykazala oblast průmyslu, jejíž dva respondenti vykonávali tuto činnost v průměru z necelých 18 %.

Průměrná doba výkonu práce HM je u celého souboru 48 %. Nejčastěji je tato pozice spojována s pozicí HR manažera, a to v 8 případech. Stejný počet participantů uvádí název své pracovní pozice čistě jako manažer štěstí, happiness manažer, happiness officer a chief happiness officer. Respondent, který vykonává práci HM z 10 % uvedl tento kumulovaný název své pozice – *referent obchodu, představitel vedení jakosti, fakturantka, happiness manager*. Další uváděné názvy pozic byly např. office & happiness manager; marketing & happiness manager; operations & happiness manager; happy office coordinator a další. Zajímavý název pracovní pozice *happiness motivator and inspirator, mindfulness trainer*, uvedl respondent z multioborové oblasti.

Tab. 9: Výkon pracovní činnosti manažera štěstí v rámci pracovní doby.

| Podíl pracovní činnosti HM vyjádřený v procentech | počet | % |
|---|-------|----|
| 100 % | 2 | 8 |
| 80 % | 1 | 4 |
| 75 % | 3 | 12 |
| 50 % | 11 | 42 |
| 25 % | 7 | 27 |
| 20 % | 1 | 4 |
| 10 % | 1 | 4 |

Odpovědi na vlastní prožitky spojené s prací HM

Respondenti odpovídali (ano/ne) celkem na čtyři otázky (kapitola 5. 1), které se týkaly jejich vlastního prožívání. Spokojenost s oblastí (obor, odvětví) své působnosti vyjádřilo 92 % dotázaných. Dva lidé z oblasti informačních technologií (IT) odpověděli, že spokojeni nejsou. První z jmenovaných uvedl jako důvod skutečnost, že v IT oboru není moc prostor pro empatii a cítění, což se rozcházel s hodnotami tohoto respondenta. Druhý uvedl, že v IT oblasti není možnost pro další růst. Stejnou odpověď zaznamenal i v otázce na spokojenost ve firmě, ve které momentálně působí. Spokojenost ve firmě nakonec vyjádřilo 92 % respondentů. Dobré vztahy na pracovišti uvedlo 25 (96 %) manažerů štěstí. Respondent z multioborové oblasti, pracující jako podnikatel uvedl, že na tuto otázku nemůže jednoznačně odpovědět. Na poslední z uvedených otázek odpověděli všichni dotázaní „ano“. To znamená, že všichni HM, kteří se zúčastnili toho výzkumu mají svou práci manažera štěstí rádi.

7 Analýza dat a interpretace výsledků

V předchozí kapitole jsme začali naplňovat cíle tohoto výzkumu, když jsme si popsali sociodemografické charakteristiky výzkumného souboru. V této kapitole budeme v plnění našich cílů pokračovat. Tabulka 10 zobrazuje zkratky, které jsou uváděny v některých tabulkách a grafech.

Tab. 10: Zkratky používané v tabulkách a grafech.

| Zkratka | Název |
|---------|---|
| N | Neuroticismus |
| E | Extraverze |
| O | Otevřenost vůči zkušenosti |
| P | Přívětivost |
| S | Svědomitost |
| POZ | Pozitivní strategie |
| POZ 1 | Strategie podhodnocení a devalvace viny |
| POZ 2 | Strategie odklonu |
| POZ 3 | Strategie kontroly |
| NEG | Negativní strategie |

7.1 Základní popisné statistiky osobnostních dimenzí a strategií zvládnání

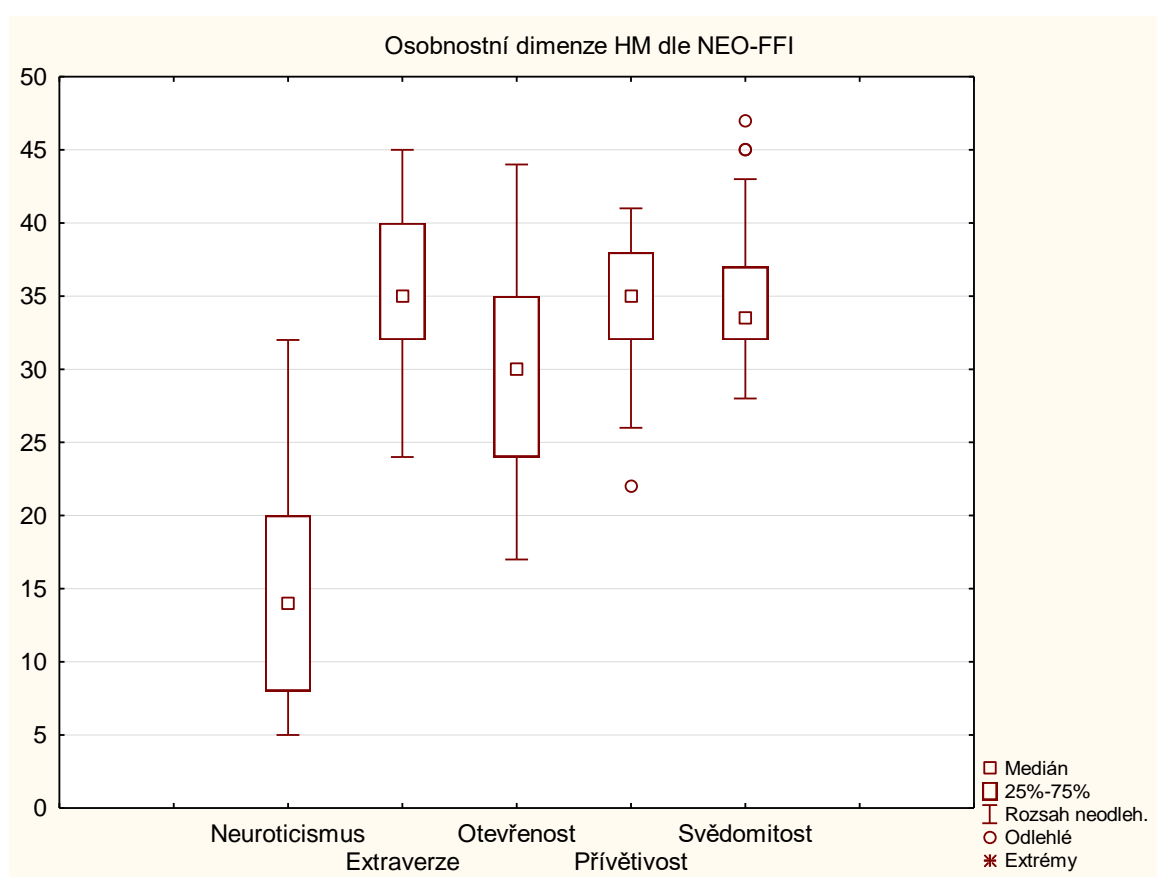
V níže uvedených tabulkách a grafech si představíme základní popisné statistiky osobnostních dimenzí (charakteristik) a strategií zvládnání stresu u zkoumaných happiness manažerů.

Osobnostní charakteristiky (NEO-FFI)

Tabulka 11 zobrazuje základní popisné statistiky vztahující se k osobnostním dimenzím HM. Jmenovitě se jedná o počet pozorování (N), průměrný dosažený skór, medián, maximální a minimální dosažený skór a směrodatnou odchylku (SD). Podle průměrné hodnoty skórů v jednotlivých osobnostních dimenzích je patrné, že **nejvíce** zastoupenými charakteristikami jsou *extraverze*, *svědomitost* a *přívětivost*. Výrazně **nejnižší** průměrný skór byl zaznamenán u dimenze *neuroticismu*. Rozložení jednotlivých osobnostních dimenzí zobrazuje graf 2.

Tab. 11: Základní popisné statistiky jednotlivých subškál dotazníku NEO-FFI.

| NEO-FFI | N | Průměr | Medián | Min | Max | SD |
|---------------|----|--------|--------|-------|-------|------|
| Neuroticismus | 26 | 14,19 | 14,00 | 5,00 | 32,00 | 7,23 |
| Extraverze | 26 | 35,69 | 35,00 | 24,00 | 45,00 | 6,01 |
| Otevřenost | 26 | 29,73 | 30,00 | 17,00 | 44,00 | 7,18 |
| Přívětivost | 26 | 34,15 | 35,00 | 22,00 | 41,00 | 4,60 |
| Svědomitost | 26 | 35,15 | 33,50 | 28,00 | 47,00 | 5,36 |

Graf 2: Krabicový graf – osobnostní dimenze HM dle NEO-FFI.

Strategie zvládání stresu (SVF 78)

Tabulka 12 zobrazuje popisné statistiky jednotlivých subškál (subtestů) strategií zvládání a jejich sekundárních hodnot (POZ, NEG, POZ 1, 2, 3). Podle uvedených průměrných hodnot jsou třemi **nejvíce** používanými strategiemi *kontrola situace* (18,23), *pozitivní sebeinstrukce* (15,85) a *kontrola reakcí* (15,69), náležející ke *strategiím kontroly* (POZ 3).

