

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Kvalita života manažerů a způsoby jejího měření

Bc. Ksenia Tarichko

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ksenia Tarichko

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Kvalita života manažerů a způsoby jejího měření

Název anglicky

Quality of Life of Managers and Methods of Its Measurement

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude na základě teoretických a metodických východisek zjistit vliv životního stylu na kvalitu života manažerů. Dále bude cílem identifikovat dopady na kvalitu pracovního života, predikovat další vývoj, navrhnout doporučení, metody a nástroje k eliminaci možných rizik. Základním výzkumným problémem práce bude zjištění, zda má životní styl manažerů vliv na jeho kvalitu života.

Metodika

V teoretické části diplomové práce bude použita zejména česká a zahraniční literatura, odborné články a elektronické zdroje související s kvalitou života. Teoretická část práce bude zaměřená na otázky spojené s profesí manažerů a kvalitou jejich života, na zdraví manažerů a rizikové faktory, jež souvisejí s profesí manažera a spokojenost manažerů, kterou je motivace a práce s lidmi.

Získané poznatky z odborné literatury budou propojeny s praktickou částí práce. V této části diplomové práce bude pro získání dat použita jedna ze základních metod kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření. Tato technika je zvolena proto, že pomocí dotazníku lze získat údaje od dostatečného množství respondentů během krátkého časového období. Výstupy z dotazníků budou sloužit k vyhodnocení získaných informací. Metodologie výzkumu bude popsána pomocí dvou metod výzkumu SEIQoL a WHOQOL dotazníkového šetření na kvalitu života.

Doporučený rozsah práce

70 s.

Klíčová slova

kvalita života manažerů, měření kvality života manažerů, pojmy kvality života manažerů, metody měření kvality života, motivace, hodnocení, rizikové faktory, práce s lidmi, spokojenost

Doporučené zdroje informací

ARNOLD, J. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

HEŘMANOVÁ, Eva. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. Vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012, 239 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), 54. sv. ISBN 978-807-4191-060.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

SHADEL, Christoph. *Work-life balance, among cruise ship*. Diplomika Hamburg Verlag 2011, ISBN 978-3-8428-1239-0.

VAĎUROVÁ, Helena a Pavel MÜHLPACHR. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005, 143 s. ISBN 80- 210-3754-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Kristýna Krejčová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Kvalita života manažerů a způsoby jejího měření" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Kristýně Krejčové, Ph.D. za ochotný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Kvalita života manažerů a způsoby jejího měření

Abstrakt

Diplomová práce je rozčleněna na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části je prozkoumat pojmy spojené s kvalitou života, modely a metody kvality života, zdraví, manažerská profese a psychologické aspekty osobnosti manažera. V praktické části je proveden výzkum mezi manažery různých firem, kde je použity metody WHOQOL – BREF a SEIQoL k hodnocení kvality jejich života.

Test WHOQOL – BREF se zaměřuje na čtyři oblasti: fyzického zdraví, subjektivního prožívání, sociálních vztahů a prostředí oslovených respondentů. Cílem vyhodnocení získaných dat je zjistit kvalitu života manažerů v závislosti na tom, zda dodržují zásady zdravého životního stylu, pravidelně sportují, dokáží udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem nebo nikoli. Poté byla provedena analýza získaných dat v statistickém softwaru a pomocí Mann – Whitneyho testu pro dva nezávislé výběry byly zkoumány statisticky významné rozdíly mezi skupinami manažerů, kteří se lišili v přístupu ke sportu, zdravému životnímu stylu a Work – Life Balance, co se týče hodnocení kvality jejich života.

Metoda SEIQoL byla zaměřená na hodnocení individuální kvality života. Manažery měli možnost určit oblasti, které jsou pro ně nejdůležitější, a následně hodnotili kvalitu života v těchto oblastech.

Na základě získaných výsledků byla navržena doporučení pro manažery na zlepšení jejich kvality života. Hlavním doporučením bylo osvojení si praktik a strategií pro řízení stresu, což by mohlo pomoci manažerům dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a tím zlepšit celkovou kvalitu jejich života.

Klíčová slova: kvalita života manažerů, měření kvality života manažerů, pojmy kvality života manažerů, metody měření kvality života, motivace, hodnocení, rizikové faktory, práce s lidmi, spokojenost

Quality of life of managers and methods of its measurement

Abstract

This diploma thesis is divided into the theoretical and practical parts. The goal of the theoretical part is to explore concepts related to the quality of life, models, and methods of the quality of the life, the health, the managerial profession, and the psychological aspects of the manager's personality. The practical part involves research conducted among managers of the various companies, using the WHOQOL – BREF and SEIQoL methods to assess the quality of their lives.

The objective of the assessment using the WHOQOL – BREF test was to determine the quality of the life of the managers, with a focus on the physical health, subjective experience, social relationships, and environment. The evaluation aimed to compare managers who follow healthy lifestyle practices and exercise regularly to those who do not, as well as managers who prioritize Work – Life Balance to those who do not. After collecting the data, the statistical software was used to analyse the results, and the Mann – Whitney test was employed to identify significant differences between the groups based on their attitudes towards sports, healthy lifestyles, and work – life balance in the relation to their perceived quality of the life.

The SEIQoL method was aimed at the evaluating individual quality of the life. The managers had the opportunity to determine the areas that are most important to them and then evaluate the quality of the life in these areas.

Based on the results of these methods, the recommendations were proposed for managers to improve their quality of the life. The main recommendation was to adopt practices and strategies for the stress management, which could help managers achieve a better balance between work and personal life and thus improve their overall quality of the life.

Keywords: quality of life of managers, measure quality of life of managers, concepts of quality of life of managers, methods of measurement of quality of life of managers, motivation, evaluation, risk factors, work with people, satisfaction

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Kvalita života	14
3.1.1 Definice kvality života	14
3.1.2 Dimenze posuzování kvality života	17
3.1.2.1 Subjektivní kvalita života	18
3.1.2.2 Objektivní kvalita života	19
3.1.2.3 Srovnání subjektivní a objektivní kvality života	20
3.1.2.4 Vnější a vnitřní činitele kvality života	20
3.1.2.5 Maslowova hierarchie potřeb	20
3.1.3 Modely kvality života	22
3.1.4 Měření kvality života	29
3.1.4.1 SWLS – Stupnice spokojenosti se životem	29
3.1.4.2 WHOQOL	30
3.1.4.3 WVS – Průzkum světových hodnot	30
3.1.4.4 SEIQoL – Program hodnocení individuální kvality života	31
3.1.4.5 MANSA	32
3.2 Kvalita života manažerů	33
3.2.1 Definice manažerů	33
3.2.2 Manažerské profesní způsobilosti	34
3.2.3 Psychologické aspekty osobnosti manažera	35
3.2.3.1 Pracovní zátěž	36
3.2.3.2 Nedostatečná duševní hygiena	38
3.2.3.3 Time management	39
3.2.3.4 Nevyváženost osobního a pracovního života	39
4 Vlastní práce	44
4.1 Metoda šetření – Dotazník WHOQOL – BREF	45
4.1.1 Výzkumný vzorek pro průzkum WHOQOL–BREF	47
4.2 Metoda SEIQoL	51
4.2.1 Výzkumný vzorek pro metodu SEIQoL	52

5	Výsledky a sumarizace získaných dat	56
5.1	Shrnutí výsledků výzkumu pomocí testu WHOQOL – BREF	56
5.1.1	Statistické charakteristiky vybraných skupin manažerů	60
5.1.2	Ověření hypotéz – výsledky výzkumného šetření	64
5.2	Shrnutí výsledků výzkumu pomocí metody SEIQoL	69
5.2.1	Výsledky výzkumného šetření	79
6	Návrhy a doporučení	81
7	Závěr	83
8	Seznam použitých zdrojů	85
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	88
9.1	Seznam obrázků	88
9.2	Seznam tabulek	88
9.3	Seznam grafů	89
	Přílohy.....	90

1 Úvod

Lidé často vyjadřují nespokojenost se svým životem a touhu jej vylepšit a rozšířit. Kvalita života může být propojena s úrovní dostupných sociálních služeb, zachování lidské důstojnosti nebo finanční stabilita. Někdy se zdá, že lidé mají malou kontrolu nad kvalitou svého života a jsou závislí pouze na vnějších faktorech. Nicméně, toto tvrzení může být mylné. Kvalita života se stává primárním cílem našeho lidského bytí, protože každý z nás touží po kvalitním životě, který zahrnuje zdraví a mnoho dalších důležitých aspektů.

Stále více vědeckých oborů, jako je ekonomie, politologie, sociologie, medicína a psychologie, projevuje zájem o otázky týkající se kvality života a spokojenosti s ní. Tyto dotazy jsou přímo spojeny s otázkami, jako je internalizace hodnot, normativní vzorce chování, role a životní úroveň, stejně jako zdraví, práce, rodina, způsob života, sociální třída, životní styl a životní prostředí. Mnoho aspektů kvality života stojí v protikladu k makrosociálním a makroekonomickým ukazatelům úspěchu. Sdílí některé podobnosti s postmoderními myšlenkovými školami, které jsou založeny na fenomenologické filozofii a filozofii každodennosti.

V dnešní době je kvalita života velmi diskutovaným tématem, zejména v době změn ve společnosti. Existují četné, různorodé a interdisciplinární zdroje informací o těchto změnách. Existuje různé interpretace pojmu „kvalita života“, a tak její definice není pevně daná. Kvalita života je subjektivním ukazatelem, který slouží k hodnocení kvality života jednotlivce, a lze zkoumána z objektivního i subjektivního hlediska. Základní teoretické úvahy naznačují, že spokojenost se často používá při hodnocení kvality života v pracovní oblasti a je základním ukazatelem subjektivního vnímání kvality života. Když jsou uspokojeny potřeby, pocity, postoje a hodnoty související s osobním i pracovním životem, nazývá se to uspokojením. Vzhledem k tomu, že spokojenost závisí na řadě kontextových faktorů, je obtížné definovat a studovat kvalitu pracovního života. Každý vede velmi jedinečný život a každá situace vyvolává řadu emocí a pocitů. Interakce okolností týkajících se osobního a společenského života člověka lze také považovat za měřítko kvality života. V těchto okolnostech jsou zahrnuty sociální, ekonomické, environmentální a zdravotní aspekty lidského života.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Téma této práce se zaměřuje na zkoumání kvality života jedné ze skupin, která nyní tvoří nezbytný prvek moderních společností – manažerům. Cílem diplomové práce je přispět k pochopení vztahu mezi životním stylem manažerů a jejich kvalitou života na základě teoretických a metodologických východisek identifikovat důsledky pro kvalitu života v práci, předpovídat další vývoj a poskytnout konkrétní doporučení pro optimalizaci kvality života manažerů. Základní otázkou, na kterou se výzkum zaměřuje, je, zda životní styl manažerů ovlivňuje kvalitu jejich života.

Účelem teoretické části je získat povědomí o pojmech jako je kvalita života, modely a metody kvality života, zdraví, profese manažera a psychologické aspekty osobnosti manažera.

Cílem praktické části je získat informace o kvalitě života manažerů prostřednictvím dotazníku WHOQOL – BREF a výzkumné metody SEIQoL, které budou distribuovány mezi skupinu manažerů z oblastí maloobchodu a prodeje služeb. Získané data budou vyhodnocena kvantitativními metodami zpracování dat, aby bylo možné identifikovat souvislosti mezi životním stylem manažerů a jejich kvalitou života.

2.2 Metodika

V teoretické části diplomové práce bude využita odborná literatura, včetně české i zahraniční, a elektronické zdroje, které se vztahují k tématu kvalita života. Hlavním zaměřením teoretické části práce bude problematika práce manažerů a jejich kvality života, včetně zdravotních rizik spojených s tímto povoláním.

Výsledky získané z odborné literatury budou následně propojeny s praktickou částí práce. V této části bude použita jedna z hlavních kvantitativních výzkumných metod – dotazníkové šetření. Tato metoda bude zvolena, protože umožňuje rychle a účinně získat údaje od dostatečného počtu respondentů. Výsledky získané z dotazníkového šetření budou použity k vyhodnocení získaných informací. Dvě výzkumné metody – SEIQoL a WHOQOL dotazníkového šetření kvality života, budou v práci popsány a použity pro sběr dat.

3 Teoretická východiska

3.1 Kvalita života

3.1.1 Definice kvality života

Kvalita života je velmi komplexní a velmi široký pojem, proto jednotná definice kvality života neexistuje. Pojem kvalita života byl definován mnoha autory, protože je založen na velké rozmanitosti lidských přístupů.

Podle Vaňurové a Muhlpachr kvalita života je „*měřením velikosti nepoměru mezi nenaplněnými a naplněnými potřebami a přáními.*“¹

Andráško definuje pojem kvalita života tak, že je to „*nezávisle existující a jednoznačným způsobem neuchopitelný fenomén, kterému se můžeme prostranstvím zvolených ukazatelů a metod přiblížit, a který v tomto smyslu můžeme volně definovat jako kvalitativní ohodnocení lidského života, subjektivně vyjádřené jako pocit štěstí nebo spokojenosti, který je výsledkem vlivu a vzájemné interakce externích (environmentálních, ekonomických a sociálních) a interních (psychologických) faktorů na život člověka.*“²

Szalai vymezují „*kvalitu života jako stupeň výjimečnosti způsobu a uspokojivého charakteru života, jako osobní existenční stav zdraví, stav pohody. Spokojenost se životem je stanovována exogenními (objektivními) skutečnostmi a faktory a endogenním (subjektivním) vnímáním a hodnocením těchto skutečností a faktorů, vnímáním a hodnocením sebe sama, tj. sebereflexí.*“³

Světová zdravotnická organizace posuzuje pojem kvality života jako „*jedincovu percepci, jeho pozice v životě, v kontextu své kultury a hodnotového systému a ve vztahu k jeho cílům, očekáváním, normám a obavám.*“⁴ Definice kvality života podle WHO

¹ VAŇUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 12

² MACRINEANU, Z., *Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze](#)

³ SZALAI, A. *The Meaning of Comparative Research on the Quality of Life*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. s. 7-24

⁴ WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

je velmi široký pojem, který je vícerozměrně ovlivněn fyzickým zdravím, duševním stavem, mírou nezávislosti, sociálními vztahy, náboženstvím, duchovní orientací a prostředím.

Světová zdravotnická organizace rozlišuje čtyři elementy kvality života a to jsou:

- Fyzické zdraví a úroveň samostatnosti, do kterých patří energie a únava, bolest, odpočinek, mobilita, každodenní život, závislost na lékařské pomoci, schopnost pracovat atd.;
- Psychické zdraví a duchovní stránka, které zahrnují sebepojetí, negativní a pozitivní pocity, myšlení, učení, paměť, koncentrace atd.;
- Sociální vztahy, do kterých lze zařadit osobní vztahy, sociální podporu, sexuální aktivitu atd.;
- Prostředí, do kterého patří finanční zdroje, dostupnost zdravotnického a sociálního péče, domácí prostředí, fyzikální prostředí (znečištění, hluk, provoz, klima) atd.⁵

Susana Galloway deset let poměrně důkladně studovala všech publikovaných vědeckých publikací na téma kvality života.⁶ Výsledky tohoto výzkumu jsou přestaveny v níže uvedené tabulce č.1.

⁵ VAĎUROVÁ, H., MŮHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 18 – 19

⁶ GALLOWAY, S. *Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece* [online]. Edinburgh: Scottish Executive Social Research, 2006. s. 10 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: [Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece](#)

Tabulka 1 Taxonomie definic kvality života

Typ	Označení definic	Popis
I.	OBECNÉ	Nejběžnější, nejčetněji se vyskytující typ definice s minimem informací o dílčích složkách QOL, obsahující obvykle pojmy (ne)splacenost a (ne)šťěstí
II.	KOMPONENTNÍ	Definice vyjadřující QOL větším počtem dimenzí a vyjmenovávající charakteristiky, které jsou nezbytné pro jakékoliv vyhodnocování QOL
II. a	nezaměřující se na výzkumný cíl	Definice identifikující určitý počet dimenzí QOL, které ale nemusí tvořit úplný výčet všech dimenzí možných
II. b	zaměřující se na výzkumný cíl	Účelově formulované definice vážící se k cílům konkrétního výzkumu, které mohou odhlédnout od těch dimenzí QOL, které jsou z hlediska cíle výzkumu méně významné.
III.	ZAMĚŘENÉ	Definice zaměřující se na jednu až dvě oblasti v rámci obecného konceptu QOL, bez jejich přesnějšího vysvětlení či zdůvodnění
III. a	explicitní	Definice zaměřující se výslovně na ty dimenze, které jsou považovány za nezbytné pro QOL, ale činí tak explicitě
III. b	implicitní	Definice zaměřující se na jednu až dvě oblasti v rámci obecného konceptu QOL, bez jejich přesnějšího vysvětlení či zdůvodnění
IV.	KOMBINOVANÉ	Definice vzniklé kombinací definic obecných a komponentních

Zdroj: vlastní zpracování, Galloway (2006)

Z tabulky vyplývá, že definice života se liší. Většina autorů se vyhýbá přesné definici. Autoři definují pojem jednoduchou formou nebo se pokoušejí téma rozšířit do širších souvislostí, což také nepřispívá k jasné koncepci.

Andráško považuje subjektivní hodnocení za klíčové pro měření kvality života, s důrazem na duchovní rovinu.⁷ Szalai na druhé straně považuje za důležité jak subjektivně, tak objektivní hodnocení pojmu.⁸ Světová zdravotnická organizace nabízí unikátní a rozsáhlý pohled na kvalitu života, který zahrnuje duševní a fyzické zdraví a další oblasti související s životním prostředím.⁹ Galoway se věnovala shrnutí definic kvality života v různých oblastech, nicméně nelze z nich vyvodit jednotný závěr.¹⁰ Je zřejmé, že každý autor vnímá kvalitu života jinak a to ovlivňuje tvorbu definic. Dále je důležité také zmínit, že každý autor prochází z odlišné geografické oblasti.

3.1.2 Dimenze posuzování kvality života

Termín „kvalita života“ se vyznačuje interdisciplinárním a multidimenzionálním přístupem, přičemž jeho význam je velmi diskutovaný a obtížně definovatelný. Tento termín má interdisciplinární povahu, protože se jím zabývají různé vědní obory, včetně psychologie, kulturní antropologie, ekonomie, etika, sociologie, politologie a také technické vědy a medicína.¹¹

Kvalita života je multidimenzionální pojem, charakterizovaný tím, že zahrnuje řadu odlišných sémantických dimenzí. „Pod pojem kvality života tak lze zahrnout materiální (existenciální) pojetí ..., pojetí psychologické (tj. pocity subjektivní pohody, radosti, úspěchu a moci, pocity štěstí, životní spokojenosti či otázka sebereflexe a sebehodnocení jedince), pojetí kulturně antropologické ..., pojetí morální... či pojetí sociologické (odlišnosti kvality života v různých sociálních skupinách a příčiny těchto diferencí).“¹²

⁷ MACRINEANU, Z., *Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze](#)

⁸ SZALAI, A. *The Meaning of Comparative Research on the Quality of Life*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. s. 7 – 24

⁹ WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

¹⁰ GALLOWAY, S. *Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece* [online]. Edinburgh: Scottish Executive Social Research, 2006. s. 10 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: [Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece](#)

¹¹ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 9 – 10

¹² HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 10 – 11

Maříková, Petrusek a Vodáková ve svém díle „Velkém sociologickém slovníku“ uvádějí, že „kvalita života je posuzována především podle indikátorů životního prostředí, ukazatelů zdraví a nemoci, úrovně bydlení a rekreace, mezilidských vztahů, volného času, sociálních i technologických charakteristik práce, možnosti podílet se na řízení společnosti, podle osobní i kolektivní bezpečnosti, sociálních jistot a občanských svobod.“¹³ Z tohoto pojetí vyplývá, že kvalitou života se zabývají obory jako ekologie, ekonomie, sociologie, psychologie a další.

Lze říct, že přístupy různých autorů se liší, nicméně každý z nich charakterizují kvalitu života jako multidimenzionální pojem. Teoreticky přesné, spolehlivé a uspokojivé měřítko kvality života, na kterém by se většina odborníků shodla, zatím neexistuje. Je to způsobeno především tím, že tento pojem obsahuje dvě relativně odlišné složky – subjektivní a objektivní pohledy. Někteří autory berou v úvahu pouze subjektivní hledisko nebo zvažují pouze objektivní hledisko, jiní hodnotí koncept z kombinace obou hledisek. Avšak je podstatně porozumět, že každý z těchto pohledů má odlišný základ a je rozdílně hodnocen.

3.1.2.1 Subjektivní kvalita života

Možno logicky odvodit, že subjektivní kvalita života se týká hodnocení sebe sama. Podle Vaňurové a Muhlpaehra lze vnímat život jednotlivce v kontextu kultury a hodnot.¹⁴ Heřmanová ve své práci využívá řadu dalších zdrojů, které naznačují, že subjektivní vnímání nemusí odpovídat realitě.¹⁵ Rozdíl mezi subjektivním a skutečným sebehodnocením spočívá v tom, že subjektivní vnímání může být zkreslené.

