

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Kvalita života manažera malé firmy z pohledu osobní pohody

Quality of life of small enterprises manager in terms of personal well-being



Magisterská diplomová práce

Autor: Ing., Bc. Soňa Plháková

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2013

Poděkování

patří především PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D. za odbornou pomoc, důvěru, trpělivé vedení a citlivé podporování mého úsilí.

Velké poděkování také směřuji k mým klientům, bez jejichž důvěry a odvahy prozkoumat a vyzkoušet nové věci by práce vůbec nevznikla.

V neposlední řadě chci poděkovat také své rodině, která trpělivě snášela vše, co s psaním této magisterské práce souviselo a svým dvěma kamarádkám Katce a Báře, které mne podporovaly v tom, abych vytrvala.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Kvalita života manažera malé firmy z pohledu osobní pohody“ vypracovala samostatně pod dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 21. listopadu 2013

Podpis:

OBSAH

ÚVOD	5
TEORETICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE	7
1 KVALITA ŽIVOTA MANAŽERA	7
1.1 Koncept kvality života.....	8
1.1.1 Dimenze kvality života.....	10
1.1.2 Diagnostické nástroje pro hodnocení kvality života	14
1.2 Psychologické pojetí kvality života - osobní pohoda.....	15
1.2.1 Dimenze osobní pohody	16
1.2.2 Diagnostické nástroje pro hodnocení osobní pohody	18
2 VYBRANÉ KAPITOLY Z VÝVOJOVÉ PSYCHOLOGIE POD ÚHLEM OSOBNÍ POHODY MANAŽERA	22
2.1 Osm věků člověka podle Erika Eriksona.....	23
2.2 Vývoj motivace podle Charlotte Bühlerové	25
2.3 Vývoj myšlení podle Jeana Piageta.....	26
2.4 Mravní vývoj podle Lawrence Kolberga.....	26
2.5 Etapy vývoje lidské psychiky v české odborné literatuře	30
2.6 Pět dekad ve vývoji manažera	31
2.6.1 Časná dospělost (20 – 30 let) – mladý „racek“.....	34
2.6.2 Střední dospělost (30 – 40 let) – rychlý „sokolík“	39
2.6.3 Zralá dospělost (40 – 50 let) – rozvážný „orel“	43
2.6.4 Starší dospělost (50 – 60 let) – hloubavý „datel“	49
2.6.5 Rané stáří (60 – 70 let) – moudrá „sova“	55
3 SPECIFIKA MANAŽERA MALÉ FIRMY.....	61
3.1 Malá firma ve světě podnikání.....	61
3.2 Personální specifika malé firmy.....	63
3.3 Manažerské funkce a jejich rozvíjení.....	64
3.4 Koučování jako nástroj pro zvýšení osobní pohody manažera malé firmy.....	68
VÝZKUMNÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE	71
4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	71
5 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	73
6 POPIS ZVOLENÉHO METODOLOGICKÉHO RÁMCE A METOD.....	73
6.1 Zkoumaný soubor.....	73
6.2 Metody získávání a zpracování dat	76
6.3 Etické problémy a způsob jejich řešení	80

7	VÝSLEDKY VÝZKUMU	81
7.1	Základní výstupy – Ztracen ve velké firmě (20. – 30. rok věku manažera)	83
7.2	Základní výstupy – Start a rozvoj malé firmy (30. – 40. rok věku manažera)	87
7.3	Základní výstupy – Období maximalizace obrátu (40. – 50. rok věku manažera)	91
7.4	Základní výstupy – Firemní rozvod a restart malé firmy (50. – 60. rok věku manažera)	100
7.5	Základní výstupy – Povolání: rybníkář (60. – 70. rok věku manažera)	106
7.6	Zhodnocení výzkumných otázek	109
8	DISKUZE	117
9	ZÁVĚRY VÝZKUMU	122
	SOUHRN	125
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	129

ÚVOD

„Osobní pohoda je vyváženou výživou mysli, těla a ducha.“

D. A. Vella-Brodrick, F. C. I. Allen, 1995

Pokud položíte lidem ve svém okolí otázku „Jak byste popsali manažera, který prožívá osobní pohodu?“, dostanete zřejmě nejrůznější odpovědi. Pro někoho je měřítkem osobní pohody úspěch. Manažer může být úspěšný, když dovede jednat s lidmi, získat si jejich důvěru, organizovat je, komunikovat s nimi. Ale to většinou pro subjektivní pocit pohody nestačí. Dobrý manažer by se měl umět ve správný čas rozhodnout, být dostatečně flexibilní, aby udržel krok s konkurencí. A to vše by se také mělo odrážet v uspokojivých výsledcích, za které nese manažer zodpovědnost, ať už finančních nebo třeba v kvalitě produktu či získání nových trhů. Spokojený manažer by měl vedle uspokojivých vztahů na pracovišti, mít také fungující rodinné zázemí, vlastní koníčky, dobrou fyzickou kondici, měl by mít určité charisma a rozhodně by se neměl budit uprostřed noci s myšlenkami na řadu nedokončených úkolů. Pro někoho je možná spokojený manažer člověk, který dělá to, co ho baví a někdo druhý mu za to platí. Jak už tento malý průzkum naznačuje, je osobní pohoda manažera téma, které zasahuje do psychologie, ekonomie, personalistiky, ale i filozofie a dost možná i víry. A právě tento přesah a prolínání je tím, co autorku s eklektickým zaměřením na práci s manažery baví a zajímá.

V roce 2008 si autorku práce jako personálního poradce a kouče najal manažer jedné malé firmy. Jeho prvotním zadáním bylo mimo jiné řešení akutních konfliktních situací mezi zaměstnanci. Postupně následoval individuální koučink manažera a jeho zaměstnanců, výběr a adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj komunikačních dovedností a další intervence směřující k rozvoji týmové spolupráce. Během dvou let působení na pozici externího personalisty u této firmy autorka nashromáždila množství zkušeností a materiálů, které se staly základem pro její bakalářskou práci. V případové studii se autorka pokusila v bakalářské práci zachytit vývoj týmové spolupráce v malém týmu jedné obchodní společnosti, možnosti a konkrétní nástroje na ovlivnění dynamiky této spolupráce a úroveň pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Některé dílčí výstupy této práce byly natolik inspirativní, že je autorka s úspěchem aplikovala také v jiných firmách a prezentovala na vzdělávacích seminářích, které sama vede. Manažer

společnosti sledované v rámci případové studie pokračoval další 3 roky ve spolupráci s autorkou. Autorka práce si získala důvěru manažera především efekty, které spolupráce firmě a potažmo jejich majitelům přinášela ať už ve stabilizaci pracovního týmu, snížení frekvence a intenzity konfliktů mezi zaměstnanci, či zvýšení kvality komunikace s klienty a v neposlední řadě také zvýšením osobní pohody sledovaného manažera. Právě subjektivní zvýšení osobní pohody manažera bylo impulsem při volbě tématu pro tuto magisterskou práci.

Tato práce si proto klade za cíl na základě dlouhodobé případové studie sledovat, jak se vyvíjela kvalita života manažera malé firmy během 20 let jeho dosavadní manažerské kariéry. Práce se pokouší vysledovat, zda existují v manažerské kariéře určité kvalitativně odlišné etapy z pohledu osobní pohody a věnuje se popisu nejrůznějších faktorů, které měly vliv na osobní pohodu manažera jak z pohledu vývoje osobnosti manažera, tak z hlediska postupného rozvoje manažerských kompetencí a jejich dopadů dovnitř firmy. Některé dílčí poznatky a postupy byly natolik zajímavé, že by mohly být použity ať už při plánování kariérního růstu manažerů nebo jako inspirace pro oblast vlastního rozvoje další generace manažerů.

TEORETICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

1 KVALITA ŽIVOTA MANAŽERA

Předkládaná práce je zaměřena na zkoumání manažera a jeho spolupracovníků. Jak již bylo naznačeno v úvodu, práce manažera je velmi různorodá a svým charakterem zasahuje do mnoha oborů. Zřejmě nejbližší je pak svým obsahem jednomu z aplikovaných oborů psychologie, kterým je psychologie práce.

Manažer je především člověk a lze jej tudíž zkoumat z různých úhlů. Hybnými silami, které ovlivňují jeho duševní vývoj a potažmo také jeho kvalitu života, jsou biologické, psychologické a sociální determinanty (Řičan, 2004). Tato definice vychází z definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHOQOL, 1948; in Machová, 2009, str. 12), která praví, že „*zdraví je stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody, a nikoliv pouze nepřítomnost nemoci či poruchy.*“ Přičemž výraz „pohody“ je v této definici poněkud zavádějící, neboť jde původně o překlad anglického spojení „well-being“, pro který se, jak dále uvidíme, v češtině obtížně hledá ekvivalent. (Payne, 2005)

Křivohlavý (2009) připomíná Rogersovo pojetí stavu dokonalosti, kdy člověk plně realizuje svůj vlastní potenciál, ten se však nevztahuje k tomu, co by dělat chtěl a může, ale co by jako člověk dělat měl.

Procesy v těle a mozku člověka, to, co se odehrává v jeho psychice, uspokojivé či neuspokojivé vztahy, to vše vytváří složitý propletený bio-psycho-sociální systém. Někteří autoři přidávají k těmto třem dimenzím ještě čtvrtou – spirituální, někteří ji včleňují do domény psychického prožívání, čehož se ještě podrobněji dotkneme v následujících kapitolách, neboť jednotlivé dimenze nacházejí svůj odraz v jednotlivých dimenzích kvality života. Výsledek tohoto vzájemného působení může být ve stejné situaci pro různé lidi naprosto odlišný. Uvedme si příklad: *Muž v pozici výrobního ředitele ve věku 45 let zpozoruje, že mu šediví vlasy. V jeho rodině byli šediví muži považováni za „staré“. Zmalomyslní a začne se více pozorovat. Objevuje další znaky stárnutí, které předtím neviděl – začínající vrásky, ochablé břišní svaly. Začne hledat různé recepty a postupy, jak stárnutí zastavit. Soustředí na to celou svou pozornost. V důsledku toho začne být poněkud nesoustředěný a na poradě vedení mu unikne zásadní informace o snižování nákladů a přípravě podkladů pro změny ve výrobě s určitým termínem. Termín nesplní a jeho duševní stav to ještě zhorší. Pod vlivem těchto události je podrážděný a své chování přenáší nejen*

na své podřízené ale i manželku. Manželka reaguje odmítavě, což se odrazí na kvalitě jejich sexuálního života. Muž to považuje za další příznak stárnutí a celá spirála se ještě prohloubí. Stejný muž, ve stejném věku, objeví stejné šedivé vlasy jako v předchozím příkladu, ale v jeho rodině panuje přesvědčení, že šediny znamenají moudrost. Usměje se na moudrého muže v zrcadle a odchází spokojeně do práce...

Alfred Adler a Rudolf Dreikurs (in West, 2002, str. 181) přirovnávali duševní rovnováhu člověka k židli se čtyřma nohama: „*V nejlepších podmínkách tyto čtyři nohy – láska a manželství, práce, přátelství/společenství a víra – podpírají duševní zdraví. Když jednu nohu odstraníte, židle se bude kymáčet. Když odstraníte dvě nohy, duševní zdraví se dostane do nebezpečné rovnováhy. Když zmizí tři nohy, rovnováha je ztracena a životu vládne jediný zbývající závazek.*“ Manažeři, kteří se příliš obětují své práci, ztrácejí rovnováhu. Pokud nekonečné roky práce soustředí na to, aby byli povýšení, získali větší plat nebo uznání, obvykle musí strádat v jiné oblasti. Ve světě práce jsou bystrozrací, uzavírají složité obchody, řeší obtížné situace se zaměstnanci, ale doma je jejich přítomnost a vliv nepatrný. Jejich manželky se naučí obejít bez nich, jejich děti mohou hledat vzory ve vnějším světě, jejich přátelé si najdou jiné partnery na tenis či zdolávání kopců v horách. Život „na jediné noze“ je poměrně nestabilní a rozhodně není kvalitní.

1.1 Koncept kvality života

V posledních letech je možné evidovat velký zájem o problematiku kvality života. Množství publikovaných prací se ročně počítá v řádech desetitisíců. Tento zvýšený zájem souvisí pravděpodobně s aplikací pojmu „kvalita života“ především v medicíně, kde se stává důležitým aspektem při hodnocení výstupů zdravotní péče či efektivity léčby z perspektivy pacienta.

O kvalitě života se však mluví i v jiných oborech než v lékařství. Do povědomí moderní společnosti tento pojem vnesli v 50. letech kritici politiky neomezeného ekonomického růstu Galbraith (Společnost hojnosti) a Riesman (Osamělý dav), kteří upozorňovali na to, že do koncepce dobrého života patří vedle materiálního blahobytu také vnitřní kvalita lidského života. Jak vysvětluje Křížová (in Payne a kolektiv, 2005, str. 219): „*Otázkou již není, jak rozšířit blahobyt většímu počtu osob, ale otázkou se stává smysl tohoto počínání, jehož důsledkem je využívání konečných přírodních zdrojů...Tento pojem (kvalita života)bývá stavěn do protikladu ke konzumnímu způsobu života...je programově*

tvořen, aby postihl něco kromě materiální dimenze, tedy psychologické, sociální a duchovní aspekty lidského života.“

Ačkoliv je o téma kvality života velký zájem, nepanuje shoda v definování tohoto pojmu. Různí autoři definují tento pojem různě, někteří ho nedefinují vůbec a používají ho jako samozřejmý pojem, kterému většina lidí rozumí a není ho potřeba ukotvit definicí. V této práci budeme vycházet z **definice Světové zdravotnické organizace** (1994; in Dragomirecká, Bartoňová, 2006, str. 10), která **kvalitu života** chápe jako to *„jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.“* Tato definice již má širší význam jako samostatná charakteristika a není již tolik svázaná s nemocí potažmo se zdravím pacienta. Vyjadřuje kombinaci prožitku kvality života nejen na úrovni vlastního zdraví, ale také **osobní pohody**, životní spokojenosti a určitého postavení ve společnosti.

Širší význam kvality života odráží také vliv různých sociálních vlivů, a proto můžeme najít řadu výzkumů, které tyto vzájemné provázanosti sledují. Uvedme si některé zajímavé postřehy z nich:

- Při sledování **vlivu politicko-ekonomické situace** na kvalitu života Hnilica (2005) vyvozuje, že pravicově orientovaní jedinci budou hodnotit všechny změny, ke kterým došlo v naší společnosti po roce 1989, významně příznivěji než respondenti orientovaní levicově a v důsledku toho budou pravicově orientovaní jedinci se svým životem spokojenější než levicově orientovaní. V novějším výzkumu pak dochází Hnilica (2009, str. 238) k obecnějšímu závěru, že *„čím jsou jedinci šťastnější a spokojenější, tím méně inklinují k tomu, vysvětlovat si své pocity štěstí a spokojenosti touto proměnou...u nadprůměrně šťastných jedinců neexistuje žádná souvislost mezi politickou orientací, hodnocením soudobé politicko-ekonomické situace a kvalitou života.“*
- Ve starším výzkumu Hnilica (2000) sledoval **vliv konfliktu hodnot** a konstatuje, že pokud jedinci kladou na první dvě místa dvě navzájem se vylučující hodnoty např. lásku a sebeurčení, pak prožívají interpersonální konflikt, v důsledku čehož jsou se svým životem méně spokojeni, méně často prožívají kladné emoce, trpí o něco častěji poruchami spánku, požívají více alkoholu, více kouří, jsou méně fyzicky aktivní, častěji si stěžují na bolest. Hnilica se přiklání v této studii také k názoru, že s tímto

interpersonálním konfliktem se můžeme poměrně často setkat především v období mladé dospělosti.

- **Stanovování cílů ve vazbě s hodnotovou orientací** jedince sledovala ve svém výzkumu Izdenczyová (2009) a z její analýzy vyplývá, že osoby s kongruentními hodnotami a cíly prožívají větší subjektivní pohodu, než osoby s inkongruentními hodnotami a cíly. Klade si také další otázky, co např. nutí člověka stanovit si cíle inkongruentní s jeho hodnotovou orientací? Co se děje se subjektivní pohodou dané osoby v průběhu času, jak se jí daří, resp. nedaří naplňovat cíle inkongruentní s její hodnotovou orientací?

Na kvalitu života můžeme nahlížet také z různých hledisek – subjektivního či objektivního. Zatímco objektivní dimenze kvality života, jak uvidíme v další kapitole, odpovídají životním podmínkám daného člověka, subjektivní stránku tvoří podle Slezáčkové (2012) jeho osobní pohoda a životní spokojenost. Slezáčková (2012, str. 23 – 24) dále konstatuje, že *„pokud se posuzuje kvalita života daného člověka, pak je důležité znát jeho hodnotový systém a očekávání i to, nakolik jsou jeho očekávání ve shodě se subjektivně hodnocenou životní realitou, tedy s tím, jak život skutečně probíhá.“*

1.1.1 Dimenze kvality života

Světová zdravotnická organizace má patrně nejreprezentativnější projekt WHOQOL (1997; in Kováč, 2001), který **zkoumá kvalitu života v šesti dimenzích** (Dragomirecká, Bartoňová, 2006):

1. **Fyzické zdraví** – tato doména zahrnuje prožívání **nepříjemných tělesných pocitů** a bolesti jako např. migrény, dále je tento oddíl zaměřen na **úroveň energie a únavu** a konečně také na **spánek a odpočinek**. Z hlediska biologického ovlivnění duševního vývoje je pro člověka nejdůležitější to, jak se vyvíjí jeho mozek jako nositel psychiky a celý neurohormonální systém, který řídí organismus. To, jak tento proces probíhá, z velké části záleží na dědičnosti, ale tělo a psychika zvláště je také výrazně ovlivněno prostředím, ve kterém žije. Je moudré využívat instinktivní výbavu, kterou máme využívat a usměrňovat, nikoliv však ignorovat.

V případě manažerů je zapotřebí vzít do úvahy, že podobně jako jejich vrstevníci mohou být vystaveni nejrůznějším civilizačním chorobám (zvýšený krevní tlak, zvýšená hladina

cukru a cholesterolu) a kromě toho je řada manažerů denně pod vysokým tlakem v důsledku zvyšující se konkurence, stále složitějších technologických postupů nebo komplikované legislativy, složitých vztahů na pracovišti. Vysoká psychická zátěž, pokud není kompenzovaná odpovídajícím uvolněním, se musí nutně odrazit v tělesných procesech.

2. **Prožívání respektive duševní zdraví** - tento oddíl zkoumá, nakolik člověk prožívá pozitivní **pocity pohody**, harmonie, klidu, štěstí, naděje, radosti, potěšení z dobrých věcí. Důležitou součástí této domény tvoří také pohled do budoucnosti a pocity s tím spojené. Pro mnoho respondentů bývá tato část totožná s kvalitou života. Dále je v rámci této domény zkoumán názor respondenta na jeho **myšlení, učení, paměť a soustředění**, což souvisí s rychlostí a jasností myšlení. Nižších hodnot v této doméně dosahují lidé, kteří jsou vystaveni nadměrnému stresu, lidé úzkostní a depresivní. Další oblastí, která spadá do této domény, je **míra sebedůvěry/sebeúcty** – to jak o sobě lidé smýšlejí, jak si člověk cení sám sebe, jak hodnotí vlastní kompetentnost, výkonnost, sebekontrolu.

Např. u lidí, kteří delší dobu nemohou najít práci, budou v této doméně skórovat zřejmě výrazně níž než lidé, kteří práci mají. Podobně manažeři, kterým se nedaří plnit stanovené cíle, na které je navázáno jejich hodnocení, mohou být, například díky změnám na trhu, které nemohli ovlivnit, ve výrazné nepohodě.

Do prožívání patří také vnímání vlastního těla a vzhledu, zda ho vnímají pozitivně či negativně. Tyto subjektivně pocíťované nedostatky (např. nadváha, viditelné postižení, anorexie) mohou být subjektivně korigovány (např. oděvem, protézou, kosmetikou). Poslední oblastí prožívání jsou pak negativní pocity, které zahrnují pocity jako sklíčenost, pocity viny, smutku, nervozity apod.

3. **Úroveň nezávislosti** – tato doména hodnotí **pohyblivost** klienta (schopnost dostat se z jednoho místa do druhého), pohybovat se doma, na pracovišti, dále schopnost **provádět každodenní běžné činnosti**, které mohou být velmi ztížené v případě bezdomovců či uprchlíků. Obě tyto kategorie doplňuje to, jak je respondent **závislý na lécích nebo léčebných postupech**. V rámci této domény se také zjišťuje, zda je respondent **schopen pracovat**, přičemž vedle práce na plný úvazek se může jednat také o veřejně prospěšné práce, studium či péči o domácnost.

4. **Sociální vztahy** – v této doméně nalezneme hodnocení oblastí a jejich podílu na kvalitě života jako jsou **osobní vztahy**, jež zahrnuje mimo jiné schopnost milovat a být milován. V rámci této domény se také zjišťuje, jak jsou ostatní lidé v jeho okolí ochotni a schopni poskytnout respondentovi **sociální podporu**, patří sem také pocit, že mu rodina a přátelé věří a podporují ho. A v neposlední řadě sem patří uspokojivý **sexuální život**, kam se v naší kultuře řadí také schopnost mít děti a je také vysoce ceněná.

Například rodiče dítěte s mentálním postižením, mohou mít pocit, že při plnění tohoto celoživotního úkolu se jim nedostává dostatečné podpory od společnosti či ostatních členů rodiny.

5. **Prostředí** – do této domény řadíme 8 indikátorů, kterými jsou:
- a. **Fyzické bezpečí a jistota** - uprchlíci a disidenti budou tuto oblast hodnotit výrazně negativně
 - b. **Domácí prostředí** ve smyslu vybavení (elektřina, tekoucí voda, teplá voda, WC), možnost soukromí, čistoty, bezpečné okolí bydliště. Zde budou hodnotit negativně svoji situaci obyvatelé chudinských čtvrtí, ale také lidé žijící v ústavech.
 - c. **Finanční situace** – pohled respondenta nakolik jeho finanční prostředky uspokojují jeho potřeby zdravého a pohodlného života.
 - d. **Zdravotní a sociální péče** – především její dostupnost a kvalita. Zde je kvalita života nižší u lidí, kteří žijí např. na venkově nebo v horách, kde není zdravotnické zařízení.
 - e. **Možnost získat nové informace a dovednosti** – zjišťují se možnosti a zájem respondenta se dále vzdělávat, získávat nové informace. Bude zřejmě velký rozdíl mezi člověkem, který žije na horské samotě a člověkem, který i v dospělém věku dál pokračuje ve studiu.
 - f. **Volný čas a záliby** – v této oblasti je kvalita života posuzována na základě možností, schopností a preferencí respondenta trávit volný čas podle svého uvážení a potěšení, které mu to přináší.

Většina dnešních manažerů velmi dobře chápe význam času, který věnují svým koníčkům. Výrazná psychická zátěž, která je u mnoha vrcholových manažerů patrná, je však často kompenzována výkonnostním sportem (tenis, squash, kolektivní sporty). Z pozorování autorky u klientů z řad manažerů se jeví tento způsob jako ne zcela šťastný. Zdá, že toto jednorázové vybití často vede k přetížení některých svalových partií a následným vleklým zraněním, což z dlouhodobého hlediska zřejmě není tím pravým způsobem zvyšování kvality života.

- g. **Životní prostředí** – v rámci kvality života stále častěji skloňovaný pojem, kam zahrnujeme hlučnost, znečištění, ale také klimatické podmínky a celkový vzhled prostředí.

V České republice se v posledních desetiletích výrazně snížila kvalita života v oblastech, které byly například opakovaně zasaženy povodněmi. Na druhé straně může řada manažerů díky svému nadprůměrnému finančnímu ohodnocení přesunout své bydliště do podhorských lokalit, které mohou poskytovat velmi zdravé a příjemné podmínky pro život.

- h. **Doprava** – poslední sledovaná položka zahrnuje respondentovy názory na dostupnost a snadné používání dopravních prostředků, když se potřebuje někam dostat.

- 6. **Spiritualita** – poslední doména při zkoumání kvality života zkoumá duchovní oblast, víru, osobní přesvědčení, což může vnášet řád do jeho zkušeností, odpovídat na otázky po smyslu života. Osobní víra může být zdrojem útěchy, pozitivního životního pocitu, bezpečí, pocitu sounáležitosti.

O kvalitě života lze uvažovat **v různých rovinách, které se vzájemně prolínají**. Můžeme uvažovat o různých časových rovinách, ale také třeba o makrorovině, která studuje kvalitu života lidí z různých zemí, či meziúroveň, kdy se zajímáme o kvalitu života malých sociálních skupin (žáků ve třídě, malých pracovních týmů), případně můžeme mapovat kvalitu života jednotlivce na osobní rovině. Jednotlivé roviny můžeme také zkoumat mezi sebou. Zajímavým impulzem pro změnu kvality života ve všech rovinách byl 17. listopad 1989. Tato velká změna politického systému na makroúrovni způsobila kvalitativní posun od totalitního režimu směrem k demokratickému. Na meziúrovni přešla postupně řada firem zpět do rukou soukromých vlastníků. Firmy se začaly orientovat znovu na zákazníka, na jeho potřeby, rozšířil se sortiment nabízeného zboží. A konečně na

osobní úrovni si mohli lidé po mnoha letech třeba přečíst knihy, které byly za totality zakázány nebo nebyly dostupné. Do života mnoha lidí se tak dostaly nové informace, které je obohatily či inspirovaly k mnoha dalším kvalitativním změnám.

1.1.2 Diagnostické nástroje pro hodnocení kvality života

Sledování jednotlivých aspektů života má pochopitelně velký význam při sledování změn u pacientů a starých lidí, ale vedle toho jsme si ukázali i několik příkladů z života manažerů. Zajímavý postřeh využití konceptu kvality života se můžeme dočíst u Seiferta (1992; in Kováč, 2001). Tento německý autor uvádí, že Sociálně-demokratická strana v Německu (SPD) již v roce 1972 vedla svou volební kampaň, jehož hlavní téma byla kvalita života.

Přestože existuje více než 800 diagnostických metod spojených s konstruktem „kvalita života“, jak uvádí Babinčák (2013), neexistuje konsenzus v tom jak kvalitu života měřit a jaký nástroj použít. Abychom mohli kvalitu života sledovat a případně opakovaně vyhodnocovat, potřebujeme kvalitní diagnostické nástroje. Jedním z těchto nástrojů může být dotazník, který vychází z projektu Světové zdravotnické organizace, a nalezneme ho v české verzi pod názvem **WHOQOL-100** (Dragomirecká, Bartoňová, 2006), což je stopoložkový dotazník, který pokrývá všech šest výše uvedených dimenzí kvality života. Dotazník se skládá z 96 položek a k nim se přiřazují 4, které hodnotí kvalitu života a zdraví jako celek. Položky se hodnotí na pětibodových Likertových škálách. Doba administrace je uváděna 20 – 30 minut. V případě administrace formou rozhovoru je zapotřebí počítat se 40 – 90 minutami.

Vedle tohoto dotazníku existuje ještě jeho zkrácená verze **WHOQOL-BREF** (Dragomirecká, Bartoňová, 2006), který redukuje původních 6 dimenzí z dotazníku WHOQOL – 100 na pouhé čtyři:

- **fyzické zdraví** – tato doména zahrnuje fyzickou kondici, příznaky nemoci, možnost regenerace, fyzickou nezávislost, schopnost pracovat
- **prožívání resp. duševní zdraví** – zde byly přiřazeny nálady, kognitivní funkce, vztah k sobě, spiritualita
- **sociální vztahy** - do této domény patří blízké osobní vztahy, partnerství, širší sociální prostředí

- **prostředí** popisující **životní podmínky** včetně podnětnosti, bezpečí a celkové kvality okolního prostředí, finanční situace, kvality péče

Tento dotazník obsahuje jen 24 položek a k nim se přiřazují dvě na samostatné hodnocení celkové kvality života a celkového zdravotního stavu. Položky se hodnotí také na pětibodových Likertových škálách jako u WHOQOL - 100. Důvod pro výběr jen nejvíce korelujících položek s jednotlivými dimenzemi, případně jejich nahrazení vhodnějšími, byla především potřeba zkrátit délku administrace. Ta je pro dotazník WHOQOL-BREF jen 5 minut a v případě administrace formou rozhovoru 15 – 20 minut.

Vedle těchto kvantitativních dotazníkových metod, které jsou vhodné pro porovnávání různých skupin respondentů, případně sledování vývoje hodnocení kvality života v čase, existují také kvalitativní diagnostické nástroje, které se však více pojí s psychologickým pojetím kvality života, se kterým se seznámíme v další kapitole.

1.2 Psychologické pojetí kvality života - osobní pohoda

Na začátku nového tisíciletí se postupně v literatuře objevují psychologické koncepty, které pojímají kvalitu života již bez přímého vztahu ke konkrétní nemoci, ale spíše se vztahují k prožitkům osobní pohody, životní spokojenosti, schopnosti postarat se o sebe, úrovni mobility nebo schopnosti ovlivňovat svůj vlastní život. (Kováč, 2001; Kebza, 2005) Některé přístupy dokonce stanovují osobní pohodu jako standard pro kvalitu života v různých kontextech. (Van der Steen a kol., 2001; in Kebza, 2005) V zahraniční literatuře se setkáme při zkoumání kvality života z psychologického hlediska s anglickým výrazem „**well-being**“, který bývá do češtiny překládán různě. My se v naší práci budeme držet návrhu Kebzy a Šolcové (2005), kteří jako český ekvivalent k pojmu „well-being“ uvádějí pojem „**osobní pohoda**“.

Tento posun od objektivního posuzování kvality života k subjektivnímu zkoumání osobní pohody je dán také individuálním zaměřením osobní pohody na člověka. Respondent na otázku, zda vnímá svůj život jako „kvalitní“, pravděpodobně těžce bude hledat odpověď, protože si bude potřebovat nejprve ujasnit, co představuje pojem „kvalitní“ život. Pokud se však téhož respondenta zeptáme na to, jak se cítí, v jakém rozpoložení se nachází, jak vnímá momentálně svůj stav jako subjektivně, pak pravděpodobně odpoví poměrně lehce. Pokud osoby své rozpoložení vnímají jako pozitivní, pak obvykle používají slova jako „radost“, „výborně“, „dobře“, „pohoda“ atd.

V další části této práce proto budeme pro pozitivní rozpoložení používat pojem „osobní pohoda“, „spokojenost“ nebo „štěstí“.

Množství poznatků o osobní pohodě podobně jako o kvalitě života v průběhu posledních desetiletí rapidně narostl. I přesto, že výzkumníci získali množství informací, s čím osobní pohoda koreluje, nepodařilo se jim identifikovat zdroje, které přímo osobní pohodu ovlivňují. Z toho plynou potíže s konkrétní **definicí pojmu osobní pohody** a musíme se spokojit s obecnou definicí **podle Dienera** (1984; in Izdencyová, 2009, str. 349): „*Osobní pohodu tvoří emocionální prožívání a spokojenost se životem jako celkem.*“

Do konceptu osobní pohody proto různí autoři včleňují další komponenty, viz výše zmiňovaná „životní spokojenost“, či „štěstí“, ale také „životní smysl“, psychosomatické symptomy, shoda mezi očekávanými a dosaženými cíly nebo stavy „flow“, které jako termín pro označení přetrvávající radosti ze života zavedl Csikszentmihalyi (1990; in Kováč, 2001) Osobní pohoda se tak z hlediska psychologického podle Kebzy (2005) pohybuje na pomezí mezi afekty, náladami a osobnostními rysy. Při utváření osobní pohody se souběžně odehrávají hodnotící stavy a zároveň se utvářejí postoje komponenty, **obsahuje jak emoční tak kognitivní komponenty**. Emoční komponentu reprezentují podle Holé (2011) pozitivní emoce a nálady, kognitivní složka je pak reprezentována úsudkem člověka o tom, čeho dosáhl a jak ho to uspokojilo. Diener (1995; in Kožený, Csémy, Tišanská, 2007) považuje za kognitivní složku osobní pohody právě životní spokojenost. Holá (2011) ještě připomíná Beckra (1991; in Holá, 2011, str. 95), který do struktury osobní pohody včleňuje „*složku fyzickou, která je výsledkem tělesných pocitů.*“

1.2.1 Dimenze osobní pohody

Chceme-li se věnovat otázkám predikce osobní pohody, pak se musíme zaměřit na možné způsoby zjišťování úrovně různých komponent komplexu osobní pohody. Vyjděme z poměrně široce přijímané **struktury osobní pohody podle Ryffové a Keyesové** (1995; in Kebza, 2005, str. 69), která nabízí odpověď na otázku, jaké faktory podporují osobní pohodu a nabízí šest základních dimenzí:

1. **Sebepřijetí** – zahrnuje pozitivní postoj k sobě, spokojenost se sebou samým, srozumění s různými aspekty sebe a jejich akceptace, přijetí různých aspektů sebe, dobrých i špatných, srozumění s vlastní minulostí.

2. **Pozitivní vztahy s druhými** – představuje vřelé uspokojující vztahy s druhými, zájem o blaho druhých, schopnost empatie.
3. **Autonomie** – se pojí s nezávislostí a sebeurčením, schopností odolat sociálním tlakům a zachovat si vlastní názor a jednání, nezávislost na hodnocení a očekávání druhých.
4. **Zvládání životního prostředí** – je tvořen pocitem kompetence při zvládání každodenních nároků, přehled o tom, co se děje v okolním prostředí, schopnost vidět příležitosti a využít vnější dění pro vlastní potřeby a cíle.
5. **Smysl života** – představuje směřování k dosažení cílů, pocit, že minulý i přítomný život má smysl.
6. **Osobní rozvoj** – zahrnuje pocit trvalého vývoje, otevřenost novému, nepřipouštění si nudy a pocitu stagnace, schopnost vidět pozitivní změny vlastního já a chování.

Pokud srovnáme dimenze osobní pohody s dimenzemi kvality života, pak nalezneme téměř ve všech bodech určitou shodu s výjimkou fyzického zdraví, které se však může zrcadlit částečně v dimenzi sebezřetiví. Shora uvedený **smysl života**, jeho nacházení a rozvíjení, považuje Kováč (2001) za **vrcholný regulátor jednotlivých komponent kvality života**. Kováč vychází přitom z díla V. E. Frankla (1994), ve kterém tento humanista pokládá odhalování, nalezení a rozvoj smyslu života za hlavní motivační sílu lidského chování. Smysl života se tak může stát nejúčinnějším zdrojem stálé životní spokojenosti člověka, přetrvávající osobní pohody.

V novějším modelu od Robertsona a Coopera (2011) se objevují pouze tři složky osobní pohody, které autoři vytvořili při hledání způsobů, jak zvýšit osobní pohodu ve vazbě na produktivitu a spokojenost v práci:

1. **Sociální složka** - zahrnuje pozitivní a podporující sociální síť.
2. **Psychologická složka** – představuje schopnost zvládat stres všedního dne, udržovat pozitivní naladění a vycítit smysl.
3. **Fyzická složka** – se pojí s výkonem, spánkovými zvyklostmi a užíváním alkoholu.

V dalších modelech je osobní pohoda posuzována z hlediska **subjektivně prožívaného štěstí** a dalších emocí. Jednou z prvních metod v této oblasti byla metoda

„Happiness Measures“, na niž bylo možné navázat programem pro rozvoj prožitku štěstí. (Fordyce, 1983; in Šolcová, Kebza, 2005)

Jiný úhel pohledu nabízí **hodnocení úrovně osobního růstu** jako významné složky osobní pohody. Příkladem této metody může být soubor sebehodnotících škál Robitschekové (1998, 1999; in Šolcová, Kebza, 2005), které hodnotí úroveň osobního zaujetí a zapojení do postupů a možností změn a rozvoje osobnosti.

K úrovni některé z dimenzí osobní pohody se vztahují i další metody zjišťující např. **úroveň prožívání naděje** (Seligman, 2002, 2003; in Šolcová Kebza, 2005) nebo metody zaměřující se na úroveň rozpoznávání, vyhledávání a integrace nových, vzrušujících a v podobě výzev chápaných zážitků, spadajících do **koncepce „optimální zkušenosti“** výše zmiňovaného Csikszentmihalyiho (1996).

V roce 2005 publikovali Šolcová a Kebza výsledky dotazníkového šetření od reprezentativního vzorku české populace ve věku 18 – 74 let, ve které prediktory osobní pohody byly determinovány **úrovní sebeuplatnění, místem lokalizace kontroly, subjektivně hodnoceným zdravotním stavem a úrovní vzdělání**. Podobně jako v jiných studiích se i u české populace ukázalo, že prožitek osobní pohody se objevuje u lidí, kteří se vyznačují vysokou úrovní sebeuplatnění, pozitivním vztahem k sobě, vysokou sebeúctou, přesvědčení, že úspěchu dosáhli vlastním přičiněním.

Významnou skupinu možností, jak posuzovat osobní pohodu, tvoří přístupy zaměřené na hodnocení **úrovně spokojenosti se životem** (satisfaction with life - SWL) nebo **úrovně individuální kvality života** (individual quality of life – IQoL), které jsme v této práci zvolili jako diagnostické nástroje a jsou popsány podrobněji v následující kapitole.

1.2.2 Diagnostické nástroje pro hodnocení osobní pohody

Do centra pozornosti badatelů se v poslední době dostávají nejen otázky kvality života, ale také **osobní pohoda zkoumaná pod úhlem životní spokojenosti**. Při zkoumání osobní pohody manažerů můžeme vyjít z předpokladu, že existuje vztah mezi životní spokojeností a pracovní spokojeností. Chceme-li zjistit, jak se člověk teď cítí, jaká je jeho kvalita života, pak si musíme podle Normana (2003; in Mareš, 2005) oba nejprve ujasnit s čím srovnáváme. Pro srovnávání je zapotřebí určit **referenční bod**, nebo-li určit co

srovnáváme s čím. Podle Calmana (1984; in Šolcová, Kebza, 2005) vychází člověk při hodnocení změny v hodnocení kvality života nikoli ze srovnání s ideálem nebo minulostí, ale spíše z rozdílu mezi jeho očekáváními a jeho zkušeností. Výsledný rozdíl hodnocení kvality života pak může podle Normana (2003; in Mareš, 2005) odrážet například vliv různých životních událostí a intervencí.

Jeden z nástrojů, který zkoumá kvalitu života pod úhlem životní spokojenosti je **Dotazník životní spokojenosti od autorů** Fahrenberga, Myrteka, Schmachera a Brählera, jehož český překlad byl vydán v roce 2001. Autoři uvádějí, že v rámci jedné ze škál „Práce a zaměstnání“, lze konstatovat, že spokojenost s prací a zaměstnáním je relativně vyšší u mladších osob, u mužů, u skupin s vyššími příjmy a že s věkem neubývá, jsou-li kontrolovány jiné efekty především finanční situace a vlastní osoba. Nízká spokojenost s prací se pojí především s aktuálním špatným zdravotním stavem. Hnilica (2004, str. 202) ve své studii dochází k závěru, že *„pracovní spokojenost vykazuje se spokojeností se životem signifikantní vztah pouze díky své asociaci s dimenzí kontroly (tj. pracovní autonomie a možnosti uplatnit v práci své kompetence a zájmy a osobně se rozvíjet).“* Ve stejné studii Hnilica konstatuje, že spokojenost se životem je především ovlivněna spokojeností se zdravím. Hnilicovy závěry ohledně pracovní spokojenosti potvrzuje u managementu také výzkum Šafra a Wolfové (2007). Autoři dochází k závěru, že u managementu je samotné naplnění a **pocit seberealizace** v práci důležitější než peníze. Tomuto závěru lze rozumět nikoliv tak, že peníze nejsou důležité, ale že v okamžiku, kdy vedoucí pracovníci dosáhnou určité platové úrovně, která jim dovolí zajistit určitý standard sobě a své rodině, přestává být finanční odměňování nejdůležitějším aspektem pracovní spokojenosti. Tito zaměstnanci si začínají uvědomovat, že aktivně utvářejí klima ve firmě a je proto důležité, aby byli tito zaměstnanci aktivně angažováni do obchodních cílů organizace.

Pro posouzení osobní pohody a její proměny v čase z úhlu životní spokojenosti lze použít také postup, který nalzáme u Říčana (2004) pod názvem **Křivka životní spokojenosti**. Tento postup vychází ze subjektivního hodnocení svého života respondentem, který začíná tím, že respondent na „čáře života“ vyznačí datum narození a naznačí konec svého života křížkem. Dalším krokem je odhad, kde se respondent na této úsečce nyní nachází, odhaduje, kolik času mu zbývá. V další fázi respondent hledá nejdůležitější události, které formovaly jeho osobnost. V poslední fázi se nad čáru života

zakreslí křivka životní spokojenosti, která hodnotí, kdy člověk prožíval období největší spokojenosti, kdy to bylo tak na 50 % a kdy byl úplně dole. Křivku lze protáhnout také do budoucnosti, kde ji Říčan označuje jako „křivku naděje“. Tento postup poskytne poměrně rychle zajímavý obrázek o životní spokojenosti daného člověka a nejdůležitějších událostech, které měly vliv na kvalitu jeho života potažmo na jeho osobní pohodu.

Jednou z nadějných cest ke zjišťování kvalitativní úrovně osobní pohody je již výše zmíněné východisko Calmana (1984; in Šolcová, Kebza, 2005), který předpokládal, že **individuální kvalita života vyjadřuje rozpor mezi životními očekáváními a realitou**. Pro zjišťování subjektivního hodnocení kvality života postavené na tomto východisku lze použít **metodu SEIQoL** (The Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life) autorů O'Boyle, McGee, Joyce ji (1994; in Buchtová, 2004). Tato metoda je postavena na strukturovaném rozhovoru, který je rozdělen do 4 fází:

1. Nejprve respondent posuzuje **životní oblasti**, které jsou pro něj v současné době nejdůležitější. Pět oblastí uvádí heslovitě a pak je okomentuje v rozvinutější formě formou volných asociací, co všechno pro něj toto životní téma znamená.
2. V další fázi respondent hodnotí, jak moc jsou jednotlivé oblasti **pro něj důležité**. Mezi uvedené oblasti rozděluje procenta podle důležitosti tak, aby součet za všechny oblasti dával 100 %.
3. Ve třetím kroku respondent hodnotí jednotlivé oblasti **z pohledu spokojenosti** s tím, jak se mu daří realizovat záměry, které si v dané oblasti předsevzal, případně jak se mu daří plnit nároky a cíle, které na něj v současné době tato oblast klade. Tuto úroveň spokojenosti vyjadřuje procenty od 0 do 100 %.
4. V poslední fázi pak označuje respondent křížkem na analogové stupnici se 100 dílky **hodnotu celkové kvality života**, kdy je levý konec čáry označen slovy „život nemá naprosto žádný smysl“ a pravý „život je opravdu smysluplný“. V tomto bodě se překlad metody v některých jiných výzkumech realizovaných v České republice liší – např. Zeman (2008) používá označení analogové stupnice jako celková míra spokojenosti se životem (VAS) a krajní body označuje jako „úplná nespokojenost“ po „úplná spokojenost“ se životem.