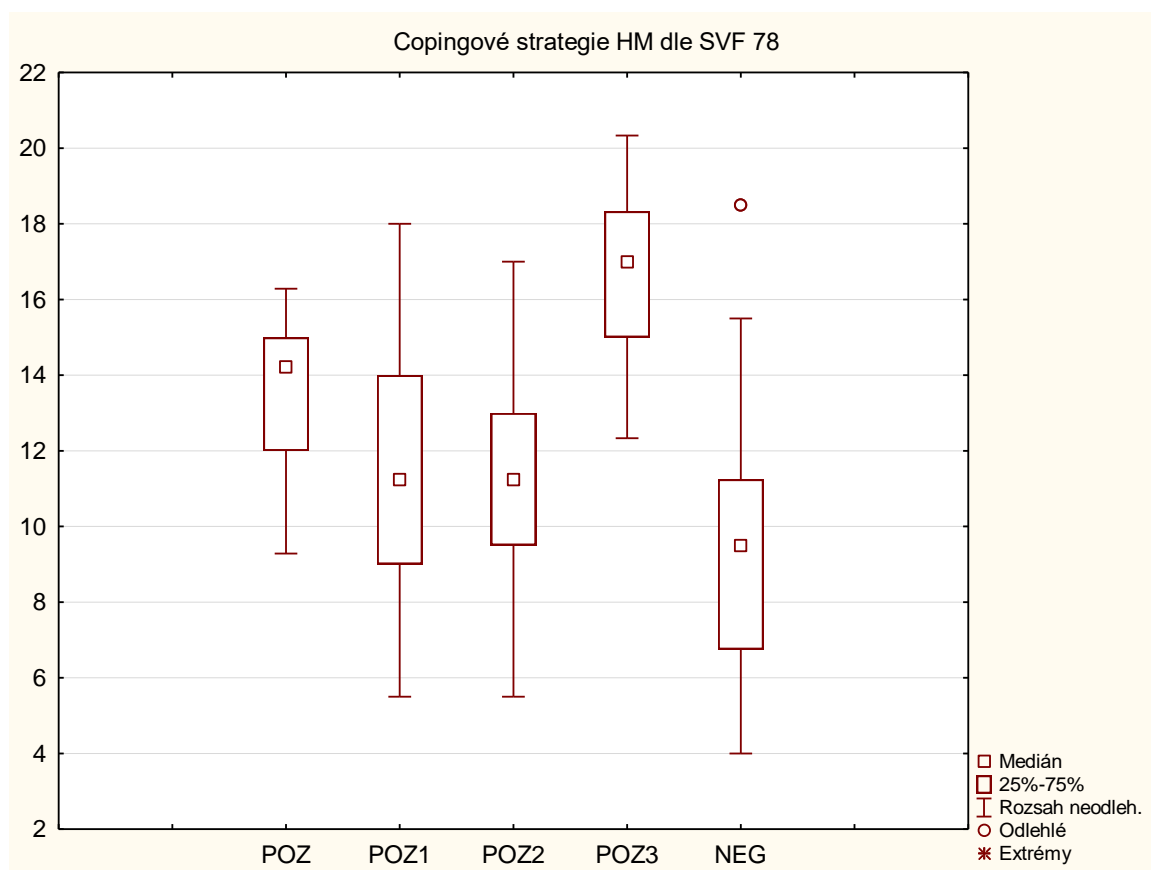
Naopak třemi **nejméně** používanými strategiemi byly *rezignace* (7,12), *úniková tendence* (8,62) a *sebeobviňování* (9,04). Všechny tři uvedené strategie patří k *negativním strategiím* (NEG). **Nejnižší** průměrná hodnota u *pozitivních strategií* byla zjištěna u subtestu *náhradní uspokojení* (9,81). **Nejvíce** užívanou negativní strategií byla *perseverace* (13,54). Zde je pro zajímavost nutno uvést, že *perseverace* měla **vyšší** průměrný skór než všechny pozitivní strategie náležející do kategorie POZ 1 a POZ 2. Z hlediska sekundárních hodnot **převažovaly pozitivní strategie** (POZ = 13,60) nad *negativními* (NEG = 9,58). **Nejvyšší** průměrný skór byl naměřen u *strategií kontroly* (POZ3 = 16,59).

Rozložení jednotlivých copingových strategií z hlediska sekundárních hodnot zobrazuje graf 3.

Tab. 12: Základní popisné statistiky jednotlivých subškál a sekundárních hodnot dle dotazníku SVF 78.

| SVF 78 | | N | Průměr | Medián | Min | Max | SD |
|-------------------------|-------|----|--------|--------|-------|-------|------|
| Podhodnocení | POZ 1 | 26 | 12,65 | 12,00 | 4,00 | 23,00 | 4,30 |
| Odmítání viny | | 26 | 10,69 | 10,50 | 2,00 | 19,00 | 3,61 |
| Odklon | POZ 2 | 26 | 12,31 | 12,00 | 5,00 | 18,00 | 3,08 |
| Náhradní uspokojení | | 26 | 9,81 | 11,00 | 2,00 | 16,00 | 4,49 |
| Kontrola situace | POZ 3 | 26 | 18,23 | 18,50 | 10,00 | 24,00 | 3,13 |
| Kontrola reakcí | | 26 | 15,69 | 17,00 | 7,00 | 20,00 | 3,26 |
| Pozitivní sebeinstrukce | | 26 | 15,85 | 17,00 | 4,00 | 21,00 | 3,98 |
| Potřeba sociální opory | | 26 | 14,46 | 14,00 | 4,00 | 24,00 | 5,08 |
| Vyhýbání se | | 26 | 14,58 | 15,50 | 2,00 | 23,00 | 5,08 |
| Úniková tendence | NEG | 26 | 8,62 | 9,00 | 0,00 | 19,00 | 4,14 |
| Perseverace | | 26 | 13,54 | 13,50 | 5,00 | 24,00 | 5,91 |
| Rezignace | | 26 | 7,12 | 7,00 | 3,00 | 17,00 | 3,33 |
| Sebeobviňování | | 26 | 9,04 | 8,00 | 3,00 | 22,00 | 4,45 |
| POZ | | 26 | 13,60 | 14,21 | 9,29 | 16,29 | 1,95 |
| POZ 1 | | 26 | 11,67 | 11,25 | 5,50 | 18,00 | 3,29 |
| POZ 2 | | 26 | 11,06 | 11,25 | 5,50 | 17,00 | 3,12 |
| POZ 3 | | 26 | 16,59 | 17,00 | 12,33 | 20,33 | 2,23 |
| NEG | | 26 | 9,58 | 9,50 | 4,00 | 18,50 | 3,68 |

Graf 3: Krabicový graf – copingové strategie HM dle SVF 78.



7.2 Porovnání osobnostních charakteristik a strategií zvládnání s normou

Druhým a třetím z cílů našeho výzkumu bylo zjistit a porovnat, zda se osobnostní charakteristiky a strategie zvládnání stresu u happiness manažerů liší od normy. Tabulky 13 a 14 zobrazují průměrné hodnoty normovaného a výběrového souboru, statistiky T a Z a hodnotu p.

Osobnostní charakteristiky (NEO-FFI)

Statistická analýza průměrných skóre výběrového a normovaného souboru zjistila následující skutečnosti (tabulka 13). U souboru happiness manažerů byly v porovnání s normou naměřeny, kromě dimenze *neuroticismu*, **vyšší** skóre ve všech sledovaných osobnostních charakteristikách. **Vyšší** průměrné skóre u *otevřenosti vůči zkušenosti*, *přívětivosti* a *svědomitosti* ovšem nejsou na námi stanovené hladině významnosti ($\alpha = 0,05$) statisticky signifikantní. Vysoce statisticky významná ($p < 0,01$) je však **vyšší** průměrná hodnota naměřená u *extraverze*. Velmi vysoce signifikantní ($p < 0,001$) je **nižší** průměrný skór v dimenzi *neuroticismus*.

