

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce



Barbora Prokešová

**Vztah komunikace a vnímaného stresu v pracovních
týmech**

**The relationship between communication and perceived
stress in teams**

Mgr. Bc. Ivana Šípová, Ph.D.

2023

Poděkování

Především děkuji vedoucí své práce Mgr. Bc. Ivaně Šípové, Ph.D. za cenné rady, a hlavně možnost podílet se na zpracování dat z projektu H-work. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu a podněty.

Prohlášení

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

.....

Barbora Prokešová

V Praze dne 26. 6. 2023

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vztahem komunikace a stresu v pracovních týmech. Hlavním cílem je shrnout aktuální poznatky týkající se komunikace v týmech, kterých se v souvislosti s rostoucím významem virtuální komunikace urychleným pandemií covid-19 objevilo mnoho, a také porozumět tomu, jak spokojenost s kvantitou a kvalitou komunikace člena týmu s ostatními ovlivňuje individuálně vnímaný stres. Teoretická část se věnuje třem stěžejním tématům: pracovním týmům, pracovní zátěži a vlivu pandemie covid-19. Nejprve představuje pojem pracovní tým a podmínky týmové práce se zaměřením na komunikaci. Dále nastiňuje zvládání zátěže v týmech a protektivní působení týmu na duševní zdraví jednotlivce. V neposlední řadě představuje faktory pracovní zátěže a klíčové teorie pracovního stresu. Empirická část si kladla za cíl zjistit, zda spokojenost s frekvencí a kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu predikuje jím vnímaný stres, a to při zohlednění příslušnosti k týmu. Na datech pocházejících z projektu H-work byla provedena hierarchická korelační analýza. Nebyl nalezen signifikantní vztah mezi rozdílem současné a optimální frekvence komunikace ani kvalitou komunikace v týmu a individuálně vnímaným stresem. Výsledky jsou překvapivé vzhledem k tomu, co naznačuje dosavadní odborná literatura na toto téma a zaslouží si podrobnější zkoumání.

Klíčová slova: Pracovní tým; týmová komunikace; pracovní stres; pracovní nároky a zdroje; well-being

Abstract

The bachelor thesis deals with the relationship between communication and stress in work teams. The main objective is to summarize current findings regarding communication in teams, which have emerged in the context of the increasing importance of virtual communication accelerated by the covid-19 pandemic, and to understand how satisfaction with the quantity and quality of a team member's communication with others affects individually perceived stress. The theoretical part concentrates on three key topics: work teams, workload and the impacts of the covid-19 pandemic. First, it introduces the concept of work teams and the conditions of teamwork with a focus on communication. Next, it outlines coping with workload in teams and the protective effect of teams on individual mental health. Finally, it introduces workload factors and key theories of work stress. The empirical part aimed to determine whether satisfaction with frequency and quality of an individual's communication with other team members predicts perceived stress, while taking into account team membership. A multilevel correlation analysis was performed on data from the H-work project. No significant relationship was found between the difference between current and desired communication frequency or the quality of team communication, and individual perceived stress. The results are surprising given what the extant literature on the topic suggests and deserve further investigation.

Key words: Team; team communication; occupational stress; job demands and resources; well-being

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	11
1. Pracovní týmy	11
1.1. Tým a skupina	11
1.2. Druhy týmů.....	12
1.3. Podmínky týmové práce	12
1.3.1. Modely týmové práce	13
1.3.2. Týmová komunikace.....	14
1.4. Virtualita týmů.....	15
1.5. Zvládání zátěže v týmech	16
2. Pracovní zátěž a stres	19
2.1. Faktory pracovní zátěže a stresu.....	20
2.2. Model pracovních nároků a kontroly.....	21
2.3. Model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou	22
2.4. Teorie pracovních nároků a zdrojů	22
3. Působení omezení souvisejících s covid-19 na duševní zdraví zaměstnanců	25
II. Empirická část.....	28
4. Cíl výzkumu	28
4.1. Výzkumné otázky a hypotézy.....	29
5. Metodika.....	30
5.1. Výzkumný soubor.....	30
5.2. Měřicí nástroje	30
5.3. Procedura	31
5.4. Etika výzkumu	31
5.5. Statistická analýza	32
6. Výsledky.....	33

7. Diskuse.....	35
8. Závěr.....	39
Reference.....	41

Seznam zkratk

ICT	informační a komunikační technologie
JD-C	Model pracovních nároků a kontroly (z angl. job demands-control)
JD-C-S	Model pracovních nároků, kontroly a podpory (z angl. job demands-control-support)
JD-R	Teorie pracovních nároků a zdrojů (z angl. job demands-resources)
TPsyCap	týmový psychologický kapitál
TWQ	kvalita týmové práce (z angl. teamwork quality)
WHO	Světová zdravotnická organizace (z angl. World Health Organization)

Úvod

Téma duševního zdraví na pracovišti je v současnosti vysoce aktuální téma. Pracovní prostředí se kontinuálně proměňuje a mnoho z těchto změn bylo urychleno pandemií covid-19. Narůstá význam technologií; týmy spolu dnes běžně komunikují prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT) i přesto, že pracují na jednom místě. Práce z domova se stává běžnou praxí a dochází k různým organizačním změnám. Z toho pro zaměstnance vyplývají nové pracovní nároky jako je nejistota, nutnost osvojit si technologické dovednosti, informační přehlcení či sociální izolace.

Zaměstnanci dnes typicky pracují v týmovém uskupení. Již ze samotné definice týmu vyplývá silná vzájemná provázanost mezi členy, kteří cíle nemohou dosáhnout jinak než společnými silami. Pro týmovou práci je proto nezbytná efektivní výměna informací. Nedostatečná nebo nekvalitní komunikace představuje pro jedince zátěžový faktor a může vést až k fatálnímu pochybení celého týmu (Bhangu et al., 2013).

Na základě výše zmíněných argumentů si v práci kladu za cíl shrnout aktuální poznatky týkající se týmové komunikace a jejich dopadů na členy a přispět k porozumění vztahu mezi týmovou komunikací a pocíťovaným stresem.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnuje definici pracovního týmu a podmínkám týmové práce. Jsou představeny modely týmové práce, napříč jimiž se opakuje klíčová role komunikace. Dále je popsána virtualita týmu jako specifická charakteristika nabývající na významu v posledních letech a také působení týmu na jedince v situaci, kdy se vyskytne pod zátěží. V druhé kapitole jsou představeny nejčastější faktory pracovní zátěže a tři stěžejní modely pracovního stresu. Nejvíce pozornosti věnuji Teorii pracovních nároků a zdrojů, která rozděluje pracovní podmínky do dvou kategorií (Demerouti et al., 2001). Nároky škodí duševnímu i tělesnému zdraví a zvyšují riziko vyhoření; zdroje naopak zdraví podporují a souvisí s pracovním engagementem. Třetí kapitola se zabývá působením pandemie covid-19 na duševní zdraví zaměstnanců, jejími důsledky v prostředí práce a organizace a v neposlední řadě také zesíleným významem virtuální komunikace mezi zaměstnanci.

V rámci empirické části byl proveden kvantitativní terénní průřezový výzkum s cílem porozumět vztahu mezi spokojeností s frekvencí a kvalitou komunikace jedince s ostatními

členy týmu a individuálně vnímaným stresem. Data pochází z projektu H-work a byla zpracována prostřednictvím hierarchické korelační analýzy.

I. Teoretická část

1. Pracovní týmy

V současné době představují týmy nejčastější pracovní strukturu v organizacích. Setkáváme se s nimi v byznysu, zdravotnictví, armádě, sportu, výzkumu a v dalších oblastech, které vyžadují plnění komplexních, náročných a důležitých úkolů (Forsyth, 2019). Zájem o práci ve skupinách a týmech vzrostl na konci 30. let a ve 40. letech 20. století a je spojován s Hawthornskými studiemi, které upozornily na vliv skupinových faktorů na produktivitu zaměstnanců (Hayes, 2005; Weiss & Högl, 2015). Díky technologickému pokroku a změnám ve fungování organizací došlo od 80. let k obrovskému nárůstu využívání týmů a tento trend trvá dodnes (Mathieu et al., 2018; Sundstrom et al., 2000; Weiss & Högl, 2015).

1.1. Tým a skupina

Pro účely této práce je klíčové vymezit, co je myšleno pojmem pracovní tým a čím se odlišuje od pracovní skupiny. Pracovní tým je zde chápán jako skupina dvou a více jedinců, kteří dynamicky interagují a usilují o dosažení společného cíle (Forsyth, 2019; Salas et al., 1992). Členové týmu jsou na sobě při plnění úkolu vzájemně závislí, jinými slovy, kombinují své různorodé znalosti, dovednosti a zkušenosti (Forsyth, 2019; Peeters et al., 2014). Žádný člen nemůže dosáhnout cíle sám. Často citovaná definice týmu je od Katzenbacha a Smithe (1993, str. 45): „...tým tvoří malý počet lidí se vzájemně komplementárními dovednostmi, kteří cítí závazek vůči společnému záměru, výkonu, cíli a přístupu, za který navzájem zodpovídají“. Přestože autoři staví na své rozsáhlé praktické zkušenosti a nepůsobí v akademické sféře, jejich definice vystihuje nejpodstatnější atributy týmu, které se opakují napříč definicemi jiných autorů a zároveň odlišují tým od skupiny. Skupina je soubor „dvou a více jedinců, kteří jsou propojeni sociálními vazbami“ (Forsyth, 2019, str. 3). V pracovním kontextu ji tvoří jedinci, kteří jsou při plnění úkolů v pravidelném kontaktu, nicméně se soustředí na své individuální cíle, za které sami nesou zodpovědnost a při jejich dosahování nejsou závislí na dovednostech ostatních členů (Hayes, 2005; Katzenbach & Smith, 1993; Thompson, 2016). Ačkoli někteří autoři (např. Kozlowski & Bell, 2003; Sundstrom et al., 1990) používají termíny tým a skupina zaměnitelně, vzhledem k povaze této práce je mezi nimi dále rozlišováno.

1.2. Druhy týmů

Cohen a Bailey (1997) popisují čtyři druhy týmů: pracovní, řídicí, paralelní a projektové. Úlohou pracovních týmů je produkovat výrobky nebo poskytovat služby. Řídicí týmy řídí a koordinují jednotky, které se v hierarchii nachází pod nimi. Paralelní týmy disponují limitovanými pravomocemi a slouží k tomu, aby navrhovaly doporučení či řešení problémů. Projektové týmy mají zpravidla krátkou dobu trvání a produkují jednorázový výstup. V literatuře jsou navíc rozlišovány další dva specifické typy týmů. Akční týmy plní komplexní úkoly v zátěžových podmínkách a musí se umět rychle adaptovat na nové, nepředvídatelné podmínky (Klein et al., 2006). Příkladem jsou záchranné nebo sportovní týmy. Druhý typ, agilní týmy, bývá využíván při vývoji softwaru. Agilní týmy se řídí samy a vyznačují se intenzivní spoluprací a dynamickým přizpůsobováním se požadavkům uživatelů (Cockburn & Highsmith, 2001).