Podle Heřmanové jsou nejvýznamnější faktory, které ovlivňují proces vnímání, věk, životní zkušenosti, úroveň vzdělání, typ profese, generace, typ osobnosti a přímá zkušenost s životní úrovní v různých částech světa.¹⁶

¹³ MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. s. 557

¹⁴ VAĐUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 18 – 19

¹⁵ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 48

¹⁶ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 48

„Tyto faktory – jejich významnost hierarchie a zejména jejich diferencující vliv na spokojenost respondentů s nejrůznějšími životními podmínkami – jsou v podobě identifikačních otázek běžnou součástí sociologických výzkumů.“¹⁷

3.1.2.2 Objektivní kvalita života

Objektivní kvalita života se obvykle týká měřitelných životních podmínek a životní úrovně dosahované jednotlivcem nebo populací. Existuje řada ukazatelů ovlivňujících kvalitu života, které nelze přesně vyčíslit. Nicméně, konkrétní životní podmínky a úroveň mají však rozhodující vliv na budoucí životní potenciál jedince.¹⁸

Základní rovnocenné podmínky pro kvalitní život zahrnují průměrnou mzdu, dostupnost zdravotní péče a vzdělání, možnost zaměstnání, přístup k službám, bydlení a dopravě. Tyto ukazatele jsou uvedeny v přehledu podmínek EU-SILC. Existuje řada dalších faktorů ovlivňujících kvalitu života, které jsou obtížně měřitelné nebo zjištěitelné, například míra korupce, možnost svobodného rozhodování, volby a výběru, vliv regionálních kulturních rozdílů a tradice.¹⁹

Lze definovat životní úroveň jako měřítko materiálního bohatství nebo chudoby a lze ji měřit pomocí zavedených kvantitativních ukazatelů vztahujících se k celé společnosti, vybraným sociálním skupinám nebo domácnostem.²⁰

Vaňurová a Muhlpachr definují objektivní kvalitu života jako soubor materiálního zabezpečení a sociálních podmínek včetně postavení a zdraví jednotlivce. Tyto podmínky zahrnují ekonomické, sociální, environmentální a další faktory, které mají vliv na život jednotlivce.²¹

¹⁷ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 48

¹⁸ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 47

¹⁹ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 47

²⁰ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 47

²¹ VAĐUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005.

3.1.2.3 Srovnání subjektivní a objektivní kvality života

Vařurová a Muhlpačr popisují výzkum Ruggera, který se zabýval analýzou faktorů, které ovlivňují jak objektivní, tak subjektivní měření kvality života u skupiny pacientů s psychiatrickou diagnózou. Podle jeho výzkumu objektivní a subjektivní rozměry kvality života liší v základech. Subjektivní kvalita života se týká emocionální stability, spokojenosti se službami a celkové emocionální pohody, zatímco objektivní kvalita života se zaměřuje hlavně na demografické faktory, funkční stav a další aspekty. Studie ukazuje, že objektivní a subjektivní kvalita života poskytuje různé informace, avšak mohou být kombinovány pro lepší porozumění.²²

3.1.2.4 Vnější a vnitřní činitele kvality života

V práci Jesenského je kvalita života popsána jako soubor faktorů, které umožňují osobám se zdravotním postižením žít v rámci společnosti. Tento pohled lze aplikovat i na celou populaci. Jesenský rozděluje tyto prvky do dvou hlavních skupin:

- *„Vnitřní činitele – somatické a psychické vybavení, jež jsou ovlivněny nemocí, defektem (aspekty ovlivňující rozvoj a integritu)“*
- *„Vnější činitele – jde o podmínky jejich existence například výchovné, společenské, kulturní, ekonomické a jiné faktory. Obsahově je spojena s objektivní dimenzí kvality života.“²³*

3.1.2.5 Maslowova hierarchie potřeb

Vztah kvality života je také spojen s potřebami, spokojeností a hodnotami každého jednotlivce. Americký psycholog Maslow uspořádal lidské potřeby do pyramidy. Podle něj má každý člověk pět hlavních typů potřeb, které lze kategorizovat podle jejich existenční důležitosti a hodnoty pro člověka:²⁴

- I. Biologické a fyzické potřeby (jako voda, vzduch, jídlo a odpočinek);
- II. Bezpečí a jistota (jako bydlení, práce a stálý příjem);

²² VAŘUROVÁ, H., MÜHLPAČR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 17.

²³ JESENSKÝ, J. *Andragogika a gerontagogika handicapovaných*. Praha: Karolinum, 2000. s. 81

²⁴ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 53

- III. Láska a sounáležitost (jako děti, přátele a partnerské vztahy);
- IV. Uznání a úcta (jako pověst, důstojnost a společenské postavení);
- V. Seberealizace (jako sebedůvěra, odvaha a úspěch).²⁵

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Maslow (1943)

Pyramida potřeb Maslowa se vztahuje na lidskou motivaci, chování a jednání, ale také na individuální vnímání životních situací, etap a životní spokojenosti. Důležitým aspektem hodnocení je splnění fyziologických a materiálních potřeb jednotlivce a zároveň uspokojení jeho vyšších potřeb. První dvě úrovně pyramidy – fyzické potřeby a potřeby bezpečí – jsou potřeby nižšího řádu, zatímco zbývající tři úrovně tvoří potřeby vyššího řádu, jako jsou například potřeby duchovní.²⁶

Existuje výzkum, který potvrzuje, že jak se zvyšují úrovně potřeb jednotlivce, jejich význam pro něj klesá a peníze přestávají hrát klíčovou roli při jejich uspokojování.²⁷ Toto kvalitativní rozhraní popisuje Vaďurová, že „většina potřeb je v moderní společnosti zprostředkována v takové míře, že původně biologický základ ztrácí na významu. Do popředí

²⁵ MASLOW, A.H. *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol. 50. 1943. s. 385

²⁶ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 54

²⁷ ONDREJOVIČ, P. *Kvalita života a násilie v každodenním životě*. Prešov: FF PU, 2002. s. 101 – 110

tak vystupují nové potřeby, jako potřeba řízení a rozhodování a na druhé straně i potřeba integrace. Vliv peněz je nejsilnější při zajišťování biologických funkcí a potřeby bezpečí a jistoty. Seberealizace se odvíjí od osobních dispozic, peníze jsou pouze prostředkem k rozvoji a prožitek krásna a dokonalosti je již penězi ovlivněn minimálně. Obecně platí, že lidé v ohrožení upřednostňují potřeby dosažitelné penězi, a naopak lidé zabezpečení uspokojují potřeby související s kvalitou života, tedy vrcholem Maslowovy pyramidy.“²⁸

V práci sociálního psychologa Seligmana lze nalézt analogii k Maslowově pyramidě myšlenek, která se týká tří způsobů, pomocí kterých by člověk mohl dosáhnout životní spokojenosti. Všechny tři druhy štěstí spojeny s individuálními aspiracemi, potřebami a vyznávanými hodnotami.²⁹

Tyto způsoby zahrnují:

- I. Příjemný život – což znamená, že se člověk snaží získat co nejvíce příjemných zážitků, radosti, blaha a potěšení;
- II. Dobrý život – což znamená, že se člověk snaží žít život s maximálním zaujetím pro určitou činnost a cítit vnitřní naplnění;
- III. Smysluplný život – což znamená, že se člověk snaží žít život pro něco, co přesahuje jeho osobní potřeby a přispívá k něčemu většímu.³⁰

3.1.3 Modely kvality života

Existuje mnoho modelů, které se zaměřují na celkový pohled na kvalitu života (QOL). Tyto modely zahrnují vnější podmínky, jako materiální, sociální a přírodní faktory, stejně jako vnitřní podmínky, jako jsou psychologické a emocionální faktory.³¹

Existují relativně jednoduché a méně složité konceptuální modely a na druhé straně jsou modely s teoretickým rámcem a popisem jednotlivých prvků, struktury

²⁸ VAĎUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 32 – 33

²⁹ SELIGMAN, M. *Opravdové štěstí: Pozitivní psychologie v praxi*. Praha: Ikar, 2003. s. 391

³⁰ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 54

³¹ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 86

a vztahů mezi nimi, které jsou považovány za nejpropracovanější. Tyto modely se však používají spíše výjimečně.

Damián Kováč vyvinul komplexní model kvality života, který se skládá ze tří úrovní:

- I. Bazální / všelidská;
- II. Individuálně specifická / civilizační;
- III. Elitní / kulturně-duchovní.³²

Každá z těchto úrovní se skládá ze šesti složek různé váhy a důležitosti. Model zahrnuje smysl života jako psychologický regulátor celého lidského chování.³³

³² KOVÁČ, D. Kultivace integrované osobnosti. Psychologie dnes. Praha: Portál, 2004. s. 12 – 14

³³ KOVÁČ, D. Kultivace integrované osobnosti. Psychologie dnes. Praha: Portál, 2004. s. 12 – 14

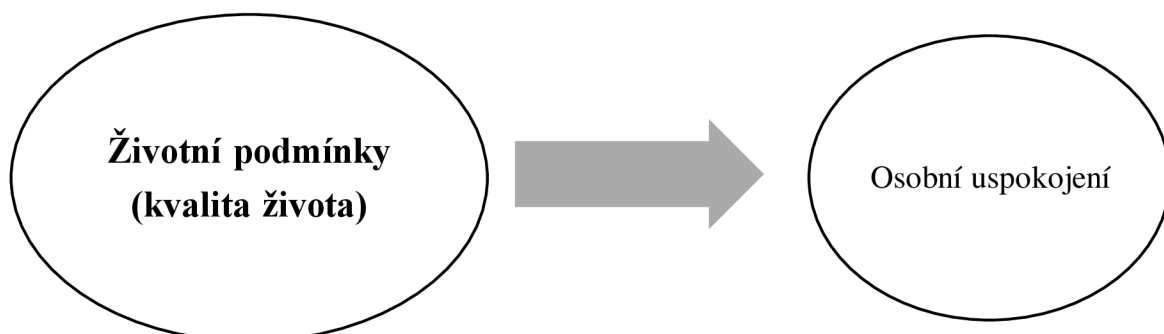
Tabulka 2 Model života podle Kováče

Smysl života		
	Bezproblémové stárnutí	
	Úroveň kultivace osobnosti	
	Společenské uznání	
	Podpora závislým	
	Podpora života	
	Univerzální altruismus	
Axiologické styly (dionýsovský, apollonský); životní styly (celibát, workoholismus); ideové styly (dogmatismus, liberalismus); kognitivní styly	Pevné zdraví	Vášně (sexuální, hráčská, cestování); koníčky (sport, tvořivost); zájmy (o věci, lidi, ideje)
	Prožívání životní spokojenosti	
	Uspokojivé sociální prostředí	
	Úroveň společenského vývoje	
	Přátelské prostředí	
	Úroveň znalostí a kompetencí	
	Dobrý fyzický stav	
	Normální psychický stav	
	Vyrůstání ve funkční rodině	
	Odpovídající materiálně-sociální zabezpečení	
	Život chránící životní prostředí	
	Získání schopností a návyků pro přežití	

Zdroj: vlastní zpracování, Kováče (2004)

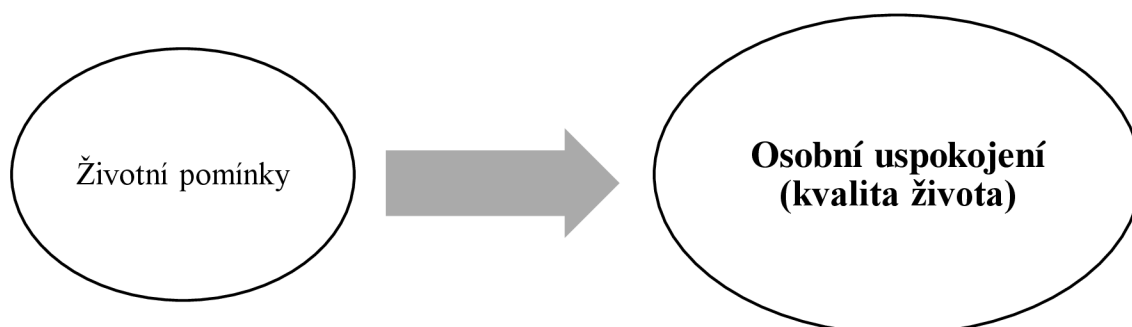
Dalším příkladem z modelů kvality života lze přivést model konceptualizace kvality života od Felce a Perryho:

Obrázek 2 Kvalita života definovaná z hlediska životních podmínek



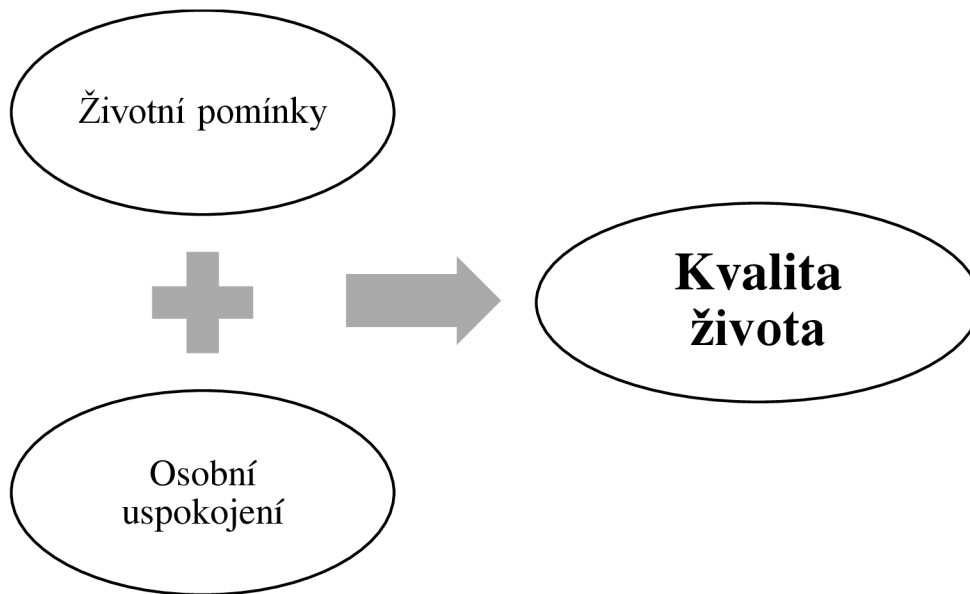
Zdroj: vlastní zpracování, Felce a Perry (1995)

Obrázek 3 Kvalita života definovaná z hlediska uspokojení ze života



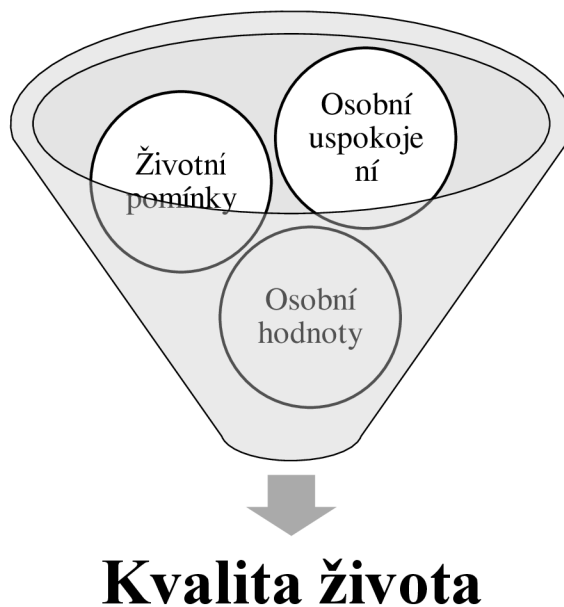
Zdroj: vlastní zpracování, Felce a Perry (1995)

Obrázek 4 Kvalita života definována jako kombinace životních podmínek a osobního uspokojení



Zdroj: vlastní zpracování, Felce a Perry (1995)

Obrázek 5 Model konceptualizace kvality života



Zdroj: vlastní zpracování, Felce a Perry (1995)

Do kategorie středně složitých modely lze zařadit například model, který se využívá v oblasti řízení lidských zdrojů a vedení zaměstnanců – konkrétně se jedná o model kvality

života pracovníků kanadské armády. Grafické znázornění tohoto modelu je k dispozici na obrázku č. 6.

Obrázek 6 Model kvality života pracovníků kanadské armády



Zdroj: vlastní zpracování, Svobodová (2007)

Tento model obsahuje pět zásadních oblastí, které jsou pravidelně sledovány a systematicky hodnoceny u zaměstnanců kanadské armády. Jeho hlavním zaměřením je objektivně měření lidských životních charakteristik, zdravotního stavu, pracovních podmínek a podmínek pro profesní rozvoj, stejně jako volnočasových aktivit a způsobů trávení volného času.³⁴

Jeden z populárních modelů s výrazně odlišným přístupem k hodnocení kvality života je Veenhovenův model, který se dělí na čtyři základní kategorie. Struktura tohoto modelu je prezentována v tabulce č. 2.

³⁴ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 90 – 91

Tabulka 3 Model čtyř kvalit života

ČTYŘI KVALITY ŽIVOTA	VNĚJŠÍ KVALITY <i>Charakteristiky prostředí včetně společnosti</i>	VNITŘNÍ KVALITY <i>Charakteristiky individua</i>
PŘEDPOKLADY <i>Životní šance</i>	VHODNOST PROSTŘEDÍ <i>Životní prostředí, sociální kapitál, prosperita, životní úroveň</i>	ŽIVOTASHOPNOST JEDINCE <i>Psychický kapitál, adaptivní potenciál, zdraví, způsobilost</i>
VÝSLEDKY <i>Životní výsledky</i>	UŽITEČNOST ŽIVOTA <i>Vyšší hodnoty než přežití, transcendentální koncepce</i>	VLASTNÍ HODNOCENÍ ŽIVOTA <i>Subjektivní pohoda, spokojenost, štěstí, pocit smysluplnosti</i>

Zdroj: vlastní zpracování, Veenhoven (2000)

Tento specifický model se liší od ostatních analogických modelů tím, že zahrnuje životní šance a výsledky. Veenhoven tvrdí, že existuje rozdíl mezi šancemi a předpoklady pro život kvalitního života a aktuálním, skutečným prožíváním kvalitního života. Každá šance může selhat kvůli hlouposti nebo smůly a naopak lidé mohou žít velmi kvalitní život, i když nezačali s ideální startovní pozicí.³⁵

Seskupení životních šancí a vnějších kvalit reprezentuje předpoklady vycházející z prostředí. Tento koncept může zahrnovat životní prostředí, podmínky pro život, životní úroveň, sociální politiku a prosperitu regionu. Tandem životních šancí a vnitřních kvalit představuje schopnost jednotlivce, která zahrnuje psychický a fyzický kapitál jedince, zdraví, způsobilost, znalostí a schopnosti.³⁶

Životní výsledky a vnější kvality reprezentuje užitečnost života jedince vůči jeho blízkému okolí, společnosti nebo populaci jako celku. Tento koncept zahrnuje myšlenku, že kvalitní život by měl přinášet prospěch také pro jiné osoby než pro samotného nositele,

³⁵ VEENHOVEN, R. *The Four Quality of Life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life*. Vol. 1. Journal of Happiness Studies, 2000, s. 11

³⁶ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 90 – 91

a to i v případě, že si toho sám jedinec není vědom. Poslední kombinace životních výsledků a vnitřních kvalit reprezentuje pojetí kvality života, které je široce uplatňováno v oblasti věd o člověku a formuje vlastní metodologické postupy. Zahrnuje hodnocení spokojenosti s jednotlivými oblastmi života, hodnocení převažující nálady a celkové uspokojení se životem.³⁷

3.1.4 Měření kvality života

Tato kapitola se bude zaměřovat na subjektivní kvalitu života a představí metody měření této dimenze, která zahrnuje životní spokojenost, osobní pohodu, míru naplnění potřeb, pocit štěstí, lásky, nezávislosti a seberealizace jedince. Měření kvality života lze provádět pomocí sociologických, sociálně psychologických a biomedicínských přístupů. Nejrozvinutějším a nejpropracovanějším z nich je biomedicínský přístup, díky nejdelší historii výzkumu kvality života v této oblasti.³⁸

Nejpodstatnějšími metodami měření jsou dotazníková šetření a strukturované rozhovory, které se zaměřují na zkoumání celkové spokojenosti nebo spokojenosti s dílčími aspekty života nebo na obojí. Výzkum se provádí na vzorku běžného obyvatelstva pomocí všeobecné dotazníky QOL nebo na vybrané sociální skupině respondentů. Často se dotazovanou skupinou stávají pacienti, kteří zodpovídají dotazníky týkající se kvality života v nemoci a spokojenosti se svým zdravotním stavem před a po zákroku.³⁹

3.1.4.1 SWLS – Stupnice spokojenosti se životem

Stupnice spokojeností se životem, označovaná jako SWLS, je metoda, kterou navrhl Ed Diener a často se používá k subjektivnímu hodnocení kvality života. Tato stupnice se zaměřuje na aspirace, plány, očekávání a standardy týkající se životních podmínek jednotlivce a jak se tyto faktory korelují s realitou.⁴⁰ Čím vyšší jsou aspirace a očekávání, tím pravděpodobněji je jedinec nespokojený se svým životem. „*Životní uspokojení*

³⁷ VEENHOVEN, R. *The Four Quality of Life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life*. Vol. 1. Journal of Happiness Studies, 2000, s. 11

³⁸ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 135

³⁹ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 134

⁴⁰ DIENER, E., PAVOT, W. *Assessing Well – Being: Review of the Satisfaction with Life Scale*. Social Indicators Research Series, 2009. s. 101 – 117

je definováno jako důsledek dlouhodobé zkušenosti daného člověka z dosahování jeho životních cílů, které probíhá tou rychlostí, kterou on sám očekával, případně rychleji.⁴¹

Dotazník SWLS obsahuje pět základních tvrzení a respondent musí ohodnotit každé tvrzení na sedmistupňové škále od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“:

- I. Můj život se v mnoha směrech blíží mému ideálu života;
- II. Podmínky mého života jsou výtečné;
- III. Jsem spokojen se svým životem;
- IV. Jsem dosud dostával od svého života to podstatné, co od něho očekávám;
- V. Kdybych mohl žít svůj život ještě jednou, nic podstatného ne něm neměnil.⁴²

