

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sebeřízení v manažerské praxi

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jana Trojanová/MBA 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Taťána Panýrová

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: Praha, 29.8.2011

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, za vedení a konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Její profesionální přístup byl pro mě inspirující a motivující. Jsem ráda, že jsem mohla tuto osobnost potkat.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**SEBEŘÍZENÍ V MANAŽERSKÉ
PRAXI**

Self management in managerial profession

Autor: Jana Trojanová

Souhrn

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat a sumarizovat sebeřízení a postoj ke vzdělání jedenácti manažerů. Hlavní zájem je upřen na jejich pracovní kariéru, vzdělání, systém sebevzdělávání a dopad na pracovní i soukromý život. Nástrojem analytické části je kvalitativní výzkum. Se čtyřmi dotazovanými je veden přímý rozhovor, sedm dotazovaných poskytne informace písemnou formou. Teoretická část práce přibližuje pojmy motivace, potřeby, cíle, přináší pohled na hodnoty, věnuje se sebepoznání, soft skills, komfortní zóně a koučinku. V neposlední řadě se zabývá time managementem, duševní hygienou a manažerskou činností v obecné rovině.

Summary

The thesis proposes analyzing and summarization of self management and opinion on education of eleven managers. Main interest lies on their career, education, system of self management and impact on working and private live. Tool of the analytical part of the thesis is qualitative research. The direct conversation is managed with four participants and seven participants are covered by written questionnaire. The theoretical part make clear the terms as motivation, needs, aims, covered values, pays more attention to self-knowledge, soft skills, comfort zone and coaching. Last but not least are time management, mental hygiene and managerial practice in general way.

Klíčová slova:

Sebeřízení, motivace, hodnoty, cíle, management.

Keywords:

Self management, motivation, value, aims, management.

JEL Classification:

M120 - Personnel Management

M530 - Personnel Economics: Training

M540 - Personnel Economics: Labor Management

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1 Motivace.....	2
2.1.1 Dělení motivace.....	6
2.1.2 Roviny, dimenze motivace.....	6
2.1.3 Zdroje motivace.....	7
2.1.4 Motivační profil.....	8
2.2 Hodnoty, hodnotový systém.....	8
2.2.1 Hodnoty a jejich vývoj v České republice.....	10
2.3 Úspěch v životě.....	15
2.3.1 Zamyšlení nad vnějšími a vnitřními kritérii úspěchu v životě.....	16
2.3.2 Faktory ovlivňující úspěch v životě.....	16
2.4 Sebepoznání.....	19
2.4.1 Soft skills.....	20
2.4.2 Komfortní zóna.....	21
2.4.3 Koučink.....	23
2.5 Time management.....	27
2.6 Duševní hygiena v manažerské praxi.....	28
2.7 Manažerská činnost.....	29
2.7.1 Chyby v manažerské praxi.....	30
2.7.2 Úspěšná manažerská praxe.....	31
3 Analytická/praktická část práce.....	32
3.1 Výzkumná otázka, cíl výzkumu a výzkumný plán.....	32
3.2 Metodika výzkumu, získávání a způsob zpracování dat.....	32
3.3 Výzkumný vzorek a zajištění výzkumného plánu.....	36
3.4 Analýza a zpracování dat.....	38
4 Závěr.....	55
Literatura.....	57

Seznam zkratk

EU	Evropská unie
MBA	Master of Business Administration
ICF	International Coach Federation
ČAKO	Česká asociace koučů
GM	General Manager

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání hodnotových žebříčků z výzkumů výdělečně činného obyvatelstva ČSSR 70. a 80. let.....	11
Tabulka 2 Jaké faktory se podílejí na úspěchu v životě.....	17
Tabulka 3 Přednosti a limity koučování ze tří perspektiv podle rolí.....	26
Tabulka 4 Shrnutí informací k dotazovaným u rozhovorů.....	39
Tabulka 5 Shrnutí informací k dotazovaným u písemného výzkumu.....	46

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj životních hodnot – česká populace 1991-2002.....	14
---------------------------------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Grafické znázornění hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa4

Obrázek 2 Koučování.....23

1 Úvod

Rostoucí náročnost životních podmínek i nutnost rozvoje jedinců s sebou přináší zvýšené nároky na odpovědnost v pracovní i soukromé oblasti. Manažerské funkce jsou vystupňováním nároků a kladou na pracovníky specifické nároky. Být úspěšný v manažerské pozici není dáno většinou z celkového počtu pracovníků. Jací jsou konkrétní manažeři zastávající manažerské funkce? Zda a jak řídí osobní růst a kariéru? Jaké jsou jejich zkušenosti?

Cílem diplomové práce je analyzovat a sumarizovat sebeřízení jedenácti pracovníků, kteří zastávají manažerskou pozici. Hlavní zájem je upřen na osobní rozvoj, plánování, systém sebeřízení. Práce rovněž pátrá po dopadu systému sebeřízení na pracovní život, konkrétně manažerskou praxi. Zmiňuje i dopad na život osobní. V neposlední řadě přibližuje manažerskou praxi zkoumaných subjektů, přináší pohled na osobní i životní cíle, potřeby, motivace, ve vztahu k manažerské činnosti.

Teoretická část diplomové práce přináší vysvětlení pojmů motivace, potřeby, cíle, aby tak doplnila teoretický rámec pro podporu a pochopení témat z analytické části práce. Dále se zamýšlí nad hodnotami a úspěchem v životě, věnuje se sebepoznání, kam lze zahrnout i soft skills, komfortní zónu a koučink. V neposlední řadě se zabývá time managementem, duševní hygienou a manažerskou činností v obecné rovině.

Analytická část práce se opírá o kvalitativní výzkum. Se čtyřmi účastníky výzkumu je veden polostandardizovaný rozhovor, u zbylých sedmi je využito písemného dotazování. Je přiblížen celý proces sběru informací, jsou představeni konkrétní manažeři i popsána metodika hodnocení výzkumu. Přehledně jsou pak prezentovány výsledky výzkumu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Při zpracování teoretické části práce vycházela autorka z části ze své předchozí diplomové práce, která byla obhájena v roce 2009 na půdě Univerzity Karlovy, konkrétně Fakultě humanitních studií, magisterský studijní obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Práce nesla název Úspěch v životě očima pracovníka v sociální sféře. Teoretická část této diplomové práce byla náležitě upravena a rozšířena s přihlédnutím k nejnovějšímu vývoji ve sledovaných oblastech a odlišnému tématu a cíli této práce.

2.1 Motivace

Není vůbec jednoduché jednoznačně vysvětlit pojem motivace. Do teorií motivace zasahují jednotlivé obory a je rovněž nutné zmínit názorovou nejednotnost, která ve vztahu k tomuto pojmu panuje, avšak nelze také opomenout vzájemnou podmíněnost. V následujícím textu jsou zmiňovány a citovány teorie, názory a způsoby dělení motivace ovlivněné různými oblastmi lidské činnosti.

Motivace bývá vysvětlována ve spojení s pojmy potřeba a motiv. Motiv je pohnutka k jednání. Potřebu lze spatřovat jako základní formu motivu. Lze ji definovat jako nutnost organismu něco získat, případně se něčeho zbavit. Počáteční snaha zkoumat motivaci pocházela ze zkoumání činů a přisuzování jim konkrétních pohnutek.

Při objasňování pojmu motivace, motivu, se nejčastěji uvádějí tři koncepce:

- motiv chápaný jako příčina veškerého dění;
- ztotožnění motivu s pojmy pud a potřeba;
- nejrozšířenější je pojetí motivu jako pohnutek k vědomé zacílené činnosti.¹

Slovo *motivace* je odvozeno z latinského *motivus*, jedná se o formu slovesa *moveo* znamenající slovo *pohybují*. Již samo toto slovo vyjadřuje hybnou sílu, která naznačuje pohyb v našem chování a jednání. Těmto hybným silám se říká *motivy*. Motivací je

¹ JANOUŠEK, J., a kol. (1988). *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, str. 72.

obecně snaha vysvětlovat cílené chování, jednání. Jde o snahu zjistit a pojmenovat hybné síly lidského jednání.²

Podle Jana Sokola je motivace souhrn podnětů, důvodů k určitému jednání. Motivovaný člověk se sám aktivně snaží zdolávat překážky, hledat nové cíle, na rozdíl od člověka, který žádnou vlastní motivaci nemá a jen plní příkazy.³

V knize *Motivace lidského chování* Milan Nakonečný uvádí: „*Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.*“⁴

V další své knize *Základy psychologie* Milan Nakonečný rovněž spojuje motivaci s dosažením určitého cíle: „*Základní paradigma motivace tvoří interakce několika činitelů, ale především je třeba si uvědomit, že smysluplnost motivace spočívá v dosažení nějakého cíle a že tento cíl vyjadřuje nějakou vnitřní potřebu člověka. Proto je cílem dosažení uspokojení této potřeby, která byla vzbuzena jako reakce na nějaký nedostatek v organismu nebo vnějších podmínkách života individua.*“⁵

Dle tohoto autora je nutno dále rozlišovat motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty, které jsou také někdy označovány jako incentivy. Uvádí, že podnět se mění na incentivu jen pokud je v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům: nápoj je incentivou jen pro žíznícího.⁶

Rovněž Jiří Hoskovec a Simona Hoskovcová shodně uvádějí a potvrzují, že dle Milana Nakonečného je východiskem motivace určitý vnitřní stav osobnosti směřující k uspokojení. Uvádějí, že existují dvě výchozí roviny motivace: a) zohlednění biologických potřeb organismu; b) sociální potřeby osobnosti.⁷ Motivací, motivem lze vysvětlovat určitá pozorovaná fakta lidského jednání a chování, které je zacílené, má

² Přednáška pro Ústav adiktologie [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupné z WWW: <http://snncs.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf>.

³ SOKOL, J. (1996). *Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad, str. 326.

⁴ NAKONEČNÝ, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, str. 27.

⁵ NAKONEČNÝ, M. (1998). *Základy psychologie*. Praha: Academia, str. 455.

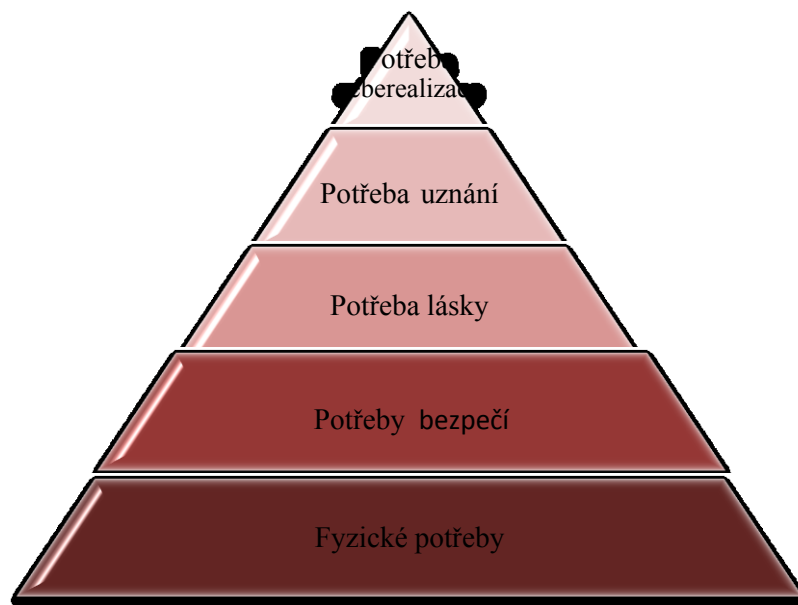
⁶ NAKONEČNÝ, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, str. 17.

⁷ HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. (2000). *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, str. 86.

určitou intenzitu a trvání i variabilitu - sledování různých cílů. Chápe člověka jako činnou bytost, jejíž činnost je usměrňována psychickými procesy poznávání, cítění a motivace a determinována psychickými vlastnostmi konkrétního člověka.⁸

Motivace chování, jak vyplývá z výše uvedeného, tedy směřuje k uspokojení. Nelze hovořit o motivacích, potřebách a nezmínit práci Abrahama Maslowa. Abraham Maslow vycházel při zkoumání lidské motivace ze systému univerzálních potřeb. Cílem každého člověka je jejich uspokojení. Úspěšnost, intenzita a směr motivace jsou ovlivněny mnoha faktory, kterými jsou individuální charakter osoby, prostředí, ve kterém se pohybuje, sociální vazby, výchova, momentální i dlouhodobá situace, hodnoty, které uznává. Pokládal jedince za integrovaný celek. Specifické potřeby, jakožto motivační síly, uspořádal do hierarchie. Z hierarchického uspořádání vyplývá, že nižší potřeby musí být dostatečně uspokojeny, než dojde k naplňování potřeb vyšších. Zcela logicky jsou proto nižšími potřebami potřeby fyziologické. Nejvyšším vyjádřením je potřeba sebeaktualizace (seberealizace), člověk se touží stát vším, čím se stát může. Na této úrovni jsou velké rozdíly mezi jednotlivci.

Obrázek 1 Grafické znázornění hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa



Zdroj: HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. (2000). *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*, vlastní úprava.

⁸ HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. (2000). *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, str. 86.

Maslow stanovil znaky, které lze shodně nalézt u sebeaktualizujících (seberealizujících) osob, tedy osob uspokojujících špičku své pyramidy potřeb. Sebeaktualizaci viděl jako probíhající proces, zdůrazňoval věrnost své přirozenosti.

Společné znaky sebeaktualizujících (seberealizujících) osob:

- odstup a potřeba soukromí; „*Sebeaktualizující jedinci dokáží být sami, aniž by se cítili osamělí.*“⁹
- nezávislost na kultuře a okolí: autonomie a asertivita; „*Sebeaktualizující jedinci závisí více na vlastních soudech než na kulturních normách a razí si svůj životní styl v souladu s vlastními potřebami.*“¹⁰
- smysl pro humor bez nepřátelství; „*Žertování je zacíleno na nesrovnalosti v situacích, nikoli na slabosti druhých.*“¹¹
- originalita a tvořivost; „*Sebeaktualizující jedinci mají bohatou představivost a užívají fantazii při zvládání různých problémů.*“¹²
- sebetranscendence; sebezpřesažení, opomenutí svého „já“, větší zaměření se na řešený problém.¹³

Marie Farková uvádí, že v rámci moderních koncepcí řízení lidských zdrojů, v psychoterapeutické oblasti i v oblasti každodenního života, je velmi podstatné, za jakých okolností dochází k saturaci jednotlivých typů potřeb, neboť existuje výrazně individuální míra saturace. Individuální stupeň projevu nenasycenosti (deprivace či frustrace) nabývá na významu za podmínek celospolečenských změn a jejich stability. Zmiňuje vrozenou potřebu tvořivosti lidí, sníženou potřebu aspirace vzhledem k minulé deprivaci, vysokou toleranci některých jedinců k frustraci základních potřeb, i to, že potřeba úcty může být silnější než potřeba lásky.¹⁴

Marie Farková obdobně jako Maslow dělí potřeby na:

- biogenní či fyziologické (biologické potřeby organismu, tj. potrava, pohyb, odpočinek);
- sociogenní či psychogenní (potřeby člověka jako sociální bytosti, tj. uznání, výkon, kompetence).

⁹ DRAPELA, V. J. (1997). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, str. 140.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Tamtéž.

¹² Tamtéž.

¹³ Tamtéž str. 137-143.

¹⁴ FARKOVÁ, M. (2006). *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, str. 72.

2.1.1 Dělení motivace

Motivace vnější a vnitřní

Motivace se dělí na vnější, která je dána činy jiných lidí a vnitřní, jejímž spouštěčem je sám jedinec. Vnitřní motivace je účinnější. Motivace je převážně chápána jako jedna ze základních osobnostních struktur, jejíž důležitost a zajímavost spočívá v posouzení. Na stejný čin lze pohlížet jinak, někdy i protikladně, s přihlédnutím k motivacím.¹⁵

Motivace vědomá a nevědomá

Milan Nakonečný ve své knize *Motivace lidského jednání* cituje P. G. Zimbarga: „*Je možné, že jednáme, aniž bychom věděli proč nebo aniž by nám pravá příčina našeho jednání byla přímo zřejmá. Naše chování má někdy manifestní obsah: to, co říkáme, činíme, vnímáme; ale může mít také latentní obsah, který nám podvědomé procesy skrývají.*“¹⁶ S tímto tvrzením koresponduje motivační teorie S. Freuda, která je založena na tvrzení, že psychické síly ovlivňující lidské jednání, jsou ve své podstatě neuvědomělé. Člověk je nucen potlačovat své pudy s postupným dospíváním a pod vlivem společenských pravidel. Tyto pudy se dle Freuda projevují ve snech, podřeknutí a neurotickém chování, kdy neuvědoměle vyplouvají na povrch.¹⁷

Motivace vrozená a naučená

Další dělení motivace rozlišuje dvě úrovně motivačních systémů z vývojového hlediska: 1. úroveň vrozenou (reflexní, instinktivní) a 2. naučenou (zvykovou, volní). Rovněž je o nich možno hovořit jako o primárních, vrozených a získaných, sekundárních.¹⁸

2.1.2 Roviny, dimenze motivace

Motivace vždy běží po časové ose, je motivačním procesem. V procesu lze spatřovat *dimenzi směru*, tedy nasměrování k určité akci, rozhodnutí, druhou dimenzí je *dimenze intenzity*, volba intenzity úsilí, intenzivní vyjádření přání. Při neměnném cíli, směru i

¹⁵ Přednáška pro Ústav adiktologie [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupné z WWW: <http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf>.