Při vyhodnocení **metodou SEIQoL** se u každé životní oblasti násobí její důležitost s mírou spokojenosti. Součet všech součinů z pěti oblastí dělený stem pak představuje hodnotu kvality života (QL), která se pohybuje v rozmezí od 0 do 100 %. Při srovnání hodnoty QL a VAS dochází Zeman (2008) k závěru, že průměrná hodnota indexu kvality života (QL) u věkové skupiny 20 – 49 let 66,8 % a průměrná hodnota celkové spokojenosti (VAS) je 55,3 %. U věkové skupiny 50 – 80 let je QL je průměrná hodnota indexu kvality života (QL) 63,6 % a průměrná hodnota celkové spokojenosti (VAS) je 68,5 %. Dále Zeman (2008, str. 146) konstatuje, že *„kvalita života u žen je vyšší než u mužů, ovšem zároveň je u žen větší odchylka v porovnání jejich indexu kvality života a hodnoty celkové spokojenosti. To může znamenat, že muži odpovídali při dotazování přesněji, respektive pravdivěji. Odchylka v porovnání indexu kvality života (QL) a hodnoty celkové spokojenosti (VAS) je mnohem vyšší u mladší věkové skupiny. Zajímavější je ovšem fakt, že u starších respondentů je hodnota VAS vyšší než hodnota QL, na rozdíl od respondentů mladších. To by mohlo znamenat, že starší respondenti hodnotí kvalitu svého života (prostřednictvím celkové spokojenosti VAS) spíše lépe, ovšem výsledná vypočtená hodnota QL je u nich nižší.“*

Křivohlavý (2002) upozorňuje na to, že metoda SEIQoL poskytuje širší údaje o kvalitě života, přičemž se berou do úvahy i o psychickém stavu respondenta. Ukazuje se, že zjištěné životní oblasti představují dimenze kvality života, které mají pro respondenta mimořádný význam, neboť hrají důležitou roli například v jeho rozhodování o prioritách.

2 VYBRANÉ KAPITOLY Z VÝVOJOVÉ PSYCHOLOGIE POD ÚHLEM OSOBNÍ POHODY MANAŽERA

Není pochyb o tom, že lidská psychika se v průběhu jeho života vyvíjí. V předchozích kapitolách jsme naznačili dimenze kvality života případně jejího psychologického komplexu v podobě „osobní pohody“, abychom se nyní pokusili zachytit její jednotlivé komponenty v čase – v rámci vývoje lidské psychiky.

Vývojoví psychologové se ve svých teoriích snažili popsat vývojové změny, které jsou charakteristické pro určitý vývojový stupeň. Z těchto údajů pak odvozovali určité obecné zákonitosti a ty pak ve finále tvořily určitou teorii, která by umožňovala, z poměrně malého počtu základních předpokladů, vysvětlit pozorované změny, případně predikovat budoucí vývoj jedince. Je pochopitelné, že k nejdynamičtějším změnám ve vývoji psychiky dochází v dětském věku, kdy je také položen základ budoucí osobnosti. Také rozsah literatury je v této oblasti pochopitelně velmi široký. Studium vývoje psychiky v dospělosti přináší řadu informací **o vývojových úkolech v různých etapách života dospělého člověka**, jejichž zvládnutí či nezvládnutí mají kvalitativní dopad do kvality jeho života i vlastní osobní pohody. Při studiu ontogeneze člověka hrozí v dnešní době jedno nebezpečí: že totiž v záplavě informací a přílišné specializaci se ztratí vývojová kontinuita lidského života. Jak jsme již viděli v předchozích kapitolách, věnuje se mnoho pozornosti studiu jednotlivých faktorů, jako jsou třeba hodnoty nebo míra pracovní zátěže, které mají vliv na kvalitu života manažerů, ale již méně se sleduje vývoj manažera jako celek v určitém historickém kontextu. Je zřejmé, že „životní cesta“ člověka má vliv na jeho vývoj, a že je to patrné především v druhé polovině jeho života. Jak píše v jednom dopise ke konci života zakladatelka vývojové psychologie Charlotte Bühlerová (in Mrkvička, 1984, str. 8): *„Zajímala jsem se o celek života ... Studovala jsem rané dětství, abych získala náhled do nejčasnějších životních tendencí. Ale časem jsem přišla na to, že životu jako celku lze porozumět od jeho konce, než od jeho počátku.“*

Než se ponoříme do studia dospělého člověka potažmo manažera v jeho jednotlivých životních etapách, připomeňme si v následujících podkapitolách nejvýznamnější teorie duševního vývoje několika zahraničních autorů, které položily základ pro mnoho dalších výzkumů v této oblasti.

2.1 Osm věků člověka podle Erika Eriksona

Základním předpokladem Erika Eriksona (2002) bylo, že člověk během svého života prochází růstovými stádii. V každém stádiu čelí jedinec určité krizi, kterou je třeba překonat, musí **vyřešit tzv. psychosociální konflikt**. Pokud se mu to podaří, může postoupit zdárně dál. Pokud ne, pak je jeho vývoj pozdržen případně ohrožen. Erikson vycházel z toho, že lidská osobnost během svého vývoje zasahuje do stále většího sociálního okruhu. Eriksonova teorie také jako jedna z prvních prodlužovala vývojový pohled na celý lidský život – nekončila v období dospívání, ale pokračovala i v dospělosti. Erikson (2002) dospěl k rozdělení lidského života do „osmi věků člověka“, které jsou charakterizovány vyřešením následujících konfliktů:

1. První rok života – dítě musí získat pocit základní důvěry v život a ubránit se ohrožujícím pocitům nejistoty.
2. Druhý až třetí rok života dítěte – dítě musí zvládnout rozpor svého rodičího se pocitu autonomie a pocitů studu, které plynou ze závislosti na okolních osobách a jejich požadavcích.
3. Předškolní věk je obdobím řešení konfliktu mezi vlastní iniciativou a pocitu viny. Vyvíjí se lidské svědomí a tento původ je patrný pro celý život: „*Fakt, že lidské svědomí zůstává částečně infantilní po celý život je podstatou lidské tragédie.*“ (Erikson, 1952 in Langmeier et Krejčířová, 2006, str. 243)
4. Věk latence v období mladšího školního věku je obdobím konfliktu mezi vlastní snaživostí v práci a pocitu méněcennosti při srovnání s ostatními.
5. Věk dospívání je etapou hledání vlastní identity proti ohrožujícím pocitům nejistoty o své vlastní roli mezi lidmi. Vynořují se zde otázky typu, kdo jsem já, jaký je smysl mého života, jak se na mne dívají ostatní a podle Eriksona je to období jakýmsi předělem mezi dětstvím a dospělostí, kdy člověk začíná pátrat po hodnotách ve svém životě.
6. V období mladé dospělosti je nyní ochoten vzdát se vlastní totožnosti, aby mohl splynout s totožností druhého člověka **v pravé intimitě**. Nebezpečím této etapy je naopak pocit izolace.

7. Ve střední dospělosti je jedinec zaměřen na „zplození a vedení příští generace“ – který naplňuje jeho **pocit generativity**. Lidé, kteří nemají děti, v sobě pocit generativity rozvíjejí tvořivou činností, jiní však mohou selhávat s pocitem stagnace a osobního ochuzení.
8. V pozdní dospělosti a stáří pak člověka čeká poslední vývojový úkol a to **dosažení opravdové integrity**, jež se odráží v „přijetí vlastního životního běhu jako něčeho, co muselo být a co nezbytně nemohlo být jinak“. Nedostatek integrace se projevuje intenzivním strachem ze smrti.

Během dospívání zápasí mladý člověk především o **vytvoření své identity**, aby se stal poměrně stálým v názorech, emocích a chování. Pokud člověk tuto krizi z nějakého důvodu nezvládne, pak tento neúspěch může způsobit podle Eriksona (2002) rozptýlenou identitu, neboli neschopnost člověka rozpoznat kým je, čemu věří nebo kam v životě směřuje. Identita odráží jedinečnost každého lidského tvora. Na druhé straně je dnes samotná lidská existence díky globalizaci ohrožena netolerancí a nenávisť v samé své podstatě. Jak uvádí West (2002, str. 136): „*Nikdy v dějinách lidstva nebylo pro lidi tak důležité, aby porozuměli myšlení, morálnímu usuzování a víře lidí ve vzdálených částech světa. Přestože porozumění vnitřnímu světu druhých samo o sobě problémy tohoto světa nevyřeší, možná je to první krok, jak se stát otevřenějšími a vstřícnějšími k lidem, kteří uvažují a věří jinak.*“

Hlavním úkolem dospělosti je však podle Eriksona (2002) **generativita** – dávání druhým. Dávat může člověk mnoha způsoby, ať už přímo tím, že pečuje o děti, nebo učí, radí, slouží nebo poskytuje druhým lidem přímé služby. Mnohé firmy slouží společnosti nepřímo tím, že vyrábějí a dodávají zboží, výrobky nebo umělecké předměty, které zlepšují kvalitu života. Kromě toho mnoho lidí dokáže přeměnit mechanickou rutinu práce v něco, co obohacuje druhé. Lidé, kteří svou práci a své produkty opravdu milují, dokážou své nadšení přenést i na své klienty.

Z praxe autorky vzpomeňme například nakažlivé nadšení servisního technika v autoservisu pro značku Toyota při předávce nového vozu. Technik doslova s láskou vysvětloval autorce, jaký má Toyota propracovaný systém záručního a pozáručního servisu, který vede k tomu, že tyto vozy mají poměrně vysokou cenu na trhu ojetých aut i po 10 letech svého provozu.

Firma Toyota dokázala jako jedna z prvních ve světě pozvednout neustále zlepšování a zapojení zaměstnanců na jedinečnou úroveň, přičemž vytvořila jeden z mála příkladů skutečně se učící organizace. Nejsou to jen metody „štíhlé výroby“ jako Just-in-time, Kaizen a další, které firmu postavili do čela automobilového průmyslu, její úspěch se zakládá především na tom, jak manažeři Toyoty rozumí lidem a jejich motivačním faktorům, jak dokážou rozvíjet tvůrčí potenciál svých zaměstnanců, vést je, rozvíjet týmy, firemní kulturu, vytvářet a udržovat vztahy s dodavateli, se zákazníky a přitom se neustále učit. (Liker, 2007)

2.2 Vývoj motivace podle Charlotte Bühlerové

Jako jedna z prvních vývojových psychologů se Charlotte Bühlerová zabývala studiem celého lidského života, nikoliv pouze dětstvím a mládím. Bühlerová (in Plháková, 2006) koncipovala pozoruhodnou teorii motivace, kterou staví na předpokladu existence **čtyř základních tendencí k naplnění života**. Tyto tendence jsou v různých obdobích života různě intenzivní.

- V dětství podle Bühlerové dominuje **uspokojování potřeb** na principu stability.
- V adolescenci převažuje **sebevymežující adaptace**, která obsahuje princip změny.
- V dospělosti, v období 25 až 50 let hraje hlavní roli v motivaci **tvořivý vývoj** a podobně jako sebevymežující adaptace se řídí principem změny.
- Konečně období mezi 50. – 65 rokem se vyznačuje **uchováním vnitřního řádu**, znovu se vrací princip stability z dětství v podobě stabilních morálních hodnot, politického a náboženského vyznání a úspěšnosti (Madsen, 1979; in Plháková, 2006).

Možnosti vývoje spočívají podle Charlotte Bühlerové na protikladu mezi vitalitou (biologicky - tělesným aspektem člověka) a mentalitou (duchovním aspektem člověka), která je zaměřena na realizaci životního úkolu. Během života člověka lze sledovat interakci dvou vývojových linií - biologické a duševně duchovní. Ony základní tendence vycházejí z biologické osobnosti, duchovní osobnost na ně působí prostřednictvím motivů. Vedle biologického života, který sestává z budování, rovnováhy, odbourávání a smrti, se staví schéma duševně duchovní, které zahrnuje rozběh, hledání, zkoušení, volbu definitivní cesty, dosažení vrcholu, bilanci a sestup.

2.3 Vývoj myšlení podle Jeana Piageta

Vývojem neprochází jen osobnost, motivace ale také myšlení člověka, jak popisuje jedna nejlivnějších teorií kognitivního vývoje podle Jeana Piageta (in West, 2002). Piaget rozdělil vývoj myšlení do čtyř etap, kdy si novorozenec projde senzomotorickým obdobím, na jehož konci si děti začínají osvojovat jazyk, jež je postrčí do druhého stádia předoperačního, kdy už nejsou omezeny na učení metodou pokusu a omylu, ale jsou schopny myslet, uvažovat a plánovat dopředu. V tom tomto předškolním věku žijí děti ve světě kouzel, fantazií a představivosti. *I v dospělém věku však dospělí velmi často do tohoto světa unikají. Například zkušený manažer může nosit „šťastné“ pero, o kterém věří, že mu pomůže zajistit úspěch při podpisu obchodní dohody.* Obvykle nejpozději v první třídě začínají děti využívat logiku k řešení problémů ve formě konkrétních operací. Děti v tomto období mají sklon posuzovat lid a události kolem sebe černobíle. Bohužel „černobílé“ vidění světa se velmi často také objevuje ve světě dospělých. Takže si mnoho dospělých lidí myslí, že lidé z některých etnik jsou chudí, protože jsou líní nebo že všichni muslimové jsou zlí a nebezpeční. Některým lidem se bohužel nikdy nepodaří přejít do posledního stádia vývoje myšlení, a sice do **stádia formálních operací**, která jim umožňuje zabývat se hypotetickými situacemi a mohou se začít učit fyziku, chemii, literaturu. Díky nově objevené duševní síle mohou činit další objevy a přinášet tak vyšší kvalitu do života svých i dalších lidí.

Někteří autoři vyslovili domněnku, že kognitivní vývoj pokračuje i v dospělosti, a že po Piagetově fázi formálních operací následuje ještě další. Např. Labovíe-Viefa (1992; in Langmeier, Krejčířová, 2006) mluví o **postformálním myšlení**, kdy člověk netrvá na vyvozování závěrů z čistě formálně logických předpokladů, ale i z emočních prožitků a navzájem je kombinovat. Myšlení zralého dospělého člověka je schopno netrvat jen na formální logice, ale je schopné akceptovat nedokonalost, kompromisy, subjektivitu názorů ale i intuitivní závěry a kvalitněji/efektivněji tak zvládat reálné situace z praktického života.

2.4 Mravní vývoj podle Lawrence Kolberga

Na teorii kognitivního vývoje Jeana Piageta navázal Lawrence Kolberg (1969, in Cakirpaloglu, 2012; West, 2002), který postuloval, že kognitivní vývoj předchází mravnímu vývoji. **Morálka** pak představuje získanou složku osobnosti, která reguluje

prosociální myšlení, cítění a chování lidí. V psychologii se také používá alternativní pojem „svědomí“. Pokud dospělý člověk jedná proti svému morálnímu přesvědčení, např. spáchá trestný čin, pak to má obvykle velký dopad do kvality jeho života nejen jeho, ale i jeho rodiny.

Kolberg rozlišil ve vývoji morálky tři dílčí morální stádia:

1. **Prekonvenční morálka**, která je v podstatě egocentrická, dobro a zlo je posuzováno spíše podle důsledků chování než podle věrnosti nějakému vnitřnímu etickému kodexu.
 - a. **Stádium zaměření na trest** – člověk vyhoví požadavkům svého okolí, aby se vyhnul trestu.
 - b. **Naivně instrumentální hédonismus** – člověk sleduje své zájmy, aby se vyhnul negativním důsledkům. *Člověk, který na večírku vypije alkohol, pojedje domů autem zadními uličkami. Ne proto, aby na ulicích bylo bezpečněji, ale aby se vyhnul policejnímu postihu.*
2. **Konvenční úroveň morálky** – lidé si uvnitř sebe vytvoří určitý etický kodex, který v sobě zahrnuje potřeby a pocity jiných lidí.
 - a. **Morálka hodného dítěte** – konformní jednání pomáhá člověku odstranit či zmírnit kritiku ze strany významných osob. Lidé se občas vzdají toho, co chtějí, protože jejich chování by druhé mohlo poškodit nebo s tím druhí nesouhlasili. Lidem, kterým záleží na druhých, jsou v životě postaveni před řadu složitých mravních rozhodnutí. *Například matku dvou malých dětí mohou pronásledovat výčitky za to, že se vrátila do práce a je dala do školky, místo toho, aby se jim naplno věnovala.*
 - b. **Morálka vyššího řádu (zákona)** – člověk se v tomto stádiu začíná řídit určitým řádem a zákony vytvořené společností (či autoritou) a jejich porušení se u člověka pojí s tíživým pocitem viny.
3. **Postkonvenční morálka** – toto stádium je charakterizováno vysokým stupněm osobnostní autonomie a jen málo lidí dosáhne této úrovně.

- a. **Společenská smlouva** – v tomto stádiu si lidé uvědomují, že zákony byly udělány pro člověka, a ne člověk pro zákon, nebo jinými slovy, že existují specifické situace, které nezapadají do rámce zákonů a lidé pak stojí před složitými mravními dilematy.

Vzpomeňme například schvalování atentátu na říšského protektora Protektorátu Čech a Moravy Reinharda Heydricha v roce 1942, který byl jedním z hlavních organizátorů holocaustu. Z hlediska „vyššího principu mravního“ nebyla smrt tyrana považována za zločin. Atentát na Heydricha podle historiků přispěl k tomu, že Britové definitivně uznali Edvarda Beneše za legitimní hlavu Československa. Akt byl považován za nejvýznamnější odbojový čin v okupované Evropě a měl takový ohlas, že nejen Británie a Francie, ale i tehdejší spojenec hitlerovského Německa Itálie odvolaly své podpisy pod Mnichovským diktátem, který v roce 1938 připravil Československo o více jak třetinu jeho území. Kruté řádění nacistů (vyhlazení Lidic a Ležáků), které mělo být odvetou za Heydrichovu smrt, pak v mnohém usnadnilo uznání pozdějšího odsunu německého obyvatelstva ze strany západních spojenců.

- b. **Morálka individuálního svědomí** – v tomto stádiu se morálka řídí hlubokým přesvědčením, že každý jednotlivec má právo na život, svobodu a spravedlnost.
- c. Kolberg ještě přidal konečné „náboženské“ stádium morálky, které lze dosáhnout v posledních letech života člověka, kdy lidé pociťují jednotu s Bohem. Toto pojetí morálky je ve zřetelném kontrastu s prvním stádiem, kdy má dítě pocit, že ono je středem vesmíru.

Kolberg (1969, in Cakirpaloglu, 2012; West, 2002) naznačoval, že většině dospívajících začíná ve věku 13 – 14 let přechod do stádia 2a „morálky hodného dítěte“, kde většina zůstane po celou dobu rané dospělosti. V tomto období se mladí lidé koncentrují na to, co by měli dělat, aby byli přijati do společnosti. Jen málo lidí pak postoupí do vyššího stádia morálky. West (2002, str. 150) uvádí, že „ve třiceti letech jen asi 15 % dospělých postupuje do stádia společenské smlouvy. Stádia morálky individuálního svědomí pak dosáhlo velmi málo lidí; příkladem by mohl být Martin Luther King mladší nebo Gándhí.“

Mezi kritikami Kolbergova modelu zaznívá především možná generová zaujatost, neboť původní Kolbergovy studie zkoumaly výhradně morální vědomí u mužských účastníků. Podle počátečního výzkumu Kolberga dosahují muži častěji stádium řádu a zákona 2b, kdežto ženy zůstávají ve stádiu morálky hodného dítěte 2a. Podle Gilliganové (1982; in West, 2002) mají muži tendenci stavět samostatnost (tedy oddělení se od světa svých rodičů) nad vztahy, kdežto ženy dávají přednost vztahům. Gilliganová toto tvrzení ilustrovala mužské pojetí morálky biblickým příběhem o Abrahámovi a Izákovi. *Když Bůh požádal Abraháma, aby obětoval svého syna, Abrahám postavil oltář a měl v úmyslu jeho příkaz vyplnit. Ženské pojetí morálky pak nejlépe vyjadřuje příběh o Šalamounovi a malém dítěti. Dvě ženy tvrdily, že jsou matkou dítěte. Když Šalamoun navrhl, aby dítě rozsekli napůl, skutečná matka se vzdala pravdy, jen aby zachránila život svému dítěti.* Novější výzkumy, jak uvádí Cakirpaloglu (2012) však částečně korigují stanovisko Gilliganové ve smyslu, že muži a ženy se v běžném morálním uvažování a jednání neliší. Každý morální úsudek dospělého člověka by se měl opírat o triádu mravních zásad, kterými je starostlivost, zodpovědnost a spravedlivost. Stále však chybí poznatky o postkonvenční morálce, zejména o přechodu z morálky společenské dohody do morálky individuálního svědomí.

Chybí také více poznatků o vazbě mezi úrovní morálky a kvalitou života. Zajímavé náměty nalézáme ve výzkumné studii Štěpánové a Blatného (2009), která se věnuje životu se sourozencem s mentálním postižením. Narození sourozence se zdravotním postižením je spojeno s množstvím negativních emocí, stresem, úzkostí, se ztrátou pozornosti rodičů. Na druhé straně se ve studii konstatuje také nepřehlédnutelný přínos v oblasti interpersonálních vztahů a **sebeaktualizace**. Štěpánová a Blatný (2009, str. 255) uvádí, že sourozenci dětí s mentálním postižením se zmiňují, že: *„může být radostné žít nonkonformní život, člověk získává díky této zkušenosti nadhled a může ho to osobně motivovat ke zvládnutí jiných situací.“* Nonkonformní život, netradiční prožitky, náhled, schopnost přijmout rozdílnost, emoční obohacení, motivace ke zvládnutí životních situací a zodpovědný přístup k povinnostem, jsou v podstatě shodné znaky, které uvádí Maslow (1968; in Štěpánová a Blatný, 2009), jako charakteristické znaky pro sebeaktualizované jedince. Tito lidé pak podle Štěpánové a Blatného (2009) vnímají životní obtíže jako něco, co vyžaduje řešení, nikoli jako ránu osudu. Tyto lidi lze pak charakterizovat jako lidi s pevnou morálkou, vědomím sounáležitost s druhými, se zájmem o jejich prospěch a

blaho, projevují vysoký respekt k druhým lidem, pokoru a soucit v nejširším smyslu lidskosti.

Někdy se můžeme setkat s tím, že lidé pohrdají manažerskou prací a naopak vynášejí práci manuální jako cosi morálnějšího. Pregnantně to vystihl O'Reilly (1990; in West, 2002, str. 185): „*Tvrdá práce není nutně dobrá nebo morální, ale je ušlechtilá podle toho, čeho se snažíme dosáhnout. Pracovat tak tvrdě, že jste žalostným rodičem, je špatně; pracovat tvrdě, abyste byli zazobaní, je pouhá chamtivost. Pracovat přesčas, protože váš šéf je příliš hloupý na to, aby vás nechal dělat smysluplnou, efektivní práci, je hloupé.*“

2.5 Etapy vývoje lidské psychiky v české odborné literatuře

V české odborné literatuře existuje celá řada velmi kvalitních prací v oblasti studia vývoje lidské psychiky. Nejrozsáhlejším dílem v této oblasti je encyklopedicky pojatá čtyřdílná „Ontogeneze lidské psychiky“ od Václava Příhody, která vycházela v letech 1963 – 1974. Je to dílo svým rozsahem i pojetím zcela mimořádné i ve světové literatuře, které se opírá o mnohaleté autorovo sledování světové bibliografie. Toto dílo je také mimořádné svým zaměřením na vývojovou psychologii dospělého jedince, kterému jsou věnovány s výjimkou prvního všechny ostatní tři díly. Z novějších českých publikací, o které se tato předkládaná práce opírá, připomeňme „Cestu životem“ od Pavla Říčana (2004), aktualizované vydání „Vývojové psychologie“ od dvojice autorů Langmeiera a Krejčířové (2006), či učebnici Marie Vágnerové „Vývojová psychologie II.“ (2008).

Změny psychiky jedince od narození až po stáří bývají členěny obvykle do tří etap (Langmaier, Krejčířová, 2006):

1. **Dětství a dospívání** – dochází k rychlým, zákonitým a uspořádaným změnám, jež vedou ke stále vyšší úrovni psychické organizace.
2. **Dospělost** – organismus člověka již stárne, ale psychické funkce zatím neklesají. Mluvíme o kvalitativním vývoji psychiky, o postupu na vyšší úroveň.
3. **Stáří** – v této etapě převažují změny, které k pozvolnému poklesu funkcí, k dezorganizaci a končí smrtí.

Z pohledu studia manažerů je přirozené, že zájem se soustředí především na etapu dospělosti, která je spojena s nejvyšší výkonností v intelektové oblasti. Původně se předpokládalo, že vrchol intelektových funkcí dosahujeme v adolescenci, kdy například nejlépe skórujeme v inteligenčních testech. Vývoj v posledních desetiletích ukazuje, že jednotlivé složky inteligence se rozvíjejí odlišně a vývoj některých z nich pokračuje ještě dlouho v dospělosti. V dospělosti nenajdeme příliš mnoho pevných mezníků, které by rozdělovaly jednotlivé etapy jako je tomu v dětství (snad s výjimkou menopauzy u žen), přesto vnímáme podstatné rozdíly v myšlení, cítění a sociálním chování mladého vysokoškoláka, padesátiletého muže a starce ve věku 85 let.

Studii zabývajících se vývojem člověka v dospělém věku, je nesrovnatelně méně ve srovnání se studii o vývoji dítěte a dospívajících. A počet studií věnovaných vývoji manažerů je ještě omezenější. Různí autoři (Příhoda, 1963; Langmaier, Krejčířová, 2006; Havlík a Kořa, 2002; Vágnerová, 2007) uvádějí většinou obdobné **rozdělení dospělosti** do tří etap:

1. **Časná** (raná, mladá) dospělost
2. **Střední** dospělost
3. **Pozdní** (starší) dospělost

V čem se autoři však poměrně liší, jsou věkové hranice, které bývají různě posunuty. Dále pak někteří autoři ke třetí etapě vývoje dospělosti přidávají stáří (Příhoda, 1974; Langmaier, Krejčířová, 2006; Havlík a Kořa, 2002), jiní autoři posouvají stáří jako další samostatnou vývojovou etapu v životě člověka (Vágnerová, 2007).

2.6 Pět dekad ve vývoji manažera

Stále větší počet lidí bude muset pracovat padesát a více let. Znamená to, že se lidé budou muset celý život učit, aby byli schopni najít a udržet pro sebe místo, kde uplatní své schopnosti a dovednosti. Pokud počítáme průměrnou životnost podniku 30 let a v období velké turbulence, jakou zažíváme teď, pak pravděpodobně ještě méně, pak budou muset být zaměstnanci připraveni na více než jednu kariéru. Platí to i u institucí jako jsou školy, univerzity, nemocnice a státní instituce, kde se jinak předpokládá dlouho existencí neboť v éře se změny dotknou přinejmenším jejich struktury, práce, kterou lidé zde vykonávají,

znalostí, které jsou vyžadovány. (Drucker, 2000) A i když je zřejmé, že ke změnám bude docházet trvale, tak budoucnost by neměla stát jen na flexibilních pracovních podmínkách, jako jsou vytváření částečných pracovních úvazků nebo smluv na dobu určitou. Někteří sociologové sice chmurně předpovídají, že nastane „konec práce“ tak jak jsme ji znali, kdy dělníci z továren měli svou práci jistou, sociolog Richard Sennett (in Linder, 2011, str. 51) s nimi však nesouhlasí. Podle něj *„lidé potřebují mít nějaký životní příběh. Vnitřně potřebujeme, aby se náš život, naše kariéra odvíjela v nějakém příběhu, který má nějaký vývoj, který do sebe zapadá.“*

V této kapitole se pokusíme prozkoumat a popsat psychický vývoj dospělého pracujícího člověka s přihlédnutím ke změnám, ke kterým dochází v jednotlivých desetiletých obdobích. Volba tohoto desetiletého dělení etap vývoje, které nacházíme například u Říčana (2004), vychází z pozorování autorky a potřeb především v personální práci s manažery, kdy 15tiletá až 20tiletá období jsou z hlediska plánování personálních zdrojů příliš dlouhá.

Při plánování lidských zdrojů v souladu se strategickými plány podniku se obvykle pracuje s obdobím 1 – 5 let, výjimečně 10 let například při zohlednění plánovaných odchodů pracovníků do důchodu a jejich nahrazení mladšími zaměstnanci, jejichž zapracování může trvat i několik let. Dobrá personální práce ve firmě, velmi zjednodušeně řečeno, znamená mít ve správný čas na správném místě správný počet dobře motivovaných lidí. Pro personalisty ve firmách a organizacích je proto důležité vědět, v jaké vývojové fázi se zaměstnanec nachází a jaké manažerské výzvy jsou pro něj v nejbližších letech zajímavé a zda jsou v souladu či v rozporu s **jeho vývojovými úkoly**. Tento vývojový přístup je zajímavý jak pro práci s personálními zálohami, tak při plánování kariérního postupu stávajících manažerů a snižování nákladů, které souvisí se získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů. (Armstrong, 2007)

Názvy jednotlivých vývojových etap v dospělosti uvedených dále v textu jsou kombinací použitých názvů jednotlivých výše uváděných autorů. Tyto názvy etap se pak autorka předkládané práce pokusila doplnit o symbolický název, který by ilustroval dané etapy.

Věkové hranice jednotlivých etap autorka volí záměrně desetiletí. Vychází z praktické zkušenosti, že „kulatiny“ bývají určitým okamžikem bilancování v životě jedince, a proto si je lidé i poměrně výrazně uvědomují ve svém životě jako určité milníky.

Dospělost v tomto textu tedy dělíme do pěti dekád:

1. **Časná dospělost** (20 – 30 let)
2. **Střední dospělost** (30 – 40 let)
3. **Zralá dospělost** (40 – 50 let)
4. **Starší dospělost** (50 – 60 let)
5. **Rané stáří** (60 – 70 let)

V následujících kapitolách jsou jednotlivé etapy vývoje dospělého jedince popsány s přihlédnutím k vývojovým úkolům, které se mohou výrazně promítnout do pracovní či přímo manažerské kariéry. V textu se také snažíme zodpovědět otázku „Proč lidé pracují?“, co je motivuje a co jim dodává uspokojení. Frederic Herzberg (1966; in West, 2002, str. 171) naznačuje, že prostřednictvím práce mohou lidé najít příležitost, jak rozvinout své jedinečné schopnosti: *„Podle takových mužů, jako byl Jung, Sullivan, Rogers, Goldstein, Maslow a Gardner, je nejvyšším cílem člověka naplnit své možnosti tvořivého, jedinečného jedince, v souladu s vlastními vrozenými dispozicemi a v rámci vnějších omezení. Přestane-li člověk k tomuto cíli směřovat, stává se, jak říká Jung, „zmrzačeným zvířetem“.* Práce v sobě nese velkou sílu, která může dávat životu smysl a uspokojovat základní potřeby, což může významně zvýšit kvalitu osobního a rodinného života, připravovat nové generace na dobrý život a zpříjemňovat žití na naší planetě. Na druhé straně může také práce frustrovat, stresovat, omezovat či dokonce ničit život dospělým i jeho rodinám. Přesto, jak uvádí průzkum amerického Ministerstva zdraví, výchovy a veřejného blaha z roku 1973 (in West, 2002), by 80 % lidí dál pokračovalo v práci i tehdy, kdyby dostali dost peněz na pohodlný život bez nutnosti pracovat. Je velmi pravděpodobné, že pokud by se průzkum dnes zopakoval, přinesl by pravděpodobně obdobné závěry. Můžeme tedy vyvozovat, že člověk práci pro svůj kvalitní život potřebuje.

2.6.1 Časná dospělost (20 – 30 let) – mladý „racek“

Období mladistvého nadšení mezi 20. a 30. rokem věku symbolicky vystihl Richard Bach (1999, str. 11) ve své knize „Jonathan Livingston Racek“, kdy popisuje reakci mladého racka na domluvy svého otce, který mu připomíná, že raci létají jen proto, aby mohli získat potravu: *„Jonathan poslušně přikývl a během několika dalších dnů se choval jako ostatní, opravdu se snažil. Křičel a pral se s racky z hejna kolem vlnolamů a rybářských lodí, potápěl se pro zbytky ryb a starého chleba. Nakonec už to ale nevydržel. Je to všechno tak zbytečné, pomyslel si, a schválně upustil těžce vydobytou ančovičku starému hladovému rackovi, který na něho dorážel. Mohl jsem se celou tu dobu učit létat. Je toho ještě tolik, čemu bych se mohl naučit! Zanedlouho už byl Jonathan Racek nad mořem daleko od pevniny zase sám, hladový, ale šťastný, že se může učit. Začal s rychlostí a během týdne toho o ní vědět víc, než ti nejrychlejší rackové na světě.“*

Doba mezi 20. a 30. rokem věku bývá dobou velkých nadějí, optimistického budování a energického až nadšeného životního běhu. Dvacátník už nemyslí tak „černobíle“ jako adolescent, již více vnímá různé odstíny, ale stále je poměrně rozhodný v prosazování svých záměrů. (Říčan, 2004) Někdy bývá v tomto období dosti značná **intenzita emocí**, která vyplývá ze síly motivů dosáhnout různých cílů. Citové prožitky se však stále vyznačují poměrně značnou **jednoznačností**, ať už jsou pozitivní či negativní. Postupem času se rozvíjí selektivita v emočním prožívání prostřednictvím různých situací a zkušeností, do kterých mladý člověk vstupuje ochotněji než jeho o 10 let starší vrstevníci. Postupně se tak rozvíjí emoční regulace, která usnadňuje zvládnutí negativních emocí s vrstevníky a umožňuje dosažení blízkosti v intimních vztazích. (Vágnerová, 2008)

Biologický vývoj po dvacátém roce již probíhá výrazně pomaleji, pokud jej srovnáme například s obdobím puberty, ale **vrcholí svalová síla**. Jsou povolání zaměřená na práci s tělem, jako jsou plavci či tanečnice, které jsou díky své dokonalé práci s tělem a pohybovému talentu na vrcholu své kariéry. Podle Říčana (2004, str. 232) *„roste patrně ještě i výkonnost mozku, neboť se zvyšuje jeho váha a zvětšuje se plocha mozkové kůry“*. Odvětvím, kde se patrně projevuje tato **vysoká mozková kapacita** nejvíce, jsou jednoznačně informační technologie. Ti nejlepší programátoři, analytici, lidé specializující se na vývoj hardwaru jsou vesměs lidé velmi mladého věku, kteří jsou schopni ve svém mozku udržet velké množství dat například v podobě dlouhého sledu logických kroků a

zároveň jejich kreativita není omezována životní zkušeností a neúspěchy. Mezi matematiky se pak traduje, že „co nevymyslíš do 25 let, už nevymyslíš.“ Připomeňme si Isaaka Newtona, který ve svých 22 letech zobecnil binomickou větu a zavedl diferenciální počet nebo švýcarského matematika Jacoba Bernoulliho, který ve svých 25 letech zavedl pojem „integrální počet.“ Další oblastí, kde lze v tomto věku najít větší množství úspěšných mladých lidí je reklama a marketing. Toto odvětví staví na neotřelých nápadech, kreativě a nových přístupech. Mladí lidé jsou v tomto věku ideální cílovou skupinou, rádi pracují v týmu, jsou schopni vysokého pracovního nasazení, jejich kreativní nápady a myšlenkové postupy nejsou ještě tolik zatíženy neúspěchy, jak můžeme sledovat o 10 let později.

Jako příklad manažera, který se v tom velmi mladém věku dostal do samého čela společnosti, kterou zakládal, byl Steve Jobs – zakladatel společnosti Apple. Ve svých 28 letech vlastnil majetek za více než 100 miliónů dolarů. Úspěch obchodní strategie Steva Jobse stál na tom, že dokázal vycítit aktuální potřeby trhu, klást důraz na jednoduchost použití a nepodceňovat design, za který si zájemci rádi byli ochotni připlatit, neboť jim dával pocit výjimečnosti. „Jobsovy úspěchy ale nebyly zadarmo, neboť diplomacie nepatřila k jeho silným stránkám“, uvádí Walter Isaakson (2011), který spolupracoval se Stevem Jobsem na jeho autobiografii, „na druhou stranu byl také znám pro své řečnické schopnosti a pro to, že dokázal mít vizi a přesvědčit o ní mnoho lidí.“ Někteří jeho zaměstnanci ho však měli za excentrického náladového manažera. Často se o něm říkalo, že terorizuje své zaměstnance, vyhazuje z firmy za drobnosti a přenáší příliš pozornosti na sebe. Neuspokojivé prodeje způsobily v roce 1985 zhoršení pracovního vztahu mezi Jobsem a předsedou představenstva Johnem Sculleym a nakonec se z toho stal boj o pracovní místo mezi Jobsem a Sculleym. Představenstvo nakonec zakázalo Jobsovi pokračovat v jeho manažerských úkolech v čele divize Macintosh a Jobs o pět měsíců později, ve svých 30 letech, odešel z Applu.

Kognitivní způsob myšlení se dostává do postformálního, pro které je charakteristické, že bere v úvahu různé aspekty problému, vnímá mnohoznačnost situací a především jejich kontext. Právě **změna v pojetí kontextu** vede k tomu, že mladý **člověk je otevřený změnám** v přístupu k řešení různých situací, je schopen vidět nové souvislosti, klást otázky. Tato otevřenost je největší mezi 20. a 30. rokem věku, ale již v druhé polovině 30. let začíná viditelně klesat. (Vágnerová, 2008)

Absolventi vysokých škol získávají svůj diplom nejdříve ve 24 letech. Při nástupu do prvního zaměstnání dochází ke změně vnímání mladého člověka ve skupině – podle Farkové (2009) byl ve studijní skupině mladý člověk vnímán jako rovnocenný, ve svém prvním zaměstnání je vnímán jako začátečník a jeho **pozice v pracovní skupině je slabá**. Reakcí na tuto skutečnost pak často bývá snaha o zviditelnění se například formou upozorňování na nedostatky v pracovních procesech či vztazích na pracovišti. Na konci časné dospělosti má tedy třicetiletý inženýr teprve 6 let praxe a stejně stará žena možná ještě o tři roky méně, pokud již založila ve 27 letech rodinu. Dobrý středoškolský profesor dokáže v tomto věku získat obdiv studentů (a především studentek) díky tomu, jak jim „rozumí“, protože jim ještě není tak věkově vzdálen, ale potřebuje ještě mnoho pedagogických i životních zkušeností, aby byl skutečně dobrým učitelem. Dostane-li mladý inženýr na starost samostatný projekt, pak mívá často pocit malého kluka, který sedl za volant bez řidičského oprávnění. To, co mu ještě **chybí** je „**niterná sebejistota**“, jak uvádí Příhoda (1973) – teprve pak je člověk reálně svobodný, nezávislý na pokynech shora, neboť dosáhl samostatnosti v řešení praktických úkolů. Postupně se rozvíjí **praktická inteligence**, tedy uplatnění dovedností a zkušeností získaných studiem v konkrétních situacích.

Do věku 20 let se mladý člověk nedostává bez předchozích zkušeností z dospívání. Jak jsme uvedli výše, Erikson (2002) považoval za hlavní vývojový úkol dospívání **nalezení vlastní identity**. Jako by se znovu opakoval konflikt, který jsme zažívali mezi 2. a 3. rokem, kdy jsme oddělovali své já od svých nejbližších., jen na vyšší úrovni. Pokud toto období mladý člověk zvládne, pak se na jeho konci oddělí od své původní rodiny a založení své vlastní rodiny a nalezení odpovídající práce, která toto oddělení umožní. Proto specifickou hrozbou, která může v tomto období významně ovlivnit kvalitu života budoucího manažera, je tzv. **zmatení rolí**. Jak uvádí Helus (2003, str. 74), zmatení rolí znamená, „*že se mladý člověk nedokáže orientovat a vyhranit v rozmanitosti nároků, které na něj kladou nejrůznější lidé (rodiče, učitelé, kamarádi, parta), situace, authority apod.*“ Mladý člověk se pak obtížně orientuje v pracovní oblasti i ve vytyčování perspektiv své profese, se kterou spojuje nejrůznější očekávání ať už společenského uplatnění, životní smysluplnosti, aktivní seberealizaci, či ekonomického zajištění. Pokud se mladému člověku podaří nalézt svou identitu, může vstoupit do intenzivních a hlubokých vztahů, ať už s partnerkou/partnerem či svými nejbližšími přáteli. Pěkně to ilustruje Pavel Říčan

(2004, str. 243): „Muž, který si není jist svou mužností, těžko dokáže v milostném vztahu projevit slabost, přiznat se k úzkosti, žadonit jako dítě nebo plakat. Od dětství byl veden k tomu, aby byl nezávislý, nefňukal, spoléhal na sebe (a nedůvěřoval ženám?), aby překonával slabost se zaťatými zuby. Dokáže u milenky odložit toto brnění? Jiný je pláč slabocha, který se nedovede ovládnout.“

Výzkum Daniela Levinsona (1978, in West, 2002) uvádí, že mladí dospělí do 30 let se nachází v tzv. „**zaváděcím stádiu**“, kdy se snaží sladit svou osobnost, sny a schopnosti se zaměstnáním či profesí. Pro dvacetileté pracovníky je normální, že poměrně často střídají zaměstnání, neboť se snaží najít „to ideální“. Hledání ideálu může částečně vysvětlovat, proč jsou mladí dospělí ke své práci a nadřízeným často kritičtější než pracovníci v jiném věku. Pokud v tomto věku obdrží mladý člověk zprávu o propuštění ze zaměstnání, pak podle Farkové (2009) vnímá více než 33 % mladých mužů tuto informaci jako výzvu k hledání nového zaměstnání.

Také v České republice se můžeme setkat s příklady úspěšných mladých manažerů, kteří svou roli zvládají dobře. Jedním z nich je Leoš Novotný, který ve svých 27 letech rozjel třetího vlakového dopravce v ČR pod názvem Leo Express. V rozhovoru Nikity Poljakova (2012) Novotný naznačuje, co mu pomohlo stát se vzorem podnikatele mladé generace – je to především vzdělání, pracovitostí (už v 15 letech začínal na balící lince kečupů v Hamé), puntičkářství (kdy hledá konkurenční výhodu například v nadbytečných milimetrech rozměru vlakových sedaček), ale i velmi **dobrý vztah s otcem**, který je spoluvlastníkem společnosti Hamé. Prorazit mu pomohlo také jeho nasazení, které Novotný (Poljakov, 2012, str. 12) ilustruje příkladem z období svého studia: „*Třeba v pátek večer mi chodily esemesky, ať jdu ven, a já jsem si říkal, že v těchto chvílích, kdy ostatní jdou pít, a já čtu teorie od Keynesa, získávám náskok, který se přece někde musí projevit. Nejsem inteligentnější nebo vzdělanější než moji vrstevníci. Ale jsem určitě pracovitější. Je to o tom, být přísnější na sebe a na lidi kolem sebe. Jasně, že se někdy odměníme, uděláme si výlet... Ale když pět sedmin života trávíte prací, tak je lepší něco dělat, co bude tak trochu váš život.*“

Dalším úspěšným příkladem zvládnutí funkce manažera v časně dospělosti je Karolína Milerová. V rozhovoru Jiřího Holubce (2012) se dozvídáme, že ve svých 23 letech vede firmu Little Mole, která zastupuje komerční aktivity spojené s autorskými

právy, jež zdělila po smrti svého dědečka Zdeňka Milera – malíře, autora pohádkové postavičky Krtek. Ještě za života Zdeňka Milera vytvořila digitální pexeso a plánovala vést Nadaci Zdeňka Milera. Vede firmu, která nyní zastupuje zájmy značky Krtek ve více než 80 zemích světa, a tým lidí, kde jsou všichni starší než ona. Lidé v ní, jak sama říká, vidí „*mladou holku a hledají, jak to využít. Já jsem zase taková, že když se naštvu, tak říkám lidem věci do očí a je mi jedno, kdo přede mnou stojí.*“ Je pro ni obtížné najít partnera, protože její vrstevníci jen obtížně chápou problémy a úkoly, které po smrti dědečka musí řešit. Jako nejobtížnější při vedení firmy vnímá tato mladá manažerka **nedostatek lidí, za kterými může zajít s případnými problémy** s vedením firmy. Zaměstnancům se svěřit nemůže, před kamarády se bojí mluvit, aby se neprořekli, rodinu nechce zatěžovat dalšími problémy. Řešení našla v business-kouči, kterého si najala. Díky pravidelným konzultacím dokáže získat nadhled a soustředit se na důležité věci, rozhodnout se, jak pokračovat dál.