3.1.4.2 WHOQOL

WHO (Světová Zdravotnická Organizace) je nejvýznamnější instituce, která zkoumá subjektivně prožívanou kvalitu života v souvislosti se zdravotním stavem. Projekt WHOQOL (World Health Organization Quality of Life) poskytuje základní ukazatele kvality života a využívá databázi PROQOLID (Patient Report Outcome Quality of Life Instruments Database), kterou spravuje společnost Mapi Research Trust.⁴³

Původní verze dotazníku WHOQOL – 100 obsahovala 100 položek, což se v praxi ukázalo jako příliš mnoho, a proto byla vytvořena zkrácená verze s názvem WHOQOL – BREF, která obsahuje 26 položek. Prvních 24 položek je rozděleno do čtyř hlavních oblastí: fyzická doména, emocionální doména, sociální doména a doména prostředí, zatímco zbývající dvě položky slouží k celkovému zhodnocení spokojenosti.⁴⁴

3.1.4.3 WVS – Průzkum světových hodnot

WVS, což je zkratka pro World Values Survey, je nezisková organizace, která se zaměřuje na výzkum celosvětového hodnocení životní spokojenosti v rámci

⁴¹ HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s. 137

⁴² DIENER, E., EMMONS, R.A., LARSEN, R.J., GRIFFIN, S. *The Satisfaction with Life Scale*. Vol. 49 *Journal of Personality Assessment*. 1985. s. 71 – 75

⁴³ WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 2012. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

⁴⁴ BARTOŇOVÁ, J., DRAGOMIRECKÁ, E. *WHOQOL – BREF, WHOQOL – 100: World Health Organization Quality of Life Assessment: Příručka pro uživatele české verze dotazníků kvality života Světové zdravotnické organizace*. 1. vyd. Praha: Psychiatrické centrum Praha, 2006.

kvalitativních orientací. Její síť tvoří vědci z oblasti sociálních věd, jako je politologové, sociologové, sociálních psychologové, antropologové a ekonomové, kteří zkoumají hodnoty v různých společnostech a jejich dopad na sociální, politický a ekonomický život, rovnost, sociální kapitál a kvalitu života.⁴⁵

WVS uskutečňuje národně reprezentativní průzkumy ve skoro 100 zemích po celém světě, což pokrývá 90 % světové populace, s využitím stejného dotazníku. Kvůli pandemii COVID-19 proběhla poslední sedmá vlna průzkumu od poloviny roku 2017 do prosince 2021, a další průzkum WVS – 8 je plánován mezi lety 2023 až 2026.⁴⁶

3.1.4.4 SEIQoL – Program hodnocení individuální kvality života

Metoda SEIQoL představuje významný přístup k subjektivnímu hodnocení kvality života, jak uvádí Křivohlavý.⁴⁷ Respondenti hodnotí kvalitu života individuálně, podle svých vlastních kritérií. Klíčovým prvkem metody je, aby respondenti sdíleli ty aspekty života, které považují za nejdůležitější v dané situaci. Tyto aspekty se mohou během života respondentů měnit, ale každý respondent si může vybrat, které aspekty chce zahrnout do hodnocení.⁴⁸

Metoda SEIQoL se snaží identifikovat kritické aspekty života prostřednictvím strukturovaného rozhovoru dotazovanými osobami. V tomto rozhovoru se soustředí pouze na nejdůležitější aspekty kvality života.⁴⁹ Během rozhovoru se stanovuje relativní důležitost každého aspektu kvality života pro jednotlivce v daných podmínkách a míra spokojenosti s tímto aspektem.⁵⁰

Metoda SEIQoL požaduje, aby respondent určil pět prioritních životních cílů v dané situaci.⁵¹ Tyto cíle mohou zahrnovat například rodinu, vztahy, zdraví, sport, duševní

⁴⁵ WORLD VALUES SURVEY. *Questionnaire Development*. [online]. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [Questionnaire Development](#)

⁴⁶ WORLD VALUES SURVEY. *Questionnaire Development*. [online]. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [Questionnaire Development](#)

⁴⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál. 2001

⁴⁸ RING, L., HOFER, S., MC GEE, H. *Individual quality of life: can it be accounted for by psychological or subjective well-being?* Vol. 82. Social Indicators Research. 2007. s. 443 – 461

⁴⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing. 2002

⁵⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál. 2001

⁵¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál. 2001

pohodu, kulturu a další. U každého z těchto cílů se respondent vyjadřuje k míře uspokojení s daným aspektem.⁵²

Požadavek metody SEIQoL zahrnuje ohodnocení míry spokojenosti respondenta dosažením určitého životního cíle v procentech, přičemž možný rozsah se pohybuje od 0 % do 100 %. Dalším krokem je určení relativní důležitosti daného cíle v rámci všech uvedených životních cílů. Celková míra spokojenosti s životem je poté vyjádřena pomocí analogové škály, jako je například VAS nebo „teploměr spokojenosti s životem“.⁵³

3.1.4.5 MANSA

Dotazník MANSA, také nazývaný Manchester University Brief Assessment of Quality of Life, sestává ze 12 otázek na subjektivní vnímání kvality života a objektivních otázek založených na metodice původní škály Life Satisfaction Scale.⁵⁴

Subjektivní část dotazníku zahrnuje otázky týkající se obecného uspokojení respondentů s jejich životem, prací, finanční situací, množstvím a kvalitou přátelství, zábavou, rodinou a vztahem k lidem, se kterými sdílejí rodinu.⁵⁵

Každá otázka poskytuje dvanáctibodovou škálu pro vizuální posouzení nebo sedmibodovou škálu pro verbální odpovědi, kde možnosti se pohybují od „nehorší možné“ po „nelepší možné“.⁵⁶

⁵² RING, L., HOFER, S., MC GEE, H. *Individual quality of life: can it be accounted for by psychological or subjective well-being?* Vol. 82. Social Indicators Research. 2007. s. 443 – 461

⁵³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Měření kvality života objektivními ukazateli. Psychologie zdraví.* Praha: Triton. 2005

⁵⁴ PRIEBE, S., a kol. *Application and Results of the Manchester Short Assessment of Quality of Life. (MANSA).* International Journal of Social Psychiatry. 1999. s. 7 – 12

⁵⁵ PRIEBE, S., a kol. *Application and Results of the Manchester Short Assessment of Quality of Life. (MANSA).* International Journal of Social Psychiatry. 1999. s. 7 – 12

⁵⁶ PRIEBE, S., a kol. *Application and Results of the Manchester Short Assessment of Quality of Life. (MANSA).* International Journal of Social Psychiatry. 1999. s. 7 – 12

3.2 Kvalita života manažerů

Má-li se tato práce zaměřit na studium kvality života vybrané profesní skupiny, je nutné nejprve tuto skupinu identifikovat a zaměřit se z teoretického hlediska na charakteristiky, které by mohly kvalitu života představitelů této skupiny ovlivnit, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu.

3.2.1 Definice manažerů

Manažeři jsou jedinci, kteří jsou odpovědní za efektivnost a účelnost výkonu lidských činností, probíhajících v každodenní praxi. Podle Pitra „*manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří neprovádějí žádné pracovní činnosti, ale vytvářejí podmínky, aby je dobře prováděli jiní.*“⁵⁷ Youkla definoval termín manažera jako „*osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází.*“⁵⁸

Manažer je profesionál, který má za úkol dosáhnout cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a realizaci, a využívání potenciálu svých kolegů.⁵⁹

Manažeři sehrávají klíčovou roli v organizaci, avšak ne každý manažer má stejnou pozici ve firmě nebo stejné úkoly na starosti. Existuje hierarchie a různé typy manažerských činností, které se liší rozsahem a obtížností zadaných úkolů. Podle Bělohávků, Košťana a Šupleře jsou manažeři rozděleni podle svých pozic na:

- **Prvolinioví manažeři (low management)** jsou umístěni v nižších stupních hierarchie a jejich úkolem je vést zaměstnance při plnění každodenních úkolů. To mohou zahrnovat vedoucí pracovníky výrobních jednotek, vedoucí administrativních oddělení nebo dispečeri v dopravě;
- **Střední manažeři (middle management)** jsou zodpovědní za vedení prvoliniových manažerů a koordinaci plánu a strategických cílů vedení organizace;

⁵⁷ PITRA, Z., *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. 2007. s. 102

⁵⁸ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010

⁵⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90: let*. 1. vyd. Praha: Svoboda – Libertas. 1993. s.19

- **Vrcholoví manažeři (top management)** mají na starosti celkovou výkonnost organizace a jejich úkolem je formulovat organizační strategii, vést lidi, organizovat a kontrolovat plnění cílů.⁶⁰

Veber popisuje, že vedení zahrnuje mnoho činností, jako je rozhodování, plánování, organizace, kontrola, práce s lidmi, komunikace a motivace. Manažeři jsou zodpovědní za efektivní a úspěšné fungování své organizace. K tomu musí mít různé schopnosti, jako je schopnost předvídat, používat techniky strategického řízení, přijímat změny, učit se novým věcem a zlepšovat výkon.⁶¹

Veber analyzuje charakteristiky manažerů z hlediska jejich vztahů s samými sebou, svými zaměstnanci, organizací a světem obecně. Dále zdůrazňuje, že jednou z klíčových charakteristik manažera je práce a s ní související činnost. Kromě toho se zabývá sociálním aspektem manažera a jeho charisma, což mu umožňuje přesvědčovat kolegy a stát se vůdcem, který dokáže ovlivnit své podřízené.⁶²

3.2.2 Manažerské profesní způsobilosti

V odborné roli manažera jsou kladeny vysoké nároky na výkon a profesní kvalifikaci. Podle Pitra se profesní kvalifikace skládá ze tří hlavních složek:

- *Technická složka* zahrnuje znalost moderních manažerských nástrojů, metod a technik, které jsou vhodně použitelné v dané situaci;
- *Humanitní složka* se zakládá na schopnosti manažera „být milý k lidem“ a pozitivně ovlivňovat své chování tak, aby naplnil poslání organizace;
- *Koncepční složka* zahrnuje schopnost vidět širší systémové souvislosti vlivu jeho rozhodnutí na další rozvoj organizace a její vliv na životní prostředí. Čím více je koncepční složka přítomna v odborných kvalifikacích manažera, tím větší je jeho odpovědnost za následnou činnost organizace.⁶³

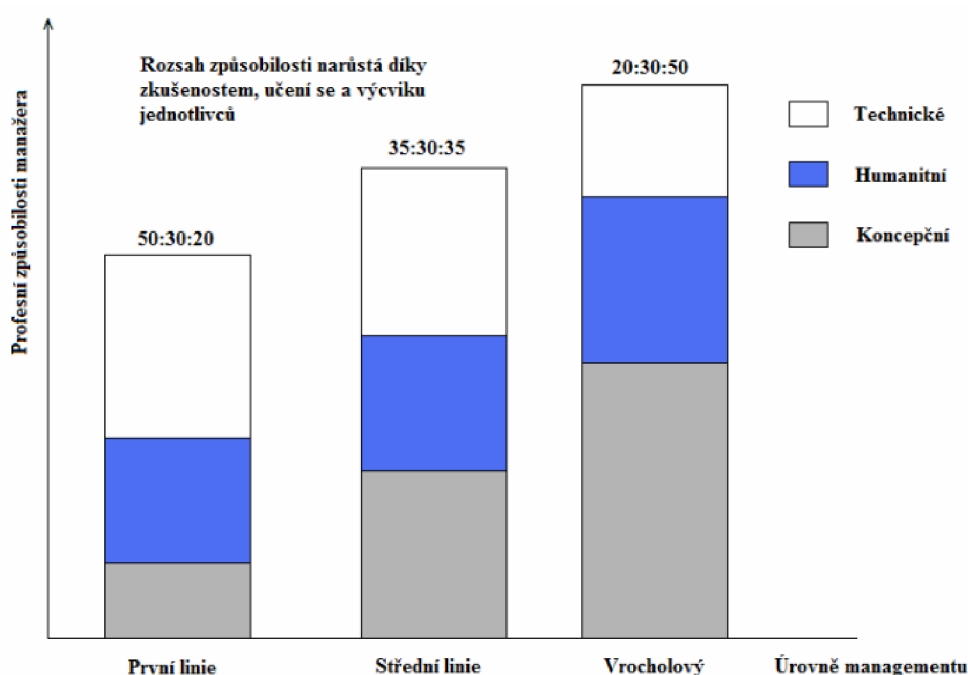
⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. s. 26

⁶¹ VEBER, J. *Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009

⁶² VEBER, J. *Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009

⁶³ PITRA, Z., *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2007. s. 29

Obrázek 7 Profesní způsobilosti manažera



Zdroj: Pitra (2007)

Z obrázku č.7 vyplývá, že manažer v první linii musí mít podrobné znalosti v oblastech své činnosti a dokáže účinně řídit své podřízené pomocí vhodných technik řízení. Naopak vrcholový manažer musí mít především koncepční přístup k oblasti působení organizace a být schopen vnímat systémové souvislosti a dopady strategických rozhodnutí. Nicméně pro všechny manažery na všech úrovních je klíčová schopnost komunikovat s ostatními, což je také součástí humanitní složky a tvoří asi 30 % celkové kvalifikace každého manažera.⁶⁴

3.2.3 Psychologické aspekty osobnosti manažera

Vzhledem k vysokým nárokům a víceúrovňové povaze práce manažerů jsou negativní stránky této role nevyhnutelné.

Podle Drucker je „... výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Je to především pojem americký a obtížně se překládá nebo chápe ve stejném smyslu i v Anglii. Tento pojem označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří tuto funkci vykonávají. Jeho stupeň označuje nejen sociální postavení, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Management je funkcí,

⁶⁴ PITRA, Z., *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. 2007. s. 30

je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažéři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnost.“⁶⁵

Mikuláščík vysvětluje, že psychologie se zaměřuje na identifikaci pravidel, která jsou ovlivněna lidskými faktory. Při aplikaci těchto pravidel je důležité zohlednit psychiku a osobnostní charakteristiky jak podřízených, tak nadřízených a také zahrnout do úvahy podmínky, ve kterých se proces odehrává.⁶⁶

3.2.3.1 Pracovní zátěž

Do této kategorie spadá stres. „*Stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu.*“⁶⁷

Existuje vědecký experiment, který se snaží vysvětlit proces, jakým stres způsobuje nemoci. Tento experiment popisuje tři stadia, se kterými se člověk setkává v situacích s vysokou úrovní stresu:

- I. **Fáze alarmu**, kdy se po počáteční fázi snížené rezistence vyskytuje protiúder a aktivuje mechanismus jedince;
- II. **Fáze rezistence**, kdy nastává maximální adaptace a jedinec se snaží vrátit k rovnováze. Pokud však stresující faktor stále působí nebo obranný mechanismus nefunguje, jedinec postupuje do třetí fáze;
- III. **Fáze vyčerpání**, kdy se adaptivní mechanismus zhroutí.⁶⁸

Modernější a složitější teorie stresu zkoumají interakci mezi jedincem a jeho prostředím. Pokud stres je chápán jako důsledek toho, že jedinec nezapadá do svého specifického prostředí, lze začít rozumět tomu, proč jedinci v určitém prostředí prosperují, zatím jiní v něm trpí.⁶⁹ Rozličné průzkumy ukazují, že nejvíce jsou ohroženi pracovní zátěží vedoucí pracovníci.

Pauknerová člení stresující faktory dalším způsobem:

- Přespříliš rychlý pracovní postup;

⁶⁵ DRUCKER, P. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2003. s. 207.

⁶⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 190.

⁶⁷ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144

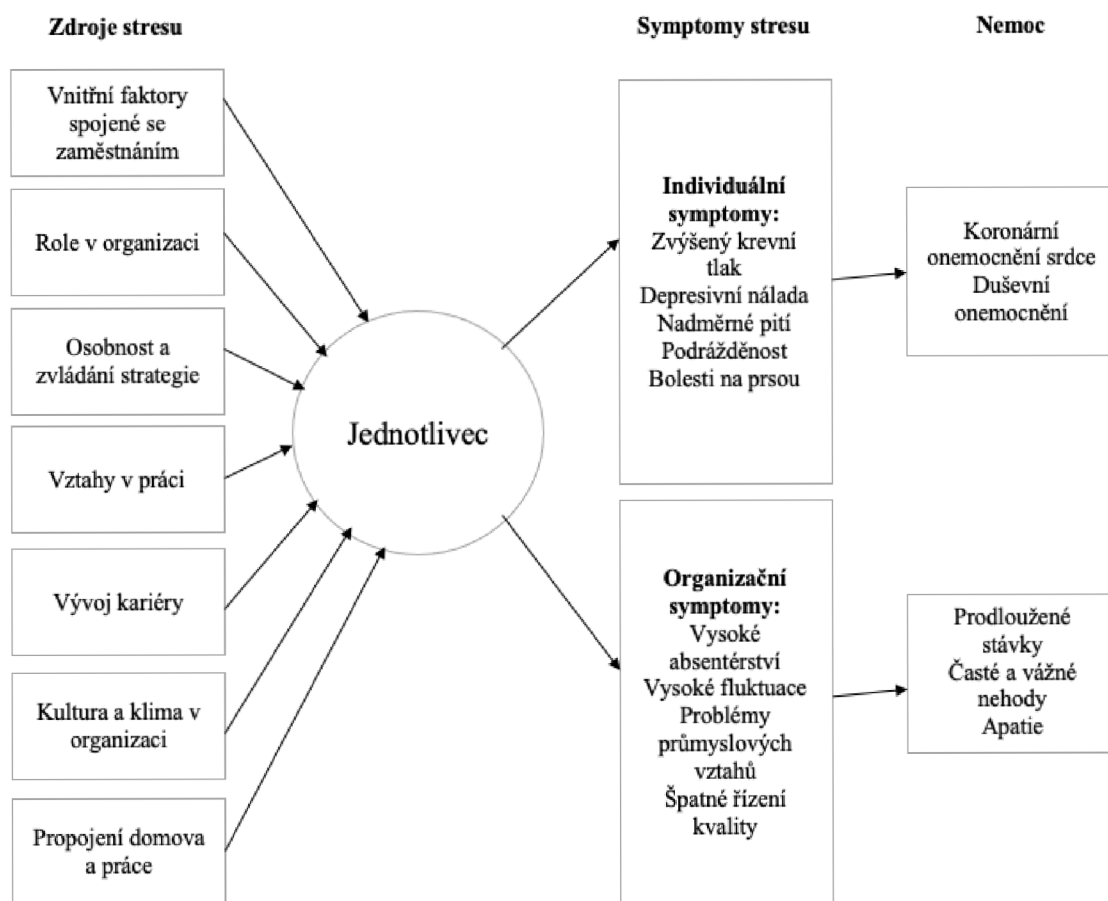
⁶⁸ ARNOLD, J., a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 382

⁶⁹ ARNOLD, J., a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 382

- Zklamání z nerealizovaného povýšení;
- Příliš rychlá změna pracovního prostředí (stěhování, nové kolegové atd.);
- Změna charakteru pracovní náplně;
- Změna vedení;
- Málo otevřené jednání mezi nadřízenými a podřízenými;
- Přehnaně dlouhá pracovní doba;
- Příliš dlouhé cestování do práce.⁷⁰

Dle Pauknerové je stres ovlivněn také různými situacemi v osobním životě, jako jsou například závažná nemoci v rodině, úmrtí blízkých osob, problémy v manželství nebo v rodině, stěhování a podobně.⁷¹

Obrázek 8 Dynamika pracovního stresu



Zdroj: vlastní zpracování, Arnold (2007)

⁷⁰ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144

⁷¹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144

Cumming a Cooper navrhli způsob, jak lépe porozumět procesu stresu:

- Jednotlivci se snaží udržet rovnováhu mezi svými myšlenkami, emocemi a vztahy se světem
- Každý emocionální a fyzický prvek má svůj „rozsah stability“, ve kterém se osoba cítí pohodlně. Pokud je narušen některý z těchto prvků, jedinec musí jednat nebo se snažit situaci zvládnout, aby obnovil svůj pocit pohodlí;
- Chování jednovlivce, který usiluje o udržení stabilizovaného stavu, směřuje k vytváření „procesu změny“ nebo ke strategii zvládnání situace.⁷²

Pracovní zátěž má negativní vliv na život a může být počátkem dalších problémů, proto je důležité situaci okamžitě řešit. Pauknerová navrhuje třífázové řešení zátěže:

- I. Mobilizace psychických sil, kdy se jedinec připravuje na nové podmínky;
- II. Řešení zátěžové situace dvěma způsoby: pasívním protestem proti nepřátelským faktorům, pokud není jiná možnost, a aktivním zvládnáním situace v závislosti na typu jedince a jeho osobnosti;
- III. Zvládnutí zátěže následujícími způsoby:
 - a. Vyřešení problému způsobujícího zátěž;
 - b. Prožit situaci selhání a projití jejích takovým způsobem, aby se nedostavil pocit absolutního selhání.⁷³

Každý z nás má jiný práh vnímání zátěže, je proto důležité porozumět sobě samému a správně posoudit situaci. Poté je potřeba situaci řešit a nedostat se do extrému.

3.2.3.2 Nedostatečná duševní hygiena

Zdravá psychika jedince může pozitivně ovlivnit jeho fyzické zdraví, zejména v případě onemocnění s psychosomatickým původem. Stres a další negativní faktory mohou mít na zdraví člověka škodlivé účinky. Proto je důležité pečovat o svou duševní hygienu, což pomůže minimalizovat tyto negativní vlivy. Relaxace a vizualizace jsou účinnými způsoby, jak snížit bolest, která může být jak fyzického, tak psychického původu, a tím zlepšit celkovou kvalitu života.⁷⁴

⁷² CUMMING, T., COOPER, C.L. *A cybernetic framework for the study of occupational stress*. Human Relations. Vol. 2. 1979, s. 395 – 419

⁷³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 146

⁷⁴ MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Práce s lidmi a samotná duševní práce vyžadují velké množství vydané energie. Existuje sofistikovaný systém, který umožňuje střídat práci a odpočinek, což může být prospěšné. Lidé často volí aktivity spojené s jejich pracovní náplní, ale je vhodné se poradit s odborníkem, pokud se vyskytnou problémy.