Tab. 13: Srovnání průměrných hodnot osobnostních charakteristik výběrového souboru s normou.

| NEO-FFI | Průměr norma* | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|---------------|---------------|------------------|--------|------|--------|
| Neuroticismus | 20,53 | 14,19 | 38,00 | 3,49 | <0,001 |
| Extraverze | 31,48 | 35,69 | 57,00 | 3,01 | <0,01 |
| Otevřenost | 27,67 | 29,73 | 126,00 | 1,26 | 0,21 |
| Přívětivost | 33,39 | 34,15 | 125,00 | 1,28 | 0,20 |
| Svědomitost | 32,54 | 35,15 | 102,00 | 1,87 | 0,06 |

* celý soubor; 22 – 75 let; muži: N = 41; ženy: N = 153

Strategie zvládání stresu (SVF 78)

Tab. 14: Srovnání průměrných hodnot strategií zvládání stresu výběrového souboru s normou.

| SVF 78 | | Průměr norma* | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|-------------------------|-------|---------------|------------------|--------|------|--------|
| Podhodnocení | POZ 1 | 9,48 | 12,65 | 44,00 | 3,34 | <0,001 |
| Odmitání viny | | 10,71 | 10,69 | 172,00 | 0,09 | 0,93 |
| Odklon | POZ 2 | 11,83 | 12,31 | 152,00 | 0,60 | 0,55 |
| Náhradní uspokojení | | 8,91 | 9,81 | 134,00 | 1,05 | 0,29 |
| Kontrola situace | POZ 3 | 16,78 | 18,23 | 81,00 | 2,40 | <0,05 |
| Kontrola reakcí | | 15,41 | 15,69 | 133,00 | 1,08 | 0,28 |
| Pozitivní sebeinstrukce | | 16,37 | 15,85 | 168,00 | 0,19 | 0,19 |
| Potřeba sociální opory | | 12,89 | 14,46 | 116,00 | 1,51 | 0,13 |
| Vyhýbání se | | 11,97 | 14,58 | 72,00 | 2,63 | <0,01 |
| Úniková tendence | NEG | 8,24 | 8,62 | 147,00 | 0,72 | 0,47 |
| Perseverace | | 15,13 | 13,54 | 120,00 | 1,41 | 0,16 |
| Rezignace | | 8,04 | 7,12 | 72,00 | 2,63 | <0,01 |
| Sebeobviňování | | 10,64 | 9,04 | 91,00 | 2,15 | <0,05 |
| POZ | | 12,22 | 13,60 | 66,00 | 2,78 | <0,01 |
| POZ 1 | | 10,09 | 11,67 | 91,00 | 2,15 | <0,05 |
| POZ 2 | | 10,37 | 11,06 | 135,00 | 1,03 | 0,30 |
| POZ 3 | | 16,19 | 16,59 | 143,00 | 0,83 | 0,41 |
| NEG | | 10,52 | 9,58 | 106,00 | 1,77 | 0,08 |

* standardizační soubor tvořila německá populace, muži: N = 124, ženy: N = 122 (Janke, & Erdmann, 2003).

Z výsledků uvedených v tabulce 14 lze konstatovat, že u sekundárních hodnot POZ, POZ 1, POZ 2 a POZ 3 byly v porovnání s normou naměřeny **vyšší** průměrné hodnoty. Z nich jsou statisticky významné *pozitivní strategie* POZ ($p < 0,01$) a *strategie podhodnocení a devalvace viny* POZ 1 ($p < 0,05$). *Negativní strategie* (NEG) vykázaly v porovnání s normou **nižší** průměrný skór, který nebyl signifikantní. Z hlediska jednotlivých subškál jsou statisticky významné **vyšší** průměrné skóry u strategie *podhodnocení* ($p < 0,001$); *vyhýbání se* ($p < 0,01$) a strategie *kontrola situace* ($p < 0,05$). **Nižší** průměrné hodnoty, které jsou signifikantní byly naměřeny u strategií náležejících k *negativním strategiím* (NEG), jmenovitě se jedná o *rezignaci* ($p < 0,01$) a *sebeobviňování* ($p < 0,05$).

7.3 Testování hypotéz

V této kapitole si krátce zrekapitulujeme jednotlivé hypotézy a provedeme jejich testování. I když jsou statistické ukazatele vztahující se k jednotlivým hypotézám již uvedeny v tabulce 13, přesto si je pro lepší přehled uvedeme u každé hypotézy znova. V tabulkách jsou zobrazeny průměrné hodnoty normovaného a výběrového souboru, statistiky T a Z a p hodnota.

Hypotéza H₁ předpokládá statisticky významně **nižší** průměrné skóre v osobnostní dimenzi *neuroticismus* (měřeno NEO-FFI) u souboru happiness manažerů v porovnání s normou.

Výsledná p-hodnota ($< 0,001$) poukazuje na skutečnost, že se předpoklad **nižšího** skóru v osobnostní dimenzi **neuroticismus** u souboru HM potvrdil a je dokonce velmi vysoce signifikantní.

Tab. 15: Srovnání průměrných hodnot mezi souborem happiness manažerů s normou u osobnostní dimenze „neuroticismus“

| NEO-FFI | Průměr norma | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|---------------|--------------|------------------|-------|------|--------|
| Neuroticismus | 20,53 | 14,19 | 38,00 | 3,49 | <0,001 |

Hypotéza H₂ předpokládá statisticky významně **vyšší** průměrné skóre v osobnostní dimenzi *extraverze* (měřeno NEO-FFI) u souboru happiness manažerů v porovnání s normou.

Z výsledků uvedených v tabulce 16 vyplývá, že manažeři štěstí dosáhli **vyššího** skóru v dimenzi **extraverze**, který je statisticky vysoce významný ($p < 0,01$).

Tab. 16: Srovnání průměrných hodnot mezi souborem happiness manažerů s normou u osobnostní dimenze „extraverze“.

| NEO-FFI | Průměr norma | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|------------|--------------|------------------|-------|------|-------|
| Extraverze | 31,48 | 35,69 | 57,00 | 3,01 | <0,01 |

Hypotéza H₃ předpokládá statisticky významně **vyšší** průměrné skóre v osobnostní dimenzi *otevřenost vůči zkušenosti* (měřeno NEO-FFI) u souboru happiness manažerů v porovnání s normou.

Na základě výsledků uvedených v tabulce 17 lze konstatovat, že soubor HM dosáhl v porovnání s normou **vyššího** průměrného skóru v dimenzi **otevřenost vůči zkušenosti**, avšak tento rozdíl není ($p = 0,21$) na námi stanovené hladině významnosti statisticky signifikantní.

Tab. 17: Srovnání průměrných hodnot mezi souborem happiness manažerů s normou u osobnostní dimenze „otevřenost vůči zkušenosti“.

| NEO-FFI | Průměr norma | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|------------|--------------|------------------|--------|------|------|
| Otevřenost | 27,67 | 29,73 | 126,00 | 1,26 | 0,21 |

Hypotéza H₄ předpokládá statisticky významně **vyšší** průměrné skóre v osobnostní dimenzi *přívětivost* (měřeno NEO-FFI) u souboru happiness manažerů v porovnání s normou.

Podle výsledků uvedených v tabulce 18 můžeme konstatovat, že soubor HM dosáhl v porovnání s normou **vyššího** průměrného skóru v dimenzi **přívětivost**, ovšem tento rozdíl není ($p = 0,20$) na námi stanovené hladině významnosti statisticky signifikantní.

Tab. 18: Srovnání průměrných hodnot mezi souborem happiness manažerů s normou u osobnostní dimenze „přívětivost“.

| NEO-FFI | Průměr norma | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|-------------|--------------|------------------|--------|------|------|
| Přívětivost | 33,39 | 34,15 | 125,00 | 1,28 | 0,20 |

Hypotéza H₅ předpokládá statisticky významně **vyšší** průměrné skóre v osobnostní dimenzi *svědomitost* (měřeno NEO-FFI) u souboru happiness manažerů v porovnání s normou.

Výsledky zobrazené prostřednictvím tabulky 19 poukazují na skutečnost, že soubor HM dosáhl v porovnání s normou **vyššího** průměrného skóru v dimenzi **svědomitost**, ale tento rozdíl není ($p = 0,06$) na námi stanovené hladině významnosti statisticky signifikantní.

Tab. 19: Srovnání průměrných hodnot mezi souborem happiness manažerů s normou u osobnostní dimenze „svědomitost“.

| NEO-FFI | Průměr norma | Průměr v. soubor | T | Z | p |
|-------------|--------------|------------------|--------|------|------|
| Svědomitost | 32,54 | 35,15 | 102,00 | 1,87 | 0,06 |

Hypotéza H₆ předpokládá, že happiness manažeři statisticky významně **upřednostňují** volbu *pozitivních strategií* před *negativními* (měřeno SVF 78).

Podle výsledků v tabulce 20 je zřejmé, že happiness manažeři **upřednostňují** volbu **pozitivních strategií** před **negativními**. Zjištěný rozdíl mezi oběma strategiemi je velmi vysoce signifikantní ($p < 0,001$).

Tab. 20: Srovnání průměrných hodnot pozitivních a negativních strategií zvládání u happiness manažerů.

| SVF 78 | Průměr POZ | Průměr NEG | T | Z | p |
|-------------|------------|------------|-------|------|--------|
| POZ vs. NEG | 13,60 | 9,58 | 45,00 | 3,31 | <0,001 |

7.4 Vztahy mezi osobnostními charakteristikami a strategiemi zvládání

Posledním výzkumným cílem bylo zjistit, které osobnostní dimenze ovlivňují volbu strategií zvládání. Tyto vztahy (tabulka 21) byly zjištěny pomocí Spearmanovy korelační analýzy. Výsledky jsou vztaženy k celému výběrovému souboru.

