

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA

ŽIVOTNÍ ZPŮSOB VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU

DISERTAČNÍ PRÁCE

v oboru: Prevence, náprava a terapie zdravotní a sociální
problematiky dětí, dospělých a seniorů

Autor: PhDr. Dana Maria Staňková

Školitel : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

České Budějovice

2009

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma Životní způsob vrcholového managementu vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 2. 9. 2009

Dana Maria Staňková

Děkuji vedoucí mé disertační práce doc. Ing. Lucii Kozlové, Ph.D. za její cenné připomínky a metodické vedení, za její laskavost a vstřícnost. Zároveň bych chtěla poděkovat za ochotu a pomoc se zpracováním statistických dat doc. RNDr. Zdeňku Karpíškovi, CSc. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým dcerám Michaele a Kateřině za jejich péči a milou podporu.

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of the top management lifestyle of the Czech Republic. The author describes a structure of time allocation by a top manager to individual activities in both professional area and non-work activities.

Work and job title play important role in the managers lives, being the most important one for many of them, whether it is because of their age, personality, life situation or professed life values. Growing demands on manager's performance and his flexibility or on his capability to keep his company's competitiveness are accompanied with bigger or smaller workload and inferential stress. The author identifies the most frequent stress symptoms in the physiological, emotional and behavioral area and defines the main factors which cause them in work and private life terms. The action of stress on the top managers, particularly increased during the economic recession and its impact to the health and social areas is described.

The work and private life as two closely connected spheres are interacting together in various dimensions. The imbalance and discrepancy between them affects not only the professional points of the manager, but it negatively affects his social environment - family and relationships - and his health as well.

The research has been carried out by means of questioning using a questionnaire of author own construction which included closed a semi-closed questions, by means of questioning using a free interview and by means of document analysis method, i.e. the technique of assignment content analysis.

Recommendations for the key parts of the thesis were suggested based on the outputs of the research, accenting the importance of the mutual connection and inference between working space and a private life at the maximum level.

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
1.1 Management	8
1.1.1 Historie managementu	9
1.1.2 Dělení managementu	10
1.1.3 Vrcholový management z pohledu sociální stratifikace	11
Sociální mobilita	12
1.1.4 Manažerské funkce a úkoly	12
1.1.5 Charakteristika manažerské práce	15
1.2 Životní způsob	17
1.2.1 Diferenciace v životním způsobu	17
1.2.2 Životní způsob manažerů	19
1.2.3 Pracovní oblast	20
Kariéra	21
Kvalita života na pracovišti	21
1.2.4 Mimopracovní oblast	24
1.2.5 Volný čas	25
Sportovní aktivity	26
1.3 Sociální oblast	27
1.3.1 Rodina	27
1.3.2 Rodinný život	28
1.3.3 Manažeři, manažerky a partnerský život	28
1.4 Zdravotní oblast	30
1.4.1 Zdraví	30
1.4.2 Stres	32
Příznaky stresu	34
Pracovní stres	34

1.4.3	<i>Drogy</i>	35
	<i>Alkohol</i>	37
	<i>Konopí</i>	38
	<i>Kokain</i>	38
2.	CÍL PRÁCE	40
3.	HYPOTÉZY	40
4.	METODIKA VÝZKUMU	42
4.1	Metodika první části výzkumu	42
4.2	Metodika druhé části výzkumu	43
4.3	Metodika třetí části výzkumu	44
4.4	Metodika čtvrté části výzkumu	45
4.5	Metodika páté části výzkumu	46
5.	VÝSLEDKY	48
5.1	Pracovní oblast	48
5.2	Mimopracovní oblast	53
5.3	Sociální oblast	57
5.4	Zdravotní oblast	63
6.	DISKUSE	70
6.1	Pracovní oblast	70
6.2	Mimopracovní oblast	74
6.3	Sociální oblast	80
6.4	Zdravotní oblast	84
7.	ZÁVĚR	89
8.	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	91
9.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
10.	KLÍČOVÁ SLOVA	108
11.	PŘÍLOHY	109

ÚVOD

Práce se zaměřuje na problematiku životního způsobu vrcholového managementu v České republice. Autorkou byl životní způsob zpracován z aspektu jeho obsahu, tj. struktury času a činností lidmi v nich vykonávanými, vnímaném jako forma syntézy dvou základních oblastí a to pracovní, mimopracovní a její podkategorii volný čas.