3.2.3.3 Time management

Nesprávné řízení času může vést k neefektivnímu využití času a zbytečným ztrátám. K dosažení produktivity je důležité zaměřit se na důležité úkoly a správně se naplánovat denní rozvrh, a to i při nečekaných změnách. Důležité je být schopen rozpoznat skutečný problém a aktivně ho řešit.

Bedrnová upozorňuje na obtížnost i identifikace problému s neefektivním řízením času a na neochotu mnoha lidí řešit tento problém. Symptomy mohou zahrnovat nedostatečně strukturovaný denní plán, nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem, nepořádek na pracovním stole, nedostatek spánku, zapomínání na jídlo a nedostatečně stanovené cíle, a v některých případech i příliš velkou prioritizaci pracovního života.⁷⁵

Časové řízení je samostatnou vědou, která obvykle používá tzv. time-of-day snímky pro řešení. Bedrnová metoda umožňuje vytvořit ideální kalendář na čtrnáct dní. Konečná řešení jsou obvykle zpracovávána v definovaném časovém plánu, který může být vytvořen pomocí speciálních počítačových programů, které jsou volně dostupné na internetu. Cílem je dosáhnout lepšího plánování času a zohlednění důležitosti a naléhavosti úkolů, eliminovat případná časová omezení předem, rozdělit úkoly na menší části a naučit se systematicky delegovat úkoly, které nemusí být nutně vykonány osobně.⁷⁶

3.2.3.4 Nevyváženost osobního a pracovního života

Vztah mezi prací na vysokých pozicích jako manažer a rodinným životem je ovlivňován mnoha faktory. Je důležité brát v úvahu nejen rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ale také na duševní a fyzické aktivity nezbytné pro vyvážený život, jako jsou:

- Dostatek času na koníčky;

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2009. s. 183

⁷⁶ BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2009. s. 183

- Relaxace;
- Setkávání s přáteli.⁷⁷

V dnešní uspěchané době, kdy se zvyšují nároky na jednotlivce a úspěch na trhu práce je čím dál tím náročnější, dochází k vážným problémům v oblasti skloubení pracovního a osobního života. Zaměstnanci, kteří jsou přepracovaní, musí pracovat více a být produktivnější, aby si udrželi práci. Ještě větším problémem je nutnost nepřetržité dostupnosti manažerů, kteří jsou očekáváni, že bude k dispozici 24 hodin denně prostřednictvím mobilního telefonu nebo emailu, což může vést ke zvýšenému stresu a pocitu tlaku na pracovníka.⁷⁸

Postupem času se často stává, že vedoucí pracovníci propadají syndromu vyhoření. Tento stav způsobuje, že zaměstnavatelé přicházejí o kvalitní pracovníky, kteří buď odcházejí nebo se stanou dlouhodobě neschopnými.⁷⁹

Některé společnosti se snaží řešit tento problém tím, že poskytují svým zaměstnancům různá opatření k lepšímu vyvážení soukromí a práce, například:

- Dovolená nad rámec zákona;
- Zřizování firemních školek;
- Možnost pracovat z domova nebo na zkrácený úvazek apod.

Tato opatření jsou pro zaměstnance vynikající, protože jim umožňují lépe si zorganizovat osobní život, efektivněji využívat čas a trávit volný čas se svými blízkými.⁸⁰ Manažer by mohl využít svých znalostí a zkušeností z oblasti řízení času a popřípadě se nebát požádat o pomoc odborníka, který by mohl prostřednictvím koučování identifikovat problematické oblasti a usnadnit úpravu naučených prostorů.

⁷⁷ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.25. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

⁷⁸ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.25. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

⁷⁹ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.25. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

⁸⁰ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.26. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

3.2.3.4.1 Modely rovnováhy mezi osobním a pracovním životem

Traditional Work-Life Balance Model

V případě, že lidé hovoří o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, často se odkazují na tradiční model, který má několik charakteristických rysů. Mezi tyto rysy patří:

- Jasně stanovené hranice mezi prací a osobním životem;
- Oddělení pracovních záležitostí od soukromých;
- Plnění pracovních úkolů pouze v rámci pracovní doby;
- Absence osobního vztahu k práci a nepotřeba sdílet podrobnosti o ní s ostatními lidmi;
- Mnozí zaměstnanci necítí vášeň pro svou práci a vnímají ji pouze jako prostředek pro získání finančních prostředků;
- Někteří zaměstnanci jsou přetíženi pracovními povinnostmi nebo nedostatečně finančně ohodnoceni, což vede k hledání nového zaměstnání.⁸¹

Work-Life Balance Model (bez rovnováhy mezi osobním a pracovním životem)

Mnoho zaměstnavatelů používá model rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, ale nezajišťují oddělení osobního a pracovního života. Hlavními rysy tohoto modelu jsou:

- Pracovníci nemohou oddělit práci od osobních záležitostí;
- Hranice mezi pracovním a osobním životem se mohou prolínat a zasahovat do soukromí;
- Pracovníci pracují dlouho a často si práci přinášejí domů;
- Lidé, kteří tento modelem uplatňují, jsou obvykle na vyšších pozicích jako manažeři nebo vedoucí pracovníci, kteří jsou vždy k dispozici, takže se často stává, že během společenských akcí kontrolují e-maily nebo mluví s kolegy v práci po telefonu;
- Obvykle se nestarají o to, kolik dostávají zapláceno – pro ně je důležitá práce, kterou milují, a ne ostatní okolnosti;

⁸¹ NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-19]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

- Někteří se bojí hledat novou práci, protože se obávají, že by je nebyla tak dobrá jako ta současná;
- Když nejsou v práci, často myslí na práci, kterou musí dokončit.⁸²

Tento model je od tradičního modelu odlišný tím, že se zaměstnanci v práci cítí velmi pohodlně. Nicméně má to i své nevýhody, protože kladou důraz pouze na práci na úkor osobního života, který je však důležitý pro duševní a fyzickou rovnováhu jedince.⁸³

Work-Life Balance Model (s cílem harmonizace osobního a pracovního života)

Třetí model, který zohledňuje jak osobní, tak pracovní potřeby pracovníků, je prezentován jako ideální a nejvhodnější model, který si klade za cíl dosáhnout rovnováhy mezi rodinným a pracovním životem. Klíčovou myšlenkou tohoto modelu je pochopení, že život jednotlivce je celek a vše, co se mu životě stane, bez ohledu na to, zda se to týká jeho osobního života nebo práce, ovlivňuje ho jako celek.⁸⁴

Lidé mají nejlepší pocit z práce, která jim přináší uspokojení a klid jak v pracovním, tak i v osobním životě. V tomto modelu jsou pracovníci spokojeni s tím, jak náročná je práce na jejich platu i case, takže mají dostatek času pro rodinu, přátele, koníčky a pro volný čas venku. Lidé jsou motivováni a když jim práce nepřináší uspokojení, hledají jinou, která jim bude vyhovovat. Když je potřeba, jsou ochotni pracovat přesčasy nebo si vzít práci domů, ale také si uvědomují, že je důležité relaxovat a odpočinout si.⁸⁵

Jedním z dalších prvků modelu je stav, kdy rodina a přátelé podporuje práci dotyčného, protože ji považují za smysluplnou a prospěšnou pro samotného pracovníka, jeho rodinu a společnost. Zároveň i sám pracovník vždy najde způsob, jak kvalitně strávit volný se svou rodinou, přáteli a komunitou.⁸⁶

⁸² NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

⁸³ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.28. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

⁸⁴ KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. s.28. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

⁸⁵ NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

⁸⁶ NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

Tito pracovníci nechodí do práce jen proto, aby si vydělali peníze, ale svou práci mají rádi a chodí tam, protože práce je v souladu s jasnými cíli, který si ve svém životě a kariéře definovali a jejich profese má kladný dopad na jejich život a okolí.⁸⁷

⁸⁷ NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

4 Vlastní práce

Do jaké míry ovlivňuje životní styl manažera kvalitu jeho života, je předmětem práce. Dalším cílem je zjistit, jak pracovní život ovlivňuje kvalitu života, předpovědět budoucí trendy a navrhnout řešení, techniky a nástroje k snížení nebo odstranění rizik.

Jako inspirace pro zjištění vlivu životního stylu na kvalitu života manažerů posloužily autorovi práce osobní zkušenosti zástupce vedoucího a vedoucího prodejny. Po několika letech práce se stejnou skupinou lidí si uvědomila rozdíly v osobnostech každého z jejich spolupracovníků, zejména ve vztahu k jejímu chování. Cílem této studie bylo popsat doporučení, metody a nástroje pro snižování rizik souvisejících s pracovním a osobním životem vedoucího prodejny, protože práce manažera je psychicky náročná.

Ústředním tématem této diplomové práce je zkoumání vlivu životního stylu manažerů na kvalitu jejich života. Protože jedná o velmi rozsáhlé téma, byla v rámci práce zaměřena pozornost na tři základní aspekty životního stylu:

- Životní styl se zaměřením na zdravý životní styl (převážně zdravá strava);
- Životní styl se zaměřením na pravidelné sportování;
- Životní styl se zaměřením na Work-life balance.

Výzkumnými otázkami jsou:

- *Jaký vliv má dodržování pravidel zdravého životního stylu na životní úroveň manažerů?*
- *Jaký vliv má pravidelné sportování na životní úroveň manažerů?*
- *Jaký vliv má vyváženost života mezi prací a volným časem na životní úroveň manažerů?*

S ohledem na určený cíl této studie, kterým je zjistit, jak životní styl ovlivňuje kvalitu života manažerů, byla navržena hlavní předpokládaná hypotéza, že manažeři, kteří uplatňují zásady zdravého životního stylu, pravidelně cvičí a umějí udržet rovnováhu mezi prací a volným časem, budou hodnotit kvalitu svého života vyššími hodnotami než manažeři, kteří tyto zásady nedodržují, nejsou aktivní v tělesných aktivitách a neovládají metodu Work–Life Balance.

Dílčí hypotézy byly vyvinuty na základě primární hypotézy:

1H0: V hodnocení kvality života není statisticky významný rozdíl mezi manažery, kteří vedou zdravý životní styl, a těmi, kteří jej nevedou.

1HA: Manažeři, kteří dodržují zásady zdravého životního stylu, budou hodnotit svůj životní styl lépe než manažeři, kteří tyto zásady nedodržují,

2H0: Mezi manažery, kteří sportují, a těmi, kteří nesportují není statisticky významný rozdíl v hodnocení kvality života.

2HA: Manažeři, kteří sportují, budou hodnotit svůj životní styl lépe než manažeři, kteří se sportovních aktivit neúčastní.

3H0: V hodnocení kvality života není statisticky významný rozdíl mezi manažeři, kteří umí dodržovat vyváženost mezi prací a volným časem a těmi, kteří tuto vyváženost neovládají.

3HA: Manažeři, kteří dodržují vyváženost mezi prací a volným časem, budou hodnotit svůj životní styl a svou mentální pohodu lépe než manažeři, kteří tuto vyváženost neovládají.

4.1 Metoda šetření – Dotazník WHOQOL – BREF

Data pro výzkumnou část této práce byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. K měření kvality života byl použit průzkum WHOQOL–BREF (Příloha č. 2). Manažeři byli osloveni a odpověděli na 26 otázek tohoto dotazníku pomocí systému hodnocení.

Dotazník by měl poskytnout údaje, které pomohou získat odpovědi od respondentů. Primárním cílem průzkumu musí být zaměření otázek dotazníku a musí být správně naformátovány, aby bylo možné získat relevantní a kvalitní data od respondentů. Dotazníky mohou být ve dvou podobách – elektronické nebo papírové. Otázky by měly být jasné, stručné a přesné, aby se předešlo nedorozumění a respondenti mohli správně odpovědět. Kromě toho by měl být dotazník také vyvážený a obsahovat otázky, které pokrývají všechny aspekty životního stylu a kvality života. Dotazník obsahuje tři různé druhy otázek: otevřené otázky, ve kterých může respondent svobodně vyjádřit svůj názor, polouzavřené otázky, ve kterých si respondent může vybrat odpověď ze seznamu nebo napsat svou vlastní odpověď, a uzavřené otázky, ve kterých musí respondent vybrat možnost ze seznamu možných odpovědí, aby mohl odpovědět. Otázky by měly být také v souladu s primární hypotézou a dílčími hypotézami, aby se získaly relevantní údaje pro splnění cíle průzkumu. Dotazníkové šetření má výhodu v rychlosti, s níž dokáže shromáždit velké množství dat. Nevýhodou dotazníku by mohla být neochota dotazovaných přijmout, vyplnit nebo naopak

dát dotazník výzkumníkovi. Dalším nesmírně obtížným úkolem je vyhodnocování otevřených dotazníků.⁸⁸

K použití pro stanovení kvality života byl použit nástroj WHOQOL – BREF, který vypočítává průměrný hrubý skóre pro každou doménu dotazníku. Tento výpočet se provádí pomocí standardizovaných průměrných hodnot všech prvků jednotlivých domén.⁸⁹ V tabulce č. 4 jsou uvedeny přehledy jednotlivých domén a položek WHOQOL – BREF.

Tabulka 4 Přehled domén a položek WHOQOL – BREF

DOMÉNY		POLOŽKY	
Domén 1	Fyzické zdraví	Q3	<i>bolest a nepříjemné pocity</i>
		Q4	<i>závislost na lékařské péči</i>
		Q10	<i>energie a únava</i>
		Q15	<i>pohyblivost</i>
		Q16	<i>spánek</i>
		Q17	<i>každodenní činnosti</i>
		Q18	<i>pracovní výkonnost</i>
Domén 2	Prožívání	Q5	<i>potěšení ze života</i>
		Q6	<i>smysl života</i>
		Q7	<i>soustředění</i>
		Q11	<i>přijetí tělesného vzhledu</i>
		Q19	<i>spokojenost se sebou</i>
		Q26	<i>negativní pocity</i>
		Q20	<i>osobní vztahy</i>
		Q21	<i>sexuální život</i>

⁸⁸ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016.

⁸⁹ DRAGOMIRECKÁ, Eva. *SQUALA: Subjective quality of life analysis: příručka pro uživatele české verze Dotazníku subjektivní kvality života SQUALA*. Praha: Psychiatrické centrum, 2006. s.32.

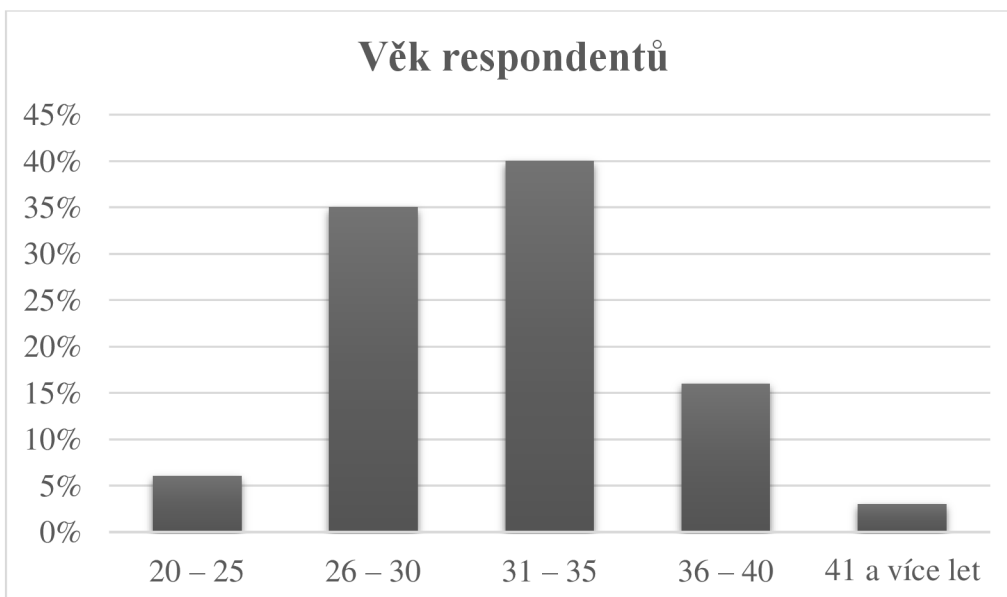
Domén 3	Sociální vztahy	Q22	<i>podpora přátel</i>
		Q8	<i>osobní bezpečí</i>
Domén 4	Prostředí	Q9	<i>životní prostředí</i>
		Q12	<i>finanční situace</i>
		Q13	<i>přístup k informacím</i>
		Q14	<i>záliby</i>
		Q23	<i>prostředí v okolí bydliště</i>
		Q24	<i>dostupnost zdravotní péče</i>
		Q25	<i>doprava</i>
Dvě samostatné položky		Q1	<i>kvalita života</i>
		Q2	<i>spokojenost se zdravím</i>

Zdroj: vlastní zpracování, Dragomirecká (2006)

4.1.1 Výzkumný vzorek pro průzkum WHOQOL–BREF

V rámci výzkumného šetření, které bylo provedeno v rámci diplomové práce, se zúčastnilo celkem 86 manažerů. Dotazník byl distribuován mezi manažery, kteří působí v oboru maloobchodu a prodeje služeb. Demografické informace o respondenti, jako například věk, pohlaví, pracovní zkušenosti, zdravého životního stylu, přístupu ke sportu a vyváženost pracovního a volnočasového vytížení, jsou prezentovány v grafech č. 1 až 6.

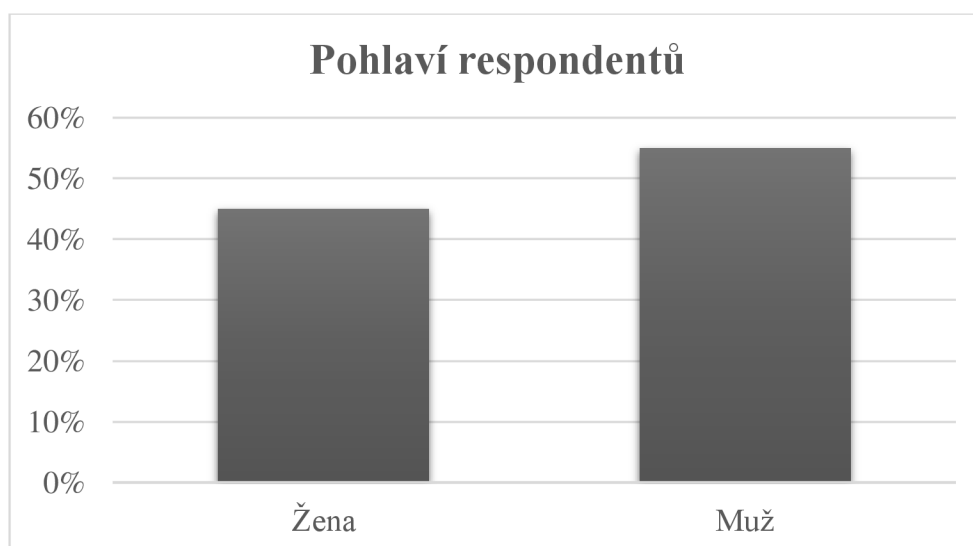
Graf 1 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.1 znázorňuje věkové složení oslovených manažerů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 5 (6 % respondentů) manažerů ve věkovém rozhraní 20 – 25 let, 30 manažerů (35 % respondentů) ve věky 26 – 30 let, 34 manažerů (40 % oslovených) ve věku 31 – 35 let, 14 manažerů (16 % respondentů) ve věku 36 – 40 let a 3 manažerů (3 % dotazovaných), kteří patří do věkové skupiny 41 a více let.

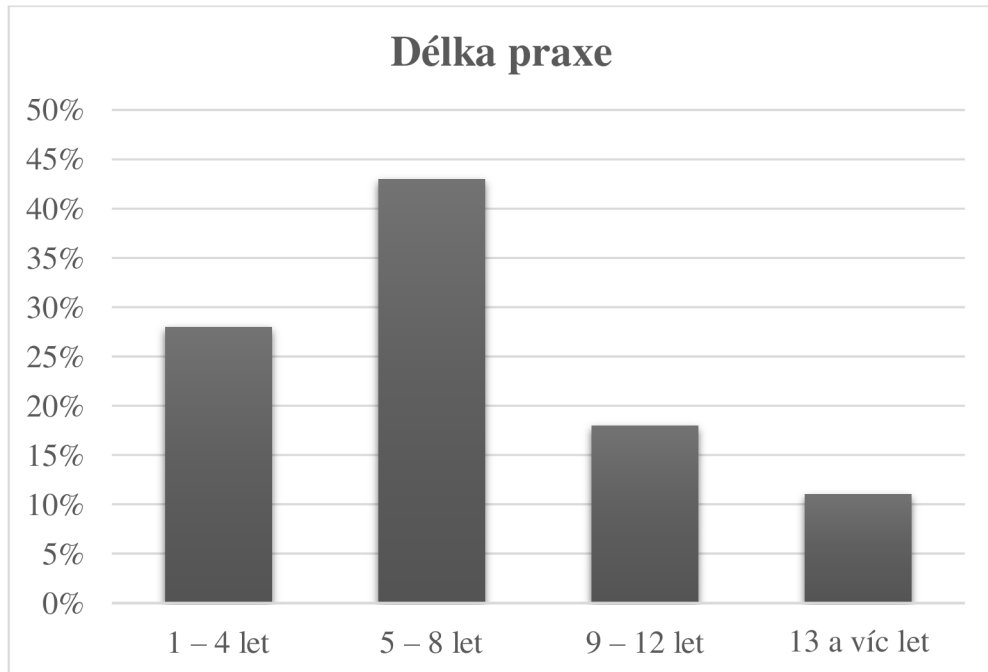
Graf 2 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 popisuje, že se výzkumného šetření zúčastnilo 39 žen (45 % respondentů) a 47 muž (55 % respondentů).

