

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**VNÍMÁNÍ ZDRAVÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ V ZÁVISLOSTI  
NA TYPU VZTAHOVÉ VAZBY**

PERCEPTION OF A HEALTHY WORK ENVIRONMENT ACCORDING  
TO AN ATTACHMENT TYPE



**Bakalářská diplomová práce**

Autorka: Zuzana Kvapilová

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Olomouc**

**2024**

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: Vnímání zdravého pracovního prostředí v závislosti na typu vztahové vazby vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V..... dne.....

Podpis.....

## Poděkování

Na úvod mé práce bych ráda poděkovala PhDr. Martinu Seitlovi, PhD. za jeho vstřícný přístup, ochotu a cenné rady, které mi během zpracovávání práce poskytl. Velmi si cením jeho pomoci. Dále tímto také vzdávám dík všem respondentům, kteří byli ochotni vyplnit rozesílaný dotazník.

## Obsah

Úvod .....	5
TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1 Vztahová vazba .....	7
1.1 Základy teorie vztahové vazby.....	7
1.2 Klasifikace vztahové vazby.....	8
1.3 Vztahová vazba v dospělosti.....	9
1.4 Vztahová vazba v pracovním prostředí.....	10
2 Zdravé pracovní prostředí .....	14
2.1. Fyzické aspekty zdravého pracovního prostředí .....	15
2.1.1 Biologické faktory.....	16
2.1.2 Fyzikální faktory .....	17
2.1.3 Chemické faktory .....	17
2.2 Psychologické aspekty zdravého pracovního prostředí .....	17
2.2.1 LMX .....	18
2.2.2 Psychologický kapitál.....	19
2.2.3 Psychická a pracovní zátěž .....	20
2.2.4 Stres a stresová intervence .....	21
2.2.5 Emoční práce.....	23
2.2.6 PSC .....	24
2.2.7 Psychologické bezpečí .....	25
2.3 Vybrané aspekty zdravého pracovního prostředí ve zdravotnictví .....	26
2.3.1 Souvislost zdravotnictví s psychologickým bezpečím.....	26
2.3.2 Souvislost zdravotnictví s psychickou zátěží .....	28
2.3.3 Souvislost zdravotnictví s emoční prací .....	28
3 Dosavadní zjištění.....	28
EMPIRICKÁ ČÁST .....	32
4 Úvod k výzkumu .....	32
4.1 Výzkumný problém .....	32
4.2 Výzkumné cíle práce.....	33
4.3 Hypotézy výzkumu .....	33
5 Metodologický rámec výzkumu .....	34
5.1 Metody získávání dat .....	34

5.1.1 EWR-I .....	34
5.1.2 Dotazník psychologického bezpečí .....	35
5.1.3 Experimentální škála vlastní konstrukce .....	35
5.1.4 Meisterův dotazník emoční zátěže .....	36
5.2 Výzkumný soubor a charakteristiky sledovaného souboru .....	36
5.3 Sběr dat.....	37
5.4 Etické aspekty výzkumu.....	38
6 Výsledky práce .....	38
6.1 Psychometrické charakteristiky experimentální škály emoční práce .....	38
6.2 Psychometrické vlastnosti přeložené škály psychologického bezpečí.....	39
6.3 Souvislosti mezi dimenzemi EWR-I a použitými škálami .....	39
6.3.1 Výběr vhodného testu .....	39
6.3.2 Korelační matice.....	40
6.3.3 Bonferroniho korekce .....	41
6.3.4 Mnohonásobná lineární regrese .....	41
6.4 Platnost hypotéz .....	43
7 Diskuze .....	44
8 Závěr .....	50
9 Souhrn.....	51
Seznam literatury .....	54
Přílohy .....	64

Příloha č. 1 Experimentální škála vlastní konstrukce pro měření emoční práce

Příloha č. 2 Matice mezipoložkových korelací položek experimentální škály

Příloha č. 3 Překlad Dotazníku psychologického bezpečí

Abstrakt

## Úvod

Tato bakalářská diplomová práce je zaměřena na vnímání zdravého pracovního prostředí na základě typu vztahové vazby zaměstnanců. Koncept vztahové vazby se v pracovním prostředí stává čím dál více populárním záměrem výzkumu (Mura et al., 2023), navzdory tomu, že se původně zaměřoval koncept na vztahy dítěte s matkou, resp. pečující osobou. Zdravé pracovní prostředí má jak vnější faktory, jakými jsou např. patogenní organismy, fyzikální jevy (např. světlo), ergonomie apod., ale také aspekty psychické (např. psychologické bezpečí, stres, psychická zátěž aj.).

Co se týče vztahové vazby, v teoretické části práce je objasněn vznik teorie, dále typy vztahových vazeb a jejich projevy v dospělosti a v zaměstnání. Dále jsou popsány vybrané aspekty zdravého pracovního prostředí.

Výzkum této práce je zaměřen především na souvislost psychologických faktorů zdravého pracovního prostředí a vztahové vazby jedince. Jelikož je oblast velmi široká, rozhodlo se o zkoumání tří konkrétních psychologických faktorů a těmi jsou psychologické bezpečí, emoční práce a psychická zátěž. Výběr konstruktů závisel také na výzkumném souboru, který tvořili zaměstnanci ve zdravotnictví. Výzkum této diplomové práce je inspirován osobními zkušenostmi autorky, která ve svém okolí má zdravotnické zaměstnance a nezdědka slyší stížnosti na psychické dopady jejich pracovního prostředí, což se rozhodla propojit s tematikou vztahové vazby.

Psychologickým bezpečím ve zdravotnictví se zabývala např. Edmondson (2018). Na psychickou zátěž českých zdravotníků se zaměřilo nemálo diplomových prací (např. Němcová, 2010; Setničková, 2011) i článků (Papršteinová et al., 2019). Práce se tak pokouší o propojení předešlých zjištění o jednotlivých aspektech s teorií vztahové vazby.

Cílem výzkumu je tedy, stručně řečeno, hledání odpovědi na otázku, zda vztahová vazba člověka, osvojená v dětství, ovlivňuje jeho vnímání zdravého pracovního prostředí v jeho zaměstnání v dospělosti.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 Vztahová vazba

Koncept vztahové vazby pochází z počátků druhé poloviny 20. století. I po půl století se stále jedná o aktuální konstrukt, jehož možnosti aplikace se stále rozšiřují a zkoumají. Teorie vztahové vazby začala být v oblasti pracovní psychologie využívána od 90. let 20. století. Poměrně dlouhou dobu však byla vazba odborníky v této oblasti přehlížena, neboť byla stále spojována především s oblastí vývojové psychologie (Harms, 2011). Dle teorie vztahové vazby však dochází při nenaplnění potřeb připoutanosti k negativním důsledkům i v pracovním prostředí (Virga et al., 2019). Na vliv vztahové vazby v zaměstnání je tak nahlíženo i v této práci, konkrétně v souvislosti s vnímáním zdravého pracovního prostředí.

#### 1.1 Základy teorie vztahové vazby

Autorem teorie vztahové vazby je psychiatr a psychoanalytik John Bowlby. Zaměřoval se na rané vlivy působící na emocionální vývoj dítěte a taktéž vysvětloval vznik a změnu vztahové vazby v průběhu celého života (Brisch, 2011).

Dodnes aplikovaná teorie vychází ze vztahu dítěte a vazebné osoby (matky, otce či pečující osoby). Dynamika tohoto typu vztahu z dětství se přenáší i do vztahů v dospělosti. Bowlby (2010) nastiňuje vývoj osobnosti na základě péče a to tak, že dítěti s podporující a spolupracující matkou (později i otcem) je dodána víra v užitečnost druhých lidí a pocit vlastní hodnoty. Tato zkušenost mu dovolí důvěrné prozkoumávání prostředí a posílení svých kompetencí. Pokud tyto pozitivní vztahy přetrvávají, přetrvávají také prvotní vzorce myšlení a chování, což osobnost strukturuje k odolnosti a mírné sebekontrolé.

Pro ujasnění je třeba rozlišit pojmy citová vazba (attachment) a vazebné chování (attachment behavior). Že má dítě k někomu citovou vazbu znamená: „...že má silnou tendenci vyhledávat blízkost a kontakt s konkrétní postavou v určitých situacích...“ (Bowlby, 2010, s. 318). Vazebné chování označuje: „...libovolnou z různých forem chování, které dítě používá, aby udrželo žádanou blízkost.“ (Bowlby, 2010, s. 318). V případě vazebného bezpečí (attachment security) je dosaženo stavu, kdy nejsou přítomny obavy o nedostupnost vazebné osoby (Neustadt, 2011).

Teorie vztahové vazby je založena na předpokladu, že touha vyhledávání blízkosti druhých osob v tísní či nouzi je vrozená. Pocit bezpečí se pak u jedince vytváří na základě toho, jak moc je snaha o získání zmiňované blízkosti úspěšná. Výskyt bezpečí či absence pocitu bezpečí je poté základem pro typ připoutání, který je u každého individuální a relativně stálý po celou dobu života (Harms, 2001).

## 1.2 Klasifikace vztahové vazby

Před započítím prohlubování tematiky attachmentu v dospělosti je na místě uvést a popsat jednotlivé typy vztahových vazeb. Primární vazebné styly jsou postaveny na výzkumu Mary Ainsworthové, která testovala kojence v experimentu „Strange situation“ (Harms, 2011). Děti se dle jejich vztahové vazby klasifikují na: s jistotou připoutané (secure), nejistě připoutané a vyhýbavé (avoidant), nejistě připoutané a ambivalentní (ambivalent) a dále děti s dezorganizovanou nejistou vztahovou vazbou (Brisch, 2011). Definované jsou tedy čtyři typy vazeb, a to: bezpečná, úzkostná, vyhýbavá a úzkostně-vyhýbavá (Manson, 2017).

Jedinci s bezpečnou vztahovou vazbou projevují snáze náklonnost k ostatním a důvěřují osobám ve svém okolí. Umí si určit a dodržovat hranice ve vztazích. Také se umí lépe vypořádat s odmítnutím. Úzkostná vazba vyvolává ve vztahu často stres a napětí. Osoby s úzkostnou vazbou vyžadují často od svého partnera neustálé ujišťování a také projevy náklonnosti. Je pro ně obtížné důvěřovat druhým. Osoby s vyhýbavou vazbou jsou často zaměřeny především na sebe a na ostatních jsou nezávislí. Úzkostně-vyhýbavá vazba se projevuje strachem ze závazku a intimity a jedinci s tímto typem vazby jsou nedůvěřiví. U každého je dominantní jeden typ vazby, každopádně to neznamená, že se v chování neodráží určité rysy některých ze zbylých typů vazeb (Manson, 2017). Na základě empirických dat lze tvrdit, že bezpečná, vyhýbavá i úzkostná vazba jsou relativně stabilní od dětství až do dospělosti (Scrima et al., 2015).

Na přelomu 20. a 21. století se kategorizace vazby začala přesmykat do dvoudimenzionální podoby tvořeny z úzkosti z připoutání (attachment anxiety) a vyhýbání se připoutání (attachment avoidance). Na dimenzích připoutání jsou závislé i typy reakcí, které jsou buďto deaktivační nebo hyperaktivační. Deaktivační jsou typické pro vyhýbavě připoutané jedince, kteří popírají důležitost vztahů s ostatními a vyhýbají se i emocionální intimitě. Hyperaktivační strategie jsou typické pro úzkostně připoutané jedince, kteří jsou



nadměrně ostražití vůči sociálním a emocionálním signálům druhých a jsou na druhých osobách nadměrně závislí (Richards & Schat, 2011).

### 1.3 Vztahová vazba v dospělosti

V 80. letech 20. století začali psychologové z různých zaměření konstatovat nové možnosti měření attachmentu na základě mnohých konceptů, aby rozšířili výzkum attachmentu i na adolescenci a dospělost (Mikulincer & Shaver, 2016). Jedním z těchto nástrojů bylo AAI (Adult Attachment Interview), klinická metoda vytvořena psycholožkou Mary Main a jejími kolegy. Hazan a Shaver roku 1987 vyvinuli sebeuposuzovací měření attachmentu. Založili ho principech sociální psychologie a psychologie osobnosti. Respondenti popisovali behaviorální projevy a také prožívání romantického vztahu. Původně jim byly 3 popisy předloženy a každý popis odpovídal 1 kojeneckému attachmentu od Ainsworthové (Mikulincer & Shaver, 2016). Přibližně 60 % jedinců se přiřadilo k bezpečně připoutanému vztahu a 20 % se posoudilo jako podobné k oběma z nejistých připoutání (Harms, 2011).

Pozdější měření attachmentu se změnilo spíše na dimenzionální modely, které vazbu zkoumaly na základě odpovědí na mnohé otázky týkající se na okolnosti připoutanosti, jako například na míru obav o své vztahy. Dvěma základními dimenzemi jsou úzkost z opuštění a vyhýbání se intimitě (anxiety about abandonment a avoidance of intimacy). Úzkostnost se u jedinců vyznačovala především obavami z nepřítomnosti partnera. Vyhýbaví jedinci naopak nepreferují citovou otevřenost druhých osob a nevyhledávají jejich pomoc. Bezpečně připoutaní jedinci se vyznačují nízkou mírou vyhýbavosti a úzkostnosti (Harms, 2011).

Úzkostní jedinci často vykazují hyperaktivační strategie a mají na sebe negativní pohled. Vyhýbaví jedinci vnímají své okolí jako nezodpovědné, nedostupné či dokonce trestající, což vede k deaktivačním strategiím. Bezpečně připoutaní jedinci vykazují nízké známky úzkostnosti a vyhýbavosti a je u nich pravděpodobnější vnímání ostatních jako důvěryhodných či sebe dostatečně důstojně, bez podhodnocování. To vede k jejich vyšší odolnosti, schopnosti vypořádat se s nepříznivými faktory skrze přijetí pomoci od ostatních nebo skrze vlastní schopnosti (Mikulincer & Shaver, 2005). Ve zkratce, úzkostnost označuje míru obav z nedostupnosti vazebných osob a vyhýbavost odráží míru toho, jak se jedinec cítí v tělesné i citové blízkosti k ostatním osobám (Chopik, 2015). Nejistá vazba může v dospělosti

vést ke špatnému zvládnání stresu, nízké úrovni odolnosti, naděje i životní spokojenosti (Virga et al., 2019).

#### 1.4 Vztahová vazba v pracovním prostředí

V období dospívání i dospělosti bývá část vazebného chování jedince zaměřena i ke skupinám či institucím, včetně pracovních skupin (Bowlby, 2010). Jednou z ovlivněných oblastí jsou také pracovní vztahy a pracovní chování. Styl attachmentu může ovlivnit individuální přístup jedince k práci. Předešlé výzkumy prokazují, že typ attachmentu může ovlivnit vnímání vlastní pracovního výkonu, spolupracovníků, dále intenci opustit zaměstnání, pracovní výkonnost aj. (Mikulincer & Shaver, 2016). Od 21. století je vztahová vazba vnímána jako primární vliv na pracovní chování a je nadřazena ostatním osobnostním vlastnostem (Scrima et al., 2015). V návaznosti na zmiňovaný trend dvoudimenzionálního popisu vztahové vazby je na ni nahlíženo i v této kapitole.

Úzkostnost a vyhýbavost je spojována s nižší úrovní prosociálních aktivit, spontánního produktivního chování a pocitu závazku k organizaci. Vyhýbavost pozitivně koreluje také s intencí opustit zaměstnání (Mikulincer a Shaver, 2016). U pracovníků trpících na stres vyhýbaví jedinci ohlásili více konfliktů se spolupracovníky, více potíží se vztahy i mimo pracovní prostředí a také více obav týkajících se času stráveného prací. Úzkostní jedinci jeví obavy o svou pracovní výkonnost a o vztahy na pracovišti (Richards & Schat, 2011). Dále se také zjistilo, že úzkostní jedinci očekávali od spolupracovníků, že je budou podhodnocovat a vyhýbaví jedinci nejen očekávali nízké hodnocení svého výkonu od spolupracovníků, ale podceňovali i sami sebe (Hazan a Shaver, 1990). Rom a Mikulincer (2003) se ve výzkumu chování v malých skupinách zaměřili na projevy vztahových vazeb. Vyšší skóry úzkostného připoutání byly spojovány s nižším vnímáním vlastní účinnosti ve skupinových úkolech, negativnějšími reakcemi v průběhu skupinových aktivit a relativně špatným výkonem (na základě zpětné vazby jedince i pozorovatele). Vyhýbavější jedinci se vyznačovali negativními projevy při skupinových pracích a taky negativními vzpomínkami na ně, dále však také vyšší identifikací s cíli, které záležely spíše na soběstačnosti. Bezpečně připoutaní jedinci vykazovaly větší známky pracovní spokojenosti a byli si jistější v tom, že je ostatní hodnotí kladně.

Vazebný styl se odráží ve stylu vyhledávání a přijímání zpětné vazby. Obecně platí, že bezpečně připoutaní jedinci vyhledávají v nejvyšší míře pozitivní zpětnou vazbu a vyhýbají se negativní. Úzkostní jedinci vyhledávali pozitivní zpětnou vazbu týkající se vztahů. Vyhýbaví jedinci vyhledávaly pozitivní zpětnou vazbu týkající se jejich soběstačnosti (autonomie). Vyhýbaví ani úzkostní jedinci nevyhledávali zpětnou vazbu týkající se jejich dovedností a schopností (Hepper & Carnelley, 2010).

Vztahovou vazbou je ovlivněn i závazek vůči organizaci. Tento závazek je dle Allenové a Meyera (1990) tvořen třemi dílčími druhy, a to: afektivním, normativním a kontinuálním. Afektivní závazek (affective commitment) odpovídá jedincově identifikaci se zapojováním do pracovních procesů a emočnímu připoutání k organizaci. Normativní závazek (normative commitment) odráží pocity věrnosti organizaci, založené na pocitu, že je věrnost nutná. Kontinuální závazek (continual commitment) je tendencí si zachovat místo v organizaci, jelikož jedinec bere v úvahu nevýhody a následky odchodu. Na tyto zmíněné druhy závazku navazuje výzkum, který zjistil, že jedinci s bezpečným připoutáním mají vyšší skóre spojené s afektivním závazkem, než vyhýbaví a úzkostní jedinci. Úzkostní jedinci mají vyšší míru normativního závazku k organizaci než bezpečně připoutaní jedinci. Nejvyšší míru kontinuálního závazku vykazují jedinci s vyhýbavým attachmentem (Scrima et al., 2015).