Kvůli změnám ve fungování organizací, rychlému tempu dnešní doby a rostoucí komplexitě úkolů se týmy musí rychle přizpůsobovat novým podmínkám. Dynamicky se měnící týmy jsou trendem posledních let (Mathieu et al., 2019). Dochází v nich k příchodu a odchodu členů během plnění úkolu, oproti stálému jádru jsou tyto členové označováni jako „periferní“ (Mortensen & Haas, 2018). Do týmu se například na krátkou dobu zapojí odborník na dílčí část úlohy a po jejím splnění tým opouští. Častým jevem je také členství v několika týmech zároveň. Tím jsou efektivněji využívány zdroje. Mortensen a Haas (2018) však poukazují na skutečnost, že se rozplývá hranice mezi tím, kdo je a kdo není člen týmu.

1.3. Podmínky týmové práce

V týmu souběžně probíhají dva procesy: práce na úkolu (z angl. taskwork) a týmová práce (z angl. teamwork) (Morgan et al., 1993). Zatímco práce na úkolu představuje konkrétní činy jednotlivých členů směrem k cíli, týmová práce označuje způsob, jakým členové spolupracují a interagují (Marks et al., 2001). Úspěch týmu tedy do velké míry závisí právě na tom, jak jsou spolu jeho členové schopni spolupracovat. Modely týmové práce popisují základní složky týmové práce, které jsou klíčové pro efektivní dosahování cílů. Napříč známými modely se opakuje význam komunikace, díky níž dochází k výměně informací mezi členy. Několik z nich nyní představím a poté se detailněji zaměřím na dosavadní poznatky ohledně týmové komunikace.

1.3.1. Modely týmové práce

Dickinson a McIntyre (1997) rozlišili sedm klíčových komponent efektivní týmové práce: komunikace, týmová orientace, týmové vedení, monitorování, zpětná vazba, vzájemná výpomoc (z angl. backup behaviour) a koordinace. Komunikace představuje dle autorů základní součást všech ostatních složek a tím ovlivňuje efektivitu týmové práce po celou dobu jejího průběhu. Kvalitní komunikace například umožňuje členům dobře zkoordinovat své aktivity a navzájem si poskytovat užitečnou zpětnou vazbu, díky které se tým může poučit z chyb, což ve výsledku povede k větší efektivitě.

Hoegl a Gemuenden (2001) navrhli a pomocí faktorové analýzy ověřili konstrukt zvaný kvalita týmové práce (z angl. teamwork quality, dále TWQ), který je tvořen šesti složkami: komunikace, koordinace, vyvážené přispívání členů, vzájemná podpora, úsilí a týmová koheze. Autoři považují dostatečně častou, otevřenou, přímou a spontánní komunikaci za základní stavební kámen kvalitní týmové práce. V následné empirické studii našli souvislost TWQ s osobním úspěchem, operacionalizovaným jako spokojenost v práci a učení se nových dovedností, a týmovým výkonem charakterizovaným efektivitou a kvalitou odvedené práce.

Salas et al. (2005) navrhli model Velká pětka týmové práce, který zahrnuje pět složek klíčových pro efektivní týmovou práci, a to týmový leadership, týmovou orientaci, vzájemnou výpomoc, adaptabilitu a vzájemné monitorování výkonu. Složky „Velké pětky“ jsou umožňovány a podporovány třemi koordinujícími mechanismy. Podobně jako ve výše zmíněném modelu Dickinsova a McIntyre (1997) představuje jeden z takových mechanismů komunikace, spolu se sdílenými mentálními modely a vzájemnou důvěrou. Salas et al. konkrétně vyzdvihují význam jasné komunikace probíhající v uzavřeném kruhu (z angl. closed-loop communication), kdy si vysílající osoba pomocí zpětné vazby ověřuje, zda příjemce informaci obdržel a správně ji interpretoval. Souvislost komunikace v uzavřeném kruhu s týmovou efektivitou potvrdily dvě nedávné studie. El-Shafy et al. (2018) zjistili, že v lékařských týmech přispívá k rychlejšímu splnění úkolu. V experimentu se simulovanými scénáři se zase ukázalo, že se policejní hlídky komunikující v uzavřeném kruhu lépe orientují v situaci a rozhodují (Espevik et al., 2021).

Jako poslední zmíním metodu pozorování zvanou SYMLOG (z angl. **S**ystem for **M**ultiple **L**evel **O**bservation of **G**roups), která se zabývá analýzou interakčních a komunikačních

vzorců v týmu (Bales & Cohen, 1979). Jejím cílem je zvýšit týmový výkon prostřednictvím optimalizace těchto vzorců.

Jak můžeme vidět, komunikace je v modelech týmové práce popisována jako základ týmové práce a zároveň svým způsobem paralelně fungující mechanismus, který ovlivňuje průběh všech ostatních aspektů týmové práce.

1.3.2. Týmová komunikace

Týmová komunikace je definována jako vzájemná výměna informací mezi členy týmu, která ovlivňuje jejich postoje, kognice a chování (Salas et al., 2015). Právě nefunkční komunikace představuje jednu z hlavních příčin pochybení týmů, které nesou vysokou zodpovědnost a jejichž selhání může mít fatální následky. Příkladem jsou letové posádky a zdravotnické týmy na operačním sále. Například při rozboru nehody letadla Air France z Ria de Janeiro do Paříže v roce 2009 se ukázalo, že za havárií stály mimo jiné nekvalitní výměna informací, nedostatečné sdílení myšlenek a strategií a další aspekty týmové práce (Bhangu et al., 2013). Exploratorní studie Wiegmana et al. (2007) naznačuje, že právě selhání týmové práce a komunikace (například mezi chirurgem a sestrou ohledně podaných léků) nejlépe predikuje pochybení týmu na operačním sále.

Týmová komunikace úzce souvisí s týmovým výkonem (Marlow et al., 2018; Mesmer-Magnus et al., 2009), ale také s týmovou kohezí a spokojeností členů týmu (Medina & Srivastava, 2016; Mesmer-Magnus et al., 2009). Je však třeba rozlišovat mezi dvěma základními charakteristikami komunikace, frekvencí a kvalitou, protože se ukazuje, že mají rozdílný efekt (Graf & Antoni, 2021; Marlow et al., 2018). Zatímco frekvence komunikace označuje množství komunikace mezi členy, kvalita komunikace je definována jako „míra, do jaké je komunikace mezi členy jasná, efektivní, úplná, plynulá a včasná“ (González-Romá & Hernández, 2014, str. 1046; Marlow et al., 2018). Nedávná meta-analýza Marlow et al. (2018) ukázala, že kvalita komunikace, zejména diskuze nad informacemi a jejich integrace (z angl. information elaboration) a sdílení informací, je ve významně silnějším vztahu s týmovým výkonem než frekvence. Z toho by se dalo usuzovat, že zatímco s kvalitou komunikace roste výkon, příliš vysoká frekvence může naopak výkonu bránit prostřednictvím sdílení irelevantních informací. Patrashkova-Volzdoska et al. (2003) přišli s hypotézou, že mezi frekvencí komunikace v týmu a týmovým výkonem je kurvilineární vztah tvaru obráceného U. Dle autorů napomáhá rostoucí kvantita komunikace výkonu jen

do určitého bodu a po překročení této hranice mu naopak brání. Výsledky studie jsou poněkud nejednoznačné; u e-mailové komunikace se tento vztah potvrdil u všech tří zkoumaných dimenzí výkonu (dosahování cílů, efektivita a týmová koheze), u komunikace tváří v tvář pouze u dosahování cílů a u telefonní komunikace nebyl nalezen žádný signifikantní kurvilineární vztah. Shockley et al. (2021) na tuto studii navázali a zaměřili se na virtuální komunikaci zaměstnanců s kolegy a nadřízenými, nejen v týmovém kontextu. Nenašli však žádný signifikantní vztah tvaru převráceného U mezi frekvencí komunikace a výkonem ani vyhořením. V současné době tedy neexistuje jednoznačný závěr ohledně hypotézy, že frekvence komunikace má svoji ideální střední míru.

Aktuálně dostupná literatura se soustředí hlavně na souvislost komunikace s výkonem. Zmíněná studie Shockley et al. (2021) zkoumá jako jedna z mála dopad komunikace také na duševní zdraví zaměstnanců. Při zkoumání kvality komunikace jedince s kolegy a nadřízenými autoři zjistili, že negativně predikuje vyhoření.

Dále bývá rozlišována komunikace zaměřená na plnění úkolu a komunikace vztahová, která hraje roli pro budování a udržování vztahů mezi zaměstnanci (Frey et al., 1999). Oba typy jsou přitom důležité pro to, aby tým dobře fungoval. To ilustruje například studie Kanga et al. (2017), kteří zkoumali komunikaci mezi řídicími leteckého provozu a piloty. Zjistili, že oba typy komunikace ovlivňují vnímaný týmový výkon a spokojenost pracovníků s komunikací. Podobně ukázali Morgan et al. (2021) důležitost jak formálních, tak neformálních meetingů ve vědeckých týmech. Zatímco častá formální setkání zaměřená na postupy ke splnění úkolu souvisela s vyšší srozumitelností cíle a nižší mírou pocíťované nejasnosti ohledně vlastní role, neformální setkání byla spjata s vyšší spokojeností v týmu a vyšším počtem publikací.

1.4. Virtualita týmů

Specifickou charakteristikou týmů, která zejména v posledních letech nabyla na významu, je virtualita. Definice virtuality se přitom v průběhu času značně vyvinula. Zprv došlo k posunu od kategoriálního pojetí ke kontinuálnímu (Hosseini et al., 2015; Kirkman & Mathieu, 2005). Zatímco dle kategoriálního přístupu jsou týmy dichotomicky děleny na virtuální a tradiční, kontinuální přístup vidí virtualitu jako spojitou škálu. Členové týmu dnes totiž při práci běžně komunikují prostřednictvím ICT, aniž by od sebe byli geograficky vzdáleni. Týmy se většinou nachází na určitém stupni virtuality a s čistě tradičními či

virtuálními týmy se setkáváme zřídka. Zadruhé se proměnily faktory, na jejichž základě se virtualita posuzuje. Ve starších zdrojích jsou jako virtuální označovány takové týmy, které dělí prostorová vzdálenost a při spolupráci využívají ICT (Bell & Kozlowski, 2002). Novější studie posuzují míru virtuality na základě jejího dopadu na týmovou komunikaci, protože se předpokládá, že komunikace je základním stavebním kamenem týmové efektivity (Hosseini et al., 2015). Spíše než na objektivní faktory se zaměřují na subjektivní vnímání členů, což se ukazuje jako podstatnější ukazatel týmové spolupráce (Siebdrat et al., 2014).