Graf 3 Délka praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu č.3 se ukazuje, že z celkového počtu respondentů, které se zúčastnilo výzkumného šetření, 28 % (24 manažerů) měli manažerskou praxi v rozmezí 1 až 4 let. Dalších 43 % (37 manažerů) mělo praxi v rozmezí 5 až 8 let, 18 % (16 manažerů) mělo praxi v rozmezí 9 až 12 let a 11 % (9 manažerů) mělo praxi 13 let a víc.

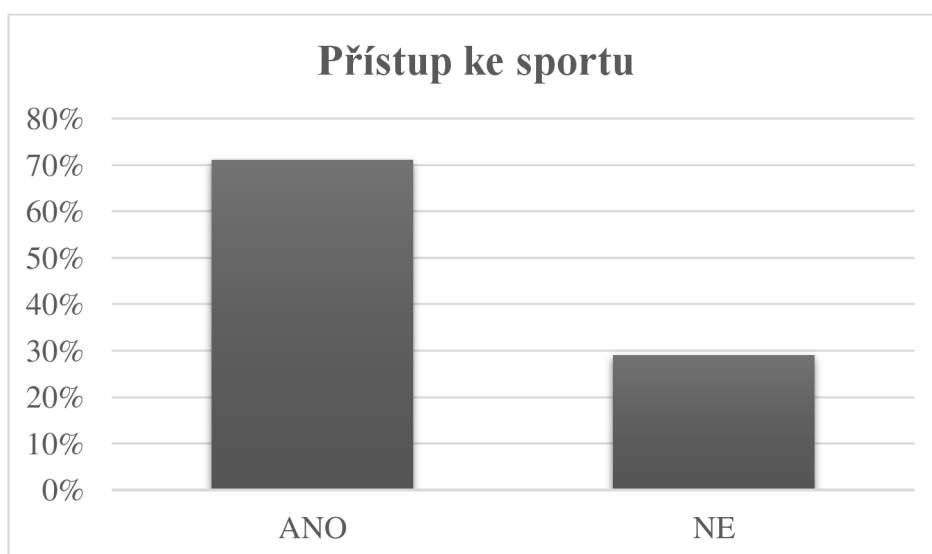
Graf 4 Dodržování zásad zdravého životního stylu



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 4 je znázorněno, že z celkového počtu oslovených manažerů zodpovědělo 58 respondentů, což představuje 67 % všech respondentů, kteří se řídí zásadami zdravého životního stylu, zejména zdravou výživou. Naopak, 28 manažerů (33 % respondentů) tyto zásady nedodržuje.

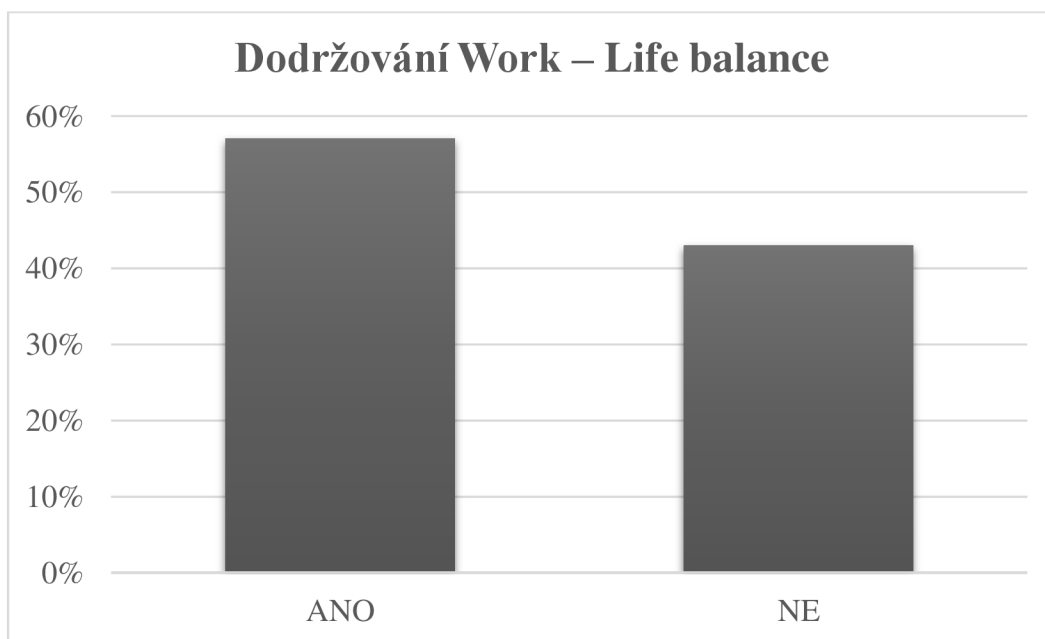
Graf 5 Přístup ke sportu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 vyobrazuje výsledky odpovědí na otázku, zda manažeři pravidelně sportují (tj. alespoň 3x týdně). Z celkového počtu oslovených manažerů odpovědělo 61 z nich, což představuje 71 % respondentů, že pravidelně sportují, zatímco 25 manažerů (29 % oslovených) uvádí, že pravidelně nesportují.

Graf 6 Dodržování Work – Life balance



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 znázorňuje, že se výzkumného šetření zúčastnilo 49 manažerů (57 % respondentů), kteří zvládají dodržování vyváženosti mezi prací a volným časem a 37 manažerů (43 % oslovených) toto nezvládají.

4.2 Metoda SEIQoL

Metoda SEIQoL (viz Příloha č. 3) se opírá na strukturovaný dotazník, který se používá k hodnocení individuální kvality života. Respondenti jsou vyzváni, aby si vybrali až pět oblastí svého života, které považují za nejdůležitější, a poté popisují, jak se v těchto oblastech daří. Metoda SEIQoL se snaží zachytit subjektivní vnímání kvality života a umožňuje porovnání mezi respondenty na základě vlastních hodnot a preferencí.

Pro tuto metodu bylo celkově požádáno 75 lidí o účast. Všichni účastníci byli rozděleny do tří skupiny, z nichž každou tvořilo 25 respondentů. Každý z nich měl za úkol vybrat a napsat pět témat, která jsou pro ně nejvýznamnější v jejich životě a týkají se jejich zájmů a cílů.

V druhé části dotazníku byli respondenti požádáni o hodnocení, jak se jim daří dosahovat svých cílů v každé z těchto oblastí, přičemž měli použít procentuální měřítko od 0 % do 100 %, kde 0 % znamená nejnižší úroveň spokojenosti a 100 % znamená zcela spokojenost.

V třetí části dotazníku měli respondenti také vyjádřit procentuální důležitost každého tématu, přičemž všech pět témat dohromady mělo hodnotu 100 %.

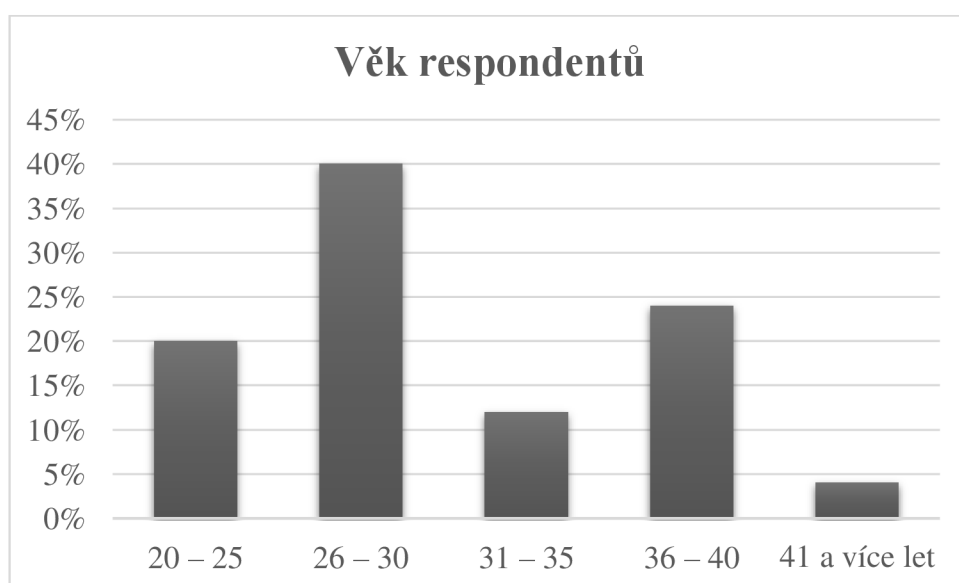
Na závěr byli respondenti požádáni o umístění křížku na škále, která měří jejich celkovou spokojenost se životem.

Hodnota důležitosti témat byla vynásobena s mírou spokojenosti a výsledek byl vydělen hodnotou 100, čímž byla získána celková hodnota kvality života.

4.2.1 Výzkumný vzorek pro metodu SEIQoL

Graf č.7 ilustruje věkové rozložení oslovených manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu SEIQoL. Z celkového počtu oslovených manažerů se 15 zúčastnilo věkové skupiny 20 – 25 let, což představuje 20 % respondentů, 30 zúčastněných spadalo do věkové skupiny 26 – 30 let (40 % respondentů), 18 zúčastněných patřilo do věkové skupiny 36 – 40 let (24 % respondentů) a pouze 3 manažeři (4 % respondentů) byli ve věku 41 let a více.

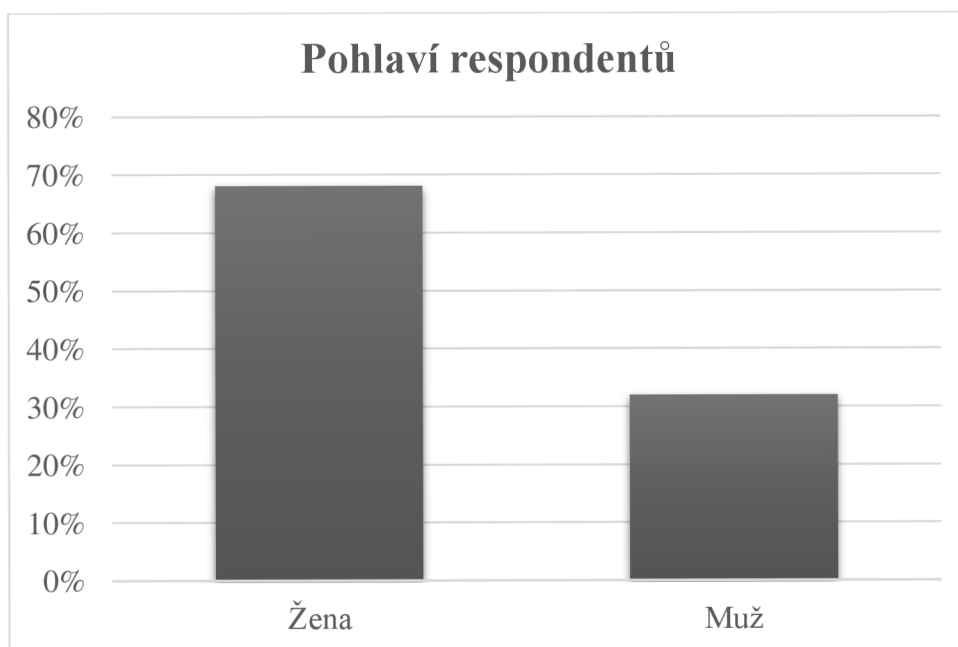
Graf 7 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 popisuje, že se výzkumného šetření zúčastnilo 17 žen (68 % respondentů) a 8 muž (32 % respondentů).

Graf 8 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 popisuje, že mezi oslovenými manažery bylo 20 manažerů (80 % respondentů), kteří dodržují zásady zdravého životního stylu převážně zdravá strava a 5 manažerů (20 % respondentů) tyto zásady nedodržují.

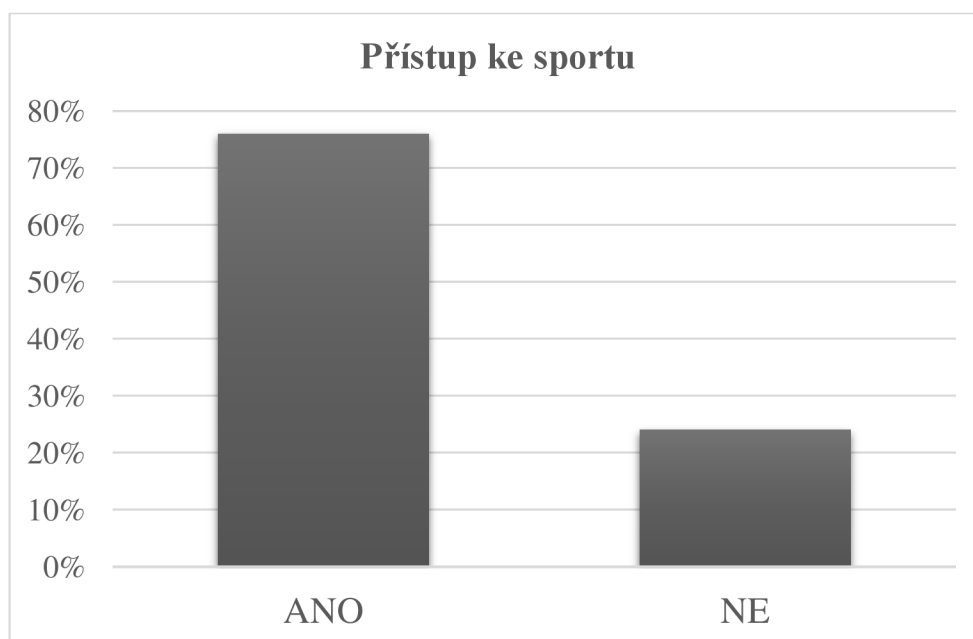
Graf 9 Dodržování zásad zdravého životního stylu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 ukazuje výsledky otázky ohledně pravidelného sportování manažerů, tedy jestli sportují alespoň třikrát v týdnu. Z celkového počtu 25 oslovených manažerů odpovědělo 19 (76 %), že sportují pravidelně, zatímco 6 (24 %) odpovědělo, že pravidelně nesportují.

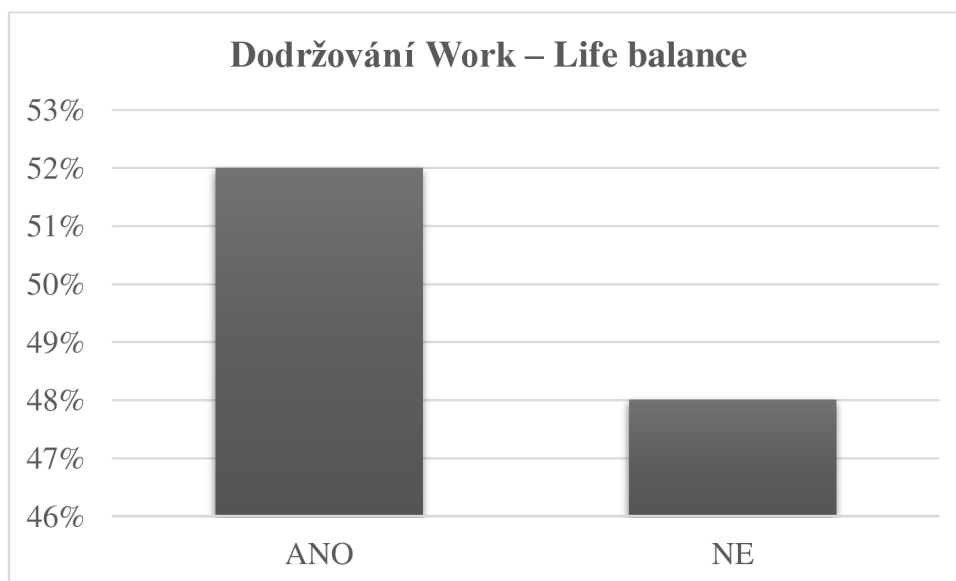
Graf 10 Přístup ke sportu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky otázky jsou zachyceny v grafu č.11. Z celkového počtu 25 oslovených manažerů se 13 (52 %) účastnilo průzkumu a uvedli, že dokáží udržovat vyváženost mezi prací a volným časem. Zbývajících 12 (48 %) manažerů odpovědělo, že s tímto vyvážením nemají zkušenosti.

Graf 11 Dodržování Work – Life balance



Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a sumarizace získaných dat

Pomocí tabulek a grafů byly vyhodnoceny a interpretovány výsledky a shrnutí získaných dat. K získání informací pro tato zjištění byl použit test WHOQOL – BREF, statistiky a metoda SEIQoL.

5.1 Shrnutí výsledků výzkumu pomocí testu WHOQOL – BREF

Všech 86 dotazovaných odpovědí manažerů bylo posouzeno a kvalita jejich života byla vypočtena v souladu s rozsahy populačních norem pro domény WHOQOL – BREF. Jde podle Dragomirecké o interval normy s dolní hranicí, průměrem a horní hranicí a také mírně sníženou kvalitu života.⁹⁰

Tabulka 5 Intervaly populačních norem pro domény WHOQOL – BREF

		rozšířený	interval normy			rozšířený
STD – standardní odchylna		mírně snížená kvalita života	spodní hranice	průměr	horní hranice	mírně zvýšená kvalita
dom1	2,5	13,0	14,3	15,6	16,8	18,1
dom2	2,4	12,4	13,6	14,8	16,0	17,2
dom3	2,9	12,1	13,5	15,0	16,4	17,9
dom4	2,1	11,2	12,3	13,3	14,3	15,4

Poznámka: Rozpětí škály u domén je 4 – 20, přičemž vyšší skóre znamená lepší kvalitu života

Zdroj: vlastní zpracování, Dragomirecká, Prajsová (2009).

86 manažerů bylo předloženo dotazníkové šetření, které využívalo WHOQOL – BREF test. Tyto osoby byly rozděleny do skupin podle toho zda:

- Manažery dodržují zdravý životní styl převážně zdravou stravu nebo ne;
- Manažery, kteří pravidelně sportují nebo nesportují;
- Manažery, kteří dokážou dodržovat vyváženosti mezi prací a volným časem.

Výsledky byly hodnoceny dle intervalů populačních norem pro domény WHOQOL – BREF.

⁹⁰ DRAGOMIRECKÁ, Eva. *SQUALA: Subjective quality of life analysis: příručka pro uživatele české verze Dotazníku subjektivní kvality života SQUALA*. Praha: Psychiatrické centrum, 2006. s.42

Tabulka 6 Výsledky pro domén 1 – Fyzické zdraví

RESPONDENTI	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	ÚROVEŇ KVALITY ŽIVOTA
Dodržují zdravý životní styl	14,02	mírně snížená kvalita života
Nedodržují zdravý životní styl	14,89	interval normy – spodní hranice
Pravidelně sportují	14,20	mírně snížená kvalita života
Nesportují	12,71	mírně snížená kvalita života
Dodržují Work-Life Balance	14,98	interval normy – spodní hranice
Nedodržují Work-Life Balance	11,21	mírně snížená kvalita života

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky č. 6 je patrné, že manažeři, kteří dodržují zdravý životní styl a pravidelně sportují nebo nesportují, a také ti, kteří nezvládají vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, vykazují mírně sníženou kvalitu života v oblasti fyzického zdraví. Naopak skupina manažerů, kteří nevedou zdravý životní styl, ale dokážou dodržovat vyváženost mezi prací a soukromým životem, dosahují úrovně kvality života v normě, avšak na dolní hranici.

Tabulka 7 Výsledek pro domén 2 – Prožívání

RESPONDENTI	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	ÚROVEŇ KVALITY ŽIVOTA
Dodržují zdravý životní styl	14,54	interval normy – spodní hranice
Nedodržují zdravý životní styl	13,96	interval normy – spodní hranice
Pravidelně sportují	15,35	interval normy – průměr
Nesportují	12,08	mírně snížená kvalita života
Dodržují Work-Life Balance	14,25	interval normy – spodní hranice
Nedodržují Work-Life Balance	12,03	mírně snížená kvalita života

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti prožívání (domén č.2) vykazuje skupina manažerů, kteří nesportují a nedokáží dodržovat vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, mírně sníženou kvalitu života, která se pohybuje v intervalu normy ve spodní hranici. Mezi oslovenými manažery, jejichž úroveň kvality života spadá do spodního intervalu normy, se nacházejí manažeři, kteří dodržují zdravý životní styl, ale také ti, kteří ho nedodržují a mají problém s vyvážeností pracovního a soukromého života. Naopak manažeři, kteří pravidelně sportují, dosahují průměrné úrovně kvality života v intervalu normy.

Tabulka 8 Výsledek pro domén 3 – Sociální vztahy

RESPONDENTI	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	ÚROVEŇ KVALITY ŽIVOTA
Dodržují zdravý životní styl	15,68	interval normy – průměr
Nedodržují zdravý životní styl	16,94	interval normy – horní hranice
Pravidelně sportují	16,30	interval normy – průměr
Nesportují	15,38	interval normy – průměr
Dodržují Work-Life Balance	16,41	interval normy – horní hranice
Nedodržují Work-Life Balance	10,83	mírně snížená kvalita života

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti sociálních vztahů vykazují mírně sníženou kvalitu života pouze manažeři, kteří neumí udržet rovnováhu mezi pracovním a sociálním životem. Manažeři, kteří dodržují zdravý životní styl a pravidelně sportují nebo nesportují, dosahují průměrné úrovně kvality života v intervalu normy. Skupina manažerů, kteří nedodržují zdravý životní styl, ale dokážou udržet rovnováhu mezi pracovním a sociálním životem, dosahuje úrovně kvality v intervalu normy až horní hranice.