V životě manažerů hraje práce a pracovní pozice významnou roli, u mnohých, ať je to dáno věkem, osobnostním založením, životními okolnostmi či hierarchií hodnot daného jedince, i tu nejvýznamnější. Zvyšující se požadavky na výkon manažera, jeho flexibilitu a udržení konkurenceschopnosti firmy, kterou řídí, jsou provázány vyšší či menší mírou pracovní zátěže a stresu z ní vyplývajících. V rámci pracovní oblasti se autorka zaměřila i na aktuální problematiku dopadů ekonomického vývoje na působení stresu u vrcholového managementu a jeho důsledky v pracovním i soukromém životě těchto jedinců. Zároveň bylo upozorňováno na průměty a důsledky recese do života firem a jejich manažerů.

Autorka nahlíží na pracovní a soukromý život jako dvě úzce propojené sféry v různé míře se vzájemně ovlivňující. Nevyváženost a nesoulad mezi nimi má svůj dopad nejen do profesní stránky daného manažera, ale také se negativně odráží do sociální oblasti - rodinného prostředí, vztahových vazeb - a oblasti zdravotní.

Pro zjištění stavu zkoumané problematiky byly autorkou využity nástroje kvantitativního i kvalitativního výzkumu a to metoda dotazování: technika dotazníku vlastní konstrukce, technika volného rozhovoru; které byly doplněny o metodu analýzy dokumentů: techniku obsahové analýzy.

Na základě výsledků výzkumného šetření byla pro klíčové oblasti navržena dílčí opatření s maximálním zohledněním a vědomím si důležitosti vzájemného propojení a ovlivňování se pracovní oblasti se soukromým životem.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Management

Management (*to manage* – anlicky = řídit, původem z francouzského *ménagement*, které má svůj kořen v latinském slovu *manus* – ruka, jehož prazákadem bylo ruční ovládání koní) je umění řídit, působit na určitou soustavu (např. společnost) a ovládat její činnost. Tímto názvem můžeme být zároveň označována skupina vedoucích pracovníků (12).

Obvykle užívané definice managementu je možné rozdělit do tří skupin a to dle zaměření na:

Vedení lidí – k této skupině je možné přiřadit pojetí Americké společnosti pro management: „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“, toto bývá dnes interpretováno jako: „management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.“

Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – zdůrazněny jsou specifické funkce prováděné vedoucími pracovníky. Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.

Předmět studia a jeho účel – management je proces optimalizace využití lidských a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů (73).

Existuje velké množství definic, které se zaměřují na management a liší se podle přístupu jednotlivých autorů. Konečný (48) uvádí, že: „Management je řízení, vedení, správa společnosti, manažer je pak ředitel či správce. Management je řídicí činnost zaměřená na podnikatelské aktivity v prostředí tržní ekonomiky“. Veber (87): „1. Management je specifická aktivita, při které dochází k realizaci profese manažera. Management je klíčový pro prosperitu celé organizace, bez managementu nemůže žádná firma správně fungovat. 2. Management je skupina řídicích pracovníků, kteří tyto funkce vykonávají. 3. Management je věda, umění, neposkytuje nezvratná fakta, ale vyplývá z množství věd, je potřeba kreativity, tvořivosti, intuice.“

1.1.1 Historie managementu

Vývoj managementu probíhal ve čtyřech etapách. V **první etapě** (konec 19. století – začátek 20. století) byl vznik nového oboru vynucen vzrůstajícími nároky na řízení stále více prosperujících podniků. Jeho zakladateli byl Henri Fayol, Winslow Taylor a Max Weber. Tato etapa je v dnešní době označována jako tzv. *klasický management*. V daném období docházelo k zavádění úkolové mzdy a výstupní kontroly (62).