Z tabulky 21 vyplývá, že s výběrem zvládací strategie koreluje nejčastěji dimenze *neuroticismu*. *Extraverze*, *otevřenost vůči zkušenosti* a *svědomitost* nemá dle uvedených výsledků žádný statisticky průkazný vliv na výběr copingu. Z hlediska sekundárních hodnot byl zjištěn statisticky významný vztah ($p < 0,05$) mezi *neuroticismem* a *negativními strategiemi* (NEG). Vztahy mezi ostatními sekundárními hodnotami a osobnostními

charakteristikami již statisticky průkazné nejsou. Z hlediska jednotlivých copingových subtestů byly zjištěny pozitivní korelace mezi *neuroticismem* a strategiemi *perseverace* ($p < 0,01$), *sebeobviňování* ($p < 0,01$) a *rezignace* ($p < 0,05$). Nejsilnější vztah byl zjištěn mezi *neuroticismem* a zvládací strategií *perseverace* (0,56). Negativně korelovala s *neuroticismem* strategie *podhodnocení*. Přívětivost se negativně pojí se strategií odklonu. Obě posledně jmenované negativní korelace byly signifikantní na 5 % hladině významnosti.

Tab. 21: Výsledky korelační analýzy mezi osobnostními dimenzemi a copingovými strategiemi.

| | | N | E | O | P | S |
|-------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
| Podhodnocení | POZ 1 | -0,49* | 0,12 | -0,18 | -0,03 | -0,14 |
| Odmítání viny | | -0,09 | -0,01 | 0,17 | 0,28 | -0,17 |
| Odklon | POZ 2 | -0,06 | 0,09 | 0,05 | -0,44* | 0,00 |
| Náhradní uspokojení | | 0,33 | 0,13 | 0,10 | -0,18 | 0,25 |
| Kontrola situace | POZ 3 | 0,39 | -0,22 | 0,34 | 0,05 | -0,07 |
| Kontrola reakcí | | 0,10 | 0,03 | -0,27 | -0,12 | -0,30 |
| Pozitivní sebeinstrukce | | -0,37 | 0,16 | -0,13 | 0,08 | -0,15 |
| Potřeba sociální opory | | 0,13 | 0,39 | 0,10 | 0,03 | 0,12 |
| Vyhýbání se | | 0,07 | 0,09 | -0,22 | 0,04 | 0,18 |
| Úniková tendence | NEG | 0,24 | -0,15 | -0,16 | 0,06 | 0,06 |
| Perseverace | | 0,56** | -0,22 | -0,18 | 0,14 | 0,26 |
| Rezignace | | 0,44* | -0,24 | -0,12 | 0,10 | -0,05 |
| Sebeobviňování | | 0,52** | -0,18 | -0,29 | 0,25 | 0,22 |
| POZ | | -0,05 | 0,14 | -0,04 | 0,01 | -0,08 |
| POZ 1 | | -0,36 | 0,15 | 0,01 | 0,15 | -0,18 |
| POZ 2 | | 0,27 | 0,17 | 0,15 | -0,30 | 0,17 |
| POZ 3 | | 0,07 | -0,04 | 0,00 | 0,01 | -0,14 |
| NEG | | 0,48* | -0,24 | -0,26 | 0,20 | 0,19 |

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.5 Vyjádření k platnosti hypotéz

Vyjádření k platnosti hypotéz, které je obsahem této kapitoly je stanoveno na základě výsledků statistických analýz uvedených v kapitole 7. 3.

H₁: Happiness manažeři mají v porovnání s normou nižší průměrné skóre neuroticismu (měřeno NEO-FFI).

U výběrového souboru, který tvořili manažeři štěstí byl v porovnání s normou naměřen **nižší** průměrný skór v osobnostní dimenzi *neuroticismus*, který je statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,001$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₁ **přijímáme**.

H₂: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre extraverze (měřeno NEO-FFI).

U výběrového souboru tvořeného happiness manažery byl v porovnání s normou naměřen **vyšší** průměrný skór v osobnostní dimenzi *extraverze*, který je statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₂ **přijímáme**.

H₃: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre otevřenosti vůči zkušenosti (měřeno NEO-FFI).

Vyšší průměrný skór naměřený v osobnostní dimenzi *otevřenost vůči zkušenosti* nebyl v porovnání s normou potvrzen jako statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₃ **nelze přijmout**.

H₄: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre přívětivosti (měřeno NEO-FFI).

Vyšší průměrný skór naměřený v osobnostní dimenzi *přívětivost* nebyl v porovnání s normou potvrzen jako statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₄ **nelze přijmout**.

H₅: Happiness manažeři mají v porovnání s normou vyšší průměrné skóre svědomitosti (měřeno NEO-FFI).

Vyšší průměrný skór naměřený v osobnostní dimenzi *svědomitost* nebyl v porovnání s normou potvrzen jako statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₅ **nelze přijmout**.

H₆: *Happiness* manažeři upřednostňují volbu pozitivních strategií před negativními (měřeno SVF 78).

U výběrového souboru happiness manažerů byl u *pozitivních copingových strategií* (POZ) naměřen vyšší průměrný skóre v porovnání s průměrným skórem *negativních strategií* (NEG). To znamená, že HM upřednostňují volbu pozitivních strategií před negativními. Rozdíl mezi oběma hodnotami byl potvrzen jako statisticky signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,001$. Na základě tohoto výsledku hypotézu H₂ **přijímáme**.

8 Diskuze

Hlavními oblastmi, které nás v této práci zajímaly byly sociodemografické a osobnostní charakteristiky a strategie zvládnání stresu. Zkoumanou skupinou byli happiness manažeři, kteří jsou z hlediska své historie poměrně novou pracovní pozicí (např. Stüber 15. července 2013).

Možná by bylo v rámci našeho výzkumu vhodnější uvádět název happiness manažerky, protože výběrový soubor tvořily z 89 % ženy. Vysoký výskyt žen však koresponduje s francouzským výzkumem (Hassani, 2018), ve kterém měly ženy 80 % zastoupení. Zda je to pro tuto pozici typické však s jistotou tvrdit nelze, protože výzkum této specifické skupiny je v současné době na úplném začátku. Podobný trend je kromě pohlaví také v oblasti místa působení a délky praxe. V tomto směru můžeme říci, že hlavní města poskytují této pracovní pozici nejpríhodnější podmínky, protože více než polovina manažerů štěstí působí v Praze a také v Pařížském regionu. Že je pozice HM stále málo využívaným pracovním místem lze odvodit z délky jejich profesní praxe. Většina respondentů v naší i francouzské studii pracuje na této pozici méně než tři roky. V našem výzkumném vzorku existují i lidé, jejichž praxe se blíží k číslu jedné dekády, tito jsou však spíše výjimkami. Oblast, obor či odvětví působnosti ovládly u našeho souboru informační technologie, stejně jako u Francouzů. V porovnání s francouzskou studií měli naši HM vyšší úroveň vzdělání. Poměrně výrazný rozdíl mezi našim a francouzským souborem souvisel s pracovní náplní HM. Drtivá většina manažerů štěstí v našem výzkumném vzorku vykonává tuto práci souběžně s další pracovní činností. Zde bychom se mohli zamyslet, proč tak málo českých HM vykonává tuto činnost ze 100 % své pracovní doby. Domníváme se, že to může souviset se skutečností, že tato pozice má u nás poměrně krátkou historii a není v povědomí zaměstnavatelů i veřejnosti tolik ukotvena. Možná s sebou nese stopu nedůvěry z důvodu netradičního názvu nebo proto, že není v rámci společnosti dostatečně zažita či prozkoumána. Zda se v tomto směru uskuteční nějaká změna je snad otázkou času. Dobrou zprávou je, že se v ČR začíná tato problematika objevovat jako výzkumné téma na úrovni diplomových prací (Bacúrová, 2014; Langerová, 2017).

Pozitivním zjištěním byla drtivá převaha kladných odpovědí týkajících se vlastního prožívání HM. Většina z dotázaných má dobré vztahy na pracovišti, je spokojena s prací HM i s firmou, kde aktuálně působí. Všichni dotázaní mají svou práci manažera štěstí rádi.

Toto pozitivní prožívání se může odrážet v jejich osobnostních charakteristikách, konkrétně v dimenzi extraverte. Pozitivní emoce jsou totiž jedním ze šesti hlavních faktorů

obsažených v této osobnostní kategorii (Costa, & McCrae, 1992). Tuto domněnku, stejně jako náš předpoklad, že HM jsou optimisticky naladěni a asertivní potvrzuje výsledek statistického testování jedné z našich hypotéz. Vyšší průměrné skóry v osobnostní dimenzi extravertze byly u souboru HM, v porovnání s normou, potvrzeny jako vysoce signifikantní.

Nižší úroveň neuroticismu v porovnání s normou předpokládala další z hypotéz, kterou jsme u výběrového souboru prověřovali. Tento předpoklad byl potvrzen velmi vysoce statisticky významným výsledkem. HM v našem vzorku tedy disponují vysokou mírou přizpůsobení, odolností vůči stresu a vysokou úrovní emocionální stability. Tyto ukazatele podle některých autorů (Bolger, & Zuckerman 1995; Grant et al, 2007) predikují nižší míru prožívání stresu v interpersonální oblasti. Uvedená nižší míra stresu se může projevat dobrými vztahy na pracovišti, což dotazovaní HM svými odpověďmi potvrdili.

Ve zbylých dimenzích otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost byly podle našich předpokladů v porovnání s normovaným souborem naměřeny vyšší průměrné hodnoty. Testované rozdíly u těchto charakteristik však již nebyly statisticky průkazné na námi stanovené hladině významnosti.