Tabulka 9 Výsledek pro domén 4 – Prostředí

RESPONDENTI	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	ÚROVEŇ KVALITY ŽIVOTA
Dodržují zdravý životní styl	14,66	interval normy – horní hranice
Nedodržují zdravý životní styl	12,79	interval normy – spodní hranice
Pravidelně sportují	16,17	mírně zvýšená kvalita života
Nesportují	15,00	interval normy – horní hranice
Dodržují Work-Life Balance	16,43	mírně zvýšená kvalita života
Nedodržují Work-Life Balance	13,55	interval normy – průměr

Zdroj: vlastní zpracování

Skupina manažerů, kteří pravidelně sportují a zvládají rovnováhu mezi pracovním a sociálním životem, má mírně zvýšenou kvalitu života v doméně č.4 – Prostředí. Manažery, kteří dodržují zdravý životní styl a nesportují, mají úroveň kvality života ve intervalu normy – horní hranice. Manažeři, kteří nezvládají dodržovat rovnováhu mezi pracovním a sociálním životem, mají v této oblasti úroveň kvality života v intervalu normy – průměr, a manažeři, kteří nedodržují zdravý životní styl, mají v této oblasti úroveň kvality života v intervalu normy – spodní hranice.

5.1.1 Statistické charakteristiky vybraných skupin manažerů

V rámci výzkumného šetření bylo zjištěno, že se jeho účastníkům – celkem 86 respondentům – sledovaly tři faktory, konkrétně dodržování zásad zdravého životního stylu, pravidelně sportování a dodržování rovnováhy mezi pracovním a sociálním životem. V oblasti zdravého životního stylu bylo pozorováno 38 odpovědí, což představuje 67 % respondentů. Pravidelnému sportování se věnovalo 40 respondentů, což znamená 71 % z celkového počtu dotázaných. Ohledně dodržování rovnováhy mezi pracovním a sociálním

životem odpovědělo pozitivně 32 respondentů, což představuje 57 % z celkového počtu účastníků šetření.

Tabulka 10 Rozdělení respondentů podle sledovaných faktorů

Sledované faktory	Četnost	Relativní četnost (%)
Celkem	86	100 %
<i>Dodržují zdravý životní styl</i>	58	67 %
<i>Nedodržují zdravý životní styl</i>	28	33 %
<i>Pravidelně sportují</i>	61	71 %
<i>Nesportují</i>	25	29 %
<i>Dodržují Work – Life Balance</i>	49	57 %
<i>Nedodržují Work – Life Balance</i>	37	43 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 11 jsou uvedeny základní statistické údaje pro tři proměnné – „Kvalita života“, „Spokojenost se zdravím“ a čtyři dimenze, které byly vypočteny. Protože každá dimenze se skládá z různého počtu jednotlivých proměnných, hodnotí se dimenze průměrným hodnocením každé jednotlivé otázky. Proměnné použité k výpočtu dimenzí jsou ohodnoceny hodnotami od 1 do 5, kde hodnota 1 znamená „velmi špatné“ a hodnota 5 znamená „velmi dobrá“. Vyšší hodnoty dimenzí indikují vyšší spokojenost s kvalitou života nebo danou oblastí.

V průzkumu bylo zahrnuto tři otázky (konkrétně otázky číslo 3, 4 a 26), u kterých bylo provedeno inverzní hodnocení. To znamená, že měřítko bylo obráceno, aby se brala v úvahu tato skutečnost při výpočtu jednotlivých kategorií.

Průměrně se všechna hodnocení více přiklánějí ke stavu spokojenosti. Respondenti projevili největší spokojenost v oblasti fyzického zdraví (průměr 4,34), zatímco nejmenší spokojenost vyjádřili v oblasti prožívání (průměr 3,68).

Tabulka 11 Základní statistické charakteristiky pro jednotlivé domény

Domény	Počet	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Směr. Odchylka
<i>Q1 – Kvalita života</i>	86	4,05	4	2	5	0,766
<i>Q2 – Spokojenost se zdravím</i>	86	3,89	4	3	5	0,618
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	86	4,34	5	1	5	0,942
<i>D2 – Prožívání</i>	86	3,68	4	1	5	0,992
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	86	4,02	4	3	5	0,513
<i>D4 – Prostředí</i>	86	3,80	4	1	5	1,004

Zdroj: vlastní zpracování

V analýze bylo vypočteno Cronbachovo Alfa pro dotazník, a to pro celkový dotazník a pro každou doménu zvlášť. Tabulka č. 12 zobrazuje výsledky pro jednotlivé domény a pro celý dotazník. Cronbachovo Alfa je statistický ukazatel spolehlivosti a vnitřní konzistence (např. hodnotící škály) a její spolehlivosti. Může mít hodnotu mezi 0 až 1, přičemž hodnota 0,7 nebo vyšší znamená vysokou konzistenci a spolehlivost. Celkově celý dotazník a všechny domény vykazují vysokou úroveň vnitřní konzistence, pouze doména 3 – Sociální vztahy však vykazuje nižší úroveň konzistence.

Tabulka 12 Cronbachovo alpha

Domén	Chronbachovo alpha	Počet položek
<i>Celkový dotazník</i>	0,977	26
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	0,963	7
<i>D2 – Prožívání</i>	0,967	6
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	0,782	4
<i>D4 – Prostředí</i>	0,956	7

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že proměnné jsou uspořádané číselné hodnoty, byla provedena kontrola jejich normality. Pro provedení Shapiro – Wilkových testů byla normalita zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro všechny sledované proměnné. Pro další analýzu dat je nutné použít neparametrické testování hypotéz. Protože budou srovnávány dvě skupiny respondentů, bude použit Mann – Whitneyův test pro dva nezávislé výběry.

Tabulka 13 Shapiro – Wilkův test

Domény	Shapiro – Wilkův test		
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P – hodnota
<i>Q1 – Kvalita života</i>	0,835	86	0,000
<i>Q2 – Spokojenost se zdravím</i>	0,775	86	0,000
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	0,714	86	0,000
<i>D2 – Prožívání</i>	0,882	86	0,000
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	0,691	86	0,000
<i>D4 – Prostředí</i>	0,825	86	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Ověření hypotéz – výsledky výzkumného šetření

Hypotéza 1 – Dodržování zásad zdravého životního stylu

Tabulka č.14 prezentuje hodnocení jednotlivých proměnných v závislosti na tom, zda respondenti dodržují zásady zdravého životního stylu.

1H0: V hodnocení kvality života není statisticky významný rozdíl mezi manažery, kteří vedou zdravý životní styl, a těmi, kteří jej nevedou.

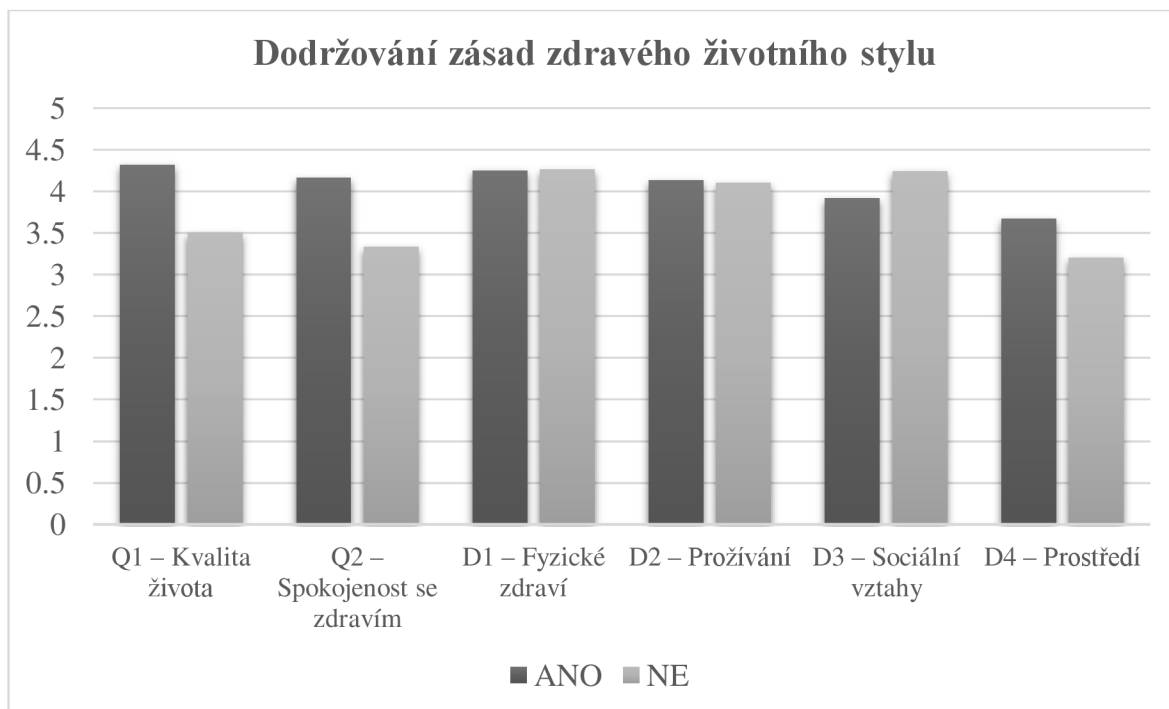
1HA: Manažeři, kteří dodržují zásady zdravého životního stylu, budou hodnotit svůj životní styl lépe než manažeři, kteří již tyto zásady nedodržují.

Tabulka 14 Rozdělení hodnot podle dodržování zdravého životního stylu

Domény	Dodržování zásad zdravého životního stylu						Mann–Whitneyův test	
	ANO			NE			Testové kritérium	P – hodnota
	Počet	Průměr	Směr. Odchylka	Počet	Průměr	Směr. Odchylka		
<i>Q1 – Kvalita života</i>	58	4,32	0,46	28	3,50	0,96	160	0,0002
<i>Q2 – Spokojenost se zdravím</i>	58	4,16	0,49	28	3,33	0,47	108	0,0000
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	58	4,25	0,77	28	4,26	0,51	318	0,0000
<i>D2 – Prožívání</i>	58	4,13	0,73	28	4,10	0,59	303,5	0,0000
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	58	3,92	0,52	28	4,24	0,42	167	0,0000
<i>D4 – Prostředí</i>	58	3,67	0,77	28	3,20	1,06	226	0,0000

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Kvalita života podle dodržování zásad zdravého životního stylu



Zdroj: vlastní zpracování

Hypotézu H_0 u všech oblastí byla zamítnutá při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (p-hodnota $< \alpha = 0,05$), což znamená, že mezi hodnocením kvality života manažerů, kteří dodržují zásady zdravého životního stylu, a kvalitou života manažerů, kteří tyto zásady nedodržují, existuje statisticky významný rozdíl.

Hypotéza 2 – Pravidelné sportování

Tabulka č.15 prezentuje hodnocení jednotlivých proměnných s ohledem na pravidelnost sportování respondentů. Byly testovány následující hypotézy pro všechny domény:

2H0: Mezi manažeri, kteří sportují, a těmi, kteří nesportují není statisticky významný rozdíl v hodnocení kvality života.

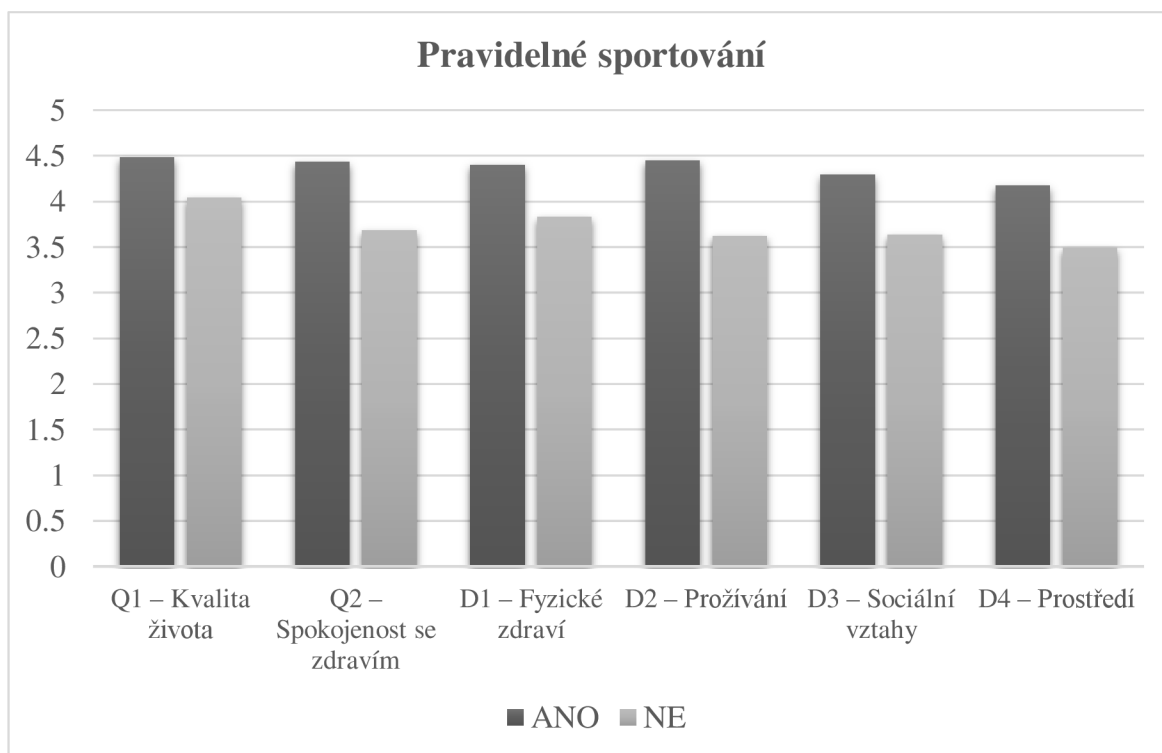
2HA: Manažeri, kteří sportují, budou hodnotit svůj životní styl lépe než manažeri, kteří se sportovních aktivit neúčastní.

Tabulka 15 Rozdělení hodnot podle pravidelného sportování

Domény	Pravidelné sportování						Mann–Whitneyův test	
	ANO			NE			Testové kritérium	P – hodnota
	Počet	Průměr	Směr. Odchylka	Počet	Průměr	Směr. Odchylka		
<i>Q1 – Kvalita života</i>	61	4,48	0,56	25	4,04	0,46	458,5	0,0004
<i>Q2 – Spokojenost se zdravím</i>	61	4,43	0,69	25	3,68	0,55	338,5	0,0000
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	61	4,40	0,70	25	3,83	0,77	415	0,0004
<i>D2 – Prožívání</i>	61	4,45	0,55	25	3,62	0,84	12610,5	0,0000
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	61	4,29	0,70	25	3,63	1,04	411,5	0,0004
<i>D4 – Prostředí</i>	61	4,17	0,83	25	3,49	0,83	379	0,0001

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Kvalita života podle pravidelného sportování



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.15 vyplývá, že skupina manažerů, kteří pravidelně sportují, má vyšší průměrné hodnoty spokojenosti s kvalitou života, zdravím a v dalších oblastech v porovnání s těmi, kteří nesportují. Hypotézu H_0 pro všechny oblasti byla zamítnutá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (p -hodnota $< \alpha = 0,05$), což znamená, že mezi hodnocením kvality života manažerů, kteří pravidelně sportují, a těmi, kteří nesportují, existuje statisticky významný rozdíl.

Hypotéza 3 – Dodržování zásad Work – Life Balance

Tabulka č.16 ukazuje hodnocení jednotlivých proměnných podle toho, zda respondenti, kteří umí dodržovat vyváženost mezi prací a volným. Pro všechny domény byli testované následující hypotézy:

3H0: V hodnocení kvality života není statisticky významný rozdíl mezi manažeři, kteří umí dodržovat vyváženost mezi prací a volným časem a těmi, kteří tuto vyváženost neovládají.

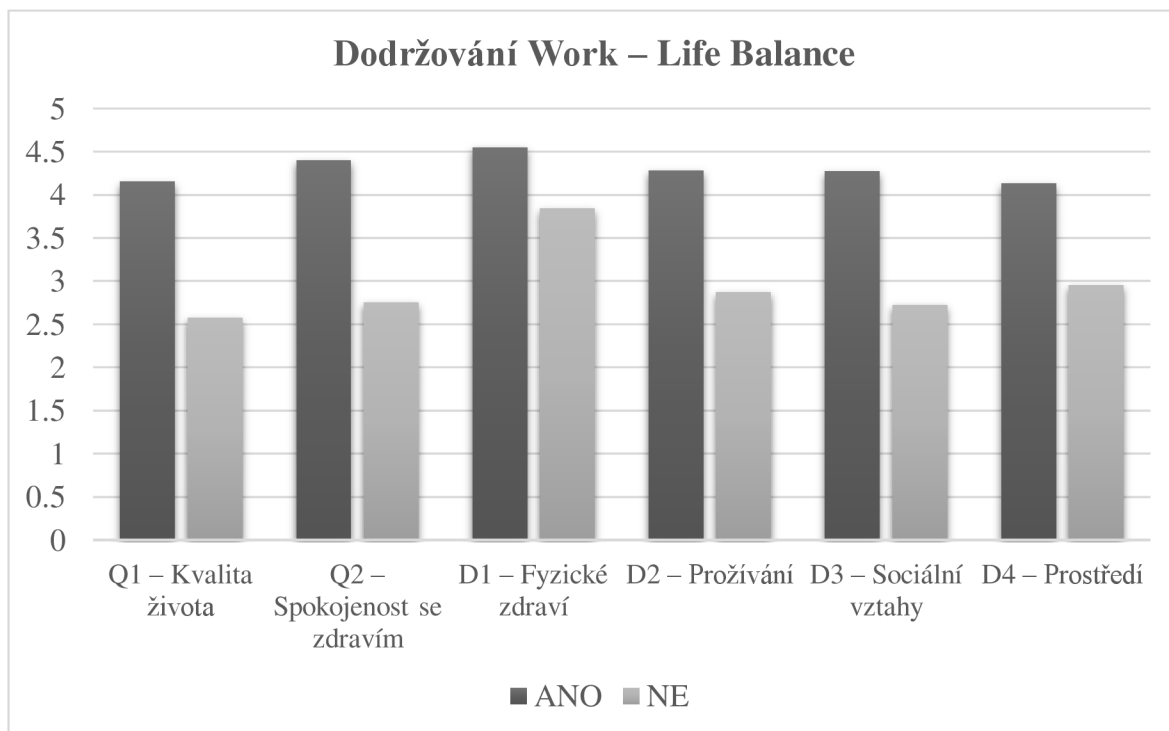
3HA: Manažeři, kteří dodržují vyváženost mezi prací a volným časem, budou hodnotit svůj životní styl a svou mentální pohodu lépe než manažeři, kteří tuto vyváženost neovládají.

Tabulka 16 Rozdělení hodnot podle dodržování zásad Work – Life Balance

Domény	Dodržování Work – Life Balance						Mann–Whitneyův test	
	ANO			NE			Testové kritérium	P – hodnota
	Počet	Průměr	Směr. Odchylka	Počet	Průměr	Směr. Odchylka		
<i>Q1 – Kvalita života</i>	49	4,15	0,74	37	2,57	1,05	230	0,000
<i>Q2 – Spokojenost se zdravím</i>	49	4,40	0,57	37	2,75	1,00	175	0,000
<i>D1 – Fyzické zdraví</i>	49	4,55	0,63	37	3,84	1,01	359	0,000
<i>D2 – Prožívání</i>	49	4,28	0,78	37	2,87	0,95	190,5	0,000
<i>D3 – Sociální vztahy</i>	49	4,27	0,58	37	2,72	0,96	80,5	0,000
<i>D4 – Prostředí</i>	49	4,13	0,69	37	2,95	1,24	281	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Kvalita života podle dodržování Work – Life Balance



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.16 vyplývá, že běžné hodnoty spokojenosti s kvalitou života, spokojenosti se zdravím a všechny ostatní domény jsou vyšší u skupiny manažerů, kteří sledují pravidlům Work – Life Balance. Hypotézu H_0 u všech domény je zamítnutá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (p -hodnota $< \alpha = 0,05$). To znamená, že existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení kvality života manažerů, kteří umí dodržovat vyváženost mezi prací a volným časem a těmi, kteří tuto vyváženost neovládají.

5.2 Shrnutí výsledků výzkumu pomocí metody SEIQoL

Pro získání závěru z metody SEIQoL je potřeba provést vyhodnocení. K tomu dochází násobením procentuální hodnoty důležitosti a míry spokojenosti pro každé téma. Poté se sečtou všechny hodnoty vypočtené tímto způsobem, což dá výslednou hodnotu. Největší možná hodnota tohoto součtu je 10 tisíc, což může sloužit jako kontrola. Konečný výsledek se získá vydělením tohoto součtu hodnotem 100, čímž se dosáhne výsledku v rozmezí od nuly (nejnižší možné hodnoty) do sta (nejvyšší možné hodnoty).