¹⁶ NAKONEČNÝ, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, str. 30.

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, str. 32.

¹⁸ Tamtéž.

mocné intenzitě přichází třetí *dimenze stálosti*. Tato dimenze odráží vytrvalost a vůli, vyjadřuje schopnost překonat překážky. Motivace je velmi těsně svázána s vůlí, uskutečnění vysněného cíle není bez vůle prakticky možné. Rovněž dochází k výskytu mnoha motivů vedoucích k jednomu motivačnímu procesu.¹⁹

Milan Nakonečný tento proces více rozvádí. Uvádí, že motivace zahrnuje následující fenomény: 1. energii, vzrušení; 2. zaměření energie na cíl; 3. vybranou pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné; 4. organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí; 5. udržování aktivity, dokud nedojde ke změně výchozích podmínek.²⁰

2.1.3 Zdroje motivace

Pokud je vůle zmíněna jako nezbytná součást motivačního procesu, nelze pominout *zdroje motivace*, které spolu tvoří *motivační strukturu*, tzv. *motivační profil* člověka:

1. **potřeby**; základní zdroj motivace, v obecné psychologii dělené na primární (fyziologické potřeby) a sekundární (vycházející z mezilidské interakce). Motivační souvislost potřeb může být vědomá i nevědomá;
2. **návyky**; některé činnosti jsou v průběhu života realizovány častěji. Jedná se o opakovaný, fixovaný, zautomatizovaný způsob činnosti v určité situaci;
3. **zájmy**; trvalejší zaměření člověka ke konkrétní oblasti;
4. **hodnoty**; subjektivní přisouzení váhy zkušenostem. Hodnoty se získávají z nejbližšího sociálního prostředí a přijímají se během života. Každý jedinec si vytváří hodnotové mapy, jež jsou součástí individuálního hodnotového systému;
5. **ideály**; mentální názorová subjektivní představa něčeho žádoucího, pozitivně hodnoceného. Získané v průběhu života z celospolečenského kontextu, z rodiny, od osob subjektivně kladně hodnocených.²¹

¹⁹ Přednáška pro Ústav adiktologie [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupné z WWW: <http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf>.

²⁰ NAKONEČNÝ, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, str. 12.

²¹ Přednáška pro Ústav adiktologie [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupné z WWW: <http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf>.

2.1.4 Motivační profil

Motivační profil je relativně stabilní individuálně specifická charakteristika osobnosti. Zahrnuje příznačné, dominantní motivační orientace. Vytváří se od útlého věku a je ovlivňován různými skupinami faktorů (biologické - dědičné, genetické, vnější - výchova, sebeutvářecí aktivity). Motivační profil konkrétního člověka je vzhledem do skladby, povahy a fungování jeho vnitřních dynamických sil, do jeho motivace.²²

Miloslav Homola tento soubor motivací nazývá motivačním systémem osobnosti. Uvádí, že je pro každého jedince charakteristický určitý relativně stálý soubor motivů, označovaný jako *motivační systém osobnosti*. Motivační systém se vytváří během života jedince. Individuální lidská motivace se přiklání k určitým specifickým vědomým cílům. Autor tvrdí, že v utváření a formování motivů hraje značnou roli okolí.²³

Při zjišťování motivace osobnosti je nutné vzít v úvahu její složitost a komplexnost, analyzovat aktuální motivační systém, vzít dále v úvahu celkový soubor motivů a aktuální situaci, ve které se osoba nachází.²⁴

2.2 Hodnoty, hodnotový systém

Hodnotové orientace patří k směrovým složkám motivační kultury. Opět panuje nejednotnost ve výkladu termínu hodnot. Jedná se o významný interdisciplinární pojem. Psychologický a sociálně psychologický aspekt zkoumá „zvnitřnění“ hodnot, zkoumá mechanismy, které v psychice člověka určují směřování jedince k určitým hodnotám.²⁵

Dle Petra Koláře a Vladimíra Svobody se obvykle při vymezování pojmu hodnot zmiňují tři základní rysy: 1. hodnoty ve vazbě k lidským potřebám a zájmům; 2. hodnoty související s rozhodováním, jak jednat; 3. hodnoty související s normami.²⁶

²² LORENCOVÁ, H. (2008). *Psychologie, studijní opora*. Praha: VŠEM.

²³ HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. (2000). *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, str. 85.

²⁴ Tamtéž.

²⁵ JANOUŠEK, J., a kol. (1988). *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, str. 80.

²⁶ KOLÁŘ, P., SVOBODA, V. (1997). *Logika a etika*. Praha: Filosofie, str. 46.

Výše zmínění autoři tvrdí, že tyto tři rysy jsou navzájem spjaté a jednotliví autoři se odlišují preferencí jednoho rysu.

Člověk je sociální bytost s podstatou potenciálu pro všestranný, kultivovaný vývoj osobnosti. Individuální vývoj je ovlivněn kulturními a sociálními činiteli. Panajotis Cakirpaloglu ve své práci nazvané *Hodnoty v sociálně psychologických teoriích* cituje autora Adlera, který definuje osobnost jako ucelený systém s jedinečnou konfigurací motivů, rysů, zájmů a hodnot.²⁷ Charakter je rámcem hodnotového systému jedince. Je výrazem osobního duševního stavu, který odráží chování jedince ke svému okolí. Autor dále nepopírá vlivy dědičnosti na charakter člověka a zmiňuje důležité období raného dětství, v němž dochází k vývoji charakteru, nicméně připouští možnost celoživotního procesu vývoje.²⁸

Jaro Křivohlavý zmiňuje kruhovou kauzalitu, podle které je člověk ovlivněn svou vyzrálostí. Dochází k volbě určité hodnoty a tato hodnota poté ovlivňuje opět buď osobní zrání, nebo ustrnutí.²⁹ Hodnoty jsou zobecněním snahových tendencí člověka, jsou jím formovány a stávají se jednou z hlavních sil v motivační struktuře člověka.

Jaro Křivohlavý dále popisuje dle V. E. Frankla tři okruhy hodnot: zážitkové, tvořivé a postojové. Zážitkovou hodnotou je například láska. Může to být ovšem i hodnota, která se netýká pouze lidí navzájem, je to například i krása uměleckého zážitku. U zážitkových hodnot vystupuje člověk jako příjemce a je jimi obohacován. Může zde být rovněž uvedeno například cestování, oslavy a různé akce, které přinášejí nové zážitky, ale i vzdělávací akce, kurzy a podobně. Tvořivé hodnoty jsou takové, které svou činností člověk vytváří. Jde o vlastní aktivitu, která přináší světu nové, obohacuje ho. Příkladem je třeba zpěv, umění, ale i výchova dítěte, úprava zahrádky nebo věda. Postojová hodnota je vyjádřena zaujmutím k dění úctyhodného postoje. S těmito hodnotami je možné se setkat u lidí v závažných situacích, u lidí bezmocných, v zoufalých situacích. Spojuje je boj proti nepřízni osudu, boj ze všech sil, akceptace neměnného, neovlivnitelného.³⁰

²⁷ ČAKIRPALOGLU, P. (2005). *Hodnoty v sociálně psychologických teoriích*. Olomouc: Varia Psychologica X, str. 36.

²⁸ Tamtéž.

²⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. (1994). *Mít pro co žít: Návrat domů*. Praha: Návrat, str. 39.

³⁰ Tamtéž.

Hodnotový systém, který lze nazvat též hodnotovou strukturou, zastřešuje celý soubor hodnot konkrétního člověka. Nejedná se však o náhodný shluk hodnot, ale o vzájemně provázaný systém s určitou podobou a řádem. Odráží celkové osobní ladění jedince i vliv vnějších hodnotových systémů, jejichž nositeli jsou osoby blízké a vzory, rovněž i kultura obklopující jedince. V hodnotových systémech se odráží i věk člověka. Mladý člověk klade důraz na jiné hodnoty, než člověk starý. Může se jednat o zcela jiné hodnoty, nebo o hodnoty stejné, které ale zauímají jiné místo v systému či jsou ve vazbě s jinými hodnotami. Hodnotový systém není ovlivněn pouze věkem. Celá řada dalších faktorů se podílí na jeho utváření, mezi nimi je například povolání, ale i přijatý celosvětový názor.

Hodnotový systém je vlastní všem lidem, bez rozdílu, zda si ho uvědomují či nikoli. Je formován zkušenostmi a učením, odráží zaměřenost osobnosti a rovněž charakterové rysy i hodnoty přijímané společností. Z výše uvedeného logicky plyne, že se nejedná o systém neměnný. Hodnotový systém je vyjádřením potřeb daného člověka. Ve své podstatě se jedná o regulátor lidské činnosti.

2.2.1 Hodnoty a jejich vývoj v České republice

Z pohledu sociologie mají hodnoty vztah ke společenskému vědomí. Hodnoty jsou ze sociologického pohledu sdíleným prvkem členy dané společnosti. Jejich pomocí se konkrétní člověk začleňuje do společnosti.

V České republice nelze opominout změnu v roce 1989, kdy se společnost totalitní začala měnit na demokratickou. Nelze pochybovat o změně hodnot, která je zásadní podmínkou pro společnost procházející politickou, ekonomickou a sociálně-kulturní transformací. V pohledu hodnot je však nutné počítat i s jistou setrvačností.³¹

Výzkum organizovaný v rámci Centra výzkumu vývoje osobnosti a enticity, zkoumal obecnější společenské vývojové tendence. Počátky analýz hodnot v tomto centru spočívaly v analyzování výsledků velkého sociologického šetření Bůh po komunismu realizovaný v 10 postkomunistických zemích na přelomu roku 1997 a 1998. V přípravě

³¹ České hodnoty 1991-1999, Sborník prací fakulty sociálních studií brněnské univerzity. Brno: vydavatelství MU (2001).

analýz výsledků se ukázalo, že lze v různé míře pracovat i s výsledky jiných šetření - konkrétně s výzkumem Biblické společnosti z roku 1992, s výzkumy Světové hodnoty 1990, Evropské hodnoty 1991, 1999, se šetřeními jako je např. Nacionalismus 1995, Religiozita 1999 a s dalšími - a tak získat podstatně plastičtější obraz duchovního stavu české společnosti.³²

Dragoslav Slejška zhodnotil období 20ti let předcházejících roku 1989 ve srovnávacích analýzách výsledků výzkumů hodnotových preferencí.

Tabulka 1 Porovnání hodnotových žebříčků z výzkumů výdělečně činného obyvatelstva ČSSR 70. a 80. let

Sledované hodnoty	Souhrnné pořadí 70. léta (15 souborů)	Souhrnné pořadí 80. léta (13 souborů)	Rozdíl v pořadí
Zdraví	1.	1.	0
Rodina, domov, děti	2.	2.	0
Život v míru	3.	3.	0
Existence, peníze, výdělek	4.	7.	-3
Přátelství	5.	5.	0
Zajímavá práce	6.	8.	-2
Pracovní prostředí	7.	6.	+1
Život podle svých zájmů	8.	11.	-3

³² České hodnoty 1991-1999, Sborník prací fakulty sociálních studií brněnské univerzity. Brno: vydavatelství MU (2001).

Byt, vybavení domácnosti	9.	10.	-1
Klidný život bez napětí a rizik	10.	4.	+6
Rozvoj osobnosti, vzdělání	11.	9.	-1
Pobyt v přírodě	12.	12.	0
Rekreace	13.	13.	0
Volný čas	14.	18.	-4
Kultura, umění	15.	16.	-1
Chata, auto	16.	19.	-3
Sport, pohyb	17.	15.	+2
Společenské ocenění a postavení	18.	17.	-1
Záliby, koníčky	19.	14.	+5
Veřejná činnost	20.	21.	-1
Technika, inovace	21.	20.	+1

Zdroj: Prudký, L. Vývoj hodnot v české společnosti: zkoumání a pohled na dílčí výsledky. Str. 6-7, vlastní úprava.

Tabulka 1 shrnuje žebříčky řady výzkumů a pomáhá nahlédnout do hodnotových preferencí, jak je vyjádřili čeští účastníci kvantitativního výzkumu v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století. Je nutné poznamenat, že se v žebříčku neobjevily některé hodnoty. Postrádat lze například náboženství, svobodu, možnosti podnikání,

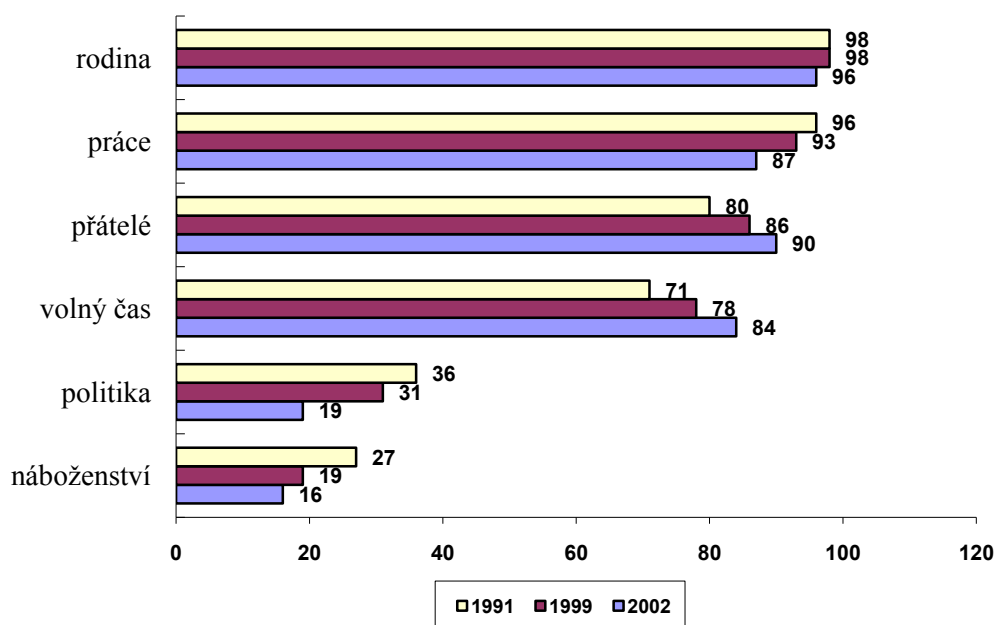
otázky vztahující se k přírodnímu prostředí a podobně. Je to zdůvodnitelné politickou situací, která v ČR v této době panovala. Proto je nyní možné srovnání s pozdějšími výzkumy jen z části. Hodnoty *zdraví*, dále *rodina*, *domov a děti* a následně *život v míru* neměnily svou pozici a během sledovaného desetiletí nedošlo k posunu v žebříčku hodnot. Nejvyšší propad zaznamenala hodnota *volný čas* následovaná hodnotami, které lze nazvat materiálními, a to *existence*, *peníze*, *výdělek* a *auto*, *chata*. Stejný propad čekal i *život podle svých zájmů*. Otázkou je, jak dále lze tuto hodnotu rozvinout a s čím souvisí - zda s tehdejší politickou situací, neboť naopak druhý nejvyšší postup v žebříčku hodnot zaznamenaly *záliby*, *koníčky*, které by při prvním pohledu mohly vyznívat obdobně. Nejvyšší postup celkově se týká hodnoty *klidný život bez napětí a rizik*.