Bezpečný styl připoutání vedoucího je pravděpodobně pro fungování na pracovišti nejefektivnější. Způsob, kterým je vedoucí vnímán zaměstnanci je však ovlivněno jejich stylem připoutání. Bezpečně připoutaní členové týmu na pracovišti vyhledávají pozitivní vztah s vedoucím, a proto jsou motivováni k přijímání a využívání poskytnuté zpětné vazby. Při poskytování konstruktivní zpětné vazby se cítí psychicky bezpečněji než členové týmu s vyhýbavým či úzkostným stylem připoutání. Bezpečná vazba vedoucích i členů týmu se vyznačuje energetickým přístupem k práci a ochotou spolupracovat. Úzkostní jedinci pod vedením bezpečně připoutaného vedoucího přijímá pozitivní zpětnou vazbu, ale pokud je negativní, s větší pravděpodobností ji nebude brát dostatečně vážně, či ji dokonce bude ignorovat. Ve zpětné vazbě hledá člen sebepotvrzení. V případě přítomnosti psychologicky bezpečné atmosféry je však i úzkostný člen časem ochoten na základě poskytnuté zpětné vazby diskutovat o svém zlepšení. Kooperace bezpečné a úzkostné vazby tak může za jistých okolností úzkostnost v pracovním prostředí zmírnit (London et al., 2023b).

Typ vztahové vazby člověka ovlivňuje v neposlední řadě i jeho přístup k organizaci. Osoby s bezpečnou vazbou tíhnou k pozitivnějšímu postoji vůči organizaci, jsou častěji spokojenější s vykonávanými aktivitami a čelí méně problémům spojenými s organizací. Osoby s nejistou vazbou disponují méně seberegulací i interpersonální koordinací, což jim znemožňuje být produktivními a zúčastněnými členy organizace (Mikulincer & Shaver, 2016). Jedinci s nejistou vazbou mají problémy z přizpůsobování se novým podmínkám a otevřeného přístupu k novým nápadům a novým sociálním rolím. Také je u nich pravděpodobnější, že si osvojí nefunkční způsob nakládání se stresovou zátěží. Nejistá vazba tak vzbuzuje odpor k zásahům do podmínek organizace. Lidé s jistou vazbou jsou naopak změnám způsobeným změnou podmínek otevření (Shaver & Mikulincer, 2016).

Na citové spojení zaměstnance se skupinou či jen sítí zaměstnanců ze skupiny může být nahlíženo jako na vazebné připoutání. Jedinec může skupinu mít jako zdroj komfortu, podpory a růstu, a to i v náročné době (Mikulincer & Shaver, 2010). Bezpečně připoutaní jedinci se v blízkosti k ostatním členům skupiny cítí komfortně, jsou přesvědčeni o podpoře skupiny a při zapojování se do skupinových aktivit jsou emočně otevření a cítí se neohroženi. Jedinci s méně bezpečným připoutáním mohou mít obtíže s tím, vyložit si chování skupiny jako dostupnou, citlivou a spolehlivou vazebnou figuru. Projekci těchto modelů však může zmírnit skupinová koheze, neboť skupiny, které jsou vysoce kohezivní upřednostňují bezpečné připoutání, navzdory tomu, že jím někteří členové nedisponují (Mikulincer & Shaver, 2010).

Bezpečné připoutání je spojováno s nižší mírou vyhoření a vyšší mírou důvěry v nadřízeného, což lze považovat za předpoklad lepší pracovní výkonnosti (Chopik, 2015). Chopik (2015) také poukazuje na vztah bezpečného připoutání a vyhoření, jelikož pracovní vyhoření je silným prediktorem neetického chování na pracovišti. Úzkostné připoutání je spojeno s vyšší úrovní vyhoření, a tím také s horším pracovním výkonem (Virga et al., 2019). Richards a Schat (2011) se ve svém článku zaměřili na to, zda způsob připoutání u dospělých jedinců vysvětluje jejich chování v práci. Bylo zjištěno, že vyhýbavost predikuje aplikování povrchového jednání. Taktéž vyžadování instrumentální podpory, emocionální pouze jedinečně. Úzkostnost je prediktorem vyžadování jak instrumentální, tak i emocionální podpory. Úzkostná vazba se vykazuje menším počtem aktivit konaných nad rámec svých povinností, dále vyšší mírou vyhledávání emocionální i instrumentální podpory a v neposlední řadě také vyšší mírou záměru opustit zaměstnání. U vyhýbavého připoutání se odhalily

tendence nižší úrovně vyhledávání instrumentální a emoční podpory, dále vyšším využitím povrchového jednání (surface acting) pro regulaci svých emočních projevů. Tato zjištění jsou jedním z důkazů, že dimenze připoutanosti jsou diametrálně odlišné a jejich pochopení umožní v pracovním prostředí také pochopení individuálního chování zaměstnanců na pracovišti, které je ovlivněno emocemi (Richards & Schat, 2011).

Bezpečně připoutaná osoba na pracovišti vyhledává vřelé vztahy s ostatními zaměstnanci, je sebejistá a spokojená, pokud má s ostatními blízký vztah. Úzkostná osoba o sobě mývá pochybnosti, ale navzdory tomu stále pozitivní vztahy s ostatními vítá, neboť se vyhýbá negativním emocím a snaží se, aby ji ostatní měli v oblibě, protože se obávají negativního hodnocení. Úzkostný vedoucí upřednostňuje poskytování pozitivní zpětné vazby, aby jeho negativní zpětná vazba nevyvolala nepříjemnou reakci. Osoby s vyhýbavou tendencí jsou přednostně samostatní, zaměřeni sami na sebe, resp. na své úkoly. V případě, že poskytují zpětnou vazbu, se nezajímají o to, zda vyvolá pozitivní či negativní reakci. Zpětná vazba také nemusí vykazovat dostatečný zájem o ostatní a znaky užitečnosti a může být i nemístná (London et al., 2023b).

## 2 Zdravé pracovní prostředí

Světová zdravotnická organizace (WHO) definuje zdraví jako: „*Stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, nikoli pouze nepřítomnost nemoci.*“ (WHO, 2010, s. 11). V návaznosti na to bylo WHO definováno také zdravé pracovní prostředí, a to jako: „*Zdravé pracoviště je takové pracoviště, na kterém pracovníci a vedoucí pracovníci spolupracují a využívají proces neustálého zlepšování s cílem chránit a podporovat zdraví, bezpečnost a pohodu všech pracovníků a udržitelnost pracoviště...*“ (WHO, 2010, s. 11).

V České republice je bezpečné pracovní prostředí zakotveno v zákonech. Jedná se především o Zákon č. 262/2006 Sb, Zákoník práce, kterým jsou určena základní práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů z oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb). Poté se jedná o Zákon č. 309/2006 Sb. určující další požadavky, spíše konkrétnější pro různé typy situací a pracovních prostředí zvláště (Zákon č. 309/2006 Sb.). Tyto zákony stanovují základní standardy pro všechny organizace.

Nedbá se tedy pouze na prevenci fyzických zranění, ale také na předcházení způsobení psychické újmy zaměstnancům vlivem psychické náročnosti, interpersonálních konfliktů, vykonávání pracovní činnosti aj. Dochází také k šíření podpory osob se zdravotním postižením či chronickým onemocněním (WHO, 2010).

V této práci je na fyzické (vnější) i psychické aspekty zdravého pracovního prostředí nahlíženo jako na problematiku nároků a zdrojů, tedy modelu JD-R (Job Demands-Resources). Model JD-R je zastřešující model, který je možno aplikovat na různá pracovní prostředí. Navzdory tomu, že každé povolání má rozdílné faktory, tento model je obecně třídí na 2 kategorie, a to na: pracovní nároky a pracovní zdroje. Pracovní nároky jsou fyzické, psychické, organizační či sociální stránky práce, které jsou spojeny s trvalou zátěží a zaměstnanec tedy vynakládá mnoho úsilí. Jako příklad lze uvést pracovní tlak na zaměstnance, náročná interakce s klienty i nevhodné fyzické prostředí v práci. Pracovní nároky nemusí být negativní, pokud jsou však nároky na zaměstnance nad jeho síly a vyžadují neustálé vynakládání nadměrného úsilí, mohou se proměnit jako stresory (Bakker a Demerouti, 2017). V případě, že jsou však nároky neadekvátní, tj. přílišně obtížně či naopak jednoduché, může to vést ke vzniku problémů v životě zaměstnance. Ty mohou nabývat podoby únavy, monotonie, pocitů přílišného zatížení a negativního stresu (ZSBOZP, n.d.a).

Pracovních zdrojů je třeba po zvládnání pracovních nároků, ale jsou důležité i samy o sobě díky jejich motivačnímu potenciálu. Tak jako nároky se vztahují k fyzickým, psychickým, organizačním a sociálním aspektům. Pracovní zdroje jsou úzce spjaty s motivací člověka, a i tím mu napomáhají s vyrovnáváním se s nároky. Fungují na organizační bázi (např. plat či jistota zaměstnání), dále v mezilidských vztazích na pracovišti (např. klima v týmu), v oblasti organizace práce (např. účast na rozhodování, jasnost úkolů, různorodost úkolů a dovedností, autonomie či dostatek zpětné vazby) (Bakker a Demerouti, 2017).

Členění kapitoly se odráží především od oblastí, které se váží k výzkumnému souboru této práce (zaměstnanci ve zdravotnictví). Jsou zmiňována specifika i rizika jednotlivých faktorů.

## 2.1 Fyzické aspekty zdravého pracovního prostředí

Navzdory tomu, že jsou primárním fokusem této práce psychologické aspekty zdravého pracovního prostředí, je stěžejní se zmínit i o fyzických (vnějších) faktorech, které zaměstnance v práci ovlivňují.

Nejčastějšími riziky v zaměstnání jsou chemická rizika (např. tabákový kouř či rozpouštědla), fyzikální rizika (např. hluk, záření, nevhodná teplota), biologická rizika (např. plísně, hepatitida B, nedostatek čisté vody), ergonomická rizika (např. zvedání těžkých předmětů, nepohodlné držení těla) a dále také mechanická (např. nebezpečné stroje, ostré předměty), energetická (nebezpečí elektrického proudu) a mobilní nebezpečí (např. jízda ve špatně udržovaných vozidlech) (WHO, 2010). Vnímání rizik v pracovním prostředí působí na psychiku zaměstnanců. Mezi povolání, kde zaměstnanci vnímali zvýšené riziko, byly mimo lesníky či elektrikáře zařazeny i zdravotní sestry. Z uvedeného vzorku tvořili 10 % zaměstnanců lidé ze zdravotnictví, kteří uvedli, že vždy pracují v nebezpečných či nezdravých podmínkách. Zmiňovaní zaměstnanci měli nižší tendence se označovat za „velmi šťastné“ oproti těm, kteří uvedli, že nikdy či jen výjimečně pracují v nebezpečných či nezdravých podmínkách. Pracovníci, kteří častěji pracovali v nebezpečných nebo nezdravých podmínkách, častěji kouřili cigarety, což zvyšuje pravděpodobnost vzniku zdravotních rizik (Roberts, 1993).

Russo et al. (2019) ve svém výzkumu objevili korelace mezi pracovním nebezpečím a indikátory duševního zdraví. Z fyzikálních projevů souvisely s projevy na duševním zdraví především zvuky vysoké intenzity a nízká teplota. Z biologických to byl především kontakt

s infekčními materiály. Ve zdravotnictví jsou vnější rizika především biologická, fyzikální, chemická (ZSBOZP, n.d.c). Vzhledem k tomu, že výzkum této práce je zaměřen právě na pracovníky ve zdravotnictví, jsou dále rozvedeny tyto 3 vnější rizika.

#### 2.1.1 Biologické faktory

Biologická rizika mohou vyvolávat onemocnění či alergické projevy. Jsou jimi nejen viry, bakterie, plísně, ale také endoparazité. Nejzávažnějšími biologickými riziky na pracovišti jsou patogenní mikroorganismy, tedy ty, které mohou u člověka vyvolat onemocnění. Do prostředí se mohou dostávat nežádaně skrze klimatizace či třeba z plísní postižených míst, v takovém případě je třeba jejich příčinu objevit a odstranit. V některých typech zařízení (např. zdravotnická) se patogenním organismům nelze vyhnout. V tom případě však zařízení podléhají odpovídající kategorizaci (ZSBOZP, n.d.b).

Míra rizik expozice těchto činitelů se liší na minimální, únosnou, významnou a vysokou míru zdravotního rizika. Minimální nasvědčuje tomu, že setkání s infekcí je pouze nahodilé a málo významné. Únosná míra značí skutečnost, že s výskytem mikroorganismů a biologických rizik se na pracovišti počítá a jsou na bázi toho uskutečněné i bezpečnostní kroky (např. očkování). V případě významné míry rizika je s výskytem taktéž počítáno, možnost vzniku infekčního onemocnění je však vyšší. V případě vysoké míry rizika výskytu infekčního onemocnění se dle směrnice (679/90/EHS) může jednat i o velmi nebezpečné biologické činitele (ZSBOZP, n.d.b).

Do 4 skupin se dělí i biologické činitele dle míry rizika infekce. První skupina se vyznačuje nízkou pravděpodobností onemocnění člověka. Druhá skupina vznik onemocnění připouští, ale není pravděpodobné, že se onemocnění rozšíří i mimo pracoviště. Takové rozšíření připouští třetí skupina biologických činitelů. Následky jsou však ve většině léčitelné. Čtvrtá skupina připouští vznik onemocnění i jeho šíření, obvykle však bez možnosti léčby onemocnění (ZSBOZP, n.d.b).

Při zjišťování názorů pečovatelského personálu na biologická rizika na pracovišti, bylo zjištěno, že 91 % daného vzorku se domnívá, že dopady mohou ovlivnit jejich zdraví. 74 % z dotazovaných uvedlo, že ví o nějakém incidentu vzniklém v souvislosti s biologickým rizikem a pouze 45 % z nich tvrdí, že jim školení o biologických rizicích pomohlo v praxi (Urgilés et al., 2020).



### 2.1.2 Fyzikální faktory

V rámci fyzikálních faktorů je třeba mít pod kontrolou adekvátní klimatické podmínky, vhodnou teplotu pro výkon, akustické podmínky, ochrana proti přílišnému hluku, redukce proti vibracím či třesu a v neposlední řadě dostatečná kvalita osvětlení. Spadá sem však i estetická stránka pracovního prostředí, zahrnující úpravu barevného spektra pracovních prostor, a také jejich obecná estetická úprava zahrnující výzdobu či květiny (Kohoutek, n.d.).

Vystavení fyzikálním rizikům může být spojeno s rizikem vzniku problémů s duševním zdravím, a to včetně deprese a úzkostí. Tato tendence je výraznější u zaměstnanců mužského pohlaví. Zdravotní potíže způsobené působením fyzikálních faktorů (např. hluchota) se pak projevují nepříznivými dopady jako jsou frustrace, stažení se ze sociálních aktivit či ztráta nezávislosti. U zaměstnanců, kteří uvádí expozici rizikovým fyzikálním faktorům, jsou horší pracovní podmínky způsobující pracovní stres a potíže s duševním zdravím (Kwon et al., 2021).

### 2.1.3 Chemické faktory

Vlivu chemických látek je člověk vystavován na denní bázi, tedy přirozeně i v práci. Pokud je osoba vystavena účinku chemických látek v pracovním prostředí, je to nazýváno profesionální expozice chemickým látkám. K této expozici dochází při vzniku, výrobě, přepravě, zpracování i využívání látek. Různá prostředí mají různé intenzity těchto expozic, proto je nutno je důkladně posoudit a na základě toho zabezpečit odpovídající ochranu zdraví zaměstnanců. Chemické látky se do lidského organismu v pracovním prostředí nejčastěji dostávají skrze dýchací cesty (vdechnutím plynů, par či aerosolů), pokožku či požitím (SZÚ, n.d.).

## 2.2 Psychologické aspekty zdravého pracovního prostředí

Psychologicky zdravé pracovní prostředí se vyznačuje zaměřením pozornosti na pohodu zaměstnanců, výkonnost organizace a obecně se snažit co nejlepších výsledků pro všechny členy procesu. Nejedná se o jasný proces, je nutný ho adaptovat určitému pracovnímu prostředí, každopádně nejčastěji do zájmů spadají např. možnosti růstu a rozvoje, snaha o udržení rovnováhy mezi prací a osobním životem, být iniciativní v oblastech zdraví a bezpečnosti, udržování oboustranné komunikace, flexibilita či uznání zaměstnanců (APA, 2019).

Konstrukty obsažené v této kapitole byly vybírány na základě výše rozvedené definice psychologicky zdravého pracovního prostředí a také na základě konstruktů spojených se pracovním prostředím ve zdravotnictví, čímž vzniká návaznost na praktickou část této práce. Jedná se tedy především o psychologické a sociální konstrukty, které byly zkoumány v souvislosti se zdravým pracovním prostředím. Lohela et al. (2009) dokázali souvislost zdraví a psychosociálních faktorů v práci. Nejlepším způsobem, jak zlepšit zdraví zaměstnanců byly změny v leadershipu, lepší sociálního klima a pracovní zátěže. Sdělování negativní změny v leadershipu se pojilo se zvýšeným rizikem zhoršení oblasti zdraví, v porovnání s jedinci, kteří změny v leadershipu uváděli jako pozitivní (Lohela et al., 2009).