Druhá etapa (konec 2. světové války – 80. léta 20. století) je označována jako tzv. *manažerská revoluce*. Do této doby byly firmy vedeny silnými osobnostmi, jakými byl např. Tomáš Baťa nebo Henry Ford a tito byli nejen manažery, ale i vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností však docházelo k úpadku firem, proto došlo k oddělení pozice manažera od pozice vlastníka a současně proběhlo třídění managementu na vrcholové a manažery první a druhé linie (89). V dané době vznikly také nové teorie: a) *teorie procesního přístupu* (snaha o deskripci možností zvládnutí procesů řízení, vymezení a přesné určení funkce vedoucích pracovníků; hlavní představitel Luther Gulick), b) *teorie systémového přístupu* (myšlenka, že celek je lepší než jeho části; za hlavní nástroj byla považována motivace lidí například pomocí materiálních podmínek či zkvalitnění podmínek při práci nebo za pomoci duševních podnětů; zakladatel Chester Barnard).

Ve **třetí etapě** došlo k vytvoření managementu již dnešní době podobnému. Docházelo k úbytku exaktnosti ve prospěch intuice a zevšeobecnění zkušenosti jiných manažerů, byly zaznamenány snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy. Vznikla koncepce dokonalého managementu, jež byla založena na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

Čtvrtá etapa (od 90. let 20. století) pokračovala v trendech, které byly ve třetí etapě započaty. Zaměstnanci získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií podíl na řízení firmy, část majetku podniku a tím se zároveň podíleli i na jeho zisku. Mezi hlavní osobnosti této etapy se řadí Bill Gates, William Hewlett a Akio Merita (9).

1.1.2 Dělení managementu

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek, včetně účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků (69).

Management je možné dělit na:

Nejnižší stupeň – manažeři na nejnižším stupni řízení jsou nadřízení pouze výkonným pracovníkům. Tato skupina manažerů má nejpočetnější zastoupení. Neočekává se od ní koncepční řízení, ale především operativní, perfektní znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů. Tento management prvního stupně (mistři v dílnách), řeší tedy vztahy přímo mezi zaměstnanci, dohlížejí na plnění práce a je nezbytné, aby disponovali dostatečným množstvím odborných vědomostí.

Střední stupeň – management druhého stupně - střední management – vedoucí jednotlivých útvarů firmy (vedoucí pracovníci z mnoha velmi různorodých odvětví, například z personalistiky či zásobování). Jsou podřízeni vrcholovému managementu a zároveň jsou nadřízenými nejnižší postaveným vedoucím pracovníkům. U těchto manažerů je kladen důraz na koncepční a strategickou práci, jejichž řídicí působení má kratší časový dopad a podstatně více jsou zaměstnání operativním řízením svěřených útvarů. Skupina středního managementu je početnější, nežli je tomu u managementu vrcholového (58).

Nejvyšší stupeň – vrcholový (top) management – nejvýše postavení řídicí pracovníci. Vrcholový management představuje jen úzkou skupinu pro firmu velice důležitých (klíčových) pracovníků, na jejichž znalostech a umění řídit závisí úspěch firmy. Management nejvyššího stupně firmy usměrňuje chod celého systému, manažery je částečně přebírána odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby (57).

Obsah manažerské práce je definován z nejen hlediska vytváření trhů, výrobků a služeb, tvorby a organizace interních procesů (plánování, zajišťování infrastruktury pro trvalý rozvoj a růst, řízení, realizace pracovních činností), ale i vytváření pracovního

týmů a výběru lidí, budování firemní kultury a pracovního prostředí (16), jež budou motivující pro týmy a pracovníky a povede k co nejefektivnější spolupráci.

Z výsledků průzkumu, který na podzim roku 2008 uskutečnila společnost TARGET International Executive Search Group spolu s britskou Henley Business School v šesti zemích střední Evropy a v jejímž rámci bylo dotázáno více jak 5000 manažerů v Polsku, Maďarsku, na Slovensku, v Rumunsku a Bulharsku vyplynulo, že v komparaci s manažery z ostatních zemí, patří čeští manažeři mezi nejlepší ve spolupráci a v plnění termínů. Naproti tomu však ztrácejí v osobních vztazích a ve smyslu pro humor.

Česká republika se celkově umístila, v konkurenci Polska, Maďarska, Slovenska, Rumunska a Bulharska, na třetím místě. Jako pozitiva českých manažerů jsou uvedena pracovitost, dobrá organizovanost, dodržování termínů a časových rozvrhů a zároveň, že přijatá rozhodnutí během jednání jsou akceptována a následně plněna. Naopak negativně byla hodnocena přílišná formalita, nízká míra flexibility a nekvalitní osobní vztahy na pracovišti (99).