To, co hýbe světem člověka mezi dvaceti a třiceti lety je jednoznačně **hledání intimacy** v blízkých vztazích. „*Úlohou tohoto desetiletí pro člověka je založit vlastní rodinu, dát život novému pokolení,*“ konstatuje Příhoda (1967, str. 154). Pokud bychom předpokládali, že do manažerských pozic se obvykle dostanou vysokoškolsky vzdělané osoby, pak z údajů Českého statistického úřadu (2013e) vyplývá, že nejčastějším věkem vstupu do manželství byl v roce 2011 u vysokoškolsky vzdělaných mužů 29 let a u vysokoškolsky vzdělaných žen 27 let. Připomeňme jen, že průměrný věk snoubenců byl v roce 2011 vyšší, a to 32 let u ženicha a 29,6 let u nevěst. (Český statistický úřad, 2013d) **Po sňatku** pak dochází ke značným genderovým rozdílům, kdy muž obvykle dál pokračuje v pracovní kariéře, ale kariéra ženy je podstatně ovlivněna mateřstvím a následně dobou, kdy se do zaměstnání vrátí. Tato „**přerušovaná kariéra**“ je v poslední době podle Farkové (2009) stále častěji nahrazována tzv. **dvoustopou kariérou**, kdy žena po porodu dítěte zůstává doma s dítětem jen krátce a velmi brzy se vrací zpět do zaměstnání. Tato volba se velmi často objevuje u žen, které zastávají významnější pozice v managementu, u lékařek, u osob samostatně výdělečně činných. Žena pečuje v takovém případě o dítě a přitom pracuje na pozici, která ji umožňuje strukturovat činnosti během pracovního dne podle potřeb dítěte i zaměstnavatele.

2.6.2 Střední dospělost (30 – 40 let) – rychlý „sokolík“

Sokol loví na otevřených prostranstvích a často jiné ptáky v letu. Sokoli létají rychlým máváním křídel, plachtí jen na krátkých úsecích a pak se střemhlavě spouští za svou kořistí obrovskou rychlostí.

Přirovnání k sokolíkovi - jeho dravost a rychlost s jakou se pohybuje - je pro tuto životní etapu velmi výstižná. Na počátku této etapy je třicetiletý člověk po fyzické stránce na samém vrcholu dospělosti. Jeho tělesná zdatnost je plně rozvinuta, je silný a zpravidla zdravý. Jeho intelektuální schopnosti jsou rozvíjeny již několika lety profesní praxe a postupně získávají na přesnosti a výkonnosti.

Citová škála je nyní postupně obohacována o zkušenosti manželské či rodičovské. Tato „**citová zralost**“, se podle Příhody (1967, str. 217) „*projevuje celkovým uklidněním, rovnováhou a umírněností i při rozmanitém temperamentním založení... Další život ještě leccos zkoriguje, situace v povaze mnoho pozmění, ale sám základ osobnosti je dozrálý.*“ Mladí lidé se na počátku svých 30. let obvykle ožení a nyní se nachází v tzv. **adaptačním období** (Říčan, 2004). Podle Vágnerové (2008) dochází v tomto období k nárůstu přívětivosti, kdy se mladí lidé stávají vstřícnější a empatictější. V intimních vztazích, ale i ve vztazích na pracovišti nastává období, jehož ústředním tématem je **boj o moc a vliv**. A podobně jako v předchozím období se možná i zde opakuje konflikt z dětství, jen na vyšší úrovni - konflikt mezi vlastní iniciativou a pocity viny. Na jedné straně je to touha se individuálně prosadit, na straně druhé je mladý člověk nucen spolupracovat v různých týmech, ať už je to jeho vlastní rodina či pracovní kolektiv. Toto postupné dozrávání se může projevovat postupným získáváním větší sebejistoty v pracovní i osobní roli.

Z praxe autorky uveďme příklad obchodního ředitele stavební firmy, který ve 34 letech popisuje své pocity při řešení pracovních záležitostí takto: „Když jsem před deseti lety v této branži jako mladý inženýr začínal, tak jsem byl upřímně vyděšený, když se na stavbě objevil nějaký problém, vůbec jsem nevěděl, co mám dělat. Byl jsem fakt rád, když jsem se mohl trochu „schovat“ v nějakém týmu. Jako bych těch 10 let nedělal nic jiného, než se učil, kdo nebo co mi problémy pomůže vyřešit. Dneska? Když se na stavbě něco nedaří, vím naprosto přesně komu zavolat a už to беру jako naprosto běžnou věc.“

Mladí lidé by již v tomto věku měli znát svou „**týmovou roli**“, kterou nejčastěji v týmu zastávají, a která vyhovuje jejich temperamentu i vlohám. Termín „týmová role“ se podle Belbina (2004) vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci, podílet se na práci a být při ní ve vzájemném vztahu s ostatními. Belbin dále ukázal, že úspěšné týmy tvoří směsici různých jedinců. Nejúspěšnější týmy jsou takové, kde jsou rovnoměrně zastoupeny všechny role, a kde je pracovní role daného člověka v souladu s jeho týmovou rolí. Podle Belbina mohou někteří lidé zastávat v týmu více než jednu roli a tyto role lze identifikovat pomocí dotazníku známého jako Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí (BTRSPI). Připomeňme názvy jednotlivých týmových rolí podle Meredith Belbina (2004), které naznačují jejich obsah – inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, monitor vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač, finišer, specialista. Belbin (2004) dále konstatuje, že lidé mohou mít více než jednu přirozenou týmovou roli. Tyto role pak jedinec může střídát v závislosti na své současné situaci. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří zaujímají pouze jedinou týmovou roli. Hodnota teorie týmových rolí podle Meredith Belbina spočívá mimo jiné v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebekognání k úspěchu. Týmové role sice popisují vzorce chování, ty však nejsou neměnné a jsou ovlivněny mnoha různými faktory – například změnou zaměstnání či životními událostmi. Tento závěr také vysvětluje, proč někteří manažeři, kteří byli úspěšní v jednom týmu, při změně zaměstnání v jiném týmu neuspějí.

Ve střední dospělosti mnoho mladých lidí **přehodnocují svá původní rozhodnutí** ohledně profese, ale také manželství a dalších velkých závazků. Tito lidé mohou být důležitým zdrojem inovativního a tvořivého potenciálu, mohou zakládat pobočky nebo své vlastní firmy. „*Pokud uvažujete o založení firmy, jsou zkušené lidé často úspěšnější než jejich mladší kolegové,*“ konstatuje Kvapil (2013) a odkazuje přitom na žebříček nejrychleji rostoucích technologických společností časopisu Forbes z roku 2013. Podle něj pět firem z první desítky bylo založeno lidmi ve věku mezi 35 a 49 roky. Pouze tři firmy založili lidé mladší 30 let. Firmy mohou také využít dovedností starších zaměstnanců tím, že vytvoří smíšené týmy s mladšími pracovníky a pověří je prací například na optimalizačních projektech. Také zpráva o propuštění ze zaměstnání může podle Farkové (2009) u mužů v tomto věku vést ke snaze využít dosavadní podmínky zaměstnání pro své zamýšlené budoucí podnikání, ať už odkupem nevyužitých strojů či přímo využitím kontaktů

s bývalými zákazníky v případě zanikající společnosti. Typický příklad přehodnocení původní profese popisuje Pohlová (2011, str. 88):

„Paní Hanka pracovala jako projektová manažerka a po návratu z mateřské dovolené ji práce přestala bavit. Začalo ji vadit, že většinu času tráví u počítače a píše e-maily. Chtěla dělat něco kreativního, jenže neuměla malovat ani zpívat. Když přemýšlela o tom, co ji v životě nejvíce baví, zjistila, že největší radost měla u pečení. A tak ve svých 34 letech opustila kancelář a pustila se do nejistého podnikání s pekárnou. Našla „díru“ na trhu v podobě kvalitních, jednoduchých koláčů za přiměřené ceny. Podnikání není lehké, pečení je i fyzicky dost náročné, ale paní Hanka má radost, když koláče lidem chutnají. Imponuje ji i zdravý selský rozum jejich spolupracovníků a tak se do práce každý den těší.“

Pěkně tuto změnu povolání ve smyslu posunu k něčemu, k čemu jsme „povolání“ vysvětluje Jung (1994, str. 61): *„Čím je vlastně způsobeno, že někdo volí vlastní cestu, a tím jako z vrstvy mlhy vystupuje z nevědomé identity s masou? ... Je to skutečnost, která se označuje jako povolání: iracionální faktor, který osudově pudí k emancipaci ze stáda a z cest, jež stádo vyšlapalo ... Toto poslání však působí jako boží zákon, kterému se nelze zpronevěřit ... Kdo má povolání, naslouchá hlasu nitra, je povolán.“* Někdy může být pro mladého člověka velmi obtížné vymanit se z davu a jít za svým „povoláním“, často musí čelit nepochopení ze strany kolegů i blízkých. Jung (1994, str. 70) k tomu optimisticky dodává: *„Dobro není bohužel dobré věčně, jinak by neexistoval nic lepšího. Má-li přijít to lepší, musí dobro ustoupit ... Ve světových dějinách jsou proto období, kdy dobro musí ustoupit, a proto se to, čemu je určeno stát se lepším, zprvu objevuje jako zlo.“*

Levinson se domníval (1978, in West, 2002), že pohyb po profesní dráze mohou mladým dospělým usnadnit **starší rádcové - koučové**, jak uvidíme v kapitole věnované zralým manažerům. S jejich pomocí (ale mnozí i sami) udělají tito mladí lidé na této křižovatce někdy kolem tzv. Kristových let (33 let) velké změny. Zvláště u generace, která svou časnou dospělost prožívala v České republice ještě před rokem 1989 a neměla zcela svobodnou volbu ve výběru oboru studia, lze v období střední dospělosti nalézt hledání „druhé šance“ na příklad v podobě dálkového studia vysoké školy. Ale i u generace současné, která studium na VŠ z nějakého důvodu nezvládla nebo vůbec nezačala, lze v tomto období nalézt dnes již velké množství těchto „starších“ studentů, kteří si při své práci se zájmem doplňují své vzdělání formou „dálkového“ studia. Český statistický úřad

(2013b) uvádí, že např. ve školním roce 2012/2013 bylo zapsáno k distančnímu a kombinovanému studiu zapsáno na vysokých školách v České republice 102788 studentů.

Z vlastní zkušenosti autorky můžeme uvést příklad takové adaptace ve formě studia druhé vysoké školy. Autorka této práce po neúspěšném přijetí na lékařskou fakultu, byla bez přijímacích zkoušek přijata a vystudovala technickou školu, která byla volbou "z milosti" jinak by musela nastoupit do práce (což s gymnaziálním vzděláním byla za totality poměrně špatná startovací pozice do života). Po úspěšném zakončení studia, nastoupila u firmy působící v oblasti energetiky. Její zájem se však od technických záležitostí velmi rychle odklonil ke komunikaci - prošla marketingem, obchodem a útvarem komunikace. Po 10 letech působení v této nadnárodní firmě odešla ve svých 35 letech do soukromého sektoru, aby se dál věnovala komunikaci, v pozici konzultanta a lektora. Za podpory své o deset let starší kamarádky, která právě končila dálkové studium andragogiky, si ona sama následující rok podala přihlášku ke studiu psychologie, které zcela jiným způsobem naplňovala její představy o smysluplné práci a využití svých komunikačních dovedností.

Jiní však pokračují bez větších adaptací. Levinson (1978, in West, 2002) pak dále naznačuje, že lidé se v tomto období, buď dokážou prosadit, nebo se dostanou do silné rozkolísanosti, která může ve formě následků odchodů, rozvodů, neúspěšných podnikatelských aktivit dopad na kvalitu jejich života ještě mnoho dalších let. Zdá se, že mladí manažeři mají v tomto období na výběr dvě cesty směrem ke zvýšení kvality jejich života - buď jdou **cestou individuální kvantity, nebo kvality**. V prvním případě se úspěch a s ním spojovaný pocit osobní pohody spojuje **s kvantitativními ukazateli**. Jako příklad lze vzít obchodního manažera, který vedle znalosti prostředí a produktu, musí pro svůj úspěch získat především dostatečné množství zakázek. Pokud bychom se měli přiklonit k určitému typu týmové role podle Mereditha Belbina (2004), pak by u skupiny obchodních manažerů zřejmě převažovaly týmové role jako „vyhledávač zdrojů“, který zprostředkovává kontakt týmu s okolím, kontaktuje lidi, zkouší cokoli nového, reaguje na výzvy, hledá vhodné příležitosti, má schopnost získat zákazníka a role „usměrňovače“, jež je tahounem pro svůj tým, je zaměřený na splnění cíle, vyvíjí tlak na ostatní, dodržuje předepsaný čas.

Jako příklad můžeme uvést člena představenstva Škody Auto, která je co do obratu největší firmou v České republice, Wenera Eichhorna, který již od svých 30 let zastával různé vedoucí pozice v odbytu a ve svých 35 letech byl vedoucím prodeje Audi pro celou Evropu. (Škoda Auto, 2013)

V druhém případě je úspěch a pocit osobní pohody spíše spojován s **kvalitativním posunem v osobnosti**, například směrem k hlubokým znalostem v určitém oboru. U týmových rolí se budou postupně profilovat jako „specialisté“, kteří mají výjimečné znalosti či „kompletovači finišeri“, kteří milují detail, dotahují práci do konce. Mezi manažery tedy najdeme tyto lidi především na pozicích finančních a technických manažerů, jejichž dozrávání je však spojeno spíše s koncem třicátých let, protože množství informací, které tito manažeři musí vstřebat je poměrně značné.

A konečně týmové role jako je „týmový pracovník“, „realizátor“, „monitor vyhodnocovač“ nalezneme s vysokou pravděpodobností u manažerů jako je personální ředitel, výrobní ředitel nebo šéf nákupu a logistiky. U těchto manažerů se bude zřejmě jednat o **kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu**, což na ně klade specifické nároky při volbách priorit ve svých rozhodnutích. Ve všech uvedených případech manažerských pozic, by však měla být zastoupena týmová role „koordinátor“, protože manažeři především řídí své podřízené. Vyvrálý, sebejistý, příjemný, extrovert, svědomitý, taktický, vědomý si svých cílů – to jsou vlastnosti přirozeného vůdce, které vedou k dlouhodobé pohodě v manažerské pozici.

2.6.3 Zralá dospělost (40 – 50 let) – rozvážný „orel“

Při hledání potravy se orel vznáší ve velké výšce a bedlivě prohlíží terén pod sebou. Ve vzduchu se pohybuje průměrnou rychlostí 50 km/h, ale dokáže letět i 120 km/h a při letu střemhlav dosahuje rychlosti až 300 km/h. Velice efektivně dokáže využívat vzájemné spolupráce s druhými a loví tak často v párech. Některými národy je orel považován za symbol síly a odvahy.

Po dvou obdobích plných hledání a rychlých zvrátů se dospělý člověk v tomto období více zklidňuje, jeho výkon možná není tak rychlý jak v předchozích letech, ale jeho rozhodnutí bývají promyšlenější a potřeba individuálních vítězství je postupně nahrazena mnohem účinněji spoluprací s ostatními. Dobrá profilace v předchozím období se nyní

zúročuje. V období zralé dospělosti obvykle už pracovní kariéra tak strmě nestoupá jako v minulé dekádě. Manažeři obvykle dosahují **nejvyšší stádia moci a vlivu**. Podporu tohoto tvrzení nalzáme v Ročence Českého statistického úřadu za rok 2012, ve které se uvádí, že nejvyšší průměrné mzdy nad 40 000 Kč měsíčně (kterou bychom mohli s velkou pravděpodobností přiřadit k manažerským pozicím) dosahují zaměstnanci v průměru ve věku 43,3 let. (Český statistický úřad, 2013a) Farková však konstatuje (2009, str. 57), že *„pracovní spokojenost bývá často spojována s pracovní kariérou... a na povýšení si lidé více cení mocenskou pozici než stanovenou výšku platu.“* Mocenská pozice však není jediným zdrojem moci. Dalšími zdroji moci mohou být přístup k financím a jiným materiálním zdrojům, přístup k informacím, kontakty na „vyšších“ místech, možnost ovlivňovat odměny a sankce, množství lidí, které má manažer „pod kontrolou“ atd. Je důležité zmínit o přiměřenosti či nepřiměřenosti moci. Je zřejmé, že nepřiměřená moc v rukou jednoho jednotlivce spolu s některými osobními rysy a nedostatečnou kontrolou může přivést velké psychické strádání ve formě **mobbingu** (šikanování či psychického terorizování člověka jeho spolupracovníky), korupční jednání, hospodářskou kriminalitu. Zacházení s mocí v manažerské pozici pak nachází svůj odraz v hodnotách, generativitě i etické stránce zaměstnání, o nichž bude pojednáno dále.

V tomto období existují však poměrně výrazné **genderové rozdíly**. Zatímco muži podle Českého statistického úřadu (2013c) dosáhli v roce 2012 ve věku 40 – 44 let absolutně nejvyšší hrubé měsíční mzdy ve výši 31 158 Kč a v následujících letech klesají, ženy svého prvního maxima v příjmech dosáhly o deset let dříve tedy ve věku 30 – 34 let, ale absolutně nejvyšších měsíčních příjmů v průměrné výši 25 232 Kč dosahují teprve po šedesátce. Nutno také dodat, že absolutně nejvyšší příjem žen v roce 2012 byl téměř o čtvrtinu nižší než u mužů. Pokles v příjmech u žen po 34. roce věku souvisí zřejmě s trendem odkládaného mateřství. Uvědomme si, že v roce 2012 byl průměrný věk matky u prvního dítěte 27,9 let. (Český statistický úřad, 2013d)

Co výrazně zasahuje do spokojenosti či spíše nespokojenosti manažerů v tomto období jsou **osobní krize ve vztazích**, které vrcholí podle statistik právě v tomto věku. V roce 2012 byla průměrná délka trvání manželství do rozvodu téměř 13 let, jestliže si vezmeme průměrný věk ženicha 32 let, pak se dostává k věku 45 let u mužů, kdy mají až nejvyšší pravděpodobnost (45 %), že se rozvedou. (Český statistický úřad, 2013d) Tedy každý druhý muž ve věku 45 let a každá druhá žena jen o dva roky mladší řeší všechny

obtíže spojené s rozvodem navíc ve věku, kdy jejich děti jsou nejpravděpodobněji na prahu puberty. To, co kvalitu života ovlivňuje velmi výrazně, bývá také **druhá vývojová manželská krize**. Její podstatu vidí Plzák (in Říčan, 2004, str. 303) v tom, že „*muž se cítí mladší, zatímco žena se cítí starší*“. Děti už v tomto věku pomalu odrůstají a žena se tak cítí méně potřebná, začne se chovat závisle, vyčítá manželovi, že ji nemá rád, žárlí, vyhrožuje. Vynucování milostných projevů může vést u muže k tomu, že spolu s potřebou dokázat si, že je ještě stále mladý začne hledat citové uspokojení mimo manželství. Citová krize se prohlubuje. Pokud se ještě přidají nastupující tělesné obtíže, pak vzniká bludný kruh, kdy krize zhoršuje tělesný stav a horší tělesný stav znesnadňuje řešení krize.

Tělesný výkon, kterého byl člověk schopen v minulých obdobích, po čtyřicítce **výrazně klesá**. Člověk se rychleji unaví i chůzí do kopce. Je zapotřebí se naučit rozvážnosti a zdrženlivosti v pohybech: ve srovnání s mladšími začínáme v tomto věku již zaostávat, ale hlásí se i drobná zranění jako natažené šlachy či poškození kolenních vazů, zhoršuje se zrak, drobná nachlazení se vlečou. (Říčan, 2004) Jako by nám naše tělo v tomto období vystavilo účet za to, jak jsme s ním posledních 20 let zacházeli – objevují se první důsledky chronického přetěžování – vyhrězlé plotýnky, žaludeční vředy, rakoviny. Mezi čtyřicítkou a padesátkou začíná brát velké množství lidí vážně zdravou životosprávu ve snaze prodloužit si život. Již Václav Příhoda (1970) poukazuje před více než 40 lety na snahu především u žen na prahu čtyřicítky, **zastavit stárnutí** navýšením spotřeby kosmetických přípravků. Rozvoj farmaceutického průmyslu spolu s možnostmi plastické chirurgie dobře ilustrují tento trend. V tělesné kondici existují velké rozdíly, jen si představte večírek třicet let po maturitě. Někteří si udržují dlouho tělesnou svěžest a stárnou do krásy. Věk jim přidává spíše na zajímavosti a tak vedle uvadajících třicátnic se najdou i padesátileté vysoce přitažlivé ženy, vzpomeňme například hlavní hrdinku z filmu „Mamma Mia!“ v podání Meryl Streepové, která měla v době natáčení filmu dokonce šedesátých let.

Myšlení je již méně pružné, konvenčnější a více se spoléhá na nabyté zkušenosti a znalosti, nové informace již člověk vstřebává pomaleji. Člověk mezi 40. a 50. rokem věku už mnohem lépe dokáže využít svých dovedností, bývá rozvážnější, již se dokáže ubránit unáhleným rozhodnutím a lépe integruje jednotlivé detaily do smysluplného celku, což se v další dekádě ještě více zvýrazní. Menší pružnost v myšlení, snížení percepčních schopností, paměťových funkcí dokáže člověk v tomto věku kompenzovat **rozvíjející se**

sociální inteligenci. Právě tato složka inteligence pomáhá člověku porozumět, že zdánlivě protikladné názory se nemusí nutně vylučovat, ale že mohou být jen pohledy na tutéž věc pod jiným úhlem. Takové myšlenky mohou být pro rané mládí obvykle zcela nepřijatelné. (Langmeier, Krejčířová, 2006)

V některých profesích však nastává nejproduktivnější a nejlepší období – jako příklad uveďme zkušeného chirurga či středoškolského profesora, ale také kvalifikovaný dělník může být velmi výkonný, pokud může uplatnit zkušenosti nahromaděné za řadu let. Silnou stránkou čtyřicátníka a důkazem dobré adaptace na to životní etapu bývá vytrvalost, trpělivost a houževnatost. (Říčan, 2004)

Do určité míry se ve středním věku mění **postoj k profesi**. Čtyřicátník hodnotí přínos profesní pozice z hlediska jejich nároků a míry spokojenosti, kterou mu přináší. Poměrně výraznou se stává potřeba „někam patřit“, kde budou uspokojeny potřeby jistoty a bezpečí, což se v dobře fungujícím pracovním kolektivu obvykle daří. Manažer však může cítit zvláště v menší firmě poněkud „osamocen“, protože s podřízenými nemůže řešit všechny své rozhodovací procesy. Ve větších firmách tuto situaci může dobře řešit porada vedení, kde se setkávají manažeři z různých oblastí, ale na stejné úrovni. Podle Vágnerové (2008) dochází ve středním věku také ke změně v oblasti **potřeby seberealizace**, která se může projevit již zmiňovaným dalším růstem moci a vlivu nebo se prioritním cílem může stát dosažení dobrého výděлку, tj. materiální aspekt. Zdá se, že tento aspekt však s přibývajícím věkem postupně nahrazuje spíše **preference pohody a jistoty**.

„Zkušení lékaři říkají, že v žádném životním období neprojevují lidé tolik strachu ze smrti jako mezi 40 a 45 lety. Pak se s tím nějak vyrovnají, nebo o tom přestanou mluvit.“ (Říčan, 2004, str. 290) Díky **strachu ze smrti** se mnozí lidé více soustředí na své tělo, více se starají o svou „údržbu“, stávají se úzkostnějšími díky neustálého porovnávání se svými mladšími kolegy. Pokud tuto výzvu od „mladých“ přijme, pak se jeho život začne podobat jízdě na horské dráze – chce mít mladší spolupracovníky, mladé přátele, mladé žáky, mladé milenky a milence, chce se mladě oblékat, lyžovat závratnou rychlostí. Vedoucí pracovníci mívají sklon k soutěživosti, snaží se svým podřízeným dokazovat, že jsou vzdělanější, chytřejší, zkušenější. Nikoho nepřekvapí soutěživý třicátník a je snesitelný i pro své stejně staré případně mladší podřízené, ale soutěživý čtyřicátník je trapný a pro své podřízené může být i zdrojem neustálého stresu, pokud je nutí k tomu též.

Již v roce 1943 popsala americká lékařka Dubarová (in Říčan, 2004, s. 293) osobnost muže náchylného k infarktu, kterého lze charakterizovat takto: „*Jde o muže se silnou ctižádostí a touhou po uznání, velmi citlivého na kamkoliv náznak ponížení. Mají sklon stále s někým soutěžit. Jsou netrpěliví a úspěšani, útoční a dráždiví. Jsou panovační. Nedokážou přibrzdit svou aktivitu a relaxovat. Stále se snaží vnějšími úspěchy a důkazy mužnosti zamaskovat – i sami před sebou – nejistotu, úzkost, depresi.*“ Výzkumy ukázaly, že u těchto mužů je nebezpečí infarktu dvakrát tak vyšší než u opačného typu. Život člověka je křehký, člověk se může snadno poškodit. Čím dříve si člověk uvědomí, že jednou zemře, tím rychleji si může také uvědomit, co je skutečně důležité. To dává životu hloubku a podle slov Jeho Svatosti 14. tibetského dalajlámy Tändzina Gjamccho (2012, str. 43) pomáhá vymanit se z připoutání k povrchním, dočasným cílům: „*Když budete mít na paměti, jak rychle tento život pomine, budete si vážit svého času a budete dělat to, co má skutečnou hodnotu.*“

Do tohoto období bychom mohli dnes také zasadit Eriksonovu (2002) etapu ve vývoji, kterou charakterizuje pojem „**generativita**“ a její souboj se stagnací. Erikson (2002, str. 242) generativitu považoval za ústřední téma dospělosti, protože „*tento pojem zahrnuje evoluční vývoj, který změnil člověka ve tvora vyučujícího a uvádějícího, nejen učícího se.*“ Dnes můžeme vnímat tendenci ve společnosti, která preferuje a odměňuje starost o děti. Tato snaha nám však někdy brání vnímat opačnou závislost – dospělých na mladší generaci. Podle Eriksona (2002, str. 22) „*zralý muž potřebuje být potřebován a zralost vyžaduje vedení stejně jako povzbuzení od toho, co bylo vyprodukováno a co musí být opatrováno.*“ Mnozí muži tak v této dekádě zjišťují, že kariéra je pro jejich pocit štěstí či osobní pohodu méně důležitá.

Výrazné kvalitativní změny ve vývoji osobnosti můžeme vysledovat například v kariéře slavného českého hokejisty Jaromíra Jágra. Tento hokejista byl v první polovině své aktivní hráčské kariéry výrazně zaměřen na individuální úspěch. Jeho cílem bylo „být nejlepším hokejistou na světě“. Do svých 27 let nasbíral ocenění za největší počet nastřílených branek mezi evropskými hráči v kanadsko-americké NHL a ocitá se na individuálním vrcholu své dosavadní kariéry. Pak následuje propad ve výkonnosti i zdravotní obtíže. Když je mu 29 let, nechává se Jaromír Jágr pokřtít a stává se pravoslavným křesťanem. Postupně následuje také obrat v jeho pojetí hry od individuálního zaměření na úspěch směrem k týmovému vítězství. Ve svých 32 letech se

stává kapitánem české reprezentace na mistrovství světa, ale zodpovědnost ho ještě příliš svazuje a týmu se nedaří. O rok později získává se českou reprezentací zlato na Mistrovství světa v ledním hokeji. Pak následuje vzestup jeho kariéry v zámoří a v ruském Omsku. Na prahu čtyřicítky však již cítí, že i když je fyzicky ještě silný, není už tak rychlý, jako býval v mládí. Teď, podle svých slov, vnímá „mnohem větší zodpovědnost za úspěch svého týmu“, ne jen za sebe. Stává se většinovým vlastníkem hokejového klubu Rytíři Kladno, kde kdysi jako mladý hráč začínal svou individuální kariéru. (Wikipedia,2013a)

V této dekádě se také začínají naléhavěji ozývat **etické otázky zaměstnání**, konkrétně pak soulad či nesoulad hodnotového systému pracovníka a organizace. Drucker uvádí (2000, str. 166), že „pokud někdo pracuje v organizaci, jejíž hodnotový systém je pro něj nepřijatelný nebo je s ním nekompatibilní, odsuzuje se tím k frustraci a nevykonnosti.“

Příkladem nesouladu hodnotového systému může být například výběr lidí obsazovaných do důležitých pozic ve velkém průmyslovém podniku. Výrobní manažer, který pro tento podnik pracuje již 15 let, se řídí zásadou, že lidé odjinud by měli přijímat až poté, co se vyčerpají veškeré interní možnosti, a poukazuje na komplikovanost technologických postupů, které se člověk „zvenku“ nenaučí za měsíc. Tento podnik koupila před časem nadnárodní firma, jehož personální manažerka se řídí zásadou, že při obsazování uvolněných míst je nejprve třeba rozhlédnout se mimo firmu a získat „mladou a čerstvou krev“ a tento přístup bez konzultace s výrobním manažerem nekonzultuje. Oba přístupy mají něco do sebe a ze zkušenosti autorky lze říct, že ideální je kombinovat oba přístupy. Je však zřejmé, že oba manažeři se rozhodli jen pro jednu variantu a tudíž mají naprosto rozdílné názory na vztah mezi organizací a lidmi, konkrétně na zodpovědnost za vlastní zaměstnance a jejich rozvoj. Je pochopitelné, že výrobní manažer je přístupem personální ředitelky frustrován a hledá možnosti, jak „se ctí“ z firmy odejít, protože jeho vlastní hodnoty již nejsou kompatibilní s hodnotami organizace.

Mnozí manažeři a vedoucí pracovníci se pak v tomto období stávají **poradci pro mladší kolegy**, aniž by s nimi soupeřili. (West, 2002). Vzpomeňme například jednoho z největších německých matematiků minulého století Davida Hilberta. Tento matematik za svého působení na pozici vedoucího katedry Univerzity v Göttingenu měl 69 doktorandů, ze kterých se také jeho přičiněním stalo mnoho z nich později slavnými matematiky – jmenujme například Otto Blumenthala (teorie komplexních funkcí), Felixe Bernsteina

(teorie ekvivalence množin), Hermanna Weyliho (teorie čísel, teorie pole), Richarda Couranta (diferenciální a integrální počet), Hugo Steinhause (funkcionální analýza, aplikovaná matematika), Wilhelma Ackermanna (matematická logika). (Wikipedia, 2013b)

Pokud člověk v generativitě, jež by mohly být nahrazeny synonymy jako „produktivita a kreativita“, selhává, pak se dle Eriksona (2002, str. 243) může chovat, „jako byl svým jediným dítětem nebo – v páru – navzájem dítětem jeden druhému.“ Tento závěr může vysvětlovat, proč si mnoho mužů v tomto věku pořizuje motorku, po které toužili jako pubertáči, proč ženy iniciují chození do tanečních pro starší a pokročilé a spoustu času tráví vybíráním si pohádkových dlouhých šatů na závěrečný ples.

U zaměstnání s výrazně generativním zaměřením, jako jsou lékaři, učitelé, sociální pracovníci, je obtížné udělat obrat ve svém životě ve smyslu „předávání zkušeností mladším“, protože toto je již náplň jejich práce. Ve věku mezi 40. – 50. lety jim jejich práce proto může přestat dávat smysl, může vést až k odporu k lidem, kterým by měli sloužit. V literatuře nachází pro tento specifický stav ohrožení osobní identity pojem „**syndrom vyhoření**“. Zajímavé náměty, jak řešit tuto osobní krizi nalézáme u Říčana (2004, str. 287), který navrhuje „*čestný ústup do výzkumu, administrativy související s jeho dosavadní prací, anebo když se začne život něčím docela jiným než dosud.*“

O příkladu takového ústupu z aktivního manažerského života se dočítáme v článku Martina Procházky (26. 10. 2013), který informuje o odchodu bývalého dlouholetého generálního ředitele energetické společnosti ČEZ Martina Romana ve věku 44 let z této společnosti. Svůj odchod z firmy, které šéfoval v letech 2004 až 2011, a kde byl od září 2011 předsedou dozorčí rady, Martin Roman dlouhodobě připravoval. Již v roce 2011 spustil svůj charitativní projekt „Čtení pomáhá“, který vede děti ke čtení a zároveň je učí pomáhat potřebným. Sponzoruje také vzdělávání, konkrétně soukromou školu PORG vedenou Václavem Klausem mladším.

2.6.4 Starší dospělost (50 – 60 let) – hloubavý „datel“

Pokud budete mít velké štěstí, pak narazíte v lese na plachého a velmi opatrného datla, který svým silným zobákem dobývá hmyz žijící v těžko dostupných místech pod kůrou stromů. Je považován za „lesního doktora“, který předchází šíření dřevokazných škůdců.

S trochou nadsázky se v období po padesátce začínají lidé více nořit do „hloubky“ svého života. Už není důležité množství lidí, kteří člověka obklopují, ani rychlost s jakou se rozhoduje, ani rozvaha a spolupráce. Po překonání padesátky lidé začínají obvykle směřovat k řádu a smyslu. Toto směřování by v optimálním případě mělo mít za důsledek přijetí lidského života jako celku, jako něčeho co podle Eriksona (2002, str. 244) „*muselo být a nebylo možno nijak nahradit.*“ Tuto etapu bychom mohli charakterizovat pojmem „**integrita**“ **ega**. Pokud dokážeme vnímat svůj život jako integrální, pak připouštíme, že individuální život je náhodným průsečíkem jediného lidského života s jediným úsekem historie. (Erikson, 2002)

V tomto věku již člověk může být prarodičem a nachází jiný přístup ke svým vlastním rodičům. S postupujícím věkem se stáváme „**rodičem**“ **vlastních rodičů** (Říčan, 2004, str. 304). Obvykle už jsou nějakou dobu v důchodě a my jim musíme pomáhat s těžší fyzickou prací, na kterou už sami nestačí nebo zařizovat nejrůznější věci na úřadech a postupně stále více za ně také rozhodovat. Je to důležitá škola nejen pro padesátníky, ale také pro jejich děti, kterým se tak nastavuje vzor, jak by se sami měli o své rodiče jednou postarat. Matějček říká (1986, str. 327), že v tomto věku, kdy rodiče již obvykle mají hluboce přes sedmdesát, se s námi stává určitá proměna: „*Začínáme se častěji vracet k tomu, co jsme prožili, a začínáme konečně rozumět i svému dětství. Ke svým rodičům se chováme daleko shovívavěji než dříve, vžíváme se častěji do jejich rodičovského postavení a začínáme chápat spojitosti, na které jsme dříve ani neměli čas pomyslet. Je to doba, kdy už nezískáváme mnoho nových přátel, a kdy už se nepouštíme do mnoha nových podniků ani do nového učení, ale kdy v nás dozrává to, co bylo do nás kdysi výchovně vloženo.*“

Velmi pravděpodobně se už padesátníci **setkali se smrtí** nebo je toto setkání čeká. Umírají jim jejich rodiče, mohou cítit prázdnotu i úzkost. Vnucuje se myšlenka: „Teď jsem na řadě!“ Podle Říčana (2004, str. 305) se říká, že „*zatímco nejdůležitější událostí v životě ženy je narození prvního dítěte, nejdůležitější událostí v životě muže je smrt otce.*“ Muž se po smrti svého otce stává obvykle „hlavou“ rodiny a cítí tíhu zodpovědnosti za její ochranu a udržení rodu. Začíná se ptát, kam to celé spěje a co má v životě smysl, nutně se dostavuje potřeba větší hloubky. Někteří lidé mají tendenci myšlenky na smrt vytěsnit ze svého života, obklopují se mladými lidmi, jako by smrt ani neexistovala. Toto popírání je stojí velké úsilí, protože se pořád musí utvrzovat ve svém optimismu, vyhýbají se smutku, „hlídají“ své city, ale jejich štěstí je povrchní. Udeří-li vážná nemoc, nebo pokud onemocní

vážně někdo z blízkých, snadno propadnou úzkosti a zoufalství. Kdo žije s přijatou perspektivou smrti, už nic neodkládá na „lepší“ dobu. Ví, že je čas zbavit se přetvářky a vydat ze sebe to nejlepší, aby mladší naučil to nejlepší, co v něm je, přestal kličkovat a postavil se za správnou věc. (Říčan, 2004)

Brilantně je tato životní etapa zachycena v americkém filmu „Lepší pozdě nežli později“, ve kterém si stárnoucí playboy v podání Jacka Nicholsona ubývání libida řeší stále mladšími slečnami. Když dostane infarkt, tak mu zpočátku nedobrovolně dělá ošetřovatelku stejně stará neurotická dramatická Diane Keaton. Hlavní hrdinové jsou nuceni dočasně žít pod jednou střechou, postupně objevují radosti tohoto věku jako milování bez nutnosti ochrany (díky menopauze), společné večere i procházky po pláži a nalézají cestu nejen k sobě, ale i duševní rovnováze.

Řada manažerů, kteří již v tomto věku mají za sebou patnáctiletý pobyt ve vrcholovém managementu, se mohou cítit již dostatečně profesně i majetkově saturováni. Pracovní nasazení padesátníka proto mnohem častěji ovlivňuje **otázka po smyslu svého konání**. Jak uvádí Erikson (2002), má-li se člověk k integritě alespoň přiblížit, pak by měl najít především způsob, jak důstojně udržet kontakt s trendy v technice, ekonomice, v umění, vědě, ale i jaké vůdčí osobnosti následovat v politice, filozofii či náboženství. Pokud se lidé v tomto věku dostanou prostřednictvím hledání smyslu do vyšších stádií morálky, pak vedle spirituality, jež se rozvíjí především v další etapě, můžeme pozorovat, také **kvalitativní posun v oblasti hodnot** – člověk již v tomto věku není ochoten dělat příliš kompromisy a pokud necítí spokojenost, pak svou zkušenost může realizovat v obecně prospěšných projektech, zaměřují se na kvalitní vzdělání svých dětí, angažují se v komunální politice, kandidují do poslanecké sněmovny nebo zakládají vlastní sdružení, nadace či politická uskupení.

Příkladem takového kroku směrem k uplatnění hodnot ve společnosti můžeme například sledovat u úspěšného podnikatele a vlastníka 4. největší společnosti v zemi Agrofertu Andreje Babiše, který ve svých 57 letech zakládá politické hnutí ANO 2011, které za svůj cíl považuje prosazení fungujícího státu a boj s korupcí. Získáním 2. místa ve volbách v říjnu 2013 potvrdil, že tyto cíle a potažmo hodnoty sdílí i 19 % voličů České republiky.

Pokud člověk není integrovaný, pak nedrží „pohromadě“ a je zachvácen strachem ze smrti. Zoufalství vyjadřuje pocit, že čas se krátí. Podle Českého statistického úřadu (2013d) měl muž v roce 2012 průměrnou naději na dožití se 75 let a žena 81 let. Především muži tedy cítí, že již nezbývá mnoho času a čas si krátí často zoufalými pokusy začít nový život a vyzkoušet alternativní cesty k integritě. Znovu se setkává se soutěživostí, která byla tak typická pro 30. léta. Soutěživost však dostává zcela jinou kvalitu. Především u manažerů můžeme pozorovat zřetelný posun do role **sparing-partnera mladých**, která se již začala na konci let čtyřicátých. Svou zkušenost podle Říčana (2004) staví zdatní a vyrovnaní padesátníci **na odbornosti a houževnatosti**, a dokážou tak v mnoha případech úspěšně spolupracovat s mladými kolegy, kteří je doplňují o svěžest, moderní postupy a technologie. Je jasné, že v tomto souboji se musí dostavit dříve či později také prohry, které je třeba brát **s humorem a moudrostí**.

Pokud se podíváme do manažerských pozic, pak zjišťujeme, že se padesátníci **postupně stahují z výkonných pozic** buď do pozice generálního ředitele, která v sobě integruje zkušenost předchozích etap nebo do pozice předsedy představenstva, který rozhoduje o zásadních otázkách strategického směřování či financí, do každodenního běhu už zasahuje méně. Pokud prozkoumáme věkový průměr předsedů představenstva v deseti největších firmách v České republice, pak v roce 2013 byl jejich věkový průměr 50 let a z toho 5 osob bylo ve věku 55 – 59 let. Druhou možností pracovního posunu jsou v tomto věku pozice senior poradců, kde mohou fungovat ještě řadu let jako podpora novým mladším méně zkušeným kolegům. Ke konci 50. let pak lidé v manažerských pozicích začínají intenzivně řešit „**následnictví**“, jinými slovy řeší otázku, kdo po nich jejich funkci či vedení celé firmy převezme. Vágnerová (2008, str. 263) komentuje tuto **potřebu otevřené budoucnosti** naprosto konkrétně: „*Pro staršího člověka je důležité vědět, dokdy bude muset nebo jak dlouho bude ještě schopen pracovat, eventuálně jak dlouho ho pracovat nechají.*“ Koubová (2013) uvádí několik příkladů, jak významní podnikatelé řeší tuto otázku:

František Piškanin, zakladatel logistické společnosti Hopi, chce předat svou firmu svým dvěma synům, kteří si již rozdělili mezi sebe důležité klienty a trhy. Svou firmu mění na holding, v němž oddělí majitele od provozu. Provoz budou řídit manažeři a rodina bude rozhodovat jen o strategických záležitostech. Francouz Jean-Luc Petithuguenin, majitel velké recyklační společnosti Paprec Group, dává šanci rodině ale i dalším lidem, kteří

přicházejí na doporučení blízkých a známých. Dává jim pak 9 měsíců na to, aby ukázali, že na manažerskou pozici mají či nikoliv. Estonská podnikatelka Ruth Oltjerová, která založila společnost Chemi-Pharma, která dodává dezinfekční prostředky a kosmetiku bez alergenů, ve své firmě zaměstnává manžela chemika, dceru právničku a zapojuje i nejmladší dceru. Podobně jako Fratišek Piškanin se k následnictví staví i slovenský „Podnikatel roku 2012“ Vladimír Levársky, jehož firma OMS vyrábí a vyváží svítidla. Jeho syn si hledá jiný obor podnikání a Levársky svůj odchod plánuje spolu s týmem manažerů, který buduje.

V pracovní oblasti je tedy patrně zdrojem nejvyšší spokojenosti vědomí, že pracovník vykonal nějakou práci a **další pokolení v ní pokračuje**. Lidé v tomto věku nepotřebují příliš mnoho projevů uznání, vystačí si s malým „přísunem“, vydrží mnoho nepochopení, nenávisti i pohrdání. (Maslow in Říčan, 2004)

C. G. Jung již v roce 1921 (in Löhken, 2013) publikoval svou práci „Psychologické typy“, kde poprvé definoval introverzi a extroverzi jako rysy, které vymezují lidskou osobnost. Tentýž autor pak dále považoval druhou polovinu života za dobu, v níž **převažuje introverze**, obrácení dovnitř. Podle Vondráčka (in Říčan, 2004, str. 325) bývají „lidé se sklonem k introverzi ve druhé polovině svého života šťastnější, zatímco extrovertům sedí více první polovina.“ Druhá polovina života bývá obdobím většího klidu a menšího množství kontaktů, což introvertům se sklonem bohatě prožívat ve svém vnitřním světě, může vyhovovat, zatímco extroverti se mohou cítit osamoceni.

Na konci této dekády již začínají být zřetelné **duševní změny** – zhoršuje se paměť, především vtiskávání nových informací, zhoršuje se postřeh s tím, jak nám slábnou oči a sluch a zvyšuje se duševní unavitelnost. Pracovník už musí využít v tomto věku mnohem více své rozvahy k tomu, aby se vyhnul činnostem vyžadujícím ostré tempo nebo rychlé rozhodování. Také je důležité si časově rozvrhnout práci v průběhu pracovního dne – posunout na dopoledne studium složitých dokumentů a do odpoledních hodin přesunout vyřizování rutinních záležitostí.