Psychosociální faktory mohou ovlivňovat psychickou i fyzickou pohodu (well-being) zaměstnance. Zahrnuta je například organizační kultura, chování zaměstnanců, taktéž jejich hodnoty, přesvědčení a každodenní úkony. Za rizika v této oblasti jsou považovány problémy s pracovními nároky, časový tlak, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, nejasnost pracovních požadavků, nepřiměřené odměňování, špatná komunikace, dále také oblast nevhodného stylu řízení (např. nedostatek zpětné vazby, nerespektující styl řízení), netolerance k etnické či náboženské příslušnosti zaměstnance, šikana na pracovišti, nedostatečná podpora zdravého životního stylu, strach ze ztráty zaměstnání, absence podpory rovnováhy soukromého a pracovního života a další (WHO, 2010).

### 2.2.1 LMX

Klíčovou součástí psychosociální sféry jsou i vztahy na pracovišti, kterými se zabývá např. LMX (Leader-Member Exchange) teorie. Konkrétně se zabývá vztahem mezi vedoucím a členem týmu. Původním označením teorie bylo VDL (vertical dyadic linkage) a vyvinula se v roce 1975 (Singh, 2018). Tento vztah ovlivňuje jak ekonomické, tak i behaviorální výsledky organizace, a proto je tento typ vztahu důležitý pro určování angažovanosti zaměstnanců (Chaurasia & Shukla, 2014).

LMX teorie popisuje výše zmiňovaný vztah, resp. jeho průběh vytváření. Buduje se důvěra, sympatie, vzájemný respekt a celkově trvalý vztah. Kvalitní vztah s vedoucím zvyšuje nejen pracovní pohodu, ale také efektivitu práce. Pokud je výměna (exchange) pozitivní, cítí se obě strany v bezpečí a snaží se svůj vztah nadále zlepšovat, a spíše než jako nadřízený a podřízený fungovat v partnerském, rovnocenném způsobem. Pokud ve vztahu panuje lhostejnost, ztrácí vztah na kvalitě, ale může i tak fungovat, pokud se obě strany svých rolí

i plnění úkolů drží. Pokud jsou ve vztahu konflikty či nerovnost mezi očekáváním vedoucího a člena týmu, je efektivita vztahu opět snížena či dokonce ponížena na nefunkční úroveň. Jako dysfunkčnost lze označit i situaci, kdy si obě strany jdou vstříc se vším, co je po nich považováno, jen aby se vyhnuly potencionálnímu vyjednávání či řešení konfliktů. Nefunkční je taktéž i opak, tedy úmyslné maření činností toho druhého a vynakládání energie na nekolegiální chování. Vedoucí může mít s různými členy týmu různé vztahy, a to se podepisuje na celkovém klimu v pracovním prostředí (London et al., 2023a).

V rámci teorie se odlišují 2 typy vztahů, a to in-group a out-group. In-group typ vztahu označuje bližší, důvěrnější vztah (v názvu teorie označeno slovem „exchange“) mezi vedoucím a členem týmu. In-group členové pomáhají vedoucímu více než out-group zaměstnanci. Typický je respekt a závazek. Naproti tomu out-group typ vztahu je spíše okrajovější, kdy si strany mezi sebou vyměňují spíše jen nutné, čistě s prací spjaté informace a absenční je zde zájem o bližší poznání druhé osoby. Členové out-group získávají ve srovnání s in-group skupinou méně výhod (Singh, 2018).

V návaznosti na téma této práce lze uvést zjištění, že vysoká míra LMX souvisí se vyšší smysluplností práce, neboť je zaměstnancům umožněno lépe pochopit svou roli v pracovní organizaci (v případě tohoto výzkumu v nemocnici). Důležitou roli hraje i v souvislosti s pracovní spokojeností, neboť spolu mají silný vztah (Hanse et al., 2014). LMX je pro zdravé pracovní prostředí důležité především v oblasti oboustranné komunikace zmiňované v úvodu kapitoly.

Vztah s pracovní spokojeností je důležitý, neboť pracovní spokojenost hraje v oblasti zdraví zaměstnanců důležitou roli. Faragher et al. (2005) ve své metaanalýze pracovní spokojenosti a zdraví uvádějí, že nejsilnější korelace s pracovní spokojeností měly ukazatele duševního zdraví. V menší míře byl přítomen i vztah ukazatelů fyzického zdraví. Zaměstnanci s nízkou mírou pracovní spokojenosti zažívají v průměru častěji zvýšené úrovně deprese i úzkosti a mají sníženou úroveň sebeúcty.

### 2.2.2 Psychologický kapitál

Psychologický kapitál (PsyCap) byl v ucelené verzi představen roku 2004. Pozitivní PsyCap spojuje optimismus, nezdolnost a vědomí vlastní účinnosti (self-efficacy) a naději (Dudášková et al., 2021). Jeho nejčastěji využívanou definicí je: „*pozitivní hodnocení okolností*

*a pravděpodobnosti úspěchu založené na motivovaném úsilí a vytrvalosti“* (Dudášková et al., 2021, str. 559).

Zmiňovaný pozitivní psychologický kapitál je pojen s pozitivním organizačním chováním. Kapitál se původně dělil na tradičně lidský a sociální. Tradičně lidský představuje zkušenosti a znalosti pracovníků a sociální síť vztahů vybudovanou na pracovišti. K těmto dvěma se v roce 2004 přidal právě psychologický kapitál, představující vnitřní psychologické zdroje, které umožňují pracovníkovi zvládat svou pracovní činnost (Dudášková et al., 2021).

Osoby, které mají psychologický kapitál rozvinutý lze charakterizovat jako optimistické a sebevědomé. Hodnotí vysoce své šance na úspěch, a vybírají si úkoly, které jsou pro ně výzvou. Nechybí jim motivace daných cílů dosáhnout a v případě nesnázi mají schopnost se s nimi vypořádat, ať už zdoláním či ponaučením se a využitím zkušenosti do budoucna (Dudášková et al., 2021). Mimo zmíněné určuje i úroveň angažovanosti v organizaci (Chaurasia & Shukla, 2014). Psychologický kapitál je však doménově specifický, tzn. že osoba může zvládat nesnáze v práci a být v ní ambiciózní, ale např. v rodinné situaci může tyto schopnosti postrádat (Dudášková et al., 2021).

Kroky učiněné pro rozvoj psychologického kapitálu mohou sloužit k dosažení žádoucích výsledků v oblasti zdraví zaměstnanců. Pozitivně působí i na vztahy a dosahuje se tak lepších pracovních výsledků, neboť zdraví i vztahy výkonnost v zaměstnání zvyšují. Pokud je na pracovišti účinným způsobem psychologický kapitál podporován a rozvíjen, může se pozitivně podepsat na zdraví osob působících na pracovišti (Luthans et al, 2013). Krasikova et al. (2015) se zaměřili na vztah psychologického kapitálu a zdraví. Efekty zkoumali na skupině vojáků. Zjistili, že u vojáků s vyšší úrovní psychologického kapitálu byla nižší pravděpodobnost toho, že u nich budou diagnostikovány psychické problémy jako úzkosti, PTSD či deprese. Dále byla i nižší pravděpodobnost zneužívání návykových látek. Obecná souvislost psychologického kapitálu a zdraví je taková, že jedinci s vyšší úrovní psychologického kapitálu uváděli lepší zdravotní stav a méně často jim byly uděleny diagnózy psychických problémů.

### 2.2.3 Psychická a pracovní zátěž

Nároky kladené na člověka způsobují zátěž a neodpovídající pracovní požadavky mohou mít za následek krátkodobé i dlouhodobé obtíže. Psychickou zátěž lze chápat jako: *“...souhrn všech vlivů, které doléhají na člověka z vnějšku a působí na jeho psychiku*

*a organismus.*“ (ZSBOZP, n.d.a). Vzhledem k tématu práce je pak třeba definovat i konkrétní druh psychické zátěže, a tou je zátěž pracovní. Ta je definována jako: „...*situace, kdy člověk zažívá vysoké pracovní nároky v kombinaci s nízkou mírou kontroly nebo volnosti rozhodování v práci.*“ (Shakerian et al., 2015, s. 2). V kontextu modelu JD-R bychom tedy mohli říci, že pokud nároky (demands) překročí udržitelnou míru a člověk má nedostatek zdrojů (resources), může dojít k pracovní zátěži, kterou lze považovat za stresor.

U zdravotních sester byla objevena spojitost mezi pracovní zátěží, psychosociálním distresem a emočním vyčerpáním. Tato spojitost se jevila významná i v případě, že byly zohledněny potencionální rušivé faktory. Tento vztah sílil, pokud byla přítomna kombinace vysokých psychických nároků a nedostatek možnosti rozhodování se (Bourbonnais et al., 1998). U pracovní zátěže i nízké míry volnosti rozhodování byla zjištěna asociace s depresivními syndromy a/nebo psychickými poruchami. Zjištěno to v tomto případě bylo pouze u mužů (Niedhammer et al., 2006). U žen ale byly v případě vysoké míry pracovní zátěže zjištěny chronicky zvýšené hodnoty krevního tlaku, a to i v nočních hodinách. Mimo zvýšeného krevního tlaku byly přítomny také problémy se spánkem (Rau, 2004).

#### 2.2.4 Stres a stresová intervence

Zatímco zátěž lze označit jako výčet vlivů působících na člověka, stres je odpovědí těla, je to reakce na situaci, ve které se jedinec nachází. Oba pojmy na sebe svou podstatou navazují, ale stále je v nich značný rozdíl.

Stres může být spojen s mnoha emocemi i stavy, jako jsou třeba podrážděnost, úzkost či strach. Pokud příznaky stresu přetrvávají a působí na člověka delší dobu, projevují se na jeho psychickém i fyzickém zdraví, což může ovlivnit fungování člověka jak v práci, tak v osobním životě (WHO, 2023). Dvěma nejznámějšími kvalitami stresu jsou distres a eustres. Distres označuje subjektivně nepříjemné prožívání stresu. Eustres označuje stres, který v člověku vyvolává emoce, které prožíváme příjemně (Jochmanová & Kimplová, 2021). S oběma těmito kvalitami se lze setkat i na pracovišti.

Negativní stránku pracovního stresu (distres) lze definovat jako škodlivé fyziologické a emocionální reakce, které se objevují, když požadavky práce neodpovídají schopnostem, zdrojům nebo potřebám pracovníka. Pracovní stres může vést ke zhoršení zdravotního stavu, v některých případech dokonce ke zranění (NIOSH, 2023). Stres na pracovišti může vznikat

kvůli interakcím zaměstnanec s jeho pracovními úkoly, což může způsobovat psychickou i fyzickou nerovnováhu. Tato nerovnováha ovlivňuje jak emoce, tak i kognitivní schopnosti zaměstnanec (Safitri & Yudiarso, 2023).

Stresové situace mohou být však vnímány i jako pozitivum (eustres), neboť někteří jedinci přistupují k nárokům jako k výzvě a může to kvalitu jejich práce zvyšovat. Mezi výzvou, která výkon podporuje a překážkou, která působí spíše negativně, však může být tenká hranice (Safitri & Yudiarso, 2023).

Zvládání pracovního stresu je v popředí při snaze zvýšit pohodu zaměstnanců a vylepšit jejich pracovní podmínky. Dopad stresu na duševní zdraví člověka je přítomný bez ohledu na jeho věk či pohlaví (Safitri & Yudiarso, 2023). Negativní stres v práci způsobuje vyšší chybovost zaměstnanců. Například zdravotnický personál ovlivněný zvýšeným stresem má sníženou produktivitu, což může snižovat kvalitu péče o pacienty a chybovost může pacienty přímo ohrozit (Park & Kim, 2013). Vzhledem k tomu, že distres může ovlivnit jak výkon, tak zdraví zaměstnanců, je třeba na pracovišti dbát jak na jeho prevenci, tak intervenci. Intervence je pojem, který označuje „zásah“ či „zákrok“ (NZIP, 2024). Pokud tedy pojem chápeme v kontextu stresu v pracovním prostředí, stresová intervence označuje akci, která je vykonána za účelem zasáhnout ve stresové situaci, tj. již vzniklý stres zmírnit či eliminovat.

Primární intervence často vede k plošným změnám v celém systému a mění kulturu prostředí (tedy i prostředí na pracovišti). Typy opatření jsou přirozeně zavedeny na základě daných problémů, obecně však slouží k redukci zátěže, které jsou identifikovány např. diagnózou, auditem nebo obecným posuzováním rizik organizačních rizik. Sekundární intervence se aplikuje pro včasné odhalení rizik a jejich prevenci. Pro lepší zvládání stresu zvyšuje informovanost o problematice za pomoci školení, vzdělávacích aktivit, rozvoje sebeuvědomění či tréninku základních relaxačních technik. Terciální intervence slouží k vyrovnání se se vzniklými obtížemi. Zahrnuje léčbu, rehabilitaci a snahu o zotavení. Uplatňuje se poradenství jak v profesní, tak i osobní sféře. Poradenství může být poskytnuto v rámci zaměstnání i externím způsobem (např. telefonní linky) a povětšinou bývá využíváno na základě dobrovolnosti. V rámci terciální intervence se uplatňují i postupy napomáhající jedincům, kteří kvůli onemocněním způsobeným stresem museli přerušit svou pracovní činnost, se do práce opět vrátit (Cooper & Catwriht, 1997).

Zažívání pracovního stresu může vést i k úvahám o odchodu ze zaměstnání. Pokud má zaměstnanec nízkou míru pracovního nasazení, snižuje se i míra jeho nadšení z práce. Jednou z psychologických intervencí je mindfulness. Má individuální i organizační účinky, které se projevují například nižší fluktuací zaměstnanců a zvýšením jejich pracovní spokojenosti. Zaměstnavatelům je tak doporučováno pro své zaměstnance školení mindfulness praktik zajistit (Safitri & Yudiarso, 2023). Mindfulness je o všímavosti, resp. je to forma záměrné pozornosti. V rámci mindfulness se zaměřujeme na bezprostřední zkušenost a svou seberegulaci v situaci, která nastala. Jedná se o praktiku, která je nehodnotící a jde především o přijetí dané zkušenosti. Praktikování může vést k vyšší pracovní výkonnosti i spokojenosti, pocitu subjektivní pohody či organizačnímu závazku. Pozitivní dopady jsou však především v rámci individuální roviny (Peng & Li, 2023).

#### 2.2.5 Emoční práce

Ačkoliv bychom mohli emoční práci klasifikovat jako emoční zátěž, je jí věnována samostatná kapitola, neboť byla zkoumána ve zdravotnictví a předešlými výzkumy byla inspirována i část výzkumu této diplomové práce.

Emoční práce je spojena s konstruktem emoční regulace. Tu Gross (1998) vztahoval k procesům, kterými osoby ovlivňují své emoce. To, jak emoce prožívají, které emoce to budou i to, jak je vyjádří. Regulace nemusí být pouze řízená, ale také automatická, vědomá či nevědomá a může ovlivňovat i jejich vznik.

Zakladatelkou pojmu emoční práce (emotional labour) i její dělení na povrchové a hluboké hraní (viz níže) je socioložka Arlie Hochschild. Pojem založila roku 1983. Pro zaměstnání vyžadujících emoční práci je typická komunikace tváří v tvář a především její verbální podoba. Vztahuje se především na klienty, ale také na komunikaci v rámci organizace (Steinberg & Figart, 1999).

Emoční práce je pojem definovaný jako: „*Regulace vlastních emocí za účelem splnění pracovních nebo organizačních požadavků...*“ (Landy & Conte, 2013, s. 381). Jedná se o klíčový pojem hlavně v oblasti poskytování služeb. Zaměstnavatelé i klienti očekávají od zaměstnanců vyjadřování pozitivních emocí a potlačení těch negativních. Například zdravotníci by měli působit klidně a sebejistě i v kritických situacích, tedy nehledě na okolnosti. Tato nucená regulace emocí může působit jako stresor. Regulace je dosahováno buďto povrchovým

jednáním (surface acting) či hlubokým jednáním (deep acting) (Landy & Conte, 2013). Dalšími českými ekvivalenty pro tyto pojmy mohou být také předstírání emocí a prožívání emocí.

Povrchové jednání označuje předstírání pozitivních emocí. Jedinec tedy může působit mile, i když ve skutečnosti je rozzlobený či smutný. Tato strategie je úspěšná pro extravertní jedince. Pokud se jedná o hluboké jednání, jedinec vyloženě snaží změnit své emoce. Vzhledem k opravdovému pozměnění emocí je výsledné chování více efektivní a autentické (Landy & Conte, 2013). Emoční práce zahrnuje jak verbální, tak i neverbální projevy. Spadá sem tedy mluvený projev, mimika, gestika, pohyby těla, tón hlasu i způsob vyjadřování (Kılıçarslan & Özsoy, 2024).

Stres či diskomfort se často vyskytnou v případech, kdy se požadované emoce liší od těch doopravdy prožívaných. Předstírání či potlačování emocí si žádá kognitivní i fyziologickou námahu, což může být z dlouhodobého hlediska stresující. Pracovníci v zaměstnáních, které emoční práci vyžadují, se často setkávají s verbálním napadáním (např. nadávkami, křičením). Pro odbourání způsobených potíží se doporučuje humor, získání podpory od svých pracovních kolegů či depersonalizace setkání s klienty (Landy & Conte, 2013).

Negativní efekty emoční práce se projevují zejména při využívání povrchového jednání. Dokázány byly: emoční vyčerpání, negativní emoce, pracovní vyhoření, záměr změny zaměstnání (Peng & Li, 2023). Z pohledu modelu JD-R je využívání povrchového jednání náročné a omezuje získání pracovních zdrojů, což vede ke snížení blahobytu zaměstnanců. Využití hlubokého jednání je sice taky náročné, ale podporuje získání pracovních zdrojů. Náročnost a získatelnost se však kompenzují, a tak nedochází ani ke zlepšení, ale ani ke zhoršení well-beingu zaměstnance. Tyto vztahy lze popsat v případě, že se jedná o zaměstnání, kde zaměstnavatel vyžaduje pozitivní vyjadřování emocí (Martínez-Iñigo et al., 2011).