Virtualita s sebou přináší nové nároky jako je absence neverbálních vodítek, pocit izolace a stres z používání ICT (Schröder et al., 2021; Stich et al., 2017; Orhan et al., 2016). Vysoce virtuální týmy se také hůře učí z chyb, což negativně ovlivňuje jejich výkon (Hahn & Semrau, 2022). To může být dáno například nižší mírou spontánní, neformální komunikace, a tedy menší výměnou informací mezi zaměstnanci. Zároveň však virtualita může poskytovat i nové zdroje. Příkladem jsou autonomie, flexibilita a emoční distancování v případě konfliktů a antipatie mezi členy (Schröder et al., 2021). Jak ukazuje nedávná meta-analýza na rozsáhlém vzorku pracovních týmů v organizacích, nedá se říci, že má virtualita převážně pozitivní či negativní vliv na týmovou efektivitu, ani na týmovou kohezi nebo důvěru (Purvanova & Kenda, 2022). Jedná se tedy spíše o to, že co pro tým, který se setkává osobně, představuje zdroj, může být ve vysoce virtuálním týmu zátěží a naopak.

1.5. Zvládání zátěže v týmech

Závěrem kapitoly bych chtěla nastínit zvládání zátěže na týmové úrovni a její vliv na jedince. Přestože se podkapitola přímo netýká výzkumné části, představuje důležitý přehled teorií týmové zátěže a považuji ji za podstatnou pro kontext následující kapitoly týkající se pracovního stresu

Tým se při plnění úkolu zpravidla dostává do náročných situací. Jejich úspěšnému zvládnutí napomáhají různé týmové mechanismy, které jsou založené na skutečnosti, že členové jsou na sobě závislí, vzájemně se ovlivňují a překážkám čelí společně. Patří mezi ně týmový psychologický kapitál (TPsyCap), týmový pracovní engagement a týmový job crafting. Zatímco na individuální úrovni jsou zmíněné konstrukty poměrně dobře prozkoumané, v posledních letech se pozornost čím dál více přesouvá i na úroveň skupiny. Tým také může představovat protektivní faktor pro jednotlivé členy, kteří se ocitli ve stresové situaci.

Týmový psychologický kapitál je sdílený pozitivní psychologický stav, který se skládá ze čtyř komponent: týmové naděje, self-efficacy, resilience a optimismu (Dawkins et al., 2015; Luthans et al., 2015). Pozitivně orientované týmy (tzn. mající vysoký TPsyCap) jsou výkonnější a častěji přicházejí s novými nápady (Dawkins et al., 2021; Waters et al., 2020). Také se více věnují dobrovolným aktivitám nad rámec povinností, které podporují fungování organizace (z angl. team-level organizational citizenship behavior) (Heled et al., 2016; Waters et al., 2020). Dawkins et al. (2015) teoretizují, že TPsyCap vzniká na základě interakce a komunikace mezi členy. Skrze diskuze o způsobech, jakými se tým bude vypořádávat s těžkostmi a dosahovat cíle, vzniká dle autorů sdílené vnímání všech čtyř komponent TPsyCap, například sdílená pozitivní očekávání.

Týmový pracovní engagement je „sdílený, pozitivní a naplňující motivační stav pracovního well-beingu“ (Costa et al., 2014a, str. 418). Jedná se o dynamický stav, který v průběhu času fluktuuje, a to v závislosti na vnějších faktorech a kontextu. Na rozdíl od individuálního engagementu a stejně jako u TPsyCap je kladen důraz na sdílení; jde o to, jak zaměstnanci vnímají celkové uvažování, prožívání a chování členů týmu, nejen své vlastní. Týmový engagement zahrnuje tři složky: týmovou energii (z angl. vigor), oddanost (z angl. dedication) a ponoření (z angl. absorption). Energie se vyznačuje ochotou zaměstnanců vynakládat na práci úsilí, dále vytrvalostí i tváří v tvář překážkám jako je konflikt nebo neúspěch týmu a v neposlední řadě motivováním zbytku týmu. Pod oddaností si můžeme představit sdílenou radost z práce, kterou tým považuje za důležitou a je hrdý na to, že ji vykonává. Ponoření se projevuje tím, že členové během práce zapomenou na čas, nevěnují se jiným, nesouvisejícím aktivitám a o práci spolu například hovoří i o pauze. Přestože se týmový engagement obsahově skládá ze tří složek, Costa et al. (2014b) zjistili, že se jedná o jednofaktorový konstrukt.

Týmový job crafting, jak jej definují Tims, Bakker, Derks a van Rhenen (2013), je míra, do které tým zvyšuje své zdroje a pozitivní nároky (tzn. ty, které představují výzvu) a naopak snižuje negativní nároky (tzn. ty, které tým brzdí). Tým, který čelí těžkostem, si tedy může proaktivně uzpůsobit své prostředí. Podstatné je, že se na rozhodování, které zdroje či nároky je třeba zvýšit a které naopak snížit, podílí celý tým společně. Týmový job crafting nepřímo souvisí s týmovým výkonem skrze týmový pracovní engagement (Costa et al., 2015; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013). Přestože nemůžeme určit kauzalitu,

nabízí se, že uzpůsobení prostředí posiluje týmovou motivaci a pozitivní přístup k práci, což vede k vyššímu výkonu.

Faktory, které ovlivňují well-being, fyzické zdraví i výkon zaměstnance jako jednotlivce, můžeme dle IGLO modelu rozdělit na čtyři úrovně: jedinec, skupina (tým), lídr a organizace (z angl. **I**ndividual, **G**roup, **L**eader, **O**rganization) (Nielsen et al., 2017). Vzhledem k tématu práce se nyní zaměřím právě na úroveň skupiny. Jak vyplývá ze samotné definice týmu, každý člen tým určitým způsobem ovlivňuje a zároveň je jím ovlivňován. To znamená, že pokud se jeden člen ocitne pod zátěží, tým na něj může působit jako protektivní faktor. Například pokud se v týmu s vysokým TPsyCap nachází jedinec, který smýšlí negativně a nevěří si v překonávání překážek, tým jako celek ho může „podržet“ a motivovat. Jedná se o to, že jedinec věří, že jako tým dokážou překážku překonat.

Protektivní vliv týmu na jedince nachází empirickou podporu. Studie ukazují, že vysoký TPsyCap souvisí s individuální pracovní spokojeností, a naopak s nižším záměrem podat výpověď (Dawkins et al., 2021; Heled et al., 2016). Tims, Bakker a Derks (2013) dále zjistili, že jsou job crafting i pracovní engagement na týmové a individuální úrovni provázané. Nálada a chování v celém týmu tedy ovlivňují i to, jak se cítí a chová jedinec.

2. Pracovní zátěž a stres

Věnovat se práci, která člověku dává smysl a naplňuje ho, bývá vnímáno jako základní lidská potřeba. V práci se však nevyhnutelně setkáváme s určitou mírou stresu. Lazarus a Folkman (1984, str. 19) definují stres jako „vztah mezi jedincem a jeho prostředím, který je jedincem hodnocený jako překračující jeho zdroje a ohrožující jeho tělesnou i duševní pohodu“. Definice vychází z Transakčního modelu stresu, který dnes patří mezi nejzákladnější a široce uznávané teorie vzniku stresu. Dle transakčního pojetí představuje stres výsledek interakce mezi jedincem a prostředím. Jedinec nejprve hodnotí závažnost stresoru (faktoru způsobujícího stres) a poté zvažuje, zda disponuje dostatečnými zdroji k jeho zvládnutí. Na základě hodnocení pak jedinec volí strategii, jak se se stresem vypořádat. Přestože má stres mezi širokou veřejností spíše negativní konotaci, nemusí být jen škodlivý. Stresor může kromě hrozby, která je spojena s negativními emocemi (jedinec zažívá distres), představovat také výzvu, která je naopak spjata s emocemi pozitivními (tzv. eustres) (Folkman, 2008; Lazarus, 1991).

Pokud se podíváme na definici stresu v kontextu práce, například britský státní úřad, který se zabývá zdravím a bezpečností na pracovišti (Health and Safety Executive, n.d.), definuje pracovní stres jako negativní reakci na přehnaný tlak či jiné typy nároků. Pracovní stres je v současné době velmi aktuální téma. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci provedla v roce 2022 průzkum zdraví a bezpečnosti pracovníků na reprezentativním vzorku 27 000 zaměstnanců napříč evropskými státy (European Agency for Safety and Health at Work [EU-OSHA], 2022). Nárůst pracovního stresu v důsledku pandemie covid-19 uvedlo 44 % dotazovaných; 46 % se cítí být vystaveno pracovnímu přetížení a značnému časovému tlaku. Fenomémem posledních let je technostres, typ pracovního stresu, který je způsoben používáním ICT (American Psychological Association, n.d.; Tarafdar et al., 2017). Vzhledem k přesouvání práce do online prostředí v postpandemické době lze očekávat, že právě technostres nabyde na významu.

Pracovní stres má negativní dopady na fyzické zdraví a well-being pracovníků. Data z meta-analýz na rozsáhlých vzorcích ukazují spojitost pracovního stresu s nezdravým životním stylem a diabetem 2. typu (což jsou rizikové faktory kardiovaskulárních chorob) a také se zvýšeným rizikem ischemické choroby srdeční (Dragano et al., 2017; Kivimäki et al., 2012; Nyberg et al., 2013; Pena-Gralle et al., 2022). Podíváme-li se na duševní zdraví, dvě

nedávné meta-analýzy zjistily souvislost mezi pracovním stresem a depresí (Madsen et al., 2017; Rugulies et al., 2017). U zaměstnanců, kteří dlouhodobě zažívají stres, autoři odhadují 1.27-1.49násobné riziko klinické deprese.