Z praxe autorky můžeme uvést příklad ženy ve věku 55 let, která jako tajemnice vedla veškerou administrativu starosty menšího města. S rozvahou a klidem zvládala složitá rozhodování, kdežto na její asistentce, která právě překročila třicítku, bylo brát telefonáty, vyřizovat množství vzkazů, reagovat na množství lidí, kteří během úředních

hodin neustále přicházeli se svými záležitostmi. Toto by ve vysokém tempu a bez chyb zřejmě zvládala již jen s velkým vypětím.

Také **na úrovni tělesné dochází k involuci** – výkonnost plic, srdce a dalších základních orgánů výrazně klesá. Ubývá svalové hmoty, zhoršuje se sluch, především sluch pro vysoké tóny, dále se zhoršuje zrak. U žen dochází k menopauze, tj. k vymizení menstruace a již o několik let dříve klesá produkce estrogenu, což má za následek ochablost ňader, úbytek podkožního tuku a následné prohloubení vrásek. Specifickým problémem tohoto období bývá podle Říčana (2004) nespavost: špatné usínání, trhaný spánek, časné probouzení, špatně se nám usíná, jsme-li v napětí.

Na tomto místě je potřeba zmínit se také o **ageizmu**, na který již v roce 1975 Butler (in Vidovičová, 2005) upozorňoval jako na systematickou stereotypizaci a diskriminaci lidí pro jejich stáří. Za zdroje ageizmu považuje Farková (2009) strach ze smrti a stárnutí jako psychosomatického úpadku u mladší populace, stereotypy, že lidé starší padesáti let zastávají výrazně jiné hodnoty než mladší lidé, což se může projevat v preferencích určitých politických preferencí apod. Za naprostou samozřejmost lidé považují skutečnost, že lidé nad padesát pět let velmi obtížně hledají zaměstnání, a to i v případech, že jde o odborníky, kteří velmi dobře ovládají klíčové kompetence požadované na trhu práce.

Involuce tělesných procesů sice je typická pro starého člověka, na druhé straně mu však mohou dodat potřebnou váhu jako **nositeli tradice**. *„Právě typický vzhled, pohyby a způsob řeči charakteristické pro starého člověka jsou zvláště vhodné k tomu, aby dodaly potřebnou váhu, autoritu informacím a pokynům plynoucím z tradice.“* (Říčan, 2004, str. 318) Postupně se v tomto věku vzdáváme výkonnostních sportů, které jsou náročné na rychlost a svalovou sílu a objevujeme (nebo po letech znovuobjevujeme) půvab sportů, při kterých můžeme využít houževnatost, vytrvalost a trpělivost jako plavání, pěší turistika, tenis, golf, rekreační lyžování, jóga.

S poklesem hormonální činnosti souvisí i další změny, které Říčan (2004, str. 327) označuje jako **„žena v muži“ a „muž v ženě“**. *„Muž se po padesátce může stát mnohem méně výbojný, bývá laskavější. Naopak u ženy se někdy objevují mužské povahové rysy, je průbojnější, ráznější.“* U muže se mohou díky tomu projevit i umělecké zájmy, které mu v mladším věku ubíralo na mužnosti. Takovými zájmy mohou být fotografování, malování, hra na hudební nástroj nebo koníčky, které vyžadují trpělivost jako rybaření či kutilství.

Ženy se po odchodu dětí z domu mohou naplno rozběhnout ve své kariéře nebo začít nové projekty jako je přestavba domu. V rodině mohou přijít první vnoučata a pro padesátníky tak může nastat zlatá „**doba babičkovství a dědečkovství.**“ (Říčan, 2004) Ještě jednou se v této době podobně jako ve 30. letech naplňuje potřeba otevřené budoucnosti, jak o ní mluví Matějček (1986, str. 16 – 17): „*Zavřená budoucnost by znamenala zoufalství ... Člověk více či méně uvědoměle touží mít důkaz o pokračování toho, co je z nás zrozeno, a to i jako pokračování našeho tvořivého díla výchovy.*“

2.6.5 Rané stáří (60 – 70 let) – moudrá „sova“

Sovy jsou noční ptáci, létají tiše a vidí dobře i za špatných světelných podmínek. Sovy jsou ptáci velmi věrní svému hnízdišti a bez vážného důvodu je nemění. V evropské kultuře spojovány s moudrostí (podle řecké bohyně moudrosti Athény, často zobrazované se sovou). Lidé v tomto věku už obvykle nepotřebují být tolik vidět. Podobně jako sovy však mohou vidět i do velmi složitých problémů, protože již získali díky své životní zkušenosti „náhled“. To, co nyní nejvíce hýbe pozadím kvality života, je zdravotní stav, ale také jeho duchovní složka.

Tělesné změny jsou v tomto věku poměrně nápadné, ale právě v tomto věku se však začínají projevovat propastné rozdíly mezi lidmi, kteří své tělo během svého aktivního života „jen využívali“, a těmi kteří o něj pečovali. Pravděpodobně nikoho nepřekvapí muž ve věku 68 let, který má potíže s klouby, ale pravděpodobně více obdivu získá muž, který v 70 letech ještě zdatně zvládá turistické pochody, protože celý život rozděloval svůj čas mezi práci, rodinu a pobytem na horách. Na těle se však již po 60. roce věku projevují zřetelné stopy stárnutí – zpomaluje se činnost žláz s vnitřní sekrecí, následkem čehož se objevuje šedivění, holohlavost, zmenšování a nachylování postavy, vysychání kůže, nepravidelná pigmentace, pomalení pohyb, chraptivý hlas, brýle na čtení jsou téměř samozřejmostí.

Hromadící se zkušenosti jsou materiálem pro „**moudrost**“, což podle Příhody (1973, str. 217) znamená „*znalost se schopností skutečně ji užívat, která pak umožňuje volit nejlepší cíle a nejlepší prostředky.*“ Jak dále Příhoda (1973) naznačuje, dochází u sangviniků a cholericů ke snížení impulsivnosti, obecně pak v tomto věku roste společenský takt. Člověk si již vyslechl tolik kritiky od svých kolegů, že již bývá zpravidla sebekritický. Jeho vlastní kritika druhých již bývá umírněná, jednak lépe ovládá svůj

temperament, a na druhé straně již nemá tolik sebedůvěry jako v mladších letech, již totiž vnímá, že danou záležitost lze posuzovat z různých hledisek.

Sníží se intenzita prožívaných emocí – citové prožívání už je méně bezprostřední, člověk se v tomto věku již tak snadno nenadchne pro nové věci, řadu situací hodnotí klidněji, klesá „neuroticismus“, člověk se stává emočně stabilnější. Osobnost se stává spíše introvertovanější, rozdíly pohlaví se mají tendenci s věkem spíše vyrovnávat. Někdy se vlivem nedostatku sociálních kontaktů mohou objet subjektivní pocity opuštěnosti, člověka je „na všechno najednou sám“. (Langmeier, Krejčířová, 2006)

Jak už jsme naznačili v předchozí kapitole, již ke konci 50. let by se měl vedoucí pracovník připravovat k předání své funkce a postupnému **přechodu do funkce poradce**, která je stejně kvalifikovaná, ale méně stresující. Již nevyžaduje tolik pružnosti, pohotovosti a schopnosti orientovat se v záplavě nových informací. Pokud se tento přechod nepodaří, pak se může stát, že se tito lidé musí smířit s méně kvalitní a méně kvalifikovanou prací, což představuje test úcty ke stáří pro střední generaci, která je obvykle ve výkonných manažerských funkcích. (Říčan, 2004).

Pocit životní pohody se s přechodem do důchodu může měnit, může se zhoršit, ale může se také zlepšit. Zvýšení spokojenosti lze chápat jako signál osobní vyrovnanosti, přijetí stárnutí jako přirozeného životního procesu. Odchod do důchodu tito lidé mohou vnímat jako pozitivní změnu jejich života, který jim umožní se věnovat zajímavým činnostem, na které při práci neměli tolik času. (Vágnerová, 2008) Podle Českého statistického úřadu (2013c) dosáhly ženy ve věku 60 – 64 let v roce 2011 nejvyšší hrubé měsíční mzdy ve srovnání se všemi ostatními věkovými kategoriemi. Kdežto muži, jak jsme uvedli, výše svého finančního maxima dosáhli již ve 40 letech. Je tedy zřejmé, že zatímco ženy zvládají svůj pracovní přechod velmi dobře i díky nástupu „mužských“ povahových vlastností v souvislosti s úbytkem ženských hormonů, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, muži spíše „vyklízejí“ pozice.

U některých starších pracovníků se objevuje **strach z odchodu do důchodu**. Připomeňme si na tomto místě úvahy Viktora Frankla (1998, str. 62), který vysvětluje, proč teprve po propuštění vězňů z koncentračních táborů, prožilo nemálo těchto lidí opravdovou duševní krizi, zatímco v době zajetí právě pod tímto vnějším a vnitřním tlakem byli donuceni, vydat se zebe to nejlepší: „*Jakmile tlak ustupuje a děje se to náhle, jako*

v případě propuštění ze zajetí, teprve potom ohrožuje toto náhlé zmírnění nároků člověka, a tyto poměry v jistém smyslu připomínají tzv. kesonovou nemoc potkávající potápěče, který se příliš rychle vynořil z hloubky a nebezpečně onemocněl nastalým poklesem atmosférického tlaku. Vidíme zde podobnost i s takovými případy, kdy je někdo vytržen ze svého povolání, a tak zbaven množství stálých návyků, na jejichž zvládnutí byl desetiletí svého života zvyklý; mám na mysli ono známé duševní ohrožení a krizi, která může nastat s odchodem do důchodu, pokud si zavčas člověk neobstará odpovídající úkoly.“ V tom jak lidé na prahu důchodu zvládají svůj život lze najít podobnost s tím, jak lidé zvládali pobyt v koncentračních táborech, což popsal Frankl (1996) jako **nalezení smyslu v každodenní činnosti**. Pokud vězňové měli v lágru někoho dalšího z rodiny nebo věděli, že stačil před deportací uprchnout do Ameriky, pak stálo za to žít. Důležitá byla strukturovanost ve vězeňské komunitě, kde měl každý vězeň své úkoly (např. upravovat oděvy), podle toho, co dělala v předvězeňském životě. Podstatné bylo, aby práce odpovídala schopnostem vězně, aby byla zvládnutelná. Greenová (2002; in Šolcová, 2009, str. 59) z toho vyvodila, že *„resilience v dospělosti je pohled dopředu, nikoliv zpět.“*

Průměrně v 61 letech odchází lidé v České republice do důchodu. Existují velké **rozdíly v intenzitě pracovního zapojení důchodců** podle úrovně dosaženého vzdělání. Ve skupině osob se základním vzděláním pracoval pouze každý padesátý starobní důchodce. Jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu (2010) Ve skupině vyučených dosahuje 5 % a ve skupině osob se středním vzděláním s maturitou podíl pracujících starobních důchodců je vyšší než 8 % z celkového počtu respondentů s tímto stupněm vzdělání. Razantně **roste podíl pracujících starobních důchodců** ve skupině s vysokoškolským vzděláním, kde pracoval dokonce každý pátý starobní důchodce (19 %). Jen velmi malý díl starobních důchodců pracuje v průmyslu a stavebnictví, dominantním sektorem pro jejich pracovní uplatnění je oblast služeb, ve které pracují tři čtvrtiny všech aktivních důchodců. Z hlediska konkrétních zaměstnání se pak skupina pracujících starobních důchodců jakoby rozpadá na dvě extrémní části: 63,5 tisíce starobních důchodců (více než 42 %) pracuje ve vysoce kvalifikovaných profesích (vědečtí a odborní pracovníci a široká skupina technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků). Na druhé straně často pracují i jako pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (přes 14 %). Ve srovnání s ostatními pracujícími také starobní důchodci častěji pokračují ve svých pracovních aktivitách jako podnikatelé, hlavně jako osoby samostatně výdělečně činné.

Podíl těchto podnikatelů bez zaměstnanců představuje celou čtvrtinu všech pracujících, kteří souběžně pobírají starobní důchod.

Stupeň **aktivního zapojení podstatně klesá** po dosažení 65 let, kdy počet pracujících mužů již převyšuje počet pracujících důchodkyň. Vzhledem k vyššímu absolutnímu počtu žen v tomto věku, je možné konstatovat, že pracovní aktivita (počet pracujících / počet obyvatel) mužů je v porovnání se ženami zhruba dvojnásobná. Jinými slovy řečeno, ženy po dosažení důchodového věku, obvykle do důchodu odejdou, kdežto muži dál pokračují v práci. (Český statistický úřad, 2012) Nabízí se vysvětlení z pohledu dvojí kariéry ženy – v České republice je běžné, že žena vedle práce v průběhu svého aktivního života ještě zvládá sama pečovat o domácnost. Obvykle si nenajímá chůvu, kuchařku, uklízečku, pradlenu ani zahradnici atd. Pokud dosáhne věku starobního důchodu, v zásadě pokračuje v těchto pracích a cítí se potřebná. Při tradičním rozdělení mužských a ženských rolí je muž v takové domácnosti ve značné nevýhodě – pokud není vášnivý kutil, zahrádkář nebo nemá nějaký časově náročný koníček, pak se může cítit „nevyužitý“.

Z praxe autorky můžeme uvést příklad bývalého technického ředitele, který ještě v 70. letech stále vykonával funkci senior poradce a řešil složité technické úkoly. Práce ho již viditelně vyčerpávala a jeho nadřízený si toho byl vědom, proto požádal autorku o konzultaci, jak „mu pomoci s odchodem do důchodu“. V průběhu konzultací se ukázalo, že „starý pán“ velmi obtížně hledá své místo v domácnosti, kde jeho žena (také již důchodkyně) všechno podstatné obstarala. Po analýze různých možností jak trávit smysluplně čas, „starého pána“ zaujalo hned několik činností, do kterých by se rád pustil – bylo to plánování společných letních a zimních dovolených, zpracování rodokmenu, hledání a zkoušení zdravích prospěšných receptů. Během krátké adaptace a k milému překvapení své ženy za další 3 měsíce do důchodu skutečně spokojeně odešel.

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že vstup do „rentiérské“ etapy se především muži snaží oddálit. Ukončení výdělečné činnosti, kterou člověk vykonával řadu let, často od dokončení školy nás podle Říčana (2004, str. 346) nutí „**přebudovat svou identitu**“. Pro člověka po 40 a více letech práce je to složitý pocit, že už „tam“ nebude patřit. Pro manažerské pozice, to může platit dvojnásob. Člověk, na jehož rozhodnutí denně čekala řada podřízených, už nic rozhodovat nemusí. Mohou se dostavit pocity prázdnoty, ale také ponížení, ztráty sebeúcty, pocity méněcennosti. S tímto **smutkem „z konce“** můžeme

zacházet obdobně, jako jsme zacházeli ve 40. letech se strachem ze smrti – můžeme ho vytěšňovat pokračováním pracovní aktivity, můžeme ho vytěšňovat cestováním, na které před „tím“ nebyl čas nebo ho můžeme přijmout. Toto vyrovnání brilantně vystihl Mrkvička (1984, str. 23): „*Naše pracovní kariéra se pomalu uzavírá a ke slovu se hlásí mladší. Přicházejí s trumfy nových nápadů v rukou a my se těžko bráníme pocitům žárlivosti. Naše dílo se dovršuje a my si nespokojeně říkáme, že to nebo ono by se na něm dalo ještě vylepšit, aby bylo perfektní – jenže už nezbývá čas. A tak to nechme jiným, ať tedy ukážou, co dovedou. Vždyť nejde o nějaký náš soukromý podnik. Je to dílo společné, naše i jejich. A teď už hlavně jejich.*“

Znovu začínají být nejdůležitější složkou života vztahy – blízké, rodinné i přátelské. Pokud jsme v předchozích letech do vztahů investovali, pak v tuto dobu „sklízíme“. Hledáme společné záliby, trávíme společný čas a věnujeme se svým koníčkům. V tuto dobu už těžko začínáme s novými věcmi a tak možná není od věci úsloví, které říká, že „na důchod bychom se měli začít připravovat už od 35 let.“ Mezi manažery se jistě najde spousta takových, kteří se celý život vzdělávali. Tím, že nyní mají více času – mohou se s novým zápallem opět pustit do **studia 3. věku**. Motivace je však nyní zcela jiná – už to není potřeba doplnit si informace, ale čistá radost z poznání. A nemusí to být jen stále populárnější „univerzity 3. věku“, ale třeba vlastní studium zdravého životního stylu nebo průkopnická činnost na vlastní zahradě. *Pěkný příklad zvládnutí tohoto přechodu uvádí Kottler a Carlson (2006) v rozhovoru s Williamem Glasserem, jež byl jeden z nejvlivnějších amerických teoretiků v oblasti poradenství a psychoterapie, autor terapie realitou a teorie volby. Když Glasser odešel v 61 letech do důchodu, sice již nedělal terapii, ale stále nadšeně dalších 30 let přednášel a věnoval se přemýšlení a psaní. Byl nadšeným stoupencem školské reformy, svobodné volby a prostřednictvím svých knih jako „Každý žák může uspět“ (2000), „Jak se sejít a zůstat spolu?“ (2000), „Varování: Psychiatři mohou být nebezpeční Vašemu mentálnímu zdraví“ (2004) stále podporoval svůj cíl rozvinout vnitřně řízené metody na zvýšení osobní úspěšnosti.*

V tomto věku začíná být také tématem víra respektive **spiritualita** či chcete-li duchovnost. Vágnerová (2007) připouští, že spiritualita může člověku pomáhat od osamělosti. Víra má také návaznost na vývoj morálky, a jak jsme pojednali výše pak podle Kolberga v konečném „náboženském“ stádiu morálky, které lze dosáhnout v posledních letech života člověka, lidé pocítují jednotu s Bohem. Podle Říčana (2004, str. 358) „*může*

víra harmonizovat vztahy geronta k jeho nejbližším, může prohlubovat porozumění pro jejich problémy i selhání a zvyšovat sociální hodnotu starého člověka pro jeho okolí.“ Pokud se naučil člověk během svého života **meditovat/rozjímat**, pak lépe snáší samotu, bývá celkově vyrovnanější, což přispívá k jeho zdraví a zvyšuje kvalitu jeho života, vede k moudrosti.

Rovnováha – to je to oč tu běží, rovnováha ve všech čtyřech oblastech, které determinují náš život – tělo, vztahy, duše a duchovno. Jak ukázaly výzkumy (např. Gröpel, 2006) rovnováha životních oblastí tzv. work-life balance souvisí se životní spokojeností a ta je sycená naplněním jak potřeb výkonu, tak potřeb vztahů. Jen rovnováha citlivě pěstovaná ve všech věkových obdobích a ve všech čtyřech oblastech může být spolehlivou cestou k osobní pohodě.

3 SPECIFIKA MANAŽERA MALÉ FIRMY

3.1 Malá firma ve světě podnikání

Co vede manažery, aby zakládali své vlastní malé firmy, místo aby se „schovali“ ve velkých firmách, kde mají mnohem více „krytá záda“, nemusí riskovat svoji pověst spojenou s názvem firmy ani svůj vlastní kapitál? A co může být zdrojem osobní pohody pro manažera v malé firmě? Vymeźme si nejprve samotný pojem „malá firma“ a její místo v české ekonomice.

Evropská komise vymezila segment malých a středních firem horní hranicí 250 zaměstnáváných osob, i když v rozměru české ekonomiky je firma s 250 zaměstnanci už větší a nikoli střední firmou. O středně velké firmě tedy hovoříme při počtu zaměstnanců od 50 do 250 a ročním obratu do 43 mil. EUR. **Malé firmy** tvoří organizační jednotky, které **mají 10 až 50 zaměstnanců** a roční obrat do 10 mil. EUR. Malé podniky se ještě vnitřně dělí na dvě podskupiny: podniky s 10 – 19 zaměstnanci a podniky s 20 až 49 zaměstnanci. Výčet uzavírají tzv. mikropodniky, které zaměstnávají jednu až 9 osob a roční obrat nepřesáhne 2 mil. EUR. Malé a střední firmy se co do počtu podílejí drtivou většinou na počtech subjektů podnikajících v České republice - po celé období sledované v této analýze činil jejich podíl každoročně 99,9 %. Tato skutečnost má přirozenou logiku, neboť velkých firem jako je např. Škoda Auto, ČEZ či Agrofert, zaměstnávajících tisíce osob (minimálně však více než 250), není v rozměru české ekonomiky významný počet. (Českého statického úřadu (2013f))

Segment malých a středních firem hraje v hospodářství České republiky významnou roli. Jak vyplývá z údajů Českého statického úřadu (2013f), podílí se na celkové zaměstnanosti dlouhodobě zhruba polovinou, na výstupech z ekonomiky přibližně třetinou. V roce 2010 vytvářely **malé a střední firmy přibližně 33 % nominálního HDP České republiky** a 36 % hrubé přidané hodnoty. Pokud srovnáme tyto podíly např. s Německem, zjistíme, že v malých a středních firmách nachází práci kolem 70 % zaměstnaných, přičemž na německém HDP však tento segment participuje zhruba polovinou.

V dalším textu zaměříme svou pozornost především na malé firmy s 10 – 19 zaměstnanci, které jsou předmětem výzkumné části této práce. Tato skupina firem

dosahovala v roce 2010 podle Českého statistického úřadu (2013g) **průměrného ročního obratu na jednoho zaměstnance 2, 684 mil. Kč**, přičemž nejlepšího výsledku dosáhly firmy s 50 – 99 zaměstnanci 3,390 mil. Kč.

V zamyšlení nad **výhodami malých firem** Vodáček s Vodáčkovou (2004) poukazují na to, že malé a velké podniky vedle sebe existují dlouhá desetiletí, takže úspěšnost či neúspěšnost nebyla nikdy prokazatelně spojována s velikostí organizace. V moderním managementu převládá dnes názor, že klíčovým předpokladem prosperity organizace libovolné velikosti je manažerské umění ji vést. Průzkumy ukazují, že malé organizace mají oproti velkým především tyto výhody (Vodáček, Vodáčkovou, 2004):

- Snadné **zvládnutí nároků na řízení** organizace, především zvládnutí tzv. kritických faktorů úspěchu. Malé podniky se vyznačují nízkou mírou byrokracie, což souvisí také s minimální anonymitou v rozhodování.
- Malé organizace jsou **nejpružnější ve své organizaci**, jsou schopny včas zareagovat na změny v podnikatelském prostředí, rychleji se přizpůsobit změnám chování svých koncových zákazníků.
- V malých firmách je zachována vysoká míra autonomie pro tvůrčí a aktivní lidi, pro práci s talenty, což vede k **vysoce inovativnímu chování organizace** i vedoucích pracovníků.

Naopak nejzranitelnější jsou malé firmy v oblasti kapitálové síly. Je pro ně obtížnější získat úvěr či jiné zdroje pro financování případných změn v souvislosti se změnou na trhu. S tím také souvisí vysoká míra podnikatelského rizika, menší možnosti při vytváření rezerv, vyšší sazby pojištění. Omezené finance také brání ve zvyšování účinnosti hospodářských procesů např. instalace větších technologických celků, investice do účinných automatizovaných systémů kontroly apod.

Pro malé firmy je podle Vodáčka a Vodáčkové (2002) klíčové **uzavírat nejrůznější druhy partnerských vztahů a aliancí**, které mohou nabývat podob náhodných kontaktů, preferovaných dodavatelů, širších dohod o zajištění výroby, dohody o sladění marketingové podpory, až po licenční dohody, fúze a akvizice jiných dříve samostatných organizačních jednotek a to jak v rámci jednoho státu, tak dnes mnohem častěji na mezinárodní úrovni.

3.2 Personální specifika malé firmy

Pro malé firmy je obvykle typické, že jejich aktivity jsou poměrně úzké, je jich méně a tomu odpovídá i menší počet pracovníků. Manažeři malých firem proto zpravidla namítají, že když mají jen několik pracovníků, pak personální práci není nutné vykonávat. Koubek však těmto názorům oponuje (2007, s. 19): „*Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance.*“ Na manažera malé firmy je hned od počátku jejího fungování kladena **řada personálních úkolů** jako vytvářet pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti, plánovat počty pracovníků, přijímat nové pracovníky, hodnotit pracovníky, rozmísťovat pracovníky, ukončovat pracovní poměr s některými z nich, odměňovat, vzdělávat, rozvíjet pracovní vztahy, pečovat o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu při práci, uchovávat, zpracovávat a analyzovat informace o zaměstnancích atd. Jejich zvládnání může být zdrojem řady stresových situací, které se nutně musí **promítnout také do kvality života manažera**. Uvědomme si, že malé firmy se od těch velkých liší pouze rozsahem a nižší periodicitou personálních činností, ale vykonávat je musí také.

Malé firmy jsou špatnou nebo nedostatečnou personální politikou ohroženy daleko více než velké firmy. Jak jsme shora uvedli, malá firma, aby byla konkurenceschopná, musí být pružná v přizpůsobování se požadavkům trhu a měnit podle potřeby úkoly na jednotlivých pracovních místech. Lidé se v malé firmě obvykle dobře znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, pracovní vztahy jsou tedy poněkud křehčí. Podle Koubka (2007) je proto životně důležité, aby bylo např. **odměňování** důsledně založeno na **objektivním hodnocení pracovníků** a jejich výkonu a předcházelo se tak konfliktům, které se budou negativně projevovat na osobní pohodě všech včetně manažera firmy.

Je třeba také věnovat náležitou pozornost **ukončování pracovního poměru**, protože to, jak se podnik rozchází se svými dosavadními pracovníky, **spoluvytváří jeho zaměstnavatelskou pověst**, která může ovlivnit jak klienty, tak potenciální uchazeče o zaměstnání. Specifickou kapitolu pak u malých firem představuje zaměstnávání příbuzných, přátel a známých, čemuž se většina malých firem především v počátku své činnosti, obvykle nevyhne. Tato skupina lidí spřízněná s majitelem může mít tendenci se separovat od těch, kteří přišli do podniku později. Podle Koubka (2007, s. 203) „*se vytváří jakýsi klan privilegovanějších*“ a vniká nebezpečí nevraživosti mezi touto skupinou a

zbytkem zaměstnanců. Další problémy pak přináší propouštění těchto lidí, protože majitel obvykle otálí s rozhodnutím, i když je pracovní výkonnost velmi nízká, protože „to s ním táhnou od začátku“.

Řada malých firem **využívá služeb specializovaných personálních agentur či personálních poradců** pro zajišťování konkrétních personálních činností. Většinou se jedná o dlouhodobou spolupráci, protože důkladná znalost firemního prostředí zajišťuje pak vysokou efektivitu těchto dodávaných personálních služeb. Jak si ukážeme v další kapitole, může být činnost personálního poradce v malé firmě také účinně spojována s rozvíjením dalších manažerských funkcí například prostřednictvím koučování.

3.3 Manažerské funkce a jejich rozvíjení

Personální činnosti naznačené v předchozí kapitole mají úzkou vazbu na manažerské funkce, které by měl účelně a účinně vykonávat manažer k **zajištění úspěchu své manažerské práce**. Účelností se podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, str. 65) rozumí především „*smysluplnost, resp. dělat správné věci odpovídající potřebám, cílům a etickým hodnotám organizace, kde manažer pracuje.*“ Autoři dále předpokládají, že dosažení cílů organizace je podmíněno vzájemným souladem všech manažerských funkcí. Jednostrannost v některých dále uváděných manažerských funkcích je škodlivá.

Uvedme příklad z praxe, ve kterém manažer v malé firmě vede výrobu. Je křesťansky založen a nejráději by se všemi vyšel po dobrém. K jeho nejoblíbenějším činnostem patří plánování výroby. Do výroby však téměř nechodí, protože je plná „konfliktních“ lidí, sám říká. Vše vyvrcholí v okamžiku, kdy je potřeba zvládnout mimořádnou zakázku pro zákazníka, který vyžaduje extrémní přesnost u vyráběných komponent. Manažer výrobu dokonale rozplánuje do jednotlivých kroků vedoucích k zajištění požadované jakosti, pak plán předá v písemné podobě mistrům. Není schopen ani ochoten lidi ve výrobě zorganizovat, ani vést, což je základní chyba, která skončí fiaskem zakázky.

V literatuře existuje řada různých pojetí náplně manažerských funkcí. Pro naši práci vyjdeme z jedné z nejrozšířenějších klasifikací podle Koontze a Weihricha (1993; in Vodáček, Vodáčková, 2013) a **manažerské funkce** budeme členit na tyto:

- **Plánování** – cílem tohoto procesu je analyzovat výchozí situaci, stanovit cíle, vpracovat scénáře možných plánů, stanovit postup realizace zvoleného plánu.

- **Organizování** určuje postavení jednotlivců i dílčích kolektivů ve struktuře organizace. Prostřednictvím organizování se vymezují potřebné práce, jejich návaznost v prostoru a v čase, stanovují se pravomoci a zodpovědnosti.
- **Výběr a rozmístění spolupracovníků** představuje personální zajištění všech procesů spojené s úkoly organizace. Důraz se klade na profesní a kvalifikační předpoklady resp. na jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.
- **Vedení lidí** se týká především vzájemné komunikace mezi jednotlivci nebo v rámci podřízenosti a nadřízenosti. Vedle zadávání úkolů, sem patří i hmotné či nehmotné stimulace, různé formy motivace.
- **Kontrola** – jedná se o kvalitativní či kvantitativní porovnání záměrů a reality v podobě dosažených výsledků.

Podmínkou dobré manažerské práce je i **umění komunikace**. Dobrá komunikace umožňuje integrovat jednotlivé manažerské funkce ve smysluplnou činnost jakou je práce manažera jako celek. (Koontz, 1993; in Vodáček, Vodáčková, 2013) Pokud si představíme začínajícího manažera a zamyslíme se nad pořadím, v jakém mají být rozvíjeny jednotlivé manažerské funkce, pak by zřejmě měla být nejprve rozvíjena komunikace a teprve pak vše ostatní. Drucker (2008) uvádí, že první výzvou, se kterou se obvykle manažer ve své praxi setká, je obsazování pracovních míst. Svá rozhodnutí ohledně výběru zaměstnanců by měl zaměřit na maximalizaci jeho silných stránek a nezaměřovat se na minimalizaci slabín. Jak Drucker (2008, s. 197) dodává: *Organizace nebývá efektivnější proto, že by měli lepší lidi. Mají lepší lidi, protože je motivují k osobnímu rozvoji prostřednictvím svých standardů, svých obvyklých postupů, díky svému vnitřnímu klimatu.*“

Jak uvádějí Dess a Picken (2000), nároky na manažery rostou a zároveň se mění. Průmyslové a obchodní organizace musí rychle zavádět změny a inovace. Vedení lidí založené na přímém dohledu dnes již nelze provádět, protože vedoucí a podřízení mnohdy nepracují ve stejném místě. Manažeři malých firem při **delegování** pravomocí vytvářejí pocit smyslu a směřování ke konkrétnímu cíli, poskytují podřízeným mnohem větší míru autonomie. To může být však na druhé straně značně stresující, protože jestliže svou úlohu nezvládnou, svoji pozici ztratí a malá firma může být ohrožena. Manažer navíc musí dnes věnovat značnou pozornost aktuálním informacím a jejich průběžnému vyhodnocování,

což může být v dnešní informační záplavě vyčerpávající. Pokud chce být manažer dlouhodobě úspěšný a setrvat ve funkci, je neustále pod značným tlakem. Je-li **manažer pod tlakem, pokouší se sám sebe měnit**, jak uvádí Kolman (2008) a to ve třech oblastech předpokladů pro výkon manažerské funkce: v dovednostech, v nadání nebo v oblasti zdraví. Zjednodušeně řečeno – manažer musí neustále pracovat na zlepšování svých dovedností, může rozkrývat a lépe využívat své nadání v rámci sebepoznání a může zlepšovat či zhoršovat svůj zdravotní stav a ovlivňovat tak svou osobní pohodu.

Pokud se manažerovi podaří na správném trhu úspěšně zavést svůj produkt, je velmi pravděpodobné, že se časem dostane do situace, když řízení firmy už nezvládne jeden člověk, třeba proto, že počet klientů se zdvojnásobí. Podle Druckera (2002) je zapotřebí určit, jak bude asi vypadat podnikání za 3 – 5 let a než firma dospěje do této fáze, je zapotřebí **s předstihem vybudovat tým**, protože ten nelze vytvořit ze dne na den. Není zapotřebí hned udělovat v rozrůstajícím se podniku lidem tituly, s tím lze počkat, než se nové uspořádání ujasní. Důležité je, aby se členové týmu spolu naučili spolupracovat a umožnili tak dobrý chod firmy. Jestliže se zakladatel firmy do všeho svědomitě pustí sám, pak je pravděpodobné, bude po čase zahlcen a může některé důležité úkoly zanedbávat. Citujme příklad, který uvádí Drucker (2002, str. 135):

„Zakladatel firmy je svědomitý člověk. Ví, že zaměstnanci a peníze patří ke klíčovým oblastem a že se o ně někdo starat musí. Jeho vlastní schopnosti a zájem, na jejichž základě byl podnik vybudován, jsou však v oblasti konstrukce a vývoje nových produktů. Protože je však svědomitý, přinutí se zakladatel k tomu, aby obstarával i personální práci a finance. Vzhledem k tomu, že ani pro jednu z těchto oblastí nemá zvláštní talent, dosahuje v obou špatných výsledků. Kromě toho mu strašně dlouho trvá, než v těchto oblastech dospěje k rozhodnutí nebo udělá nějakou práci, takže je v důsledku nedostatku času nucen zanedbávat to, v čem se doopravdy vyzná a v čem je na něm podnik závislý, to znamená vývoj nových technologií a nových produktů. Za tři roky se takový podnik stává prázdnou skořápkou bez potřebných produktů, ale také bez potřebného řízení lidí a peněz.“

Jedinou jistotou, kterou v dnešní době manažer má je, že vnější i vnitřní podmínky v podnikání malé firmy se budou permanentně měnit. Je stále obtížnější, mít všechny informace k rozhodování. Z tohoto důvodu se pracuje místo s konkrétními informacemi spíše s **odhadem odchylek na základě pravděpodobností** jejich možného výskytu. Na

tomto principu staví podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, 2013) model **kritických faktorů úspěchu**, resp. CSF („Critical Success Factors“). Účelem tohoto modelu, který je podobný konceptu manažerských funkcí, je **soustředit pozornost manažera na ty stránky** jejich práce (faktory), které mají v daném okamžiku **zásadní význam pro prosperitu** jimi vedené organizace. Jako výchozí jednoduchou koncepci kritických faktorů uvádí Vodáček a Vodáčková (2013, str. 162) **Paretovo pravidlo**: „*Vilredo Pareto zjistil opakující se vzorec nerovnováhy mezi skupinou určitých faktorů („vstupů“) a efekty jejich využití („výstupy“). Postupně bylo toto pravidlo zpřesňováno a zpopularizoval ho R. Koch jako pravidlo 80/20.*“ Pareto zjistil, že 80 % majetku je soustředěno v rukách jen 20 % lidí. V praxi se můžeme setkat například s aplikací, že 80 % obratu firmy vytváří 20 % zákazníků, že 80 % chyb se vyskytne ve 20 % průběhu výroby apod. Pokud se manažer potřebuje rozhodnout, kterou oblast manažerských funkcí v tomto okamžiku potřebuje rozvíjet jako prioritní, je vhodné zaměřit se na ten faktor, který se jeví jako kritický. Může to být tvorba strategie, komunikace s klíčovými zákazníky, organizace práce, řízení procesů, inovace v oblasti technologie atd. Při rozvíjení kritických faktorů však manažeři nesmí zapomínat na jejich integrální propojení – systémový princip celistvosti. (Kociánová, 2012)

Zajímavý trend, který staví na principech **svobodné volby zaměstnanců** a obrací tradiční pojetí manažerských funkcí, uvádí Carney a Getz (2011). Zaměstnanci si v těchto firmách sami rozhodují o tom, co, kdy, kde a jak budou dělat. Sami si rozhodují o tom, zda budou pracovat v neděli nebo v pondělí, sami si určují výši mzdy, dokonce si sami volí své manažery. Tyto trendy již fungují u firem, jako jsou francouzský výrobce automobilových součástí FAVI, vynálezce Gore-Texu W. L. Gore & Associates, výrobce motocyklů Harley-Davidson, finská úklidová firma SOL a jsou spojeny s nebývale vysokou mírou produktivity, růstu a zisku. Vysoká míra svobody klade před manažery zcela nové výzvy například v podobě vytváření přirozených pracovních skupin uvnitř firmy podle potřeby místo stálých týmů. **Dělat „správnou práci se správnými lidmi“ je nadřazeno podnikové hierarchii.** Pozice ředitele v také firmě se dramaticky rychle mění v pozici kouče. Doba tradičních manažerských rolí, kdy manažer říkal lidem, co mají dělat, kontrolovat je, odměňovat je a trestat, zdá se končit. Místo toho by měli manažeři podporovat ostatní zaměstnance, rozvíjet je a pomáhat jim hodnotit jejich vlastní výsledky. Střední manažerskou úroveň je možné zrušit s tím, že se vytvoří autonomní týmy, které

nesou odpovědnost za své náklady a všemi funkcemi, které považují pro svou práci za nezbytné. Fauvet (1973, in Carney a Getz, 2011) se zamýšlí nad příčinami konfliktů a špatné výkonnosti shora řízených organizací. Dochází k závěru, že určitá pravidla jsou nezbytná, ale tato pravidla mají stanovit řadoví zaměstnanci sami a firma se tak může „samoorganizovat“. Řadoví zaměstnanci se mohou rozhodnout, kterou část pravomocí si pro výkon své práce potřebují ponechat a co mohou předat nadřízeným. Podle Hamela (2013) získávají lídři své pravomoci, jen když mají podporu svých kolegů, místo toho, aby byli jmenováni shora. Tito lídři dobře vědí, jaké jsou silné stránky týmu a jak pomoci jednotlivým členům týmu v tom, jak uspět. Toto „**zpětné delegování**“ znamená, že pak autonomní týmy přebírají nejen tradiční výrobní funkce, ale také nákup, finance, přijímání nových zaměstnanců a mnoho dalších funkcí. Tento přístup se radikálně liší od klasického modelu delegování, kdy si na každé úrovni hierarchie management přisvojí kousek dostupné pravomoci, takže na řadové zaměstnance dole, kteří úkol ve finále vykonají, již téměř žádná nezbude.

3.4 Koučování jako nástroj pro zvýšení osobní pohody manažera malé firmy

Manažer jako vedoucí určitého týmu, může vedle pracovních aktivit, podporovat také nejrůznější společné aktivity týmu ať už volnočasové nebo vzdělávací, může ovlivnit samotné složení týmu výběrem či výměnou jeho členů a v neposlední řadě se také může věnovat individuálnímu rozvoji jednotlivců i svému vlastnímu. Seberozvoj a s ním spojené hledání smyslu práce je, jak již bylo výše uvedeno, je určujícím faktorem, který reguluje kvalitu našeho života.

V poslední době se objevuje **v práci s manažery nový trend**, kterým je „koučování“. Původně znamenalo slovo kouč (angl. coach) „kočár“. Obraz kočáru představuje podstatné jádro koučování; kočár je pomocný prostředek, kterým se vydáváme na cestu a dosahujeme cíle. Fischer-Epe (2006, s. 17) pod slovem koučování uvádí, že je to „*kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku*“. Kouč nedává rady, ani návrhy, ale podněcuje koučovaného vhodnými otázkami, aby hledal řešení sám, a tak přebíral zodpovědnost za svá řešení, která odpovídají požadavkům kladených na roli klienta a zároveň „sedí“ k jeho osobnosti. Cílem koučování je rozvinout u klienta více alternativ jednání a umožnit mu přitom pohybovat se v jeho prostředí. Vlastní zodpovědnost klienta přitom zůstává v každém okamžiku zachována, poradenství napomáhá ke svépomoci. Klient je expert ve své pracovní oblasti, kouč se

vyzná v otázkách vedení a spolupráce. Kouč provází klienta při stanovování vhodných cílů, variant řešení, podporuje důvěru a osobní vývoj klienta. Můžeme se vrátit k obrazu kočáru z úvodu kapitoly: kočár, stejně jako koučování, je pomocný prostředek, kterým se dá dosáhnout cíle rychleji než pěšky. Klient, který si kočár najímá, rozhoduje o směru, případně cíli cesty. Kouč v roli kočího zná cesty, dokáže odhadnout vzdálenost a dobu jízdy, stará se o kvalitu postupu vpřed a přiměřené přestávky. Obdobný pohled na koučování uvádí také Crkalová a Riethof (2007), kteří popisují koučování jako podporu rozvoje, učení a výkonnosti druhého člověka. V tomto pojetí lze koučování chápat jako prostředek pro rozvinutí potenciálu v lidech tím, že odstraňuje překážky mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem.

K rozšíření koučování dochází především díky realizovaným výzkumům, které ukázaly, že příčinami, které vedly až k 50ti% selhání manažerů v průběhu své kariéry, byly způsobeny především neadekvátními manažerskými kompetencemi. (Hogan, 2007; Dotlich, Cairo, 2003; in Holická, 2010) Z tohoto důvodu si manažeři začali najímat externí konzultanty – kouče.

V literatuře (např. Parma, 2006; Fischer-Epe, 2007) nalzáme informace o tom, že nejčastějšími **podněty ke koučování** bývají podněty vnější, které **souvisí s určitou změnou** (např. změna organizační struktury, nové technologie ve výrobě, stěhování). Další situace, kdy obvykle klienti sahají po koučování, jsou **problémy v komunikaci** a ve spolupráci v týmu nebo s jednotlivými spolupracovníky, případně zákazníky (Fischer-Epe, 2007). Tyto situace bývají v různých organizacích naprosto diametrálně podporovány. Například ze studie Havrdové, Šolcové, Hradcové a Rohanové (2010) vyplývá, že pracovníci ve zdravotnictví nejsou podporováni v otevřené reflexi a komunikaci ve srovnání s pracovníky ze sféry sociálních služeb. V neposlední řadě pak může být koučování zahájeno **z vlastních pohnutek klienta**, který se chce naučit novému chování nebo změnit svou vnitřní orientaci. Přání silného osobního rozvoje přichází, když se klient rozhoduje změnit kariéru, profesní orientaci, při přípravě na penzi, při duševních či tělesných symptomech přetížení (Fischer-Epe, 2007).

Samotný **proces koučování** se dá rozčlenit na tři fáze: **ujasnění zakázky, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu** (Fischer-Epe, 2007). Ve fázi ujasnění zakázky si klient vytyčuje cíle a společně s koučem si ujasňuje, zda ho lze dosáhnout v rámci koučování. Vlastní rozhovory s koučem mohou zahrnovat personální poradenství, trénink nebo hledání vlastního řešení a jsou vždy časově omezené a následuje po nich

určité časové období, kdy si klient zkusí přenést svá řešení či poznatky do praxe všedního dne. Po určitém čase pak následuje vyhodnocení, nakolik se vytyčených cílů skutečně podařilo dosáhnout.