#### 2.2.6 PSC

Se zdravím a psychologickým bezpečím zaměstnanců se pojí také PSC (Psychosocial Safety Climate). Organizace disponující vysokou mírou PSC nabízí odolnost vůči negativům jako např. vysoká míra nemocnosti, s tím se pojící vysoká absence v práci, dále také nezaměstnanosti či nedostatku smyslu (Dollard et al., 2019).

V rámci PSC se lze zaměřit také na tematiku organizační odolnosti. Odklání se od typického vnímání odolnosti jako individuálního konstruktů a argumentují, že může být



odolnost aplikována v rámci organizační struktury, a právě tato organizační podoba předznamenává individuální odolnost. Organizační odolnost je definována jako schopnost organizace vypořádat se s výzvami flexibilním a humánním způsobem a zvládnout přitom zachovat zdraví, individuální odolnost i angažovanost zaměstnanců. Při pohledu na organizační odolnost za pomoci modelu JD-R ji lze označit za pracovní zdroj, který ovlivňuje zdraví zaměstnanců (např. jejich vyčerpání či působení distresu). Ve výzkumu pracovníků humanitárních služeb PSC negativně korelovalo s pracovními nároky, ale pozitivně s pracovními zdroji (Taylor et al., 2019). Při zkoumání PSC a jeho vlivu na organizační odolnost byla zjištěna souvislost. Autoři studie předpokládali, že je pozitivní souvislost mezi organizační odolností a psychickým zdravím pracovníků. Efekt odolnosti na psychické zdraví byl signifikantní. Autoři tak organizacím pro vylepšení organizační odolnosti doporučují zaměřit se na budování klimatu, které generuje podmínky a procedury umožňující ochranu psychologického zdraví zaměstnance (Taylor et al., 2019).

#### 2.2.7 Psychologické bezpečí

Psychologické bezpečí bylo jako konstrukt poprvé představeno v roce 1965. Zájem o něj se však začal více projevovat až od 90. let 20. století, kdy publikovali např. William A. Kahn (1990) či Amy Edmondson (1999). Kahn se na konstrukt zaměřoval spíše s ohledem na jedince, Edmondson na rozdíl od toho zahrнула do psychologického bezpečí celý pracovní tým (Sannito, n.d.). V dnešní době je s tímto pojmem spojována zejména Amy Edmondson, která se zabývá výzkumem psychologického bezpečí od 90. let 20. století. Její výzkumy jsou zaměřovány především na práci v týmu, neboť je dle ní většina práce realizována za pomoci komunikace pracovníků (Edmondson, 2018).

Psychologické bezpečí v týmu je definováno jako: „...sdílené přesvědčení, že tým je bezpečný pro podstupování interpersonálních rizik.“ (Edmondson, 1999, s. 354).

Nedostatek psychologického bezpečí může vést k iluzi správného fungování firmy, i když je to ve skutečnosti jen zamaskované pochybení. Faktor psychologického bezpečí napomáhá k vysvětlení rozdílností výkonnosti pracovníků v pracovištích jako jsou nemocnice, továrny i školy. Efektivní týmová práce funguje především v psychologicky bezpečném prostředí. Takové prostředí se odráží v chování zaměstnanců – nebojí se obdržet jiný než pozitivní feedback, počítají s neúspěchem. Tyto problémy jsou však globální a nelze s nimi v rámci organizace úplně pracovat. V psychologicky bezpečném prostředí je zaměstnanci

umožněno sdílet vědomosti či názory bez toho, aby se musel bát, že za to bude pokárán. Bezpečné klima mu umožňuje vyjádřit sebe a být sám sebou, nebát se zeptat na věci, kterými si je nejistý. I pracovní prostředí z této komunikace těží a maximalizuje tak organizační výkonnost (Edmondson, 2018). Psychologické bezpečí tak může negativně souviset s defenzivním či vztahovačným mlčením, právě díky tomu, že umožňuje zaměstnancům vyjadřovat své návrhy a obavy (Pacheco et al., 2015).

Psychologické bezpečí tedy na pracovišti funguje v praxi tak, že jsou zaměstnanci v týmu ochotni řešit konflikty, být k sobě upřímní, nahlížet na věci z různých úhlů pohledu a konfliktům se záměrně nevyhýbat. Přítomnost psychologického bezpečí tedy nesnižuje standarty na pracovišti. Pokud je prostředí psychologicky bezpečné a standarty vysoké, schází se tyto 2 zóny ve vysoko výkonnostní a učící zóně. Pokud je prostředí psychologicky bezpečné, ale standarty nízké, je zaměstnanec v komfortní zóně. Rizikové jsou vysoké standarty v kombinaci s nízkým psychologickým bezpečím. Zaměstnanec se tak rychle ocitne v úzkostných situacích (Edmondson, 2018).

Pokud organizace iniciuje zvýšení míry psychologického bezpečí u zaměstnanců, kteří se obávají přílišných pracovních nároků (a s nimi spojeným vyhořením či emočním vyčerpáním), může tím snížit úmysl těchto zaměstnanců ze zaměstnání odejít (Domela-Serobanyane, 2021). Na psychologické bezpečí je tedy možno v rámci modelu JD-R nahlížet jako na pracovní zdroj, který zaměstnancům vypomáhá se vyrovnat s nároky.

Psychologického bezpečí souvisí v přijímání zpětné vazby se stylem připoutání zaměstnanců. Psychologické bezpečí působí na přijetí zpětné vazby pozitivně, zvyšuje zpracovávání zpětné vazby s rozmyslem, ochotu jejího prodiskutování s vedoucím, aby mu zaměstnanec plně porozuměl a také poskytl svůj náhled na věc. Nízké psychologické bezpečí se vyznačuje nižší ochotou zpětnou vazbu přijmout, zvyšuje to výskyt negativních emocí způsobených zpětnou vazbou, a to i včetně negativního vnímání vedoucího (London et al., 2023b).

## 2.3 Vybrané aspekty zdravého pracovního prostředí ve zdravotnictví

### 2.3.1 Souvislost zdravotnictví s psychologickým bezpečím

Amy Edmondson vyzdvihuje důležitost psychologického bezpečí ve zdravotnictví na 4 hlavních pilířích, a těmi jsou: učení, risk management, inovace a pracovní spokojenost.

V rámci učení lze v psychologicky bezpečném prostředí požádat o pomoc, mít schopnost naslouchat a tím moci přispět k řešení problémů. Lze pracovat na problémech, neboť je možno na ně upozornit i navrhnout případné řešení. Risk management se týká péče o pacienty. O jednoho pacienta často dbá několik zdravotníků, kteří na sobě mohou být i nezávislí. V průběhu péče se však může kdykoliv naskytnout ohrožení a je nutné, aby byli členové týmu schopni na něm společně pracovat a taktéž mu předcházet. Důležité jsou také inovace, tedy navrhování možností a jejich následné testování a hodnocení. V neposlední řadě se klade důraz i na pracovní spokojenost, neboť psychologické bezpečí přispívá k pocitu respektu, ocenění a také lepšímu pocitu z pracovní pozice (Edmondson, 2017).

Ve výzkumu psychologického bezpečí u všeobecných sester byl objeven signifikantní negativní vztah mezi emočním vyčerpáním a úrovní psychologického bezpečí, což předpovídá, že vyšší úroveň psychologického bezpečí je spojeno s nižším rizikem výskytu emočního vyčerpání. Taktéž tomu bylo ve vztahu depersonalizace, kdy vyšší úroveň psychologického bezpečí se pojí s nižší úrovní depersonalizace. Depersonalizace a emoční vyčerpání se zkoumaly ve dvou skupinách všeobecných sester, rozdělených dle přítomnosti vyhoření. V obou případech byly hodnoty psychologického bezpečí nižší ve skupině sester se syndromem vyhoření (Vévoda et al., 2016).

Studie z radiačního onkologického oddělení odhalily, že vyšší úroveň psychologického bezpečí je spojována s vyšší pravděpodobností nahlášení situací, které se zdály rizikovější a potencionálně škodlivé. Výsledky rozhovorů se vzorky nemocničních lékařů ukazují, že organizační učení z lékařských chyb je častější v nemocnicích s vyšší výkonností, kde se lékaři cítí psychicky bezpečněji než v nemocnicích s nižší výkonností (Kingston et al., 2022).

Studie na jednotce intenzivní péče odhalila silnou pozitivní souvislost mezi psychologickým bezpečím a vnímáním týmové práce. Pozitivní korelace byla nalezena také mezi psychologickým bezpečím a inkluzivitou vedoucího týmu (např. odůvodnění svých rozhodnutí), tzn. že větší inkluzivita byla spojována s vyšší úrovní psychologického bezpečí. Negativní vztah s psychologickým bezpečím měla vnímaná pracovní zátěž (Diabes et al., 2021).

Vnímání psychologického bezpečí nemusí být v rámci týmu u všech členů stejné. To bylo odhaleno ve studii týmu zdravotnických pracovníků na pohotovosti. U členů, kteří byli v týmu noví nebo zaujímali na žebříčku pracovních pozic tu nižší, je nižší pravděpodobnost

toho, že se budou cítit bezpečně při mluvení a přispívání do diskuzí. Psychologické bezpečí tu bylo budováno skrze vytváření důvěrných vztahů s kolegy i vedoucími (Purdy et al., 2023).

### 2.3.2 Souvislost zdravotnictví s psychickou zátěží

Obročníková et al. (2015) vyzdvihují důležitost sledování psychické zátěže zdravotních sester, protože psychická pohoda může mít pozitivní dopad na kvalitu péče i zdraví pacientů. Přílišná psychická zátěž může zhoršovat zdraví pacientů i sester samotných. Porovnávaly také psychickou zátěž sester z rozdílných oddělení, kdy zaměstnankyně na jednotce intenzivní péče se vykazovaly vyšší mírou psychické zátěže (pravděpodobně kvůli vyšší intenzitě práce i nároků) než sestry pracující na neurologii. Zdravotní sestry z neurologie vykazovaly nižší skóry monotónnosti i přetížení. Hodnoty byly měřeny za pomoci Meisterova dotazníku psychické zátěže. Vidličková (2013) se také zaměřila na psychickou zátěž zdravotních sester. U sester zaměstnaných na chirurgických odděleních se vykazovala vyšší fyzická zátěž a u sester z interních oddělení ta psychická. Sestry také uváděly, že nemají dostatek informací o prevenci obou výše zmiňovaných typech zátěže. Nalezla také souvislost mezi pracovní spokojeností a zátěží, protože sestry, které byly v zaměstnání spokojenější, vykazovaly nižší míru psychické zátěže. 60 % respondentů také uvedlo, že se po konci směny cítí unaveně, 28 % dokonce vyčerpaně.

### 2.3.3 Souvislost zdravotnictví s emoční prací

Zvýšená úroveň emoční práce souvisí se zvýšenou úrovní denního stresu. Čím více emoční práce je v rámci interakce s ostatními osobami vykonáváno, tím více je to pro jedince stresující. Porovnání povrchového a hlubokého jednání je takové, že oba typy mají signifikantní roli, ale povrchové jednání k míře emoční práce přispívá více. Pokud by zdravotní sestry snížily využívání povrchového jednání, mohla by se tím snížit i hladina prožívaného stresu. Pokud by povrchové jednání nahradily tím hlubokým, daly by se lépe zvládat negativní dopady stresu (Mann & Cowburn, 2005).

## 3 Dosavadní zjištění

London et al. (2023b) se ve svém článku zaměřili na roli vztahové vazby vedoucích a členů týmu a psychologického bezpečí v přijímání zpětné vazby. Zvažovali, jak motivace vedoucího a členů k vzájemnému připoutání ovlivňuje vedoucího v poskytování konstruktivní zpětné vazby. Zpětná vazba podporuje pocit psychologického bezpečí v pracovním prostředí,

a to podporuje členy týmu, aby danou zpětnou vazbu přijali a také využili. Bylo zvažováno, jak je vztah vedoucího a člena týmu ovlivněn jejich vztahovou vazbou (bezpečná, vyhýbavá a úzkostná) a taky ovlivnění přijetí a poskytnutí zpětné vazby. V pracovním prostředí dochází k situačnímu připoutání, vzniklému z interakce stylů připoutání vedoucího i zaměstnance. Tedy například vedoucí, který má vyhýbavý attachment může nabýt bezpečného situačního připoutání s členem, který se jeví jako důvěryhodný a schopný (LMX). Attachment tedy hraje důležitou roli i ve vnímání psychologického bezpečí, neboť u členů týmu s úzkostným stylem připoutání je menší pravděpodobnost, že se budou psychicky bezpečně, pokud nedostanou převážně pozitivní zpětnou vazbu. Bezpeční jedinci se i navzdory nekonstruktivní zpětné vazbě budou pravděpodobně cítit dostatečně bezpečně, aby dané nesrovnalosti byli schopni s nadřízeným řešit. Nejméně ovlivnění pocitem psychologického bezpečí se jeví členové s vyhýbavým stylem připoutání, kterým bývá prospěšná i kritická zpětná vazba, která není nadřízeným prezentována podpůrně (London et al., 2023b).

Virga et al. (2019) se zaměřili na pracovní výkon a vyhoření v souvislosti s attachmentem. Shrnují nejen dosavadní zjištění, jako např. že zaměstnanci s nejistým připoutáním uvádějí vyšší míru vyhoření (na které se u nejisté vazby nahlíželo jako na určitý mediátor, mezi attachmentem a pracovním výkonem), dále také rozšiřují model JD-R tak, že se zaměřují na osobní požadavky, které do té doby v rámci modelu zkoumány nebyly. Za osobní nároky (demands) autoři označují nejisté styly připoutání, které dle nich snižují míru pracovní výkonnosti a zvyšují míru vyhoření. Styly připoutání jsou tedy v rozšíření modelu vnímány jako zdroje (resources) v případě bezpečného připoutání či jako nároky (demands) v případě úzkostného a vyhýbavého stylu. Úzkostný a vyhýbavý styl jsou také individuálními faktory, které vytvářejí špatné zvládnání stresu, což znamená, že nejistota ve vztahu ke spolupracovníkům si žádá určité investice úsilí ve vztazích. Bezpečnou vazbu shledávají zdrojem na základě předešlých výzkumů, které spojují bezpečnou vazbu s nízkou mírou vyhoření a předpovídáním psychické odolnosti. Ve výzkumu byl prokázán stabilní vztah úzkostného stylu připoutání na vyhoření, tudíž lze úzkostné připoutání v rámci modelu JD-R za osobní nárok označit. V případě vyhýbavého připoutání však vztah stabilní nebyl (v rozporu s očekáváním). Vyhýbavý styl dle autorů tedy nepřispívá ke vzniku vyhoření. Rozdílnost ve stylech si autoři vysvětlují rozdílným využitím deaktivačních a hyperaktivačních strategií (Virga et al., 2019).

Harms (2011) zdůrazňuje, že styly připoutání jako oblast osobnosti by se měly považovat jako významný činitel v rámci výsledků na pracovišti. Ve svém článku zmiňuje že bezpečná vazba u zdravotních sester se pojila s vyšší úrovní jejich zdraví i naděje. Popisuje také vztah připoutání a propojení práce s domácím životem. Bezpečně připoutaní jedinci práci nejméně označovali jako překážku pro svůj domácí život. Nejistě připoutaní jedinci dokonce označovali práci častěji jako důležitější pro jejich štěstí než jejich domácí život. Také se mnohem více při popisování propojení práce s domácím životem zaměřovali na negativa.

(Kasalová, 2015) se ve své diplomové práci zaměřila na vztah attachmentu a preference pracovního prostředí v případě generace Y. Její výsledky naznačily, že lidé, kteří v práci preferují různá sociální prostředí se liší v míře vztahové vyhýbavosti, ne však v úzkostnosti. Taktéž tomu bylo v případě skupin preferujících odlišné typy pracovního prostředí (tiché, z domu, aktivní, bez preference). V míře úzkostnosti se však lišili lidé ve skupinách preferujících rozdílný typ pracovní doby. V úzkostnosti ani vyhýbavosti se nelišili na základě upřednostňování velikosti organizace, ve které by chtěli pracovat. Celkově byla v posuzování pracovního prostředí významnější subškála vztahové vyhýbavosti nad úzkostností. Na základě autorčiného doporučení je pro jedince s nižší mírou vztahové vyhýbavosti vhodnější práce v kolektivu a pro vyšší míru práce z domu či bez preference. Vyšší mírou úzkostnosti je typičtější preference pevné pracovní doby a v případě nižší míry je častější nevyhraněnost ohledně pracovní doby (Kasalová, 2015).

Rebillon et al. (2023) se zaměřili na souvislost vztahové vazby v pracovním prostředí a vnímáním stresu. Jejich výzkum naznačuje, že jedinci s nejistým připoutáním mají vyšší tendence vnímat více negativních stresorů v pracovním prostředí. Dále je zmíněno, že čím více je zaměstnanec nejistě připoután, tím méně je vnímán komfort v pracovním prostředí. Pracovní komfort je však jedním z preventivních prvků pro vnímání pracovního stresu. Celkově autoři dokázali, že čím je vazba zaměstnance na pracovišti nejistější, tím víc se cítí stresovaní.

Výše uvedené články byly stěžejními (byť ne jedinými) zdroji, které napomohly k formulaci hypotéz pro náš výzkum. Nastínily tendence chování různých typů vztahových vazeb v pracovním prostředí, např. tendence nižší vnímavosti komfortu (Rebillon et al., 2023), pracovní preference jednotlivých vazeb (Kasalová, 2015), zvýšeným zaměřováním na negativa (Harms, 2011). Vzhledem ke zjištěným informacím se domníváme, že formy nejistého připoutání budou negativně korelovat s vnímaným psychologickým bezpečím, zatímco

pozitivní korelace bude nalezena ve vztahu k vnímané emoční práci a subjektivně vnímané psychické zátěži.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 4 Úvod k výzkumu

V rámci této bakalářské diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum, jenž bude blíže představen v následujících kapitolách. Vznik a podoba výzkumu byly inspirovány nejen předešlými zjištěními, ale také osobním zájmem autorky.