Ve velkých mezinárodních výzkumech převážila analýza životních hodnot (hodnotových preferencí) ve dvou krocích. První krok zahrnuje posouzení několika málo rozhodujících životních hodnot v nejjednodušším vyjádření. Ve výzkumech jde o šestici hodnot, vesměs posuzovaných prostřednictvím čtyřstupňové škály. Jedná se konkrétně o práci, rodinu, přátele a známé, volný čas, politiku a náboženství. Dotazování pomocí stupnice vyjadřují, zda chápou tuto skutečnost ve svém životě jako velmi důležitou, dost důležitou, nepříliš důležitou a vůbec nedůležitou. Druhý krok poté výše formulované životní hodnoty doplňuje a dále zpřesňuje. Zohledňuje představu, co je především důležité, aby děti získaly výchovou pro život. Takováto projektivní otázka má rovněž podobu kontrolní otázky. Obdobnou funkci zastávají i některé další doplňující otázky, například po zdrojích klidu v životě, nebo po tom, co je důležité pro úspěšné manželství.³³

³³ PRUDKÝ, L. *Vývoj hodnot v české společnosti: zkoumání a pohled na dílčí výsledky*. [s.n.] [s.l.]

Graf 1 Vývoj životních hodnot - česká populace 1991 – 2002

podíly populace, které považují danou hodnotu za velmi nebo spíše důležitou v %



Zdroj: Prudký L. Vývoj hodnot v české společnosti: zkoumání a pohled na dílčí výsledky. Str. 7, vlastní úprava.

Srovnání mezi roky 1991 a 2002 ukazuje pokles hodnoty *politika* a *náboženství*. Rovněž lze pozorovat pokles hodnoty *práce* a mírně i hodnoty *rodina*. Naproti tomu dochází k nárůstu hodnoty *volný čas* a *přátelé*. Je velice zajímavé, že ve výše uvedeném srovnání chybí hodnota *zdraví*. Rovněž lze tuto absenci spojit s tehdejší politickou situací, s tehdejším obecně nízkým zájmem o zdraví jako primární hodnotu.

V knize *Češi na prahu nového tisíciletí* se autoři spolu s agenturou pro výzkum trhu, médií a veřejného mínění MEDIAN s.r.o. pokusili rovněž popsat obecnější hodnotové orientace. Faktorová analýza bloku životních hodnot odhalila níže uvedené obecné hodnotové orientace:

- rodina, zdraví, štěstí v podmínkách míru a demokracie
- úspěch, bohatství, postavení

- duševní hodnoty, odpovědnost k životu
- poklidné soukromí
- přátelé, aktivní život.

Hodnoty jsou uvedeny v pořadí, jaké jim analýza výsledků přisoudila. Víra v boha byla v tomto hodnocení začleněna pod *duševní hodnoty, odpovědnost k životu a politika* je zastoupena v první skupině hodnot *rodina, zdraví, štěstí v podmínkách míru a demokracie*.³⁴

2.3 Úspěch v životě

Úspěch v životě není hodnotou, kterou lze koupit, kterou lze jenom tak vlastnit. Úspěchu lze dosahovat, musí se však zapojit píle, snaha. Každý člověk má jinou představu úspěchu. Někdo spatřuje úspěch ve zvládnutém studiu, jiný se vidí jako úspěšný sochař, zpěvák nebo spojuje úspěch v životě s určitou mírou bohatství. Další spojuje svůj úspěch v životě v dobrém zvládnutí rodiny, výchově dětí. Bezpochyby nelze upřít úspěch člověku, který se vítězně pere s nepřízní osudu, těžkou nemocí či handicapem. Obecně by úspěch neměl být zmiňován tam, kde bylo výsledku považovaného za úspěch dosaženo jiným způsobem než vlastní aktivitou. Neměla by se tedy za úspěch považovat souhra šťastných náhod.³⁵

Je nutné zmínit vazbu mezi úspěchem v životě a cílem. Velice zrádné je, pokud se úspěch stane hlavním cílem snažení. Nejde tu již tak o smysluplnost snažení, ale o dosažení úspěchu v životě za každou cenu. Tento postoj s sebou přináší strach ze selhání, z neúspěchu, chyb a smůly. Ve svém důsledku pak vede ke stresu, napětí a je zdrojem civilizačních chorob. Člověk se cítí vláčen náhodou a cizími silami. Když se pak stane, že úspěch v životě přijde zázrakem či dílem štěstí, takto zaměřená osoba cítí neuspokojení, nudu a nesmyslnost, neraduje se ze svého úspěchu.

³⁴ TUČEK, M., FRIEDLANDEROVÁ, H. (2000). *MEDIAN: Češi na prahu nového tisíciletí*. Praha: Slon, str. 173.

³⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. (1994). *Mít pro co žít: Návrat domů*. Praha: Návrat, str. 13.

2.3.1 Zamyšlení nad vnějšími a vnitřními kritérii úspěchu v životě

Současná společnost nahlíží na úspěch v životě nejčastěji ve spojení se získanými materiálními statky, částkami peněz, kterými jedinec disponuje, tituly, funkcí, dosaženou pracovní pozicí. Jedná se o vnější znaky, které na jedinci společnost hodnotí, kterými je obklopen. Nicméně tyto vnější znaky nevypovídají o tom, zda dotyčný jedinec je uspokojen, zda pociťuje uspokojení z dosaženého úspěchu. Je možné, že mnoho jedinců disponující vnějšími znaky úspěšnosti, nepociťuje úspěch, nepřináší jim příjemné pocity a radost. Je možné, že se plně neztotožňují s pojetím úspěchu, jak jej přijímá většinová společnost. Možná svou práci nemají rádi, nezáleží jim na penězích a jsou jen ve vleku očekávání, které na ně okolí přenáší, plní očekávání rodiny, přátel, partnerů, firmy. Nebo je pro ně dosažená pozice, míra bohatství, moci a zkušenosti nedostatečná.

Pokud je zmiňována osoba s vnějšími znaky úspěchu, avšak neuspokojená, je nutné zmínit i protipól tohoto stavu. Tím je osoba bez vnějších znaků úspěchu, žijící v očích ostatních průměrný život, avšak pociťující bezmezný úspěch v životě, prožívající vnitřní úspěch. Může jí být matka, která dobře vychovala své děti, ale i zaměstnanec z pohledu společnosti neprestížního oboru, který se nezviditelňuje, je prací uspokojen a každý den a každý malý čin považuje za svůj úspěch.

Zohledňují se zde osobní vnitřní hodnoty, motivace, naše nároky a očekávání.

2.3.2 Faktory ovlivňující úspěch v životě

Úspěch většinou nepřichází sám od sebe. Jiří Plamínek uvádí, že úspěch přeji jedincům připraveným, jež ve správný čas učiní správný krok. Předpokladem úspěchu je potenciál, soubor zdrojů a výkon.³⁶

Pohlédneme-li, zcela jistě nesprávně a zjednodušeně, na úspěch v životě jako na cíl a na cestu k němu jako na sportovní výkon, musí nás napadnout, že zřejmě nestojíme všichni na stejné startovní čáře. Někdo je třeba také velmi zvýhodněn, někdo má ve své trase mohutné překážky, znevýhodnění, někdo je na sportovní výkon lépe vybaven, má lepší

³⁶ PLAMÍNEK, J. (2008). *Sebepoznání, seběřizení a stres*. Praha: Grada, str. 22.

ústroj, jiný zase lepší trénink. Pokud bychom chtěli tuto představu více rozvinout, nemělo by chybět zamýšlení nad samotným cílem. Máme ho všichni na stejné úrovni? Běžíme všichni stejnou trasu? A co jsou vůbec ty zvýhodňující faktory?

Následující tabulka je součástí Zprávy o vývoji české společnosti 1989-1998 a přináší pohled na to, které faktory se podílejí na úspěchu v životě dle českých dotazovaných a to v letech 1992 a 1997. Dále tabulka porovnává názory dotazovaných z konkrétních bývalých komunistických zemí s názory jiných, vyspělých států.

Tabulka 2 Jaké faktory se podílejí na úspěchu v životě

(% odpovědí “velmi důležité” a “důležité”)

Faktory	Vyspělé země ³⁷	Post-komunistické země ³⁸	ČR1992	ČR 1997	ČR 1992-1997
Vzdělání rodičů	30,1	32,2	9,6	26,0	+16,4
Vzdělání	78,8	56,9	30,5	60,9	+30,4
Ambice	76,6	63,6	58,4	73,6	+15,2
Schopnosti, talent	57,2	64,0	57,8	70,4	+12,6
Tvrdá práce	71,0	65,6	72,4	71,4	-1,0
Zámožní rodiče	20,5	36,7	14,4	34,5	+20,1
Rasa, etnikum	17,6	9,8	4,4	13,2	+8,8
Víra	7,2	8,1	2,3	2,5	+0,3

³⁷ Austrálie, Rakousko, Kanada, Velká Británie, Itálie, Norsko, Švédsko, USA

³⁸ Německo, Maďarsko, Slovensko, Polsko, Bulharsko, Rusko, Slovinsko

Region	6,9	9,6	7,0	6,4	-0,6
Pohlaví	14,2	16,1	9,3	16,6	+7,3
Politický názor	10,4	12,3	13,8	14,4	+0,6
Kontakty se správnými lidmi	45,8	54,8	48,2	65,2	+17,0
Politické kontakty	20,2	21,9	12,2	35,2	+23,0

(% odpovědí "velmi důležité" a "důležité")

Zdroj: Večerník J., Matějů P.: Zpráva o vývoji české společnosti 1989-1998³⁹

Ve vyspělých státech byla nejvyšší hodnota přisouzena těmto třem faktorům:

1. vzdělání; 2. ambice; 3. tvrdá práce.

V postkomunistických zemích je toto pořadí následovné:

1. tvrdá práce; 2. schopnosti, talent, 3. ambice.

Česká republika v roce 1992 za nejdůležitější považovala faktory:

1. tvrdá práce; 2. ambice; 3. schopnosti, talent.

S drobnou změnou v pořadí je tedy ČR názorově spřízněna s ostatními postkomunistickými zeměmi.

V roce 1997 vypadaly nejdůležitější faktory takto:

1. ambice; 2. tvrdá práce; 3. schopnosti, talent.

Došlo tedy jen k prohození pozic stále stejných faktorů. Za zmínku zde však stojí pozice faktoru *vzdělání*, kdy v roce 1992 ho za velmi důležité nebo důležité považovalo 30,5 % dotázaných a v roce 1997 již to bylo 60,9%. Došlo zde k nárůstu o 30,4 %. Bylo to největší posílení víry v konkrétní faktor. Více se ČR tímto přiblížila k hodnocení faktorů z vyspělých zemí, i když se *vzdělání* neprobojovalo do první trojice a zůstalo na

³⁹ VEČERNÍK, J., MATĚJŮ, P. (1998). *Zpráva o vývoji české společnosti 1989-1998*. Praha: Academia, Table 2.1 What is important for a person to be successful in life?

páté pozici. Druhým největším posílením je umístění faktoru *politické kontakty a zámožní rodiče*. O největším propadu zde hovořit nelze, neboť se jedná pouze o 1% u faktoru, který je mezi třemi nejdůležitějšími. Je jím *tvrdá práce*.⁴⁰

V jiném výzkumu uvedeném v knize *Češi na prahu nového tisíciletí*, autorů Milana Tučka, Hany Friedlanderové a agentury MEDIAN, vzešly následující tři skupiny předpokladů úspěchu:

1. - mít štěstí;
 - mít věrné, spolehlivé přátele.

2. - usilovně pracovat, snažit se;
 - mít nadání, talent;
 - mít vlastní dobré vzdělání.

3. - mít peníze, majetek;
 - znát správné lidi, mít společenské kontakty;
 - umět se přizpůsobit okolním podmínkám;
 - žít ve správném období.

Výzkum zohlednil celkově 8 skupin předpokladů o 22 různých položkách. Pokud se výsledky tohoto výzkumu porovnají s výzkumem předchozím, dojde ke zjištění, že dříve uvedené tři faktory úspěchu se nacházejí na prvních příčkách i tohoto výzkumu.⁴¹

2.4 Sebepoznání

Aby bylo možné odolávat náporu, který přináší osobní i pracovní život, je velice důležité sebepoznání. Proces sebepoznání umožní poznání slabin, rezerv a předností, jehož výsledkem je větší otevřenost vůči novým zkušenostem. Pochopení vlastních myšlenek a jednání obohatí komunikaci s ostatními lidmi i proces rozhodování.⁴²

⁴⁰ VEČERNÍK, J., MATĚJŮ, P. (1998). *Zpráva o vývoji české společnosti 1989-1998*. Praha: Academia, Table 2.1 What is important for a person to be successful in life?

⁴¹ TUČEK, M., FRIEDLANDEROVÁ, H. (2000). *MEDIAN: Češi na prahu nového tisíciletí*. Praha: Slon.

⁴² MIKULÁŠTÍK, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, str. 55.

Důvěra ve vlastní schopnosti hraje významnou úlohu při vnímání sebe sama. Tato důvěra by měla být objektivní, tj. odrážet skutečné schopnosti a osobnostní předpoklady. Znalost sebe sama je součástí tzv. emoční inteligence. „*Emoční inteligence je schopnost člověka reagovat na prostředí efektivním, etickým a kultivovaným způsobem.*“⁴³ Tu lze popsat následujícími předpoklady:

- objektivní znalost svého sebevědomí, možností a hranic;
- schopnost sebeřízení s vlivem na vlastní emoce, v různých životních situacích;
- schopnost sebe motivace, stanovení cílů;
- schopnost empatie;
- aktivní přístup při kontaktu s jinými lidmi.

2.4.1 Soft skills

Termín soft skills se v české literatuře téměř nepřekládá. Pokud ano, tak nejvíce jako „měkké dovednosti“ a „sociální kompetence“. Jedná se o vyjádření spojené se schopností vypořádat se se svým okolím, ostatními lidmi, v neposlední řadě i sami se sebou. Vyjadřuje míru a schopnost spolupráce, komunikace, zvládání konfliktních situací.⁴⁴

Soft skills jsou v dnešní době důležitými vlastnostmi zohledňovanými při výběru zaměstnanců. Zatímco v minulosti převládala zájem personalistů výhradně o odborné znalosti uchazečů, dnes jsou rovněž měkké dovednosti v popředí zájmu. Dokreslují osobnost člověka a zkušený personalista s nimi pracuje při výběru nejlepšího zaměstnance pro specifickou pozici specifického podniku.

Škála soft skills zahrnuje:

- analytické myšlení (rozpoznat, pochopit, analyzovat a řešit problémy);
- komplexní myšlení (celostní myšlení, zohlednění a propojení více informací);
- komunikativnost (kvalitní přenos informací, schopnost navázání komunikace);
- koncepční myšlení (strategické myšlení, schopnost nalezení a volby řešení);

⁴³ MIKULÁŠTÍK, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, str. 58.

⁴⁴ Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.softskills.wz.cz/html/soft%20skills.html>.

- kontakty (přístup k zákazníkům, zdrojům informací, vědomostí a zkušeností);
- kreativita (nové nápady, možnosti, zdroje vývoje);
- kritičnost (umění přijmout kritiku, analyzovat ji);
- podnikatelské myšlení (zvládání nejistoty trhu, zákazníků, kapitálu);
- ochota riskovat (nové cesty, metody);
- organizační schopnosti (smysluplné plánování času, procesů);
- otevřenost (myšlenková flexibilita);
- pracovitost (aktivní přístup k práci, ochota k práci);
- řešení konfliktů (získání přidané hodnoty z konfliktů, koncentrace na problém);
- sebereflexe (schopnost přemýšlet o sobě a svém jednání);
- sociální empatie (vcítění se do pocitů druhých);
- spolupráce (práce s ostatními lidmi, v týmu);
- strukturální myšlení (organizované myšlení);
- týmová práce (schopnost pracovat jako člen pracovní jednotky);
- výkonnost (schopnost dosahovat konstantně dobrých výkonů);
- zvyšování kvalifikace (postoj ke vzdělání, celoživotní vzdělávání).⁴⁵

Člověk v manažerské pozici by měl mít určitou úroveň soft skills korespondující se specifikou jeho pozice. Tato úroveň jde ruku v ruce s délkou pracovní praxe. Nelze ovšem pominout vrozené předpoklady, jež mnohé vlastnosti utvářejí či ovlivňují.