V rámci výzkumné části této práce bude zmíněna i role externího personálního poradce a kouče v jedné osobě při individuálním rozvoji manažera, proto krátce pojednáme i o výhodách a nevýhodách této pozice. Externí kouč může do malé firmy vnést svou osobou potřebnou neutralitu, diskrétnost, nezátížený pohled na fungování procesů, případně širokou paletu komunikačních a jiných technik. Na druhé straně může kouči chybět potřebná odborná či tematická kompetence, kterou však může doplnit v průběhu dlouhodobější spolupráce. V našich podmínkách se také stále ještě můžeme setkat s tím, že klient, který si najímá kouče, řeší něco patologického, protože koučování je mylně spojováno pouze s psychologickým poradenstvím (Fischer-Epe, 2007). Tyto domněnky mohou vzbudit nedůvěru či vyloženě nepřátelské projevy u spolupracovníků manažera, který kouče najal. Koučování se někdy také přirovnává k psychologickému poradenství. A i když mnohé koučovací metody vychází z psychoterapeutických směrů jako je Gestal terapie, systemická terapie či přístupy zaměřené na člověka, od psychoterapie se liší především tím, že koučování je orientováno na budoucnost a budoucí chování klienta a do minulosti si koučovaný chodí jen pro „zdroje“, které ho mohou posílit. (Holická, 2010)

John Whitmore (2004) uvádí tyto hlavní **přínosy koučování**: vyšší výkonnost a produktivitu, protože koučování může probudit v každém člověku to nejlepší, co se v něm skrývá; rozvoj lidí, protože koučování umožňuje věnovat se lidem soustavně a systematicky; lepší schopnost učit se; lepší vztah; **vyšší kvalitu života**, protože práce není pojímána jako „nutné zlo“, ale naopak člověka může naplňovat.

VÝZKUMNÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V předchozí teoretické části byla podrobně rozebrána problematika kvality života, jejich dimenzí, dále pak psychologická komponenta kvality života, kterou je osobní pohoda a její provázanost s nejrůznějšími faktory, které se v rámci ontogenetického vývoje vynořují jako významné v jednotlivých věkových obdobích člověka. Právě popis faktorů ovlivňující kvalitu života potažmo osobní pohodu v jednotlivých dekadách života manažera tvoří jádro teoretické části této práce, které se pokusíme ve výzkumné části ověřit. Výzkumná část práce staví na případové studii zkoumání manažerské kariéry jednatele malé obchodně-technické společnosti, na sledování nejvýznamnějších faktorů, které ovlivnily jeho osobní pohodu v průběhu jeho profesní kariéry a měly přímý dopad na vývoj firmy. Malé firmy s méně než 20 lidmi jsou v mnoha ohledech oproti velkým firmám ve výhodě – nejpružněji reagují na změny v podnikatelském prostředí, díky vysoké autonomii zaměstnanců, jsou vysoce inovativní, dokážou dobře využít tvůrčí potenciál svých zaměstnanců. Na druhé straně jsou malé firmy zranitelné především v oblasti kapitálové síly a je pro ně životně důležité uzavírat nejrůznější partnerské vztahy a strategické aliance. To vše klade na manažera malé firmy mimořádné nároky především v oblasti zvládání manažerských funkcí a se vstupem prvního společníka či přijetím prvního zaměstnance také řadu personálních úkolů.

Lidé se v malé firmě obvykle dobře znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, pracovní vztahy jsou tedy poněkud křehčí. Každý vnitrofiremní konflikt, ukončení pracovního vztahu, špatné finanční rozhodnutí, má nejen dopad dovnitř firmy, ale může bezprostředně ohrozit dobrou pověst malé firmy či přímo její existenci. To vše klade mimořádné nároky na manažera, který paralelně se svými pracovními úkoly prožívá i své vývojové úkoly jako osobnost. Manažer malé společnosti musí většinu personálních, strategických, obchodních, technických a finančních úkolů zvládnout sám, kdežto manažer ve velké firmě se o ně může podělit s odbornými řediteli. Navíc řeší velké množství operativních i strategických úkolů v relativně krátkém čase. Každé špatné rozhodnutí týkající se zaměstnanců, společníků nebo zákazníků, představuje možné zvýšení psychické nepohody. Je zřejmé, že manažer potřebuje rozvíjet všechny manažerské dovednosti, ale že to je nerozvíjí najednou, a že v různých fázích svého profesního života zřejmě také

preferuje různé faktory, které mu přináší kýženou osobní pohodu. Na rozsáhlé studium dostupné literatury obvykle nemají manažeři dostatečný časový prostor. Většina z nich proto alespoň ze začátku spoléhá na intuitivní řízení firmy, postupně své zkušenosti rozšiřuje, případně doplňuje dalším vzděláváním, případně si najímají personální poradce či kouče.

Výhodou výzkumu u malých firem, ke kterému se rozhodla autorka této práce, je snadnější sledování změn v životě manažera a jeho dopad na klima ve firmě, firemní komunikaci či její hospodářské výsledky. Autorka se rozhodla zaznamenat své poznatky a zkušenosti s ředitelem, společníky a zaměstnanci malé obchodně-technické společnosti, se kterou již šestý rok spolupracuje jako personální poradce a kouč. Z této pozice mohla autorka nahlédnout do minulosti, kdy si ředitel nejprve prožil své manažerské začátky ve velké strojírenské firmě, aby několik let po „sametové revoluci“ založil svou vlastní malou firmu. Firma se postupně propracovala k obratu 100 miliónů korun s 12 zaměstnanci, což mnohonásobně převyšuje průměrný obrat, který je u malých firem obvyklý. Tento obchodní úspěch na jedné straně doprovázely však také mimořádné nároky na všechny zaměstnance, kteří se navíc museli vzápětí vyrovnat také s dopady hospodářské krize. Ředitel společnosti řešil řadu konfliktních situací, firmu opustili někteří zaměstnanci a noví byli přijati. Studie končí rozdělením firmy po 17 letech fungování na dvě části a novou výzvou pro ředitele, který začíná se zbylými zaměstnanci budovat „novou“ firmu a hledá pro sebe nové způsoby jak dosáhnout osobní pohody v této poslední manažerské dekádě.

Úspěšnost, s jakou ředitel se svými společníky a zaměstnanci všechny klíčové změny ve firmě zvládl, ale také jeho ochota a schopnost podělit se o faktory ovlivňující jeho osobní pohodu, přivedly autorku práce na myšlenku jednotlivé etapy v ontogenetickém vývoji manažera zdokumentovat a pokusit se některé možnosti a postupy zvýšení osobní pohody zobecnit. Provázanost faktorů osobní pohody a jednotlivých vývojových etap je natolik obecné, že je možné získané informace použít pro inspiraci manažerů jiných malých firem. Lze však také předpokládat, že podobné faktory osobní pohody budou v závislosti na věku významné také pro manažery velkých firem. V takovém případě by mohla tato práce inspirovat personalisty ve firmách a personální poradce, kteří mohou tak účinněji podpořit zvládnutí vývojových úkolů manažerů v určitém věku a lépe tak provázat jejich kariérní rozvoj a osobní pohodu s úspěchem celé firmy.

5 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem práce bylo narativně popsat v rámci případové studie více než dvacet let manažerské kariéry ředitele malé obchodně-technické společnosti z pohledu změn determinantů kvality jeho života s přihlédnutím k vývoji osobnosti, změn faktorů ovlivňující osobní pohodu manažera v jednotlivých dekadách a prozkoumání dopadů těchto změn do fungování a rozvoje firmy. V práci se autorka pokusila zodpovědět následující otázky:

1. Lze manažerskou kariéru rozdělit na etapy, které se od sebe výrazně kvalitativně liší?
2. Které faktory nejvýrazněji ovlivňovaly kvalitu života manažera z pohledu osobní pohody v jednotlivých obdobích?
3. Kdy a proč se objevily generativní cíle v práci manažera a jaký měly dopad na vývoj firmy?
4. Jak a v jakém pořadí byly rozvíjeny manažerské kompetence a jaký vliv měly na osobní pohodu manažera a hospodářský vývoj firmy?
5. Jakým způsobem ovlivnil osobní pohodu manažera individuální koučink?
6. Jak manažer hodnotí svou osobní pohodu a efekt realizovaných změn v jednotlivých etapách? Jak hodnotí tyto změny zaměstnanci?
7. Lze některé postupy zobecnit a použít pro rozvoj kvality života manažerů i v jiných organizacích?

6 POPIS ZVOLENÉHO METODOLOGICKÉHO RÁMCE A METOD

6.1 Zkoumaný soubor

Výzkumný soubor tvoří především manažer malé obchodně-technické společnosti, jeho tři společníci a zaměstnanci společnosti, jejichž počet se pohyboval maximálně kolem deseti osob. Společnost působí na trhu již více než 17 let. V průběhu let působila ve čtyřech městech České republiky. Sedm zaměstnanců pracovalo v sídle společnosti, dalších šest pracovalo na pobočkách vzdálených 90 až 260 km od sídla.

Obrat společnosti se za 17 let existence vyšplhal ze 13 mil. Kč na 100 mil. Kč. Průměrný obrat na zaměstnance již v roce 2008 představoval 7,6 mil. Kč, což je téměř trojnásobek běžného průměru pro malé firmy do 19 zaměstnanců uváděné podle Českého statistického úřadu (2013g) pro rok 2010. První čtyři roky existence firmy tvořil obrat jen

jeden produkt, kterým byly stavebně-technické konstrukce, jehož konstrukční know-how a potřebnou softwarovou podporu přinesl do společnosti tichý společník. Stavebně-technické konstrukce vyžadují poměrně specializovanou práci techniků a servisních pracovníků a počet zakázek se pohybuje v řádu třiceti za rok. V roce 2013 se stavebně-technické konstrukce podílí na obrátu přibližně 30 %. Zbýlých 70 % obrátu tvoří kovové konstrukce, kterých je ročně dodáváno stovky tun, a také počet zakázek se pohybuje ve stovkách za rok. Kovové konstrukce začali za firmu prodávat dva obchodní zástupci v pátém roce existence firmy. Tito dva obchodní zástupci se postupně propracovali na pozice obchodních ředitelů a společníků firmy, jak lze sledovat v tabulce č. 1, kde je uveden seznam společníků, jejich věk a vývoj jejich podílů ve firmě v čase. Všichni společníci mají vysokoškolské vzdělání.

Tab. 1 – *Společníci a jejich podíl ve firmě v průběhu jednotlivých etap vývoje firmy*

Přezdívk	Funkce	1996		2004		2009		výhled 2014	
		věk	podíl	věk	podíl	věk	podíl	věk	podíl
Hubert	tichý společník bydlí a podniká na Slovensku 300 km od sídla společnosti	40	70 %	48	51 %	53	40 %	58	40 %
Luboš	jednatel a ředitel sídlo společnosti	36	30 %	44	38 %	49	35 %	54	60 %
Šimon	obchodní ředitel pobočky „západ“ 260 km od sídla společnosti	20	-	28	6 %	33	15 %	38	-
Čestmír	obchodní ředitel pobočky „východ“ 90 km od sídla společnosti	19	-	27	5 %	32	10 %	37	-

U obou produktů je charakteristickým rysem vysoká provázanost jednotlivých pracovních úkonů a vzájemná závislost zaměstnanců na sobě, i když je mnohdy dělí stovky kilometrů. Jedná se o malou firmu, a proto je typické, že někteří zaměstnanci mají zdvojené případně ztrojené funkce, jak naznačuje tabulka č. 2, kde je uveden seznam zaměstnanců firmy včetně jejich základních charakteristik. Na konci výzkumu v roce 2013 pracovalo ve společnosti 13 zaměstnanců, z toho bylo 5 žen a 8 mužů. Věk se pohyboval od 22 do 57 let, průměrný věk zaměstnance firmy byl v roce 2013 40 let. 38 % zaměstnanců tvořili vysokoškoláci. Osm zaměstnanců bylo zařazeno jako administrativní pracovníci, pět bylo techniků.

Tab. 2 – Zaměstnanci a jejich charakteristiky

Přezdívk	Funkce		Rok nástupu do firmy	Věk při nástupu do firmy	Počet let ve firmě	Věk v roce 2013	Poznámka
Sídlo společnosti:							
Luboš	Ředitel	VŠ	1996	36	17	53	Jednatel a společník 35 %
Bedřich	Obchodně-technický referent	VŠ	1996	66	1		Jednatel a společník 35 %
Leopold	Technický referent, později technický ředitel	VŠ	1997	62	12		v roce 2009 odešel do důchodu Leopold je otec Luboše
Květa	Hlavní účetní	VŠ	1997	35	6	51	
Karel	Servisní technik, později vedoucí servisu	SŠ	2000	27	12	40	Vyjíždí za prací po celé ČR
Dominik	Technicko-obchodní pracovník	VŠ	2003	38	1		ukončení pracovního poměru v roce 2004
Štefan	Technicko-obchodní pracovník, později logistik	VŠ	2004	41	4		ukončení pracovního poměru v roce 2008
Teodor	Koordinátor výroby	SŠ	2007	47	6	53	
Cyril	Technický referent a logistik	SŠ	2008	26	5	31	
Karolína	Asistentka jednatele, referentka controllingu	SŠ	2008	23	5		na mateřské dovolené
Hynek	Servisní technik	SŠ	2011	23	2	25	Vyjíždí za prací po celé ČR
Kristýna	Asistentka jednatele, referentka controllingu, fakturantka	SŠ	2011	20	2	22	
Pobočka „západ“ (260 km od sídla společnosti):							
Slávek	Technik realizace	VŠ	1996	33	17	50	Vyjíždí za prací po celé ČR
Šimon	Obchodní ředitel pro západ	VŠ	2000	24	13	37	Společník 15 % Vyjíždí za prací po celé ČR
Pavla	Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	SŠ	2004	39	9	48	pro nemoc poloviční pracovní úvazek
Petra	Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	SŠ	2012	24	1	25	poloviční pracovní úvazek
Pobočka „východ“ (90 km od sídla společnosti):							
Čestmír	Obchodní ředitel pro východ	VŠ	2000	23	13	36	Společník 10 % Vyjíždí za prací po celé ČR
Tamara	Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	SŠ	2003	34	10	44	
Pobočka „sever“ (250 km od sídla společnosti):							
Michaela	Obchodní zástupce	SŠ	2002	30	1		ukončení pracovního poměru v roce 2003
Zdeněk	Technik realizace a servisní technik	SŠ	2002	36	9		ukončení pracovního poměru v roce 2011

6.2 Metody získávání a zpracování dat

Základní výzkumnou metodou byla narace, pozorování a kvalitativní analýza rozhovorů a písemných materiálů. Studie byla dále doplněna o narativní interpretaci dotazníků WHOQOL-100, Křivku životní spokojenosti a Dotazník pro vyhodnocení životní spokojenosti SEIQoL. Všechny tři metody byly popsány v teoretické části této práce.

Pro validitu získávání výzkumných dat byla použita metoda triangulace, která znamená získávání a určování pozice předmětu výzkumu prostřednictvím tří a více různých zdrojů dat.

Validita dat je také dána dlouhodobou přítomností autorky na místě výzkumu, začlenění autorky výzkumu jako personálního poradce do prostředí obchodně-technické společnosti. Autorka výzkumu je dobře seznámena s prostředím a má dostatečnou teoretickou citlivost vůči zkoumanému fenoménu, protože pracuje zároveň jako personální poradce a lektor v dalších firmách.

Metody, které výzkumník použil, měly minimální rušivý vliv, protože je účastníci výzkumu použili k sebepoznání a jako nástroje k zefektivnění komunikace uvnitř společnosti.

Kvantitativní metody výzkumu

V této práci byly použity tři kvantitativní metody a to v tomto pořadí:

1. Dotazník Světové zdravotnické organizace **WHOQOL-100**, jehož českou verzi vydalo Psychiatrické centrum Praha v roce 2006, je podrobněji popsán v teoretické části práce. Autorka výzkumu zvolila pro administraci dotazníku formu individuálního rozhovoru a zaznamenávala si komentáře respondenta k jednotlivým otázkám. Odpovědi pak následně vyhodnotila a porovnávala s normou dotazníku pro zdravé a nemocné respondenty.
2. **Křivku životní spokojenosti**, jak ji publikoval Řičan v roce 2004 ve své knize „Cesta životem“, použila autorka jako podklad pro projektivní kresbu křivky životní spokojenosti v jednotlivých obdobích respondenta a záznam jeho komentáře k jednotlivým významným událostem popsaných v kvalitativní části. Tuto kresbu, pak

autorka převedla do počítačové podoby prostým odečtením hodnot životní spokojenosti z křivky.

3. Metoda pro zjišťování subjektivního hodnocení kvality života **SEIQoL** (The Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life) autorů O'Boyle, McGee, Joyce ji (1994; in Buchtová, 2004) je také podrobněji popsána v teoretické části práce. Autorka výzkumu formou strukturovaného rozhovoru nechala respondenta nejprve, aby stanovil pro aktuální vývojovou dekádu pět životních oblastí, které jsou pro něj důležité, pak respondent hodnotil jejich důležitost v % a následně spokojenost s jejich naplněním v %. V další fázi respondent hodnotí, jak moc jsou jednotlivé oblasti pro něj důležité. Mezi uvedené oblasti rozděluje procenta podle důležitosti tak, aby součet za všechny oblasti dával 100 %. U každé životní oblasti se násobí její důležitost s mírou spokojenosti. Součet všech součinů z pěti oblastí dělený stem pak představuje index kvality života (QL), která se pohybuje v rozmezí od 0 do 100 %. Nakonec se odečte hodnota celkové spokojenosti (VAS) z vizuální analogové škály (dle Zemana, 2008). Obdobný postup se autorka pokusila retrospektivně uplatnit i u dekad předešlých a prospektivně u poslední dekad, která respondenta teprve čeká.

Kvalitativní metody výzkumu

V této práci autorka využila konkrétně tyto kvalitativní zdroje dat:

1. Analýza relevantních písemných materiálů, které byly získány v průběhu spolupráce autorky s respondentem. Jednalo se především o úplné výpisy z obchodního rejstříku, zápisy z valných hromad, personální záznamy, zápisy z porad, motivačních pohovorů, výběrových řízení.
2. Narativní záznam komentářů respondenta ke křivce životní spokojenosti a při zpracování dotazníku WHOQOL-100 a metodě SEIQoL.
3. Polostrukturovaný rozhovor s manažerem týkající se popisu jednotlivých etap, významných událostí v životě a vývoje jeho osobní pohody případně kvality života. Nejvýznamnější části rozhovorů byly nahrávány a vybrané části doslovně přepsány.
4. Polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti zaměřených na hodnocení osobní pohody manažera a úroveň rozvoje manažerských funkcí z hlediska

časové posloupnosti. Nejvýznamnější části rozhovorů byly nahrávány a vybrané části doslovně přepsány.

5. Analýza písemných materiálů, které představovaly zápisy z individuálního koučování účastníků výzkumu – manažera a vybraných zaměstnanců. Tyto zápisy obsahovaly prvky narativní analýzy a sledovaly především tematické linie, které vedly k lepšímu pracovnímu výkonu, zvládnutí manažerských funkcí a větší osobní pohodě u manažera.
6. Narativní popis zásahů manažera do fungování firmy z hlediska časové posloupnosti. Některé narativní popisy charakteristik vybraných zaměstnanců citovala autorka ze své bakalářské diplomové práce (Plháková, 2010).

Časový průběh výzkumu

Významná část výzkumné části byla již realizována před vlastním zadáním práce. Ve stručnosti předkládá autorka výzkumu přehled nejvýznamnějších událostí:

06/2008

- navázání spolupráce s ředitelem obchodně-technické společnosti
- zahájení individuálního koučování manažera společnosti

07/2008 – 10/2010

- personální poradenství a koučování zaměstnanců, řešení aktuálních personálních záležitostí jako bylo propuštění dvou zaměstnanců, odchod jednoho zaměstnance do důchodu, zavedení systému pravidelných porad, realizace několika vzdělávacích seminářů

11/2010

- dopracování a odevzdání bakalářské práce autorky zaměřené na rozvoj týmové spolupráce ve firmě

11/2010 – dosud

- pokračování personálního poradenství a koučování manažera společnosti

03/2012

- definování nového výzkumného cíle v rámci magisterské diplomové práce zaměřené na kvalitu života manažera společnosti

07/2012

- zpracování křivky životní spokojenosti s manažerem společnosti s narativním komentářem

08/2012

- první zpracování dotazníku týkající se kvality života WHOQOL-100 formou strukturovaného rozhovoru

08/2012

- analýza křivky životní spokojenosti a rozvržení etap vývoje manažera na relevantní období - dekády

08/2012 - 06/2013

- analýza písemných firemních materiálů

07-08/2013

- příprava a realizace polostrukturovaných rozhovorů s manažerem společnosti zaměřených na hodnocení kvality života a osobní pohody v jednotlivých dekáдах jeho manažerského rozvoje
- příprava a realizace polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti zaměřených na hodnocení osobní pohody manažera a úrovně rozvoje manažerských funkcí v jednotlivých dekáдах
- zpracování dotazníku týkající se subjektivní životní spokojenosti SEIQoL s manažerem společnosti pro jednotlivé dekády

09/2013

- zpracování podkladů pro teoretickou část magisterské diplomové práce

11/2010

- druhé zpracování dotazníku týkající se kvality života WHOQOL-100 formou strukturovaného rozhovoru
- analýza záznamů dat z polostrukturovaných rozhovorů s manažerem a vybranými zaměstnanci
- dopracování výzkumné části a zobecňujících závěrů magisterské diplomové práce

6.3 Etické problémy a způsob jejich řešení

Autorka výzkumu v rámci této případové studie dbala na dodržování obecných základních etických zásad, kterými jsou:

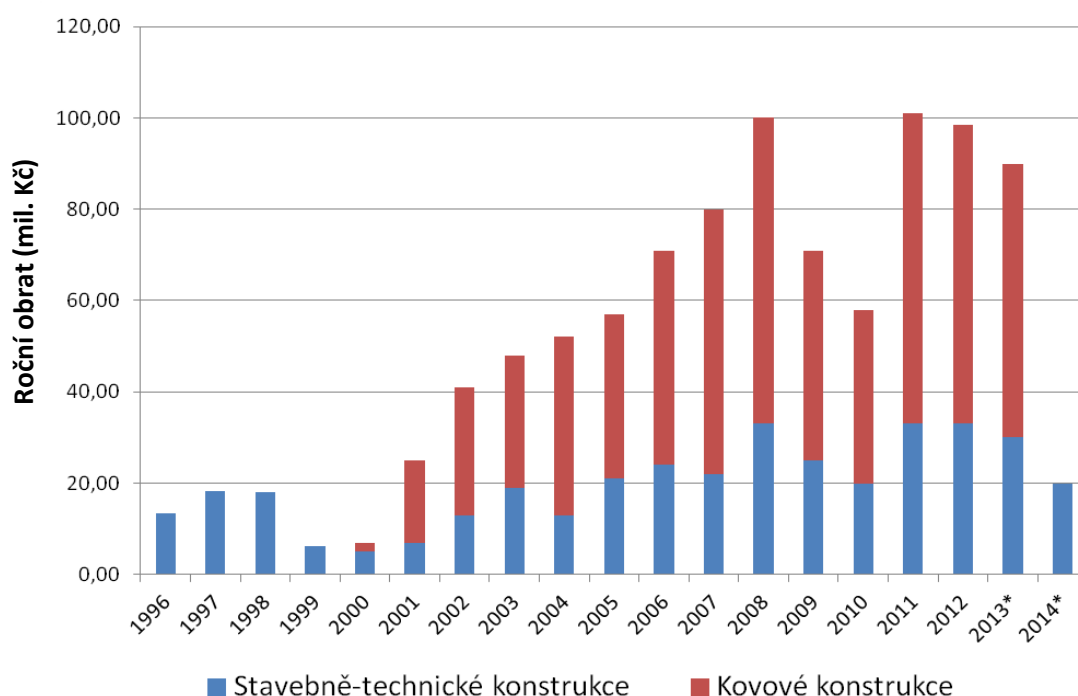
- Úcta k lidem, respekt k možnosti sebeurčení, především při práci s výsledky výzkumu týkající se ředitele společnosti a dalších zaměstnanců.
- Snaha konat dobro, maximalizace možného přínosu a minimalizace možné újmy. Tato otázka byla zvláště aktuální v případě koučování zaměstnanců, dále pak při přijímání a především pak při propouštění zaměstnanců.
- Nekonat zlo (neškodit, nepoškozovat) - při individuálním koučování je důležité vnímat individuální normy osob, které se výzkumu účastnily a citlivě posuzovat, co je a není pro ně vhodné.
- Důvěryhodnost výzkumníka – nepředávání citlivých osobních dat, zjištěných v průběhu výzkumu, třetím osobám (např. společníkům).

Protože se jedná o poměrně hlubokou sondu do života manažera a fungování jedné obchodně-technické společnosti a zveřejnění některých informací by mohlo významně ovlivnit její konkurenceschopnost, a především osobně zasáhnout zúčastněné respondenty, byl dán souhlas ředitele společnosti se zpracováním této práce jen za podmínky zachování naprosté anonymity jeho, i všech zaměstnanců i identity společnosti samotné. Jména jednotlivých zaměstnanců byla proto změněna a také názvy pracovních funkcí byly zjednodušeny tak, aby z nich nebylo možné určit obor, ve kterém společnost podniká.

Všichni účastníci výzkumu udělili autorce práce informovaný souhlas. Účastníci výzkumu se výzkumu účastnili dobrovolně s vědomím, že získané informace budou použity pro ověření faktorů ovlivňujících v jednotlivých dekádách kvalitu života manažera malé firmy.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Společnost, se kterou autorka výzkumu navázala v červnu 2008 spolupráci jako personální poradce, vykazovala na počátku spolupráce vysokou dynamiku vývoje svého obratu. Finanční ukazatele v polovině roku 2008 jasně naznačují, že firma dosáhla jednoho z nejvyšších obrátů ve své historii, viz obrázek č. 1. Rekordní nárůst obratu a následný propad na polovinu a opětovný nárůst kladl mimořádné nároky na všech 13 zaměstnanců a především na manažera společnosti.



Obr. 1 – Vývoj obratu sledované firmy v letech 1996 – 2014, přičemž roky 2013* a 2014* jsou hodnoty určené formou odborného odhadu manažera firmy

Z vývoje obratu lze dále usoudit, že v roce 2000, 2008, 2010 proběhly (a v případě roku 2014 pravděpodobně proběhnou) určité zásadní změny v životě firmy, které se následně výrazně odrazily ve finančních výsledcích. Tyto změny byly impulsem pro podrobnější kvalitativní analýzu jednotlivých etap. Co se v jednotlivých etapách změnilo, co zůstalo stejné a jak události firemní, případně soukromé, ovlivňovaly osobní pohodu ředitele společnosti Luboše, bude popsáno v následujících kapitolách. Rozdělení jednotlivých etap do časových úseků po deseti letech bylo provedeno na základě analýzy Křivky životní spokojenosti u ředitele Luboše, která proběhla hned na začátku výzkumu.

Náhled zjednodušené křivky dokumentuje obrázek č. 2. Křivka umožňuje rychlou orientaci v nejdůležitějších životních událostech. Sám Luboš navrhnul rozdělení sledovaných období podle dekád, protože je narozen v roce 1960, jednotlivé „kulatiny“ si dobře pamatuje a považuje je za určité „milníky“ ve svém životě.



Obr. 2 – Křivka životní spokojenosti a protažení jejího vývoje do budoucnosti

Křivku životní spokojenosti Luboš spontánně protahuje až do 90 let s tím, že „konec přijde“ v 91 letech. Na dotaz autorky práce, zda předpokládá stále tak vysokou hladinu životní spokojenosti, Luboš odpovídá: „Jsem optimista. Žádné stárnutí mou spokojenost neovlivní.“

Ředitel Luboš řídí obchodně-technickou společnost již 17 let. Luboš je muž ve středním věku, působí velmi kultivovaným a upřímným dojmem, má 53 let, ale vypadá mladistvě. Je vyšší spíše astenické postavy, pečlivě upraven, lze zaznamenat decentní použití pánské kosmetiky, v oblečení převažuje sportovně-ležerní styl, kombinace kvalitních košil a kalhot. Při navazování kontaktu se projevuje velmi zdvořile a vzbuzuje snadno sympatie protistrany svým přímočarým jednáním, při podání ruky jde z dlaní cítit, že patrně fyzicky pracuje. Podle svého vlastního vyjádření relaxuje fyzickou prací kolem rodinného domu, kde si rád některé věci udělá sám. V létě plave, v zimě běžkuje nebo jezdí sjezdovat. Je spíše introvertního ladění, rád věci promýšlí do detailů. U klientů i zaměstnanců je oblíbený pro svou snahu řešit vzniklé problémy přímočarou ale spíše klidnou cestou. Z osobních záznamů vyplývá, že je ženatý, má dva dospělé syny - dvojčata. Damián je fyzicky a mentálně postižený. Filip studuje třetím rokem technickou vysokou školu.

7.1 Základní výstupy – Ztracen ve velké firmě (20. – 30. rok věku manažera)

Jsme na počátku 80. let. Luboš pochází z malé vesnice, která má kolem 1500 obyvatel. S nedalekým okresním městem je vesnice spojena železnicí. Dětství prožil Luboš spolu s o dva roky starším bratrem v rodinném domku s rodiči a babičkou nebo mezi rybníky, které jsou všude kolem. Od dětství hraje fotbal, chodí s bráchou na ryby a hraje v místní dětské dechovce na trumpetu. Právě skončilo období, které Luboš nepovažoval za příliš šťastné, protože po základní škole šel do učení. Jeho starší bratr sice absolvoval gymnázium, ale nebyl „doporučen“ ke studiu na vysoké škole. Otec Leopold vystoupil v roce 1968 z KSČ, následně byl shledán politicky „nespolehlivý“ a musel opustit vedoucí funkci, kterou jako technický inženýr až dosud vykonával. Matka Luboše byla učitelka na základní škole, kam Luboš chodil jako dítě. Vzdělání bylo v rodině tradičně vysoce ceněno, rodiče se proto společně rozhodli, že pro Luboše bude bezpečnější cesta ke vzdělání, když se nejprve vyučí, pak si dodělá maturitu a následně snad bude mít jako prověřený „dělnický kádr“ šanci dostat se na vysokou školu. Navíc Luboš nikdy nebyl vyloženě studijní typ. Luboš nebyl z výběru učebního oboru příliš nadšený, jak sám dodává: *„Nebyl jsem si příliš jistý, zda elektřina je úplně ten správný obor pro mne.“* Přesto učební obor zvládnul, následně odmaturoval na průmyslovce. Na vysokou školu byl přijat, i když opět na elektrotechniku. Luboš zažíval po delší době euforii. Euforie byla tak velká, že se rozhodl „udělat si“ prázdniny. S kamarády vyráží tábořit do přírody. Jsme v polovině 80. let, nic jako mobilní telefon ještě neexistuje a opustit pracovní místo „jen tak“, je problematické. Podnik, ve kterém Luboš pracoval a pro který se vyučil, ho za neomluvené absence nechce pustit na vysokou školu. Luboš je sice plnoletý, ale do sporu s podnikem se vkládá otec Leopold. Najde v podniku spřízněnou osobu a s její pomocí se mu podaří Lubošovy absence omluvit. Luboš ve 21 letech nastupuje na vysokou školu. Teoretické předměty jako matematika, fyzika, chemie, mu dělají trochu problémy. Díky doučování a podpory svého otce Leopolda je zvládne a v 26 letech Luboš promuje. Vzápětí se žení s o dva roky mladší Liduškou, která ještě studuje a na podzim téhož roku nastupuje Luboš na roční základní vojenskou službu.

Po návratu z vojenské služby nastupuje Luboš do podniku, ze kterého před časem „utekl“. Volný čas teď tráví Luboš hlavně hraním fotbalu v místním fotbalovém klubu a stavebními úpravami 1. patra rodinného domku Lubošových rodičů, kam se mladí manželé po čase nastěhují. Po nástupu zpět do strojírenského podniku, který zaměstnává tisíce lidí,

však Lubošova životní spokojenost výrazně klesá. Nastupuje na pozici provozního technika, ale praxe ho zklamala. „*Nemělo to tam žádný smysl. Kdybych do práce nepřišel, tak by se vůbec nic nestalo. Chodit do práce tehdy byla povinnost. Vymýšlel jsem práci pro hodně lidí, která nebyla nutná. V zásadě se práce, která se dělala 8 hodin, dala zvládnout za dvě hodiny,*“ komentuje Luboš své tehdejší pocity a ještě dnes je z jeho hlasu cítit pocit nesmyslnosti celého jeho tehdejšího konání.

Luboš rád čte. Vzpomíná si, že jeho tehdejší pocity byly téměř totožné s hrdinou románu „Muka obraznosti“ od Vladimíra Párala (1986, str. 13 – 17): „*Ctižádostivý gymnazista snil o něčem skvělejších. Ale i zase solidnějším, a to všechno simultánně čili zároveň, týrán svou schopností i protichůdných představ současně (kterou později, náležitě zmučen, nazval bolestně realistickou pekelnou simultáňkou) cítil se v její dolní větvi skromným chlapcem Marečkem (který po maturitě nastoupí do brněnské knihovny, na poštu nebo jako výpravčí na tichounké malé nádražíčko uprostřed lesů), kdežto v její horní výbojné větvi současně na sebe hřměl jako triumfátor Marcus Antonius (přemožitel Egypta a Kleopatry... Nakonec zvolil chemii, učinil tak – na rozdíl od mnoha jiných – ve víře i odhodlání, že v ní vynikne... Ze sněžných velehor velké chemie, vybral si posléze zelený pahorek chemie docela malé: textilní... V horní větvi své nové textilní pekelné simultánky se již viděl jako první čs. akademik v textilu (šéf vlastního výzkumného ústavu, prezident světového bavlnářského kongresu, časem Nobelova cena atd.), na dolní větev teď vůbec nemyslel a s pocitem dobrodružství se vypravil do Liberce... Mladé dychtivé tělo a bezedná lačnost okusit absolutně všecko na této planetě. Rozechvělá touha, vzepjatá ctižádost, urputné odhodlání, nebetyčná zvědavost, bezuzdná obraznost a pohoří dalších aktivit. Z propastí pasivit zastoupena především úzkost z nového města, lidí, práce a pochybnost o sobě samém. Vždyť já neumím vlastně nic. Chvílemi pocit mladého boha, chvílemi strach a nonstop nejistota.*“ V té době byl Luboš teoreticky zodpovědný za část provozu. V praxi však nic konkrétního neřídil, byl technicky nezkušený, všechno řídili starší ostřílení chlapi na provoze. Cítil se „*ztracený a zbytečný. Připadal si tehdy jako mezi mlýnskými kameny.*“ Jako vedoucí se musel zpovídat svým nadřízeným a zároveň vést lidi pod sebou a zodpovídat za ně. Luboš si dnes uvědomuje, že „*vyvíjel tlak sám na sebe,*“ že si často kladl otázku „*jsem vůbec dost dobrý na to, abych vedl lidi? Nikdo mne veřejně neshazoval, ale taky mi nikdo neukázal, jak to mám dělat.*“ Luboš se srovnával s kolegy, kteří byli starší, měli větší zkušenosti, lépe uměli jednat s lidmi. „*Cítil jsem se provinile, když jsem chodil na noční směny si „zdřímnout“ do kanceláře a oni na provoze možná něco dělali. Nechtělo*

se mi jít je ani zkontrolovat, i když jsem asi měl. Snažil jsem se studovat technickou dokumentaci. Chtěl jsem být prospěšný.“

Přichází rok 1989 a s ní „sametová revoluce“. Lubošovi se daří i v osobním životě a na konci této dekády se mu narodí synové – dvojčata. Uspokojení v oblasti rodiny se výrazně promítá do vysokého hodnocení kvality života v této etapě, jak naznačuje tabulka č. 3.

Tab. 3 – Výsledky subjektivního hodnocení kvality života metodou SEIQoL v období 20 – 30 let věku manažera

Životní oblast (téma, cíl, hodnota)	D - důležitost Σ 100 %	S - spokojenost od 1 do 100 %	(D * S)/100
1. Rodina (manželka)	40 %	100 %	40 %
2. Volnočasové aktivity	25 %	70 %	18 %
3. Práce	10 %	50 %	5 %
4. Studium	15 %	60 %	9 %
5. Zdraví	10 %	90 %	9 %
QL – Index kvality života			81 %
VAS – hodnota celkové spokojenosti (odečtená z analogové stupnice)			79 %

Všeobjímající radost po půl roce vystřídá smutek po zjištění, že jeden ze synů bude tělesně i mentálně těžce postižený. Manželka zůstává s dětmi doma. Zprvu na mateřské dovolené, pak několik dalších let pečuje o postiženého syna, než se vrátí ke své profesi. Luboš cítí povinnost se o svou rodinu postarat. Podnik, ve kterém pracuje, se transformuje na akciovou společnost, ale uvnitř se nic nezměnilo. Luboš sice už „povýšil“ a dělá směnového inženýra a teoreticky vede mistry, ale prakticky si to mistři řídí sami. Chodí na směny. Střídání režimů a malé děti mají za následek permanentní nevyspání. Směnný provoz sice Luboš vnímá silně nepříjemně z hlediska nevyspání, ale na druhé straně se zase může více věnovat dopoledne dětem, když má zrovna odpolední směnu a postižený syn Damián ho potřeboval hodně. Pomocí Vojtovy metody se rodičům podařilo postiženého syna rozhýbat a tak sice pozdě ale přece začíná lézt po čtyřech. V kondici se Luboš udržoval tím, že denně jezdil 30 km do práce a z práce na kole. Na konci této dekády se ale ocitá v poměrně hluboké osobní krizi, má pocit, že buď v práci rezignuje, nebo musí přijít nějaká změna. Jeho rodina je pro něj největší motiv, aby se o změnu alespoň pokusil.

Hodnocení dekády 20. – 30. let z pohledu Lubošova otce Leopolda:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. „Myslím, že při studiu na vysoké škole projevil Luboš poprvé jeden ze svých výrazných rysů a tím je vytrvalost. Opravdu mne překvapil, jak se dokázal prokousat studiem, které jako učeň s průmyslovkou vůbec neměl snadné. Některé znalosti mu prostě oproti gymnazistům výrazně chyběly. Taký docela dlouho hrál na trubku v orchestru, i když už pracoval. Ne, že by byl nějaký velký talent, ale tady se projevil jeho druhý výrazný rys, že se dokáže skamarádit s významnými lidmi a to s velkou lehkostí. Tehdy se skamarádil s šéfem toho orchestru, což byla docela kapacita v tehdejší hudební branži, a to kamarádství vydrželo ještě mnoho let poté, co už Luboš v orchestru nehrál.“

Hodnocení dekády 20. – 30. let z pohledu osobní pohody manažerem Lubošem:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. „Když to vezmu postupně, tak na výšce jsem se naučil, že se dají překonat věci, které se zdají nepřekonatelné, myslím třeba zkoušku z matematiky. Teprve tam jsem se taky naučil „učit“. Když jsem nastoupil do firmy, tak jsem se někdy až urputně snažil najít věci, které jsme se na výšce teoreticky učili, v praxi. Ve firmě jsem určitě udělal zkušenost s řízením lidí, ale také si uvědomuji, že jsem tu práci chtěl umět stejně dobře jako moji podřízení a to nebylo reálné. Byl jsem takový ten realizátor, co si udělá všechno rád sám, ale to se samozřejmě od vedoucího pracovníka nečekalo, teprve jsem se učil, jak pracovat v týmu. Nikdo mi neřekl, jak vést lidi. Spíše jsem to odporoval, jak to dělal jeden z mistrů - dokázal s lidmi velmi dobře vycházet, tak nějak v klidu, ale když bylo potřeba, tak uměl dát jasně najevo, že on je mistr, ale přitom se vždycky snažil o takovou přátelskou atmosféru. Myslím, že on mne z hlediska řízení lidí dost ovlivnil. Myslím, že jsem se tehdy také velmi dobře naučil rozlišovat mezi těmi, kteří práci předstírají, a těmi, kteří pracovat chtějí a umějí to.“

Hodnocení dekády 20. – 30. let z pohledu tehdejšího podřízeného Karla, který je nyní

zaměstnán v Lubošově firmě jako vedoucí servisu: Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. „Luboš pracoval ve velké firmě, kde byla v té době velká přezaměstnanost. Plný počet zaměstnanců byl tehdy na provoz zapotřebí, jen když byla nějaká porucha a jinak bylo těžké pro tolik lidí něco vymýšlet, věčně uklízet provoz se přece nedá... Byli tam předáci, což byli takoví otrlí staří matadoři, kteří se moc nechtěli dělit o to, jak řídit lidi. Sami se asi báli o své místo. Prosadit se tam bylo opravdu těžké. Někaký služební postup byl možný jen, když předchůdce odešel do důchodu nebo se

odstěhoval či zemřel. Seberealizace tam byla fakt hodně omezená, provoz byl složitý. Byla tam sice nová špičková technologie na provoze, ale rozuměl ji snad jenom jeden člověk v celé firmě. Takové záležitosti jako počítačově řízené stroje se na vysoké škole před revolucí vůbec neučily, takže o použití nějakých znalostí ze studií v případě Luboše taky nemohla být řeč.“

7.2 Základní výstupy – Start a rozvoj malé firmy (30. – 40. rok věku manažera)

Na začátku další dekády se Luboš pokouší uspět ve vnitrofiremním výběrovém řízení na vyšší manažerskou pozici. Do výběrového řízení ho vůbec nepřizvali a to ho definitivně přesvědčí, že *„se musí pokusit přivydelat si jinde.“* Ve velké firmě byl Luboš nespokojený, má pocit, že *„si práci musím hledat. Nezdálo se mi to smysluplné. Ráno jsem dobíhal, abych přišel včas, odpoledne jsem odbíhal, abych stihl vlak domů. Chtěl jsem se rozvíjet profesně a tam to nešlo. Taky jsem si říkal, že ta „elektrika“, kterou jsem sice vystudoval, asi není úplně to pravé pro mne. Začal jsem se velmi intenzivně rozhlížet, kam bych z firmy odešel. Sledoval jsem inzeráty a reagoval jsem na nabídky, které se objevovaly, ale nic z toho nebylo.“* Lubošův otec ho v té době seznámil se svým kamarádem Hubertem, který rozjížděl na Slovensku své podnikání a hledal někoho jako servisního zástupce pro své stavebně-technické konstrukce v České republice. Luboš se příležitosti chytil, ale moc efektivní to nebylo: *„Prošel jsem sice nějakým zaškolením, ale za celý rok jsem byl jen na jednom servisním zásahu. Nebyl jsem nijak vybavený, neměl jsem skoro žádné náhradní díly, mohl jsem provést jen nějakou diagnostiku. Více jsem se tam trápil, než servisoval, chtěl jsem vypadat důvěryhodně.“* Spolupráci tedy záhy ukončí a dál pracuje ve velké firmě až do otcových 60. narozenin. Píše se rok 1994 a je rok po rozdělení Československa na dvě samostatné republiky. Na únorové oslavě se znovu po dvou letech setkává s manažerem Hubertem, který Lubošovi tentokrát nabízí obchodní zastoupení. Hubert se dokázal již v České republice částečně prosadit díky zprostředkování jiných firem, takže už to není začátek na „zelené“ louce. Někaké realizované zakázky už tu byly a Luboš se s Hubertem dohodne. Ve firmě dává na podzim téhož roku výpověď, vyřizuje si živnostenský list, zřizuje si první kancelář. Doma podnikat nemohl, protože *„tam byla dvojčata“* a taky ve volných chvílích rekonstruuje svépomocí 1. patro v domku rodičů, aby ho přizpůsobil potřebám synů. Luboš se dál také podílí na rehabilitaci

Damiána, aby se syn dokázal sám pohybovat, což se nakonec zdaří, ale je slepý, bez jemné motoriky. Luboš se s tím nikdy zcela nevyrovnal: „*Dá se s tím žít, ale pořád jsme se ženou doufali, že se to ještě zlomí, že v pubertě se to zlepší, ale nestalo se. Naštěstí zůstal synek takový drobný, dětský, tak máme doma vlastně pořád malé dítě. Myslím, že nám to alespoň prodloužilo mládež.*“

V začátcích podnikání Lubošovi vypomáhá ostřílený obchodník Bedřich, který je už v důchodovém věku. Zpočátku se od něj Luboš učí, jak dělat obchod, ale během dvou let se do obchodní činnosti dostane a s vysokým nasazením začíná získávat první zakázky, které se pohybují v řádu milionů korun. „*Bedřich byl vlastně takový můj první zaměstnanec. Byl velmi precizní, ještě donedávna jsem měl schované jeho sešity, kde si úhledným písmem velmi precizně zaznamenával veškerou činnost. Měli jsme krásně popsané sešity s kontakty a záznamy. Podle jeho záznamů by se mohlo zdát, že jsme se museli topit v penězích, ale realita byla jiná. Pochopil jsem, že jen po telefonu a na papíře se obchod dělat nedá. Časem mi bylo nepříjemné, že na mne Bedřich vyvíjel neustále nějaký tlak, že jsem měl jeho rozjednané akce dotahovat, ale když jsem dojel k potenciálnímu klientovi, tak z toho nic nebylo. Bedřich měl těžký osud. Jediný syn mu zahynul při autonehodě. Bylo mi ho líto. Nakonec jsme se ale přátelsky rozešli. On odešel ke konkurenci, i přes svůj poměrně vysoký věk, chtěl být pořád aktivní, bránil se odchodu do důchodu.*“

V té době odchází otec Luboše Leopold do důchodu a Luboš tak vyměnil Bedřicha za něj, protože ani Leopoldovi se ještě do „*starého železa*“ nechtělo. Luboš spolu s Hubertem zakládají společnost s ručením omezením, kde má Luboš 30% podíl. Píše se rok 1996 a začíná se historie malé, ale výkonné firmy. Na realizaci stavebně-technických konstrukcí si Luboš najímá zkušeného inženýra Slávka od Huberta ze Slovenska. Slávek koordinuje realizace staveb. O rok později se přidává účetní Květa, protože agendy kolem získaných zakázek začíná přibývat. Květa je manželka Lubošova kamaráda z vysoké školy. Luboš považuje díky doporučení svého manžela za seriózního podnikatele, zvažuje v té době, že začne s kamarádkou podnikat, po zvážení rizik se však raději rozhoduje pro „jistější“ zaměstnání u Luboše. Luboš, Slávek a Květa jsou věkově blízcí, jejich průměrný věk se pohybuje kolem 35 let, všichni tři jsou vysokoškoláci. Spolu s otcem Leopoldem dokážou sami čtyři v této jednoduché sestavě, jak ilustruje funkční schéma v příloze č. 3, realizovat obrat ve výši 18 mil. Kč. Luboš se učí vyjednávat s klienty i dodavateli, daří se

mu získat větší kontrakt. Práce je hodně časově náročná. Autem projedí republiku křížem krážem, než získá nějakou zakázku. Luboš přestal hrát fotbal, protože už „*kondičně nestíhá ty mladé a nemám tolik času na trénování*“, společně se starším bratrem znovuobjevuje kouzlo lovení ryb, kterému se věnovali jako kluci. Luboš se stává nadšeným rybářem. Je to jeho koníček i způsob relaxace, ale také vypovídá o bohatém vnitřním prožívání Luboše: „*Chodil jsem chytat v noci a hlavně k řece. Je to takové vzrušení, to čekání na to, zda ryba zabere, co se asi odehraje, absolutní klid přechází do absolutního vzrušení, do souboje rybáře s rybou. To je taky rozdíl mezi lovem a rybařením. Rybu můžeš vrátit zpátky do řeky. Je to boj, který chvíli trvá, jsi v napětí, dokud není ryba na břehu, do té doby jsou také síly mezi rybářem a rybou vyrovnané, dokud se vlasec nepřerve a ryba se vítězně neztratí pod hladinou. To pak vyhrála ona.*“ Bohužel má Luboš na rybaření málo času. Rekonstrukce domu, pokles fyzické kondice a především starost o rodinu mu ubírá volný čas, což se projevuje celkovým snížením kvality života oproti předchozímu období. Rodina je pro Luboše stále nejdůležitější kvalitou v jeho životě, jak naznačuje tabulka č. 4, ale do popředí subjektivní pohody se však začíná posouvat také uspokojení v pracovní oblasti.