#### 4.1 Výzkumný problém

Hazanová a Shaver (1990) byli jedni z prvních, kteří se zaměřili na projevy vztahové vazby v pracovním prostředí a v dospělosti. Pokud se zkoumala vztahová vazba u dospělých, často to bylo pouze v kontextu romantických vztahů. Náhled na vztahovou vazbu v pracovním prostředí byl však dlouho dobu podceňován, neboť si výzkumníci problematiku vztahové vazby škatulkovali především do vývojové psychologie, do vztahů rodičů s dětmi, a i v případě aplikování teorie do pracovní psychologie, mohli pouze zrcadlit původní teorii (vztah matky s dítětem nahradili vztahem vedoucího a pracovníka) (Harms, 2011). V případě měření vztahové vazby v pracovním prostředí se často užívaly škály zaměřené především na rodinné, sociální či romantické vztahy (Seitl et al., 2023).

V návaznosti na tato fakta byl pro výzkum vztahové vazby využit dotazník EWR-I, který je konstruován pro měření deaktivačních a hyperaktivačních interpersonálních strategií dospělými jedinci v pracovním prostředí. Využití této škály bylo také podpořeno v článku od Seitla et al. (2023), kde bylo zmíněno, že by bylo vhodné tuto škálu využít v různých typech pracovních organizací. Tento požadavek respondenti tohoto výzkumu splňují. V České republice se souvislostmi vztahové vazby v pracovním prostředí zabývali především studenti (např.: Kasalová, 2015; Střelec, 2019).

Vzhledem k výše uvedenému se tato bakalářská diplomová práce zaměřuje na vztahovou dospělých v pracovním prostředí (zdravotnictví) v České republice. Zvolené konstrukty (psychologické bezpečí, emoční práce, psychická zátěž) nebyly ve výše uvedených podmínkách ještě dostatečně zkoumány. Výzkum by měl vést k zisku úvodních informací o souvislosti hyperaktivačních a deaktivačních interpersonálních strategií s vnímáním zmiňovaných konstruktů pracovníky ve zdravotnictví.



## 4.2 Výzkumné cíle práce

Za cíle této práce byly stanoveny následující body:

- Rozšířit vzorek typů pracovních prostředí, kde byl využit dotazník EWR-I;
- Posoudit, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním psychologického bezpečí;
- Posoudit, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním emoční práce;
- Posoudit, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním psychické zátěže;
- Sestavení experimentální škály vlastní konstrukce pro měření emoční práce;
- Překlad Dotazníku psychologického bezpečí od Amy Edmondsonové.

## 4.3 Hypotézy výzkumu

Na základě výzkumného problému a cílů výzkumu byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: T-skór vztahové úzkostnosti negativně koreluje s hrubým skórem Dotazníku psychologického bezpečí.

H2: T-skór vztahové vyhýbavosti negativně koreluje s hrubým skórem Dotazníku psychologického bezpečí.

H3: T-skóry vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkostnosti negativně predikují hrubé skóre Dotazníku psychologického bezpečí.

H4: T-skór vztahové úzkostnosti signifikantně souvisí s predikcí vnímání možnosti dát v práci volný průchod svým emocím.

H5: T-skór vztahové vyhýbavosti signifikantně souvisí s predikcí vnímání možnosti dát v práci volný průchod svým emocím.

H6: T-skór vztahové úzkostnosti pozitivně koreluje s hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže.

H7: T-skór vztahové vyhýbavosti pozitivně koreluje s hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže.

H8: T-skóry vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkostnosti predikují hrubé skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže.

## 5 Metodologický rámec výzkumu

Výzkum byl realizován kvantitativním metodologickým designem skrze dotazníkové šetření. Využity byly 4 metody sběru dat, a to škála EWR-I pro diagnostiku vztahové vazby v pracovním prostředí (Seitl et al., 2023), dále Dotazník psychologického bezpečí (Edmondson, 1999), experimentální škála vlastní konstrukce pro měření emoční práce a a Meisterův dotazník psychické zátěže. Mimo výše uvedené dotazníky byly obsaženy také sociodemografické údaje, anonymizační kód a gamifikace.

### 5.1 Metody získávání dat

Níže jsou uvedené jednotlivé metody získávání dat. Jedná se o 4 krátké dotazníkové škály. Dané škály slouží k získání dat, pomocí kterých byla zkoumána souvislost mezi konstrukty. Designem našeho výzkumu je korelační studie.

#### 5.1.1 EWR-I

Škála EWR-I (Experiences in Work Relationships – Individual) slouží k diagnostice vztahové vazby. Pro účely této práce byla využita finální 15 položková verze. Seitl et al. (2023) ji vyvinuli v českém jazyce a na vzorku českých zaměstnanců. Zkoumá sekundární vazebné strategie v pracovním prostředí. Měřeny jsou 2 dimenze vztahové vazby: interpersonální hyperaktivace (8 položek), která reprezentuje vztahovou úzkostnost a interpersonální deaktivace (7 položek), která reprezentuje vztahovou vyhýbavost. Položky jsou konstruovány jako sedmibodová Likertova škála ukotvená souhlasnými výroky od: 1- rozhodně nesouhlasím do 7- rozhodně souhlasím. 3 z 15 položek jsou obrácené.

Inventář pracuje s projevy chování na pracovišti, kdy hyperaktivační strategie (úzkostná vztahová vazba) se vyznačují snahou o udržení kontaktu a blízkosti s ostatními osobami a deaktivální strategie (vyhýbavá vztahová vazba) jsou typické udržováním si odstupu od ostatních a zdůrazňuje samostatnost (Seitl et al., 2023). V závislosti na charakteru vyhýbavé vazby byly založeny naše hypotézy H1, H2 i H3, kdy se předpokládá negativní korelace s psychologickým bezpečím, jelikož psychologické bezpečí je založené sdílení názorů s ostatními, což se na první pohled kříží s úmyslem distance od zbytku týmu.

Škála byla uvedena následující instrukcí:

*„Tento inventář obsahuje 15 výroků zaměřených na zkušenosti, které mají lidé se spoluprací a vztahy v zaměstnání. Přečtěte si pozorně každý výrok a posuďte, do jaké míry Vás*

vystihuje. Svou odpověď označte na uvedené škále čísel. Jednotlivé výroky nelze posuzovat ani jako správné ani jako nesprávné, není tedy možné dosáhnout dobrých nebo špatných výsledků.“

#### 5.1.2 Dotazník psychologického bezpečí

Tato krátká 7 položková škála byla zveřejněna roku 1999 a její autorkou je Amy Edmondson. Jedná se o dotazník měřící vnímanou míru psychologického bezpečí jedince v jeho pracovním týmu. Položky se zaměřují např. na strach z chybování či z žádání kolegů o pomoc. Původní verze je dostupná v anglickém jazyce a pro účel výzkumu této práce byla škála přeložena do češtiny (znění překladu viz Přílohy). Položky jsou konstruovány jako sedmibodová Likertova škála ukotvená výroky od: 1- rozhodně nesouhlasím (very inaccurate) do 7- rozhodně souhlasím (very accurate). 3 ze 7 položek jsou obrácené. Čím vyšší je hodnota hrubého skóru, tím více respondent vnímá ve svém týmu psychologické bezpečí.

Sekce tohoto dotazníku byla uvedena následující instrukcí:

*„Níže vyjádřete míru souhlasu s jednotlivými položkami. Zvažte, prosím, zkušenosti, které máte z Vašeho aktuálního pracovního týmu (včetně samostatné práce na oddělení s více lidmi apod.). Pokud působíte současně ve více týmech, vyberte prosím ten, ve kterém je Vaše spolupráce s druhými nejintenzivnější. „*

#### 5.1.3 Experimentální škála vlastní konstrukce

Tento dotazník byl vytvořen autorkou této diplomové práce a je zaměřen na zjištění vnímání emoční práce. Na základě teorie bylo vytvořeno 7 položek, které měly sytit tematiku emoční práce. Jednalo se o sedmibodovou Likertovu škálu, ukotvenou následovně: 1 - zcela nevystihuje do 7 – zcela vystihuje. Škála obsahuje 3 reverzní položky. Maximální počet dosaženého hrubého skóru činilo 49 bodů, s tím, že více bodů reprezentovalo vyšší míru zažívání emoční práce. Celé znění krátkého dotazníku je k nalezení v kapitole Přílohy. Škála obsahuje pouze 7 položek, neboť jejím záměrem bylo zjistit obecnou tendenci k zažívání emoční práce. Obsah položek byl založen na teoretických podkladech o potlačování emocí (Gray, 2010), emocionální vyčerpání (Martínez-Iñigo et al., 2011), vnímání požadavku projevení pozitivních emocí jako stresoru (Landy & Conte, 2013).

Administrace nebyla časově omezena a dotazník byl uveden následující instrukcí:

*„V dalším krátkém dotazníku, prosím, zhodnoťte Vaše zkušenosti s nárokem Vašeho zaměstnání na Vaše emoce. U každé níže uvedené položky označte, jak moc daný výrok vystihuje Vaši situaci. Odpovídejte na základě fungování ve Vašem aktuálním zaměstnání.“*

#### 5.1.4 Meisterův dotazník emoční zátěže

V tomto případě se jedná o škálu, která měří úroveň subjektivně vnímané psychické zátěže. Jeho autorem je W. Meister a vznikl v roce 1975. Mezi lety 1976 až 1984 byl ověřován českou hygienickou stanicí. Dotazník je vhodný díky jeho snadnému porozumění a také úrovni reliability, neboť hodnota Cronbachovy alfy zde činí 0,931. Dotazník je tvořen deseti položkami, které lze ohodnotit na Likertově škále 5 způsoby, a to: 5 - ano, plně souhlasím, 4 - spíše ano, 3 - nevím, někdy ano, někdy ne, 2 - spíše nesouhlasím, 1 - ne, vůbec nesouhlasím. Dotazník je tvořen 10 položkami z nichž ani jedna není obrácená. Hrubý skóre každého respondenta po vyplnění reprezentoval míru subjektivně vnímané psychické zátěže v zaměstnání. Celkově lze dosáhnout maximálního hrubého skóre 50 bodů. Každá položka je zaměřena na jinou dílčí část psychické zátěže a žádná z nich není obrácená, tudíž hrubý skóre reprezentuje celkovou míru vnímané subjektivní psychické zátěže v zaměstnání. Čím vyšší hrubý skóre, tím více je vnímaná psychická zátěž. Jednotlivými dílčími částmi jsou: časová tíseň, malé uspokojení, vysoká odpovědnost, otupující práce, problémy a konflikty, monotonie, nervozita, přesycení, únava, dlouhodobá únosnost.

Instrukce k tomuto dotazníku zněla následovně:

*„V nadcházejícím dotazníku, prosím, označte míru souhlasu s daným popisem pocitů při práci. Odpovídejte na základě prožívání ve Vašem aktuálním zaměstnání.“*

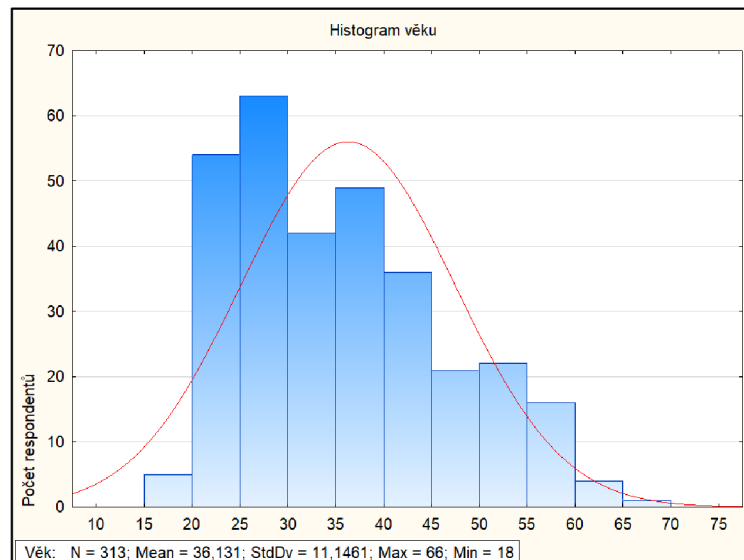
#### 5.2 Výzkumný soubor a charakteristiky sledovaného souboru

Výzkumný soubor je tvořen zaměstnanci ve zdravotnictví. Data byla získána od 330 respondentů, z nichž však bylo 17 vyřazeno pro nesplnění podmínek (zaměstnání mimo zdravotnictví, příliš nízký věk, zřejmě nevalidní vyplnění položek). Věk respondentů nebyl nijak omezen, neboť např. na pozici sanitář může působit o člověk se základním vzděláním a dokončeným kurzem. Zmíněný nízký věk byl však pod hranicí dokončení ZŠ vzdělání. Celkový počet respondentů je tedy roven  $N = 313$ . Počet žen v souboru je  $N = 279$  (89,2 %) a počet

mužů je  $N = 34$  (10,8 %). Nikdo z respondentů neuváděl jiné pohlaví. Průměrný věk celého souboru je 36,1 let, min. = 18, max. = 66, SD = 11, 14.

### Obrázek č. 1

*Histogram věku respondentů*



V souboru převažovali respondenti na pozici zdravotní sestry/bratři, kteří tvořili 34,5 % souboru. Druhou nejpočetnější skupinou byla kategorie „Lékař/ka“, do které spadalo 9,6 % respondentů.

### 5.3 Sběr dat

Data byla sesbírána především způsobem samovýběru a metodou sněhové koule. Na sociálních sítích byla zveřejněna výzva o účast ve výzkumu. Využity byly především sociální sítě Facebook a Instagram. Na konci popisu každého příspěvku byla také prosba o rozeslání dotazníku známým a kolegům, kteří působí jako zaměstnanci ve zdravotnictví. Dotazníky byly rozesílány elektronicky pro dosažení vyššího počtu respondentů a snížení nákladů výzkumu. Využita byla stránka Google Forms. Jednotlivé dotazníkové škály byly zahrnuty v rámci jednoho odkazu, ale byly rozděleny do samostatných sekcí, jelikož každý dotazník vyžadoval vlastní instrukce. Sbírání dat bylo započato 9. ledna 2024 a ukončeno 31. ledna 2024. Součástí dotazníku byly také 2 sekce gamifikace, aby byla narušena souvislost mezi jednotlivými dotazníky a tendence respondentů odpovídat dle očekávání.

Dotazníky byly uvedeny v následovném pořadí:

1. EWR-I;
2. Dotazník psychologického bezpečí;
3. Experimentální škála vlastní konstrukce (Emoční práce);
4. Meisterův dotazník psychické zátěže.

Gamifikace se vyskytovaly mezi Dotazníkem psychologického bezpečí a Škálou emoční práce a dále po Škále emoční práce před započítáním Meisterova dotazníku psychické zátěže. Navzdory tomu, že měly dotazníky rozdílnou formu i obsah, je přeci jen jejich zaměření podobné, a proto bylo rozhodnuto o gamifikaci pro odpoutání pozornosti. Za formu gamifikace byly zvoleny krátké zajímavosti ze zdravotnictví, uvedené grafickým znázorněním toho, jak velký podíl dotazníku mají již vyplněn.

#### 5.4 Etické aspekty výzkumu

Respondentům byla v úvodní části dotazníku sdělena skutečnost, že je účast ve výzkumu dobrovolná a odpovědi jsou po celou dobu anonymizovány. Dále bylo zdůrazněno, že lze z výzkumu kdykoliv odstoupit. Proto byli respondenti vyzváni k vyplnění pole určeného pro jejich anonymizační kód (k jehož tvorbě byl uveden návod). Ten sloužil pro případ žádosti o vymazání odpovědí a odstoupení z výzkumu. Výzkumníka bylo možno kontaktovat za pomoci emailu. Nikdo o odstoupení z výzkumu však nepožádal. Při realizaci výzkumu byly dodrženy etické zásady sdílené evropskými psychology a také v souladu s platným právním řádem České republiky. Účastníci ve výzkumu nebyli nijak finančně ani hmotně odměněni. Určitým obohacením se pro ně mohly stát zajímavosti z gamifikace.

#### 6 Výsledky práce

Data získaná rozesílaným dotazníkem byly zpracovány za pomoci programů Microsoft Excel 2021, Statistica a IBM SPSS Statistics.

##### 6.1 Psychometrické charakteristiky experimentální škály emoční práce

Škála emoční práce je tvořena 7 položkami Likertova typu. Pro ověření reliability byla jako ukazatel zvolena Cronbachova alpha, která dosahovala hodnoty  $\alpha = 0,78$ , což překračuje odbornou literaturou doporučenou minimální hodnotu 0,7 (Cortina, 1993). Po přihlédnutí na mezipoložkové korelace se však nejevily některé položky konzistentně. Nejvyšších korelací

dosahovala položka č. 3 s položkou č. 2. Nejnižších poté položka č. 7. Tabulka mezipoložkových korelací je k nahlédnutí v kapitole Přílohy.

Znění položek č. 2 a 3:

Položka č. 2: „*V práci musím potlačovat své skutečné emoce.*“

Položka č. 3 (R): „*Svým emocím mohu dát v práci volný průchod.*“

Po přihlédnutí na mezipoložkové korelace zvážení okolností, byla pro reprezentaci emoční práce v hypotézách zvolena pouze nejsilnější položka č. 3, která zároveň reprezentuje velmi důležitou dříve zmiňovanou tendenci potlačovat emoce nejen kvůli personálu, ale také zbytku pracovního týmu.

## 6.2 Psychometrické vlastnosti přeložené škály psychologického bezpečí

V této škále je 7 položek a hodnotí se míra souhlasnosti na sedmibodové Likertově škále. Při měření vnitřní konzistence již přeložené škály byla naměřena hodnota Cronbachovy alfy  $\alpha = 0,83$ , což lze klasifikovat jako uspokojivé, neboť byla překročena hladina 0,7. Shodné hodnoty dosáhli v pilotní části překladu této škály také Vévoda et al. (2016).

Při faktorové analýze v programu Statistica se odhalilo, že pouze jeden faktor přesáhl hodnotu 1 vlastních čísel. Jako jediný ho tedy považujeme za významný. Daný faktor vysvětluje 49,68 % rozptylu. Tento dominantní faktor je významně sycen především položkami číslo 4,5,6 a 7. Po zjištění základních parametrech testu bylo rozhodnuto o využití přeložené verze testu v celém jejím rozsahu.