Je tedy zřejmé, že pracovní stres široce zasahuje do ostatních oblastí života jedince. Zajímavé jsou výsledky longitudinální studie, kterou provedli Hakanen a Schaufeli (2012) na velkém vzorku finských zubařů. Autoři zkoumali, zda indikátory pracovního well-beingu (tzn. vyhoření a engagement) predikují celkovou životní spokojenost a depresivní symptomy po třech a poté po dalších čtyřech letech. Ukázalo se, že vyhoření v čase 1 predikovalo životní nespokojenost a depresivní symptomy v čase 2; vyhoření v čase 2 predikovalo to samé v čase 3. U engagementu byl zjištěn obrácený vztah, jinými slovy, engagement pozitivně predikoval životní spokojenost a negativně depresivní symptomy. Studie naznačuje, že pracovní well-being může mít širší dopady na kvalitu života pracovníka. Nicméně byla provedena na velmi specifickém vzorku a aby bylo možné výsledky generalizovat, bylo by ji potřeba replikovat na reprezentativním vzorku.

Pracovní stres navíc ve výsledku představuje ztráty pro celou organizaci. Světová zdravotnická organizace odhaduje, že kvůli depresi a úzkosti je každý rok celosvětově ztraceno 12 miliard pracovních dnů, což představuje náklady ve výši 1 bilionu dolarů ročně, zejména v podobě ztracené produktivity (World Health Organization [WHO], 2022). Zaměstnanci trpící zdravotními či psychickými problémy častěji nechodí do práce z důvodu nemoci (z angl. sickness absenteeism) nebo se do práce dostaví navzdory nemoci (z angl. sickness presenteeism), což vede ke snížené produktivitě a většímu množství chyb a může mít i fatální následky.

2.1. Faktory pracovní zátěže a stresu

WHO (2022) uvádí jako faktory ohrožující duševní zdraví na pracovišti:

- Nedostatečné využití dovedností nebo nedostatečná kvalifikace pro práci
- Přílišná pracovní zátěž nebo pracovní tempo
- Dlouhá, neflexibilní pracovní doba; samotářská práce
- Nedostatek kontroly
- Nebezpečné pracovní podmínky
- Organizační kultura umožňující negativní chování

- Omezená podpora od kolegů nebo autoritářské vedení
- Diskriminace, vyloučení, šikana, násilí, obtěžování
- Nejistá pracovní role
- Neadekvátní ohodnocení
- Nejistota pozice
- Konflikt mezi nároky v osobním a pracovním životě

Pro lepší přehlednost se můžeme podívat na klasifikaci Cartwright a Coopera (1997), kteří popisují šest hlavních typů pracovních stresorů. Přestože je klasifikace přes dvacet let stará, uvádím ji z toho důvodu, že se v mnohém shoduje s rizikovými faktory identifikovanými WHO, a tudíž ji lze považovat za stále aktuální. Autoři rozlišují:

1. **Stresory spojené s povahou práce.** Patří mezi ně náročné fyzické prostředí, dlouhá pracovní doba, přílišné množství práce, dojíždění, noční směny a technologie.
2. **Stresory vyplývající z organizační role.** Jedná se například o vysokou odpovědnost, nejistotu role (pracovník neví, co se od něj očekává a za co všechno nese odpovědnost) či konflikt rolí (lidé mají od pracovníka rozporuplná očekávání nebo pracovník sám nesouhlasí s tím, co v rámci své role vykonává).
3. **Stresory vyplývající ze vztahů na pracovišti.** Spadá sem neschopnost delegovat úkoly, konkurence mezi kolegy, osobní konflikty a podobně.
4. **Stresory týkající se kariérního rozvoje.** Například nejistota práce, nemožnost kariérního růstu a hodnocení výkonu.
5. **Stresory vyplývající z organizační struktury a klimatu.** Příkladem je nemožnost podílet se na rozhodování v rámci organizace, které by zaměstnanci umožnilo se s firmou identifikovat.
6. **Faktory, které se netýkají práce.** Jsou způsobeny konfliktem mezi pracovním a osobním životem.

2.2. Model pracovních nároků a kontroly

Ve vědeckých studiích bývá pracovní stres často měřen jako pracovní zátěž (z angl. job strain). Koncept vychází z Modelu pracovních nároků a kontroly (z angl. job demands-control, dále JD-C), jehož autorem je Karasek (1979). Hlavní teze modelu zní, že well-being zaměstnance je ovlivněn interakcí mezi pracovními nároky, například množstvím práce a konflikty na pracovišti, a kontrolou, neboli možností rozhodovat a přizpůsobit si prostředí.

Pokud nároky převažují nad kontrolou, pocítuje pracovník zátěž, která má negativní dopady na jeho psychické i fyzické zdraví. Johnson a Hall (1988) později přidali třetí dimenzi, sociální oporu ze strany nadřízeného a kolegů. Tím vznikl Model pracovních nároků, kontroly a podpory (z angl. job demands-control-support, dále JD-C-S), dle kterého je pro fyzické i duševní zdraví nejrizikovější stav, kdy jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky, má omezené možnosti kontroly a zároveň nízkou sociální oporu. Vysoká sociální opora může naopak zmírnit negativní efekt převažujících nároků. Výsledky studií testujících teorii JD-C, popřípadě JD-C-S, se různí (Arnold & Randall, 2016). To je dáno nejasnou formulací modelu a například tím, že zatímco některé studie testují vliv interakce nároků a kontroly (nárazníková hypotéza), zatímco jiné testují vliv každé z dimenzí odděleně (aditivní hypotéza) (de Lange et al., 2003). Někteří autoři navíc namítají, že je teorie zjednodušující a nebere v potaz důležité charakteristiky (Arnold & Randall, 2016; Fila et al., 2017).

2.3. Model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou

Druhý, o něco novější model pracovního stresu se nazývá Model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou (z angl. effort-reward imbalance, ERI), jehož autorem je Siegrist (1996). Model je postaven na principu sociální reciprocity. V práci, stejně jako v jiných oblastech života, očekáváme rovnováhu mezi tím, co dáváme a co dostáváme. Pokud máme dlouhodobě pocit, že vynakládáme vysoké úsilí, za které nedostáváme dostatečnou odměnu, pocítujeme stres a frustraci. Nerovnováha ve výsledku ústí v negativní dopady na fyzické zdraví a well-being (Dragano et al., 2017; Siegrist, 2016).

2.4. Teorie pracovních nároků a zdrojů

Na předchozí dva modely navazuje často citovaná a empiricky podložená teorie zabývající se pracovní motivací, well-beingem, zdravím a výkonem: Teorie pracovních nároků a zdrojů (z angl. job demands-resources, dále JD-R). Původní model JD-R, představený v roce 2001, vznikl za účelem vysvětlení vzniku vyhoření. Později byl rozšířen a přetvořen v teorii, kterou autoři neustále revidují (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001).

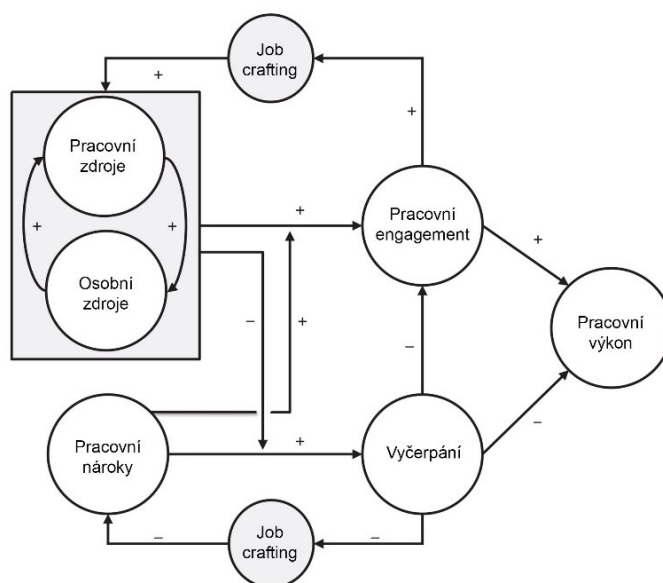
Výhodou teorie je její široké zaměření a zahrnutí jak negativních, tak pozitivních vlivů na duševního zdraví. Všechny charakteristiky práce můžeme rozdělit do dvou kategorií: pracovní nároky a pracovní zdroje. Pracovní nároky jsou ty aspekty práce, které vyžadují

fyzické a/nebo psychické úsilí a jsou spojeny s náklady. Příkladem je velký objem práce nebo emočně náročná práce s klienty. Autoři rozlišují dva typy nároků. První typ má škodlivý účinek na zdraví, vede k vyčerpání a zvyšuje pravděpodobnost vyhoření. Druhý typ nároků pro jedince představuje výzvu a má pozitivní vliv. Jinými slovy, nároky mohou u pracovníka způsobovat buď distres, nebo eustres. Naproti nim stojí pracovní zdroje, které zaměstnanci napomáhají dosahovat cílů, zmírňují náklady spojené s nároky či podporují učení, osobní růst a vývoj. Mezi ně patří sociální opora, zpětná vazba, využití rozmanitých dovedností, autonomie a podobně. Pracovní zdroje mají společně s osobními zdroji (např. optimismus, self-efficacy) protektivní účinek a zvyšují pracovní engagement.

Pracovní nároky a zdroje ve výsledku nepřímo ovlivňují pracovní výkon (viz Obrázek 1). Teorie JD-R rozšiřuje původní stejnojmenný model o koncept zvaný job crafting. Jedná se o fyzické a/nebo psychické změny, jimiž si jedinec může přizpůsobit práci tak, aby snížil nároky způsobující distres a zvýšil zdroje nároky způsobující eustres, které dokonce zesilují pozitivní efekt zdrojů (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker et al., 2010; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen (2013)).