Vyšší úrovní extravertze a nízkou mírou neuroticismu disponují například podnikatelky (Hřebíčková, & Řehulková, 2002, in Hřebíčková, 2011), obecně manažeři Kraczková (2017) nebo příslušníci hasičského záchranného sboru (Szrajda et. al., 2017). Podle některých názorů (např. Niedermeierová, 10. října 2016) by manažer štěstí měl mít podobné vlastnosti jako personalista. HR manažeři (Mustafa et al., 2014) měli nízkou úroveň neuroticismu, avšak velmi vysokou míru přívětivosti a svědomitosti oproti dimenzi extravertze. Podobnost osobnostních vlastností mezi HR manažery (personalisty) a zkoumaným vzorkem HM tedy nalezena nebyla.

K uvedenému osobnostnímu srovnání profesí musíme uvést, že je pouze orientační. Pro přesnější a fundovanější porovnání by bylo vhodné vytvořit osobnostní profil manažera štěstí a ten s nimi srovnat. Osobnostní profily jednotlivých povolání jsou většinou uváděny ve standardizovaném T-skóru (např. Howard, et al., 2000, 145; Hřebíčková, 2011, 196), blíže tabulka 1. My jsme ve vytvoření osobnostního profilu happiness manažera byli ze dvou důvodů omezeni. Prvním byla absence normality našich dat, která je podle (Hendla, 2012) podmínkou pro jejich standardizaci, v našem případě převod na T-skór. Druhým z důvodů byla absence hodnot směrodatných odchylek v manuálu (Hřebíčková, & Urbánek, 2001) u věkové kategorie 22-75 let, s kterou jsme náš soubor porovnávali. Bez těchto hodnot nelze uvedenou standardizaci (převod na T-skór) uskutečnit.

K testování pěti hypotéz, vztažených k osobnostním charakteristikám je ještě nutno dodat, že průměrné hodnoty skóre našeho souboru byly porovnávány se stejnými hodnotami normovaného souboru ve věkové kategorii 22-75 let. Autoři těchto norem (Hřebíčková, & Urbánek, 2001) k této kategorii uvádějí, že normy speciálně u této skupiny je nutno brát pouze orientačně. Důvodem je nízký počet mužů. Tato informace by nám však mohla vyhovovat, protože v našem vzorku máme podobný poměr mužů a žen. Možné zkreslení výsledků týkající se uvedených hypotéz by se však mohlo týkat věku, kdy se náš soubor pohyboval v rozmezí od 25 do 43 let. S nárůstem věku se zvyšuje míra svědomitosti a přívětivosti. Klesá naopak míra neuroticismu (Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Cílem této studie byl také průzkum strategií zvládnání stresu. Poslední z prověřovaných hypotéz předpokládala, že HM upřednostňují volbu pozitivních zvládacích strategií před negativními. Tento předpoklad byl potvrzen velmi vysoce statisticky významným výsledkem. Nejvyšší skóre byly z hlediska sekundárních hodnot dosaženy u pozitivních strategií kontroly. Jedinci, kteří preferují tyto zvládací reakce jsou podle Jankeho a Erdmannové (2003) charakterističtí tím, že jsou zaměřeni na kontrolu a řešení problému, prostřednictvím analýzy situace a plánování svého jednání. Sami sebe hodnotí jako kompetentní a schopné tuto kontrolu získat. Uvedené strategie lze zařadit ke strategiím zaměřeným na řešení problému (srov. Lazarus, 1993; Balcar, Trnka, & Kuška, 2011). Tyto strategie také preferují např. pracovníci v nepedagogických profesích, vysokoškolští studenti (Paulík, 2012) nebo odborní pracovníci ve stavebnictví (Yip, & Rowlinson, 2006).

Volbu copingových strategií jsme v rámci tohoto výzkumu porovnávali také s normou. Zde musíme zdůraznit, že toto srovnání je pouze orientační, protože normy uvedené v manuálu (Janke, & Erdmann, 2003) byly vytvořeny na základě testování německého vzorku 122 žen a 124 mužů (Ising, & Weyers, 1999, in Janke, & Erdmann, 2003). Při našem srovnání byly zjištěny signifikantní rozdíly na několika hladinách významnosti. Statisticky nejvýznamnějším se ukázala strategie podhodnocení. Lidé, v jejichž repertoáru podhodnocení dominuje, si ve srovnání s ostatními přisuzují menší míru stresu. Dále HM volí pozitivní kontrolu situace a strategii vyhýbání se. Ačkoliv posledně jmenovaná patří podle autorů (Janke, & Erdmann, 2003) ke zřídka se vyskytujícím strategiím, u našeho souboru se její používání ukázalo v porovnání s normou jako vysoce signifikantní. Nejméně používanými formami zvládnání stresu se z hlediska statistické významnosti ukázaly negativní strategie rezignace a sebeobviňování. V úrovni sekundárních hodnot naši HM více používají jako celek pozitivní strategie a strategie podhodnocení a devalvace viny.

Posledním z cílů bylo zjištění vzájemných vztahů mezi volbou copingové strategie a osobnostními charakteristikami. Stejně jako Slavíková, Blatný a Kohoutek (2008) jsme zjistili, že s volbou zvládací strategie nejvíce koreluje dimenze neuroticismu. Na úrovni sekundárních hodnot byl u této osobnostní charakteristiky zjištěn pozitivní vztah k negativním strategiím. Z jednotlivých negativních strategií pak neuroticismus pozitivně koreloval s perseverací, sebeobviňováním a rezignací. Nejsilnější vztah byl naměřen u negativní strategie perseverace. Záporná korelace byla zjištěna u pozitivní strategie podhodnocení. V tomto ohledu byly naše výsledky podobné s některými výzkumy (Bolger, 1990; Endler, & Parker, 1990), ve kterých neuroticismus pozitivně koreloval s pasivitou, perseverací a sebeobviňováním.

Přívětivost korelovala pouze s pozitivní strategií odklonu a to negativně. Ve zbylých osobnostních kategoriích nebyly nalezeny žádné statisticky významné vztahy vůči zvládacím strategiím. K podobným výsledkům dospěli také některé výzkumy. Watson, Davis a Suls (1999) potvrdili slabé vztahy mezi volbou copingu a přívětivostí a otevřeností vůči zkušenosti. Studie Bolgera (1990) nepotvrdila, že by na výběr zvládacích strategií měla vliv extraverte.

Ke konci této kapitoly bychom se rádi vyjádřili k volbě metod sběru dat a také k problematice výběru respondentů. Tento výzkumný záměr byl zamýšlen především jako mapující, a to z důvodů, které již byly v textu několikrát uvedeny. Tomu odpovídala volba metod sběru dat, které je možné označit jako screeningové (Seitl, 2015). Dalším kritériem byl co nejnižší celkový počet položek, a to proto, aby neodrazoval potenciální účastníky od jejich vyplnění. Přesto nám někteří z oslovených oznamovali, že dotazníky nevyplní nebo že vyplňování nedokončili, protože jsou příliš dlouhé. Volba metod se pro naše účely, dle našeho mínění, ukázala jako vhodná a dostatečná. Pro případná další výzkumná snažení bychom však, pro zjištění osobnostních charakteristik, doporučovali použít položkově objemnější a plnohodnotnější dotazník NEO-PI-R. Pokud se zaměříme na výhody tak tato metoda umožňuje získat podrobnější informace v rámci jednotlivých osobnostních kategorií. V případě, že by se podařilo získat větší počet respondentů a tím i normální rozložení dat, bylo by možné vytvořit osobnostní profil happiness manažera a dosáhnout tak odpovídajícího a přesnějšího srovnání s již existujícími profily. Metodě SVF 78 lze vytknout německé normy. Pro náš záměr se tato metoda ukázala jako vhodná a dostačující. V případě dalšího či hlubšího zkoumání copingových strategií u happiness manažerů doporučujeme volbu měrného nástroje důkladně zvážit.

Otázka výběru respondentů hraje u této specifické a poměrně marginální skupiny důležitou roli. Na základě našich zkušeností bychom dalším výzkumníkům doporučovali osobnější a aktivnější kontakt s touto skupinou (např. návštěva jejich konferencí, workshopů seminářů apod.), což by mohlo mít vliv na větší počet vyplněných dotazníků či zjištění jejich skutečného počtu. Ačkoliv odhady z roku 2017 (Koukalová, 8. září 2017) hovoří o stovce aktivních happiness manažerů, nám se tento údaj nepodařilo potvrdit ani vyvrátit. Zajímavou informací je skutečnost, že v porovnání s francouzskou studií (4,6 %) jsme měli více vyplněných dotazníků (10,4 %) v poměru k počtu oslovených potenciálních manažerů štěstí.

9 Závěry

Tato práce přinesla informace o některých charakteristikách skupiny lidí, kteří pracují jako happiness manažeři. Na základě výsledků, které byly získány analýzou dostupných dat, byly učiněny následující závěry.