Tab. 4 – *Výsledky subjektivního hodnocení kvality života metodou SEIQoL v období 30 – 40 let věku manažera*

Životní oblast (téma, cíl, hodnota)	D - důležitost Σ 100 %	S - spokojenost od 1 do 100 %	(D * S)/100
1. Rodina + děti	40 %	70 %	28 %
2. Volnočasové aktivity	10 %	50 %	5 %
3. Práce	20 %	60 %	12 %
4. Rodinný dům -rekonstrukce	15 %	50 %	8 %
5. Zdraví	15 %	80 %	12 %
QL – Index kvality života			65 %
VAS – hodnota celkové spokojenosti (odečtená z analogové stupnice)			80 %

Rok 1999 však znamená propad v obratu na třetinu, v dalším roce dokonce na čtvrtinu oproti roku 1997, protože na jednom dodavateli a na jednom produktu, který je navíc výrazně sezónní (v zimě se stavět nedá), je stabilita malé firmy výrazně ohrožena. „*Začalo pro nás docela trápení získávat nové zakázky,*“ komentuje situaci Luboš a dodává: „*potřeboval jsem nějak zajistit pravidelnější příjem financí.*“ Luboš získává dvě zakázky u zahraničního klienta, který vyrábí kovové konstrukce. Během realizace zakázky mu klient nabízí možnost obchodního zastupování při prodeji kovových konstrukcí. Luboš

přichází s nápadem rozšířit nabídku firmy o další produkt – kovové konstrukce. Jeho společník Hubert a především výkonný ředitel Hubertovy druhé firmy Felix, to Lubošovi zpočátku rozmlouvá. Ale Luboš se už rozhodl. Kovové konstrukce nejsou tak sezónní, byl o ně tehdy poměrně velký zájem a hned od počátku se podařilo Lubošovi získat pro spolupráci přímo silného zahraničního výrobce. Luboš začíná oslovovat klienty, nechává tisknout první katalogy s kovovými konstrukcemi, daří se mu získat první drobné zakázky.

Hodnocení dekády 30. – 40. let z pohledu osobní pohody manažerem Lubošem:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. *„Práce ve vlastní firmě mne bavila. To se vůbec nedá srovnat s prací zaměstnance ve velké firmě. Ještě dneska je moji noční můrou, jak jsem musel chodit na noční směny a hledat si práci, která nebyla. Vadila mi ta povrchnost, s jakou se tam k práci přistupovalo. Na jedné straně jsem tam měl ty lidi vést a kontrolovat, na druhé straně, když byl nějaký problém na provoze, tak to mistři byli sami schopni vyřešit a mne k tomu nepotřebovali. Necítil jsem se potřebný, tak jsem raději odešel. Začátek v podnikání byl časově hodně náročný, důležitou motivací byla i vidina nějakého finančního efektu, ale hlavně to začalo dávat smysl.“*

Hodnocení dekády 30. – 40. let z pohledu zaměstnankyně účetní Květy:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. *„Na začátku podnikání to bylo jiné. Byli jsme jen tři, protože Slávek byl na stavbách a v kanceláři se objevoval minimálně. Svou roli sehrálo taky to, že s námi pracoval Lubošův tatínek, já jsem byla Lubošova známá. O nějakém řízení ve smyslu podřízený/nadřízený se asi nedalo moc mluvit, protože my jsme se Slávkem poslouchali přirozeně, jak to bývá v rodině. Když pak přišli další zaměstnanci, tak Lubošovo chování začalo být více formální, nemohl si je tak pouštět k tělu jako kamarády, jinak by ztrácel autoritu. V zásadě řešil vždycky všechny pracovní záležitosti v klidu. Jenom když byl v časovém presu, třeba před dovolenou, tak byl trochu podrážděný, ale to je tak všechno.“*

Hodnocení dekády 30. – 40. let z pohledu Lubošova otce Leopolda, který je technickým referentem v Lubošově firmě:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. *„To, že se firmě začalo od počátku dařit získávat zakázky, bylo asi v tom, že Luboš má jakousi schopnost navazovat takový lidský kontakt. Nebudí dojem nějakého zvlášť iniciativního člověka, ale jeho vztahy obvykle vydrží velmi dlouho ne-li napořád. Myslím, že pro něj bylo tehdy také důležité, že už nebyl nějakým bezvýznamným kolečkem v nějaké obrovské firemní hierarchii, že mohl být sám*

sebou a rozhodovat. Po těch letech, kdy jen sloužil a byl takový ten pěšák ve firemní hierarchii, mu to konečně začalo dávat smysl. Překvapilo mne, že v sobě objevil jakési obchodnické sklony. Při sjednávání kontraktů dokáže velmi citlivě jednat s lidmi, umí odhadnout, co se dá získat z obchodu a přitom to nepřepísknout. A navíc - každý malý úspěch při získání nějaké zakázky si v tomto období intenzivně prožíval. Uměl se radovat tady a teď. Taky v porovnání se mnou nevnímá tolik rizika, které se třeba mi osobně hned při nějakém technickém řešení vynoří a mohly by realizaci zakázky zhatit. Dokáže to nějak v sobě překonat a vidět jakoby dál, kam by to mohlo jít a najít cestu k realizaci zakázky.“

7.3 Základní výstupy – Období maximalizace obratu (40. – 50. rok věku manažera)

Luboš slaví 40. narozeniny. Pár měsíců po nich si uvědomuje, že „se nedá všechno stíhat“, a že pro obchod s kovovými konstrukcemi potřebuje dalšího člověka. Na doporučení svého bývalého kolegy přijímá do firmy Karla, který má střední obchodní školu a je mu 27 let. Karel byl dokonce chvíli Lubošův podřízený v předchozí firmě, ale jak sám doplňuje: „*Měl jsem nad sebou ještě parťáka, kterého řídil Luboš, tak jsem vlastně ani neměl důvod se s Lubošem setkávat. Po jeho odchodu se pořád snižovaly stavy, já jsem do toho onemocněl a byl jsem rád, že mi Luboš nabídnul práci, protože tam to bylo hodně nejisté a taky nerad usínám na vavřínech, rád se učím nové především technické věci.*“ Karel začne pracovat na pozici obchodně-technického zástupce. Je však uzavřenější povahy, přesto bere obchod jako výzvu si zkusit něco nového. Později je nucen zcela náhodou zaskočit za Slávka při servisu jedné stavebně-technické konstrukce a zjistí, že mu tato práce jde a jeho povaze mnohem více vyhovuje. Líbilo se mu také cestování s tím spojené, že už „*není osm hodin jen zavřený v kanceláři*“ a dále Karel dodává: „*Rozvíjel jsem se, Luboš servis naplánoval a pak mne nechal věci dělat tak, jak jsem uznal za vhodné, důvěřoval mi. Šlo o výsledek, aby byl zákazník spokojený, ale způsob řešení nechal na mne.*“ Několik let pak dělá obě komodity souběžně, než servisních zásahů přibude natolik, že se může věnovat jen jim. Časem se vypracuje na vedoucího servisu. Moc toho nenamluví, ale zákazníci si ho velmi chválí pro jeho preciznost, schopnost improvizace a toho, že nikdy neztrácí klid, ani při řešení poměrně komplikovaných poruch.

Asi měsíc po Karlovi přicházejí na jednání do firmy dva mladíci Šimon a Čestmír. Pracují u konkurenční firmy, která také prodává kovové konstrukce. „*V té době jsme už v kovových konstrukcích byli na trhu viditelní, a proto mne kontaktovali. Oni byli zaměstnání u konkurenční firmy. Byli nespokojeni a sami se nabídli, že by za nějakých podmínek dělali raději pro mne. Zajímavé pro mne bylo, že Čestmír pochází z města vzdáleného 90 km od nás a Šimon dokonce 260 km. Mohli jsme tak vytvořit regionální pokrytí České republiky. Dohodl jsem se s kluky na finančních a technických podmínkách, jako jsou auta, počítače, a spolupráce se rozběhla,*“ popisuje Luboš začátek spolupráce s pozdějšími společníky. Hned další rok překonali o 40 % dosavadní rekord v obratu a každý další rok přidávali desítky procent. Firmě se začalo dařit.

Luboš přijímá do firmy v průběhu 2 let dalších 6 lidí. Někteří se osvědčí, někteří představují pro Luboše zklamání. Michaela, která měla posílit obchodní tým v dalším městě, 250 km od sídla firmy, sice založila pobočku, ale za celý rok nezískala žádnou zakázku. Michaela po roce dává výpověď a pobočku převezme Zdeněk, který však už nedělá obchod, ale plně se věnuje realizacím a servisům stavebně-technickým konstrukcím. Zdeněk je vyšší až robustné postavy typu pyknik, působí vitálním dojmem, v chování převažuje otevřenost až žoviálnost. Autorka práce ho později navštívila přímo na stavbě a popisuje Zdeňka takto (Plháková, 2010, str. 73): „*Při realizaci zakázky vládne mezi najatými pracovníky, které Zdeněk vede, nervózní atmosféra. Zdeněk jim několikrát nařizuje, co mají udělat a teprve po třetím dotazu z jejich strany jim teprve vysvětluje, proč to tak chce. Zdeněk nemá předepsané bezpečnosti oblečení ani obutí na stavbu. Pracuje v sandálech, ale pracuje rychle, spolupracovníkům několikrát zdůrazňuje přesnost při realizaci. Při rozhovoru se zákazníkem se Zdeněk chová přátelsky, chválí výběr technologie. Zdeněk se dostal do konfliktu se Slávkem. Před klientem o Slávkovi řekl, že Slávek zpracoval špatnou dokumentaci k zakázce, neověřil si rozměry na místě. Ředitel Luboš se snažil situaci uklidnit, ale vztahy mezi Zdeňkem a Slávkem jsou napjaté.*“ Slávek má od počátku ve firmě pozici zkušeného inženýra-praktika. Moc toho nenamluví. Je podobně jako Luboš vášnivý rybář. Na jeho stavbě vládne o poznání klidnější atmosféra, všichni najatí pracovníci vědí, co mají dělat. Pokud se vyskytne nějaký problém, Slávek jej vyslechne a hledá operativně řešení. „*Mám svoji hrdost,*“ říká a se Zdeňkem po konfliktu téměř nekomunikuje. Časem si klienti na Zdeňka začnou výrazně stěžovat, že jim „nutí“ svá řešení, která jim nevyhovují.

Do firmy přichází další Lubošův kamarád – Dominik, je to také vysokoškolák, ale podobně jako Michaela zjišťuje, že více než obchod mu sedí technická profese. U Luboše ve firmě je jen na přechodnou dobu, „*než se něco vhodného najde, protože na něj v bývalé firmě udělali podraz a Luboš byl tak hodný, že ho zaměstnal.*“

Nejvýznamnější změna se děje u Šimona a Čestmíra, kteří se posouvají z pozice obchodních zástupců nejprve na pozice obchodních ředitelů a v roce 2004 se stávají společníky firmy. Luboš si je chce „udržet“ a jako nejvhodnější motivace mu připadá podíl ve firmě. Práce už je tolik, že obchodní ředitelé přijímají asistentky, které vyřizují technické záležitosti s klienty a s výrobou. Jejich činnost se týká převážně kovových konstrukcí. Asistentka Čestmíra Tamara z východní pobočky je živelná středoškolačka „*bez větších ambic*“, má 34 let a jak sama konstatuje, důležité je pro ni „*odpracovat si svých osm hodin a pak se s čistou hlavou věnovat své rodině, o finance se stará především manžel, který slušně vydělává.*“ Asistentka Šimona Pavla má v době nástupu 39 let a věkově je blízko Slávkovi, který se usazuje na této západní pobočce. Pavla je pečlivá a velmi rychle se zapracuje vedle asistentských i do technických záležitostí. Je empatická, vedle práce ji zaměstnává péče o její rodinu a dceru, která „*z ní poněkud předčasně udělala babičku.*“

Než Lubošův kamarád Dominik odejde z firmy, pomůže Lubošovi zorganizovat první oficiální výběrové řízení, protože se Luboš chce vyhnout špatným zkušenostem, které udělal s obchodními zástupci Bedřichem a Michaelou a částečně také s technikem Zdeňkem. Hledají obchodně-technického referenta. Dávají inzerát do novin a přihlásí se jim řada uchazečů. Luboš s Dominikem studují jejich životopisy, pak si zvou na pohovory, kteří mohou nabídnout technické zkušenosti a lehce testují jejich počítačové dovednosti. Nakonec vyberou Štefana, který je zaujme nadstandardní znalostí počítačové práce s databázemi. Bohužel se ani tento způsob výběru neukáže jako příliš šťastný. Štefan je pod tíhou narůstajícího množství zakázek nucen přejít na pozici logistika materiálu směrem k zákazníkům. Projeví se však jako člověk, který je poměrně konzervativní, kterého velké množství požadavků a časté změny vyvádějí z míry a vedou ke stále častějším konfliktům. Je zřejmé, že Luboš bude muset Štefana propustit.

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu, ve kterém Luboš popisuje důvody propuštění logistika Štefana (in Plháková, 2010, str. 56): „Štefan nezapadal do mé představy o spolupráci mezi členy týmu hlavně svou náladovostí a pro mne někdy nevyzpytatelnými reakcemi. Kolem sebe šířil nervozitu, se kterou jsem se já ještě dokázal

nějak vyrovnat, protože jsem viděl, že dokáže odvést pořádný kus práce, ale jeho nevráživost však působila i na další lidi ve firmě. Bylo zvláštní, že třeba u holek z poboček se to střídalo. Vždycky s jednou z nich dokázal vycházet dobře a v ten moment se zhoršily vztahy s tou druhou. V té době ho vždycky jedna chválila a druhá se vyjadřovala, že jí Štefanovo jednání vadí a skutečně se ty situace několikrát vyměnily. Při jeho odchodu se zdálo, že s asistentkou Pavlou z východní pobočky vychází relativně dobře a asistentkou Tamaru ze západní pobočky nemůže vystát. Mám pocit, že ty lidi chtěl hodnotit a jakmile se mu zdálo, že někdo z nich nepracuje tak, jak on si představuje, tak se dostával trochu do role šéfa. Možná to bylo tím, že byl takový puntičkář a mnohé jeho připomínky byly na místě, ale ten způsob jakým to podával, mi vadil, protože to ve firmě vytvářelo napjatou atmosféru.“

Píše se rok 2008, rekordní nárůst obrátu klade mimořádné nároky na všech 12 zaměstnanců společnosti včetně nově přijatého Teodora, který je Lubošův spolužák ze základní školy. Teodor má na starosti koordinaci finalizace kovových konstrukcí. Objem zakázek už je tak velký, že to Štefan nezvládá.

Luboš firmu už řídí 12 let. Firmě se daří, i když se hovoří o světové krizi, ve firemních výsledcích to není znát. Pokles se v tomto oboru projeví až s ročním zpožděním. Paradoxně však ve srovnání s úspěchem firmy, se Luboš nachází v doposud nejhlubší „osobní krizi“, jak sám toto období spontánně označuje. Znovu se u něj objevují pochyby a nejistota, podobné těm, které zažíval při svém působení ve velké firmě. Není si jistý, zda vede firmu správně. Práce se v této etapě svou důležitostí dotahuje za rodinu, jak ilustruje tabulka č. 5. Spokojenost však ani v jedné dimenzi není příliš vysoká a tak celková kvalita života je dokonce ještě nižší než v předchozím období.

Tab. 5 – Výsledky subjektivního hodnocení kvality života metodou SEIQoL v období 40 – 50 let věku manažera

Životní oblast (téma, cíl, hodnota)	D - důležitost Σ 100 %	S - spokojenost od 1 do 100 %	(D * S)/100
1. Rodina	30 %	60 %	18 %
2. Volnočasové aktivity	15 %	50 %	8 %
3. Rodinný dům – stavba nového	20 %	70 %	14 %
4. Práce	25 %	60 %	15 %
5. Zdraví	10 %	70 %	7 %
QL – Index kvality života			62 %
VAS – hodnota celkové spokojenosti (odečtená z analogové stupnice)			70 %

V červnu 2008 je Luboš zahlcen operativním řízením složitějších zakázek. Operativní plánování už přestává vyhovovat požadavkům zákazníků. Luboš proto nechává na zakázku zpracovat software, který později výrazně zjednoduší zadávání zakázek, jejich výrobu a dopravu k zákazníkovi. Zaměstnanci nereagují na některé Lubošovy požadavky, narůstá frekvence konfliktů mezi zaměstnanci a zatěžují ho také stížnosti od klientů na chování technika Zdeňka. Cítí se být pod permanentním „tlakem“, u významných kroků se poměrně obtížně rozhoduje, dlouho promýšlí jednotlivé varianty. Najímá si autorku této výzkumné práce jako personální poradkyni a kouče. V rámci koučování si Luboš nejprve stanovuje tyto cíle:

1. Udržet dobré vztahy ve firmě.
2. Ovlivnit chování technika realizace Zdeňka, aby si na něj klienti nestěžovali.
3. Najít personální náhradu za technického ředitele Leopolda, který chce odejít do důchodu.
4. Propustit logistika Štefana bez dalších konfliktů, které by mohly ohrozit dobrou pověst firmy.

Luboš si v krátké době v rámci koučování osvojuje techniku podávání zpětné vazby zaměstnancům včetně konstruktivní kritiky, techniku získání postupného souhlasu prostřednictvím komunikační pyramidy. Během koučování si personální poradkyně všimá, že některé úkoly zadávané ředitelem jsou málo konkrétní, postrádají termín a žádanou formu výstupu. V rámci dalšího koučování se ředitel učí stanovovat efektivně cíle zaměstnancům technikou SMART. Ve firmě, která nyní funguje jako virtuální tým, je hodně operativního řízení, ale zaměstnanci se téměř nepotkávají.

Lubošovi se podaří během 12 měsíců situaci ve firmě výrazně stabilizovat. Štefan si pomocí koučování ze strany personální poradkyně uvědomí, že logistika neodpovídá jeho osobnostnímu profilu a po měsíci si sám najde místo u auditorské firmy, kde jeho smysl pro detail a standardy naopak vysoce ocení. Z firmy odchází v klidné atmosféře.

Luboš dokáže pomocí vhodné zpětné vazby zklidnit nevhodné projevy servisního technika Zdeňka vůči klientům. Posiluje přitom Zdeňkovu schopnost improvizace a také reaguje na jeho opakované žádosti, že by se rád častěji setkával s ostatními „virtuálními“ kolegy a organizuje společnou poradou. Luboš také vypracoval standardní postup pro realizaci stavebně-technických konstrukcí, což se ukáže jako dobrý plánovací a kontrolní nástroj. Servisní technik Karel se stává vedoucím servisu a přebírá zodpovědnost za plánování servisu u zákazníků, které dosud dělal Luboš.

Během dvou dalších měsíců je tým posílen o 26letého Cyrila, který během jednoho roku dokáže nahradit otce Luboše a technického ředitele v jedné osobě Leopolda, který sice ještě i v důchodu Lubošovi občas vypomůže se složitými zakázkami, ale nový technický referent Cyril se zapracuje velmi rychle. Leopold i Luboš si ho cení za skromnost, preciznost a ochotě učit se nové věci. Cyril se také ukáže jako šikovný inovátor a systematick při práci na vývoji softwaru. Člověk jako Cyril ve firmě chyběl především pro technické rozpracování složitějších zakázek pro zadání do výroby a jejich logistiku. Luboš ho v této oblasti podporuje a dává mu úkoly, kterými se učí a zároveň rozvíjí software firmy. Druhým, novým členem týmu se stává Karolína (23 let), která výrazně „odlehčí“ administrativní zátěži manažera Luboše. Stává se jeho asistentkou, ale zároveň pomáhá účetní Květě s fakturací. Karolína svou klidnou povahou, příjemnou komunikací a dobrou znalostí angličtiny, příjemně vyváží převážně mužský tým. Také u asistentky Karolíny dokáže Luboš brzy najít využití pro její preciznost a svěruje ji kontrolu nad správou pohledávek, která ji baví a rychle tuto oblast „zprůhlední“. Firma je teď funkčně výrazně strukturovanější, než tomu bylo v předchozí etapě, a funkční schéma uvedené v příloze č. 4 také poskytuje představu o tom, které procesy ředitel Luboš nyní zastřešuje. Vedle obchodu a financí je to servis a koordinace realizací staveb.

Oba noví zaměstnanci technický referent Cyril a asistentka Karolína již byli vybráni prostřednictvím vícekolového výběrového řízení, který vedl Luboš s pomocí svého otce Leopolda, organizačním a obsahovým garantem byla externí personální poradkyně. Zavedení výběrových řízení, jako standardu při přijímání nových zaměstnanců, bylo výraznou změnou oproti předchozím náhodným nebo intuitivním výběrům. Vedle motivačního pohovoru a ověření počítačových či odborných znalostí, bylo výběrového řízení doplněno o psychologické testování externím psychologem včetně zjišťování týmových rolí.

Luboš mění systém odměňování na základě výstupů z motivačních pohovorů se zaměstnanci, které dělá jednou za rok. Termíny pohovorů a plnění dlouhodobých úkolů mu občas připomíná externí personální poradkyně. Změny se týkají především motivační složky mzdy, kterou váže nyní na konkrétní výkon. Předtím přiděloval peníze spíše „pocitově“, případně podle nějakých konkrétních akcí u klienta. U servisních pracovníků je to množství plánovaných servisů i příplatky za mimořádné výjezdy. Podobně mají mzdu nastavenou i asistentky obchodních ředitelů, které zpracovávají stovky obchodních nabídek

za měsíc. Ohlasy zaměstnanců jsou pozitivní, zaměstnanci si podle výkonů mohou svou mzdu odhadnout sami.

Ke stabilizaci situace ve firmě, přispěly ještě další dva kroky: Obchodním ředitelům Čestmírovi a Šimonovi se zvýšily podíly ve firmě na 10 a 15 % a spolu s Lubošovými 35 % mají nyní dohromady tito tři společníci většinový podíl. Bylo to strategické rozhodnutí, které chránilo finanční zdraví firmy před občasnými nečekanými finančními požadavky ze strany tichého společníka Huberta. Huberta znal otec Luboše Leopold ještě z dob totality a byl mu takovým „starším“ bratrem, který ho chránil před jeho poněkud impulzivní povahou. Nyní tuto roli zčásti přebírá Luboš.

Druhou záležitostí, která přispěla ke zklidnění, bylo rozběhnutí systému porad. Luboš si začal díky koučování s externím koučem uvědomovat, že konflikty vznikají díky tomu, že zaměstnanci jsou zavaleni operativou, ztrácejí se v prioritách a dále, že ve firmě chybí intenzivnější osobní komunikace a kontrola. Zavedl proto pravidelné 14denní porady, kterých se účastnili všichni zaměstnanci v sídle společnosti, a jejichž zápisy s úkoly včetně termínů zasílal také zaměstnancům na pobočky a dvakrát ročně uspořádal společnou poradu. Tato společná porada měla tři části – pracovní, vzdělávací a společenskou. Ve firmě bylo především vzdělávání úplnou novinkou. Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu, kdy se ředitel Luboš vyjadřuje k tomu, jakým způsobem se zaměstnanci setkávali v minulosti (Plháková, 2010, str. 70 – 71): *„Mívali jsme v minulosti společné porady vždycky k nějakému konkrétnímu tématu, které jsme potřebovali řešit, například když se zaváděl nový informační systém. Ale nebylo to víc než jedenkrát ročně. Pravidelně jsme mívali společnou poradu ke konci roku. Většinou, když se to podařilo „kočírovat“, tak tam byla část pracovní a po ní část společenská. Byly případy, kdy se mezi příjezdem a společenskou částí toho pracovního moc neodehrálo. A i když jsem měl tu snahu těm lidem něco pracovního sdělit, tak jsem nevystihl ten správný okamžik nebo jsem neměl tu sílu přerušit zábavu a pak těm lidem něco sdělovat, když už se všichni baví, tak to byl problém.“* Dále ředitel vysvětluje, proč se tentokrát rozhodl společnou poradu zorganizovat jinak: *„Jsem přesvědčený, že pro zaměstnance je přínosné, když pochopí, že v týmu fungují určité zákonitosti, a že když se jim to podá zajímavou formou sebezoboznávacího semináře, tak si z toho i něco odnesou. Taky si myslím, že když zaměstnanci spolu takto pracovní 2 x ročně „zakomunikují“, tak je cítit více ta sounáležitost. Tak jak je dneska naše firma postavena, že máme nějakou základnu a*

vzdálené pobočky, tak se sice slyšíme přes telefon a píšeme si maily, ale po určité době může mít člověk z takové komunikace pocit, že je tak trochu uzavřený ve svém světě, a může mít pocit, že se toho na něj valí hodně. Proto je důležité se vidět občas „naživo“, abychom se zas trochu lépe poznali a mohli si vzájemně naslouchat a pomáhat, a z těchto i dalších společných porad jsem měl pocit, že se vidíme rádi a že se zas těšíme na další společné setkání. Myslím si, že i lidi z týmu na tuto změnu reagovali dobře, že jsme je trochu vytáhli z toho jejich pracovního stereotypu do „jiného“ světa, a že to pro ně bylo příjemné.“

Na společných poradách prezentují výsledky jednotlivých poboček obchodní ředitele Šimon a Čestmír. Zatímco Čestmír se aktivně zúčastňuje celého programu, Šimon hned po své prezentaci odchází s odůvodněním, že se musí věnovat obchodním partnerům. Později odchází také technik realizace Slávek, který pracuje na Šimonově pobočce. Není to poprvé, kdy se obchodní ředitel Šimon veřejně vymezí vůči rozhodnutí ředitele Luboše. Luboš si u Šimona cení toho, že je výborný obchodník, že má „neuvěřitelný tah na branku. Je sice hodně impulzivní, ale když vyventiluje emoce, tak pak přijde na jednání a dokáže být naprosto věcný a emoce nechává za dveřmi.“ Na druhé straně ho rozčiluje, že Šimon nerespektuje jeho rozhodnutí například nedodávat zboží některým dlouhodobým neplatičům a vytváří tak zbytečné „tlaky“ na zaměstnance, kteří pak nevědí, kterého šéfa poslechnout. Obchodní ředitel Šimon umí být také velmi kritický vůči některým zaměstnancům, s odůvodněním, že „je firma platí, tak proč by je chválil, když nedělají, co mají.“ Luboš to zatím vždy vyřešil domluvou a většinu kritiky vůči zaměstnancům tlumí a jeho požadavky na nové vybavení, lepší auta obvykle ustojí.

Celkově došlo ve firmě ke zklidnění atmosféry a díky tomu mohl Luboš více času věnovat činnosti, která mu na další dva roky pohltila téměř veškerý volný čas – začal stavět rodinný dům. Luboš získal stavební pozemek vedle rybníků, které jsou hlavním zdrojem motivace pro stavbu rodinného domu: „*Rybníky fungovaly jako motor pro stavbu domu. Jako vášnivý rybář jsem neviděl hromady suti, které se musely odklidit, ani náletové dřeviny, které se musely odstranit. Všechno jsem to překonal, jen abych se dostal k vodě. Voda pro mne funguje jako magnet. I při procházkách kolem řeky se odbíhám podívat, co se v ní děje. Ted' se cítím moc fajn, protože se nemusím dívat na cizí vodu... jéé to bude krása, až to bude hotové.*“ Dům postaví během roku a půl. V té době ale téměř rezignuje na sport kromě občasných procházek s postiženým synem Damiánem, zimního lyžování a rybaření se společníky dvakrát za rok. Během stavby řeší Luboš množství technických

problémů, což spolu s běžnými pracovními záležitostmi představuje zátěž pro jeho zdraví. Začíná si stěžovat na bolesti zad, zhoršuje se kvalita spánku a zvyšuje únava. Na konci dekády se rodina stěhuje do nového domu.

Hodnocení dekády 40. – 50. let z pohledu osobní pohody manažerem Lubošem:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu: „*Vnímám, že jsem v této době udělal jako manažer velký skok a postupně jsem zlepšoval techniku. Firma se hodně rozrostla, některé věci už se nedaly odkomunikovat tak, jak jsem byl předtím zvyklý. Zavést pravidelné porady, sjednotit trochu vzdělání v komunikačních dovednostech, vytvořit systém pro odměňování, to všechno určitě prospělo k uklidnění ve firmě. Taky výběr nových zaměstnanců v několika kolech, to byla pro mne úplně nová věc. První zaměstnance jsem vybíral bez toho, že bych je jakkoliv prověřoval, byli to kamarádi, rodina nebo doporučení známí známých. Štefana jsem jen lehce oťukl a otestoval v jeho dovednostech na počítači, než jsem ho přijal. Ted' se ten způsob výběru zaměstnanců posunul úplně někam jinam - během pohovorů jsem si uvědomil, že se dají získat informace, jak ti lidé můžou plnit předpokládané pracovní funkce, a že už se nespolehám jen na náhodu a jakýsi cit při výběru lidí. Taky si uvědomuji, že některé moje úvahy, především personální nebo tlaky v komunikaci se společníky, jsem neměl s kým probrat. Občas jsem něco řešil s tátou nebo starším bráchou, ale nechtěl jsem si práci „tahat domů“. Myslím, že koučování s externím člověkem bylo v tomto ohledu dobrá volba. Potřeboval jsem si občas některé věci říct s někým nahlas, ujasnit si své cíle a probrat možné postupy, zjistit, jak to dělají jinde, zjistit možnosti řešení.“*

Hodnocení dekády 40. – 50. let z pohledu zaměstnance - vedoucího servisu Karla:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu: „*Na začátku této dekády, když jsem nastoupil do firmy, tak Luboš dělal hodně operativy, sháněl zakázky, organizoval stavby a servisy. Na konci tohoto období jsem vnímal, že se hodně z těchto aktivit stáhnul. Obchodní zakázky shánějí kluci (společníci), servis organizují spolu s asistentkou sám, stavby sice pořád lehce koordinuje, ale spíš si to řídí Slávek. Více se věnuje financím a vnitrofiremním věcem. Taky v odměňování se to změnilo. Předtím to bývalo takové hodně „pocitové“, ted' vychází důsledně z našich podkladů. Mám v tom jasno, výplatu si dokážu odhadem spočítat a na účtu tak není žádné překvapení.“*

7.4 Základní výstupy – Firemní rozvod a restart malé firmy (50. – 60. rok věku manažera)

Na začátku čtvrté dekády se firmě po dvou letech, kdy v oboru doznívala světová hospodářská krize, znovu mimořádně daří a firma dosahuje znovu obratu na hranici 100 mil. Kč. Personálně je firma stabilizovaná. K posunu dochází jen na pozici asistentky Karolíny, kterou po jejím odchodu na mateřskou dovolenou nahrazuje teprve dvacetiletá Kristýna. Servisní tým posiluje 23letý Hynek, který nahrazuje servisního technika Zdeňka, se kterým Luboš ukončil kvůli konfliktům se zákazníky pracovní smlouvu. Přijetí nových pracovníků proběhlo již standardním vícekolovým výběrovým řízením, které pomáhá Lubošovi organizovat externí personální poradkyně. Také rozchod se servisním technikem Zdeňkem zvládá Luboš relativně věcně a v klidu. Své pocity později ventiluje v průběhu koučování.

Firma se stěhuje po 15 letech do nových prostor, které více vyhovují technickému zázemí pro servis, ale jsou i reprezentativnější pro jednání s klienty. Také obchodní ředitel Šimon stěhuje svoji pobočku do rekonstruovaného domu, který sám koupil. V Šimonově chování jsou přítomny prvky někdy až teatrálního chování, především v přítomnosti dalších zaměstnanců. Obchodní ředitel Šimon je spíše menší, sportovní postavy, svým chováním si vynucuje respekt, v oblečení je nápadná nákladnost, pečlivě upravený zevnějšek doplňuje pánská kosmetika. Při osobním jednání často uhýbá pohledem, oční kontakt příliš neudrží. Z pracovních dokumentů se dozvídáme, že Šimon má na konci výzkumu 34 let, má za sebou rozvod, před dvěma lety se znovu oženil a narodil se mu syn. V osobním jednání se projevují dva extrémy – buď velmi přátelské chování, nebo výrazně nepřátelské chování. S Lubošem si často telefonuje, prezentuje mu okamžitě každý svůj obchodní úspěch, ale také každé zklamání z jednání se zaměstnanci či dodavateli. Jeho reakce při nespokojenosti s dodavateli jsou impulzní až nepřátelské, obvykle navrhuje, aby Luboš dotyčného dodavatele „*okamžitě vyhodil, že on sežene někoho mnohem lepšího.*“ To je v příkrém rozporu s Lubošovou obchodní filozofií, kterou staví na dlouhodobých obchodních vztazích. Navíc se často ukazuje, že Šimonovo rozhodování je unáhlené. Obchodní ředitel Šimon jde cestou rychlého zisku. Luboš firmu řídí prostřednictvím financí. Pro lidi, které Šimon považuje za své přátele, je ochoten zařídít spoustu záležitostí, sehnat obtížně dostupné věci apod. Relaxuje především intenzivním sportováním (jízda na kole, běh na lyžích, kdysi intenzivní hokejový trénink). Luboš irituje Šimonův slogan:

„Slibem nezarmoutíš“, protože se podle něj stává, že „Šimon zákazníkům něco naslibuje, nezkonzultuje to se mnou a my to pak komplikovaně zajišťujeme, někdy i za cenu ztráty.“

Obchodní ředitel Čestmír je o poznání klidnější než Šimon. Čestmír dosahuje ve své obchodní divizi přibližně o 20 % nižší obrat než obchodní ředitel Šimon, díky čemuž získal postupně Šimon větší obchodní podíl (15 %) než Čestmír (10 %). Mezi řediteli je patrná soutěživost ale ne rivalita, jelikož jsou se Šimonem kamarádi už z dob studií, které ale Čestmír na rozdíl od Šimona nedokončil. Obchodní ředitel Čestmír je střední postavy typu pyknik, svých chování vzbuzuje důvěru, v jeho projevu jsou přítomny otevřené otázky, udržuje přiměřený oční kontakt, v oblečení převládá sportovně-ležérní styl složený obvykle z kvalitních košil a kalhot, upravený zevnějšek, doplňuje pánská kosmetika. Je typickým extrovertem, rád komunikuje s obchodními partnery, ale umí i naslouchat. Luboš hodnotí Čestmíra jako člověka, „se kterým se dá domluvit, i když se jedná o složitý problém. Občas se nechá strhnout názory Šimona.“ Z pracovních dokumentů se dozvídáme, že Čestmír má 33 let, je ženatý a se svou manželkou vychovává tři děti. Svůj volný čas věnuje většinou rodině, má rád dobré jídlo a kvalitní víno, před rokem se mu podařilo dokončit bakalářské studium a chce si dodělat inženýrský titul.

Zhoršující se platební morálka zákazníků vede Luboše k tomu, aby obchodním ředitelům změnil způsob odměňování, aby část platu vázaná na obrat byla vyplacena až po zaplacení zákazníkem. Chce je tak více motivovat, aby prověřovali platební schopnost zákazníků u kovových konstrukcí a také pracovali více na vymáhání pohledávek. Tohle všechno většinou řeší jen Luboš: „Vyřizuji komplikované reklamace a pohledávky, o kterých nic nevím. Navíc kovové konstrukce mi nikdy moc nepřiřostly k srdci. Naproti tomu stavebně-technické konstrukce představují kus práce, přidanou hodnotu a také jsou s nimi spojeny následné příjmy v podobě pravidelných servisů.“

V soukromí relaxuje Luboš především prací na zahradě a procházkami se psem po hrázích rybníků, které má za plotem. Rybníky jsou zanedbané, dlouhodobě je nikdo pořádně neudržuje. Obec nabídne část rybníků k prodeji ve veřejné dražbě a Luboš je získá. Zažívá naprosto euforickou radost, splnil se mu jeho klukovský sen. Rybníky se od teď staly jeho velkou vášní, cítí, že „péče o ten prostor může být lepší. Líbí se mi moc, že můžu mít vliv na to, co se děje za mým plotem. Dva roky jsem kolem těch rybníků chodil a představoval si, jak by to mohlo vypadat. V zimě zakryl sníh nepořádek všude kolem a dalo se chodit po hrázích. Je to pro mne magické místo z dětství, proto jsem se taky pořádkem motal

se psem.“ Luboš začne pomalu s úpravami kolem rybníků. Je to něco, co ho hodně těší, i když se fyzicky někdy úplně vyčerpá. V práci je to teď jiné: „Uvědomuji si, že nestíhám, potřebuji dodělat nabídky pro klienty, zorganizovat servisy, je toho moc. Někdy jsem na pochybách, zda jsem dostatečně výkonný. Ale místo, abych byl zabořen v pracovních problémech, tak přemýšlím o rybnících. Práce mi není jedno, jen to tak neprožívám jako dřív. V práci mám spoustu myšlenek, které někdy nestíhám realizovat. S rybníky je to jiné. Tam mám jasný cíl – chci získat celou rybníční kaskádu a její okolí upravit. Postupuji krok za krokem a raduji se z každého dílčího úspěchu. Rybníky mne uklidňují. Třeba včera mne napadlo, že by bylo šikovné pořídít si drtičku na trávu pro ryby. Okamžitě jsem začal pátrat na Internetu a obvolal jsem pár dodavatelů. Nezáleželo v tu chvíli na tom, že jsem měl rozdělanou nabídku za milión korun, kterou bylo třeba co nejrychleji odeslat.“

Celkově se index kvality života v této etapě u Luboše zvyšuje. Jednotlivé dimenze, které jsou pro něj důležité, jsou více vyrovnané, jak naznačuje tabulka č. 7. Rodina je stále nejdůležitější dimenzí, ale díky dostavbě rodinného domu a péči o rybníky se významně zvyšuje spokojenost s volnočasovými aktivitami. Práce se stává méně důležitou než v minulém období, naopak význam zdraví s přibývajícím věkem roste. Subjektivně sice hodnotí spokojenost se zdravím poměrně vysoko, ale jak dále uvidíme při objektivním hodnocení prostřednictvím dotazníku, ve skutečnosti byla výrazně nižší.

Tab. 7 – Výsledky subjektivního hodnocení kvality života metodou SEIQoL v období 50 – 60 let věku manažera

Životní oblast (téma, cíl, hodnota)	D - důležitost Σ 100 %	S - spokojenost od 1 do 100 %	(D * S)/100
1. Rodina	30 %	60 %	18 %
2. Volnočasové aktivity	20 %	80 %	16 %
3. Práce a vztahy v ní	15 %	70 %	11 %
4. Rybníky	15 %	80 %	12 %
5. Zdraví	20 %	70 %	14 %
QL – Index kvality života			71 %
VAS – hodnota celkové spokojenosti (odečtená z analogové stupnice)			80 %

Píše se rok 2013. Lubošovi je 53 let. Práce začíná Luboše vyčerpávat. Navíc se zhoršují potíže se spánkem. Stává se, že při lehkém uvolnění třeba na rodinné oslavě upadne do mikrospánku. Luboš to popisuje takto: „Vím, že je to špatně. Večer si pustím fotbal v televizi, lehnu si na gauč a většinou do pěti minut usnu. Pak se kolem půl noci probudím, přesunu se do ložnice, ale už ve 4 hodiny ráno se probudím znovu a už nemůžu

usnout. Zapne se ten můj „šroťák“ a promyslím různé technické záležitosti, věci ve firmě. Usnu až nad ránem a to už zas musím po šesté vstávat. Jdu se psem na chvíli ven, pak snídám, vezu syna do stacionáře a v osm jsem v práci. Odpoledne vyzvednu syna ve čtyři ze stacionáře, přijedeme domů, udělám něco na zahradě nebo kolem domu a večer zase padnu k televizi.“

Snížení kvality života v oblasti fyzického zdraví lze vysledovat z výsledku dotazníku WHOQOL-100, který autorka práce sejmula s manažerem Lubošem dvakrát v průběhu výzkumu a to s odstupem 15 měsíců. Hodnoty kvality života v dimenzi fyzického zdraví (viz tabulka č. 6) při srovnání s normami ukazují, že v průběhu prvního měření se hodnota pohybovala na dolní hranici pro zdravé respondenty, kdežto po 15 měsících je hodnota již v pásmu průměrných hodnot pro nemocné respondenty.