Obrázek 1

Teorie JD-R



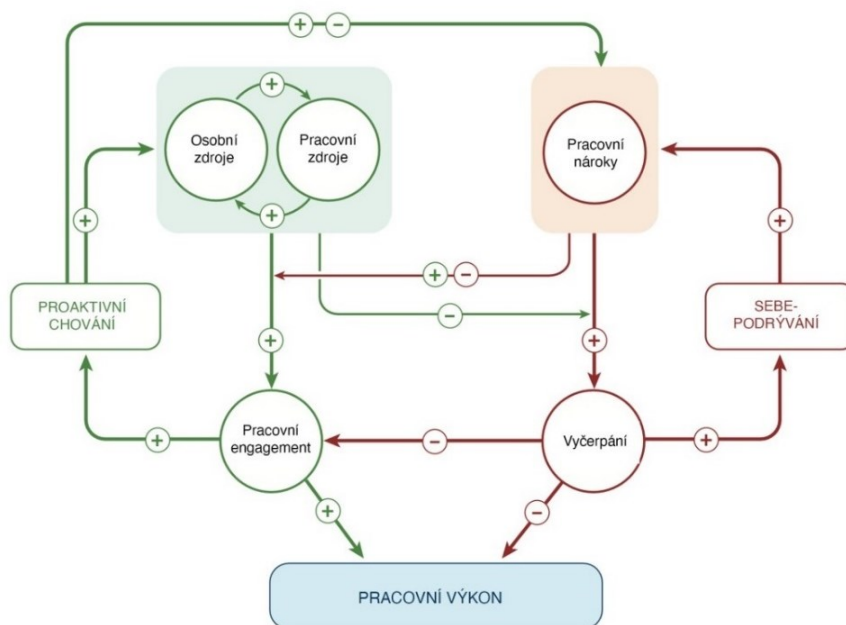
Pozn.: Převzato a přeloženo z Bakker & Demerouti, 2014

V nejnovější revizi teorie přidali autoři dva zpětnovazební cykly (viz Obrázek 2). Cyklus zisků probíhá následovně: zaměstnanec má dostatek osobních a pracovních zdrojů

i pozitivních nároků, které zvyšují jeho engagement a zmírňují škodlivý vliv negativních nároků. Motivovaný jedinec si proaktivně uzpůsobuje své prostředí (tzn. provádí job crafting), čímž zase zvyšuje své zdroje a pozitivní nároky, zatímco snižuje ty negativní. Oboustranný vztah mezi engagementem a zdroji našla longitudinální studie Xanthopoulou et al. (2009). Cyklus ztrát se naopak týká nároků způsobujících zátěž, které vedou k vyčerpání, úzkostným a depresivním symptomům. Ty mají za následek takzvané sebedrývání (z angl. self-undermining), kdy si jedinec sám nevědomě vytváří překážky, které ohrožují jeho výkon a vytváří nové nároky a zátěž. Příkladem může být špatná komunikace, chyby z nedbalosti nebo iniciace konfliktů. Sebedrývání je však zatím málo empiricky podložené. Výsledky studií zdravotních sester naznačují souvislost vyhoření, nedostatečné seberegulace a sebedrývání, nicméně pro ověření je třeba provést výzkum na reprezentativním vzorku (Golu et al., 2022; Roczniewska & Bakker, 2021).

Obrázek 2

Revidovaná teorie JD-R



Pozn.: Převzato a přeloženo z Bakker et al., 2023

3. Působení omezení souvisejících s covid-19 na duševní zdraví zaměstnanců

Pandemie covid-19 výrazně a bezprecedentně ovlivnila běžné fungování. Vlivem omezení setkávání, karanténních opatření a strachu z nákazy byli lidé separováni od svých blízkých i komunit, jichž byli součástí a ocitli v sociální izolaci. Další psychickou zátěž představovala nejistota ohledně budoucnosti, ztráta blízkých a zahlcení negativními informacemi z médií.

Dnes již máme k dispozici množství studií, které ukazují, že se stres a zvýšená psychická zátěž během pandemie podepsaly na duševním zdraví populace. Santomauro et al. (2021) zkoumali pomocí meta-analýzy souvislost míry postižení oblasti covid-19 a prevalence duševních onemocnění. Míru postižení měřili jako denní počet infekcí a omezení mobility, z duševních onemocnění zkoumali depresivní a úzkostné poruchy. Autoři odhadují globální vzrůst depresivních poruch o 27.6 % a úzkostných poruch o 25.6 %.

Změny duševního zdraví dospělé populace v České republice zkoumali Winkler et al. (2021) a zjistili, že oproti době před pandemií (listopad 2017) se během druhé vlny pandemie v listopadu 2020 více než ztrojnásobilo procento lidí s depresivní poruchou či zvýšeným rizikem suicidality. Prevalence úzkostných poruch se téměř zdvojnásobila.

Pandemie vnesla specifické změny i do pracovní sféry. Snad nejvýraznější byl náhlý a často nucený přechod na práci z domova; Podle Evropského úřadu pro bezpečnost a zdraví na pracovišti se ve státech EU mezi lety 2019 a 2020 více než zdvojnásobil podíl práce z domova (EU-OSHA, 2023). Pracovníci navíc prožívali vysoce stresové situace jako je snížení úvazku, nejistota zaměstnání nebo jeho úplná ztráta a starost o finanční zajištění. Kniffin et al. (2021) shrnují v přehledu literatury vlivy pandemie na pracovní život následovně:

1. **Změny pracovních postupů.** Pandemie zcela narušila dosavadní pracovní rutinu a tím urychlila některé procesy jako je přesun práce do online prostředí. Tím se zvýraznil konflikt mezi prací a osobním životem. Zaprvé se rozmazala hranice mezi pracovní a osobní sférou, zadruhé zaměstnancům přibyly starosti s péčí o děti, které nemohly docházet do školních zařízení. Také před týmy se objevila nová výzva zejména v podobě virtuální komunikace. Lídrům a manažerům ubyly možnosti

přímého monitorování podřízených, čímž se podřízeným zároveň zúžily způsoby, jak dostat zpětnou vazbu. Autoři poukazují na snížené možnosti učení se jako možný důsledek nedostatku zpětné vazby.

2. **Individuální změny pro pracovníky.** Nastalé změny měly či stále mají na pracovníky rozsáhlé psychosociální, zdravotní i ekonomické dopady. Novým pracovním nárokem byla sociální izolace. Studie opakovaně potvrzují význam sociální opory jako protektivního faktoru duševního i fyzického zdraví. Ubyl prostor pro neformální interakce na pracovišti a komunikace tváří v tvář byla nahrazena komunikací virtuální, které chybí bohatost v podobě neverbálních vodítek, což také může vést k více nedorozuměním. Další nároky se mohly týkat snížení úvazku, nejistoty pozice, hrozící nezaměstnanosti a starostí o finanční zajištění. To vše jsou rizikové faktory chronického stresu, který přispívá k vyhoření.
3. **Význam moderujících faktorů.** Autoři upozorňují, že pandemie zasáhla různé demografické skupiny a povolání různým způsobem. Záleží také na individuálních charakteristikách zaměstnanců, jako jsou osobnostní rysy a copingové strategie, a na organizačních normách.

Během pandemie hrála pro duševní zdraví zaměstnanců důležitou roli virtuální komunikace. Van Zoonen a Sivunen (2022) zkoumali na vzorku finských pracovníků souvislost práce na dálku, ICT a pocity izolace v čase a zjistili, že zatímco práce na dálku pocity izolace zvyšuje, komunikace s kolegy prostřednictvím ICT je zmírňuje. Dle výsledků studie také existuje oboustranný vztah mezi pocity izolace a zhoršeným duševním zdravím, jinými slovy, jedno zvyšuje druhé. Komunikace pomocí ICT má tedy nepřímý protektivní efekt na duševní zdraví zaměstnanců skrze zmírnění pocitů izolace.

V souvislosti s virtuální komunikací je třeba zmínit pojem informační přehlcení (z angl. information overload). Graf a Antoni (2021, str.144) jej definují jako „stav přetížení, který vede k pocitu přehlcení, kdy nároky na zpracování informací přesahují kapacity, nezávisle na druhu informace či média“. Jedná se tedy o stresový stav způsobený informacemi předávanými skrze ICT. Navzdory obecně rozšířenému chápání informačního přehlcení jakožto nepřiměřeného množství informací se však ukazuje, že toto kvantitativní pojetí je příliš redukující. Graf a Antoni (2021) v nedávné meta-analýze zjistili, že informační přehlcení pozitivně koreluje jednak s přemírou informací, ale také s kvalitativními charakteristikami, konkrétně s nejasností, vysokou komplexitou a nízkou strukturovaností

informací. Korelace s kvalitativními charakteristikami informací dokonce vykazovala střední velikost efektu dle Cohena (1992), kdežto korelace s kvantitativními malou velikost efektu. Tyto výsledky jsou v souladu s již zmíněnou meta-analýzou Marlow et al. (2018), která v kontextu pracovního výkonu rovněž naznačuje větší význam kvality komunikace oproti frekvenci.

Dosud neexistuje mnoho studií, které by zkoumaly následky informačního přehlcení na zdraví zaměstnanců, proto nelze činit konečné závěry, nicméně se objevují náznaky dopadu na duševní i fyzické zdraví. Kersten a Junghanns (2022) provedli analýzu dat z průzkumu německého Federálního institutu pro bezpečnost a zdraví na pracovišti (BAuA) z let 2015 a 2019 a zjistili, že zvyšující se informační přehlcení pracovníků v čase souvisí s vyšší prevalencí zdravotních i duševních potíží, jako jsou emoční a tělesné vyčerpání, skleslost, celková únava, nervozita a podrážděnost nebo bolesti šíje a ramenou. Naopak snižující se míra přehlcení je spojena s nižší prevalencí potíží.

II. Empirická část

4. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je porozumět vztahu mezi spokojeností s frekvencí a kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu a individuálně vnímaným stresem.

V současné, post-pandemické době je téma duševního zdraví na pracovišti aktuální více než kdy dříve. Studie ukazují, že došlo k obecnému nárůstu duševních onemocnění v populaci (Santomauro et al., 2021; Winkler et al., 2021) a vzhledem k tomu, že značnou část života trávíme v práci, je duševní zdraví nevyhnutelně spjata také s pracovním životem a jeho změnami vlivem pandemie.

Data zpracovaná ve výzkumné části pochází z evropského projektu H-work, který si klade za cíl podpořit duševní zdraví na pracovišti (de Angelis et al., 2020). Projekt zaujímá víceúrovňový přístup k intervencím na základě IGLO modelu (Nielsen et al., 2017) zmíněného v teoretické části práce a dále vychází z modelu JD-R (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001).

Jak bylo popsáno v teoretické části, dvě základní charakteristiky komunikace, kvalitu a kvantitu, je třeba zkoumat zvlášť, protože působí rozdílně (Graf & Antoni, 2021; Marlow et al., 2018). Týmová komunikace může z hlediska teorie JD-R představovat pracovní zdroj, například v podobě podpory vztahů v týmu, zvýšení pracovní spokojenosti či zmírnění pocitu izolace při práci na dálku (Frey et al., 1999; Kang et al., 2017; Morgan et al., 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Na druhou stranu může nevyvážená komunikace působit jako pracovní nárok. Nízká kvalita komunikace je spojena s pocitem informačního přehlcení a predikuje vyhoření (Graf & Antoni, 2021; Shockley et al., 2021). Podle Kersten a Jungganns (2022) pak může informační přehlcení pracovníků v čase souviset s vyšší prevalencí zdravotních i duševních potíží. U frekvence komunikace jsou výsledky méně jednoznačné, přestože se nabízí, že vzhledem k důležitosti předávání informací mezi členy týmu k úspěšnému dosažení cíle bude i ideální kvantita komunikace hrát roli pro výkon a duševní zdraví a že její nedostatek nebo přemíra bude představovat překážku pro týmovou práci. Dle Grafy a Antoniho (2021) hrozí v případě, že současná frekvence komunikace jedince s jednotlivými členy týmu přesahuje míru, do jaké by s nimi komunikovat potřeboval, stav informačního přehlcení. Patrashkova-Volzdoska et al. (2003) zjistili u e-

mailové komunikace a částečně i u komunikace tváří v tvář vztah s výkonem tvaru obráceného U, tedy že příliš málo a příliš mnoho komunikace působí na týmovou práci kontraproduktivně. Na druhou stranu nenašli Shockley et al. (2021) žádný signifikantní vztah tvaru obráceného U mezi frekvencí komunikace a výkonem ani vyhořením.