Pro lepší vyhodnocení budou porovnány výsledky třech skupin manažerů:

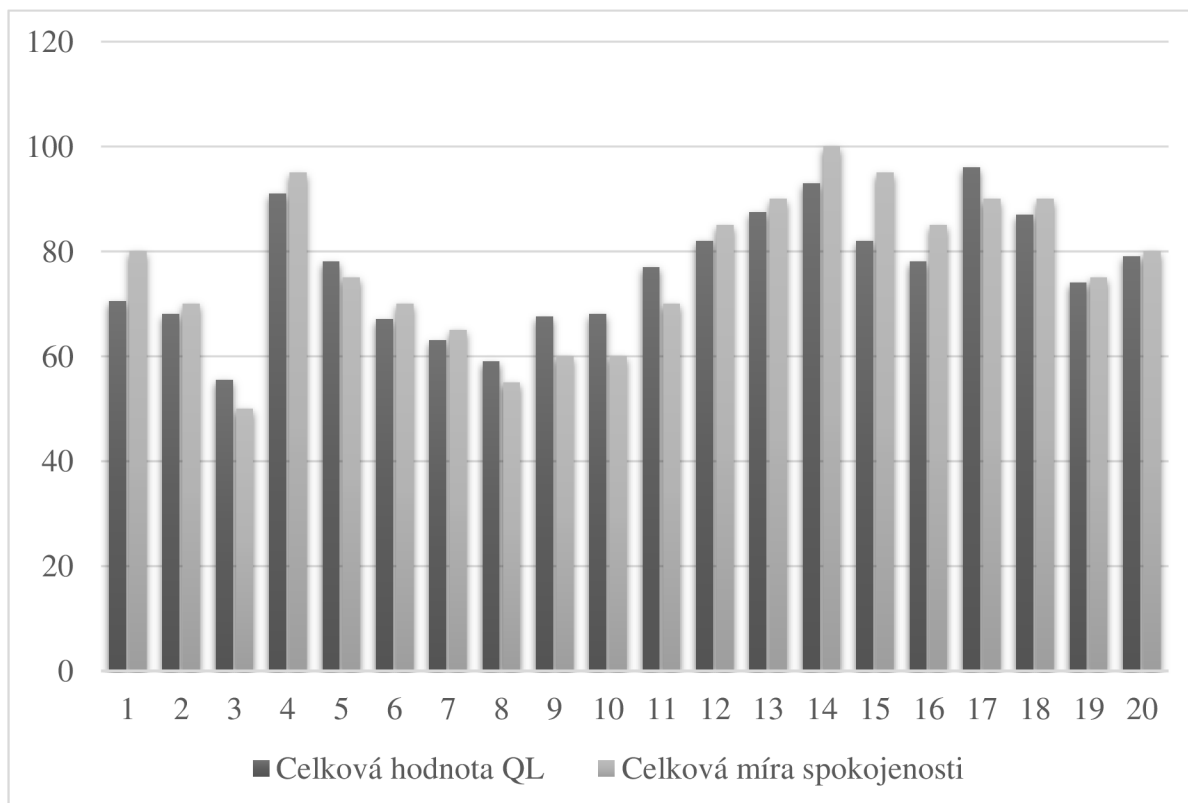
- Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na zdravý životní styl nebo ne;
- Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na pravidelné sportování nebo ne;
- Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na Work-life balance nebo ne.

Tabulka 17 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s zdravým životním stylem

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	70,5	80
2	68	70
3	55,5	50
4	91	95
5	78	75
6	67	70
7	63	65
8	59	55
9	67,5	60
10	68	60
11	77	70
12	82	85
13	87,5	90
14	93	100
15	82	95
16	78	85
17	96	90
18	87	90
19	74	75
20	79	80
Celkem	1523	1540

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s zdravým životním stylem



Zdroj: vlastní zpracování

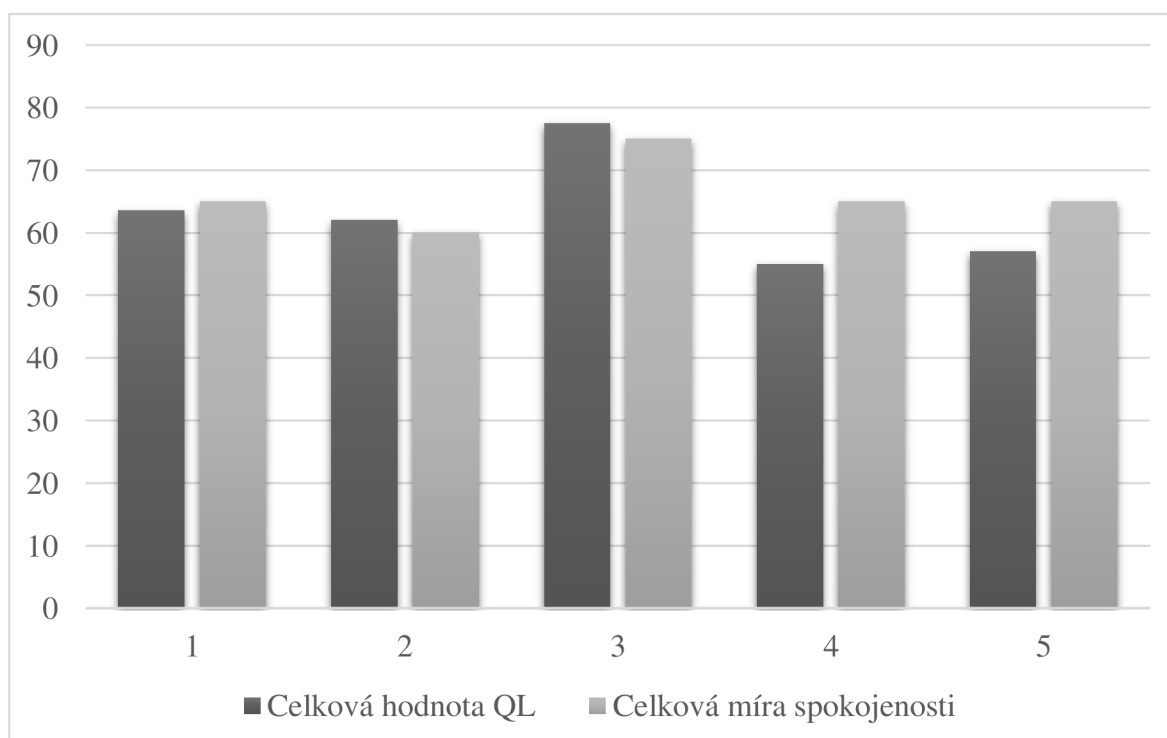
Tabulka č. 17 jsou uvedeny výsledky kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří dodržují zásady zdravého životního stylu. Metodou SEIQoL byly zjištěny hodnoty, které byly dále zaneseny do Grafu č.15.

Tabulka 18 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s nezdravým životním stylem

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	63,5	65
2	62	60
3	77,5	75
4	55	65
5	57	65
Celkem	315	330

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s nezdravým životním stylem



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 18 lze naléznout výsledky ohledně kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří nedbají na zásady zdravého životního stylu. Tyto výsledky byly získány metodou SEIQoL a byly následně zahrnuty do grafu č. 16.

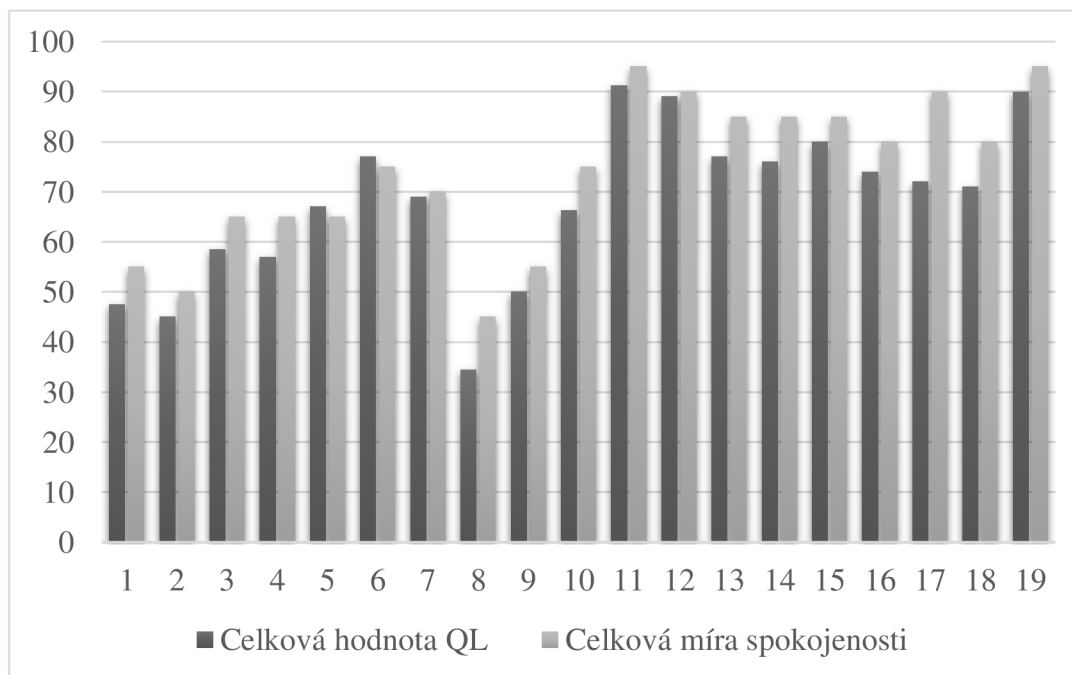
Při pohledu na tabulky a grafy je pochopitelný, že podle metody SEIQoL vykazuje vyšší hodnoty kvality života manažerů, kteří dbají na zásady životního stylu než manažery, kteří nedodržují zásady zdravého životního stylu.

Tabulka 19 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří pravidelně sportují

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	47,5	55
2	45	50
3	58,5	65
4	57	65
5	67	65
6	77	75
7	69	70
8	34,5	45
9	50	55
10	66,25	75
11	91,25	95
12	89	90
13	77	85
14	76	85
15	80	85
16	74	80
17	72	90
18	71	80
19	90	95
Celkem	1292	1405

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří pravidelně sportují



Zdroj: vlastní zpracování

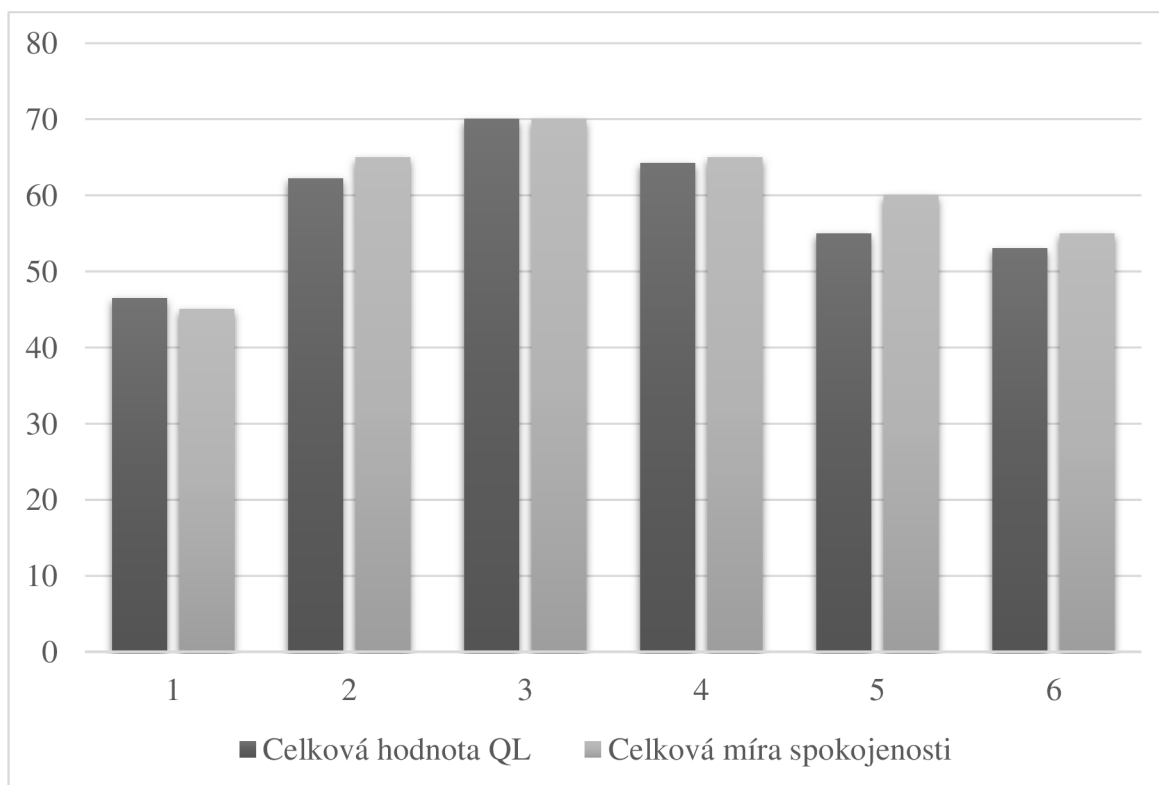
V tabulce č. 19 lze nalézt výsledky ohledně kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří pravidelně sportují. Tyto výsledky byly získány metodou SEIQoL a byly následně zahrnuty do grafu č.17.

Tabulka 20 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří nespportují

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	46,5	45
2	62,25	65
3	70	70
4	64,25	65
5	55	60
6	53	55
Celkem	351	360

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří nesportují



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 20 lze naléznout výsledky ohledně kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří nesportují. Tyto výsledky byly získány metodou SEIQoL a byly následně zahrnuty do grafu č.18.

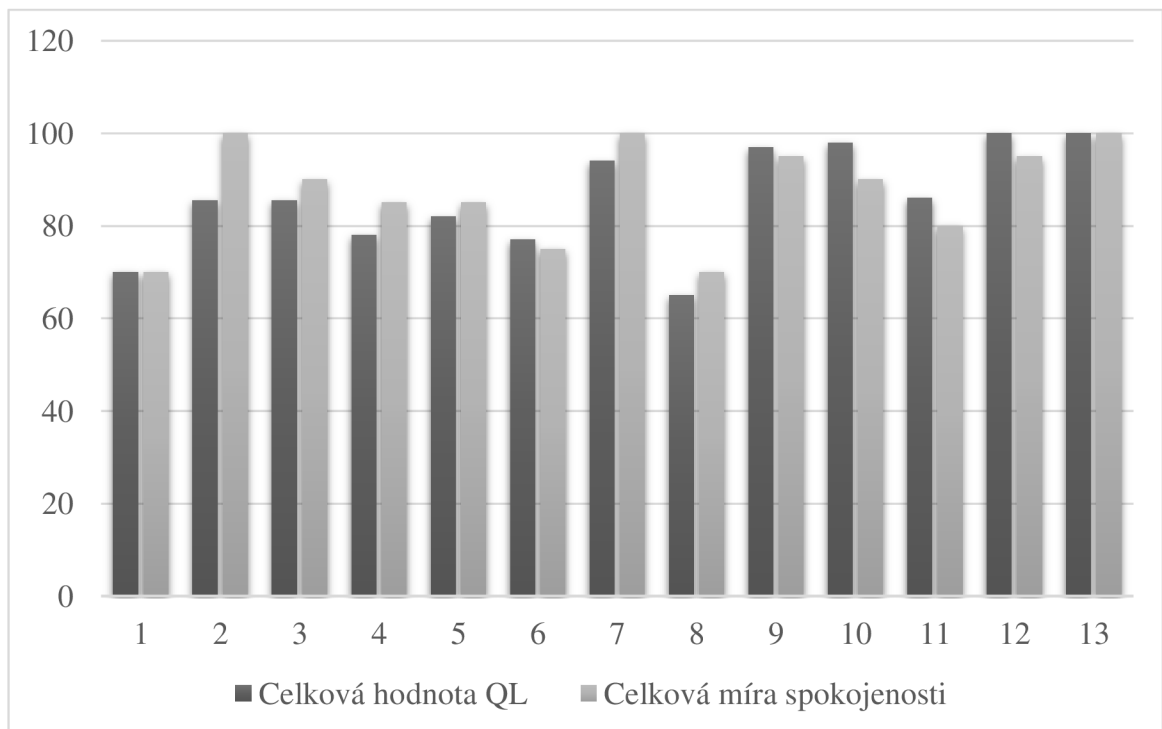
Z tabulek č. 19 a 20 a grafu 17 a 18 je zřejmé, že podle metody SEIQoL mají manažeři, kteří pravidelně sportují, téměř totožné hodnoty kvality života jako manažeři, kteří nesportují.

Tabulka 21 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s dodržováním Work – Life Balance

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	70	70
2	85,5	100
3	85,5	90
4	78	85
5	82	85
6	77	75
7	94	100
8	65	70
9	97	95
10	98	90
11	86	80
12	100	95
13	100	100
Celkem	1118	1135

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s dodržováním Work – Life Balance



Zdroj: vlastní zpracování

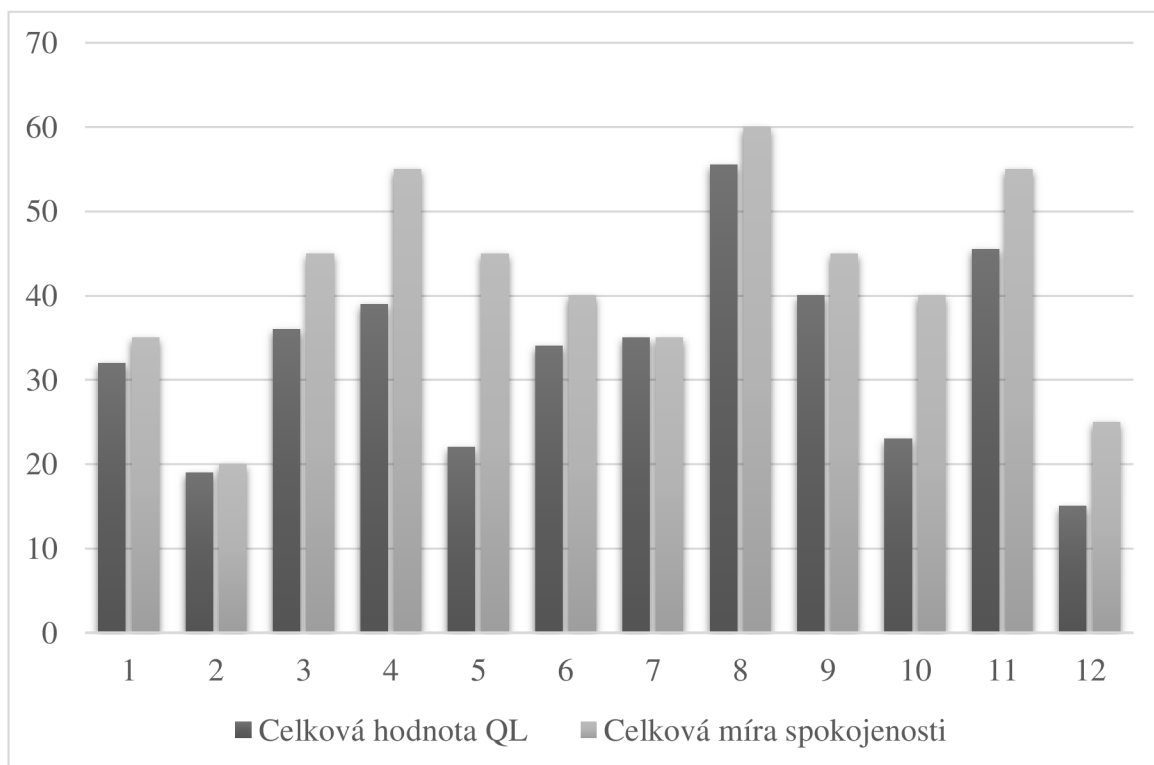
V tabulce č. 21 lze naléznout výsledky ohledně kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří dokáží udržovat vyváženost mezi prací a volným časem. Tyto výsledky byly získány metodou SEIQoL a byly následně zahrnuty do grafu č.19.

Tabulka 22 Hodnocení kvality života skupiny manažerů bez dodržování Work – Life Balance

Manažery	Celková hodnota QL	Celková míra spokojenosti
1	32	35
2	19	20
3	36	45
4	39	55
5	22	45
6	34	40
7	35	35
8	55,5	60
9	40	45
10	23	40
11	45,5	55
12	15	25
Celkem	396	500

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Hodnocení kvality života skupiny manažerů bez dodržování Work – Life Balance



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 22 lze naléznout výsledky ohledně kvality života a osobní spokojenosti respondentů, kteří nedokáží udržovat vyváženost mezi prací a volným časem. Tyto výsledky byly získány metodou SEIQoL a byly následně zahrnuty do grafu č.20.

Při pohledu na tabulky č. 21 a 22 a grafy 19 a 20 je patrné, že manažery, kteří dbají na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, vykazují celkově vyšší hodnoty QL než manažeři, kteří nejsou schopni udržovat tuto vyváženost.

5.2.1 Výsledky výzkumného šetření

Zvolená metoda SEIQoL se zaměřovala na životní cíle a priority dotazovaných, což představovalo jednu ze složek kvality jejich života. Respondenty byly rozděleny na tři skupiny:

- 1 Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na zdravý životní styl nebo ne
- 2 Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na pravidelné sportování nebo ne;

3 Manažery, u kterých životní styl je zaměřen na Work-life balance nebo ne.

Po vyhodnocení bylo zjištěno, že v první a v druhé skupině nebyl zaznamenáván žádný velký rozdíl subjektivního vnímání kvality života. Téměř všichni účastníci dosáhli průměrné tedy střední úrovni kvality života s průměrnými výsledky mezi 58,5 a 76,15 bodů, kde je nejvyšší možnou hodnotou byla 100. Každý z respondentů si vybrali jen ty oblasti, které byly pro ně podstatné a s nimiž byli spokojeni. Nejčastěji vybranou oblastí byla bezmála u všech respondentů stejná – zdraví, přátelství, komunikace a rodina.

Naopak u třetí skupiny lze vidět významným rozdíl mezi manažery, kteří dodržují zásady Work – Life Balance a manažeri, kteří nejsou schopni udržovat tuto vyváženost. Průměrná hodnota úrovni kvality života pohybuje mezi 33 a 86. Respondenti, kteří dbají na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, si volili stejně či podobně oblasti života jako respondenti prvních dvou skupin a míru spokojenosti hodnotili stejnými či podobnými procenty. Naopak manažeri, kteří nejsou schopni udržovat vyváženost mezi pracovním a osobním životem, volili podobně oblasti, jenomže téměř ve všech nejsou až tak plně spokojeni.