1.1.3 Vrcholový management z pohledu sociální stratifikace

Sociální stratifikace je charakteristickým znakem každé společnosti. Společnost netvoří sociálně homogenní celek, ale je vnitřně rozdělena do vrstev s odstupňovaným podílem na statcích, které jsou považovány za nedostatkové a společností ceněny. V případě, kdy je přístup k určitému statku zajištěn pro všechny, nemá daný statek působnost coby stratifikační činitel. Klíčový význam pro pochopení celkové stratifikace dané společnosti má její konkrétní podoba, jelikož stratifikace je odrazem toho, co je společností považováno za nejvyšší hodnoty. Základní kriteria, jež stratifikují společnost, jsou podíl na moci, velikost majetku a spolu s tím prestiž, chápanou zpravidla jako prestiž povolání (80).

Vymezit systém sociální stratifikace určité společnosti je velmi složité. Je obtížné nejen stanovení konkrétních faktorů hrajících v sociálním rozvrstvení onu významnou úlohu, ale současně je obtížné tyto faktory měřit. V případě majetku či

příjmu je možné poměrně jednoznačné rozdělení společnosti, avšak měření podílu na moci je již mnohem komplikovanější. V oblasti prestiže je nutné brát v potaz čistě subjektivní postoje, které však zákonitě nemusejí objektivně naměřeným hodnotám podílu na majetku a na moci odpovídat.

Sociální stratifikace, jako hierarchická diferenciacie společnosti, je rozdělena do horní, střední a dolní vrstvy. Ty se od sebe vzájemně se odlišují řadou kritérií, kterými nejčastěji jsou: materiální kritéria – výše příjmu, životní standard, povolání a hmotný majetek; kulturní kritéria – vzdělání, sociální chování a životní styl; mocensko-politická kritéria – politická moc a podíl na řízení; obecně sociologická kritéria – pozice a statusy. Vrcholové manažery je možné zařadit do horní vrstvy, jelikož splňují všechna kritéria. Jejich sociální status (= hodnota pozice) je získaný (8).

Sociální mobilita

Se společenskou stratifikací souvisí i sociální mobilita, kdy je nezbytné brát v úvahu rozdílná ekonomická postavení či zaměstnání, ale současně i to, co se s jejich nositeli děje v průběhu času. Sociální mobilita je tedy pohyb jedinců a skupin z jednoho socioekonomického postavení do druhého. Vertikální mobilitou je označován pohyb po socioekonomickém žebříčku vzhůru či dolů. Vzestupně mobilní jsou ti, kteří získávají vlastnictví, příjem nebo status a za sestupně mobilní jsou označováni jedinci, kteří se pohybují v opačném směru. Do své pozice se top manažeři dostávají prostřednictvím vertikální sociální mobility (59).

1.1.4 Manažerské funkce a úkoly

Funkce manažera spočívá v řízení svěřeného úseku. Podstatou řízení je rozhodovací proces, v němž dochází k volbě jednotlivých variant řešení úkolů. Manažer v daném procesu volí strategii cílů skupiny, plánuje a organizuje vhodné podmínky pro realizace výsledků a cest vedoucích k vytyčeným cílům, koordinuje činnost členů svého týmu a zároveň celý pracovní proces. Současně musí vytvářet vhodné a suficientní motivační

podmínky pro členy pracovní skupiny k činnosti směřující k cílům a výsledky práce této skupiny průběžně kontrolovat (84).

Z celé široké škály činností, které z vedoucího postavení vyplývají, je možné vyčlenit základní funkce manažera, kterými jsou:

1. *výkonná* - řízení činnosti skupiny a odpovědnost za všechny fáze řízení, tj. plánování, organizování, rozhodování, motivování a kontrola
2. *společenská* - její realizace závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání)
3. *reprezentativní* - zastupuje a reprezentuje skupinu, firmu navenek
4. *odborná* - pomoc členům daného týmu při řešení úkolů a to jak v oblasti teoretické, tak praktické
5. *hodnotící* – posuzuje a hodnotí výsledky jednotlivců i celých pracovních skupin
6. *výchovná* - navozuje žádoucí vztahy ve skupině, řeší konflikty. Osobnost manažera by měla být vzorem pro ostatní členy skupiny a jít příkladem zejména svojí snahou o další sebevzdělávání, rozvojem znalostí a dovedností, které jsou jím vyžadovány od členů skupiny při operativním či celkovém hodnocení (73).