V empirické části se zabývám individuálně vnímaným stresem jako závislou proměnnou, jelikož právě stres je typický a často zkoumaný ukazatel duševního zdraví. Vnímání stresu je v souladu s transakčním přístupem Lazaruse a Folkman (1984) a teorií JD-R pojato subjektivně a individuálně; záleží na tom, jak zaměstnanec hodnotí situaci a své zdroje.

4.1. Výzkumné otázky a hypotézy

Hlavní výzkumná otázka zní, zda jsou rozdíl současné a optimální frekvence komunikace a vnímaná kvalita komunikace jedince s ostatními členy týmu signifikantními prediktory jednotlivcem vnímaného stresu.

Na základě rešerše literatury byly stanoveny tyto hypotézy:

H₁: Rozdíl současné a optimální frekvence komunikace jedince s ostatními členy týmu je při zohlednění týmové struktury signifikantní pozitivní prediktor jednotlivcem vnímaného stresu.

H₂: Spokojenost s kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu je při zohlednění týmové struktury signifikantní negativní prediktor jednotlivcem vnímaného stresu.

5. Metodika

5.1. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci jedné obchodní společnosti v České republice pracující v týmech. Data byla sebrána od 14 týmů, které dohromady čítaly 113 členů. Kritériem účasti ve výzkumném projektu byla firma o maximálně 200 zaměstnancích, jelikož cílem H-worku je podpořit duševní zdraví v malých až středních firmách (a veřejných sektorech). Konkrétní týmy pak byly vybrány metodou nenáhodného sebevýběru, přičemž hlavní slovo měl manažer, který tým po dohodě s ním přihlásil k účasti na intervenci, která byla s tímto sběrem dat propojená – týmové koučování s podporou sociomapování.

5.2. Měřicí nástroje

Data byla sebrána pro účely výše zmíněné intervence, a to před jejím začátkem, aby nebyla nijak ovlivněna působením diagnostického či rozvojového nástroje. Sběr proběhl v období mezi březnem a červnem 2021 prostřednictvím softwaru sociomapování (Bahbouh, 1994). Podstatou metody sociomapování, která vznikla v roce 1994 a jejímž autorem je Radvan Bahbouh, je vizualizace relačních dat v malých skupinách (Bahbouh, 2011; Rozehnalová, 2013). Členové skupiny hodnotí své vztahy, např. komunikaci, s jednotlivými ostatními členy. Výstupem je sociomapa přehledně zobrazující vztahy mezi členy v prostoru. Sociomapováním v tomto kontextu rozumíme software pro sběr relačních dat. Zároveň jde ale také o diagnostický nástroj umožňující vizualizace softwarem sesbíraných dat a intervenční techniku založenou na principech týmového koučování.

Participantí vyplnili desetipoložkový sociomapovací dotazník, jehož čtyři položky byly použity v tomto výzkumu. U třech položek týkajících se komunikace se jednalo o položky relační, jelikož se každý člen týmu vyjadřoval ke každému dalšímu členovi týmu. Položka měřící stres se soustředila pouze na respondenta samotného. Ke zjišťování proměnných pro výzkumnou část této práce byly využity následující položky:

1. Současná frekvence komunikace

Jak často komunikujete s následujícími lidmi ohledně pracovních témat?

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

2. Optimální frekvence komunikace

Jak často byste si přál/a komunikovat s následujícími lidmi, aby byla Vaše práce co nejefektivnější?

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

3. Spokojenost s kvalitou komunikace

Ohodnoťte kvalitu pracovní komunikace, co se týče její relevance, obsahu, včasnosti apod.

5 – často nadprůměrná, 4 – někdy nadprůměrná, 3 – postačující, 2 – někdy by měla být lepší, 1 – často by měla být lepší

4. Vnímaný stres

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

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

5.3. Procedura

Dotazník byl účastníkům jednotlivých týmů administrován hromadně před prvním intervenčním setkáním. Vyplnění probíhalo online, každý účastník měl k dispozici vlastní laptop. Ještě před samotným sběrem dat jim byl vysvětlen jeho výzkumný i intervenční účel a také jak se s daty bude zacházet. Participantů byli informováni, že přestože v dotazníku figurují jejich křestní jména z důvodu nutnosti relačních dat, u nerelačních položek budou jejich odpovědi zpracovány anonymně.

5.4. Etika výzkumu

Účast ve studii byla nabídnuta celé organizaci, jejíž nejvyšší představitelé ji schválili. Účast na intervenci týmového koučování iniciovali manažeři týmů s tím, že je potřeba, aby se zapojil celý tým. Za účast ve studii jim nebyla nabídnuta žádná odměna a zároveň neúčast nebyla penalizována. Na začátku výzkumu byli respondenti obeznámeni s obsahem informovaného souhlasu a s tím, že mohou z výzkumu kdykoliv bez udání důvodu odstoupit. Získaná data obsahují křestní jména účastníků, protože bez nich by relační srovnání nebylo možné. V datovém výstupu však již pracujeme pouze s jimi samotnými generovanými anonymizovanými kódy.

Výzkumný projekt byl schválen komisí pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy.

5.5. Statistická analýza

Nezávislými proměnnými jsou 1. spokojenost s frekvencí komunikace, operacionalizovaná jako průměr absolutních rozdílů mezi skóry současné a optimální komunikace jedince s ostatními jednotlivými členy týmu a 2. spokojenost s kvalitou komunikace, operacionalizovaná jako průměrný skóre kvality komunikace jedince s ostatními jednotlivými členy týmu. Závislou proměnnou je míra individuálně vnímaného stresu.

Hladina signifikance alfa byla stanovena na 0.05.

Pro ověření hypotéz jsme data analyzovali prostřednictvím hierarchické korelace ve statistickém programu jamovi 2.3 (2022), čímž byla zohledněna příslušnost k týmu. Pro zjištění míry shody členů mezi proměnnými byl navíc v rámci deskriptivní statistiky vypočítán vnitrotřídní korelační koeficient.

6. Výsledky

Studie se zúčastnilo 14 týmů o 4 až 17 členech (viz Tabulka 1). Z celkového počtu 113 členů vyplnilo dotazník 109 participantů. Demografické údaje nebyly vzhledem k metodě sociomappingu sbírány; většina zaměstnanců firmy se věkově pohybovala v rozmezí 25 až 40 let.

Tabulka 1

Počty členů v jednotlivých týmech

Číslo týmu	Počet členů	Počet respondentů
1	12	11
2	9	9
3	11	11
4	6	6
5	17	16
6	6	6
7	5	5
8	4	4
9	6	6
10	6	6
11	8	7
12	4	4
13	13	13
14	6	5

Deskriptivní statistika hodnot proměnných ve vzorku je uvedena v Tabulce 2.

Tabulka 2

Deskriptivní statistika

	N	Průměr	Medián	SD	Minimum	Maximum
Celkový rozdíl	109	-1.45	-1	3.25	-24	5
Absolutní rozdíl	109	3.43	3	3.61	0	28
Kvalita komunikace	109	3.16	3.08	0.45	2	5
Stres	109	2.61	2	1.05	1	5

Tabulka 3 ukazuje vnitrotřídní korelaci u proměnných absolutní rozdíl frekvence komunikace a kvalita komunikace v týmech. Nízké hodnoty korelačního koeficientu značí nízkou míru shody mezi členy jednoho týmu, co se týče daných proměnných.

Tabulka 3

Vnitrotřídní korelace

	ICC1	ICC2
Absolutní rozdíl	0.12	0.51
Kvalita komunikace	0.08	0.41

Pozn. ICC1 označuje individuální rozptyl, který lze vysvětlit členstvím v týmu; ICC2 označuje reliabilitu skupinových průměrů

Výsledky hierarchické korelační analýzy jsou uvedeny v Tabulce 4. Rozdíl současné a optimální frekvence komunikace jedince s ostatními členy týmu se neukázal být signifikantním prediktorem jednotlivcem vnímaného stresu, $r(107) = -0.05$, $p = 0.617$. H_1 byla tudíž zamítnuta. Spokojenost s kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu se neukázala být signifikantním prediktorem jednotlivcem vnímaného stresu, $r(107) = 0.02$, $p = 0.816$. H_2 byla zamítnuta.

Tabulka 4

Víceúrovňová korelace

Proměnná 1	Proměnná 2	r	t	df	p	n	95% CI	
							dolní	horní
Absolutní rozdíl	Stres	-0.05	-0.50	107	0.617	109	0.23	0.14
Absolutní rozdíl	Kvalita	-0.06	-0.58	107	0.562	109	0.24	0.13
Kvalita komunikace	Stres	0.02	0.23	107	0.816	109	0.17	0.21

7. Diskuse

Cílem kvantitativního průřezového výzkumu terénního typu bylo zjistit, zda spokojenost s frekvencí a kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu predikují při zohlednění hierarchické struktury jím vnímaný stres. Data byla získána z odpovědí 109 respondentů z celkem 14 týmů na čtyři položky z desetipoložkového sociomapovacího dotazníku. Vztahy mezi proměnnými byly zkoumány prostřednictvím hierarchické korelační analýzy, na jejímž základě byly obě stanovené hypotézy zamítnuty. Rozdíl současné a optimální frekvence komunikace ani kvalita komunikace jedince s ostatními členy týmu se neukázaly být signifikantními pozitivními prediktory individuálně vnímaného stresu.

Výsledky jsou vzhledem k výsledkům studií uvedených v teoretické části překvapivé a jsou s nimi v rozporu. Dle studie Shockley et al. (2021) predikuje nízká kvalita komunikace mezi pracovníky vyhoření. Vyhoření je definováno jako prodloužená reakce na chronický pracovní stres (Maslach et al., 2001), což naznačuje, že by kvalita komunikace měla souviset také s vnímaným pracovním stresem. Frekvence komunikace je, jak ukazuje meta-analýza Marlow et al. (2018), spojena s týmovým výkonem. Její vliv na duševní zdraví není dostatečně prozkoumaný, nicméně vzhledem k tomu, že souvisí s průběhem týmové práce, by se dalo předpokládat, že rozdíl mezi aktuální a ideální frekvencí bude na zaměstnance působit jako stresový faktor.