## 6.3 Souvislosti mezi dimenzemi EWR-I a použitými škálami

V rámci testování hypotéz se pracovalo s pěti proměnnými, a těmi byly: t-skór interpersonální deaktivace, t-skór interpersonální hyperaktivace, hrubý skór Dotazníku psychologického bezpečí, skór položky č. 3 z experimentální škály emoční práce, hrubý skór Meisterova dotazníku psychické zátěže. Souvislosti, které byly středem našeho zájmu byly vždy mezi dimenzemi dotazníku EWR-I s výsledky z jednoho ze zbývajících dotazníků.

### 6.3.1 Výběr vhodného testu

Vizuální analýzou histogramů jednotlivých proměnných bylo zjištěno, že s výjimkou položky č. 3 z experimentální škály emoční práce mají všechny proměnné normální rozdělení. Histogram zmiňované položky č. 3 se normálnímu rozdělení nepodobal. Vzhledem k těmto

skutečností je naše korelační studie realizována za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu, navzdory normálně se nejvícímu rozdělení položky č. 3, neboť tak lze učinit díky velikosti našeho vzorku (De Winter et al., 2016).

### 6.3.2 Korelační matice

Jako první byla vytvořena korelační matice všech 5 proměnných: t-skóry interpersonální deaktivace a také hyperaktivace, dále hrubý skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže, hrubý skóre psychologického bezpečí a skóre položky č. 3 ze škály emoční práce. Navzdory tomu, že se rozdělení položky č. 3 nejevilo jako normální, rozhodli jsme se položky do matice zařadit. De Winter et al. (2016) totiž uvádí, že v případě, že u všech bodů zkoumáme lineární souvislost (bez ohledu na případnou nelinearitu), je v případě velkého vzorku odpovědí vhodnější využít Pearsonův korelační koeficient.

Jako původní hladina významnosti byla zvolena  $\alpha = 0,05$ , a dále byla provedena Bonferroniho korekce, po níž byly stále signifikantní stejné položky, tudíž je v tabulce níže uváděna pouze nově získaná hladina  $\alpha = 0,005$ .

#### Tabulka č. 1

##### Korelační matice

Proměnné	Průměry	Směrodatná odchylka	T-skór HYP <sup>a</sup>	T-skór DEA <sup>b</sup>	HS DPB <sup>c</sup>	Položka č. 3 <sup>d</sup>	HS MDPZ <sup>e</sup>
<b>t-skór HYP</b>	46,594	9,185	1,000	0,201*	-0,241*	0,221*	0,296*
<b>t-skór DEA</b>	47,204	9,247	0,201*	1,000	-0,249*	0,369*	0,162*
<b>HS DPB</b>	31,978	7,456	-0,241*	-0,249*	1,000	-0,402*	-0,425*
<b>Položka č. 3</b>	4,393	1,718	0,221*	0,369*	-0,402*	1,000	0,347*
<b>HS MDPZ</b>	24,853	7,149	0,296*	0,162*	-0,425*	0,347*	1,000

\*  $p < 0,005$ ,  $N = 313$

a –t-skór úzkostnosti (hyperaktivační strategie), b - t-skór vyhýbavost (deaktivační strategie), c- hrubý skóre Dotazníku psychologického bezpečí, d- položka č. 3 z experimentální škály emoční práce , e – hrubý skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže

Pro kontrolu byl ověřen i Spearmanův korelační koeficient (značen  $r_s$ ) mezi položkou č. 3 z experimentální škály dotazníku emoční práce a dimenzemi hyperaktivace a deaktivace, které vyšly následovně:  $r_s = 0,209$ ,  $p < 0,05$  v případě korelace s hyperaktivačními strategiemi



a  $r_s = 0,364$ ,  $p < 0,05$  v případě korelace s deaktivačními strategiemi. Dané výsledky by tak vzhledem k nízké rozdílnosti spadaly v obou případech do stejné korelační klasifikace.

### 6.3.3 Bonferroniho korekce

Pro ověření platnosti signifikance výsledků byla provedena Bonferroniho korekce, a to v případě obou korelačních matic. Danou hladinu alfa (0,05) jsme upravili po zohlednění počtu testovaných hypotéz.

V případě Pearsonova korelačního koeficientu se původní hladina  $\alpha = 0,05$  přeměnila na  $\alpha = 0,005$ . I po této korekci zůstaly všechny položky signifikantními. U Spearmanova korelačního koeficientu se původní hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  po zohlednění počtu testovaných hypotéz změnila na hodnotu  $\alpha = 0,017$ . I v tomto případě se po nastavení nové hladiny významnosti zůstaly všechny položky stále signifikantní.

### 6.3.4 Mnohonásobná lineární regrese

Dále bylo zkoumáno, jak velké množství rozptylu závisle proměnných (hrubého skóru Dotazníku psychologického bezpečí a hrubého skóru Meisterova dotazníku psychické zátěže) vysvětlují vztahová úzkostnost a vyhýbavost společně. Pro toto zjištění a jeho ověření byla realizována mnohonásobná lineární regrese. Podmínky pro realizaci mnohonásobné lineární regrese byly ověřovány již před realizováním Pearsonova korelačního koeficientu. Přítomnost heteroskedasticity byla testována Breusch-Paganovým testem. V obou případech byla hodnota  $p$  vyšší než 0,05, tudíž nemohla být zamítnuta nulová hypotéza o přítomnosti homoskedasticity a předpokládáme, že je přítomna homoskedasticita. Homoskedasticita je podmínkou pro realizaci mnohonásobné lineární regrese (Ambrosius, 2007).

## Tabulka č. 2

### *Mnohonásobná lineární regrese – testování hypotézy H3*

Proměnné	<b>b*</b>	<b>b</b>	<b>t (310)</b>	<b>p-hodnota</b>
Intercept		47,467	17,787	0,000
t-skór HYP <sup>a</sup>	-0,199	-0,161	-3,612	0,000
t-skór DEA <sup>b</sup>	-0,210	-0,169	-3,810	0,000

$R^2 = 0,100$ ,  $R^2$  adjustované = 0,094,  $F(2,310) = 17,239$ ,  $p < 0,05$ ,  $N = 313$

*a-HYP-hyperaktivační interpersonální strategie (úzkostnost), b-DEA = deaktivační interpersonální strategie (vyhýbavost)*

V případě vysvětlování souvislosti vztahové úzkostnosti s vyhýbavostí na hrubý skór psychologického bezpečí bylo dosaženo výše zobrazených výsledků. Tento model mnohonásobné lineární regrese je statisticky významný a ukazuje, že vztahová úzkostnost společně se vztahovou vyhýbavostí jsou statisticky významnými prediktory závislé proměnné a model vysvětluje 10 % jejího rozptylu. Jelikož nabývají standardizované koeficienty ( $b^*$ ) negativních hodnot, je predikce negativní. Jinými slovy, čím je hodnota nezávislé proměnných vyšší (vztahové úzkostnosti a vyhýbavosti), tím je predikce závislé proměnné nižší (hrubý skór Dotazníku psychologického bezpečí).

V případě vysvětlování souvislosti vztahové úzkostnosti s vyhýbavostí s hrubým skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže bylo dosaženo následovných výsledků:

### Tabulka č. 3

*Mnohonásobná lineární regrese – testování hypotézy H8*

Proměnné	$b^*$	$b$	$t$ (310)	$p$ -hodnota
Intercept		11,007	4,298	0,000
t-skór HYP <sup>a</sup>	0,275	0,214	4,992	0,000
t-skór DEA <sup>b</sup>	0,106	0,082	1,931	0,054

$R^2=0,098$ ,  $R^2$  *adjustovaný*=0,092,  $F(2,310)=16,948$ ,  $p<0,05$ ,  $N = 313$

*a-HYP-hyperaktivační interpersonální strategie (úzkostnost), b-DEA = deaktivální interpersonální strategie (vyhýbavost)*

V případě hrubého skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže náš model vysvětluje pouze 9,8 % rozptylu závislé proměnné. Hodnoty standardizovaných koeficientů ( $b^*$ ) odhalují pozitivní povahu korelace.

V obou případech byly výsledky F-testu signifikantní. Co se týče signifikance t-testů jednotlivých nezávislých proměnných, hodnota u t-skóru DEA lehce přesahovala určenou hranici 0,05. Po odstranění této proměnné se zjistilo, že samostatně vysvětluje pouze 2,6 % rozptylu závislé proměnné. Mezi hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže a t-skórem DEA byla objevena i v případě Pearsonova korelačního koeficientu velmi slabá korelace. Dominantním ukazatelem ve společném modelu jsou tedy hyperaktivační interpersonální strategie (t-skór HYP) neboli úzkostnost.

## 6.4 Platnost hypotéz

H1: T-skór vztahové úzkostnosti negativně koreluje s hrubým skórem dotazníku psychologického bezpečí ( $r = -0,240$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H1 **přijímáme**.

H2: T-skór vztahové vyhýbavosti negativně koreluje s hrubým skórem dotazníku psychologického bezpečí ( $r = -0,249$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H2 **přijímáme**.

H3: T-skóry vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkostnosti negativně predikují hrubé skóre dotazníku psychologického bezpečí ( $R^2 = 0,100$ ,  $F(2,310) = 17,239$ ,  $p < 0,05$ ). Hypotézu H3 **přijímáme**.

H4: Tendence k vztahové úzkostnosti signifikantně souvisí s vnímáním možnosti dát v práci volný průchod svým emocím ( $r = 0,221$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H4 **přijímáme**.

H5: Tendence k vztahové úzkostnosti signifikantně souvisí s vnímáním možnosti dát v práci volný průchod svým emocím ( $r = 0,369$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H5 **přijímáme**.

H6: T-skór vztahové úzkostnosti pozitivně koreluje s hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže ( $r = 0,296$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H6 **přijímáme**.

H7: T-skór vztahové vyhýbavosti pozitivně koreluje s hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže. ( $r = 0,173$ ,  $p < 0,01$ ). Hypotézu H7 **přijímáme**.

H8: T-skóry vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkostnosti predikují hrubé skóre Meisterova dotazníku psychické zátěže ( $R^2 = 0,098$ ,  $F(2,310) = 16,948$ ,  $p < 0,05$ ). Hypotézu H8 **přijímáme**.

## 7 Diskuze

Hlavním cílem této práce bylo prozkoumat souvislost mezi vztahovou vazbou zaměstnanců a jejich vnímáním zdravého pracovního prostředí, zejména jeho psychologických aspektů. Zájem o propojení vztahové vazby a různých proměnných v pracovním prostředí se začal vyvíjet během posledních dvou dekad (Mura et al., 2023), a v rámci této práce se pokoušíme o další rozšíření tohoto pole bádání.

Na základě předešlých výzkumů (např. Edmondson, 2018; Gray, 2010; Martínez-Iñigo et al., 2011; Paprštejnová et al., 2019; Obročníková et al., 2015) bylo rozhodnuto o zaměření výzkumu této práce na psychologické bezpečí, emoční práci a psychickou zátěž. Před interpretací výsledků považujeme za vhodné (vzhledem k jejich počtu) představit podobu a limity jednotlivých dotazníků a škál.

Každá proměnná byla měřena jinou škálou/dotazníkem:

- 1) Dimenze vztahové vazby byly měřeny škálou EWR-I (Seitl et al., 2023);
- 2) Psychologické bezpečí v pracovním týmu měřil Dotazník psychologického bezpečí (Edmondson, 1999);
- 3) Emoční práce byla měřena experimentální škálou vlastní konstrukce;
- 4) Psychickou zátěž měřil Meisterův dotazník psychické zátěže.

Škála EWR-I byla vytvořena pro měření sekundárních vazebných strategií v pracovním prostředí a disponuje a také diskriminační validitou pro odhadování osobnosti na pracovišti. Autoři zdůrazňují nutnost ověření jejich výsledků jak v české, tak i zahraniční kultuře (Seitl et al., 2023). Náš výzkum tak využitím škály reaguje na tuto výzvu. Limitem spojeným s touto škálou může být neshoda se způsobem vyplňování, neboť byly položky přepsány do Google Forms a neshodovala se tak kompletně grafická podoba s původním dotazníkem.

Navzdory tomu, že byl roku 2023 zveřejněn novější dotazník měřící psychologické bezpečí v práci – PSI (Plouffe et al., 2023), bylo rozhodnuto o využití dotazníku od Amy Edmonsonové, a to zejména kvůli délce dotazníku (pouze 7 položek) a také tomu, že se již o překlad této škály pokusili jiní čeští autoři (Vévoda et al., 2016). Dotazník PSI je tvořen ze 30 položek a o jeho překlad do češtiny se ještě nikdo nepokusil. Dotazník psychologického bezpečí od Edmondsonové má však své limity. Psychologické bezpečí v pracovním prostředí měří pouze jako jednodimenzionální konstrukt, což může omezovat možnost propojení

s dalšími relevantními proměnnými pracovního prostředí, jako např. výkonnosti či týmové učení (Plouffe et al. 2023). Další limit se váže k naší české verzi překladu škály, neboť navzdory získané hodnotě Cronbachovy alfy  $\alpha = 0,83$  nebyla dokončena kompletní explorační faktorová analýza. Nás nástroj měření tedy nelze s jistotou označit za spolehlivý a validní.

Experimentální škála měření emoční práce v zaměstnání byla sestavena za účelem orientačního měření míry prožívané emoční práce respondentem. Škála je krátké délky, obsahuje 7 položek. Jedním z hlavních důvodů této podoby škály byl pokus o dodržení podobné délky se zbylými škálami a také stejné odpovědní formy, tedy sedmibodové škály Likertova typu. Položky experimentální škály emoční práce vycházely z teoretických zjištění a snažily se odrazení již dříve sledovaných souvislostí, s emocionálním vyčerpáním (Martínez-Iñigo et al., 2011), vnímání požadavku projevování pozitivních emocí jako stresoru (Landy & Conte, 2013) či jako je potlačování emocí z důvodu nátlaku klientely i personálu (Gray, 2010). Limitem této škály je reliabilita a validita neověřená konfirmační faktorovou analýzou. Reliabilita byla měřena ukazatelem Cronbachova alfa, jenž má hodnotu  $\alpha = 0,79$ , což překračuje minimální doporučenou hodnotu ukazatele 0,7 (Cortina, 1993).

Meisterův dotazník psychické zátěže se zaměřuje primárně na její subjektivní vnímání. Je to orientační vyšetření a hodnotí vliv pracovních vlivů na psychiku zaměstnanců. Na české populaci byl dotazník ověřován hygienickou službou v letech 1976-1984. V oboru zdravotnictví je hojně využíván i v České republice (Němcová, 2010; Setničková, 2011; Paprštejnová et al., 2019). Za limit práce v našem případě považujeme pětibodovou formu Likertovy škály, neboť se tím liší od zbylých využitých škál.

Po zhodnocení výstupů provedeného výzkumu byla dokázána signifikance získaných výsledků. Získaná data byla porovnávána za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu (vzhledem k normálnímu rozdělení dat). Získaná data byla signifikantní jak při původní hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , tak i po provedení Bonferroniho korekce, která po zohlednění počtu testovaných hypotéz dosáhla hladiny  $\alpha = 0,005$ . Snížením této hladiny a jejím využitím jsme zamezili vzniku chyby I. druhu, tedy zamítnutí nulové hypotézy, v i případě, že by byla pravdivá.

Všechny stanovené hypotézy byly přijaty, což může být způsobeno jejich založením na teorii povahy typů vztahových vazeb i na informacích z předešlých studií zabývajících se

obdobnou tematikou. Navzdory tomu, že výsledky byly signifikantní však nedosahovaly míry korelace příliš vysokých čísel. Sílu asociace interpretujeme dle Cohena (1988) následovně:

- 1) Slabá =  $r < 0,29$ ,
- 2) Střední =  $r < 0,49$ ,
- 3) Silná =  $r > 0,49$ .

Dle kategorizace takové a takové se jednalo ve většině případů pouze o slabé vztahy, v jednom případě o středně silný vztah a v jednom případě pouze o velmi slabý vztah. V případě předvídané negativní souvislosti vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti s psychologickým bezpečím dosahovaly tyto vztahy pouze slabých vztahů. U vyhýbavosti se jednalo o  $r = -0,249$ ,  $p < 0,01$ , u úzkostnosti o  $r = -0,241$ ,  $p < 0,01$ . Z námi získaných výsledků lze konstatovat, že existuje negativní korelace mezi psychologickým bezpečím a vyhýbavou i úzkostnou vazbou. Nejistá vztahová vazba je tedy ukazatelem sníženého vnímání psychologického bezpečí v pracovním týmu, což může být způsobeno jednotlivými povahami daných typů vazby, kdy úzkostný jedinec nemusí v týmu projevat své skutečné já ze strachu z odmítnutí a předvídat také, že ostatní dělají totéž, což vzbuzuje míru nedůvěry. Vztahová vyhýbavost se s psychologickým bezpečím neshoduje už z toho principu, že vyhýbaví jedinci upřednostňují samostatnost a týmové koncepty různých forem jim nemusí být blízké. I vztah mezi položkou č. 3 experimentální škály emoční práce a úzkostností byl pouze slabý ( $r = 0,221$ ,  $p < 0,01$ ). Pokud jde však o souvislost mezi položkou č. 3 experimentální škály emoční práce a vyhýbavostí, byl objeven středně silný vztah ( $r = 0,369$ ,  $p < 0,01$ ). Tato položka je reprezentuje možnost dát v práci volný průchod svým emocím a byla převrácena. Po převrácení položky tedy platí, že čím vyhýbavější či úzkostnější je vazba, tím vyšší skóre bylo získáno touto položkou (tedy tím méně byla vnímána možnost dát v práci volný průchod svým emocím).