Tab. 6 – Výsledky dotazníku WHOQOL-100

Dimenze kvality života	Hodnoty hrubých skóreů přepočtené na % 1. měření - 2. 8. 2012	Hodnoty hrubých skóreů přepočtené na % 2. měření - 12. 11. 2013
Fyzické zdraví	61 %	46 %
Duševní zdraví	71 %	66 %
Úroveň nezávislosti	89 %	84 %
Sociální vztahy	81 %	75 %
Prostředí	78 %	77 %
Spiritualita	75 %	77 %
Kvalita života celkem	76 %	71 %

Nejméně skóruje Luboš ve fazetách spánku a odpočinku, energie a únavy a potažmo ve fazetě negativní pocity, které se vztahují k dimenzi duševního zdraví. Po přímé konfrontaci s výsledky dotazníku, je Luboš nejprve viditelně zaskočen. Jeho životní zaměření je výrazně optimistické, což mu na jedné straně umožnilo překonat některé životní překážky, na straně druhé má však tendenci vytěšňovat své tělesné obtíže. V dlouhodobé perspektivě mu tento přístup může přinést další zhoršení jeho fyzického zdraví. Luboš po chvíli přemýšlení reaguje: *„Před časem jsem absolvoval komplexní zdravotní vyšetření. Už jsme doma začali měnit jídelníček směrem k omezování cukrů a živočišných tuků, ale uvědomuji si, že se v nejbližší době musím zaměřit na ten svůj denní režim. Víím, že to s tím spaním dělám špatně. Ted' přes zimu bude trochu více času, nebude tolik běhání kolem domu a rybníků, tak se na to zaměřím. Zkusím si najít nějaký lepší rytmus.“*

V rámci koučování otvírá Luboš nové téma: přemýšlí, co bude s firmou dál. Chtěl by tak v šedesáti odejít do důchodu a už se věnovat jenom rodině, práci kolem domu, trochu hrát golf, v zimě lyžovat a hlavně se věnovat dalšímu zvelebování rybníků. Otázku, kterou řeší, je, co bude dál s firmou. Syn Filip sice bude za dva roky promovat, ale ve svých 25 letech je naprosto bez zkušeností a příliš mladý na řízení lidí. Obchodní ředitelé by ho „převálcovali“. Přemýšlí, že kdyby ho společníci Šimon s Čestmírem chtěli z firmy vyplatit, tak by se nebránil, ale zvládli by řízení firmy? Dokážou uřídít zaměstnance? Byl by raději, kdyby řízení firmy a personální záležitosti převzal obchodní ředitel Čestmír, je povahově klidnější a Lubošovi bližší. Šimon by mohl dál řídit obchod. Luboš si myslí, že by se to asi Šimonovi nelíbilo, že on chce být „ředitel“ celé společnosti.

Do těchto neveřejných úvah překvapivě vstupuje tichý společník Hubert s požadavkem na zhodnocení svého 40 % podílu ve firmě. Je mu 56 let a chce už některé své pracovní aktivity utlumit. Navrhuje, aby se firma rozdělila na dvě divize: stavebně-technické konstrukce, které by dál vedl Luboš a kovové konstrukce, které by vedli společníci Šimon a Čestmír. Šimon s Čestmírem jsou ve věku, kdy Luboš začal podnikat. Společník Hubert dál navrhuje, že by se pro divizi kovových konstrukcí mohl najít kupec a tak svůj podíl finančně zhodnotit. Všichni čtyři společníci cítí, že stojí na určité „křižovatce“. S řešením přichází společník Šimon – zjistil, že jejich hlavní zahraniční výrobce kovových konstrukcí, chce v České republice otevřít své zastoupení a že by měl zájem kapitálově vstoupit do jejich firmy. Čtvrtý společník Čestmír chvíli váhá, zda se spojit s Lubošem nebo Šimonem, ale pak se přidává k Šimonovi.

Na konci výzkumu se firma tedy rozštěpí na dvě části a do divize kovových konstrukcí, která se podílí 70 % na obratu firmy, vstoupí zahraniční vlastník spolu se společníky Šimonem a Čestmírem, jak naznačuje schéma v příloze č. 5. Situace ve firmě teď trochu připomíná rozvod „z rozumu“ i s dělením „dětí“. Všichni společníci se snaží být maximálně věcní ve věcech dělení majetku a zaměstnanců. Luboš svolává poradou se zaměstnanci, protože informace o rozdělení firmy unikla mezi klienty a je potřeba, aby zaměstnanci byli informováni jako první. Třeba pro účetní Květu *„je to nepochopitelné rozhodnutí. V době, kdy je krize a firma jede... najednou takový kotrmelec. Ale asi v tom jsou jiné věci, které jsme my zaměstnanci neviděli. Ty naše komodity jsou opravdu hodně odlišné a všimla jsem si, že Luboš byl v poslední době dost přetížený, že zapomínal věci a to se dříve nestávalo.“* Luboš zaměstnance podrobněji informuje o oddělení společnosti.

Popíše jim, kteří zaměstnanci a které majetky, kam poputují. Vysvětluje jim svou představu, že pokud „*uchopí firma správně portfolio zákazníků, které teď ve stavebně-technických konstrukcích má a bude s nimi aktivně pracovat, může se obrát divize stavebně-technických konstrukcí významně navýšit. Nabízet zákazníkům nová řešení, zlepšení, aby nás brali jako trvalého partnera a pokud se rozhodnou pro realizaci další zakázky, tak aby nás oslovili a nerozhodovali se jen podle ceny, ale také podle doprovodných služeb, to jsou naše konkurenční výhody.*“ Lubošův cíl porady je, aby zaměstnanci porozuměli tomu, že rozdělení firmy se neděje z nějakého „*donucení*“, ale proto, že se specializací otvírá nová kvalitativně odlišná perspektiva malé firmy a přestanou se tak „*tříštit síly*“ na dvě komodity, které spolu souvisely jen zcela okrajově. Luboš si plně uvědomuje, že v každé komoditě, platí odlišná obchodní pravidla a zcela jinak se i komunikuje s cílovou skupinou zákazníků. Podle Luboše se v oblasti stavebně-technických konstrukcí především „*vytváří trvalejší vztah se zákazníkem ve vazbě na následný servis a další služby*“ a to je něco, co Luboš rozhodně preferuje.

Hodnocení dekády 50. – 53. let z pohledu osobní pohody manažerem Lubošem:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu: „*Chceme se se společníky dohodnout a rozejít v dobrém. Osobně nejvíce řeším dvě věci, jak zajistit dostatek zakázek pro naši zmenšenou firmičku a co bude s některými zaměstnanci. Šimon s Čestmírem sice deklarovali, že nám dál budou zajišťovat zakázky na bázi provize, ale je mi jasné, že teď budou mít jiné starosti. Reálně předpokládám, že půjdeme s obratem dolů, ale věřím, že to zvládneme. Už jsem to konec konců zažil. Chtěl bych taky najít novou náplň pro zaměstnance, kteří pracují tady v sídle, ale jejich činnost se týkala spíše kovových konstrukcí. Jedná se především o technického referenta Cyrila, částečně asistentku Kristýnu a účetní Květu. Musíme posílit obchod. Teď nás čeká půl roku takové přechodové období, ale těším se na to. Bude to takový restart, vrátím se k tomu, co mne na začátku bavilo, ke stavebně-technickým konstrukcím. Cítím, že máme v této branži dobrou pozici a že máme potenciál rozšířit naši nabídku služeb o různé softwarové doplňky. Už teď mne napadají různé možnosti, jak využít třeba mladého, dynamického servisního technika Hynka taky pro obchodní činnost, dosavadního technického referenta Cyrila na vývoj softwaru. Bude to fajn.*“

Hodnocení dekády 50. – 53. let z pohledu zaměstnance - vedoucího servisu Karla:

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu: „*Pro nás zaměstnanec je teď nejdůležitější, aby si s námi Luboš jednal jasně. Nebylo moc dobré, že jsme se o rozdělení, my zaměstnanci firmy, dozvěděli z jiných zdrojů. Potřebujeme jasně slyšet, jakou má Luboš vizi, co chce, podle mne by nám to měl říct a určitě v tom má jasno. Myslím si, že Lubošovi teď přibude více starostí se sháněním zakázek. Překvapilo mne, že by společníci Šimon s Čestmírem dál dělali obchodní zástupce i pro naši firmu. Spíš si myslím, že bude muset Luboš sehnat nového obchodníka, což asi nebude jednoduché. Luboš je většinou v klidu, je hodně vyrovnaný. Nepoznám na něm, že by se něco dělo, nedá na sobě nic znát, nepřenáší na nás svoje starosti, které určitě někdy má.*“

Hodnocení dekády 50. – 53. let z pohledu technického ředitele Leopolda (otce

Luboše): Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu: „*Myslím, že v období, kdy stavěl dům, se firmě nevěnoval tak, jako předtím, že nosil v hlavě tuhle novou „starost“. Když dům dostavěl, tak si myslím, že se to zas urovnalo. Když mi Luboš řekl, že se firma rozdělí, tak mne s tím obrovsky překvapil. Myslím si, že v tomto jeho rozhodnutí, zahrály roli dvě věci. Jedna věc je, že styl a požadavky obchodního ředitele a společníka Šimona se mu stávaly, čím dál tím nepříjemnější, že ta Šimonova komunikace vůči zaměstnancům není úplně přátelská. To mu myslím dost vadilo. Myslím, že pro své dobré fungování potřebuje Luboš takové relativně bezkonfliktní prostředí. Druhá věc je ta, že k těm kovovým konstrukcím nikdy neměl žádný zvláštní vztah a že by se chtěl vrátit ke stavebně-technickým konstrukcím, kde se cítí více jako odborník. Navíc si myslím, že obchodní ředitel Šimon v poslední době dost významně zdůrazňoval, že je to on, kdo hlavně přináší do firmy peníze a že by tomu mělo i odpovídat postavení ve firmě.*“

7.5 Základní výstupy – Povolání: rybníkář (60. – 70. rok věku manažera)

Narativní studie sice končí ve věku 53 let manažera, ale autorka práce ho ještě požádala, aby se pokusil o výhled do své poslední manažerské dekády. Luboš předpokládá, že kolem šedesáti by skutečně už chtěl odejít do důchodu. Práci ve firmě by chtěl postupně utlumit, což se projevuje výrazným snížením důležitosti této dimenze kvality života, viz tabulka č. 8. Teď si také mnohem reálněji dovede představit, že firmu po něm převezme syn Filip „*pokud bude chtít.*“ Filip bude mít v té době 30 let a v ideálním případě by mohl

pět let po ukončení vysoké školy sbírat zkušenosti v jiných firmách. „Myslím, že by to pro něj bylo tak lepší, aby se nejprve rozhlédl jinde. Měl by to těžké, nastoupit jako nejmladší do firmy a hned vést lid. Ale hlavně to musí chtít. Určitě ho nebudu do ničeho nutit. Kdyby nechtěl, tak můžu firmu předat profesionálnímu manažerovi nebo ji prodat. Ale už bych nešel do dělení podílů. Myslím, že urdit společnost a zároveň uspokojit zájmy čtyř společníků je obtížné.“ Luboš vidí sebe v pozici určitého senior-poradce, který rád synovi ve firmě občas vypomůže tak, jak to dělal jeho otec Leopold. I pro něj je příjemný pocit, „být užitečný a přispět svými zkušenostmi, aby to měl syn trochu jednodušší, než to měl on.“

Luboš se těší, že bude mít více času na rodinu a setkání s přáteli, chce se pomalu zlepšovat v golfu, jezdit na lyže, pokud mu to zdraví dovolí a věnovat se vnukům, kteří snad přijdou. V tabulce č. 8 můžeme dále sledovat, jak Lubošovy preference rodiny opět výrazně rostou. Celkově se kvalita života oproti předchozí etapě zvyšuje. Luboš si příliš nepřipouští, že by ho ovlivňovalo zdraví. Sleduje svého otce Leopolda, jak je ve svých 80 letech stále plný aktivity a předpokládá, že u něj „to bude podobné.“

Tab. 8 – Výsledky subjektivního hodnocení kvality života metodou SEIQoL v období 60 – 70 let věku klienta

Životní oblast (téma, cíl, hodnota)	D - důležitost Σ 100 %	S - spokojenost od 1 do 100 %	(D * S)/100
1. Rodina + vnuci	40 %	90 %	36 %
2. Volnočasové aktivity	20 %	70 %	14 %
3. Práce	5 %	40 %	2 %
4. Rybníky	20 %	90 %	18 %
5. Zdraví	15 %	70 %	11 %
QL – Index kvality života			81 %
VAS – hodnota celkové spokojenosti (odečtená z analogové stupnice)			89 %

Bude muset taky vyřešit péči o postiženého syna Damiána. Už teď pomáhá budovat stacionář rodinného typu pro tyto „velké děti“, kam by mohl v budoucnu Damiána umístit. Taky věří, že starost o něj časem převezme Filip.

A samozřejmě tu budou Lubošovy rybníky. Na „povolání rybníkáře“ se těší ze všeho nejvíc. Rybníky se spolu s dalšími volnočasovými aktivitami vysoce podílejí na Lubošově spokojenosti. Při řeči o rybnících se Luboš celý „rozzářil“, jde vidět, že ho péče o ně opravdu těší a naplňuje. „Určitě bych nechtěl, aby rybníky byly mojí další firmou. Bylo

by fajn, kdyby chov ryb vylepšoval náš jídelníček a vydělal na údržbu rybníků. Těším se, jak si s kamarády na nich zachytáme, ale to je tak celé. Trochu mi to připomíná příběh o rybáři a bankéři.“ Příběh pro dokreslení uvádíme ve zkrácené a lehce upravené podobě podle povídky, která byla publikována v Evangelickém kalendáři (2010):

Bohatý bankéř stál v jedné malé rybářské vesnici u přístavního mola a pozoroval připlouvající malý rybářský člun. Rybář přivezl několik velkých ulovených tuňáků. Bankéř rybáři pogrataloval k jeho nádhernému úlovku a zeptal se ho, kolik času na to potřeboval. Rybář odpověděl: "Jen pár hodin, netrvalo to dlouho." Nato se ho bankéř zeptal, proč nezůstal na moři déle a neulovil ještě víc ryb. Rybář odpověděl, že ulovené ryby stačí jeho rodině jako živobytí na několik dní. Bankéř se znovu zeptal: "Ale co budete dělat dnes a zítra?" Rybář mu vysvětlil: "Zítra se pořádně vyspím, pak si trochu zarybařím, budu si hrát se svými dětmi, se svou ženou Marií si po obědě uděláme siestu, pak půjdu do vesnice, vypiji tam sklenku vína a se svými přáteli budu hrát na kytaru a zpívat." Bankéř mu ale radil: "Podívejte se, já jsem absolvoval Harvardovu univerzitu, a proto bych vám mohl trochu pomoci. Měl byste věnovat víc času rybolovu a ryby prodat a z výdělku koupit větší člun. Budete-li tak pokračovat dál, můžete mít za čas víc člunů a nakonec celou flotilu. A místo abyste prodával ryby obchodníkovi, mohl byste je nabídnout rybářské firmě a nakonec si otevřít vlastní továrnu na zpracování ryb. Budete moci sám kontrolovat zpracování a odbyt svých produktů." Rybář se zeptal: "A jak dlouho by to všechno trvalo?" Bankéř odpověděl: "Asi tak patnáct až dvacet let." Rybář: "A co potom?" Bankéř se smál a řekl: "Pak přijde to nejlepší. Když uzraje čas, budete moci jít se svým podnikem na burzu a část po části ho prodávat. Budete bohatý. Můžete vydělat miliony." Rybář na to: "Miliony. A co potom?" Bankéř řekl: "Pak už nebudete muset pracovat, ráno můžete dlouho vyspávat, trochu rybařit, hrát si s dětmi, udělat si po obědě siestu s manželkou, pak se podívat do vesnice, večer si dát sklenku vína a hrát na kytaru a zpívat se svými přáteli."

7.6 Zhodnocení výzkumných otázek

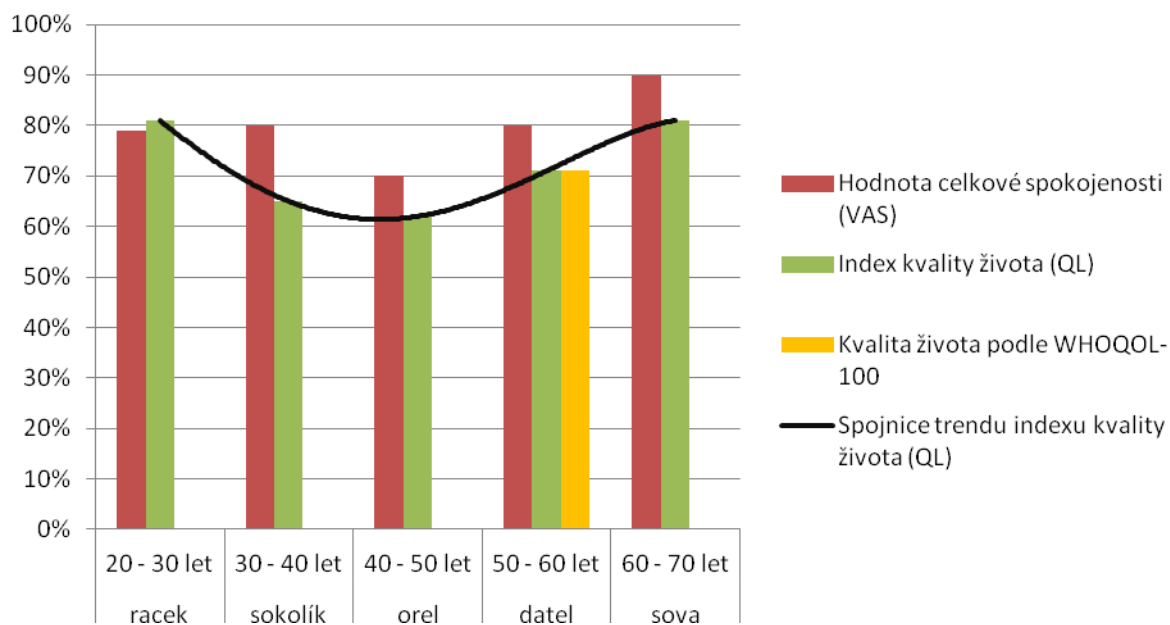
Autorka této práce hledala v rámci výzkumu odpovědi na tyto výzkumné otázky:

1. Lze manažerskou kariéru rozdělit na etapy, které se od sebe výrazně kvalitativně liší?

Výstupy z této práce potvrzují, že manažerskou kariéru lze rozdělit až do pěti kvalitativně výrazně odlišných etap v délce trvání 10 let, které se autorka práce symbolicky označila:

- 20 – 30. let věku manažera – „racek“
- 30 – 40. let věku manažera – „sokolík“
- 40 – 50. let věku manažera – „orel“
- 50 – 60. let věku manažera – „datel“
- 60 – 70. let věku manažera – „sova“

Výzkum naznačil, že dekády jsou dostatečně široké na to, aby se uskutečnily zásadní změny v osobním či pracovním životě a přiměřeně úzké, aby jich neproběhlo příliš mnoho a daly se při longitudinálním sledování zaznamenat a vyhodnotit. Jednotlivé dekády lze, za pomoci hodnot indexu kvality života (QL), výrazně kvantitativně odlišit, jak naznačuje graf na obrázku č. 3.



Obr. 3 – Srovnání hodnot indexu kvality života (QL), celkové spokojenosti (VAS) a kvality života podle WHOQOL-100 v jednotlivých dekádách života manažera

2. Které faktory nejvýrazněji ovlivňovaly kvalitu života manažera z pohledu osobní pohody v jednotlivých obdobích?

Při hodnocení významu faktorů v jednotlivých obdobích manažerské kariéry, autorka vycházela z metody pro zjišťování subjektivního hodnocení kvality života SEIQoL. Spojnice trendu indexu kvality života na obr. 3 naznačuje, že osobní pohoda se ve druhé a třetí dekádě snižovala a posledních dvou opět rostla. V každé etapě byly nejprve určeny prioritní oblasti pro osobní pohodu a ty pak byly dále kvalitativně zkoumány z pohledu jednotlivých dílčích faktorů.

20 – 30. let věku manažera – v této etapě byla hodnota indexu kvality života (QL) poměrně vysoká – 81 %. Jako nejvýznamnější faktor byla pro sledovaného manažera rodina, podařilo se mu najít životní partnerku, oženit se a mít děti. Významným faktorem osobní pohody byly rovněž volnočasové aktivity (hraní amatérského fotbalu a hraní na trubku v amatérském orchestru) dostatek času na přátelské kontakty a schopnost snadno se spřátelit se zajímavými lidmi. K poměrně vysoké spokojenosti přispěla také vytrvalost, která dovedla manažera až k úspěšnému absolvování studia na vysoké škole. Negativně osobní pohodu ovlivňovala první pracovní zkušenost ve velké firmě, kde nebyl schopen aplikovat získané poznatky ze studia v praxi, nezkušenost ve vedení kolektivu a z toho plynoucí slabá pozice v pracovním kolektivu.

30 – 40. let věku manažera – v další etapě hodnota indexu kvality života (QL) významně klesá na 68 %. Na tomto snížení osobní pohody se podílely jak faktory osobní, tak pracovní. Rodina je stále velmi důležitým zdrojem pohody, ale zjištění, že jeden ze synů, bude těžce zdravotně a mentálně postižený, znamená pokles spokojenosti v této oblasti o 30 %. Manažer omezuje volnočasové aktivity, přestává hrát fotbal i v orchestru. Výrazně se také prohlubuje demotivace v práci, ve které postrádá smysl. Potřeba seberealizace je naplněna tím, že manažer začíná podnikat a zakládá vlastní firmu.

40 – 50. let věku manažera – pro tuto etapu je charakteristický postupný nárůst obrátu firmy, ale paradoxně další snížení hodnoty indexu kvality života jejího manažera na 62 % viz dále obrázek č. 4. Manažer přenechává starost o získávání zakázek novým společníkům, které manažer přijal, faktor práce se posouvá na druhé místo v jeho subjektivní pohodě. S dalším nárůstem obrátu a růstem počtu zaměstnanců se množí konflikty, které vedou k negativním pocitům, pochybám, až „osobní krizi“ manažera. Manažer se intenzivně rozvíjí v manažerských dovednostech, vyzkouší koučování jako

možnost seberozvoje i ventilace pocitů. V této fázi se snižuje důležitost faktoru pohody v rodině a objevuje se nový faktor, kterým je stavba rodinného domu, která manažera velmi uspokojuje.

50 – 60. let věku manažera – manažer již není ochoten dělat kompromisy v oblasti hodnot konkrétně v přístupu jednoho ze společníků ke komunikaci s klienty a zaměstnanci, souhlasí s rozdělením firmy a zaměstnanců na dvě části. Manažer se vrací spíše ke kvalitativní části svého podnikání, kde se cítí dostatečně zkušený a jeho osobní pohoda znovu roste na 71 % (QL). Význam faktoru práce se však odsouvá na nižší příčky ve prospěch volnočasových aktivit a především zájmů o rekultivaci rybníků, které sousedí s jeho pozemkem, a kterým věnuje manažer většinu svého volného času. Tato činnost ho naplňuje smyslem. Dlouhodobě neřešené problémy ve fyzickém zdraví, především poruchy spánku a vyšší únava, se negativně promítají do hodnocení této oblasti v dotazníku kvality života WHOQOL-100, kde v rozpětí 15 měsíců klesá hodnota spokojenosti manažera z 61 % na 46 % (hodnota pro nemocné respondenty).

60 – 70. let věku manažera – výzkum končí v 53. roce věku manažera a v další fázi svou osobní pohodu již pouze manažer odhaduje a to na 81 %. Znovu roste význam faktoru rodiny, kde se manažer těší na případné vnuky a svou roli dědečka. Další faktory osobní pohody jako zdraví, práce na rekultivaci rybníků a volnočasové aktivity (setkání s přáteli, drobné sportovní aktivity) jsou v rovnováze. Práce je již upozaděna, manažera by naplnila osobní pohodou pozice poradce ve firmě, kterou by převzal jeho syn Filip.

3. Kdy a proč se objevily generativní cíle v práci manažera a jaký měly dopad na vývoj firmy?

Generativní cíle, ve smyslu rozvíjení potenciálu druhých lidí, se u manažera Luboše objevují již od přijetí prvních zaměstnanců na začátku 40. let věku manažera. Nechává je dělat svou práci, a pokud se vyskytne příležitost, jako například u Karla, který byl přijat jako obchodní zástupce a náhodně objevil, že dokáže velmi efektivně realizovat technický servis, dá mu šanci se v této oblasti zdokonalit. V té době, podpora přirozeného talentu v zaměstnancích, vede k rozšiřování nabídky služeb, u obchodních zástupců k získání firemního podílu.

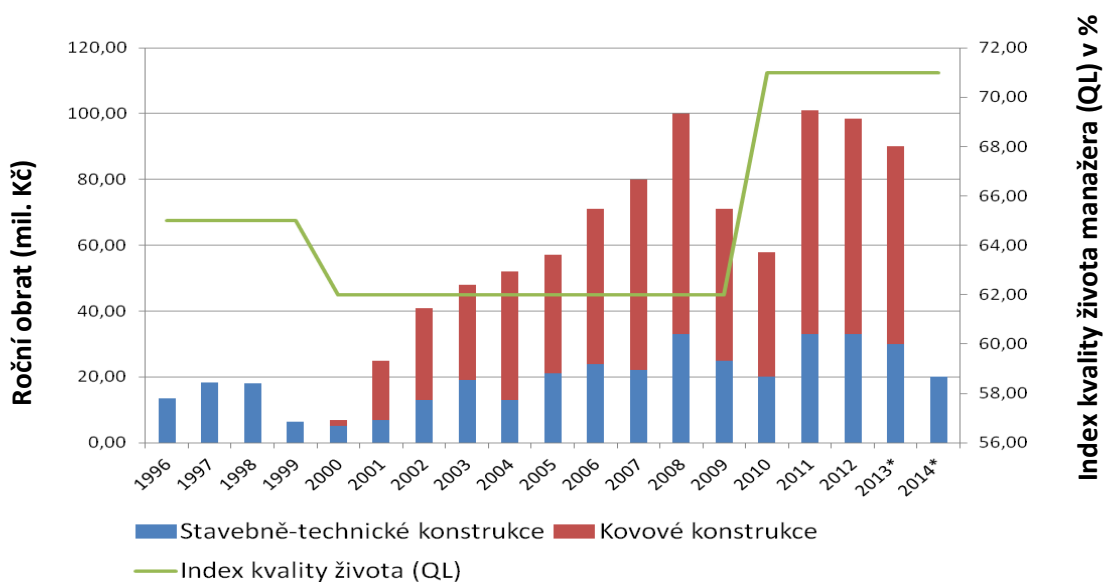
Cíleně začne manažer Luboš své zaměstnance rozvíjet teprve s nástupem nových mladších zaměstnanců Cyrila a Karolíny ve 48. roku svého života. Luboš získává díky rozvoji Cyrila a Karolíny kontrolu nad některými procesy ve firmě jako je řízení zakázek (rozšíření softwaru) a kontrola/vymáhání pohledávek. Ve spolupráci s personální

poradkyní zavádí v této době motivační rozhovory se zaměstnanci, kde hledá další potenciál, jehož rozvíjení by zaměstnance motivovalo a firmě to přineslo prospěch. Jeho podpora společných vzdělávacích seminářů a individuálního koučování pro některé zaměstnance vede ke zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců a snížení frekvence konfliktů.

Na začátku padesátky pak již manažer Luboš věcně uvažuje o předání firmy synovi nebo najatému člověku, o jeho postupném zaučení a v té souvislosti o své pozici senior poradce.

4. Jak a v jakém pořadí byly rozvíjeny manažerské kompetence a jaký vliv měly na osobní pohodu manažera a na hospodářský vývoj firmy?

Do své firmy si manažer Luboš přinesl z předchozí pracovní zkušenosti jen dílčí schopnost krátkodobého plánování a organizování zaměstnanců. Žádné manažerské kompetence však nebyly rozvíjeny nějakým systematickým vzděláváním, ale jen pozorováním chování zkušených mistrů. U počátečních servisů a pozdějších realizací stavebně-technických konstrukcí byla dobrá organizace práce a především časových návazností základem úspěšného startu podnikání. Zakázky Luboš získával díky přirozenému komunikačnímu talentu.



Obr. 4 – Srovnání vývoje obrátu firmy a indexu kvality života (QL) manažera firmy v jednotlivých letech 1996 – 2014, přičemž roky 2013* a 2014* jsou hodnoty určené formou odborného odhadu manažera firmy.

Na začátku další etapy (40 - 50 let věku manažera) dokázal Luboš intuitivně vybrat dva velmi schopné obchodní zástupce, kteří stáli za následným pětinasobným zvýšením obrátu na úroveň 100 mil. Kč ročně. Luboš poměrně dobře v této fázi zvládal plánování v rámci finančních toků i organizování lidí. S růstem přijímání nových zaměstnanců, se však ukázaly nedostatky právě v této oblasti, kdy už Luboš nevystačil s intuitivním posouzením uchazečů.

Maximalizace obrátu se ve firmě potkala také s rostoucími konflikty mezi zaměstnanci a osobní pohoda Luboše se dostává na minimum v rámci všech pěti dekád viz obrázek č. 4. Luboš dokáže v roce 2008 (48. rok věku manažera) nastavit kontrolní mechanismy pro řízení dodávek kovových konstrukcí prostřednictvím instalace nového softwaru. S podporou externí personální poradkyně zlepšuje výběr zaměstnanců, ale také vedení lidí ve smyslu zadávání úkolů a jejich kontroly. Na začátku 4. dekády (50 let věku manažera), kdy se firma po dvou krizových letech opět dostává na maximum svého obrátu, se jako slabina se ukazuje motivace obchodních ředitelů. Na čas situaci uklidní navýšení jejich podílů ve firmě, ale na konci výzkumu (v 53. letech věku manažera) dochází k rozdělení firmy na dvě menší. Manažer Luboš se vrací k velikosti a zaměření firmy, který nejvíce vyhovuje jeho dovednostem v oblasti organizování, plánování a jeho přátelskému způsobu vedení lidí. Jeho osobní pohoda opět roste.

5. Jakým způsobem ovlivnil osobní pohodu manažera individuální koučink?

Manažer Luboš je typ spíše introvertního člověka, který prožívá řadu emocí, které jen výjimečně projevuje navenek. Na lidi působí vyrovnaně, ale vnitřně zažívá výrazné pocity nepohody, které obvykle vytěšňuje. V relativně krátké době se manažer Luboš v rámci koučování dokázal uvědomit a verbalizovat své autentické pocity, ujasnit si své cíle a probrat možné postupy. Také si dokázal uvědomit příčiny konfliktů mezi zaměstnanci a díky kombinace koučování s rozvojem manažerských dovedností si osvojil techniku podávání zpětné vazby zaměstnancům včetně konstruktivní kritiky, techniku získání postupného souhlasu prostřednictvím komunikační pyramidy.

Během koučování přímo na pracovišti mohl externí kouč zaregistrovat řadu dalších vlivů, které negativně ovlivňují osobní pohodu manažera např. málo konkrétní zadání úkolů bez termínů, které zaměstnanci následně neplní nebo ne podle představ manažera. Manažer Luboš si uvědomil, že chce dále rozvíjet některé manažerské funkce, protože mu to pomáhá ve snižování pracovního napětí. Některé své úvahy o personálních změnách či

konflikty se společníky potřeboval Luboš probrat s nezávislou osobou, se zaměstnanci ani s rodinou je probírat nechce. Tím, že tyto úvahy verbalizoval nahlas, si dokázal snáze ujasnit cíle, díky různým koučovacím technikám dokázal nalézt varianty možného postupu a jeho celková osobní pohoda se během pěti let koučování (48. – 53. rok věku manažera) významně zvýšila.

6. Jak manažer hodnotí svou osobní pohodu a efekt realizovaných změn v jednotlivých etapách? Jak hodnotí tyto změny zaměstnanci?

Hodnocení osobní pohody i efekt realizovaných změn manažerem a vybranými zaměstnanci jsou pro jednotlivé etapy uvedena za kapitolami základních výstupů 7.1 – 7.5.

7. Lze některé postupy zobecnit a použít pro rozvoj kvality života manažerů i v jiných organizacích?

Autorka výzkumu se pokusila pro jednotlivé etapy zobecnit určité klíčové faktory a přístupy, které mohou inspirovat personalisty ve firmách, personální poradce či samotné manažery při zvyšování kvality života a osobní pohody manažerů nejen v pracovním prostředí:

20 – 30. let věku manažera – v zaváděcím stádiu by měl mladý manažer začít působit v týmu, kde si s podporou senior poradce postupně osvojuje všechny manažerské funkce a zároveň se seznamuje s chodem firmy a především rozvíjí komunikační dovednosti. Pozici senior poradce, který citlivě rozvíjí potenciál mladého manažera, může zastávat zkušený starší kolega, rodič nebo v menší firmě externí kouč. Jako vhodné se jeví předchozí analýza osobnosti a týmové role mladého manažera, aby mohl být zařazen na pozici, které nejlépe vyhovuje jeho potenciálu a nedocházelo ke zbytečné rezignaci. Díky velmi dobrému fyzickému stavu a relativnímu nezatížení informacemi jsou mladí manažeři schopni mimořádného nasazení, překonávat značné obtíže při dosahování cílů, hodně cestovat. Pro mladého manažera je důležité, aby mu byl umožněn tvořivý rozvoj, aby mohl aplikovat a tvořivě rozvíjet poznatky získané z období studia nejlépe v rámci nějakého samostatného projektu.

30 – 40. let věku manažera – v adaptační etapě dochází k přehodnocení původních rozhodnutí ohledně pracovního zařazení. Manažer potřebuje vidět ve své práci smysl, případně „poslání“ a, především u žen, aby byly zohledněny potřeby vlastní rodiny. V opačném případě má manažer dost sil a odhodlání na zásadní změnu a je těmto změnám

mimořádně otevřen. Touto změnou může být další studium, reálně hrozí úplná změna oboru, odchod do jiné firmy nebo založení vlastní firmy. Ke zvyšování osobní pohody přispěje soulad ve směřování kariéry a osobnostních kvalit. Pro personalisty, senior poradce či samotné manažery je důležité, aby odhadli, zda se manažer vydá spíše cestou individuální kvality nebo kvantity nebo kombinace obou. V prvním případě směřuje spíše do pozice specialisty a řízení menšího týmu, v druhém případě je pro osobní spokojenost první volbou kvantita, ať už v počtu získaných či realizovaných zakázek nebo řízení většího množství lidí.

40 – 50. let věku manažera – v tomto stádiu je osobní pohoda sycena uspokojením v oblasti saturace moci a vlivu, z hlediska kariérního plánování by měli manažeři dosahovat vrcholu ve svém oboru, u některých profesí nastává nejproduktivnější období. Jestliže je manažer v této oblasti spokojen, objevuje se potřeba generativity a rozvíjí se sociální inteligence. Jeho osobní pohoda se může dále zvýšit pozicí „senior poradce“, kdy manažer pomáhá mladším kolegům s rozvojem jejich potenciálu. Předávání zkušeností spolu s citem pro etické otázky mohou v tomto období kompenzovat první příznaky poklesu tělesné výkonnosti. V tomto období by se měl manažer z důvodu regenerace duševních a fyzických sil zaměřit na rozvoj aktivit např. ne primárně výkonnostních sportů, koníčků, účast v zájmových, politických či charitativních sdruženích, které mu v poslední etapě usnadní přechod do důchodu.

50 – 60. let věku manažera – tato etapa je charakterizována kvalitativním posunem v oblasti hodnot. Pro další kariérní rozvoj je příznačné, manažer již obvykle není ochoten dělat kompromisy v oblasti hodnot, potřebuje větší stabilitu k uchování vnitřního řádu, a proto se brání zásadním změnám. V této etapě se již plně projevuje úbytek pracovních sil. Pro zvýšení osobní pohody je proto důležité, aby měl manažer možnost rozvrhnout si pracovní den podle svých potřeb, případně změnit pracovní aktivity směrem ke kvalitě. Důstojnou cestou zachování sebeúcty se jeví odchod do výzkumu, administrativy, dozorčí rady nebo výuka odborných předmětů na vysoké škole z pohledu zkušeného praktika. Nejpozději v druhé polovině této etapy by měl manažer postupně uvažovat o variantách předání své funkce a připravovat na to svého eventuálního nástupce.

60 – 70. let věku manažera – v této závěrečné etapě je pro personalisty a samotné manažery důležité zvládnout důstojný odchod do důchodu. U manažera se projevuje již zřetelná unavitelnost, ale na druhé straně se výrazně snižuje intenzita prožívaných emocí, což umožňuje zklidnit mladší a emocemi zmítané kolegy v pracovním kolektivu. Vytvářet

věkově smíšené týmy se tedy jeví jako velmi žádoucí a efektivní. Osobní pohoda je poměrně vysoká pokud se manažer cítí „být potřebný“, má možnost působit v pozici senior konzultanta např. u komplikovaných zakázek nebo složitých vyjednávání. Společně s aktivitami, které začal rozvíjet již o dvacet let dřív, je pak typický „strach z odchodu do důchodu“ obvykle významně redukován a osobní pohoda se posouvá k maximu.

8 DISKUZE

Výstupy předložené práce zachycují narativním způsobem vývoj determinantů kvality života manažera malé obchodě-technické firmě z pohledu jeho osobní pohody v průběhu celé jeho dosavadní kariéry. Autorka předložené studie si v průběhu zpracování uvědomila především náročnost zachycení dynamiky vývoje determinantů kvality života v jednotlivých etapách v jejich vzájemné provázanosti. Také zpracování velkého množství kvalitativních dat i z hlediska přehlednosti výstupů je časově poměrně náročný úkol. Pro zpracování kvalitativních dat se jevílo jako nejobtížnější období, kdy již autorka začala působit ve firmě jako personální poradce a kouč. Je zřetelné, že z množství informací, které získala přímým narativním pozorováním, bylo mnohem obtížnější posouvat se do obecnějších rovin pro získání náhledu na klíčové faktory osobní pohody.

V úvodu teoretické práce se autorka musela vyrovnat se značnou odbornou nejednotností v oblasti používání pojmů jako je kvalita života a osobní pohoda. Z důvodu nutnosti pojmového ukotvení vycházela v další části práce z definice kvality zdraví z definice Světové zdravotnické organizace (1994; in Dragomirecká, Bartoňová, 2006, str. 10), která kvalitu života chápe jako to „*jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.*“ Tato definice vyjadřuje kombinaci prožitku kvality života nejen na úrovni vlastního zdraví, ale také osobní pohody, životní spokojenosti a určitého postavení ve společnosti. Obdobně autorka postupovala také v případě ukotvení pojmu „osobní pohoda“, které byl v množství literatury zabývající se tímto tématem, ještě méně jednotný, což plyne z obtížného hledání českého ekvivalentu k anglickému pojmu „well-being“, jež autoři překládají různě. Práce proto vychází z poměrně obecné definice podle Dienera (1984; in Izdencyová, 2009, str. 349): „*Osobní pohodu tvoří emocionální prožívání a spokojenost se životem jako celkem.*“ V bohatých zdrojích k těmto dvěma pojmům nacházíme množství prací věnovaných výzkumu vzájemné souvislosti kvality života, potažmo osobní pohody a různých dílčích faktorů. Překvapivě jen velmi málo z nich se zabývá závislostí těchto faktorů na věku.

V další části práce věnované popisu etap manažerského vývoje v čase, bylo ucelené literatury věnované jednotlivým vývojovým etapám dospělého člověka nepoměrně méně než například literatury věnované dětské vývojové psychologii, a zdrojům věnovaným manažerům bylo naprosté minimum. Navíc literatura z hlediska vývojové psychologie

dospělého člověka (Příhoda, 1963; Langmeier a Krejčířová, 2006; Vágnerová, 2007) byla členěna do příliš velkých časových úseků 15 let, které zřetelně nevyhovují například kariéernímu plánování ve firmách, které počítá s úseky podstatně kratšími. Výjimkou byl Říčan (2004), který vývojové etapy členil jemněji – na dekády a z těch autorka dále vyšla. Jednotlivé dílčí faktory v teoretické části rozdělovala autorka do pěti vývojových etap manažerů na základě dílčích výzkumů jiných autorů nebo vlastní zkušenosti především v pracovním prostředí:

- Časná dospělost (20 – 30 let) – „racek“
- Střední dospělost (30 – 40 let) – „sokolík“
- Zralá dospělost (40 – 50 let) – „orel“
- Starší dospělost (50 – 60 let) – „datel“
- Rané stáří (60 – 70 let) – „sova“

S postupným stárnutím populace je otázkou, nakolik je toto rozdělení faktorů trvalé, protože se určité klíčové faktory osobní pohody např. založení rodiny, či odchod do důchodu posouvají ve srovnání s dřívějšími výzkumy do další dekády. Přesto považuje autorka popis etap manažerského vývoje, vzdor určitému zjednodušení daného malým množstvím longitudinálních výzkumů, za poměrně inovativní a prakticky použitelný, symbolické označení pak usnadňuje zapamatování klíčových faktorů osobní pohody.

Ve výzkumné části pak bylo právě toto rozdělení života manažera na kvalitativně odlišné etapy předmětem ověřování. Vedle kvalitativního narativního popisu jednotlivých faktorů, které měly největší vliv na osobní pohodu manažera v jednotlivých etapách (a budou diskutovány dále), se autorka pokusila vývojové etapy také kvantitativně případně kombinovaně vyhodnotit prostřednictvím několika metod. Ukazuje se, že křivka životní spokojenosti (Říčan, 2004) použitá v úvodu výzkumu pomohla označit hlavní body, které pak byly v jednotlivých etapách podrobněji zkoumány. Pro zjišťování subjektivního hodnocení kvality života byla použita metoda SEIQoL (The Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life) autorů O'Boyle, McGee, Joyce ji (1994; in Buchtová, 2004). Ukazuje se, že pomocí této metody lze pojmenovat klíčové dimenze osobní pohody v aktuální etapě sledovaného manažera a ohodnotit jejich důležitost i spokojenost a stejný postup lze použít v retrospektivním i prospektivním hodnocení dalších etap. Celkový index kvality života QL poměrně dobře korespondoval s vývojem subjektivní pohody v čase a to i ve srovnání s křivkou životní spokojenosti. Další sledovaná hodnota, celková spokojenost

VAS (odečtená z analogové stupnice), byla v jednotlivých etapách kromě etapy 20 – 30 let výrazně vyšší než QL. Tento rozdíl autorka interpretuje jako realistický přístup sledovaného manažera ke světu v období 20 – 30 let a po konfrontaci se skutečností narození handicapovaného syna ve 30 letech, pak následuje posun k optimistickému vidění světa, které dává naději na zlepšení. Ukazuje se dále, že pokud chceme porozumět propadu subjektivní pohody v určitém období, pak zdrojem podrobnějších informací může být vyhodnocení kvality života podle dotazníku WHOQOL-100 Světové zdravotnické organizace. Hodnoty kvality života se z obou dotazníků ve věku 50 – 60 let shodují na hodnotě 71 %. Podrobnější rozbor jednotlivých dimenzí v této etapě ukázal, že odsouvané problémy v oblasti fyzického zdraví, především poruchy spánku a vyšší únava, již posouvají manažera do kategorie, kde skórují nemocní a vyžadují aktuální řešení. Bohužel nelze dotazník WHOQOL-100 použít pro svou složitost retrospektivně ani prospektivně. Zde narážíme na obecný problém longitudinálních studií, kterým je dlouhodobost a časová náročnost sběru dat.