Na pozici happiness manažerů pracují převážně ženy – happiness manažerky. Nejvíce HM působí v Praze a v oblasti informačních technologií. Tito lidé jsou převážně vysokoškolsky vzdělání. Většina z nich vykonává práci HM souběžně s další pracovní činností, v průměru přibližně jednu polovinu své pracovní doby. Na pracovišti jsou schopni vytvářet dobré vztahy. Se svou prací manažera štěstí jsou spokojeni a mají ji rádi.

Zkoumaná skupina HM vykázala v porovnání s normou nižší míru neuroticismu ($p < 0,001$). To znamená, že v porovnání s běžnou populací jsou tito lidé emocionálně stabilnější, klidnější, vyrovnanější, přizpůsobivější a odolnější vůči stresu. Zjištěná vyšší míra extravertze ($p < 0,01$) prozrazuje, že jsou také optimističtější, veselejší, energičtější, v chování aktivnější a více orientovaní na člověka. Míra osobnostních vlastností náležejících k dimenzím otevřenosti vůči zkušenosti, přívětivosti a svědomitosti se v jejich případě pohybuje na úrovni běžné populace. Vyšší průměrné skóry, kterých dosáhly v těchto kategoriích již nebyly statisticky průkazné.

Z hlediska zvládnání stresových situací jsou manažeři štěstí zaměřeni především na řešení problému a upřednostňují ($p < 0,001$) pozitivní (adaptivní) coping před negativním (maladaptivním). Volba negativních zvládacích strategií se u HM významně vztahuje k dimenzi neuroticismu. Dimenze přívětivosti vykázala minimální vliv na volbu copingových strategií. Dimenze extravertze, otevřenosti vůči zkušenosti a svědomitosti neměla žádný vliv.

Na závěr lze konstatovat, že se nám podařilo zmapovat a popsat vybrané charakteristiky u této zajímavé pracovní pozice, které se zatím nedostává většího výzkumného zájmu. Zjištěné osobnostní a další charakteristiky ukazují, že tato skupina vykazuje jisté odlišnosti, které si jistě zaslouží, aby jim byla do budoucna věnována větší pozornost.

Souhrn

Tato studie byla zaměřena na mapování, popis a porovnání sociodemografických a osobnostních charakteristik a strategií zvládnání stresu. Zkoumanou skupinou byli lidé pracující na pozici happiness manažera. Tato pozice je z hlediska svého trvání poměrně novým fenoménem. Její vznik kolem roku 2000, je podle některých autorů (Hassani, 2017; Kovensky, 23. července 2014; Mateus, 6. dubna 2017) spojován se společností Google, která chtěla svým zaměstnancům zpříjemnit pobyt na pracovišti (Stüber, 15. července 2013). V ČR se první manažer štěstí objevil v roce 2008 (Šrajer, nedat.). Hlavní činnost HM spočívá ve zvyšování a udržování míry spokojenosti zaměstnanců (Procházka, 16. března 2017). Téma šťastných a spokojených zaměstnanců či štěstí na pracovišti je hojně zkoumanou oblastí (např. Diener et al., 2002; Fisher, 2010; Oswald et al., 2015). Lidé na pozicích HM, kteří mají tuto činnost na starost, však zatím stojí stranou výzkumných zájmů. Pracovní činnost manažerů štěstí klade podle Frenkingové (2006) vysoké nároky na jejich osobnost. Podle některých názorů (Advantage Consulting, 8. ledna 2017; Frenking, 2006; Hub-Grade, 19. března 2018) by to měli být lidé angažovaní, vytrvalí, emocionálně stabilní, odolní vůči stresu, optimisticky naladěni, schopní vnímat emocionální atmosféru na pracovišti s přirozenou mírou důvěryhodnosti a přívětivosti. Výše jmenované, ale i další předpokládané charakteristiky byly teoretickým základem pro stanovení hypotéz.

V teoretické části byly zpracovány celkem tři hlavní kapitoly, sledující nejdříve osobnost a její charakteristiky, následované kapitolou zabývající se strategiemi zvládnání stresu. Třetím tématem bylo představení pracovní pozice happiness manažera z hlediska jejího vzniku, pracovní náplně, osobnostních a dalších charakteristik, včetně výsledků dosavadních výzkumných aktivit.

Vzhledem ke stanoveným cílům byl pro tuto studii zvolen kvantitativní design výzkumu v podobě dotazníkového online šetření. K získání dat byl použit sociodemografický dotazník vlastní konstrukce, NEO – pětifaktorový osobnostní inventář a dotazník SVF 78 zachycující strategie zvládnání stresu. Analýza dat byla provedena pomocí softwaru Statistica 12. Pro statistické testování byly zvoleny neparametrické testy. Pro porovnání středních hodnot byl použit Wilcoxonův test pro jeden výběr. Ověřování vztahů mezi vybranými proměnnými bylo provedeno prostřednictvím Spearmanovy korelační analýzy.

Výběrový soubor tvořilo 26 participantů ve věku 25-43 let, kteří v dané době pracovali na pozici happiness manažera. Většinové zastoupení v souboru měly ženy (89 %) a vysokoškolsky vzdělání lidé (77 %). Nejvíce HM působí v oblasti informačních technologií

(35 %) a na území Hlavního města Prahy (62 %). Méně jak 3 roky pracuje na uvedené pozici 77 % oslovených. Drtivá většina respondentů (92 %) vykonává činnost manažera štěstí souběžně s jinou pracovní náplní. Nejčastěji v kombinaci s pozicí HR manažera (31 %). Průměrná doba výkonu práce HM tvoří 48 % jejich pracovní doby. Spokojenost s oblastí (obor, odvětví) své působnosti vyjádřilo 92 % dotázaných. Spokojenost ve firmě, ve které momentálně působí vyslovilo 92 % respondentů. Dobré vztahy na pracovišti uvedlo 25 (96 %) manažerů štěstí. Všichni HM, kteří se zúčastnili toho výzkumu mají svou práci manažera štěstí rádi.

Z hlediska dosažených průměrných skóre jsou u HM nejvíce zastoupenými osobnostními charakteristikami extraverte, svědomitost a přívětivost. Nejnižší průměrný skóre byl zaznamenán v dimenzi neuroticismu. Porovnání s normou, které se odráželo v našich hypotézách, přineslo následující výsledky. HM ve výběrovém souboru měli v porovnání s normou statisticky významný ($p < 0,01$) nižší průměrný skóre v dimenzi neuroticismu. Signifikantní ($p < 0,01$) byl také vyšší průměrný skóre dosažený v osobnostní kategorii extraverte. V dimenzích otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost byly podle našich předpokladů v porovnání s normovaným souborem naměřeny vyšší průměrné hodnoty. Testované rozdíly u těchto charakteristik však již nebyly statisticky průkazné na námi stanovené hladině významnosti ($\alpha = 0,05$).

Na úrovni jednotlivých subtestů byla nejčastěji používanou copingovou strategií u HM pozitivní strategie kontrola situace. Nejméně častěji používanou strategií je rezignace, která patří k negativním strategiím (NEG). Porovnání s normou přineslo pouze orientační výsledky, protože normy uvedené v manuálu metody SVF 78 (Janke, & Erdmann, 2003), byly vytvořeny na základě testování německého vzorku 122 žen a 124 mužů (Ising, & Weyers, 1999, in Janke, & Erdmann, 2003). V tomto srovnání průměrných skóre soubor HM více preferoval, na úrovni sekundárních hodnot, pozitivní strategie POZ ($p < 0,01$) a také pozitivní strategii podhodnocení a devalvace viny POZ1 ($p < 0,05$). V úrovni jednotlivých subtestů manažerů štěstí více užívají pozitivní strategie podhodnocení ($p < 0,001$) a kontrola situace ($p < 0,05$). Vyšší průměrné skóre u subtestu strategie vyhýbání se, náležející do kategorie zřídka se vyskytujících strategií se ukázaly jako signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Z hlediska negativních strategií soubor HM v porovnání s normou méně preferoval strategie rezignace ($p < 0,01$) a sebeobviňování ($p < 0,05$). Hypotéza vztažená ke copingovým strategiím předpokládala, že HM upřednostňují volbu pozitivních zvládacích strategií (POZ) před negativními (NEG). Tento předpoklad byl potvrzen jako velmi vysoce statisticky významný ($p < 0,001$).

Posledním z cílů bylo zjistit vztahy mezi volbou zvládacích strategií a osobnostními charakteristikami. Největší počet signifikantních vztahů bylo zjištěno u neuroticismu. Na úrovni sekundárních hodnot má tato osobnostní dimenze pozitivní vztah k negativním strategiím NEG ($p < 0,05$). Pozitivní korelace v této zvládací kategorii byly zjištěny u subtestů perseverace ($p < 0,01$), sebeobviňování ($p < 0,01$) a rezignace ($p < 0,05$). Záporná korelace, na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, byla zjištěna u pozitivní strategie podhodnocení. Přívětivost se negativně vztahovala k pozitivním strategiím odklonu. U extraverte, otevřenosti vůči zkušenosti a svědomitosti nebyly nalezeny žádné signifikantní souvislosti ve vztahu k volbě strategií zvládnutí stresu.