2.4.2 Komfortní zóna

Osobní rozvoj je součástí nejen manažerského prostředí. Nynější doba klade vysoké požadavky na jedince, jeho rychlou schopnost adaptace v prostředí, přizpůsobení se změnám, pochopení procesů a situací. Avšak právě v manažerském prostředí je vyšší důraz na sebe rozvíjení a překračování vlastních možností, vyrovnávání se s novými požadavky. Přes pochopení sebe sama a svého okolí vede cesta k orientaci v prostředí, náhledu na realitu. Komfortní zóna je pak vymezení konkrétního osobního prostoru, ve kterém se člověk běžně pohybuje. Bez tohoto vymezení a uvědomění si své komfortní

⁴⁵ Slovník pojmů [online]. [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.lfi.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>>.

zóny, nedochází obecně hladce k jejímu překročení, tj. rozšíření životního prostoru. K tomu dochází pomocí osobního rozvoje, učení. Komfortní zóna je důvěrná a příjemná. Pohybuje-li se jedinec v jejím prostoru, reaguje známým způsobem, vynakládá menší úsilí. Svoji zónu si každý buduje celé dětství, kdy přichází do styku s různými podněty, učí se novým věcem. V této době je obecně jedinec otevřenější změnám. V dospělém věku pak může být tendence setrvávat v této vytvořené komfortní zóně, vyhýbat se změnám a neznámým impulsům, tedy stresu, který změny mohou přinášet. To samo o sobě způsobuje stagnaci vývoje. Hybným momentem je změna. Je nutné rozlišit, zda změna, tedy nutnost přesahu komfortní zóny, přišla z vlastního popudu, zda jedinec sám chce změnit situaci, něco ho motivuje, něčeho chce z nějakého důvodu dosáhnout. Lze poté hovořit o pozitivní motivaci. V případě negativní motivace je ke změně nucen okolím. Samotnému člověku je v komfortní zóně dobře, ale je nucen ke změně. Až za hranici zóny sbírá nové zkušenosti, rozvíjí se.⁴⁶

Adekvátní výzvy jedince posouvají a rozšiřují jeho komfortní zónu. Přijaté výzvy, které zvládne, ho posilují a dodávají odvahy a chuti pro další. Opakem poté může být výzva či změna nezvládnutá, která v člověku může probudit strach z nezvládnutí dalších situací. Taková okolnost naopak komfortní zónu zmenšuje. Proto je nutné pracovat s individuálními hranicemi učení. Další učení a konfrontace s novými situacemi by měly zohledňovat individuální schopnosti.⁴⁷

Teorie komfortní zóny rozlišuje tři zóny, se kterými je člověk během svého života konfrontován. První je již zmíněná **zóna komfortu**, která nepřináší nic nového, a ve které obecně jedinec setrvává většinu života. Lze do ní zahrnout činnosti a situace každodenního života přinášející nízkou intenzitu prožitku. Druhou zónou je **zóna stresu** a učebního diskomfortu. Tato zóna má největší vliv na rozvoj osobnosti. Do této zóny náleží činnosti, jež jsou pro člověka relativně nové a jsou provázeny intenzivnějšími prožitky. Vykročení z hranic komfortní zóny a vystavení se novým situacím člověka při zvládnutí nové situace posouvá dále. Přínosný je pocit sebepotvrzení a vědomí, že

⁴⁶ PRAŽÁK, P. *Jak dosáhnout změny* [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.cz/jak-dosahnout-zmeny/>>.

⁴⁷ ČINČERA, J. *Práce s hrou: Pro profesionály*, str. 12. [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=nlrqby589s8C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=komfortn%C3%AD+z%C3%B3na&source=bl&ots=awkdawBba_&sig=pcaJrEeFaOgnMIAjvH6XZ5Mpdg&hl=cs&ei=KnU0Tce4EcWeOqb4obYC&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBkQ6AEwATgU#v=onepage&q=komfortn%C3%AD%20z%C3%B3na&f=false>.

dokáže více. Třetí a poslední zónou je **zóna ohrožení**. Jedná se o situaci, kdy dojde k vykročení z komfortní zóny příliš daleko. Začíná obava z věcí, které se dříve zvládaly bez potíží. Komfortní zónu tento prožitek neobohacuje, nezvětšuje, spíše naopak. Negativní zážitek může zapříčinit její zmenšení. Ani tehdy, když je situace zvládnuta, nedochází k obohacení. Negativní pocity, jež celou situaci provázejí, v budoucnu brání obdobným výletům za hranice komfortní zóny. „Čím více se dokážeme zespod dotýkat hranice mezi zónou stresu a učebního diskomfortu a zónou ohrožení, tím více zvyšujeme potenciál, který můžeme přetvořit do našeho osobního rozvoje.“⁴⁸

2.4.3 Koučink

Koučování či koučink nebo koučing (z angl. coaching - "soustavně připravovat").⁴⁹ Koučování je nástroj umožňující rychlé dosahování vytyčených cílů. Často je tato metoda zaměňována s mentoringem, školením, poradenstvím či psychoterapií. Ve skutečnosti se jedná o metodu v průsečíku všech vyjmenovaných disciplín. Důležitou definicí tohoto směru je kouč jako převozník mezi bodem A a B.

Obrázek 2 Koučování



Zdroj: BUSINESS DEVELOPMENT: Coaching.⁵⁰ [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.gabrielcollignon.com/business-development/>>

⁴⁸ *Osobní růst na základě prožitku, zážitku a zkušenosti se vztahem ke kvalitě života*, str. 88. [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00004255/Download/KPS002_kapitola.pdf>

⁴⁹ HAIŠ, K., HODEK, B. (1984). *Velký anglicko-český slovník*. Praha: Acamedia.

⁵⁰ BUSINESS DEVELOPMENT: Coaching.⁵⁰ [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.gabrielcollignon.com/business-development/>>

V rámci koučování se nevymezují pouze cíle, ale i způsob jejich dosažení. Nástroj koučování umožňuje zvyšování výkonnosti, dosahování spokojenosti a naplnění cílů na základě rozvoje odpovědnosti, sebemotivace a vědomého poznání sebe i světa kolem nás. Umění vést lidi patří k prvořadým manažerským dovednostem. Kultura řízení je při koučování založena na důvěře a respektování, na zásadně odlišného přístupu k člověku.⁵¹ Pokud chce manažer vést lidi, musí nejprve rozumět sám sobě a mít pořádek ve svém způsobu práce a být rovněž schopen sebereflexe. Jedině tak může být příkladem svému týmu a může od něj očekávat výsledky.

Koučování lze také připodobnit k následujícímu příběhu, který používá Édouard Stacke jako definici pro koučování: *“Rybář potká hladového člověka a ten ho žádá o rybu, aby se najedl. Ale rybář mu řekne, že mu jí nedá, ale naučí ho rybařit, aby se uměl uživit sám.”*⁵²

Za cíl koučování lze považovat naplňování potenciálu podřízeného/klienta, zvyšování osobní spokojenosti (lze odkazovat na Maslowovu hierarchii potřeb) a na osvojování si dovedností pro zvýšení výkonnosti. Koučem je v tomto procesu zprostředkovatel a průvodce, jehož cílem je dopomoci k nalezení vlastní motivace pro vykonání potřebné akce při dosahování zvoleného cíle.⁵³ Ve vztahu kouče a koučovaného hraje důležitou roli důvěra, že koučovaný stanovený úkol zvládne vlastními prostředky a podpora s povzbuzením při překonávání překážek na zvolené cestě.

Druhy koučování

Koučování lze provádět individuálně nebo v týmech. Při individuálním koučování se rozvíjí jednotlivec a volí se cesty pro naplnění jeho cílů. Při koučování v týmech se pracuje s celkovým potenciálem týmu. Jeho jednotlivé články umožňují nalezení různých dílčích cílů, stejně tak nalezení různých způsobů dosažení těchto cílů.⁵⁴

⁵¹ AGORA: *O koučování*. Praha: Agora Praha. [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.agora-praha.cz/page-o-koucovani.html>>.

⁵² STACKE, E. (2005). *Koučování, pro manažery a firemní týmy*. Praha: GRADA.

⁵³ QUED GROUP: *Koučování*. Praha: Qued Group [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.quedgroup.cz/produkty/jednotlivec/koucovani/?gclid=CMSqJ6praYCFQsJ3woduknlmg>>.

⁵⁴ ODYSSEY NETWORK (2009). *Základy koučování*. Praha: ODYSSEY NETWORK. Školící materiály.

Koučování lze také dělit na druhy dle typu cílů. Nejčastěji používanými termíny jsou Business Coaching a Life Coaching. Business coaching, resp. profesní koučování je zaměřeno na čistě profesní cíle. Jedná se o proces, který má za cíl klientovi pomoci naplnit své profesní cíle v rámci organizace, ve které působí. Tento druh koučování je vyhledáván samotnými klienty, kteří kontaktují externího kouče, nebo je zprostředkován personálním oddělením organizace. Často organizace odměňují své pracovníky seberozvojovým programem zahrnující právě metodu koučování. Může být zaměřen i na začínající manažery, aby si ujasnili svou pozici a snáze přijali firemní cíle za své, resp. našli si v cílech organizace dílčí cíle osobní. Oproti tomu Life Coaching je zaměřen na osobní cíle, které nesouvisí s organizací, ve které klient působí. Tento typ koučování je často využíván při změně životního stylu – zdravá výživa, oblékání, sportovní aktivity i nalézání koníčků.⁵⁵

Dále je možné druhy koučování dělit dle psychologického směru. Dělí se tak na koučování systemické, psychologické, exekutivní, biosyntetické. Každý tento typ koučování vnáší do procesu s klientem jiné aspekty. Je třeba upřesnit, že koučování není terapie.

Koučování je metoda, která má jasně ukotvená pravidla. Tato pravidla střeží organizace jako (ICF) International Coach Federation⁵⁶ nebo v ČR (ČAKO) Česká asociace koučů⁵⁷. Tyto asociace vydávají Etický Kodex a za jasně definovaných podmínek akreditují kouče k vykonávání své činnosti. Akreditace kouče není nijak zákonem upravena.

Role kouče

Koučování může být chápáno jako pomoc z venku. Externí kouč nemá nic společného s organizací a přichází jako externí konzultant. Rovněž je možné narazit na roli kouče v rámci popisu práce zaměstnance společnosti, tzv. interní kouč. V roli kouče může být i vedoucí pracovník, manažer. Ten tento nástroj používá při řešení konkrétních problémů. Rozdílnost rolí může být přínosná v určitých situacích. Je důležité zvolit správnou roli kouče s ohledem na problém.

⁵⁵ QUED GROUP: *Koučování*. Praha: Qued Group [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW:

<<http://www.qedgroup.cz/produkty/jednotlivec/koucovani/?gclid=CMSqJ6praYCFQsJ3woduknlmg>>.

⁵⁶ICF: International Coach Federation. Praha: ICF [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW:

<<http://www.coachfederation.org/>>.

⁵⁷ ČAKO: Česká asociace koučů. Praha: ČAKO [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cako.cz>>.

Přednosti a limity koučování jsou znázorněny pomocí následující matice:

Tabulka 3 Přednosti a limity koučování ze tří perspektiv podle rolí

	Externí kouč	Interní kouč	Vedoucí pracovník jako kouč
Úkol, role	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Vedoucí úloha a styl vedení: „vyžadovat a podporovat“
Šance	Neutralita, diskrétnost, jiné perspektivy, případně speciální expertiza	Odborná a tématická znalost, zakotvení v opatřeních interního personálního rozvoje	Odborná a tématická znalost, blízkost v praxi, situace přirozeného rozhovoru
Potenciální úskalí	Chybějící odborná a tematická kompenzace, ztráta image: kouč = gauč	Chybějící akceptace, vzájemná závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci	Zrada vztahu, zapletení v konfliktu, chybějící kompetence k rozhovoru

Zdroj: ODYSSEY NETWORK (2009) Základy koučování. Praha: ODYSSEY NETWORK.

Školící materiály

Z výše uvedené tabulky je patrné, že každá role kouče nese svá úskalí. Proto při rozhodování o využití této metody je zapotřebí pečlivě zvážit, jaký je žádaný efekt. V případě, že se manažer rozhodne pro využití metody koučování, je třeba si uvědomit,

že se jedná o jasně strukturovanou metodu. Pouze při striktním dodržování jejích pravidel, je možné dosáhnout vytyčeného cíle.

2.5 Time management

Efektivní hospodaření s časem by mělo být vedoucím pracovníků blízké. Předpoklad, že zacházení s časem a rozhodování o prioritách je zcela samozřejmou záležitostí, je mylný.

Čas je spravedlivou jednotkou. Měří všem stejně, avšak každý s tím svým hospodaří jinak. V manažerské praxi obecně je čas a nakládáním s ním, důležitou součástí pracovního života a často také slabým místem konání. Nehospodárné a neefektivní zacházení s časem, neznalost důležitosti hodnot, nedůvěra ve spolupracovníky, neschopnost kvalitně plánovat – to vše může zapříčinit nižší výkonnost, rovněž nerovnováhu mezi osobním a pracovním životem. To, co čas nevhodně spotřebovává, se nazývá zloději času. Lze rozlišit vnitřní zloděje času, což jsou špatné návyky, temperamentové vlastnosti, motivy a osobnost. Lze je ovlivnit a zlepšit, stejně tak plánování a využití času, vyžaduje to však velkou míru sebeovládání. Vnějšími zloději času jsou události a věci působící z okolního prostředí, jež lze ovlivnit jen částečně.⁵⁸

Obecné Paretovo pravidlo lze použít i v time managementu „*obecné pravidlo ekonoma Vilfreda Pareta (1848-1923) podle kterého 80% výstupů je výsledkem 20% vstupů, týká se práce i studia, efektivnosti aktivit i počtu pracovníků a zisku ze zákazníků.*“⁵⁹ V pohledu time managementu a manažerské praxe lze uvedené pravidlo pochopit jako snahu o nalezení klíčových prvků a úkolů (20% vstupů), které přinesou největší efekt (80% výstupů).

Pravidla jednoduchého, účinného time managementu:

1. Stanovování priorit.
2. Nepokračovat v neefektivní nebo nepotřebné činnosti.
3. Delegovat určité úkoly na podřízené pracovníky.

⁵⁸ MIKULÁŠTÍK, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, str. 90-97.

⁵⁹ [online]. [cit. 2011-1-30]. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/paretovo-pravidlo-80-20>>.

4. Uvědomit si vlastní nahraditelnost a zastupitelnost.
5. Zastávat nekompromisní postoj.
6. Umět se ovládat.
7. Efektivně používat nejlepší pomůcky.⁶⁰

Pro dobrý time management je dobré znát potenciál svůj i potenciál spolupracovníků, aby mohli být využiti k plnění úkolů. Základem je delegovat činnosti, které můžou udělat ostatní. Delegování je „*způsob řízení, který počítá s vyšší mírou autonomie pracovníků.*“⁶¹ Využití potenciálu spolupracovníků, kdy nadřízený je v roli koordinátora, informátora a motivátora. Manažer musí rozeznat potenciál a schopnosti lidí a pracovat s nimi. V první řadě musí rozlišit, které činnosti delegovat lze a které nikoli, s ohledem na charakter úkolu i potenciál pracovníků, kteří jsou k dispozici.⁶²

Pro zdravý pracovní život je nezbytný odpočinek po vykonané práci. Dobrý time management by měl pomoci rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

2.6 Duševní hygiena v manažerské praxi

Shodně jako je nutné starat se o svá těla po fyzické stránce, je nutné se věnovat i oblasti duševní. S vyšší psychickou zátěží stoupá i možnost výskytu poruch a nemocí. Manažerská činnost je spjata s vysokou psychickou náročností, a proto by se jistá forma duševní hygieny měla objevit v životě každého takového člověka. Je nutné zmínit osobnostní specifika a individuální schopnost vyrovnávat se ze zátěží a také individuální odpověď na techniky duševní hygieny. Rovněž je nutné zdůraznit prevenci, protože ve chvíli, kdy psychika již vykazuje známky přetížení, náprava bývá obecně těžší. Setkání s osobními mantinely, limity, není pro další působení obecně nejvhodnější. Může způsobit stagnaci, obavy z dalšího vývoje, ale i ze setkání s obdobnými situacemi, které psychickou poruchu vyvolaly a v neposlední řadě ovlivnit pracovní i osobní život. „*Duševní hygiena v praxi představuje techniky, postupy a životní styl, které jsou zaměřeny na zachování duševního zdraví, na zvyšování odolnosti*

⁶⁰ [online]. [cit. 2010-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.robetnemec.com/time-management/>>.

⁶¹ MIKULÁŠTÍK M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, str. 98.

⁶² Taktéž, str. 99.

*člověka vůči zátěži, odolnosti proti výskytu různých duševních potíží jako jsou neurotické příznaky, neurózy, deprese.*⁶³

Dnešní doba charakteristická svou uspěchaností, zacílením na výkon, s vysokými nároky na čas a jeho využití, je živnou půdou pro výskyt duševních potíží.