V rámci výzkumného projektu se vzhledem k volbě terénního výzkumu objevilo vícero významných intervenujících proměnných, které nebylo možné kontrolovat a mohly ovlivnit výsledky. Sběr dat proběhl v první polovině roku 2021 v době pandemie covid-19, která s sebou přinesla mnoho změn v pracovní i osobní sféře a představovala pro zaměstnance období zvýšeného stresu (EU-OSHA, 2022). V kontextu zkoumaných proměnných mohla zvýšit míru pocíťovaného stresu i u zaměstnanců, kteří jsou s komunikací s kolegy spokojení. Také mohla proměnit působení komunikace na duševní zdraví členů týmu. Při práci na dálku může virtuální komunikace mezi pracovníky zmírňovat pocity izolace a tím zlepšovat duševní zdraví (Van Zoonen & Sivunen, 2022). To znamená, že vysoká frekvence komunikace, která by za běžných okolností pro jedince představovala zátěž, mohla během pandemie působit naopak jako zdroj a zmírňovat stres.

V průběhu výzkumu zároveň neočekávaně došlo k restrukturalizaci firmy a spojení dvou firem do jedné, což pro zaměstnance znamenalo období nejistoty, zvýšeného množství

práce a pro některé rovněž ztrátu pracovní pozice (Bašová, 2022). Tyto organizační změny tudíž také mohly mít vliv na míru pocíťovaného stresu.

Jedním z důvodů, proč nebyl nalezen žádný signifikantní vztah, může být nízký soulad ohledně zkoumaných proměnných mezi členy týmu. Vnitrotřídní korelační koeficienty vyšly u spokojenosti s frekvencí i kvalitou komunikace nízké, což značí, že se členové jen málo shodují v tom, jak vnímají svoji komunikaci s kolegy. Jinými slovy, nemají sladěné týmové mentální modely – sdílené chápání ovlivňující kvalitu týmových procesů (Mathieu et al., 2000). Salas et al. (2005) řadí sdílené mentální modely mezi mechanismy, které umožňují a podporují složky týmové práce. Tudíž vyvstává otázka, nakolik mezi zaměstnanci dochází ke skutečné týmové práci.

Mezi další limity výzkumu patří využití sebesupozovacích škál, z něž vyplývá riziko sociální desirability, tedy snaha jevit se v pozitivnějším světle (Paulhus, 2017). V tomto měření navíc hraje roli fakt, že participanti byli předem informováni o využití nasbíraných dat pro následnou intervenci. Přestože jim bylo ukázáno, jak se s daty bude pracovat, je možné, že byly jejich odpovědi zkreslené obavami přiznat, jak se věci mají a z případných důsledků.

Vzhledem k metodě sociomapování nebyly sbírány demografické údaje participantů jako je pohlaví nebo věk, které rovněž mohly ovlivnit výsledky. Dle některých studií pocíťují ženy vyšší míru stresu obecně i v pracovním kontextu (Figalová & Charvát, 2021; Gyllensten & Palmer 2005). V případě zjišťování demografických údajů by bylo zajímavé, podívat se na data zvláště u mužů a žen a zkoumat případné rozdíly.

Stres byl v tomto výzkumném projektu měřen jednou položkou, která se souhrnně dotazovala na jeho různé symptomy či dimenze. Otázka zněla, jak často respondent pocíťuje nepříjemný stres (napětí, neklid, nervozitu, starosti nebo neschopnost v noci spát kvůli přemýšlení nad problémy). Zatímco někteří jedinci mohli často pocíťovat jeden ze zmíněných aspektů jako je nespavost, jiní mohli ve stejné frekvenci pocíťovat hned několik symptomů naráz a námi zvolená položka to nebyla schopna rozlišit. Stres je komplexní konstrukt a pro jeho přesnější změření by bylo vhodné použít samostatný dotazník, například Škálu vnímaného stresu (z angl. Perceived Stress Scale, dále PSS) vyvinutou Cohenem et al. (1983). Dotazník zjišťuje výskyt různých aspektů stresu v posledním měsíci, a to zvláště. Do českého jazyka ho přeložili a následně ověřili jeho psychometrické vlastnosti

například Figalová a Charvát (2021). Autoři doporučují použít zkrácenou verzi PSS-10, který má oproti čtyřpoložkové i původní čtrnáctipoložkové verzi lepší validitu a reliabilitu. Dalším limitem námi použité položky zkoumající stres je dotazování se na stres obecně místo zaměření se na konkrétně pracovní stres. Odpovědi tudíž mohly být zkresleny vlivem stresorů mimo kontext práce.

Silnou stránkou výzkumu je zaměření se na vztah kvantity a kvality komunikace a individuálně vnímaného stresu. Většina studií zkoumajících týmovou komunikaci se totiž soustředí na týmový výkon coby závislou proměnnou a opomíjí duševní zdraví jednotlivce (např. Marlow et al., 2018; Patrashkova-Volzdoska et al., 2013). Z pohledu teorie JD-R ovlivňuje komunikace v podobě zdrojů a nároků, které představuje, duševní zdraví zaměstnanců, které má v důsledku vliv na jejich pracovní výkon. Proto se výzkum vztahu komunikace a výkonu zdá být redukující; psychický stav jednotlivce by neměl být opomíjen.

Dalším přínosem je zvolení výzkumu v přirozeném prostředí, který má vysokou ekologickou validitu. Terénní výzkum má na jednu stranu již zmíněnou nevýhodu v podobě omezené možnosti kontrolovat intervenující proměnné, na druhou stranu odráží reálnou situaci na pracovišti.

Sběr dat proběhl prostřednictvím metody sociomapování, která umožňuje zkoumat vzájemnou komunikaci členů týmu s jednotlivými ostatními členy. Rozdíl aktuální a optimální frekvence komunikace a kvalita komunikace s ostatními členy byly při analýze u každého jedince zprůměrovány. Díky tomu byl získán přesnější obraz o stavu kvantity a kvality komunikace v týmu. Studie zmíněné v teoretické části práce měří tyto dvě charakteristiky souhrnně, případně se zvláště dotazují na komunikaci s kolegy a s nadřízeným (Shockley et al., 2021). Komunikace v týmu však může být velmi nerovnoměrná. Zatímco je kvantita a kvalita výměny informací s jedním kolegou na optimální úrovni, s druhým může být neefektivní, brzdit společnou práci a přispívat k pracovnímu stresu. Tím, že je ve výzkumném projektu v této práci brána v potaz nerovnoměrnost týmové komunikace, je předcházeno zkreslení vlivem přílišného zobecnění komunikace. Další zpřesnění výsledků by mohlo přinést, pokud by se s daty nakládalo tak, že se vezmou v potaz i potenciální emergentní procesy v týmu, které pouhý průměr nezachytí. Tyto postupy popisuje Chan (2019).

Vzhledem k nesouladu výsledků provedeného výzkumu a výstupů ze studií představených v teoretické části by bylo vhodné prozkoumat vztah týmové komunikace a individuálně vnímaného stresu detailněji a pokusit se omezit limity zde představené studie. Návrhem pro budoucí studie je měření vnímaného stresu pomocí samostatného dotazníku, například zmíněné Škály vnímaného stresu, při zachování zjišťování komunikace pomocí sociomapování. Tím budou získána přesnější data o skutečné míře stresu zaměstnance.

Dalším podnětem je sběr demografických údajů, zejména pohlaví, a na jejich základě prozkoumání rozdílů ve vztahu týmové komunikace a individuálního stresu.

V rámci intervence koučováním při projektu H-work byla provedena celkem tři měření po přibližně třech měsících. Stálo by za to analyzovat data stejným způsobem také u zbylých dvou měření a podívat se, jak se kvantita a kvalita frekvence komunikace, stejně jako vnímaný stres, měnily v průběhu času vlivem koučování a zda se mezi nimi u dalších měření neobjevil signifikantní vztah.

8. Závěr

Bakalářská práce se zabývala vztahem týmové komunikace a duševního zdraví zaměstnanců. Hlavním cílem teoretické části bylo představit a shrnout dostupnou literaturu týkající se týmové komunikace a jejích dopadů na jedince. Cílem navazující výzkumné části bylo ověřit, zda spokojenost s frekvencí a kvalitou komunikace jedince s ostatními členy týmu predikuje míru, do jaké se jedinec cítí být ve stresu, a to při zohlednění týmové struktury.

Nebyl nalezen žádný signifikantní vztah mezi dvěma zkoumanými charakteristikami komunikace a stresem. Výsledky jsou v kontrastu s poznatky studií představených v teoretické části.

Hlavním přínosem teoretické části práce je shrnutí aktuálních poznatků týkajících se týmové práce, týmové komunikace a faktorů pracovní zátěže. Vzhledem k množství nových studií provedených během pandemie covid-19 a po ní a také k rostoucímu trendu virtuálního fungování týmů je důležité upozornit na nové trendy na pracovišti, ať už se týkají organizačních postupů nebo duševního zdraví. Přínosem výzkumu je zaměření se na vztah týmové komunikace a individuálního duševního zdraví, který je dosud málo prozkoumaný a zaslouží si, abychom mu věnovali zvýšenou pozornost. Tým je v dnešní době nejčastěji voleným uskupením zaměstnanců a pro jeho práci je klíčová efektivní komunikace (Dickinson & McIntyre, 1997; Marlow et al., 2018; Mesmer-Magnus et al., 2009; Salas et al., 2005). Vzhledem ke zhoršení duševního zdraví a nárůstu pracovního stresu vlivem pandemie covid-19 (EU-OSHA, 2022; Santomauro et al., 2021; Winkler et al., 2021) bychom se však neměli soustředit pouze na vztah týmové komunikace a výkonu, ale zkoumat i její vliv na duševní zdraví jednotlivců. Další silnou stránkou výzkumu je využití metody sociomapování, která umožňuje zkoumat vzájemnou komunikaci členů týmu s jednotlivými ostatními členy a postihnout tak komplexitu a heterogenost týmové komunikace.

Podnětem pro budoucí výzkum je měření vnímaného stresu pomocí samostatného dotazníku, čímž budou přesnější data o skutečné míře stresu zaměstnance, jelikož stres je komplexní konstrukt. Dále by bylo vhodné prozkoumat vliv demografických údajů. V neposlední řadě by se dalo analyzovat data u zbylých dvou měření s tříměsíčním

časovým rozstupem v rámci intervence koučováním a podívat se, zda mezi zkoumanými proměnnými u dalších měření neexistuje signifikantní vztah.