Psychická zátěž s nejistými vazbami korelovala pozitivně, tudíž čím byla vazba nejistější, tím vyššího hrubého skóru bylo získáno v Meisterově dotazníku psychické zátěže (tím vyšší zátěž byla vnímána). V případě úzkostnosti se jednalo o hodnotu  $r = 0,296$ ,  $p < 0,01$  a v případě vyhýbavosti se jednalo o nejslabší vztah v našem výzkumu  $r = 0,162$ ,  $p < 0,01$ . Tento výsledek by se shodoval i se zjištěním, že vyhýbavost nepřispívá na rozdíl od úzkostnosti ke vzniku vyhoření (Virga et al., 2021). To lze argumentovat i zjištěním, že mezi vyhořením a vnímanou psychickou zátěží byla odhalena souvislost (Zálešáková & Bugžová, 2011).

Vyhýbavost vysvětlovala v mnohonásobné lineární regresi také pouze 2,6 % rozptylu hrubého skóru Meisterova dotazníku psychické zátěže.

Je nutno vyzdvihnout také zjištěnou souvislost mezi psychologickým bezpečím a psychickou zátěží (i když se nejedná o cíl této práce). Z korelační matice lze vyčíst také středně silná negativní korelace ( $r=-0,425$ ,  $p<0,01$ ) mezi psychologickým bezpečím a psychickou zátěží. To lze vzhledem k povahám škál interpretovat jako souvislost, kdy více vnímané psychologické bezpečí v týmu (vyšší hrubý skór Dotazníku psychologického bezpečí) znamená nižší míru subjektivně vnímané psychické zátěže v zaměstnání (vyšší hrubý skór Meisterova dotazníku psychické zátěže).

V případě splnění podmínek pro mnohonásobnou lineární regresi (Ambrosius, 2007), tedy u hrubého skóru Dotazníku psychologického bezpečí a u hrubého skóru Meisterova dotazníku psychické zátěže, bylo zkoumáno, kolik % rozptylu závislých proměnných spolu vysvětlují vztahová úzkostnost a vztahová vyhýbavost. V případě psychologického bezpečí se jednalo o 10 %, v případě psychické zátěže o 9,8 %. Jedinou proměnnou, jejíž hodnota přesahovala hladinu významnosti ( $p>0,05$ ) byl t-skór deaktivačních strategií v lineární regresi s hrubým skórem Meisterova dotazníku. Souvislost těchto dvou proměnných byla už v korelační matici nejslabší. Mnohonásobná lineární regrese byla provedena především z výzkumných důvodů, pro rozšíření povědomí o souvislostech proměnných v našem výzkumu a lepšího nastínění jejich součinnosti.

Již rozebíraným limitem naší práce jsou povětšinou slabě kategorizované korelační vztahy mezi proměnnými. Na této skutečnosti se mohla podílet například přeložená verze dotazníku či experimentální škála emoční práce. Můžeme však prohlásit, že mezi sebou jednotlivé proměnné mají nenáhodnou souvislost, pouze však ve slabé míře. Získané hodnoty jsou však ukazatelem dobrého startu pro tvorbu škály emoční práce i českého překladu dotazníku psychologického bezpečí. Tato škála a dotazník jsou však zároveň i limitem této práce, neboť bude v budoucnu třeba provést explorační faktorovou analýzu přeložené škály a konfirmační faktorovou analýzu vytvořené škály emoční práce. Změřené hodnoty vnitřní reliability a signifikance veškerých korelačních vztahů spolu se zjištěním základních parametrů těchto testů jsou vhodnými podklady pro budoucí procesy řádného dokončení a ověření škál. V případě dotazníku psychologického bezpečí bylo dosaženo vnitřní konzistence v hodnotě alfa 0,83, která je rovna hodnotě překladu v pilotní studii Vévody et al.

(2016). Lze argumentovat, že dotazník převážně měří, to, co má, nelze to však jednoznačně potvrdit.

Vzhledem k obsaženým položkám je možné, že se někteří jedinci mohli snažit (i když nevědomě) odpovídat sociálně žádoucně, což je považováno za typ zkreslení (Furr, 2018). Snadno však mohlo docházet také ke kreslení, kdy respondenti volili extrémních položek a tendencím odpovídat způsobem zdůrazňujícím slabiny. Tomu se snažilo zamezit jak gamifikací pro odvedení pozornosti, tak změnou vzhledu daných škál a dotazníků. Navzdory tomu, že měly podobu Liketových škál, byla například škála EWR-I hodnocena na Likertově škále, která byla horizontálně situována a Dotazník psychologického bezpečí měl položky odpovědí vertikálně (po vzoru online verze originálu Dotazníku psychologického bezpečí). Experimentální škála byla opět horizontální a odpovědní položky Meisterova dotazníku psychologické zátěže byly umístěny do tabulky. Limitem spojeným s dotazníky a škálami by mohl potenciálně být i jejich počet, pro budoucí výzkumy psychologicky zdravého pracovního prostředí by mohlo být vhodnější sestavit delší a komplexnější škálu, která by sytila jednotlivé faktory.

Přínosnost práce shledáváme především v rozšíření aktuálního výzkumného trendu vztahové vazby v pracovním prostředí a využití nedávno publikované škály EWR-I. Navzdory tomu, že nebyla kompletně ověřena vzniká škála emoční práce ani překlad Dotazníku psychologického bezpečí, jednalo se o jedny z prvních kroků v této oblasti v České republice, ve kterých se může nadále pokračovat, neboť škály již byly prvotně využity na poměrně rozsáhlém vzorku 313 respondentů a podařilo se za pomoci nich získat signifikantní data. Mohly by tak posloužit budoucím zájemcům o výzkum téže či podobné problematiky. Dosažení přes 300 respondentů bylo splněno především z důvodu online šíření dotazníku. Online verze dotazníků však mají schopnost překonat metodiky využívající pouze papírovou formu, bez toho, aniž by byla negativně ovlivněna reprezentativnost a kvalita dat a zároveň je možné snížit náklady na průzkum (McMaster et al. 2017).

Pro prohloubení námi zkoumaného problému by v budoucnosti mohlo být přínosné využít stejných technik na specifitější okruh respondentů, např. místo zaměstnání ve zdravotnictví určit přesnou pracovní pozici. Přínosný by mohlo být také realizovat tento výzkum smíšeným designem, kdy by byla doplněna kvalitativní data. V tomto případě by však bylo vhodné zvolit si určitý tým (např. oddělení nemocnice v případě zdravotnictví). Opomenut



by neměl být ani fakt, že v rámci výzkumu, byla (mimo oblast zájmu) zjištěna také středně silná negativní korelace ( $r=-0,425$ ,  $p<0,01$ ) mezi psychologickým bezpečím a psychickou zátěží, což může případným zájemcům o tuto tematiku posloužit jako jedna ze základních informací.

Tato práce přinesla nové poznatky z oblasti projevení vztahové vazby v pracovním prostředí a může být také prakticky využita, zejména pro šíření individuálního přístupu k zaměstnancům na základě jejich preferencí. Vztahová vazba je časově trvalá a relativně nestálá po celý život (Bowlby, 2010). Vzhledem k tomuto faktu jsou naše zjištění uplatnitelná v praxi, neboť souvislosti aspektů psychologicky zdravého pracovního prostředí byly signifikantní. Vztahová vazba zaměstnanců je jedním z faktorů, jenž ovlivňují vnímání psychologicky zdravého pracovního prostředí v zaměstnání. Zohlednění typu vztahového připoutání, resp. individuálních preferencí a potřeb zaměstnanců z nich vyplývajících, tak může vést k lepšímu vnímání psychologicky zdravého pracovního prostředí. Naše metody však nadále vyžadují budoucí ověření a také porovnání s jinými získanými daty.

## 8 Závěr

V rámci výzkumu této diplomové bakalářské práce se podařilo ověřit hypotézy předpokládající souvislosti mezi vztahovou vazbou a třemi faktory reprezentující psychologicky zdravé pracovní prostředí. V rámci vypracování práce byl také přeložen dotazník psychologického bezpečí z anglického do českého jazyka a byla navržena škála pro zjištění míry zažívané emoční práce v zaměstnání.

Se vztahovou vyhýbavostí pozitivně koreloval jak hrubý skór Meisterova dotazníku psychické zátěže ( $r=0,162$ ,  $p<0,01$ ), tak skóre u položky č. 3 z experimentální škály emoční práce ( $r=0,369$ ,  $p<0,01$ ). Negativní souvislost se vztahovou vyhýbavostí měl hrubý skór dotazníku psychologického bezpečí ( $r=-0,249$ ,  $p<0,01$ ).

Se vztahovou úzkostností měl hrubý skór dotazníku psychologického bezpečí také negativní korelaci ( $r=-0,241$ ,  $p<0,01$ ). Pozitivní souvislost byla odhalena s položkou č. 3 experimentální škály emoční práce ( $r=0,221$ ,  $p<0,01$ ) a taktéž s hrubým skórem Meisterova dotazníku psychické zátěže ( $r=0,296$ ,  $p<0,01$ ).

Mnohonásobnou lineární regresí bylo dokázáno, že vztahová úzkostnost spolu se vztahovou vyhýbavostí určují 10 % rozptylu vnímání psychologického bezpečí v pracovním týmu a 9,8 % rozptylu vnímání psychické zátěže u zdravotnických zaměstnanců.

V této diplomové bakalářské práci bylo dosaženo:

- Rozšíření vzorku typů pracovních prostředí, kde byl využit dotazník EWR-I;
- Posouzení, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním psychologického bezpečí;
- Posouzení, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním emoční práce;
- Posouzení, zda souvisí interpersonální deaktivace a hyperaktivace s vnímáním psychické zátěže;
- Sestavení experimentální škály měřící emoční práci;
- Překlada Dotazníku psychologické bezpečí od Amy Edmondsonové.

## 9 Souhrn

V rámci této bakalářské diplomové bakalářské práce bylo zkoumáno vnímání zdravého pracovního prostředí v závislosti na typu vztahové vazby. Výzkum byl zaměřen především na psychologicky zdravé pracovní prostředí. Pro představení tematiky se teoretická část zabývala jak vznikem teorie vztahové vazby, tak jejími projevy v dospělosti i v zaměstnání. Následovně byly představeny aspekty jak fyzicky, tak psychologicky zdravého pracovního prostředí, což bylo primárně zastíněno teorií JD-R (Bakker & Demerouti, 2017)., skrz kterou jsme na rizika či obsažené konstrukty nahlížely jako na zdroje či nároky pracovního prostředí. Dále byly obsaženy také výzkumy, propojující tematiku vztahové vazby a zdravého pracovního prostředí.

Hlavním cílem této práce bylo prozkoumat souvislost mezi vztahovou vazbou zaměstnanců a jejich vnímáním zdravého pracovního prostředí, zejména jeho psychologických aspektů. Zájem o propojení vztahové vazby a různých proměnných v pracovním prostředí se začal vyvíjet během posledních dvou dekad (Mura et al., 2023), a v rámci této práce se pokoušíme o další rozšíření tohoto pole bádání. Na základě předešlých výzkumů (např. Edmondson, 2018; Gray, 2010; Martínez-Llano et al., 2011; Paprštejnová et al., 2019) bylo rozhodnuto o zaměření výzkumu této práce na psychologické bezpečí, emoční práci a psychickou zátěž.

V rámci výzkumu této práce byla provedena korelační studie, k níž se sbírala data za pomoci online dotazníku. Dotazník obsahoval Škálu EWR-I (Seitl et al., 2023), přeložený Dotazník psychologického bezpečí (Edmondson, 1999), Experimentální škálu vlastní konstrukce pro měření emoční práce a Meisterův dotazník psychické zátěže. Mimo jiná obsažena i gamifikace, pro odbourání stylizace odpovědí respondenty.

Po zhodnocení výstupů provedeného výzkumu byla dokázána signifikance získaných výsledků. Získaná data byla porovnávána za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu (vzhledem k normálnímu rozdělení dat). Získaná data byla signifikantní jak při původní hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , tak i po provedení Bonferroniho korekce, která po zohlednění počtu testovaných hypotéz dosáhla hladiny  $\alpha = 0,005$ . Všechny stanovené hypotézy byly přijaty, což může být způsobeno jejich založením na teorii povahy typů vztahových vazeb i na informacích z předešlých studií zabývajících se obdobnou tematikou. Navzdory tomu, že výsledky byly signifikantní však nedosahovaly míry korelace příliš vysokých čísel. Dle kategorizace síly vztahu

od Cohena (1988) se jednalo ve většině případů pouze o slabé vztahy, v jednom případě o středně silný vztah a v jednom případě pouze o velmi slabý vztah. Mnohonásobnou lineární regresí bylo dokázáno, že vztahová úzkostnost spolu se vztahovou vyhýbavostí určují 10 % rozptylu vnímání psychologického bezpečí v pracovním týmu a 9,8 % rozptylu vnímání psychické zátěže u zdravotnických pacientů. Jediným koeficientem, jehož hodnota přesahovala hladinu významnosti ( $p > 0,05$ ) byl t-skór deaktivačních strategií v lineární regresí s hrubým skórem Meisterova dotazníku. Souvislost těchto dvou proměnných byla už v korelační matici nejslabší. Mnohonásobná lineární regrese byla provedena především z výzkumných důvodů, pro rozšíření povědomí o souvislostech proměnných v našem výzkumu a lepšího nastínění jejich součinnosti.

Limitem naší práce jsou povětšinou slabě kategorizované korelační vztahy mezi proměnnými. Na této skutečnosti se mohla podílet například přeložená verze dotazníku či experimentální škála emoční práce. Můžeme však prohlásit, že mezi sebou jednotlivé proměnné mají nenáhodnou souvislost, pouze však ve slabé míře. Získané hodnoty jsou však ukazatelem dobrého startu pro tvorbu škály emoční práce i českého překladu dotazníku psychologického bezpečí. Tato škála a dotazník jsou však zároveň i limitem této práce, neboť bude v budoucnu třeba provést explorační faktorovou analýzu přeložené škály a konfirmační faktorovou analýzu vytvořené škály emoční práce. Změřené hodnoty vnitřní reliability a signifikantnost veškerých korelačních vztahů spolu se zjištěním základních parametrů těchto testů jsou vhodnými podklady pro budoucí procesy řádného dokončení a ověření škál. V případě dotazníku psychologického bezpečí bylo dosaženo vnitřní konzistence v hodnotě alfa  $\alpha = 0,83$ , která je rovna hodnotě překladu v pilotní studii Vévody et al. (2016). Lze argumentovat, že dotazník převážně měří, to, co má, nelze to však jednoznačně potvrdit.

Přínosnost práce shledáváme především v rozšíření aktuálního výzkumného trendu vztahové vazby v pracovním prostředí a využití nedávno publikované škály EWR-I. Navzdory tomu, že nebyla kompletně ověřena vzniká škála emoční práce ani překlad Dotazníku psychologického bezpečí, jednalo se o jedny z prvních kroků v této oblasti v České republice, ve kterých se může nadále pokračovat, neboť škály již byly prvotně využity na poměrně rozsáhlém vzorku 313 respondentů a podařilo se za pomoci nich získat signifikantní data.

Tato práce přinesla nové poznatky z oblasti projevení vztahové vazby v pracovním prostředí a může být také prakticky využita, zejména pro šíření individuálního přístupu

k zaměstnancům na základě jejich preferencí. Vztahová vazba je časově trvalá a relativně nestálá po celý život (Bowlby, 2010). Vzhledem k tomuto faktu jsou naše zjištění uplatnitelná v praxi, neboť souvislosti aspektů psychologicky zdravého pracovního prostředí byly signifikantní. Vztahová vazba zaměstnanců je jedním z faktorů, jenž ovlivňuje vnímání psychologicky zdravého pracovního prostředí v zaměstnání, a proto by bylo přínosné, kdyby se typ vztahové vazby zaměstnanců začal brát více v potaz.

## Seznam literatury

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ambrosius, W. T. (Ed.). (2007). *Topics in Biostatistics* (Roč. 404). Humana Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-59745-530-5>
- APA. (2019). *Speaking of Psychology: The psychologically healthy workplace, with David Ballard, PsyD, and Bryce Veon; Episode 77: The Psychologically Healthy Workplace*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vézina, M., & Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 34(1), 20–28. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0274\(199807\)34:1<20::AID-AJIM4>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0274(199807)34:1<20::AID-AJIM4>3.0.CO;2-U)
- Bowlby, J. (2010). *Vazba; Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem* (1.vydání). Portál.
- Brisch, K.H. (2011). *Poruchy vztahové vazby od teorie k terapii; Od teorie k terapii*. (Vyd. 1). Portál.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342–356. <http://www.istor.org/stable/24549128>
- Chopik, W. J. (2015). Relational attachment and ethical workplace decisions: The mediating role of emotional burnout. *Personality and Individual Differences*, 75, 160–164. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.007>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 7–16. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(96\)00392-3](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(96)00392-3)

De Winter, J. C. F., Gosling, S. D., & Potter, J. (2016). Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. *Psychological Methods*, 21(3), 273–290. <https://doi.org/10.1037/met0000079>

Diabes, M. A., Ervin, J. N., Davis, B. S., Rak, K. J., Cohen, T. R., Weingart, L. R., & Kahn, J. M. (2021). Psychological Safety in Intensive Care Unit Rounding Teams. *Annals of the American Thoracic Society*, 18(6), 1027–1033. <https://doi.org/10.1513/AnnalsATS.202006-753OC>

Dollard, M. F., Dormann, C., & Awang Idris, M. (Ed.). (2019). *Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1>

Domela-Serobanyane, M. (2021). *An investigation into the moderating role of psychological safety on the relationship between job demands and job resources and intention to quit*. University of Cape Town. Získáno 13. března 2024 z <http://hdl.handle.net/11427/36122>

Dudášová, L., Vaculík, M., & Procházka, J. (2021). Psychological capital in work, clinical, and school psychology: A review. *Československá Psychologie*, 65(6), 558-574. <https://doi.org/10.51561/cspsych.65.6.558>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. [Institute for Healthcare Improvement - IHI] (2017, 2. srpna). *Why Is Psychological Safety so Important in Health Care?* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=LF1253YhEc8&ab\\_channel=InstituteforHealthcareImprovement-IHI](https://www.youtube.com/watch?v=LF1253YhEc8&ab_channel=InstituteforHealthcareImprovement-IHI)

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

- Faragher, E. B. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Furr, M. R. (2018). *Psychometrics: an introduction*. Los Angeles: Sage.
- Gray, B. (2010). Emotional labour, gender and professional stereotypes of emotional and physical contact, and personal perspectives on the emotional labour of nursing. *Journal of Gender Studies*, 19(4), 349–360. <https://doi.org/10.1080/09589236.2010.514207>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Hanse, J. J. (2014). Leader-Member Exchange (LMX) and Psychosocial Factors at Work Among Healthcare Professionals. *Journal of Nursing & Care*, 03(05). <https://doi.org/10.4172/2167-1168.1000193>
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270–280. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270>
- Hepper, E. G., & Carnelley, K. B. (2010). Adult attachment and feedback-seeking patterns in relationships and work. *European Journal of Social Psychology*, 40(3), 448–464. <https://doi.org/10.1002/ejsp.636>
- Kiliçarslan, K., & Özsoy, E. (2024). Which type of emotional labour leads to burnout? *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 101-108. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1373396>
- Jochmannová, L., & Kimplová, T. (2021). *Psychologie zdraví: Biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Grada Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>



Kasalová, B. (2015). *Preference pracovního prostředí generace Y v souvislosti s teorií attachmentu*. [Nepublikovaná bakalářská diplomová práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.