2.7 Manažerská činnost

Manažera lze charakterizovat jako řídicího pracovníka, který reprezentuje zájmy a záměry hospodářské organizace, mající svěřený různě velký celek organizace. Objektem jeho řízení jsou zaměstnanci, jejichž činnost manažer koordinuje. Významným prvkem jeho činnosti je řídicí rozhodování.⁶⁴

Dle Petera F. Druckera je prvořadým úkolem manažera přispívat k efektivnosti organizace a efektivní sebeřízení je nezbytným předpokladem správného řízení druhých. Rovněž zmiňuje, že efektivnosti se lze naučit. Vymezuje pět praktických postupů a dovedností, které k tomu přispívají:

- ovládání time managementu;
- soustředění se na žádoucí výsledky, nikoli na soustředění samo;
- orientace na vlastní silné stránky, ale i silné stránky nadřízených i podřízených pracovníků;
- určování priorit, orientace na důležité oblasti s prvotřídní výkonností;
- přijímání efektivních rozhodnutí, dělat správné kroky ve správném pořadí.⁶⁵

Manažer ve svém pracovním životě postupuje v pozicích, upevňuje se ve znalostech a dovednostech. Lze hovořit o manažerské kariéře. Kariéru je možné popsat jako postup, který se odehrává v časové ose a je v přímé vazbě na pracovní zařazení člověka. Úspěšná kariéra přináší uspokojení a v obecném pojetí znamená dosažení vysokého společenského postavení a velmi dobrého ekonomického zajištění. V pohledu

⁶³ MIKULÁŠTÍK M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, str. 54.

⁶⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.

⁶⁵ DRUCKER, F.P. *Efektivní vedoucí*. [online]. [cit. 2011-3-7]. Dostupné z WWW:

http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6559.

jednotlivce je rozvoj kariéry spojen s hledáním a úsilím vedoucím k vlastní cestě pracovním životem.

Úspěch bývá zpravidla spojen s následujícími kvalitami:

- aktivita;
- ctížádostivost;
- tvořivost;
- rozhodnost;
- vytrvalost;
- adaptibilita (flexibilita);
- odolnost vůči zátěži.⁶⁶

Je nutné zmínit individuální posouzení vlastní kariéry, jež se odráží v hodnotách, které jedinec uznává. Lze však obecně popsat kritéria, která jsou považována za známá a uznávaná:

- pozice (funkce hodnost);
- reálná moc;
- výše mzdy (platu);
- množství podřízených pracovníků;
- rozsah spravovaného majetku;
- rozhodovací pravomoc;
- symbolické předměty (firemní benefity, kvalita pracovního prostředí, privilegia);
- získání znalostí a zkušeností;
- tvůrčí a duševně náročná práce.⁶⁷

2.7.1 Chyby v manažerské praxi

Manažerská činnost může být doprovázena chybami, které mají dopad na celou organizaci, včetně podřízených pracovníků. Obecně lze shrnout nedostatky, které negativně ovlivňují manažerskou činnost do následujícího výčtu:

⁶⁶ HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. (1999). *Personální řízení - vybrané otázky*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, str. 7-11.

⁶⁷ Tamtéž, str. 9.

- chybějící sociální kompetence: neschopnost adekvátní reakce na kritiku, omluvit se, přiznat chybu, akceptace komplimentů, vyjádření chvály a souhlasu, vyslechnout podřízené;
- složité osobnosti manažerů: příliš velký tlak, výkyvy nálad, nerozhodnost při rozhodování a jednání, příliš autoritativní, příliš kreativní, lhář, perfekcionista;
- chybějící manažerské schopnosti;
- chybné interkulturní chování;
- nedostatečná odborná kompetence;
- nedostatečná kontrola;
- setrvání v izolaci;
- neschopnost říci NE;
- nedostatek času;
- zbytečné porady;
- nejasné dohody o cílech;
- nesprávné posouzení výkonnosti.⁶⁸

2.7.2 Úspěšná manažerská praxe

„Čím více chyb manažer přizná, tím pravděpodobnější je jeho úspěch.“⁶⁹ Přiznání chyby považují za projev slabosti pouze špatní manažeři. Vede je k tomu strach z vlastní nedokonalosti, neúspěšnosti, obava o svou pozici. Dobrý manažer se ze svých chyb poučí. Stejně tak se umí podívat i na chyby svých podřízených, které vede k poučení se z nezdaru, umožní nápravu a vytváří tím prostor pro zdokonalení práce.⁷⁰

⁶⁸ ZIELKE, CH. (2006). *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, str. 54-81.

⁶⁹ FREEMANTLE, D. (1996). *Superšéf; o úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Praha: Management Press, str. 60.

⁷⁰ Tamtéž.

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Výzkumná otázka, cíl výzkumu a výzkumný plán

Výzkumným záměrem této práce je zjistit a popsat sebeřízení v manažerské praxi konkrétních osob z manažerského prostředí. Hlavní výzkumná otázka se ptá na systém individuálního sebeřízení, jeho organizaci, cílenost a promyšlenost. Jak vidí konkrétní osoba svůj pracovní i osobní život? Jak jej řídí a úmyslně ovlivňuje? Co za úspěch dotazovaní považují a co je ovlivňuje? Jaké mají hodnoty a motivace, co je přivedlo k volbě pracovního zaměření? Praktická část práce se zabývá zdokumentováním provedeného výzkumu, jeho popisu a zhodnocení.

Výzkumný plán

Hledání osob, které se výzkumu zúčastní, následovalo po studiu literatury. Kontakty vycházely z pracovního a osobního okolí autorky této práce.

Při přípravě praktické části výzkumu byl sestaven seznam důležitých bodů, které měly pomoci organizovat a plánovat výzkum:

- kdo bude osloven;
- kdy, kde a jak se výzkum provede;
- časový a finanční harmonogram;
- personální a technické zajištění;
- zajištění etických aspektů výzkumu;
- zpracování a písemná podoba výzkumu a výstupů.

Je známo, že plán výzkumu není neměnný, často je upravován v průběhu procesu dle aktuálních podmínek a možností. Samotný časový harmonogram byl několikrát upravován.

3.2 Metodika výzkumu, získávání a způsob zpracování dat

Metoda rozhovoru byla vybrána proto, že se tak nejlépe získá informace o osobních názorech, zkušenostech, postojích a postřezích dotazovaných. Lze reagovat na nastalé

situace, klást doplňující otázky a usměrňovat tok rozhovoru. Stanovení otázek dopředu je podstatné pro udržení tématu výzkumu a zmíněného toku rozhovoru. Rozhovor je velice časově náročný způsob získání dat. Záznam rozhovoru je vhodné převést do písemné podoby, neboť méně zkušený výzkumník tak získá přehlednější materiál pro hodnocení. Opakovaně se k zápisu vrací a zkoumá jej, jestli neopomněl důležité informace. Při analýze záznamu, kdy vypisuje pouze podstatné informace a myšlenky, je třeba větší zkušenosti a měla by jí předcházet zkušenost se zpracováním celého přepisu. I zde je opakovaný poslech nezbytností. Přepis je nutné dále zpracovat a celý proces zabírá mnoho hodin. Což velice omezuje počet rozhovorů, které je možné provést. Proto je tento výzkum doplněn i údaji, které byly získány z písemného dotazování. Otázky byly dotazovaným zaslány v písemné podobě a účastník výzkumu jej po doplnění zaslal zpět autorce výzkumu. Tento způsob získání informací umožnil zařadit do výzkumu i velice zaneprázdněné osoby, osoby ze zahraničí, u kterých by jinak bylo nemožné domluvit schůzku za účelem výzkumu.

Příprava na praktickou část práce začala ve chvíli, kdy byl formulován projekt diplomové práce. Otázky jsou formulovány tak, aby:

- se ptaly na jádro věci, měly vazbu k cíli a teoretické části diplomové práce;
- byly jasné a vyhnuly se dvojsmyslnosti;
- neměly sugestivní charakter, byly pokud možno otevřené;
- byly přijatelné, nezavádějící.

Připravené otázky pro polostandardizovaný rozhovor a písemné dotazování:

1. Popište, prosím, Vaši pracovní kariéru.
2. Jaké máte vzdělání a kdy jste je získal/a.
3. Jak je Vaším vzděláním ovlivněn pracovní život?
4. Čeho byste rád/a dosáhl/a?
5. Vzděláváte se v současné době, popřípadě jak?
6. Jaké jsou Vaše plány na poli sebevzdělávání, jak to ovlivní Váš pracovní život?
7. Jakým způsobem rozhodujete o vlastním rozvoji, pomáhá Vám někdo?

8. Kolik Vašeho volného času zabere sebevzdělávání. Máte ho dostatek pro své aktivity?
9. Kde vidíte slabé stránky Vašeho sebeřízení?

Pořadí položení otázek při rozhovoru bylo různé, vycházelo ze situace. Otázky byly obohacovány, rozvíjeny, nicméně v rozhovorech padly všechny. Při samotných rozhovorech byla snaha o navození přátelské atmosféry, vzbuzení zájmu a důvěry. Každý rozhovor začal představením osoby autorky, projektu a účelu výzkumu. Dotazovaní byli pravdivě seznámeni se všemi okolnostmi i s tím, jak bude naloženo se získanými daty. Vždy byla zmíněna ochrana dat, zaručení anonymity a možnosti kdykoli rozhovor ukončit, stáhnout svůj vyřčený souhlas s účastí na výzkumu.

Při kritickém zhodnocení je nutné uvést, že autorka si je vědoma své mnohomluvnosti, tendenci k rychlému myšlení, předjímání, nižší schopnosti mlčet. Byla snaha o potlačení zmíněných negativ a rozhovory byly vědomě vedeny tak, aby dotazovaným poskytly více prostoru. Ti pak měli možnost hovořit bez přerušování, měli prostor pro přemýšlení a případně doplnění své předchozí myšlenky. V mnoha případech to bylo velice prospěšné, neboť dotazovaný sám začal hovořit o tom, co ho nejvíce pálí, co se ho nejvíce dotýká ve spojení s položenou otázkou. Není sporu o tom, že není jednoduché vést dobře rozhovor. Plán autorky práce byl poskytnout dotazovaným čas a zároveň nebýt pasivním strojem, který pouze přednese předem připravené otázky. Při prepisech rozhovoru byly identifikované chyby způsobené výzkumníci, kdy rozhovor byl uspěchán, či v jednom případě byl dotazovaný odveden ze zajímavé oblasti k oblasti jiné nebo doplňující otázka byla položena sugestivně.

Při písemném kontaktu s ostatními účastníky výzkumu se tyto chyby nevyskytovaly, nicméně ve dvou případech byla využita možnost následné písemné komunikace a zpětně byl dotazovaný zkontaktován, zda autorka správně interpretovala zasláné údaje nebo byla položena doplňující otázka.

Způsoby hodnocení získaných dat při kvalitativním výzkumu

V kvalitativním výzkumu výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v získaných datech, po jejich významu a formuluje předběžné závěry. Rovněž je možné, aby výstupem byly nové hypotézy nebo nové teorie. Obecně tyto nové teorie zakotvené

v datech (grounded theory) jsou odvozeny od jevu, který je zkoumán. Není však pravidlem, aby kvalitativní výzkum končil stanovením teorií zakotvených v datech.⁷¹

Nástrojem hodnocení získaných dat je kódování, jež má 3 fáze. Při analýze textu se však nutně nemusí využít všech 3 fází kódování. Pro úplnost jsou níže kódování uvedena a vysvětlena.

Otevřené kódování slouží pro první zpracování dat, kdy výzkumník lokalizuje témata v textu a dále jim přiřazuje označení. Otevřené kódování odhaluje v datech určitá témata, jako jsou události, případy, jevy, názory, myšlenky a ty jsou následně označeny. Výstupem této fáze je seznam témat, který napomáhá pochopit zkoumané témata v kontextu a stimuluje při hledání dalších témat. Jedná se o tématické rozkrytí textu. Údaje jsou rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány. Jsou zjišťovány podobnosti a rozdíly. Částí analytického procesu je identifikace obecnějších kategorií, jichž jsou tyto jevy součástí. Hledají se vlastnosti těchto kategorií a dochází k jejich upřesnění. S jejich pomocí je možné rozlišit události spadající do jedné kategorie. Kategorie je vhodné pojmenovat tak, aby byly zapamatovatelné a identifikovatelné.⁷²

Při **axiálním kódování** výzkumník zvažuje příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy, a tvoří tak osy propojující jednotlivé kategorie. Axiální kódování znovu uspořádává údaje novým způsobem – prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. Výzkumník si všímá určitých pravidelností, vzorců ve shlucích jevů, podmiňujících vlivů a následků. Hledání a zaznamenávání pravidelností poskytuje základ pro závěrečné selektivní kódování. Objevování a specifikace rozdílů mezi kategoriemi a uvnitř kategorií, je stejně důležité jako objevování a specifikace podobností.⁷³

Selektivní kódování je integrací výsledků. Proces, kdy výzkumník označí centrální kategorie, hlavní témata projektu, která jsou pak uváděna do vztahu k ostatním kategoriím. Oproti axiálnímu kódování se jedná o abstraktnější úroveň analýzy.

⁷¹ HENDL, J. (1997). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.

⁷² HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

⁷³ Tamtéž.

Výzkumník hledá kostru příběhu, hlavní postavu nebo motiv pohánějící celý děj dopředu. Lze v několika větách shrnout jádro příběhu.⁷⁴

V diplomové práci bylo použito otevřené kódování a částečně kódování axiální. Jelikož se nejedná o analýzu souvislého textu, nýbrž o zpracování odpovědí na konkrétní otázky, selektivní kódování nebylo použito.

3.3 Výzkumný vzorek a zajištění výzkumného plánu

Jelikož je hlavním cílem této práce popsat a přiblížit sebeřízení v manažerské praxi, bylo nezbytné získat pro výzkum několik manažerů, kteří by byli ochotni poskytnout svůj čas a otevřít se výzkumníkovi na téma sebeřízení. V první fázi bylo osloveno 6 manažerů. Byli to lidé, které autorka práce osobně znala nebo obdržela kontakt od blízkého člověka nebo spolupracovníka. Byli osloveni 3 muži a 3 ženy různých věkových kategorií a profesního zaměření. Předběžně všech 6 manažerů souhlasilo, nicméně finálně došlo pouze k 4 rozhovorům. Zbylé dva nebylo možné z časových důvodů zrealizovat. Tito dotazovaní pobývali mimo ČR nebo byli velice zaneprázdnění. Pro větší reprezentativnost výsledků výzkumu, pro případné porovnání, bylo přistoupeno ke kombinaci rozhovorů a písemného dotazování. Soubor připravených otázek byl zaslán dalším 8 účastníkům. Zpět se navrátilo 7 odpovědí, z nichž 2 bylo nutné dále upravit – ujasnit si výstup a rozvinout okruh konkrétní otázky.

Všem dotazovaným byl v první fázi přiblížen záměr a důvod rozhovoru a v neposlední řadě téma, kterého se měl týkat. Byl nastíněn způsob budoucí spolupráce a podstata kvalitativního výzkumu. Výzkumnice považovala za nepravděpodobné, že by osobní vztah s některými dotazovanými mohl ovlivnit výsledek výzkumu.

Rozhovory byly provedeny v krátkém časovém období, po předchozí domluvě s dotazovanými. Rozhovory byly provedeny v různém prostředí – kancelář výzkumnice, kancelář dotazovaného, domácí prostředí dotazovaného a kavárna. Nebylo tedy nutné zajišťovat a platit prostředí pro provedení výzkumu, což je důležité pro rozpočet, který je součástí výzkumného plánu. Záznam byl pořízen na digitální diktafon a rovněž byl

⁷⁴HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

pořízen i záznam na magnetofonový diktafon, to pro případ selhání techniky. Jedinečnost rozhovorů nelze opakovat a ztráta dat by byla nepříjemná pro další plánování a realizaci výzkumu. Tato duplicita se osvědčila zvláště při rozhovoru, který byl realizován v kavárenském prostředí. Záznam byl rušen okolním hlukem, jehož hladina byla místy velmi vysoká. Ve chvíli, kdy digitální záznam byl tímto hlukem velmi rušen, mohlo při jeho přepisu dojít k porovnání obou záznamů a získání tak přesného přepisu rozhovoru. Výzkumník totiž nesmí domýšlet, zapojovat svou paměť, která může způsobit zkreslení. V případě nekvalitního záznamu není nesrozumitelná část použita. Zmíněná duplicita však zajistila 100% využití celého rozhovoru.