Seznam použitých zdrojů a literatury:

- Advantage Consulting. (8. ledna 2017). Počet manažerů štěstí v Čechách roste [Zpráva z blogu]. Získáno z <https://www.acjobs.cz/blog/pocet-manazeru-stesti-v-cechach-roste>
- Anastasi, A. (1992). What counselors should know about the use and interpretation of psychological tests. *Journal of Counseling and Development*, 70(5), 610–615. doi: doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb01670.x
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Linking the Big Five personality factors and career commitment dimensions: A study of the Indian organizations. *Journal of Management Development*, Vol. 35/(9), 1134-1148, doi: 10.1108/JMD-10-2015-0142
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436. doi: 10.1037/0033-2909.121.3.417
- Asendorpf, J. B., & Wilpers, S. (1998). Personality effects on social relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1531-1544. doi: 10.1037/0022-3514.74.6.1531
- Awad, W. (22. prosince 2017). *The Chief Happiness Officer (CHO) and the pursuit of happiness*. Získáno z <https://www.linkedin.com/pulse/chief-happiness-officer-cho-pursuit-bigideas2018-wahid-awad-ph-d/>
- Ayers, T. S., Sandler, I. N., West, S. G., & Roosa, M. W. (1996). A dispositional and situational assessment of children's coping: Testing alternative models of coping. *Journal of Personality*, 64, 923–958. doi: 10.1111/j.1467-6494.1996.tb00949.x
- Bacúrová, M. (2014). *Happiness management, vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku*. (Diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Balcar, K. (1983). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: SPN.
- Balcar, K., Trnka, R., & Kuška, M. (2011). How Many Ways to Deal With Stress? Stress coping factors in the SVF 78. *Activitas nervosa superior*, 53(1-2), 27-34. doi: 10.1007/BF03379931
- Berghuis, J. P., & Stanton, A. L. (2002). Adjustment to a dyadic stressor: A longitudinal study of coping and depressive symptoms in infertile couples over an insemination attempt. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(2), 433-438. doi: 10.1037/0022-006X.70.2.433
- Blatný, M. a kol. (2018). *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing.

- Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing.
- Bertram C (2015) Feelgood-Manager. Ein Jobtitel als Statement. *Personalwirtschaft*, (12), 16–21. Získáno z <https://www.personalwirtschaft.de>
- Berufsverband Feel Good Management (nedat.). *Werteorientierung*. Získáno z <https://www.berufsverband-fgm.com/>
- Bipp, T. (2010). What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol. 18(1), 28-39. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00486.x
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. doi: 10.1177/1069072707308140
- Bolger, N. (1990). Coping as a personality process: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 525-537. doi: 10.1037/0022-3514.59.3.525
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902. doi:10.1037/0022-3514.69.5.890
- Burke, R. J. (1998). Work and non-work stressors and well-being among police officers: The role of coping. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 11(4), 345-362. doi: 10.1080/10615809808248319
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Campos, B. (22. srpna 2018). *Chief Happiness Officer: What do they do and why are they important?* Získáno z <https://www.cyberclick.es/numericalblogen/chief-happiness-officer-what-do-they-do-and-why-are-they-important>
- Carducci, B. J. (2009). *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Carver, C., Scheier, M., & Weintraub, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. doi: 10.1037/0022-3514.56.2.267
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and Coping. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 679–704. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.10035
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, 11-28. doi: 10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1989). *The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359. doi: 10.1521/pedi.1992.6.4.343
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. In Pervin, L. A., & John, O. P. (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)*. New York: Guilford. Získáno dne 28. prosince 2018 z https://www.researchgate.net/publication/284978581_A_five-factor_theory_of_personality
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2008). The NEO Inventories. In R. P. Archer & S. R. Smith (Eds.), *Personality assessment*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group. Získáno dne 29. prosince 2018 z <https://www.researchgate.net>
- De Fruyt, F., & Mervielde, I. (1996). Personality and interests as predictors of educational streaming and achievement. *European Journal of Personality*, 10(5), 405-425. doi: 10.1002/(SICI)1099-0984(199612)10:5<405::AID-PER255>3.0.CO;2-M
- Dewe, P. J., & Guest, D. E. (1990). Methods of coping with stress at work: A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 135–150. doi:10.1002/job.4030110205
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., Cooper, C. L. (2010). *Coping with Work Stress: A Review and Critique*. New York: John Wiley & Sons. Získáno dne 30 ledna 2019 z <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470711712>
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57(2), 119-169. doi: 10.1023/A:1014411319119
- Edwards, J. R. (1988). The determinants and consequences of coping with stress. In Cooper, C. L., & Payne, R. (Eds.). *Causes, coping, and consequences of stress at work (233-263)*. Získáno 27. prosince 2018 z <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/Edwards1988.pdf>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854. doi: 10.1037/0022-3514.58.5.844
- Erickson, S., Feldman, S. S., Steiner, H. (1997). Defense reactions and coping strategies in normal adolescents. In Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Feist, G. J. & Feist, J. (2009). *Theories of Personality*. New York: McGraw-Hill Education.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579. doi: 10.1037/0022-3514.50.3.571
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive Affect and the Other Side of Coping. *American Psychologist*, 55, 647-654. doi: 10.1037/0003-066X.55.6.647
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *The Annual Review of Psychology*, 55, 745-774. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141456
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2013). KAI Job-profil Feelgood-Manager/in. Získáno z <https://goodplace.org>
- Frenking, S. (2016). Feel Good Management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness. *Strategic HR Review*, 15(1), 14–19. doi: 10.1108/shr-11-2015-0091
- Freudová, A. (2006). *Já a obranné mechanismy*. Praha: Portál.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197–221. doi: doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.197
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, 765 – 779. doi: 10.1108/02683940910996789
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gellman, M. D., & Turner, J. R. (eds.). *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. New York: Springer-Verlag. Získáno dne 20 ledna 2019 z http://lib1.org/_ads/7e431fb0f66ddaba373b0ce396a02f70
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2006). Occupational stress, coping and strain: The combined/interactive effect of the Big Five traits. *Personality and Individual Differences*, 41(4), 719–732. doi: 10.1016/j.paid.2006.03.008
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2007). Personality and the occupational stressor-strain relationship: The role of the Big Five. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 20-33. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.20
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362. doi: 10.1037/0022-3514.85.2.348

- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1992). *Úvod do teórií osobnosti*. Bratislava: SPN.
- Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hassani, N. (2018). Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail. *Communication & management*, Vol. 14, 99-114. doi: 10.3917/comma.142.0099
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Higgins, J. E., & Endler, N. (1995). Coping, life stress and psychological and somatic distress. *European Journal of Personality*, 9, 253–270. doi: 10.1002/per.2410090403
- Hladký, A. a kol. (1993). *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Grada Publishing.
- Houtman, I., Bongers, P., Smulders, P., & Kompier, M. (1994). Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 20(2), 139-45. Získáno dne 25 ledna 2019 z <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8079136>
- Howard, P. J., & Howard, J. M. (2001). *The Owner's Manual for Personality at Work*. Austin: Bard Press.
- Hřebíček, L. (2001). Teorie kariérního vývoje a kariérního poradenství. *Sborník prací Filosofické fakulty Brněnské univerzity*. Získáno dne 3. ledna 2019 z https://is.muni.cz/el/1421/jaro2013/PBSNJA2/um/Teorie_karierniho_vyvoje_a_karierniho_poradenstvi.pdf
- Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.
- Hub-Grade. (19. března 2018). Chief Happiness Officer: Ces nouveaux métiers qui donnent du sens au travail [Zpráva z blogu]. Získáno z <https://blog.hub-grade.com/le-chief-happiness-officer-cest-quoi/>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.869
- Janke, W., & Erdmannová, G. (2003). *Strategie zvládnání stresu*. Praha: Testcentrum.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2). Získáno 25 ledna 2019 z <https://pdfs.semanticscholar.org>

- Kebza, V. (2015). *Chování člověka v krizových situacích*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Koukalová, V. (8. září 2018). V Česku přibývá happiness manažerů. Vydělávají i sto tisíc. Získáno z <https://www.euro.cz>
- Kovensky, J. (23. července 2014). Chief Happiness Officer Is the Latest, Creepiest Job in Corporate America. The New Republic. Získáno z <https://newrepublic.com>
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward an Integrated Framework of Cognitive Style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481. doi: 10.1037/0033-2909.133.3.464
- Kraczla, M. (2017). Personality profiling according to the big five model by P. T. Costa and R. R. McCrae: Comparison analysis of managers and specialists. *Regional Formation*, (22), 77-91. doi: 10.15181/rfds.v22i2.1479
- Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
- Langerová, B. (2017). *Chief Happiness Officer a jeho role v organizaci*. (Diplomová práce). Masarykova Univerzita v Brně.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, Vol. 1, 141-169. doi: doi.org/10.1002/per.2410010304
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834. doi:10.1037/0003-066x.46.8.819
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1–22. doi: doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245
- Lorincová, M. (2018). Comparison of Strategies to Manage Stress Considering to Selected Socio-demographic Characteristics of Employees. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(2), 130–136. doi: 10.3311/PPso.11663
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Mateus, Ch. (6. dubna 2017). *Chief happiness officer, responsable du bonheur en entreprise*. LeParisien. Získáno z <http://www.leparisien.fr/societe/metier-responsable-du-bonheur-27-01-2017-6624018.php>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.

- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2014). Emotion regulation and burnout among Malaysian HR managers: The moderating role of big five personality traits. *International Journal of Employment Studies*, Vol. 22(2), 79-108. Získáno 28. února 2019 z https://www.researchgate.net/publication/279977136_Emotion_regulation_and_burnout_among_Malaysian_HR_managers_The_moderating_role_of_big_five_personality_traits
- Nakonečný, M. (1995). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Niedermeierová, J. (10. října 2016). *Firmy zavádí funkci manažerů štěstí. Zlepšují nábor a snižují fluktuaci zaměstnanců*. Hospodářské noviny. Získáno z <https://archiv.ihned.cz/c1-65469090-manazeri-stesti-zlepsuji-nabor-a-snizuji-fluktuaci>
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2003). Job-specific applicant pools and national norms for personality scales: Implications for range-restriction corrections in validation research. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 570-577. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.570
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. doi: 10.1086/681096
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Paulík, K. (2012). *Psychologické aspekty zvládání zátěže muži a ženami*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Penley, J. A., & Tomaka, J. (2002). Associations among the Big Five, emotional responses and coping with acute stress. *Personality and Individual Differences*, 32(7), 1215-1128. doi: 10.1016/S0191-8869(01)00087-3
- Pindek, S., Arvan, M. L., & Spector, P. E. (2018). The stressor–strain relationship in diary studies: A meta-analysis of the within and between levels. *Work & Stress*, 1-21. doi: 10.1080/02678373.2018.1445672
- Pincheira, F. J. D., & Garces, M. E. C. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduria y Administracion*, 63(4), 1-14.. doi : 10.22201/fca.24488410e
- Procházka, J. (16. března 2017). *K čemu jsou manažeři štěstí*. Získáno z <https://www.em.muni.cz/komentare/8985-k-cemu-jsou-manazeri-stesti>

- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191. doi: 10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<181::AID-CASP416>3.0.CO;2-Y
- Rothbart, M. K., Ahadi, S. A., & Evans, D. E. (2001). Temperament and Personality: Origins and Outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 78(1), 122-135. doi: 10.1037//0022-3514.78.1.122
- Ryan, M. R., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Říčan, P. (1982). *Psychologie osobnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Sand, M., Hessam, S., Sand, D., Bechara, F. G., Vorstius, C., Bromba, M., Stockfleth, E., & Shiue, I. (2016). Stress-coping styles of 459 emergency care physicians in Germany. *Der Anaesthetist*, 65(11), 841–846. doi:10.1007/s00101-016-0228-6
- Seitzl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. Získáno dne 15. března 2019 z <http://psych.upol.cz>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Selye, H. (1950). Stress and General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383–1392. Získáno dne 2. ledna 2019 z <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2038162/>
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2007). It is possible to become happier? (And if so, how?). *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 129–145. doi: 10.1111/j.1751-9004.2007.00002.x
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2017). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439–1463. doi: 10.1007/s10902-017-9882-x
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269. doi: 10.1037/0033-2909.129.2.216
- Slavíková, K., Blatný, M. & Kohoutek, T. (2008). Osobnostní souvislosti zvládání zátěže. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*, 56(12), 67-77. Získáno 10. března 2019 z <https://digilib.phil.muni.cz/handle/11222.digilib/114388>

- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principal.
- Stanton, A. L., Kirk, S. B., Cameron, C. L., & Danoff-Burg, S. (2000). Coping through emotional approach: Scale construction and validation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1150-1169. doi: 10.1037/0022-3514.78.6.1150
- Stroebe, M. S., Schut, H. (1999). The dual process model of coping with bereavement: rationale and description. *Death Studies*, 23(3), 197–224. doi: 10.1080/074811899201046
- Stüber, J. (15. července 2013). „*Feelgood-Manager*“ sind die Leute für das gute Arbeitsklima. Berliner Morgenpost. Získáno 10. února 2019 z <https://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/startups/article118043905/Feelgood-Manager-sind-die-Leute-fuer-das-gute-Arbeitsklima.html>
- Svobodová, D. (2015). *Profesní poradenství*. Praha: Grada Publishing.
- Szrajda, J., Tudorowska, M., Kujawski, S., Weber-Rajek, M., Sygit-Kowalkowska, E., Kobos, Z., Słomko, J., Tafil-Klawe, M., & Zalewski, P. (2017). The Big Five personality and temperamental traits and its correlation with styles of coping with stress in the fire brigade officers. *Journal of Education Culture and Society*, 8(2), 163-173. doi: 10.15503/jecs20172.163.173
- Šrajter, M. (nedat.). Michal Šrajter, the "travelling CHO". Získáno z <https://www.happinesspodcast.net/about.html>
- Švancara, J. (2003). *Strategie zvládnání stresu*. Praha: Testcentrum.
- Tabak, N., & Koprak, O. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 321–331. doi: 10.1111/j.1365-2834.2007.00665.x
- Valentová, M. (20 června 2018). *Zabydlují se v českém HR manažeri štěstí?* Získáno z <https://www.alacard.cz/zabydluji-se-v-ceskem-hr-manazeri-stesti/>
- Vendel, Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing.
- Vollrath, M. (2001). Personality and stress. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 335-347. doi: 10.1111/1467-9450.00245
- Walker, L. S., Smith, C. A., Garber, J., & Van Slyke, D. A. (1997). Development and validation of the pain response inventory for children. *Psychological Assessment*, 9, 392–405. doi: 10.1037/1040-3590.9.4.392
- Watson, D., David, J. P., & Suls, J. (1999). Personality, affectivity, and coping. In C. R. Snyder (Ed.): *Coping: The psychology of what works*. New York: Oxford University Press.

- Yip, B., & Rowlinson, S. (2006). Coping Strategies among Construction Professionals: Cognitive and Behavioural Efforts to Manage Job Stressors, *Journal for Education in the Built Environment*, 1:2, 70-79. doi: 10.11120/jebe.2006.01020070
- Zetlin, M. (22. května 2012). *How to Be Happier at Work: 3 Tips*. Získáno z <https://www.inc.com/minda-zetlin/how-to-be-happier-more-calm-googles-happiness-guru.html>

Příloha 1: Abstrakt diplomové práce v českém a anglickém jazyce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Osobnostní a další charakteristiky u happiness manažerů

Autor práce: Bc. Daniel Rýznar

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Vaculčíková Sedláčková, Ph.D.

Počet stran a znaků: 80 stran, 157 025 znaků

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 125

Abstrakt: Práce se zabývá sociodemografickými a osobnostními charakteristikami a strategiemi zvládání stresu u happiness manažerů. Testované hypotézy předpokládaly u této skupiny, v porovnání s normou, nižší průměrný skór v osobnostní dimenzi neuroticismu a vyšší průměrné skóry v osobnostních dimenzích extraverze, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost. Poslední z hypotéz očekávala preferenci pozitivních copingových strategií před negativními. Dotazníkové online šetření bylo provedeno na vzorku 26 respondentů, ve věku 25-43 let, který byl získán prostřednictvím prostého záměrného výběru. Pro sběr dat byl použit sociodemografický dotazník, NEO – pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI) a dotazník SVF 78, zachycující strategie zvládání stresu. Nižší průměrný skór v dimenzi neuroticismu a vyšší průměrný skór v osobnostní kategorii extraverze se u skupiny happiness manažerů ukázaly jako statisticky významné. V dimenzích otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost byly naměřeny vyšší průměrné hodnoty. Testované rozdíly však již nebyly statisticky průkazné. Preference pozitivních copingových strategií před negativními byla u zkoumané skupiny shledána jako statisticky signifikantní.

Klíčová slova: happiness manažer, osobnost, coping, Big Five

ABSTRACT OF THESIS

Title: Personal and other characteristics of happiness managers

Author: Bc. Daniel Rýznar

Supervisor: Mgr. Zuzana Vaculčíková Sedláčková, Ph.D.

Number of pages and characters: 80 pages, 157 025 characters

Number of appendices: 1

Number of references: 125

Abstract: The thesis considers sociodemographic and personality characteristic and coping strategies of happiness managers. The tested hypotheses presumed lower average score in personality dimension of neuroticism and higher average score in personality dimension of extraversion, openness to experience, agreeableness, and conscientiousness. These presumptions were related to the group of happiness managers in comparison to standard. The last of the hypothesis expected preference of positive coping strategies above negative. Online questionnaires were completed by research sample of 26 respondents, aged 25-43, all of whom were obtained through simple intentional selection. A sociodemographic questionnaire, NEO five-factor personality inventory (NEO-FFI) and a SVF 78 stress coping questionnaire, were used for data collection. Lower average score in dimension of neuroticism and higher average score in personality category of extroversion in the group of happiness managers was revealed as statistically important. Higher scores were measured in the dimensions of openness to experience, agreeableness, and conscientiousness. However, the tested differences were no longer statistically evident. Preference of positive coping strategies above negative in the studied group was found to be statistically significant.

Key words: chief happiness officer, personality, coping, Big Five