Kingston, M.B., Dowell, P., Mossburg, E.S., Makkenchery, A. & Hough, K.R. (2022, 31. března). *Annual Perspective: Psychological Safety of Healthcare Staff*. Patient Safety Network. PSNet. <https://psnet.ahrq.gov/perspective/annual-perspective-psychological-safety-healthcare-staff>

Kohoutek, R. (n.d.). *Psychologie práce, organizace a řízení*. MU Brno. Získáno 12. ledna 2024 z: [https://is.muni.cz/el/ped/podzim2012/DT3MK\\_PPOR/um/Ps.prace\\_a\\_rizeni\\_2012kratsi\\_a\\_B.pdf](https://is.muni.cz/el/ped/podzim2012/DT3MK_PPOR/um/Ps.prace_a_rizeni_2012kratsi_a_B.pdf)

Krasikova, D. V., Lester, P. B., & Harms, P. D. (2015). Effects of Psychological Capital on Mental Health and Substance Abuse. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 280–291. <https://doi.org/10.1177/1548051815585853>

Kwon, D., Kwak, K., Baek, K., Chi, Y., Na, S., & Park, J.-T. (2021). Association between physical hazardous agent exposure and mental health in the Korean working population: The 5th Korean Working Conditions Survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 33(1), e33. <https://doi.org/10.35371/aoem.2021.33.e33>

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc..

Lohela, M., Björklund, C., Vingård, E., Hagberg, J., & Jensen, I. (2009). Does a Change in Psychosocial Work Factors Lead to a Change in Employee Health? *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 51(2), 195–203. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318192bd2c>

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023a). Attachment style and quality listening: Keys to meaningful feedback and stronger leader-member connections. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100977. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100977>

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023b). Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100953. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100953>

Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118–133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>

Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12(2), 154–162. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2004.00807.x>

Manson, M. (2017). *Teorie citové vazby; Strategie, kterou jsme si osvojili v raném dětství, formuje naše další vztahy*. psychologie.cz. <https://psychologie.cz/teorie-citove-vazby/>

Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30–47. <https://doi.org/10.1080/02678370701234274>

McMaster, H. S., LeardMann, C. A., Speigle, S., & Dillman, D. A. (2017). An experimental comparison of web-push vs. Paper-only survey procedures for conducting an in-depth health survey of military spouses. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12874-017-0337-1>

Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2005). Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. *Personal Relationships*, 12(2), 149–168. <https://doi.org/10.1111/j.1350-4126.2005.00108.x>

Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change (Second edition)*. Guilford Press.

Mura, A. L., Nonnis, M., Scrima, F., & Fornara, F. (2023). Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85, 101937. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101937>

Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, 13(5), 471–488. <https://doi.org/10.1080/14616734.2011.602254>

Němcová, Z. (2010). *Psychická a fyzická zátěž sester pracujících s geriatrickými klienty*. [Nepublikovaná bakalářská diplomová práce]. Univerzita Pardubice.

Niedhammer, I., Chastang, J.-F., David, S., Barouhuel, L., & Barrandon, G. (2006). Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-strain and Effort-Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12(2), 111–119. <https://doi.org/10.1179/oeh.2006.12.2.111>

NZIP. (n.d.). *Intervence*. Národní zdravotnický informační portál. <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/1690>

NIOSH. (2023). *Stress at Work*. The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). <https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html>

Obročníková, A., Magurová, D., Majerníková, L., Kaščáková, M., & Harčariková, M. (2015). Psychological strain between nurses. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 6(4), 352–359. <https://doi.org/10.15452/CEJNM.2015.06.0027>

Pacheco, D. C., Arruda Moniz, A. I. D. de S., & Caldeira, S. N. (2015). SILENCE IN ORGANIZATIONS AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: A LITERATURE REVIEW. *European Scientific Journal*, ESJ, 11(10). Získáno z: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6156>

Paprštejnová, M., Faltová, B., & Holá, B. (2019). Evaluation of the mental load in general nurses working at Departments of pediatric oncology. *Hygiena*, 64(4), 141–146. <https://doi.org/10.21101/hygiena.a1723>

Park, Y.-M., & Kim, S. Y. (2013). Impacts of Job Stress and Cognitive Failure on Patient Safety Incidents among Hospital Nurses. *Safety and Health at Work*, 4(4), 210–215. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2013.10.003>

Peng, P., & Li, X. (2023). The hidden costs of emotional labor on withdrawal behavior: The mediating role of emotional exhaustion, and the moderating effect of mindfulness. *BMC Psychology*, 11(1), 342. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01392-z>

Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J. W., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory.

*International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443–455.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>

Purdy, E., Borchert, L., El-Bitar, A., Isaacson, W., Jones, C., Bills, L., & Brazil, V. (2023). Psychological safety and emergency department team performance: A mixed-methods study. *Emergency Medicine Australasia*, 35(3), 456–465. <https://doi.org/10.1111/1742-6723.14149>

Rau, R. (2004). Job Strain or Healthy Work: A Question of Task Design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 322–338. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.4.322>

Rebillon, J., Codou, O., Hamel, J.-F., Moffat, E., & Scrima, F. (2023). The Mediating Role of Perceived Comfort between Workplace Attachment Style and Perceived Stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7), 5377. <https://doi.org/10.3390/ijerph20075377>

Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0020372>

Roberts, J. T. (1993). Psychosocial Effects of Workplace Hazardous Exposures: Theoretical Synthesis and Preliminary Findings. *Social Problems*, 40(1), 74–89. <https://doi.org/10.2307/3097027>

Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1220>

Russo, M., Lucifora, C., Pucciarelli, F., & Piccoli, B. (2019). Work hazards and workers' mental health: An investigation based on the fifth European Working Conditions Survey. *La Medicina Del Lavoro*, 110(2), 115–129. <https://doi.org/10.23749/mdl.v110i2.7640>

Safitri, A. D., & Yudianto, A. (2023). Effectiveness of Mindfulness-Based Intervention (MBI) on Reducing Work Stress. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(3), 369. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i3.11159>

Sannito, J. (n.d.). *Psychological Safety and EHS*. Campbell Institute at the National Safety Council. Získáno 15. ledna 2024 z: <https://www.thecampbellinstitute.org/wp-content/uploads/2021/08/Campbell-Institute-Research-Outlook-Psychological-Safety-and-EHS.pdf>

Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432–437. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.013>

Seitl, M., Charvát, M., Střelec, J., Seitlová, K., & Kafetsios, K. (2023). Experiences in Work Relationships: A Measure of Attachment Strategies at Work. *Psychological Reports*, 126(4), 2049–2077. <https://doi.org/10.1177/00332941221075249>

Setničková, M. (2011). *Psychická pracovní zátěž vybrané skupiny všeobecných sester*. [Nepublikovaná bakalářská diplomová práce]. Univerzita Karlova.

Shakerian, M., Habibi, E., & Poorabdian, S. (2015). Job strain (demands and control model) as a predictor of cardiovascular risk factors among petrochemical personnel. *Journal of Education and Health Promotion*, 4(1), 16. <https://doi.org/10.4103/2277-9531.154034>

Singh, J. (2018). Attitude of In and Out-Group Employees and Leader Member Exchange. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 48-51. Získáno z: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue3/Version-5/F2003054851.pdf>

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/0002716299561001001>

Střelec, J. (2019). *Vztahová vazba v zaměstnání a predikce interpersonální složky pracovní výkonnosti*. [Nepublikovaná magisterská diplomová práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.

SZÚ. (n.d.). *Faktory pracovního prostředí; Chemické*. Státní zdravotní ústav. <https://szu.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/pracovni-prostredi-a-zdravi/faktory-pracovniho-prostredi/chemicke/>

Taylor, C., Dollard, M. F., Clark, A., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2019). Psychosocial Safety Climate as a Factor in Organisational Resilience: Implications for Worker Psychological Health, Resilience, and Engagement. In M. F. Dollard, C. Dormann, & M. Awang Idris (Ed.), *Psychosocial Safety Climate* (s. 199–228). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_8)

Urgilés, R. E. M., Palaguachi Tenecela, Á. E., Altamirano Cardenas, L. F., Martínez Suárez, P. C., Godoy Durán, E. N., & Ramírez-Coronel, A. A. (2020). Nurses Perception of Biological Risk. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 44–50. <https://doi.org/10.38124/IJSRT20JUL032>

Vévoda, J., Vévodová, Š., Nakladalová, M., Grygová, B., Kisvetrová, H., Niedworok, E., Chrastina, J., Svobodová, D., Králová, P. & Merz, L. (2016). The relationship between psychological safety and burnout among nurses. *Pracovní lékařství*, 68, 40-46.

Vidličková, L. (2013). *Psychická zátěž všeobecných sester na lůžkových odděleních*. [Nepublikovaná magisterská diplomová práce]. Ostravská univerzita v Ostravě.

Vírgä, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment Styles and Employee Performance: The Mediating Role of Burnout. *The Journal of Psychology*, 153(4), 383–401. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1542375>

WHO. (2010). *Healthy workplaces: a model for action; For employers, workers, policy-makers and practitioners*. WHO Press. [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313\\_eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313_eng.pdf?sequence=1)

WHO. (2023, 21. února). *Stress*. World Health Organization. Získáno 20. prosince 2023 z: [https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwqdqvBhCPARIsANrmZhPiSFJq0XHYYV0zdS\\_gq2hZB6Q8SCsnpA-H2dJq9J2bu-2gsoLz6OplaAntNEALw\\_wcB](https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwqdqvBhCPARIsANrmZhPiSFJq0XHYYV0zdS_gq2hZB6Q8SCsnpA-H2dJq9J2bu-2gsoLz6OplaAntNEALw_wcB)

Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Česká republika.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. Česká republika.

Zálešáková, J. & Bužgová, R. (2011). Psychická zátěž sester pečujících o onkologicky nemocné. *Pracovní lékařství*. 63(3-4), 113-118.

ZSBOZP. (n.d.a). *Psychologické faktory; Psychická zátěž - identifikace a hodnocení rizik*. Znalostní systém prevence rizik v BOZP. Získáno 13. prosince 2023 z <https://zsbozp.vubp.cz/psychicka-zatez>

ZSBOZP. (n.d.b). *Rizikové faktory; Biologické faktory*. Znalostní systém prevence rizik v BOZP. Získáno 13. prosince 2023 z <https://zsbozp.vubp.cz/biologicke-faktory>

ZSBOZP. (n.d.c). *Zdravotnictví; Rizikové faktory ve zdravotnictví*. Znalostní systém prevence rizik v BOZP. Získáno 13. prosince 2023 z <https://zsbozp.vubp.cz/rizikove-faktory-ve-zdravotnictvi>

# Přílohy

Seznam příloh:

1. Experimentální škála vlastní konstrukce pro měření emoční práce
2. Matice mezipoložkových korelací položek experimentální škály
3. Překlad Dotazníku psychologického bezpečí



## **Příloha č. 1** – Experimentální škála vlastní konstrukce pro měření emoční práce

### **Instrukce:**

*V dalším krátkém dotazníku, prosím, zhodnoťte Vaše zkušenosti s nárokem Vašeho zaměstnání na Vaše emoce. U každé níže uvedené položky označte, jak moc daný výrok vystihuje Vaši situaci. Odpovídejte na základě fungování ve Vašem aktuálním zaměstnání.*

### **Položky:**

1. V práci prožívám více pozitivních než negativních emocí. -R\*
2. V práci musím potlačovat své skutečné emoce.
3. Svým emocím mohu dát v práci volný průchod. -R\*
4. V mém zaměstnání není vítané projevování negativních emocí.
5. Musím potlačovat své emoce pro udržení profesionality.
6. Kvůli své práci cítím emocionální vyčerpání.
7. Zaměstnanci si navzájem sdělují své emoce. -R\*

*\*R = obrácené (reversed) položky*

### **Škála:**

Zcela nevystihuje    1   2   3   4   5   6   7    Zcela vystihuje

### **Vyhodnocení:**

- Sčítá se skóre u jednotlivých položek.
- Čím vyšší hrubý skór, tím vyšší je míra vnímané emoční práce respondenta.
- Max. počet bodů = 49

**Příloha č. 2** – Matice mezipoložkových korelací experimentální škály

*Experimentální škála emoční práce - mezipoložková korelace*

Č. položky	1 R	2	3 R	4	5	6	7 R
1 R	1,000	0,382	0,419	0,207	0,179	0,427	0,113
2	0,382	1,000	0,598	0,445	0,476	0,401	0,237
3 R	0,419	0,598	1,000	0,413	0,458	0,401	0,288
4	0,207	0,445	0,413	1,000	0,472	0,298	0,222
5	0,179	0,476	0,458	0,472	1,000	0,353	0,199
6	0,427	0,401	0,401	0,298	0,353	1,000	0,229
7R	0,113	0,237	0,288	0,222	0,199	0,229	1,000

### **Příloha č. 3 – Překlad Dotazníku psychologického bezpečí**

Původní znění položek:

1. If you make a mistake on this team, it is often held against you.
2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
3. People on this team sometimes reject others for being different.
4. It is safe to take risks on this team.
5. It is difficult to ask other members of this team for help.
6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Překlad položek:

1. Když uděláte chybu v týmu, je Vám často vyčítána.
2. Členové týmu mohou upozornit na problémy a přetrvávající komplikace.
3. Lidé v týmu někdy odmítnou mezi sebe přijmout někoho nového kvůli jeho odlišnostem.
4. V týmu máme takovou míru respektu a důvěry, že mohu riskovat a nahlas sdílet své názory a nápady bez pocitu ohrožení.
5. Je obtížné požádat ostatní členy týmu o pomoc.
6. V tomto týmu by nikdo úmyslně nejednal způsobem, který by podkopával mé úsilí.
7. Když pracuji se členy tohoto týmu, jsou oceňovány a využívány mé jedinečné schopnosti a nadání.

## ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Název práce:** Vnímání zdravého pracovního prostředí na základě typu vztahové vazby

**Autor práce:** Zuzana Kvapilová

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitzl, PhD.

**Počet stran a znaků:** 63 stran, 101 921 znaků

**Počet příloh:** 3

**Počet titulů použité literatury:** 89

### **Abstrakt:**

Tato práce je zaměřena na aktuální téma vztahové vazby v pracovním prostředí, konkrétně na zkoumání souvislostí mezi typem vztahové vazby a vnímáním psychologicky zdravého pracovního prostředí. Náš výzkum prezentuje souvislost vztahové úzkostnosti a vztahové vyhýbavosti s vnímáním psychologické bezpečí, emoční práce a psychické zátěže v zaměstnání. Výzkumný soubor se skládal z 313 respondentů pracujících ve zdravotnictví. Data byla sbírána za pomoci online dotazníku, ve kterém byly obsaženy škály a dotazníky pro měření zmiňovaných proměnných. Dle výsledků psychologické bezpečí negativně koreluje se vztahovou vyhýbavostí i úzkostností. Položka č. 3 z experimentální škály reprezentující emoční práci pozitivně korelovala jak se vztahovou úzkostností, tak se vztahovou vyhýbavostí. Psychická zátěž měřená Meisterovým dotazníkem psychické zátěže pozitivně korelovala jak se vztahovou úzkostností, tak vztahovou vyhýbavostí. Všechny korelační koeficienty byly klasifikovány jako slabé, s výjimkou korelace vztahové vyhýbavosti s položkou reprezentující emoční práci, zde byl vztah středně silný. Nejslabší vztah byl odhalen mezi vztahovou úzkostností a psychickou zátěží.

**Klíčová slova:** zdravé pracovní prostředí, vztahová vazba, psychologické bezpečí, emoční práce, psychická zátěž

## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Perception of a Healthy Work Environment According to an Attachment Type

**Author:** Zuzana Kvapilová

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 63 pages, 101 921 characters

**Number of appendices:** 3

**Number of references:** 89

### **Abstract:**

This paper focuses on the current topic of the adult attachment style at work, specifically examining the relationship between the type of attachment and perceptions of a psychologically healthy work environment. Our research presents the association of anxious attachment and avoidant attachment with perceptions of psychological safety, emotional labor, and mental load at work. The research population consisted of 313 respondents working in the health care industry. Data were collected using an online questionnaire which included scales and questionnaires to measure the mentioned variables. According to the results, psychological safety is negatively correlated with both avoidant and anxious attachment. Item 3 from the experimental scale representing emotional labour was positively correlated with both anxious attachment and avoidant attachment. Mental load as measured by the Meister Questionnaire was positively correlated with both anxious attachment and avoidant attachment. All correlation coefficients were classified as weak, except for the correlation of avoidant attachment with the item representing emotional labour, here the relationship was moderately strong. The weakest relationship was found between anxious attachment and mental load.

**Key words:** healthy work environment, attachment type, psychological safety, emotional labor, mental load