Etické aspekty musí být zváženy při každém výzkumu. Dotazovaní byli pravdivě seznámeni s důvodem výzkumu, cílem diplomové práce a způsobem zpracování dat. Vyslovili ústní souhlas a byli si vědomi, že jej kdykoli mohou odvolat a to rovněž po absolvování rozhovorů, či zaslání svých odpovědí písemnou cestou. Souhlas byl udělen pouze pro účely této diplomové práce a autorka nemůže výstupy z výzkumu použít pro jiné účely bez získání dodatečného souhlasu dotázaných. Odpovědi rovněž obsahují mnoho osobních údajů a informací, proto se zavázala, že z diplomové práce nebude možné dotazované primárně identifikovat. Rovněž z důvodu vysoké politické funkce jednoho dotazovaného. Jistá míra anonymity nemá dopad na výsledek výzkumu. Každý dotazovaný je popsán tak, aby výstupy byly použitelné a dokreslovaly celkový obraz výzkumu.

Realizovatelnost každého výzkumu by měla být potvrzena **rozpočtem**. Pro tuto diplomovou práci je prakticky bezvýznamný, nicméně uvědomění si nákladů, jež s přípravou a realizací výzkumu obecně souvisí, je klíčové. Jediným nákladem tohoto výzkumu bylo pořízení digitálního diktafonu – Olympus VN-8500PC za 1399Kč. Obecně je nutné kalkulovat s peněžní odměnou pro dotazované, cestovným, s náklady za telefon, internet, pronájem prostoru pro výzkum, speciálními pomůckami a elektronikou, kam lze zahrnout i počítačovou techniku, náklady za tisk materiálů a archivaci, dále by měla být známa odměna pro pomocné výzkumníky a osoby, jež mohou při zpracování výzkumu pomáhat.

3.4 Analýza a zpracování dat

Nahrané rozhovory byly několikrát poslechnuty a poté došlo k doslovnému přepisu 2 rozhovorů. Přepis v průměru hodinového rozhovoru trval průměrně 12 hodin a pokryl průměrně 20 stran velikosti A4. Zbylé 2 rozhovory nebyly doslovně přepsány. Opakovaný a důkladný poslech rozkryl význam. Výzkumníkem byly pořízeny poznámky, jež přinášely odpověď na výzkumné otázky a rovněž zahrnovaly oblasti, které nebyly pokryty otázkou. Týkaly se hlavních témat, zajímavých výroků a myšlenek. Z poznámek bylo rovněž patrné, zda se shodují s předchozími výzkumy nebo přinášejí nový pohled na zkoumanou oblast. Pro autenticitu byly nové myšlenky, názory přepsány doslovně, aby se s nimi mohlo dále pracovat nebo mohly být bez zkreslení použity v textu formou citace. Rozhovory byly navzájem porovnávány, byla lokalizována témata, která byla sdružována do skupin, kterým bylo přiřazeno označení. Cílem bylo získání seznamu témat, tématické rozkrytí částí textu. Následně bylo pátráno po shodách. Přestože rozhovor byl veden s použitím otázek, které byly předem připraveny, došlo často k odklonění od tématu či zmínění zdánlivě nesouvisějící informace. Kódování získaného materiálu rozkrylo text, aby takto získané informace mohly být zpracovány. V rozhovorech se mimo jiné objevilo téma rodinného života, které bylo v připravených otázkách zmíněno pouze okrajově a to ve formě dotazu na volný čas, který je zabrán sebevzděláváním. Vznikly tak obecné kategorie, které sdružovaly obdobné jevy. Další typ kódování informací pak propojoval jednotlivé kategorie, pátral po souvislostech, příčinách a důsledcích zmíněných jevů.

V této práci je každý rozhovor přiblížen samostatně. Sumarizace obsahuje údaje o zkoumaném subjektu, jeho charakteristiku a případně informaci k okolnostem získání dat. Výsledky jsou poté navzájem porovnávány a pátrá se po souvislostech nebo naopak výrazných odlišnostech.

Jelikož tato diplomová práce spojuje metodu polostandardizovaného rozhovoru s písemným dotazováním, přináší zajímavé porovnání obou způsobů sběru i větší množství získaných dat. Rozhovory jsou spontánní a často přinášejí informace i o jiných tématech a zájmech dotazovaných. Výzkumník má možnost okamžitě reagovat na informaci, položit doplňující otázku, při nejasnosti odpovědi žádat vysvětlení. Tento typ získávání dat je ovšem velice náročný na osobnost výzkumníka. Je třeba pružně a

vhodně reagovat, v neposlední řadě neovlivňovat a rovněž nenechat se ovlivnit osobností dotazovaného, případně okolní situací. Z těchto důvodů je i samotné následné zpracovávání rozhovorů nesnadné a velmi náročné. Je třeba opakovaně se k získaným informacím vracet a ujišťovat se o správnosti interpretace dat. Oproti tomu písemné dotazování je velice přehledné. Výzkumník získá stručnější písemnou podobu odpovědí, se kterou se dobře pracuje. Získá tím i nemalou časovou rezervu, kterou by věnoval přepisům a klíčování důležitých informací. Ztratí zde však možnost interakce, nemůže podpořit dotazovaného v rozvinutí jiných oblastí. Obdrží stručné, jasné odpovědi na předložené dotazy, se kterými se však snadno pracuje. Dotazovaný má možnost se ke svým odpovědím vracet, není omezen časem v přemýšlení, má možnost následných korektur.

Pro vyšší vypovídací hodnotu a možnost srovnání, byl výzkum obohacen rovněž o získání dat pomocí zaslání dotazů právě písemnou cestou. Po předchozí telefonické domluvě byl soubor otázek zaslán e-mailem 8 manažerům. Autorka využila možnosti zapojit do výzkumu i zahraniční manažery, což je jistě obohacující záležitostí. Získala celkem 7 odpovědí, v jednom případě dotazovaný nedodržel slib a ani po opětovných urgencích se k tématu nevyjádřil. Později se omluvil pro náhlé výrazné pracovní vytížení. Tohoto typu získání dat se zúčastnili 4 ženy a 3 muži různých věkových kategorií a profesního zaměření. Čtyři z České republiky, jeden z Německa, jeden ze Slovenské republiky a jeden ze Slovinska.

Pro přehledné znázornění jsou stručné charakteristiky dotazovaných uvedeny v tabulce číslo 4 a číslo 5. První z tabulek shrnuje informace k osobám, které se účastnili rozhovorů. Druhá tabulka přináší shodné informace o účastnících písemného dotazování. Jsou zde informace o věku, pohlaví, rodinném stavu, povolání a vzdělání. U rozhovorů je navíc doplněna informace, kde a za jakých okolností se setkání odehrálo.

Tabulka 4 Shrnutí informací k dotazovaným u rozhovorů

Kódové označení, iniciály, pohlaví, věk, rodinná situace	Současné povolání	Vzdělání	Poznámky k rozhovoru
R1, S. E., muž, 47 let, ženatý+3 děti	GM vlastní generické společnosti	Doktor filosofie, MBA	Holandřan; rozhovor v AJ, 1h 13 min, pořízen kompletní přepis a překlad rozhovoru, místo setkání – kavárna
R2, R. K., muž, 48 let, ženatý+4 děti	Politik	Doktor medicíny, chirurg s atestací	Místo setkání - osobní kancelář R. K. v Praze, trvání rozhovoru 51 min
R3, E. M., žena, 83 let, vdova+2 dospělé děti	OSVČ – konzultant v oblasti farmacie (kvalifikovaná osoba, poradce v oblasti registraci)	Doktorka farmacie	Místo setkání – domov dotazované. Trvání rozhovoru 1h 5 min
R4, L. M., žena, 34 let, svobodná, bezdětná	Majitelka a zakladatelka společnosti podnikající v oblasti pomáhajících profesí	VZŠ – obor porodní asistentka, nyní studující magisterský manažerský program	Místo setkání – kancelář výzkumníka, trvání rozhovoru 50 min

Popis rozhovoru s R1

Čtyřicetisedmiletý Holandřan, který do České republiky přicestoval před 8 lety, byl ředitelem lokální pobočky originální farmaceutické společnosti. Před tím pracoval jako

ředitel rovněž v Japonsku a v Turecku. Vždy po dobu 5 let. Česká republika nebyla jeho primárním cílem, lokální pobočku dostal na starost, aby tu docílil zvýšení prodeje, což se mu dle jeho slov povedlo. Během této doby došlo v jeho firmě ke sloučení s jinou společností. Tuto sloučenou společnost v ČR vedl ještě 1 rok. Celkový počet zaměstnanců byl 250. Poté s ním byla pracovní smlouva ukončena. Stalo se to v době, kdy naplno propukla hospodářská krize a byla zaznamenána nižší fluktuace na manažerských pozicích. Rodinná situace ho přiměla zůstat v ČR. Manželka zde našla prestižní zaměstnání a všechny děti, které mezitím odrostly povinné školní docházce, zde našly kvalitní vzdělání. Rozhodl se proto zůstat a založit generickou společnost s využitím kontaktů, které měl z předchozích let. V ČR vidí příležitosti, možnost rozvoje i uplatnění na trhu.

Rozhovor probíhal v kavárně za příjemné atmosféry. Ve formálním úvodu autorka shrnula účel setkání, důvod záznamu rozhovoru i naložení se získanými daty. Později se ukázalo, že kavárna nebyla vhodně zvolené místo pro rozhovor, neboť záznam byl rušen okolním hlukem. Pro zpracování záznamu byl využit i záložní diktafon, aby se předešlo zkreslení informací a došlo k plnému porozumění rozhovoru. Rozhovor byl veden v anglickém jazyce, přepis byl překladem tohoto rozhovoru. Dotazovaný byl velmi profesionální, uvolněný a jevil zájem o výzkum i samotné studium výzkumnice. Rozhovor byl po vyčerpání připravených otázek výzkumnicí formálně ukončen.

Popis rozhovoru s R2

Čtyřicetiosmiletý muž začal svoji politickou kariéru v pravicově orientované straně poměrně nedávno, i když se na ni, dle jeho slov, připravoval již delší dobu. Aktivně se angažoval v komunální politice. Nyní chce dostat svým politickým slibům a rovněž získat novou zkušenost. Je majitelem několika zavedených a prosperujících společností, jejichž předmětem činnosti je obecně stavebnictví, prodej a farmacie. Společnosti jsou vedeny kvalitními manažery, kteří jsou léty prověřeni. V této chvíli se sám koncentruje pouze na svoji politickou kariéru. Je atestovaným chirurgem a v nemocnici zůstal pouze po dobu nutnou pro získání atestace. Je ženatý, má čtyři děti a manželku, jež se sama rovněž zapojila do politiky.

Na společném čase pro rozhovor s R2 bylo poměrně těžké se dohodnout. Nakonec se vše podařilo a rozhovor se odehrál v jeho kanceláři. Po představení diplomové práce a splnění formalit ze strany výzkumnice, následovala ze strany R2 řada otázek směřujících k zajištění anonymity a využití dat. Rozhovor byl ze strany R2 uspěcháván, výzkumnice se musela vracet k výzkumným otázkám a klást doplňující otázky na stejné téma, aby se dotazovaný více otevřel a neodpovídal v holých větách. Přesto lze rozhovor hodnotit jako zdařilý a příjemný.

Popis rozhovoru s R3

Osmdesátitřiletá žena je stále činná ve své profesi. Farmaceutické vzdělání získala po druhé světové válce a její pracovní kariéra je velmi bohatá. Pochází z protikomunisticky činné rodiny a sama zakusila omezení v realizaci. Tím vysvětluje svoji stálou snahu o aktivní pracovní život. „Teprve po revoluci jsem mohla začít pracovat tak, jak bych si přála. Ten pocit svobody byl opojný. A přestat se mi nechce.“ Výčet společností, se kterými spolupracovala a spolupracuje dosud, je zajímavý a bohatý. Je považována za expertku svého oboru a mnohdy se na ni obracejí s žádostí o konzultaci vládní činitelé. Na svůj věk je neuvěřitelně čilá a bystrá. Má dvě děti, které jsou již samy prarodiči. Po smrti manžela před 10 lety se ještě intenzivněji vrhla do práce, která ji naplňuje.

S výzkumnicí ji pojí přátelský vztah, před lety se seznámily při společné práci pro farmaceutickou společnost, a proto i rozhovor byl velice příjemnou událostí. Přesto výzkumnice neopomněla formální úvod i následné ukončení. Rozhovor se odehrával v domácím prostředí dotazované, což spolu s její neuvěřitelně otevřenou povahou, vnášelo do procesu neuvěřitelný klid a pohodu. R3 byla nastíněným výzkumem nadšená, sama velice podporuje vzdělávání. Sama je stále aktivní i v přednáškové činnosti.

Popis rozhovoru s R4

Tricetičtyřletá svobodná žena založila v Praze společnost, jež poskytuje služby nastávajícím matkám a věnuje se i novorozencům. Zprvu podnikala sama a poskytovala předporodní kurzy. Se změnou na společnost s ručením omezeným rozšířila své služby

na laktační poradenství, hlídání dětí, cvičení těhotných a matek po porodu, reflexní masáže, plavání miminek. Zaměstnává 10 osob. Nyní se začíná orientovat i na budoucí otce, neboť vidí mezeru na trhu a poptávku po službách. Má poměrně dlouhou praxi jako porodní asistentka na porodním sále, ze které neustále čerpá. Je spoluautorkou několika knih věnovaných uvedené problematice. Jak sama říká, na osobní život jí mnoho času nezbyvá. Velmi intenzivně pracovala předchozích 7 let, což se projevilo na jejím zdraví. Cítí se emočně i fyzicky vyčerpaná.

Rozhovor s R4 probíhal v kanceláři výzkumnice. S dotazovanou ji pojí společná studijní léta, což jí samo o sobě přesvědčilo o účasti na výzkumu. Bližší vztah výzkumnice vidí jako výhodu, která umožňuje dotazované se více uvolnit a otevřít. Po formálním úvodu následoval přátelský rozhovor.

Údaje od následujících osob byly získány v písemné podobě. Během sjednání účasti na výzkumu, výzkumnice poskytla veškeré pravdivé údaje o plánech, zpracování a naložení s informacemi. Soubor otázek byl zaslán dotazovaným e-mailem a byla dohodnuta doba, do které mají odpovědi odeslat zpět. Jedna osoba, která účast při telefonickém rozhovoru přislíbila, nakonec slíbené informace nedodala. Výzkumnice se tuto osobu pokoušela opakovaně kontaktovat, avšak bez úspěchu. Kontakty na manažery, kteří by byli ochotni zúčastnit se výzkumu a poskytnout informace, získala autorka práce opět ze svého okolí, z předchozích pracovních příležitostí, kde měla možnost tyto osoby potkat nebo jako doporučení od přátel a známých. Sama uznává, že to, že se pohybuje v manažerském prostředí, jí výběr značně ulehčilo. Nedomnívala se, že by tato skutečnost mohla ovlivnit informace, které od dotazovaných získá.

Popis spolupráce a osoby P1

Třicetidevítiletá žena zastává vysokou funkci v generické farmaceutické společnosti, na kterou se postupně vypracovala. Pro společnost začala pracovat ještě během vysokoškolského studia a následná spolupráce byla oboustranně vítána. Pracuje prakticky ve shodném zaměření. Během let vystřídala pozice asistentky, osoby zodpovědné za vedení procesu v konkrétní zemi, projekt manažerky. Následovala

nabídka na zastupování osoby, jež je zodpovědná za procesy ve všech státech EU a má více než 300 podřízených pracovníků. Práce je to velice specifická, neboť zůstává v poměrně úzkém kontaktu se zástupci jednotlivých zemí a zároveň se podílí na zásadních rozhodnutích. Po odchodu své nadřízené před 2 lety byla povýšena do její pozice. Je členkou boardu akciové společnosti. Je matkou dvou malých dcer a otevřeně mluví o tom, jak není snadné skloubit časově náročné povolání s péčí o děti.

Z dřívějšího osobního setkání může autorka práce popsat osobní dojmy z této dotazované – dotazovaná je velice schopná, přesto působí velmi jemně a přátelsky. Dokáže vzbudit přirozený respekt a zároveň až přátelskou oddanost. Je pyšná na slovinský národ a respektuje národnostní rozdíly. Pro účast na výzkumu ji nemusela výzkumnice dlouho přesvědčovat. Přála si pouze obdržet popis výzkumu a jeho význam v písemné podobě. Jako první dodala odpovědi na otázky.