6 Návrhy a doporučení

Během tvorby teoretických kapitol, vytváření dotazníků a sběru a analýzy dat v praktické části práce byly získány konkrétní informace o problémech a nedostacích spojených s kvalitou života manažerů a s jejím měřením. Na základě získaných poznatků byl formulována doporučení a návrhy, které mají za cíl optimalizovat kvalitu života manažerů, kteří byli dotazováni.

Vzhledem k tomu, že hlavní příčinou snížené kvality života manažerů je neschopnost udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, je nezbytné vytvořit kulturu, která podporuje pracovní harmonii a umožňuje manažerům rozvíjet své osobní zájmy a koníčky. Tento krok by mohl vést ke zlepšení celkového blahobytu manažerů a zvýšení jejich produktivity. Kromě pracovního prostředí je důležité věnovat pozornost i dalším faktorům ovlivňujícím kvalitu života manažerů, jako jsou zdraví, vztahy a sociální podpora.

Dále je důležité zajistit, aby byli manažeři schopni efektivně řídit svůj čas. K tomu je zapotřebí rozvinout jejich dovednosti a schopnosti, aby mohli lépe plánovat, organizovat a prioritizovat své úkoly a odpovědnosti. Je nutné podpořit manažery v jejich úsilí o efektivní řízení času a přizpůsobení pracovního harmonogramu jejich potřebám. Pokud taková podpora chybí, může to vést k tomu, že manažeři často prožívají svůj život v prostředí plném stresu. Je nezbytné si uvědomit, že vyrovnaní se stresem je individuálním procesem, který vyžaduje angažovanost každého jednotlivce. Pokud si manažer přeje efektivně pracovat se stresem a zlepšit svou kvalitu života, musí být toto rozhodnutí na něm samotném. Příčina stresu každého manažera je velmi individuální a může být způsobena i jinými aspekty jeho života než pouze prací.

Je nezbytné vytvořit osobní strategii pro zvládnutí stresu. Tato strategie by měla být přizpůsobena konkrétnímu manažerovi a jeho potřebám, zdrojům stresu a způsobu reakce na stres. Existuje mnoho možností, jak tuto strategii vyvinout, například delegováním povinností na své podřízené nebo vyhrazením času pro koníčky a zájmy mimo práci.

Pro zlepšení časového rozvržení pracovního dne je nutné sestavit harmonogram a určit příčinu problému s časovým fondem. Ignorace tohoto problému a neochota se jím zabývat jsou běžným jevy. Manažeři se často cítí pod tlakem, což je součástí jejich image. Stresující faktory spojené s tímto přetížením jsou však natolik závažné, že je nutné s tím něco udělat.

Jedním s řešením může být uplatnění Paretova pravidla, které se používá pro identifikaci nejdůležitějších úkolů, které mají být prioritou pro manažery a týmy. Manažeři by měli být schopni delegovat úkoly na své podřízené, aby mohli více času věnovat těm nejdůležitějším úkolům.

Kromě individuální strategie pro zvládnání stresu a delegování úkolů existují i další možnosti, jak zlepšit kvalitu života manažerů. Jednou z nich je poskytnutí školení v oblasti time managementu a řízení stresu. Tato školení mohou pomoci manažerům získat nové nástroje a techniky pro efektivní správu času a snížení stresu.

Další důležitý faktor pro zlepšení kvality života manažerů je podpora ze strany společnosti. Společnosti by měly uznávat význam zdravé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a aktivně pracovat na vytváření takového prostředí, které podporuje zdraví a blaho zaměstnanců. To může zahrnout například flexibilní pracovní dobu, možnost home office, podporu vzdělávání a rozvoje, wellness programy nebo programy na snižování stresu. Je také důležité mít na paměti, že kvalita života manažerů se může výrazně lišit v závislosti na různých faktorech, jako jsou oblast činnosti, velikost firmy, kultura organizace, vztahy s nadřízenými a kolegy, rodinná situace atd. proto je důležité provádět další výzkum, aby se lépe porozumělo těmto faktorům a jak ovlivňují kvalitu života manažerů.

7 Závěr

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na pojmy týkající kvality života manažerů z různých odborných pramenů od různých autorů. Užším zaměřením byla problematika kvality života manažerů. Na začátku byli vysvětlena roli manažera a stručně popsane oblasti života manažerů, které představují problém. Kvalita života, kterou manažeři v současnosti zažívají, se na různých úrovních liší a je ovlivněna jejich životním stylem, zdravím, rodinou, zájmy a dalšími aspekty jejich života. Každá osoba má odlišný pohled na svůj život a v populaci jsou lidé, kteří žijí šťastný a nešťastný život a své povinnosti v pracovním a osobním životě víceméně zvládají.

Závěry, který vyplývají z teoretické části, vedou k výběru vhodné metody dotazování. Kvalita života manažerů se pohybují v rozpětí od mírně snížené až mírně zvýšenou úroveň kvality života. Všechny dotazované manažery byli rozděleny do tři skupiny podle životního stylu:

- Životní styl se zaměřením na zdravý životní styl,
- Životní styl se zaměřením na pravidelně sportování (aspoň třikrát týdně),
- Životní styl se zaměřením na dodržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Pro hodnocení kvality života konkrétní skupiny manažerů byla použita metoda dotazníkového šetření, kde klíčovou část tvořily dvě metody subjektivního měření kvality života – SEIQoL a WHOQOL – BREF. Následná analýza získaných dat umožnila poukázat, že mezi manažery se nacházejí osoby s různou úrovní kvality života.

U manažeři, kteří dodržují i nedodržují zdravý životní styl, kvalita života se nachází na uspokojivé úrovni, jelikož žádná data neukázala pokles kvality života, a tak lze říct, že v oblasti fyzického zdraví, prožívání, sociálních vztahů a prostředí prožívají kvalitní život všichni manažeři.

Překvapivou informací je, že manažery, kteří pravidelně sportují, mají úroveň kvality života v oblasti fyzického zdraví na mírně snížené úrovně stejně jako manažeři, kteří nesportují. Podobně i v oblasti sociálních vztahů manažery, kteří pravidelně sportují, a manažeři, kteří to nedělají, mají úroveň kvality života na intervalu normy. Tudíž je možné říct, že sport má jen malý vliv na kvalitu života manažerů.

Manažeři, kteří dokážou udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zaznamenávají vyšší úroveň kvality života v oblastech fyzického zdraví, prožívání, sociálních vztahů a prostředí než manažeři, kteří tuto rovnováhu nedokážou udržet. Hlavním faktorem této situace je stres, proto osvojení praktik a strategií pro řízení stresu bylo klíčovým doporučením pro manažery, kteří trpí sníženou kvalitou života kvůli neschopnosti udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Kromě cíle práce byla také formulována několik doporučení, která se zaměřují na výzkum kvality života manažerů. Tyto doporučení jsou důležité, protože tato oblast stále není dostatečně zkoumána a vyžaduje větší pozornost.

Hlavním přínosem této práce je souborné shrnutí informací a identifikace nedostatků v oblasti kvality života manažerů, stejně jako nedostatků ve studiu kvality života u specifických skupin lidí obecně.

8 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

- ARNOLD, J., a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 629. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTOŇOVÁ, J., DRAGOMIRECKÁ, E. *WHOQOL – BREF, WHOQOL – 100: World Health Organization Quality of Life Assessment: Příručka pro uživatele české verze dotazníků kvality života Světové zdravotnické organizace*. 1. vyd. Praha: Psychiatrické centrum Praha, 2006. ISBN 80-85121-82-4.
- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2009. s. 359. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. s. 642. ISBN 80-85839-45-8.
- CUMMING, T., COOPER, C.L. *A cybernetic framework for the study of occupational stress*. Human Relations. Vol. 2. 1979.
- DIENER, E., EMMONS, R.A., LARSEN, R.J., GRIFFIN, S. *The Satisfaction with Life Scale*. Vol. 49 Journal of Personality Assessment. 1985.
- DIENER, E., PAVOT, W. *Assessing Well – Being: Review of the Satisfaction with Life Scale*. Social Indicators Research Series, 2009.
- DRAGOMIRECKÁ, E. *SQUALA: Subjective quality of life analysis: příručka pro uživatele české verze Dotazníku subjektivní kvality života SQUALA*. Praha: Psychiatrické centrum, 2006. ISBN 80-85121-82-4
- DRUCKER, P. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2003. s. 242. ISBN 80-7261-098-8.
- HEŘMANOVÁ, E. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2012. s.239. ISBN 978-807-4191-060.
- JESENSKÝ, J. *Andragogika a gerontagogika handicapovaných*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-823-9.
- KOVÁČ, D. *Kultivace integrované osobnosti*. Psychologie dnes. Praha: Portál, 2004. ISBN 1212-9607
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Měření kvality života objektivními ukazateli*. Psychologie zdraví. Praha: Triton. 2005. ISBN 80-7254-657-0

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing. 2002. s. 198. ISBN 80-247-0179-0.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál. 2001. ISBN 80-71785-51-2.
- MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. s. 557. ISBN 80-7184-310-5
- MASLOW, A.H. *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol. 50. 1943.
- MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1984. s. 208. ISBN 14-400-84
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 384. ISBN 80-247-1349-6.
- ONDREJOVIČ, P. *Kvalita života a násilie v každodenním životě*. Prešov: FF PU, 2002.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 256. ISBN 80-247-1706-9.
- PITRA, Z., *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. 2007. s. 350. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PRIEBE, S., a kol. *Application and Results of the Manchester Short Assessment of Quality of Life. (MANSA)*. International Journal of Social Psychiatry. 1999.
- RING, L., HOFER, S., MC GEE, H. *Individual quality of life: can it be accounted for by psychological or subjective well-being?* Vol. 82. Social Indicators Research. 2007.
- SELIGMAN, M. *Opravdové štěstí: Pozitivní psychologie v praxi*. Praha: Ikar, 2003. s. 391. ISBN 978-80-249-2944-6.
- SZALAI, A. *The Meaning of Comparative Research on the Quality of Life*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- VAĐUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143. ISBN 80-210-3754-7.
- VEENHOVEN, R. *The Four Quality of Life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life*. Vol. 1. Journal of Happiness Studies, 2000.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90: let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. s. 257. ISBN 80-85603-55-1

Elektronické zdroje

GALLOWAY, S. *Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece* [online]. Edinburgh: Scottish Executive Social Research, 2006. s. 10 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: [Well-being and Quality of Life: Measuring the Benefits of Culture and Sport: A Literature Review and Thinkpiece](#)

KURTINOVÁ, E. *Způsoby harmonizace rodinného a pracovního života u bankovních úředníků*. [online]. Brno: Masaryková Univerzita, 2019. Dostupné z: [Diplomová práce](#)

MACRINEANU, Z., *Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [Kvalita života v Olomouci z pohledu objektivní a subjektivní dimenze](#)

NATARAJAN, R. *3 Work-Life Balance Models*. [online]. 2012. [cit. 2022-08-19]. Dostupné z: [3 Work-Life Balance Models](#)

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 2012. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 2012. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

WORLD VALUES SURVEY. *Questionnaire Development*. [online]. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [Questionnaire Development](#)

WORLD VALUES SURVEY. *Questionnaire Development*. [online]. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [Questionnaire Development](#)

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb	21
Obrázek 2 Kvalita života definovaná z hlediska životních podmínek	25
Obrázek 3 Kvalita života definovaná z hlediska uspokojení ze života	25
Obrázek 4 Kvalita života definována jako kombinace životních podmínek a osobního uspokojení	26
Obrázek 5 Model konceptualizace kvality života	26
Obrázek 6 Model kvality života pracovníků kanadské armády	27
Obrázek 7 Profesní způsobilosti manažera	35
Obrázek 8 Dynamika pracovního stresu	37

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Taxonomie definic kvality života	16
Tabulka 2 Model života podle Kováče	24
Tabulka 3 Model čtyř kvalit života	28
Tabulka 4 Přehled domén a položek WHOQOL – BREF	46
Tabulka 5 Interval y populačních norem pro domény WHOQOL – BREF	56
Tabulka 6 Výsledky pro domén 1 – Fyzické zdraví	57
Tabulka 7 Výsledek pro domén 2 – Prožívání	58
Tabulka 8 Výsledek pro domén 3 – Sociální vztahy	59
Tabulka 9 Výsledek pro domén 4 – Prostředí	60
Tabulka 10 Rozdělení respondentů podle sledovaných faktorů	61
Tabulka 11 Základní statistické charakteristiky pro jednotlivé domény	62
Tabulka 12 Cronbachovo alpha	63
Tabulka 13 Shapiro – Wilkův test	63
Tabulka 14 Rozdělení hodnot podle dodržování zdravého životního stylu	64
Tabulka 15 Rozdělení hodnot podle pravidelného sportování	66
Tabulka 16 Rozdělení hodnot podle dodržování zásad Work – Life Balance	68
Tabulka 17 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s zdravým životním stylem	70

Tabulka 18 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s nezdravým životním stylem	72
Tabulka 19 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří pravidelně sportují	73
Tabulka 20 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří nesportují	74
Tabulka 21 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s dodržováním Work – Life Balance	76
Tabulka 22 Hodnocení kvality života skupiny manažerů bez dodržováním Work – Life Balance	78

9.3 Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů	48
Graf 2 Pohlaví respondentů	48
Graf 3 Délka praxe	49
Graf 4 Dodržování zásad zdravého životního stylu	50
Graf 5 Přístup ke sportu	50
Graf 6 Dodržování Work – Life balance	51
Graf 7 Věk respondentů	52
Graf 8 Pohlaví respondentů	53
Graf 9 Dodržování zásad zdravého životního stylu	54
Graf 10 Přístup ke sportu	54
Graf 11 Dodržování Work – Life balance	55
Graf 12 Kvalita života podle dodržování zásad zdravého životního stylu	65
Graf 13 Kvalita života podle pravidelného sportování	67
Graf 14 Kvalita života podle dodržování Work – Life Balance	69
Graf 15 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s zdravým životním stylem	71
Graf 16 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s nezdravým životním stylem	72
Graf 17 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří pravidelně sportují	74
Graf 18 Hodnocení kvality života skupiny manažerů, kteří nesportují	75
Graf 19 Hodnocení kvality života skupiny manažerů s dodržováním Work – Life Balance	77
Graf 20 Hodnocení kvality života skupiny manažerů bez dodržováním Work – Life Balance	79

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Otázka č. 1 – Věk respondentů

- 1) 20 – 25 let
- 2) 26 – 30 let
- 3) 31 – 35 let
- 4) 36 – 40 let
- 5) 41 a více let

Otázka č. 2 – Pohlaví respondentů

- 1) Žena
- 2) Muž

Otázka č. 3 – Délka praxe

- 1) 1 – 4 let
- 2) 5 – 8 let
- 3) 9 – 12 let
- 4) 13 a víc let

Otázka č. 4 – Dodržování zásad zdravého životního stylu (Zdravá strava)

- 1) ANO
- 2) NE

Otázka č. 5 – Pravidelně sportování

- 1) ANO
- 2) NE

Otázka č. 6 – Dodržování Work – Life balance

- 1) ANO
- 2) NE

Příloha č. 2 – Dotazník WHOQOL – BREF

PCP 2003

KVALITA ŽIVOTA DOTAZNÍK SVĚTOVÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE

WHOQOL-BREF (krátká verze)

INSTRUKCE

Tento dotazník zjišťuje, jak vnímáte kvalitu svého života, zdraví a ostatních životních oblastí. **Odpovězte laskavě na všechny otázky.** Pokud si nejste jist/a, jak na nějakou otázku odpovědět, **vyberte prosím odpověď**, která se Vám zdá nejvhodnější. Často to bývá to, co Vás napadne jako první.

Berte přitom v úvahu, jak běžně žijete, své plány, radosti i starosti. Ptáme se Vás na Váš život za **poslední dva týdny**. Máme tedy na mysli poslední dva týdny, když se Vás zeptáme např.:

	vůbec ne	trochu	středně	hodně	maximálně
Dostáváte od ostatních lidí takovou pomoc, jakou potřebujete?	1	2	3	④	5

Máte zakroužkovat číslo, které nejlépe odpovídá tomu, kolik pomoci se Vám od ostatních dostávalo během posledních dvou týdnů. Pokud se Vám dostávalo od ostatních hodně podpory, zakroužkoval/a byste tedy číslo 4.

	vůbec ne	trochu	středně	hodně	maximálně
Dostáváte od ostatních lidí takovou pomoc, jakou potřebujete?	①	2	3	4	5

Pokud se Vám v posledních dvou týdnech nedostávalo od ostatních žádné pomoci, kterou potřebujete, zakroužkoval/a byste číslo 1.

Zdroj: Dragomirecká, E., Bartoňová, J. „Dotazník kvality života WHOQOL-BREF a WHOQOL-100“
Dostupné z: <https://www.adiktologie.cz/file/124/whoqol-bref.pdf>

Přečtete si laskavě každou otázku, zhodnoťte své pocity a zakroužkujte u každé otázky to číslo stupnice, které nejlépe vystihuje Vaši odpověď.

1. Jak byste hodnotil/a kvalitu svého života?	velmi špatná	špatná	ani špatná ani dobrá	dobrá	velmi dobrá
	1	2	3	4	5

2. Jak jste spokojen/a se svým zdravím?	velmi nespokojen/a	nespokojen/a	ani spokojen/a ani nespokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
	1	2	3	4	5

Následující otázky zjišťují, **jak moc** jste během posledních dvou týdnů prožíval/a určité věci.

	vůbec ne	trochu	středně	hodně	maximálně
3. Do jaké míry Vám bolest brání v tom, co potřebujete dělat?	1	2	3	4	5
4. Jak moc potřebujete lékařskou péči, abyste mohl/a fungovat v každodenním životě?	1	2	3	4	5
5. Jak moc Vás těší život?	1	2	3	4	5
6. Nakolik se Vám zdá, že Váš život má smysl?	1	2	3	4	5
7. Jak se dokážete soustředit?	1	2	3	4	5
8. Jak bezpečně se cítíte ve svém každodenním životě?	1	2	3	4	5
9. Jak zdravé je prostředí, ve kterém žijete?	1	2	3	4	5

Následující otázky zjišťují, **v jakém rozsahu** jste dělal/a nebo mohl/a provádět určité činnosti v posledních dvou týdnech.

	vůbec ne	spíše ne	středně	většinou ano	zešla
10. Máte dost energie pro každodenní život?	1	2	3	4	5
11. Dokážete akceptovat svůj tělesný vzhled?	1	2	3	4	5
12. Máte dost peněz k uspokojení svých potřeb?	1	2	3	4	5
13. Máte přístup k informacím, které potřebujete pro svůj každodenní život?	1	2	3	4	5
14. Máte možnost věnovat se svým zálibám?	1	2	3	4	5

	velmi špatně	špatně	ani špatně ani dobře	dobře	velmi dobře
15. Jak se dokážete pohybovat?	1	2	3	4	5

Další otázky se zaměřují na to, jak jste byl/a **šťastný/á nebo spokojený/á** s různými oblastmi svého života v posledních dvou týdnech.

	velmi nespokojen/a	nespokojen/a	ani spokojen/a ani nespokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
16. Jak jste spokojen/a se svým spánkem?	1	2	3	4	5
17. Jak jste spokojen/a se svou schopností provádět každodenní činnosti?	1	2	3	4	5
18. Jak jste spokojen/a se svým pracovním výkonem?	1	2	3	4	5
19. Jak jste spokojen/a sám/sama se sebou?	1	2	3	4	5
20. Jak jste spokojen/a se svými osobními vztahy?	1	2	3	4	5
21. Jak jste spokojen/a se svým sexuálním životem?	1	2	3	4	5
22. Jak jste spokojen/a s podporou, kterou Vám poskytují přátelé?	1	2	3	4	5
23. Jak jste spokojen/a s podmínkami v místě, kde žijete?	1	2	3	4	5
24. Jak jste spokojen/a s dostupností zdravotní péče?	1	2	3	4	5
25. Jak jste spokojen/a s dopravou?	1	2	3	4	5

Následující otázka se týká toho, **jak často** jste prožíval/a určité věci během posledních dvou týdnů.

	nikdy	někdy	středně	celkem často	neustále
26. Jak často prožíváte negativní pocity jako je např. rozmrzelost, beznaděj, úzkost nebo deprese?	1	2	3	4	5

Příloha č. 3 – Dotazník SEIQoL

Metoda SEIQoL

SEIQoL - Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life

Program hodnocení individuální kvality života

Do rukou se Vám dostal dotazník, který slouží k vyhodnocení kvality života. Dotazník je zcela anonymní. Kvůli zajištění úspěšnosti výzkumu Vás prosím, abyste odpovídal a podle pravdy.

důležitost	Životní cíl, hodnota, CUE	Spokojenost

Σ 100 %

od 1 do 100 %

Míra spokojenosti se životem

Velmi špatné

Velmi dobré



Uveďte u každé oblasti zájmu, jak moc je pro Vás důležitá. Vyjádřete v procentech. Představte si, že pro všech pět témat, máte k dispozici celkem 100 %. Vaším úkolem je rozdělit těchto 100% mezi uvedená témata podle toho, jak moc je to či ono téma pro Vás důležité. Součet všech čísel v levém sloupečku musí dávat součet 100 %.

Uveďte u každého tématu, jak se Vám podle Vašeho zdání daří uskutečňovat to, čeho jste chtěli dosáhnout. Tj. jak jste s daným tématem spokojeni. Uveďte to v procentech od 0 % - 100 % kde 0 % je nejnižší míra spokojenosti a 100 % znamená, že jsem zcela spokojen/á s daným zaměřením života. (Daří se mi to dokonale)

Nakonec udělejte křížek na čáře, která je určitým druhem „teploměru vaší životní spokojenosti“

Děkujeme Vám.