Reference

- American Psychological Association. (n.d.). Technostress. In *APA Dictionary of Psychology*. Retrieved March 14, 2022, from <https://dictionary.apa.org/technostress>
- Arnold, J., & Randall, R. (2016). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (6th ed.). Pearson.
- Bahbouh, R. (1994). *Sociomapování*. Gema Art.
- Bahbouh, R. (2011). *Sociomapování týmů*. Dar Ibn Rushd & QED Group.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing*, 3, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16.
- Bales, R. F. & Cohen, S. P. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. Free Press.
- Bašová, R. (2022). *Působení koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů* (Diplomová práce). Praha.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bhangu, A., Bhangu, S., Stevenson, J., & Bowley, D. M. (2013). Lessons for surgeons in the final moments of Air France flight 447. *World Journal of Surgery*, 37(6), 1185–1192. <https://doi.org/10.1007/s00268-013-1971-3>
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1997). *Managing workplace stress*. Sage Publications, Inc.

- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133. <https://doi.org/10.1109/2.963450>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014a). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414–436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211–227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 34–45. doi:10.1027/1866-5888/a000102
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925–949. <https://doi.org/10.1177/0018726714549645>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., & Schüz, B. (2021). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual- and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 397–416. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.27>

- de Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., van den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Pietrantonì, L. (2020). H-WORK project: Multilevel interventions to promote mental health in SMEs and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–23. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17218035>
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In *Team performance assessment and measurement* (pp. 31–56). Psychology Press.
- Dragano, N., Siegrist, J., Nyberg, S. T., Lunau, T., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Erbel, R., Fahlén, G., Goldberg, M., Hamer, M., Heikkilä, K., Jöckel, K. H., Knutsson, A., Madsen, I. E. H., Nielsen, M. L., Nordin, M., ... Kivimäki, M. (2017). Effort–Reward imbalance at work and incident coronary heart disease. *Epidemiology*, 28(4), 619–626. <https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000666>
- El-Shafy, I. A., Delgado, J., Akerman, M., Bullaro, F., Christopherson, N. A. M., & Prince, J. M. (2018). Closed-loop communication improves task completion in pediatric trauma resuscitation. *Journal of Surgical Education*, 75(1), 58–64. <https://doi.org/10.1016/J.JSURG.2017.06.025>
- Espevik, R., Johnsen, B. H., Saus, E. R., Sanden, S., & Olsen, O. K. (2021). Teamwork on patrol: Investigating teamwork processes and underlying coordinating mechanisms in a police training program. *Frontiers in Psychology*, 12, 2795. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.702347/BIBTEX>

- European Agency for Safety and Health at Work. (2022, September 30). *OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces*.
<https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2023, September 30). *Occupational safety and health in Europe: State and trends 2023. Summary*.
<https://osha.europa.eu/en/publications/summary-occupational-safety-and-health-europe-state-and-trends-2023>
- Figalová, N., & Charvát, M. (2021). The perceived stress scale: Reliability and validity study in the Czech Republic. *Československá psychologie*, 65(1), 46-59.
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(1), 3–14. <https://doi.org/10.1080/10615800701740457>
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Frey, L. R., Gouran, D. S., & Poole, M. S. (1999). *The handbook of group communication theory and research*. SAGE Publishing.
- Golu, F., Cotel, A., Sava, N. I., Oprea, B., & Condrea, S. (2022). The link between job demands, burnout, and the self-undermining of healthcare employees during the COVID-19 pandemic: An underestimated threat. *Healthcare*, 10(8), 1408.
<https://doi.org/10.3390/healthcare10081408>
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042–1058. <https://doi.org/10.1037/A0037868>
- Graf, B., & Antoni, C. H. (2021). The relationship between information characteristics and information overload at the workplace – a meta-analysis. *European Journal of Work*

- and Organizational Psychology*, 30(1), 143-158.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1813111>
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The role of gender in workplace stress: A critical literature review. *Health Education Journal*, 64(3), 271–288.
<https://doi.org/10.1177/001789690506400307>
- Hahn, M., & Semrau, T. (2022). Virtual interaction and failure learning-The crucial role of team LMX composition. *International Journal of Human Resource Management*, 1–32. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2151846>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–424.
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Portál.
- Health and Safety Executive. (n.d.). *Work-related stress and how to manage it*. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.hse.gov.uk/stress/overview.htm>
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 303–314. doi: 10.1080/17439760.2015.1058971
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Hosseini, M. R., Zuo, J., Chileshe, N., & Baroudi, B. (2015). Evaluating virtuality in teams: A conceptual model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(4), 385–404. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.1003206>
- Chan, D. (2019). Team-level constructs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 325-348.

- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Kang, I., Han, S., & Lee, J. (2017). Task-oriented and relationship-building communications between air traffic controllers and pilots. *Sustainability*, 9(10), 1770.
<https://doi.org/10.3390/su9101770>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Kersten, N., & Junghanns, G. (2022). Informationsüberflutung am Arbeitsplatz. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69(3), 119-132.
<https://doi.org/10.1007/s40664-022-00469-7>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Fransson, E. I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., de Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J. E., Geuskens, G. A., Goldberg, M., Hamer, M., Hooftman, W. E., Houtman, I. L., ... Theorell, T. (2012). Job strain as a risk factor for coronary heart disease: A collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet*, 380(9852), 1491–1497. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60994-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60994-5)
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, *76*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 333–375). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Madsen, I. E. H., Nyberg, S. T., Magnusson Hanson, L. L., Ferrie, J. E., Ahola, K., Alfredsson, L., Batty, G. D., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Chastang, J. -F., de Graaf, R., Dragano, N., Hamer, M., Jokela, M., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Leineweber, C., ... Kivimäki, M. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, *47*(8), 1342–1356. <https://doi.org/10.1017/S003329171600355X>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, *26*(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *144*, 145–170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *The American Psychologist*, 73(4), 308-321. <https://doi.org/10.1037/amp0000255>
- Medina, M. N., & Srivastava, S. (2016). The Role of Extraversion and Communication Methods on an Individual's Satisfaction with the Team. *Journal of Organizational Psychology*, 16(1), 78.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291. <https://doi.org/10.1080/00221309.1993.9711148>
- Morgan, S. E., Ahn, S., Mosser, A., Harrison, T. R., Wang, J., Huang, Q., Ryan, A., Mao, B., & Bixby, J. (2021). The effect of team communication behaviors and processes on interdisciplinary teams' research productivity and team satisfaction. *Informing Science*, 24, 83-110. <https://doi.org/10.28945/4857>
- Mortensen, M., & Haas, M. R. (2018). Perspective—Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organization Science*, 29(2), 341-355.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A

- systematic review and meta-analysis. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nyberg, S. T., Fransson, E. I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Erbel, R., Ferrie, J. E., Hamer, M., Jöckel, K. H., Kittel, F., Knutsson, A., Ladwig, K. H., Lunau, T., Marmot, M. G., Nordin, M., Rugulies, R., ... Testa, L. (2013). Job strain and cardiovascular disease risk factors: Meta-analysis of individual-participant data from 47,000 men and women. *PLoS One*, 8(6), e67323. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0067323>
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>
- Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262-269. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.817298>
- Paulhus, D.L. (2017). Socially desirable responding on self-reports. In: V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1349-1
- Peeters, M. C. W., de Jonge, J., & Taris, T. W. (2014). *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley Blackwell.
- Pena-Gralle, A. P. B., Talbot, D., Duchaine, C. S., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., Aubé, K., Gralle, M., Gilbert-Ouimet, M., Milot, A., & Brisson, C. (2022). Job strain and effort-reward imbalance as risk factors for type 2 diabetes mellitus: A systematic review and meta-analysis of prospective studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(1), 5–20. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3987>
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082–1131. <https://doi.org/10.1111/APPS.12348>

- Roczniowska, M., & Bakker, A. B. (2021). Burnout and self-regulation failure: A diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3424–3435. <https://doi.org/10.1111/jan.14872>
- Rozehnalová, E. (2013). *Reliabilita a validita sociomapiování komunikace: se zaměřením na vzájemné hodnocení uvnitř malých pracovních skupin* (Rigorózní práce). Praha.
- Rugulies, R., Aust, B., & Madsen, I. E. H. (2017). Effort-reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 294–306. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3632>
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3–29). Ablex Publishing.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Santomauro, D. F., Mantilla Herrera, A. M., Shadid, J., Zheng, P., Ashbaugh, C., Pigott, D. M., Abbafati, C., Adolph, C., Amlag, J. O., Aravkin, A. Y., Bang-Jensen, B. L., Bertolacci, G. J., Bloom, S. S., Castellano, R., Castro, E., Chakrabarti, S., Chattopadhyay, J., Cogen, R. M., Collins, J. K., ... Ferrari, A. J. (2021). Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 398(10312), 1700–1712. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)02143-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02143-7)
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>

- Schröder, N., Kordsmeyer, A., Harth, V., & Mache, S. (2021). Job-related demands and resources for employees working on virtual teams: A qualitative-study. *Work*, 69(3), 871–884. <https://doi.org/10.3233/WOR-213520>
- Siebdrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2014). Subjective distance and team collaboration in distributed teams. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 765–779. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12122>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2016). Chapter 9 - Effort-Reward Imbalance Model. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp.81–86). Elsevier Science & Technology. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00009-1>
- Stich, J. F., Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stacey, P. (2017). Workplace stress from actual and desired computer-mediated communication use: a multi-method study. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 84–100. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12079>
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *The American Psychologist*, 45(2), 120-133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups. *Group dynamics*, 4(1), 44-67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.44>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2017). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/ISJ.12169>
- The jamovi project (2022). *jamovi* (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>
- Thompson, L. L. (2016). *Making the Team: A Guide for Managers* (6th ed.). Pearson Education.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(4), 610-621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Waters, L., Strauss, G., Somech, A., Haslam, N., & Dussert, D. (2020). Does team psychological capital predict team outcomes at work? *International Journal of Wellbeing, 10*(1), 1–25. <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i1.923>
- Weiss, M., & Hoegl, M. (2015). The history of teamwork's societal diffusion. *Small Group Research, 46*(6), 589–622. doi:10.1177/1046496415602778
- Winkler, P., Mohrova, Z., Mlada, K., Kuklova, M., Kagstrom, A., Mohr, P., & Formanek, T. (2021). Prevalence of current mental disorders before and during the second wave of COVID-19 pandemic: An analysis of repeated nationwide cross-sectional surveys. *Journal of Psychiatric Research, 139*, 167–171. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2021.05.032>
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- World Health Organization. (2022, September 28). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244.