Popis spolupráce a osoby P2

Padesátiletá žena žijící v Bratislavě je zodpovědná za vedení marketingového oddělení kosmetické společnosti. Na své pozici je již téměř 10 let a otevřeně přiznala, že by ráda změnila zaměstnavatele i obor působnosti. Otevřeně se vyjádřila k diskriminaci žen a k věkovým úskalím, s čímž má osobní zkušenost. Je matkou 3 dětí, které studují vysoké školy. Manžel, který pracoval na manžerské pozici ve stavebnictví, přišel vlivem hospodářské krize o zaměstnání a je dlouhodobě nezaměstnaný. Proto tato žena cítí velkou zodpovědnost ke své rodině, která ji brání v kariérní změně a nechce příliš riskovat. Vzala si čas na rozmyšlenou, zda se písemného dotazování zúčastní a chtěla znát veškeré informace i otázky dopředu. Po krátkém váhání se výzkumnici podařilo ji přesvědčit. Odpovědi na její otázky byly velmi stručné a vyžádaly si dodatečné písemné dotazy. Stručnost byla tak intenzivní, že se s původní písemnou formou odpovědi obtížně pracovalo.

Popis spolupráce a osoby P3

Čtyřicetisedmiletá žena pracuje jako vedoucí oddělení klíčových zákazníků telekomunikační společnosti. Její pracovní kariéra je rovněž velmi zajímavá. Ve svých

20 letech zanechala v Polsku vysokoškolského studia a z osobních důvodů se vydala do České republiky. Bez kontaktů a přátel, bez znalosti českého jazyka, přijala zaměstnání dělnice. Po nějaké době potkala svého českého manžela a založila s ním rodinu. Po své mateřské a rodičovské dovolené se nedokázala smířit s tím, že bude v Čechách zastávat pouze neodborné dělnické pozice. Začala na sobě intenzivně pracovat a složila státní zkoušku z českého jazyka. Poté se zaměřila na získání středoškolského vzdělání, neboť původní střední škola absolvovaná v Polsku jí nebyla uznána a dále absolvovala mnoho kurzů. Je členkou nižšího managementu a její neuvěřitelná píle, schopnost se prosadit a sebevzdělávat, je inspirující. Výzkumu se zúčastnila s velkým zájmem. Zajímala se zejména o typ studia a motivaci autorky.

Popis spolupráce a osoby P4

Tricetičtyřletý muž studoval na České zemědělské univerzitě, kde po magisterském studiu pokračoval ve studiu doktorandském. Během studijních let pracoval v agronomii a po jejich úspěšném ukončení našel zaměstnání ve finanční a investiční společnosti, kde se postupně vypracoval k samostatné pozici. Nyní více jak dva roky zastává pozici finančního ředitele průmyslové společnosti. Dle svých slov ani nehledal uplatnění ve svém oboru, neboť potřeboval finanční jistotu pro svůj další život, kterou mu prý jeho obor nemohl poskytnout. Se změnou je spokojen a dále se vzdělává, formou kurzů a samostudia, ve svém nynějším zaměření. Je svobodný, žije však rodinným životem a je čerstvým otcem syna. K výzkumné činnosti autorky se stavěl pozitivně, rád se zúčastnil. Poskytl poměrně podrobné informace a byl ochoten k další spolupráci.

Popis spolupráce a osoby P5

Padesátiletý muž je generálním ředitelem malé farmaceutické firmy. Tato firma sama o sobě nic nevyrobí. Zastupuje drobné evropské výrobce na našem trhu, poskytuje jim kompletní servis – právní informovanost, zajištění registrace léčiv, ceny a úhrady ze zdravotního pojištění, dále marketing, distribuci a dohled nad bezpečností léku. Vystudoval lékařskou fakultu a věnoval se krátce chirurgii. Následně pracoval v klíčových farmaceutických společnostech, kde začínal na pozici medicínského

reprezentanta. Je ženatý a má dvě děti. K účasti na výzkumu byl přesvědčen autorkou práce, ale i dotazovaným R2, který je majitelem této společnosti. Poskytl stručné, ale jasné odpovědi na zaslané otázky.

Popis spolupráce a osoby P6

Čtyřicetiletý muž je zodpovědný za marketingové oddělení německé farmaceutické firmy, jež čítá téměř 200 farmaceutických reprezentantů a 15 podřízených manažerů, kteří vedou jednotlivé linie členěné dle oblastí. V nedávné minulosti byl generálním ředitelem malé firmy, která byla koupena nynějším zaměstnavatelem. Byl mu nabídnut právě post ředitele marketingu. Dle jeho slov je Německo specifický trh, na kterém není jednoduché pro začínající a zvláště cizí firmy prorazit. Proto sloučená společnost nese stále název původní malé místní firmy a z toho důvodu se nový vlastník rozhodl využít jeho znalosti místního prostředí. Dotazovaný je rozvedený, má dvě děti. Dle jeho slov doplatil na přílišnou zaneprázdněnost a manželka šla za svým štěstím. Má přítelkyni, která pracuje pro stejnou společnost, ale nesdílejí společnou domácnost. Otevřeně popsal, že jeho soukromý život utrpěl jeho vytížením. Přiznává, že po rozpadu rodiny tráví v zaměstnání ještě více času a ještě více se soustředí na svou práci. Byla to jediná oblast, kde se tento dotazovaný nezvykle rozepsal. Ostatní byly spíše stručně, jasně a výstižně odpovězeny. Dotázaný pracuje pro shodnou společnost jako autorka práce, proto se jí podařilo ho přesvědčit pro účast ve výzkumu.

Popis spolupráce a osoby P7

Dvacetiosmiletá žena pracuje jako ředitelka regionální pobočky banky. Tato banka je jejím prvním zaměstnavatelem. Po maturitě nastoupila na administrativní pozici a časem se vypracovala na bankovní poradkyni. Po dlouhodobé nemoci svojí nadřazené dokázala, že je schopná a zodpovědná a byla jí nabídnuta právě nynější pozice v nově otevřené pobočce. Sama zmínila, že začátky byly nelehké, cítila zodpovědnost a bylo těžké prorazit v oblasti, kde se vyskytují sociálně slabší občané. Přesto se jí povedl malý zázrak a její pobočka byla po čase oceněna jako jedna z nejúspěšnějších. Je vdaná, bezdětná. Po dětech velice touží, ale zatím se jí nedaří otěhotnět. Dle jejího názoru je to

z důvodu práce ve stresovém prostředí. V zaměstnání tráví kolem 12 hodin denně. Zajímavé bylo zjištění, že se více rozepisovala v oblastech, na které se otázky ptaly pouze okrajově, na osobní a rodinný život. Stěžovala si na absenci volného času pro sport a jiné aktivity. Považuje se za vyznavačku zdravého životního stylu, který považuje za životní filosofii, a proto se trápí tím, že je nucena své zásady porušovat.

Tabulka 5 Shrnutí informací k dotazovaným u písemného výzkumu

Kódové označení, iniciály, pohlaví, věk, rodinná situace	Současné povolání	Vzdělání
P1, N. E. V., žena, 39 let, vdaná+2 děti	Vedoucí registrací pro EU 27 farmaceutické firmy, Slovinsko	Doktorka farmacie
P2, E. B., žena 50 let, vdaná+3 děti	Vedoucí marketingu kosmetické společnosti, Slovensko	Doktorka přírodních věd
P3, D. D., žena 47 let, vdaná+1 dítě	Vedoucí oddělení klíčových zákazníků telekomunikační společnosti	Střední ekonomická škola
P4, J. Š., muž, 34 let, svobodný+1 dítě	Finanční ředitel středně velké průmyslové společnosti	Inženýr, PhD-Zemědělská Univerzita
P5, M. S., muž, 50 let, ženatý+2 děti	Generální ředitel malé farmaceutické firmy	Doktor medicíny, atestace z chirurgie
P6, T. M., muž, 44 let, rozvedený+2 děti	Marketingový ředitel farmaceutické firmy, Německo	Doktorát z chemie
P7, A. R., žena, 28 let, vdaná+0 dětí	Ředitelka regionální pobočky banky	Střední obchodní škola

Otázka č. 1: Popište, prosím, Vaši pracovní kariéru.

Cesta kariérou byla u všech zúčastněných různá, avšak byly nalezeny i shodné rysy. Deset dotazovaných začínalo pracovní kariéru v oboru, pro který získali kvalifikaci. Pouze dotazovaný P4 nikdy nepracoval ve svém oboru a ani se nepokoušel najít v něm uplatnění. Důvodem je dle jeho názoru špatné finanční ohodnocení a nízká prestiž oboru. V současné době pracuje v oboru 6 dotazovaných, 5 dotazovaných změnilo směr kariéry a to poměrně záhy po jejím začátku (do 3 let). Důvodem byla náhoda (P2) a většinou cílená změna. Důvodem pro cílenou změnu byla touha po lepším uplatnění, uznání, využití schopností a další rozvoj. Všichni dotazovaní cítili, že původní zaměstnavatel jim nedá příležitost k rozvoji nebo zde ani možnost rozvoje není.

Dalším shodným rysem byla práce při studiu. Deset osob mělo dlouhodobé zkušenosti z pracovního prostředí ještě před ukončením studia. Šest osob si našlo práci v oboru, který studovali, ostatní v oboru příbuzném. Průměrná doba postupu na vyšší pozici byla 3 roky. Všichni dotazovaní kontinuálně pokračovali ve vzdělávání (MBA, jazykové vzdělávání, manažerské kurzy, kurzy ve vztahu k oboru). Tři dotazovaní se vypracovali ve své společnosti z nižších postů, ostatní na svoji pozici nastoupili, aniž by měli předchozí zkušenost se svým zaměstnavatelem.

Otázka č. 2: Jaké máte vzdělání a kdy jste je získal/a?

Pouze dotazovaná P4 absolvovala své kvalifikační vzdělání při zaměstnání. Je cizinka a vzdělání z její mateřské země (Polsko) jí nebylo uznáno. Ostatní se na svou pracovní kariéru připravovali denním studiem. Osm dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, 3 středoškolské. Středoškolačka P4 uvažuje o bakalářském stupni vzdělání, má dokonce již vybranou školu i obor. Částečně je tlačena svým zaměstnavatelem a okolím – všichni kolegové na obdobném postu mají vysokoškolské vzdělání. Oproti tomu P7 neuvažuje o vysokoškolském studiu, přestože většina ředitelů poboček bank je vysokoškolsky vzdělaných. Koncentruje se na své osobní cíle, kterými jsou založení rodiny a větší prostor pro soukromý život. V zaměstnání prochází mnoha kurzy, které jí napomáhají při vedení lidí a v obchodních aktivitách. R4 studuje magisterský obor při zaměstnání. Její motivací byla snaha o osobní rozvoj, osvojení si manažerských

dovedností a teorie. Na studiu oceňuje kontakt se studenty, kteří mají různé zaměření a navzájem se obohacují.

Otázka č. 3: Jak je Vaším vzděláním ovlivněn pracovní život?

Tři dotazovaní obecně nevyužívají svého vzdělání, které získali. Jedná se o R1 (filosofie), P2 (přírodní vědy) a P4 (zemědělství). Přesto nelze popřít, že je studium formovalo a přineslo rozvoj jejich osobnosti, což všichni přiznávají. Částečně rovněž nevyužívá své vzdělání R2 (politik), ale tím, že je majitelem malé firmy podnikající ve farmacii, absolvované studium medicíny je pro něho přínosem, neboť je schopen se orientovat v odborných záležitostech. Rovněž plně nevyužívá své vzdělání v oblasti chemie P6 (marketingový ředitel). Jak sám ale přiznává, je schopen rychlé orientace v podstatě léčiva, a tím lépe nastavit marketingové plány na míru produktu. Dotazovaná P3 (vedoucí v telekomunikační společnosti), která získala středoškolské vzdělání dálkovým studiem při zaměstnání, přiznává, že bez středoškolského minima by nikdy neobstála ve výběrovém řízení na svoji pozici, i kdyby její zkušenosti a schopnosti byly výrazně lepší než ostatních kandidátů. Je si však vědoma toho, že vysokoškolské studium je žádoucí a ve společnosti, kde působí, by jí mohlo otevřít dveře k zajímavějším pozicím. Dodává však také, že její zkušenosti a schopnosti jsou stěžejní pro výkon jejího povolání. Dotazovaná R4 (porodní asistentka) si založila svoji firmu na znalosti porodnického prostředí, těhotenství a příbuzných oblastí. Velice čerpá ze své působnosti na porodním sále, kam by se, jak dodala, bez potřebného vzdělání nedostala. Její nynější studium plyne z touhy po vědění obecně, z potřeby znalostí z manažerského, podnikatelského prostředí a vedení lidí. Dotazovaný P5 (ředitel malé farmaceutické společnosti) své vzdělání v medicíně plně využívá. Jím vedená společnost je velice malá, proto pod něj spadá více oblastí, které jsou s odbornými znalostmi úzce spjaty. Zbylí tři dotazovaní plně využívají svého vzdělání při výkonu povolání.

Otázka č. 4: Čeho byste rád/a dosáhl/a?

Tato otázka byla formulována záměrně velice obecně. Bylo zajímavé zjištění, že odpovědi pěti dotázaných se stočily poměrně záhy k osobním plánům a cílům. R4 (porodní asistentka) si přeje kromě prosperující firmy a spokojených klientů i svou vlastní rodinu a zázemí. P7 (ředitelka banky) si kromě obhájení dobré pozice své pobočky přeje stát se matkou a mít možnost zvolnit ve svém pracovním tempu a více se orientovat na zdravý životní styl. P2 (vedoucí marketingu v kosmetické oblasti) si přeje změnit obor, ve kterém by se realizovala. Ráda by se opět více přiblížila k zaměření na vědu a výzkum. Z dravého marketingového prostředí se cítí unavená. Nezapomněla však okamžitě dodat, že rodina je pro ni vše. Přála by si dobré zaměstnání pro svého muže a být více na blízku svým dětem. P5 (ředitel malé farmaceutické společnosti) zmínil kromě uzavření nového kontraktu a evropským výrobcem, na kterém nyní pracuje, i přání se uzdravit. Trpí nespecifikovanými zdravotními problémy, které ho limitují. Nejrychleji se k osobním cílům dostala dotazovaná P1 (vedoucí registrací pro EU 27), která by si kromě úspěchu svého vlastního a své firmy, přála více volného času se svými malými dcerami. Jsou prý ve věku, kdy nedokáží pochopit její pracovní vytížení a povinnosti. Je zajímavé, že k osobním cílům více inklinovaly ženy. R1 (holandský zakladatel farmaceutické společnosti), R2 (politik), R3 (expertka ve farmacii) a P4 (finanční ředitel) se orientovali pouze na cíle v pracovním prostředí. Nejvíce to bylo zřejmé u holandského ředitele a politika. Oba plameně hovořili o svých pracovních snech a cílech. P6 (německý marketingový ředitel) sice také hovořil o stabilizaci své pozice v nově sloučené společnosti, nezapomněl však dodat, že je jeho cílem častější styk s jeho dětmi. Spontánně také v této oblasti zmínil krach svého manželství, který přisuzuje své zaneprázdněnosti. Obecně byla u všech zmíněna touha po úspěšnosti ve své pracovní oblasti. P3 (vedoucí v telekomunikační společnosti) hovořila o osobních cílech ve vztahu ke svému vzdělání a pozici s větší mírou rozhodovacích možností.

Otázka č. 5: Vzděláváte se v současné době, popřípadě jak?

R4 (porodní asistentka) studuje VŠ a účastní se odborných kurzů, které se váží k její oblasti podnikání. P3 (vedoucí v telekomunikační společnosti) se intenzivně jazykově

vzdělává a účastní se interních školení své firmy. P7 (ředitelka banky) rovněž zmínila jazykový kurz a interní školení banky. R1 (holandský zakladatel farmaceutické společnosti) zmínil, že se změnou jeho zaměstnání, změnil i cílový zájem. Dříve, jako generální ředitel velké společnosti, se více orientoval na vzdělávání v oblasti vedení (zvláště v počátcích své kariéry), osvojoval si jazyk a zvyky země, kde působil, studoval portfolio produktů své firmy i konkurence a marketingové strategie. Nyní, jako majitel začínající farmaceutické společnosti, se více orientuje na praktické dovednosti a znalosti v oblasti regulace léčiv, kde jeho znalosti z minulosti jsou pouze rámcové. Je limitován špatnou znalostí českého jazyka, přesto se účastní seminářů a školení státních institucí. U tohoto účastníka výzkumu bylo velmi zajímavé, že zmínil několik periodik, ať již odborných nebo společenských, které pravidelně sleduje. Předchozí účastníci jmenovali pouze aktivity, které jsou spjaty s jistým vedením nebo zaštitěním institucí. Shodně uvažovali i R2 (politik), R3 (expertka ve farmacii), P1 (vedoucí registrací EU 27), P6 (německý marketingový ředitel) a P4 (finanční ředitel), i zde se objevily noviny, časopisy, odborné servery a sledování legislativy. P2 (vedoucí marketingu kosmetické společnosti) si samostudiem osvojuje novinky, které se váží k jejímu původnímu zaměření (přírodní vědy) a připravuje se na změnu zaměstnání. P5 (ředitel malé farmaceutické firmy) odpověděl, že sleduje novinky ve farmacii a aktuálně se účastní kurzu pro kvalifikované osoby ve farmacii, vedený evropskou lékovou agenturou v Londýně.