Narativní studie nepotvrdila laickou představu deklarovanou zaměstnanci sledované firmy, že čím větší obrat, tím větší osobní pohoda jeho manažera. Naopak, manažer prožíval v období největšího nárůstu obratu největší osobní krizi, což lze interpretovat na základě výsledků studie jako důsledek jeho spíše introvertního prožívání a zaměření na kvalitu. Ukazuje se, že osobní pohoda manažera je vázána na subjektivní prožívání naplnění či nenaplnění klíčových nemateriálních faktorů.

Faktory, které nejvýrazněji ovlivňovaly kvalitu života manažera v této narativní studii z pohledu jeho osobní pohody v jednotlivých etapách, byly již podrobně diskutovány v odpovědích na výzkumné otázky v kapitole 7.6. Při konfrontaci těchto výsledků a teoretických poznatků lze pro jednotlivé etapy vývoje manažera vyvodit řadu klíčových faktorů, které by mohly být určující pro osobní pohodu manažera v daném věku:

20 – 30. let věku manažera – Pro mladého manažera se v souladu s teorií vývoje motivace podle Bühlerové (in Plháková, 2006) ukazuje jako důležité, aby mu byl umožněn tvořivý rozvoj, aby mohl aplikovat a tvořivě rozvíjet poznatky získané z období studia nejlépe v rámci nějakého samostatného projektu. Pokud je mladý člověk uveden do pozice manažera v tomto období, může díky emoční nezralosti selhávat nebo se cítit osamocen. Senior poradce se v této etapě jeví jako užitečný průvodce.

30 – 40. let věku manažera – v této etapě dochází k přehodnocení původních rozhodnutí ohledně pracovního zařazení manažera a ten se rozhoduje, zda se vydá spíše cestou individuální kvality nebo kvantity nebo kombinace obou. V prvním případě směřuje spíše do pozice specialisty a řízení menšího týmu, v druhém případě je pro osobní spokojenost první volbou kvantita, ať už v počtu získaných či realizovaných zakázek nebo řízení většího množství lidí. Je pravděpodobné, že tato kvantitativní či kvalitativní orientace zřejmě souvisí s introvertním či extrovertním prožíváním člověka a jistě by byla zajímavým námětem pro další výzkum. V narativní studii se ukázalo, že manažer zaměřený kvalitativně předal řízení obchodu kvantitativně zaměřeným obchodníkům, ale z dlouhodobého hlediska mělo navýšení obrátu za následek pokles jeho osobní pohody a toto řešení se ukázalo jako neudržitelné.

40 – 50. let věku manažera – Manažer v této dekádě obvykle objevuje potřebu generativity (Erikson, 2002) a rozvíjí se jeho sociální inteligence. Jeho osobní pohoda se může dále zvýšit pozicí „senior poradce“, kdy manažer pomáhá mladším kolegům s rozvojem jejich potenciálu. Pokud působí manažer v malé firmě, pak se jeví jako vhodné využít pro ventilaci vlastních problémů a hledání řešení konfliktů externího kouče, u větších firem může tuto roli zastat zkušený personalita nebo interní kouč.

50 – 60. let věku manažera – tato etapa je charakterizována kvalitativním posunem v oblasti hodnot (Kolberg, 1969; in Cakirpaloglu) a pro další kariérní rozvoj je příznačné to, že manažer již obvykle není ochoten dělat kompromisy v oblasti hodnot, potřebuje větší stabilitu k uchování vnitřního řádu (Bühlerové; in Plháková, 2006), a proto se brání zásadním změnám. Začínají se objevovat otázky hledání smyslu v každodenních činnostech (Frankl, 1996).

60 – 70. let věku manažera – v této závěrečné etapě je pro manažery důležité zvládnout důstojný odchod do důchodu. Osobní pohoda je poměrně vysoká pokud se manažer cítí „být potřebný“, má možnost působit v pozici senior konzultanta např. u komplikovaných zakázek nebo složitých vyjednávání, což souvisí pravděpodobně s dosažením určité vnitřní integrity (Erikson, 2002).

Autorka výzkumu považuje za významné zmínit, že byla do jisté míry limitovaná ve své objektivitě, protože působila ve firmě sledovaného manažera jako externí personální poradce, kouč a lektor, nikoli primárně jako nezávislý výzkumník. Ze své pozice však

mohla bezprostředně komunikovat s manažerem společnosti, měla přístup k pracovní dokumentaci a mohla také přímo sledovat změny v kvalitě života potažmo osobní pohodě manažera během 5 let spolupráce. Ukazuje se také, že pozice externího poradce a kouče je pro manažera malé firmy efektivním řešením personálních i osobních záležitostí. Na druhé straně by nebyla tak hluboká osobní sonda do života manažera vůbec možná, kdyby mezi autorkou práce a manažerem nebyl dlouhodobý profesní vztah a primární důvěra k ochraně osobních dat.

Výsledky narativní studie jsou zajímavé a inspirující pro další výzkum, který by se mohl odvíjet několika cestami. První cesta by mohla vést přes již výše zmíněnou hlubší sondu rozhodování o kariérní orientaci z pohledu kvantita/kvalita ve vazbě na orientaci osobnosti extraverte/intraverte, která se odehrává obvykle na začátku 30. let věku. Jako slibná se jeví také srovnávací studie zaměřená na rozdíly v prožívání jednotlivých etap vývoje u manažerů a manažerek, kde bude mít pravděpodobně větší vliv na osobní pohodu uspokojení potřeb v oblasti výchovy dětí. A konečně by bylo zajímavé srovnat jednotlivé etapy vývoje manažera z pohledu rozvoje manažerských funkcí u manažerů malých a velkých firem, jichž jsme se v naší studii dotkli jen velmi okrajově.

9 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Je možné říci, že zkoumání kvality života manažera z pohledu jeho osobní pohody přináší široké portfolio informací, které lze následně analyzovat z různých hledisek, jakou jsou vývojové úkoly, rozvoj manažerských funkcí, osobnost manažera, hospodářských výsledků firmy. Předložená narativní studie měla za cíl popsat manažerskou kariéru jednatele malé firmy z pohledu změn determinantů kvality jeho života. Kvalita života byla ve studii sledována z hlediska klíčových faktorů osobní pohody narativním způsobem a byla doplněna o kvantitativní diagnostické metody. Manažerská kariéra byla nejprve hrubě zmapována prostřednictvím nakreslení křivky životní spokojenosti spolu se zaznamenáním nejvýznamnějších událostí. Dále byla manažerská kariéra rozdělena do pěti vývojových etap po deseti letech od 20 do 70 let věku manažera, které se v teoretické části podařilo podrobně popsat. Ve výzkumné části se následně potvrdila použitelnost tohoto rozdělení, které nabídlo odlišné hodnocení kvality života v jednotlivých dekadách. V předložené narativní studii potvrdila také použitelnost kombinace několika metod pro získání plastického obrazu o prožívané osobní pohodě potažmo kvalitě života manažera. Jednalo se především o využití narativního pozorování komunikace a způsobu řízení firmy manažerem, analýzy firemních dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů s manažerem a zaměstnanci, projektivní metody Křivky životní spokojenosti, metody subjektivního hodnocení osobní kvality života SEIQoL a dotazníku pro zjišťování kvality života WHOQOL-100.

Díky výše popsaným metodám lze pro vývoj kvality života manažera malé firmy z pohledu jeho osobní pohody konstatovat tyto závěry:

20 – 30. let věku manažera – v této etapě, podle výsledků celkového indexu života (QL) ve výši 81 %, byla pro sledovaného manažera nejdůležitější rodina, podařilo se mu najít životní partnerku, oženit se a mít děti. Významným faktorem osobní pohody byly volnočasové aktivity (hraní amatérského fotbalu a hraní na trubku v amatérském orchestru) dostatek času na přátelské kontakty a schopnost snadno se spřátelit se zajímavými lidmi. K poměrně vysoké spokojenosti přispěla také vytrvalost, která dovedla manažera až k úspěšnému absolvování studia na vysoké škole. Negativně osobní pohodu ovlivňovala první pracovní zkušenost ve velké firmě, kde nebyl schopen aplikovat získané poznatky ze

studia v praxi, nezkušenost ve vedení kolektivu a z toho plynoucí slabá pozice v pracovním kolektivu.

30 – 40. let věku manažera – v další etapě hodnota indexu kvality života (QL) významně klesá až na 68 %. Na tomto snížení osobní pohody se podílely jak faktory osobní, tak pracovní. Rodina je stále velmi důležitým zdrojem pohody pro manažera, ale zjištění, že jeden ze synů, bude těžce zdravotně a mentálně postižený, znamená pokles spokojenosti v této oblasti o 30 %. Manažer omezuje volnočasové aktivity, přestává hrát fotbal i v orchestru. Výrazně se také prohlubuje demotivace v práci ve velké firmě, kde práce pro něj postrádá smysl. Potřeba seberealizace je naplněna tím, že manažer začíná podnikat a zakládá vlastní malou firmu.

40 – 50. let věku manažera – v této etapě narůstá obrat malé firmy až na pětinasobek, ale paradoxně dochází k další snížení hodnoty indexu kvality života jejího manažera na 62 %. Do firmy přicházejí dva mladí společníci. Manažer přenechává starost o získávání zakázek jim, práce se posouvá na druhé místo v jeho subjektivní pohodě, ale s nárůstem obratu a růstem počtu zaměstnanců se množí konflikty, které vedou k negativním pocitům, pochybám, až „osobní krizi“ manažera. Manažer se intenzivně rozvíjí v manažerských dovednostech, vyzkouší a pozitivně hodnotí koučování jako možnost seberozvoje i ventilace pocitů. V této fázi se snižuje důležitost faktoru pohody v rodině a objevuje se nový faktor, kterým je stavba rodinného domu, která manažera velmi uspokojuje.

50 – 60. let věku manažera – v této etapě manažer již není ochoten dělat kompromisy v oblasti hodnot konkrétně v přístupu jednoho ze společníků ke komunikaci s klienty a zaměstnanci, souhlasí s rozdělením firmy na dvě části. Manažer se vrací spíše ke kvalitativní části svého podnikání, kde se cítí dostatečně zkušený a jeho osobní pohoda znovu roste na 71 % (QL). Význam faktoru práce se však odsouvá na nižší příčky ve prospěch volnočasových aktivit a především zájmů o rekultivaci rybníků, které sousedí s jeho pozemkem, a kterým věnuje manažer většinu svého volného času. Tato činnost ho naplňuje smyslem. Negativně se na osobní pohodu promítají problémy ve fyzickém zdraví, především poruchy spánku a vyšší únava, jejichž řešení dlouhodobě odsouval. Tuto úvahu potvrzuje podrobnější informace z dotazníku WHOQOL-100, který autorka sejmě dvakrát s odstupem 15 měsíců, a kde se projeví pokles kvality života v oblasti fyzického zdraví až na 46 %, tedy na úroveň, která je charakteristická pro nemocného člověka.

60 – 70. let věku manažera – v poslední fázi svou osobní pohodu manažer prospektivně odhaduje na 81 %. Znovu roste význam rodiny, kde se manažer těší na případné vnuky a svou roli dědečka. Další faktory osobní pohody jako zdraví, práce na rekultivaci rybníků a volnočasové aktivity (setkání s přáteli, drobné sportovní aktivity) jsou v rovnováze. Práce je již upozaděna, manažera by naplnila osobní pohodou pozice poradce ve firmě, kterou by převzal jeho druhý syn.

Získané poznatky se autorka pokusila pro jednotlivé etapy vývoje manažera také zobecnit jako tzv. klíčové faktory, které mohou případně inspirovat personalisty ve firmách při kariérním plánování lidských zdrojů, personální poradce a kouče při práci na seberozvoji manažerů, či samotné manažery při zvyšování kvality života a svoji osobní pohody nejen v pracovním prostředí.

SOUHRN

V posledních letech je možné evidovat velký zájem o problematiku kvality života. Tento zvýšený zájem souvisí pravděpodobně s aplikací pojmu „kvalita života“ především v medicíně, kde se stává důležitým aspektem při hodnocení výstupů zdravotní péče či efektivity léčby z perspektivy pacienta. Na začátku nového tisíciletí se postupně v literatuře objevují psychologické koncepty, které pojímají kvalitu života již bez přímého vztahu ke konkrétní nemoci, ale spíše se vztahují k prožitkům osobní pohody.

V úvodu této práce autorka při zkoumání kvality života manažerů vychází z definice Světové zdravotnické organizace (1994; in Dragomirecká, Bartoňová, 2006), která kvalitu života chápe jako to, jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům. Světová zdravotnická organizace také definovala šest dimenzí pro zkoumání kvality života, které se staly dostatečným základem pro její výzkum. Těmito dimenzemi jsou: fyzické zdraví, duševní zdraví, úroveň nezávislosti, sociální vztahy, prostředí a spiritualita. Tyto dimenze kvality života jsou syceny různými faktory osobní pohody. Přičemž při definování osobní pohody vychází autorka práce z obecné definice podle Dienera (1984; in Izdencyová, 2009), podle které tvoří osobní pohodu emocionální prožívání a spokojenost se životem jako celkem.

Manažer je především člověk a lze jej tudíž zkoumat z různých úhlů. V další části práce se autorka věnuje studiu vývojových úkolů v různých etapách života dospělého člověka, jejichž zvládnutí či nezvládnutí mají kvalitativní dopad do kvality jeho života i vlastní osobní pohody. V jednotlivých kapitolách připomíná nejvýznamnější teorie duševního vývoje několika zahraničních autorů, které položily základ pro mnoho dalších výzkumů v této oblasti. Jedná se o teorii Erika Eriksona postavené na vyřešení tzv. psychosociálního konfliktu v osmi vývojových obdobích, dále pak vývoj motivace podle Charlotte Bühlerové, vývoj myšlení podle Jeana Piageta, na kterou navázal Lawrence Kolberg, který postuloval, že kognitivní vývoj předchází mravnímu vývoji. Na tyto teorie navazuje autorka pojednáním o manažerském vývoji, který koncipuje do pěti dekad a připojuje symbolické označení pro usnadnění zapamatování klíčových faktorů osobní pohody:

- Časná dospělost (20 – 30 let) – „racek“

- Střední dospělost (30 – 40 let) – „sokolík“
- Zralá dospělost (40 – 50 let) – „orel“
- Starší dospělost (50 – 60 let) – „datel“
- Rané stáří (60 – 70 let) – „sova“

Při popisu jednotlivých dekád vycházela autorka předložené práce především z poznatků vývojové psychologie českých autorů Příhody, Langmeiera, Krejčířové, Vágnerové a Říčana, které prokládá výzkumy dalších autorů a příklady z praxe pro ilustraci jednotlivých poznatků. Jednotlivé dekády jsou charakterizovány mnoha faktory, které jsou pak následně ověřovány ve výzkumné části práce.

Teoretickou část práce uzavírá kapitola věnovaná specifikům manažera malé firmy. Malé firmy a střední firmy se v České republice podílí třetinou na vytváření hrubého domácího produktu. Svou úspěšnost ve srovnání s malými firmami staví především na efektivním zvládnání nároků na řízení, pružnému přizpůsobení se požadavkům zákazníků a vysoké míře autonomie pro tvůrčí a aktivní lidi. Tyto faktory však kladou vysoké nároky na manažery malých firem, kteří jsou na řadu především personálních úkolů obvykle sami. Přijímání, propouštění, hodnocení, motivování zaměstnanců spolu s konfliktní komunikací mohou být zdrojem řady stresových situací, které významným způsobem zasahují do kvality života manažera a mohou dokonce ohrožovat samu existenci malé firmy. K zajištění úspěchu firmy proto musí manažer účinně vykonávat řadu manažerských funkcí jako je plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola. Zvládnání všech těchto manažerských funkcí spolu s rozvojem komunikačních dovedností vedou ke značnému tlaku na manažera. Manažerské funkce je proto vhodné rozvíjet postupně podle modelu kritických faktorů úspěchu (Vodáček, Vodáčková, 2009). Pro rozvoj manažerských funkcí, ale i pro zvládnání změn, které tato doba na manažera klade, sahají manažeři stále častěji po koučování. Koučování prostřednictvím orientace na zvolený cíl a rozvoje vlastního potenciálu manažera může vést ke zvýšení osobní pohody manažera potažmo ke zvýšení kvality jeho života.

Výzkumná část práce si kladla za cíl na základě dlouhodobé případové studie sledovat, jak se vyvíjela kvalita života manažera malé firmy během jeho dosavadní téměř třicetileté manažerské kariéry. Výzkumný soubor tvořil manažer a jeho dvanáct zaměstnanců. Autorka výzkumu dlouhodobě působí ve sledované firmě jako externí

personální poradce, kouč a lektor, čímž byla do jisté míry ovlivněna ve své objektivitě. Na druhé straně bylo toto dlouhodobé působení jedinečnou příležitostí, jak získat díky dlouhodobému pracovnímu vztahu a vzájemné důvěře bohatá primární data o chování, jednání a prožívání manažera.

Manažerská kariéra byla v rámci první části výzkumu nejprve hrubě zmapována prostřednictvím nakreslení křivky životní spokojenosti manažerem spolu s narativním zaznamenáním nejvýznamnějších událostí. Dále byla manažerská kariéra rozdělena do pěti vývojových etap po deseti letech od 20 do 70 let věku manažera a ty byly podrobně narativně popsány. Poslední dekáda (60 – 70 let), která manažera teprve čeká, byla popsána na základě jeho představ o dalším vývoji. Autorka kombinovala při zpracování různé zdroje informací především písemné firemní záznamy, vlastní narativní pozorování manažera a hodnocení jednotlivých dekád manažerem a vybranými zaměstnanci. Tento narativní popis byl ve všech dekádách doplněn o subjektivní hodnocení kvality života postavené na použití metody SEIQoL s následným kvantitativním vyhodnocením indexu vývoje kvality života QL. Ve 4. dekádě byl také s odstupem 15 měsíců sejmuto u manažera podrobný dotazník Světové zdravotnické organizace WHOQOL-100 mapující jednotlivé dimenze kvality života.

Základní výstupy výzkumné části pro jednotlivé dekády ukázaly, že v manažerské kariéře existují kvalitativně odlišné etapy, které charakterizují různé klíčové faktory osobní pohody. Narativní studie nepotvrdila laickou představu deklarovanou zaměstnanci sledované firmy, že čím větší obrat, tím větší osobní pohoda jeho manažera. Naopak, ukázalo se, že osobní pohoda je vázána na subjektivní prožívání naplnění nebo nenaplnění klíčových nemateriálních faktorů. V dekádě 20 – 30 let to může být možnost tvořivého rozvoje, v dekádě 30 – 40 let správná volba kvantitativního či kvalitativního zaměření kariéry, v dekádě 40 – 50 let je to uspokojení potřeby generativity ve smyslu rozvíjení potenciálu druhých lidí, v dekádě 50 – 60 let se jako klíčový faktor jeví to, aby hodnoty manažera byly v souladu s obsahem práce a lidmi v ní, vynořuje se také potřeba nalézání smyslu a konečně v poslední dekádě 60 – 70 let je pro osobní pohodu klíčové pocít, že je manažer stále ještě potřebný například v pozici senior konzultanta.

Přínos práce v běžné praxi vidí autorka v několika oblastech. Popsané teoretické poznatky v kombinaci s poznatky z praxe a výstupy narativní studie mohou inspirovat personalisty při kariérním plánování lidských zdrojů ve firmách, personální poradce a

kouče při práci na seberozvoji manažerů, či samotné manažery při nalézání klíčových faktorů pro zvyšování kvality života a své osobní pohody nejen v pracovním prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
2. Babinčák, P. (2013). *Meranie kvality života: Analýza prehľadových štúdií vo vybraných databázach*. *Československá psychologie*, 4, 358 – 371.
3. Bach, R. (1999). *Jonathan Livingston Racek*. Praha: Synergie.
4. Belbin, M. (2004). *Týmové role v praxi*. Praha: Coneo.
5. Buchtová, B. (2004). *Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných*. *Československá psychologie*, 2, 121 – 135.
6. Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod od psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
7. Carney, B., Getz, I. (2011). *Svoboda v práci*. Praha: PeopleComm.
8. Crkalová, A., Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing.
9. Csikszentmihalyi, M. (1996). *O štěstí a smyslu života: můžeme ovládat své prožitky a ovlivňovat jejich kvalitu*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
10. Český statistický úřad. (8. 11. 2010). *Pracující důchodci tvoří důležitou součást české ekonomiky*. Článek byl získán 28. 10. 2013 z http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/pracujici_duchodci_tvori_dulezitou_soucast_ceske_ekonomiky
11. Český statistický úřad. (3. 2. 2012). *V republice pracuje čtvrt miliónu důchodců*. Článek byl získán 28. 10. 2013 z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18ecf5e21d7c1256c4d0034d22b/1353e185cd785ec8c125799800315550/\\$FILE/czam020312analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18ecf5e21d7c1256c4d0034d22b/1353e185cd785ec8c125799800315550/$FILE/czam020312analyza.pdf)
12. Český statistický úřad. (2013a). *Struktura mezd zaměstnanců 2012 – Podíly zaměstnanců v pásmu hrubých měsíčních mezd podle věku*. Tabulka byla získána dne 17. 10. 2013 z [http://www.czso.cz/csu/2013edicioniplan.nsf/t/7A003D72FA/\\$File/310913a140.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicioniplan.nsf/t/7A003D72FA/$File/310913a140.pdf)

13. Český statistický úřad. (2013b). *Tab. 12.08. Vysoké školy v České republice*. Tabulka byla získána dne 17. 10. 2013 z http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1208.pdf
14. Český statistický úřad. (2013c). *Česká republika v číslech 2012 – tabulka Obyvatelstvo*. Tabulka byla získána dne 17. 10. 2013 z [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/\\$File/14091205.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/$File/14091205.pdf)
15. Český statistický úřad. (2013d). *Česká republika od roku 1989 v číslech - tabulka Vybrané demografické údaje v České republice*. Tabulka byla získána dne 17. 10. 2013 z http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf
16. Český statistický úřad. (2013e). *Demografická ročenka ČR 2011 – tabulka Sňatky podle věku a vzdělání snoubenců*. Tabulka byla získána dne 17. 10. 2013 z [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9900270720/\\$File/401912rb07.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9900270720/$File/401912rb07.pdf)
17. Český statistický úřad. (2013f). *Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy*. Článek byl získán dne 4. 11. 2013 z http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/malym_a_strednim_podnikum_v_cr_dominuji_nejmensi_firmy20130301
18. Český statistický úřad. (2013g). *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. Analýza byla získána dne 4. 11. 2013 z [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)
19. Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). *Changing roles: Leadership in the 21st Century*. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34 .
20. Dragomirecká, E, Bartoňová, J. (2006). *WHOQOL-BREF, WHOQOL-100: World Health Organization Quality of Life Assessment: příručka pro uživatele české verze dotazníků kvality života Světové zdravotnické organizace*. Praha: Psychiatrické centrum.
21. Drucker, P. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
22. Drucker, P. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
23. Drucker, P. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.

24. Erikson, E. (2002). *Dětství a společnost*. Praha: Argo.
25. Evangelický kalendář (2010). Praha: Nakladatelství Kalich.
26. Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., Brähler, E. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum.
27. Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
28. Frankl, V. E. (1994). *Vůle ke smyslu: vybrané přednášky o logoterapii*. Praha: Cesta.
29. Frankl, V. E. (1996). *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
30. Frankl, V. E. (1998). *Psychoterapie pro laiky*. Praha: Cesta.
31. Gemmill, G., Oakley, J. (1992). *Leadership: An alienated social myth*. Human relations, 45(2), 113 - 129
32. Gröpel, P. (2006). *Rovnováha životních oblastí vo vztahů k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom*. Československá psychologie, 1, 71 – 83.
33. Hamel, G. (2013). *Na čem dnes záleží?* Praha: PeopleComm.
34. Havlík, R. Kořa, J. (2002). *Sociologie výchovy a školy*. Praha: Portál.
35. Havrdová, Z., Šolcová, I., Hradcová, D., Rohanová, E. (2010). *Kultura organizace a syndrom vyhoření*. Československá psychologie, č. 3, s. 235-248.
36. Helus, Z. (2003). *Osobnost a její vývoj*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta.
37. Hnilica, K. (2000). *Konflikt hodnot a kvalita života*. Československá psychologie, 5, 385 – 403.
38. Hnilica, K. (2004). *Vliv pracovního stresu a životních událostí na spokojenost se životem*. Československá psychologie, 3, 193 – 202.
39. Hnilica, K. (2005). *Vliv politické orientace, sociálního srovnávání a osobnosti na spokojenost se životem*. Československá psychologie, 2, 97 – 116.

40. Hnilica, K. (2009). *Reciproční účinky kvality života*. Československá psychologie, 3, 224 – 240.
41. Holá, L. (2011). *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada.
42. Holická, M. (2010). *Využívání individualizovaného přístupu v rozvoji zaměstnanců v personální praxi*. Psychologie pro praxi, 3 – 4, 65 – 76.
43. Holubec, J. (2012). *Slečna Krtek*. Příloha Hospodářských novin, srpen, 46 – 53.
44. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Praha: Práh.
45. Jeho Svatost Dalajlama. (2012). *Soucitnost: Učebnice vytváření vnitřního míru a šťastnějšího světa*. Praha: Knižní klub.
46. Jung, C. G. (1994). *Duše moderního člověka*. Brno: Atlantis.
47. Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.
48. Kolman, L. (2008). *Pracovní výkon a kvalita života při práci II. část*. Praha: ČZU.
49. Kottler, J., Carlson, J. (2006). *Nezdařená terapie: nejhorší chyby z praxe předních současných psychoterapeutů*. Praha: Portál.
50. Kocánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
51. Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
52. Koubová, K. (11. 6. 2013). *Úspěšní podnikatelé mají stejnou starost: kdo jejich podnik převezme?* Mladá fronta Dnes, příloha Ekonomika, A 11.
53. Kováč, D. (2001). *Kvalita života – naléhavá výzva pro vědu nového století*. Československá psychologie, 1, 34 – 44.
54. Kožený, J., Csémy, L., Tišanská, L. (2007). *Strukturální analýza modelu životní spokojenosti adolescentů*. Československá psychologie, 3, 228-237.
55. Křivohlavý, J. (2002). *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing.

56. Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada Publishing.
57. Kvapil, K. (28. 3. 2013). *Starší zaměstnanci jsou pro firmu výhodou*. Právo, příloha Profese, s. 17.
58. Langmeier, J., Krejčířová, D. (2006). *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing.
59. Liker, J. (2007). *Tak to dělá Toyota, 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press.
60. Linder, T. (2011). *Neopakujte naše chyby*. Respekt, 7, 46 – 51.
61. Löhken, S. (2013). *Síla introvert: jak uspět ve světě, který přeje extrovertům*. Praha: Grada.
62. Machová, J. a kol. (2009). *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing.
63. Matějček, Z. (1986). *Rodiče a děti*. Praha: Avicenum.
64. Mareš, J. (2005). *Kvalita života a její proměny v čase u téhož jedince*. Československá psychologie, 1, 19 – 33.
65. Mrkvička, J. (1984). *Knížka o radosti*. Praha: Avicenum.
66. Páral, V. (1986). *Muka obraznosti*. Praha: Československý spisovatel.
67. Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.
68. Payne, J. a kol. (2005). *Kvalita života a zdraví*. Praha: Triton.
69. Plháková, A. (2006). *Dějiny psychologie*. Praha: Grada Publishing.
70. Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
71. Plháková, S. (2010). *Rozvoj týmové spolupráce ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců*. Bakalářská diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

72. Pohlová, P. (2011). *Chci, aby moje práce dělala radost mně i ostatním*. Marianne, září, 88.
73. Poljak, N. (2012). *Rozhovor: Leoš Novotný*. Příloha Hospodářských novin, srpen, 8 – 13.
74. Procházka, M. (26. 10. 2013). *Roman definitivně skončil v ČEZ*. Právo, 9.
75. Příhoda, V. (1963). *Ontogeneze lidské psychiky. Díl 1, Vývoj člověka do patnácti let*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
76. Příhoda, V. (1967). *Ontogeneze lidské psychiky. Díl 2, Vývoj člověka od patnácti do třiceti let*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
77. Příhoda, V. (1974). *Ontogeneze lidské psychiky. Díl 3, Vývoj člověka od třiceti do čtyřiceti pěti let*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
78. Příhoda, V. (1974). *Ontogeneze lidské psychiky. Díl 4, Vývoj člověka v druhé polovině života*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
79. Robertson, I., Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Basinkstoge: Palgrave Macmillan.
80. Rymešová, P., Zuzák R., Kolman, L. (2007). *Manager competens in the kontext of tender*. Praha: Agrární perspektivy XVI.
81. Říčan, P. (2004). *Cesta životem: vývojová psychologie*. Praha: Portál.
82. Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada Publishing.
83. Šafir, M., Wolfová, B. (2007). *Výzkum spokojenosti zaměstnanců hotelů v práci*. Psychologie v ekonomické praxi, 3- 4, 25 – 35.
84. Šolcová, I., Kebza, V. (2005). *Prediktory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace*. Československá psychologie, 1, 1 – 8.
85. Šolcová, I. (2009). *Vývoj residence v dětství a dospělosti*. Praha: Grada Publishing.

86. Škoda Auto. (2013). *Představenstvo*. Údaje byly získány dne 20. 10. 2013 z <http://new.skoda-auto.com/cs/company/investors/board-management>
87. Štěpánová, M., Blatný, M. (2009). *Život se sourozencem s mentálním postižením: Kritické momenty, zdroje zvládnutí a osobní růst*. *Československá psychologie*, 3, 241 – 260.
88. Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum.
89. Vidovičová, L. (2005). *Věková diskriminace – ageismus: Úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. Praha: VÚPSV výzkumné centrum Brno.
90. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2002). *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press.
91. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press.
92. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press.
93. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
94. West, K. (2002). *Dobrodružství psychického vývoje: Kapitoly z vývojové psychologie*. Praha: Portál.
95. Whitmore, J. (2004). *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.
96. Wikipedia. (2013a). *Jaromír Jágr*. Článek byl získán dne 11. 8. 2013 z <http://cs.wikipedia.org/wiki/JaromírJágr>
97. Wikipedia. (2013b). *David Hilbert*. Článek byl získán dne 17. 10. 2013 z http://cs.wikipedia.org/wiki/David_Hilbert

98. Zeman, M. (2008). *Koncept SEIQoL jako nástroj pro hodnocení kvality života*. Kontakt, 1, 140 – 149.

SEZNAM PŘÍLOH DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Český abstrakt diplomové práce

Příloha č. 2: Anglický abstrakt diplomové práce

Příloha č. 4: Funkční schéma obchodně-technické společnosti na konci dekády
30 – 40 let věku manažera

Příloha č. 5: Funkční schéma obchodně-technické společnosti na konci dekády
40 – 50 let věku manažera

Příloha č. 6: Funkční schéma na konci výzkumu v 53 letech věku manažera po rozdělení
firmy na dvě samostatné jednotky

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant: Bc., Ing. Soňa Plháková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Název tématu (česky): Kvalita života manažera malé firmy z pohledu osobní pohody

Název tématu (anglicky): Quality of life of small enterprises manager in terms of personal well-being

Anotace: Jedná se o výzkumnou práci založenou na případové studii dlouhodobého sledování kvality života manažera a jejího dopadu na vývoj hospodářských výsledků a rozvoj týmové spolupráce v malé obchodní společnosti se 12 zaměstnanci.

Zásady pro vypracování:

Dle metodiky dostupné na www.psych.upol.cz (Kolařík, M. a kolektiv (2011). *Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP v Olomouci*. Olomouc: SDV).

1. Specifikace zaměření:

Výstupem práce bude narativní analýza determinantů kvality života z pohledu osobní pohody manažera malé obchodní společnosti v průběhu 20 let jeho manažerské kariéry. Práce se bude věnovat popisu faktorů, které měly největší vliv na osobní pohodu manažera jak z pohledu vývoje osobnosti manažera, tak z hlediska postupného rozvoje manažerských kompetencí a jejich dopadů dovnitř firmy. Při přípravě a realizaci těchto záměrů výzkumník využije několik výzkumných metod: strukturované rozhovory s manažerem, s jeho spolupracovníky a rodinnými příslušníky týkající se spokojenosti a efektivity realizovaných změn ve společnosti a týmové spolupráci, dotazník životní spokojenosti manažera, individuální koučink manažera, individuální koučink zaměstnanců, workshop všech členů týmu, společný vzdělávací seminář zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností, motivační pohovory se zaměstnanci, strukturovaný rozhovor se zaměstnanci, analýza písemných firemních materiálů.

2. Cíle: (výzkumné otázky)

Hlavním cílem práce je narativně popsat na případové studii 20 let manažerské kariéry jednatele malé obchodní společnosti z pohledu změn determinantů kvality života s přihlédnutím k vývoji osobnosti a prozkoumání dopadů těchto změn do fungování a rozvoje firmy. V práci se pokusíme zodpovědět následující otázky:

- Lze manažerskou kariéru rozdělit na etapy, které se od sebe výrazně kvalitativně liší?
- Které faktory nejvýrazněji ovlivňovaly kvalitu života manažera z pohledu osobní pohody v jednotlivých obdobích?
- Kdy a proč se objevily generativní cíle v práci manažera a jaký měly dopad na vývoj firmy?
- Jak a v jakém pořadí byly rozvíjeny manažerské kompetence a jaký vliv měly na

- osobní pohodu manažera a hospodářský vývoj firmy?
- Jakým způsobem ovlivnil osobní pohodu manažera individuální koučink?
 - Jak manažer hodnotí svou osobní pohodu a efekt realizovaných změn v jednotlivých etapách? Jak hodnotí tyto změny zaměstnanci?
 - Lze některé postupy zobecnit a použít pro rozvoj kvality života manažerů i v jiných organizacích?

3. Metodika:

Základní výzkumnou metodou bude narace, pozorování a kvalitativní analýza rozhovorů a písemných materiálů. Konkrétně použijeme: polostrukturované rozhovory, analýza relevantních písemných materiálů (výroční zprávy, zápisy z valných hromad, personální záznamy, zápisy z porad, motivačních pohovorů a koučování), narativní metody výzkumu. Studie bude doplněna o narativní interpretaci dotazníků WHOQOL-100, metodu SEIQoL a křivku životní spokojenosti.

4. Zkoumaný soubor:

Jedná se o případovou studii manažera malé společnosti a soubor 12 pracovníků této společnosti.

5. Analýza a zpracování dat:

- kvalitativní analýza textu a jiných materiálů
- narativní metody výzkumu
- kvantitativní vyhodnocení dotazníku WHOQOL-100 a metody SEIQoL

6. Seznam odborné literatury:

Dragomirecká, E. (2009): WHOQOL-OLD: příručka pro uživatele české verze dotazníku Světové zdravotnické organizace pro měření kvality života ve vyšším věku. Psychiatrické centrum. Praha.

Kebza, V. (2008): Pracovní výkon a kvalita života při práci, 1. část. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. Praha.

Kebza, V. (2005): Psychosociální determinanty zdraví. Academia. Praha.

Payne, J. (2005): Kvalita života a zdraví. Triton. Praha.

Farková, M. (2009): Dospělost a její variabilita. Grada. Praha.

Vágnerová, M. (2007): Vývojová psychologie 2: dospělost a stáří. Karolinum. Praha.

Říčan, P. (2004): Cesta životem. Portál. Praha.

Koubek, J. (2011): Personální práce v malých a středních firmách. Grada. Praha.

Koubek, J. (2004): Řízení pracovního výkonu. Management press. Praha.

Termín finalizace zadání diplomové práce ve STAGu: 30. 4. 2012

Příloha č. 2: Český abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Kvalita života manažera malé firmy z pohledu osobní pohody

Autor práce: Bc., Ing. Soňa Plháková

Vedoucí práce: PhDr. Matuš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 128 stran, 283 100 znaků

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 98

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá dlouhodobým narativním sledováním kvality života manažera malé obchodně-technické firmy se 12 zaměstnanci z pohledu jeho osobní pohody. V teoretické části se práce zaměřuje na koncept a dimenze kvality života v pojetí Světové zdravotnické organizace a dále na psychologické pojetí kvality života v podobě osobní pohody. Těžiště teoretické části práce je věnováno rozdělení kariérního rozvoje na 5 dekád v rozpětí od 20 do 70 let. Tyto dekády jsou podrobně popsány prostřednictvím klíčových faktorů ovlivňující osobní pohodu manažera. Teorie je doplněna o specifika manažera malé firmy. Výzkumná část práce staví na narativním popisu jednotlivých dekád kariérního vývoje manažera jedné malé firmy. Tento popis ve výstupech umožní naznačit možné klíčové faktory osobní pohody manažera v jednotlivých dekádách. Tento narativní popis je ve všech dekádách doplněn o subjektivní hodnocení kvality života postavené na použití metody SEIQoL s následným kvantitativním vyhodnocením indexu vývoje kvality života (QL). V rámci výzkumu byly použity kvantitativní metody v kombinaci s kvalitativními především pak narativní popis, analýza firemních dokumentů, polostrukturované rozhovory, narativní hodnocení křivky životní spokojenosti, dotazník pro vyhodnocení jednotlivých dimenzí kvality života WHOQOL-100 a zmiňovaný dotazník SEIQoL.

Klíčová slova: Kvalita života, osobní pohoda, vývojová psychologie, manažer, malá firma.

Příloha č. 3: Anglický abstrakt diplomové práce

ABSTRACT OF THESIS

Title: Quality of life of small enterprises manager in terms of personal well-being

Author: Bc., Ing. Soňa Plháková

Supervisor: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 128 pages, 283 100 characters

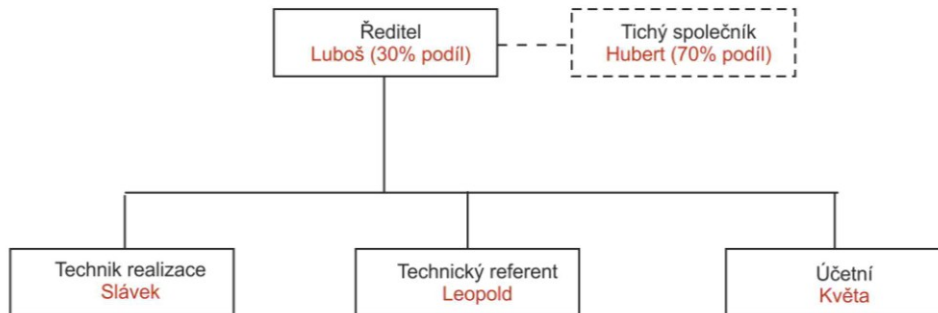
Number of appendices: 6

Number of references: 98

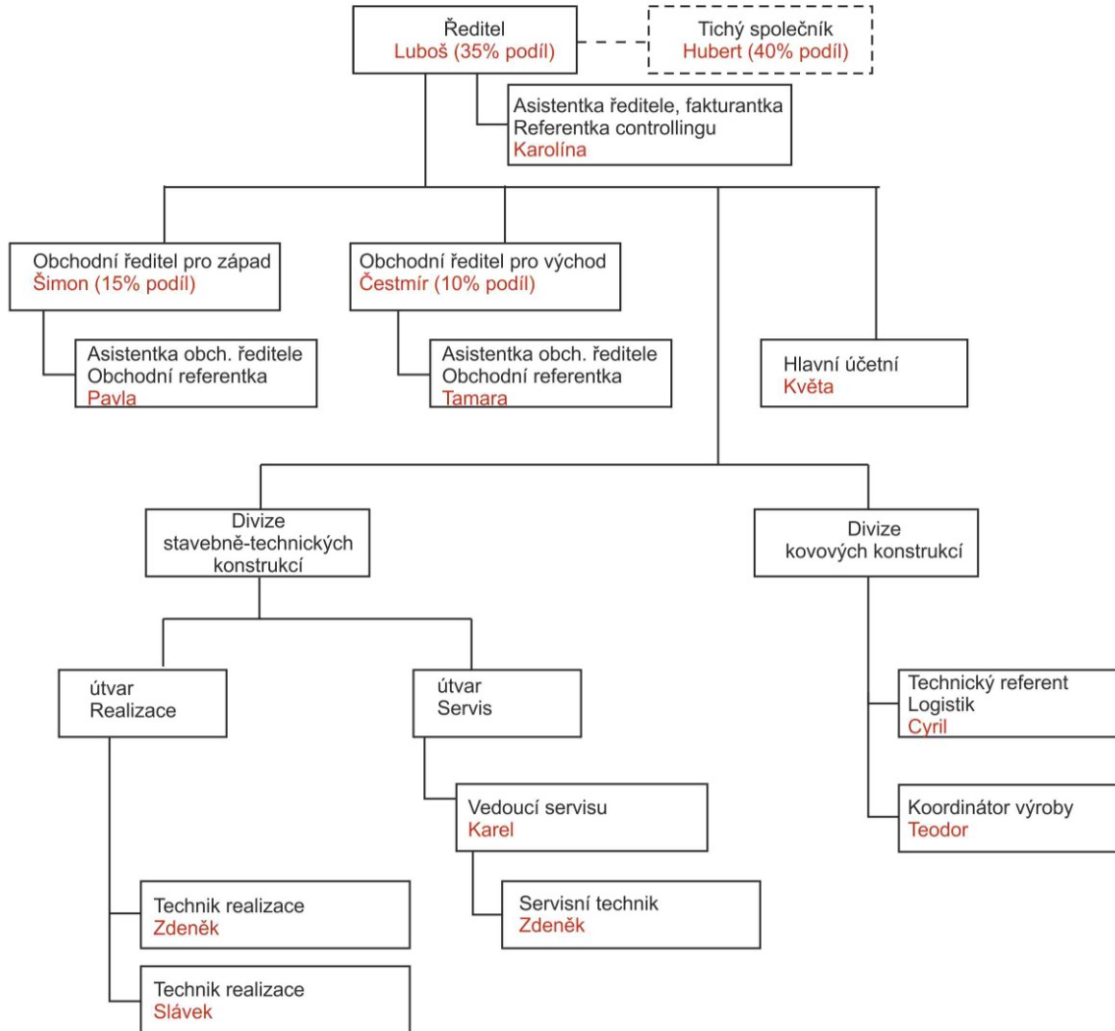
Abstract: Diploma thesis concerns long-term narrative monitoring quality of life of manager working in small enterprises with 12 employees from the perspective of his personal well-being. Theoretical part focuses on concept and dimension of life quality in the conception of the World Health Organization and the psychological concept of quality of life in terms of personal well-being. Theoretical part is devoted to division of career development into five decades in range from 20 to 70 years. These decades are described in detail by means of the key factors affecting manager's personal well-being. The theory is complemented by specifics of small enterprises manager. The research part builds on a narrative description of each decade career development of manager of concrete small enterprises. The description then allows us to suggest possible key factors in manager's personal well-being in concrete decades. This narrative description is in decades accompanied by subjective assessment of quality of life based on the use of methods SEIQoL with subsequent quantitative evaluation of index of life's quality (QL) development. The study used quantitative methods in combination with qualitative especially narrative description, analysis of corporate documents, semi-structured interviews, narrative rating of life satisfaction curves, questionnaire to evaluate each dimension of quality of life WHOQOL-100 questionnaire mentioned SEIQoL.

Key words: Quality of life, personal well-being, developmental psychology, manager, small enterprises.

**Příloha č. 4: Funkční schéma obchodně-technické společnosti
na konci dekády 30 – 40 let věku manažera**



**Příloha č. 5: Funkční schéma obchodně-technické společnosti
na konci dekády 40 – 50 let věku manažera**



Příloha č. 6: Funkční schéma na konci výzkumu v 53 letech věku manažera po rozdělení firmy na dvě samostatné jednotky