Otázka č. 6: Jaké jsou Vaše plány na poli sebevzdělávání, jak to ovlivní Váš pracovní život?

R4 (porodní asistentka) si přeje dostudovat VŠ a nadále intenzivně sledovat vývoj na poli porodnictví. Přeje si více zaměřit svoji společnost i na nastávající otce, poskytnout jim informace a podporu, neboť se ve své praxi setkává s budoucími tatínky, kteří neumějí poskytnout podporu, která je od nich očekávána, právě z důvodu neznalosti, obav a strachu. Získává zpětnou vazbu, že by byli ochotni navštívit speciální kurz, který by byl zaměřen pouze na ně, jejich roli a možnosti, bez přítomnosti partnerek. P3 (vedoucí v telekomunikační společnosti) si přeje dolnit vysokoškolské vzdělání a získat tím další vědomosti. Věří, že již svým rozhodnutím dá vedení společnosti najevo, že je ochotná se dále rozvíjet a vzdělávat. Ráda by v budoucnu měla větší míru rozhodovacích pravomocí. Nadále se bude intenzivně vzdělávat v jazykové oblasti. R3

(expertka ve farmacii) dotaz obrátila v žert: „Přihlásím se do klubu důchodců a budu chodit do parku“. Nicméně ve vážnosti doplnila, že jejím cílem je nadále se udržet, pokud bude i zdravotní stav nakloněn, v obraze v oblasti farmacie a regulace v této oblasti. Jak sama říká, je limitována věkem. V nedávné době jí byla nabídnuta pozice korporátní registrační manažerky, ale tu odmítla: „*Nemám už síly na to každý den docházet do zaměstnání a řídit tým o velkém počtu lidí. Ráda jsem svojí paní. Ráda jim poskytnu svůj názor v případě problému, ale nebudu již jejich zaměstnancem.*“ Ráda přednáší. Jak sama dodala, většinou nepřednáší expertům v oblasti, ale osobám, které potřebují jisté farmaceutické minimum při výkonu svého povolání. Baví ji zájem posluchačů i různorodost osob, které na kurzy docházejí. Ráda si s nimi povídá a to ji obohacuje. Zde vidí své osobní sebevzdělávání – udržet krok s dobou, moderními technologiemi a mladými lidmi. R4 (politik) se bude koncentrovat na svoji politickou kariéru a situaci v této oblasti. Za klíčové považuje znalost procesů, ať již minulých, současných nebo těch, které jsou zatím pouze ve stádiu plánu. Rovněž si přeje držet krok s vývojem v oblasti farmacie, stavebnictví a obchodu – tedy v oblastech, kterými se zabývají jeho společnosti. P7 (ředitelka banky) se bude dále vzdělávat ve vztahu ke své pozici v konkrétní bance – znalost produktů a plánů je pro ni klíčová. Rovněž bude pokračovat v jazykovém kurzu. R1 (holandský zakladatel farmaceutické společnosti) považuje za klíčovou znalost češtiny. Již po několikáté se proto přihlásil na intenzivní letní kurz, který je pořádán při Ústavu jazyků Univerzity Karlovy. Bude prohlubovat vazby se svými partnery a nacházet nové možnosti, jak rozšířit portfolio své nové společnosti a stávající produkty prosadit na trhu. Rovněž by se rád věnoval svému koníčku, kterým jsou starožitnosti. P1 (vedoucí registrací EU 27) považuje za zásadní znalost lékové legislativy EU a následné národní specifika při její implementaci. Jen tato znalost jí pomůže ve správném rozhodování a úsudku. Bez nich by svoji pozici nemohla zastávat. Jak dodává, je nelehké sledovat rychle se měnící systémy v různých zemích a nejednotnost ve výkladu evropských doporučení. Jelikož si P2 (vedoucí marketingu v kosmetické oblasti) přeje změnit obor a ráda by se opět více přiblížila k zaměření na vědu a výzkum, její plány v oblasti sebeřízení jsou s tímto rozhodnutím v souladu. Mimo jiné opět začne ve studiu anglického jazyka bez zaměření na management a marketing. P5 (ředitel malé farmaceutické společnosti) se zaměří na další kurz v oblasti farmacie, kterým zvýší svůj osobní kredit i rozšíří možnosti pro svoji

společnost. Nadále bude sledovat pokrok a změny ve své oblasti. P4 (finanční ředitel) zvažuje studium MBA. Očekává od něj osvojení si informací v oblasti ekonomie a prohloubení znalostí finančního řízení. Studium nebude mít dopad na jeho nynější pozici, dá tím však prý vedení společnosti jednoznačný signál, že na sobě pracuje. P6 (německý marketingový ředitel) bude nadále získávat aktuální informace z novin, časopisů, odborných serverů a sledování legislativy. Bez aktuálních informací nemůže, dle jeho slov, svoji pozici zastávat.

Otázka č. 7: Jakým způsobem rozhodujete o vlastním rozvoji, pomáhá Vám někdo?

R1 (holandský zakladatel farmaceutické společnosti) uvedl, že v počátcích své kariéry využíval služeb interního kouče. Bylo identifikováno několik mladých nadějných osob, kterým byl poskytnut speciální servis a možnosti dalšího vzdělávání. Cíleně mu také byly měněny pozice, aby získával zkušenosti v různých oblastech. Nyní nevyužívá služeb v této oblasti. R4 (porodní asistentka) se z pracovních závazků a vyčerpání dostala do rukou psychologa, který jí pomohl s uspořádáním vlastního života. Hlavním cílem bylo oprostít se od problémů a účinně relaxovat. Právě při společných sezeních si dotazovaná uvědomila, že by ráda studovala a dále se rozvíjela. P1 (vedoucí registrací EU 27) uvedla, že její společnost má poměrně důmyslný systém vzdělávání pro své vybrané pracovníky. V minulosti se zúčastnila velkého počtu inspirujících kurzů. Jeden z nich je věnován zaměstnancům s vysokým potenciálem. P7 (ředitelka banky) přiznala, že se dále vzdělává pouze pod taktovkou svého zaměstnavatele. Ostatní dotazovaní si rozhodují o svém rozvoji sami a vychází obecně z požadavků svých pozic a budoucích plánů.

Otázka č. 8: Kolik Vašeho volného času zabere sebevzdělávání. Máte ho dostatek pro své aktivity?

Průměrná doba pro sebevzdělávání byla 7 hodin týdně. Výjimkou byla R4 (porodní asistentka), která studuje a věnuje studiu průměrně 15 hodin týdně. Nejméně času je ochotná investovat P7 (ředitelka banky), která uvedla, že jí stačí 2,5 hodiny týdně,

ze kterých 1 hodinu zabere jazykový kurz a půlhodinová příprava na něj. Věnuje však velmi mnoho času svému zaměstnání a plnění běžných pracovních povinností, proto tato časová dotace není výsledkem úmyslného omezení.

Shodně se objevila informace o nedostatku času nejenom pro sebevzdělávání, ale i osobní život. Zvláště P1 (vedoucí registrací EU 27) uvedla, že není jednoduché skloubit náročné povolání s velkou mírou cestování, s rodinou a dětmi. Ve svém volném čase se jim plně věnuje a nezbývá ji tedy čas pro osobní záliby a koníčky. Prohlásila však, že se cítí uspokojená, když tráví čas s rodinou a snaží se tento společný čas strávit například sportovními aktivitami, aby tak propojila čas strávený s nimi s tělesným pohybem, který ji velmi chybí.

Otázka č. 9: Kde vidíte slabé stránky Vašeho sebeřízení?

V odpovědi na tuto otázku panovala vzácná shoda. Dotázaní identifikovali jako hlavní slabou stránku čas a hospodaření s ním. Dále pak vytváření poměru mezi prací, vzděláváním, osobním životem, popřípadě rodinou. Obecně lze říci, že na tuto otázku dostala autorka práce nejstručnější odpovědi.

4 Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl analyzovat a sumarizovat sebeřízení jedenácti manažerů. Hlavní zájem byl upřen na jejich pracovní kariéru, vzdělání, systém sebevzdělávání a dopad na pracovní i soukromý život. Teoretická část práce přiblížila pojmy motivace, potřeby, cíle, a doplnila tak teoretický rámec pro podporu a pochopení témat z části analytické. Dále přinesla pohled na hodnoty, věnovala se sebepoznání, vysvětlila soft skills, komfortní zónu a koučink. V neposlední řadě se zajímala o time management, duševní hygienu a manažerskou činnost v obecné rovině.

Nástrojem analytické části byl kvalitativní výzkum. Se čtyřmi dotazovanými byl veden polostandardizovaný rozhovor, zbylá data byla získána písemným dotazováním. Analytická část nejprve přiblížila každého dotazovaného samostatně, poté se věnovala analýze odpovědí na konkrétní předpřipravené dotazy.

Obecně byla u všech zúčastněných zmíněna touha po úspěšnosti ve své pracovní oblasti. Pracovní kariéra dotazovaných začala většinou v oboru, který vystudovali a věnovali se mu aktivně již během studií. Většina ve svém oboru zůstala a nadále se v něm rozvíjí. U dotazovaných, u kterých došlo ke změně, a ve svém oboru nepracují, změna nastala do tří let po ukončení studia. Důvodem této časné změny byla touha po lepším uplatnění, uznání, využití schopností a touha po dalším osobním rozvoji. Přesto nelze popřít, že je studium formovalo a přineslo rozvoj jejich osobnosti. Ojedinele byla vyslovena touha vrátit se k původní vědecké činnosti a opustit tak náročné pracovní prostředí, kde dominuje stres a extrémní vyčerpání. Všichni účastníci výzkumu rovněž pokračují v sebevzdělávání. Nejčastěji ve svém oboru a jazycích. Aktivně se zajímají o dění kolem sebe, ve své oblasti působení, sledují množství odborných časopisů. Se svou volbou jsou převážně spokojeni a aktivně na sobě pracují.

Pracovní kariéra a sebevzdělávání dotazovaných jsou různé. Ve většině případů je spojuje aktivní postoj ke vzdělávání a kontinuální snaha o udržení vysoké hladiny informací ve vztahu k oboru, ve kterém působí. Není vzácností, že do vzdělávání vstupuje profesionál. Byly využity služby interního kouče, byl absolvován speciální program pro nadějně pracovníky. Rovněž role psychologa, který napomohl rozkrýt vnitřní motivace a potřeby, nebyla zanedbatelná. Většinou si však dotázaní manažeři

rozhodují sami o svém rozvoji a vycházejí obecně z požadavků svých pozic a budoucích osobních i firemních plánů. Průměrný čas věnovaný sebevzdělávání je 7 hodin týdně. Výjimkou je aktivní studium pod záštitou vysoké školy, které vyžaduje podstatně více času. Přesto se shodně ve výzkumu objevila informace o nedostatku času nejenom pro sebevzdělávání, ale i osobní život. Za nelehké považují zúčastnění rovněž vytváření vhodného poměru mezi prací, vzděláváním, osobním životem, popřípadě rodinou.

Výzkumu se zúčastnilo 6 žen a 5 mužů. Ženy, které se výzkumu zúčastnily, samy zmiňovaly nelehké propojení osobního a pracovního života. Mladé dotazované řeší otázku založení rodiny a propojení s dalším pracovním působením. Ty, které již matkami jsou, bojují s rozdělením času mezi rodinu a zaměstnání. Obecně byl osobní život dotazovaných velice často zmiňován, přestože se ho dotkla pouze jedna z připravených otázek. K osobním cílům více inklinovaly ženy. Celým výzkumem se prolínal život pracovní s osobním, který tak i ovlivňoval osobní systém sebevzdělávání a rozvoje.

Literatura

Primární zdroje

České hodnoty 1991-1999, Sborník prací fakulty sociálních studií brněnské univerzity. 1. Vyd. Brno : MU, 2001. ISBN 80-210-2623-5.

Monografie

CAKIRPALOGLU, P. *Hodnoty v sociálně psychologických teoriích*. 1. vyd. Olomouc : Varia Psychologica X - Psychologica 34 - 2005. ISBN 80-244-1060-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management press, 2009. ISBN 978-80-78261-169-0.

DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2006. ISBN 80-86723-22-4.

HAIS, K., HODEK, B. *Velký anglicko-český slovník*. Praha : Acamedia, 1984.

HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-311-0.

JANOUSEK, J. a kol. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988.

KOLÁŘ, P., SVOBODA, V. *Logika a etika*. 1. vyd. Praha : Filosofia, 1997. ISBN 80-7007-100-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Mít pro co žít : Návrat domů*. 1. vyd. Praha : Návrat, 1994. ISBN 80-85495-33-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada, (2006). ISBN: 80-247-1217-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2593-2.

SOKOL, J. *Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů*. 3. vyd. Praha : Vyšehrad, 1996. ISBN 80-7021-253-5.

STACKE, E. *Koučování, pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2005. ISBN: 80-247-0937-6.

TUČEK, M., FRIEDLANDEROVÁ, H., MEDIAN. *Češi na prahu nového tisíciletí*. 1. vyd. Praha : Slon, 2000. ISBN 80-85850-88-5.

ZIELKE, CH. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha : Grada 2006. ISBN 80-247-1815-4.

Jiné zdroje

ODYSSEY NETWORK . *Základy koučování*. Praha : ODYSSEY NETWORK, 2009. Školící materiály.

HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. *Personální řízení -vybrané otázky*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 1999.

LORENCOVÁ, H. *Psychologie, studijní opora*. Praha : VŠEM, 2008.

PRUDKÝ, L. *Vývoj hodnot v české společnosti: zkoumání a pohled na dílčí výsledky*. [s.n.] [s.l.]

TROJANOVÁ, J. *Úspěch v životě očima pracovníka v sociální sféře*. Diplomová práce, FHS, Univerzita Karlova, Praha 2009.

TROJANOVÁ, J. *Koučování*. Seminární práce, modul Řízení lidských zdrojů. VŠEM, Praha 2011.

VEČERNÍK J., MATĚJŮ P. *Zpráva o vývoji české společnosti 1989-1998*. Praha : Academia, 1998. Table 2.1 What is important for a person to be successful in life?

Internetové zdroje

AGORA: *O koučování*. Praha : Agora Praha. [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.agora-praha.cz/page-o-koucovani.html>>.

BUSINESS DEVELOPMENT: Coaching. [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.gabrielcollignon.com/business-development/>>.

ČAKO: Česká asociace koučů. Praha : ČAKO [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cako.cz>>.

ČINČERA, J. *Práce s hrou : Pro profesionály*, str. 12. [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=nIrgbv589s8C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=komfortn%C3%AD+z%C3%B3na&source=bl&ots=awkdawBba_&sig=pcaJrEeFaOgnMIAjvH6XZ5Mpdg&hl=cs&ei=KnU0Tce4EcWeOqb4obYC&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBkQ6AEwATgU#v=onepage&q=komfortn%C3%AD%20z%C3%B3na&f=false>.

DRUCKER, F. P. *Efektivní vedoucí*. [online]. [cit. 2011-3-7]. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6559>.

ICF: International Coach Federation. Praha : ICF [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.coachfederation.org/>>.

Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz/html/soft%20skills.html>>.

Osobní růst na základě prožitku, zážitku a zkušenosti se vztahem ke kvalitě života, str. 88. [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00004255/Download/KPS002_kapitola.pdf>

QUED GROUP: *Koučování*. Praha: Qued Group [online]. [cit. 2010-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.qedgroup.cz/produkty/jednotlivec/koucovani/?gclid=CMSqJ6praYCFQsJ3woduknlmg>>.

PRAŽÁK, P. *Jak dosáhnout změny* [online]. [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.cz/jak-dosahnout-zmeny/>>.

Přednáška pro Ústav adiktologie [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupné z WWW: <http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf_4.6.2008>.

Slovník cizích slov [online]. [cit. 2011-1-30]. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/paretovo-pravidlo-80-20>>.

Slovník pojmů [online]. [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.lfi.vutbr.cz/slovníček-pojmu-soft-skills>>.

Time management [online]. [cit. 2010-12-20]. Dostupné z WWW:<<http://www.robertnemoc.com/time-management/>>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5