Produktivita, efektivita a úspěšnost výkonu manažera není obsažena ve vlastní produkci odborných úkolů, ale zejména v činnosti řídicí a v práci se členy svého týmu.

Mezi hlavní manažerské funkce, tedy výkonné, řadíme plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Plánování – rozhodovací proces volby cílů a prostředků k jejich dosažení. Smyslem je vytvoření spojení mezi stavem současným a tam, kam je zamýšleno se dostat. Jedná se o nejdůležitější manažerskou funkci, jelikož je východiskem pro všechny ostatní. Mezi hlavními charakteristiky řadíme prostředek volby záměrů a cílů, jejich dosažení; prioritu plánování v systému manažerských funkcí; využití plánování všemi manažerskými funkcemi; prostředek efektivní realizace všech činností. Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, jelikož je v ní obsaženo stanovení cílů. Plánovací proces obsahuje uvědomění si příležitosti a hrozeb z hlediska vnějšího oborového prostředí, silných a slabých stránek organizace; stanovení cílů (k čemu se směřuje, jak a kdy se daného stavu má dosáhnout); zvažování

plánovací předpokladů (v jakém vnějším, oborovém a vnitřním prostředí budou plány realizovány); stanovení možných alternativ pro dosažení cílů; porovnání daných alternativ a cílů, které se jeví jako nejefektivnější; výběr alternativ (volba postupu činnosti, které budou prosazovány); formulace podpůrných plánů (investic, náboru, atd.); zpracování rozpočtu (numerické vyjádření plánu) (73).

Organizování – po zvolení cíle a alternativ jeho postupu je nutné efektivní zorganizování, rozmístění a uspořádání všech disponibilních zdrojů organizace tak, aby existovala reálná šance vytyčených cílů dosáhnout. Podstata organizování spočívá v budování realizační organizační struktury, v jejímž prostředí je vytvořena atmosféra pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů. U lidských zdrojů je důležité zajištění jasných informací kdo, co má dělat a kdo je zodpovědný za výsledky; dále aby byly odstraňovány překážky při uskutečňování plánovaných činností a existovaly potřebné rozhodovací a komunikační sítě (27).

Personalistika – je akvizice potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Hlavní úkoly personálního managementu jsou nábor a výběr pracovníků; rozvoj pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků; hodnocení na základě výsledků práce i chování; stabilizace pracovníků v dané firmě. Manažerským nástrojem pro působení na chování druhých jsou znalosti, dovednosti a návyky efektivní komunikace, účinného vedení a motivace (28).

Vedení - je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost naplňoval úspěšným způsobem vytyčené firemní cíle. Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní vlastnosti: vytvářet energii (motivovat, dokázat zaujmout a vzbudit elán a usměrňování energie (využití zdrojů, tempa a určovat správný směr). Mezi základní styly řízení řadíme autokratický (rozhoduje sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi a je očekáváno bezpodmínečné plnění příkazů), demokratický (partnerský, podřízení jsou plnocenní partneři, diskuse), liberální (podřízení jsou seznámeni s úkoly a manažer doufá, že vše dobře dopadne).

Dle Likertova systému managementu je možné dělení na exploativně autoritativní systém (nedůvěra k podřízeným, negativní emoce, jednosměrná

komunikace - příkazy); laskavě autoritativní systém (oboustranná důvěra a komunikace, odměny i tresty, manažer je v roli otce); konzultativní systém (základní rozhodnutí na nejvyšší úrovni, pozitivní motivace, obousměrná komunikace); participativně skupinový systém – plná důvěra podřízeným, komunikace je plně rozvinuta a je obousměrná).

Kontrolování - smyslem je korekce pracovních procesů pro nejefektivnější dosažení cílů v zájmu dalšího rozvoje organizace. Má preventivní charakter a jeho podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Efektivní kontrolní systém umožňuje managementu firmy dosáhnout stavu, kdy vynaložená práce probíhá dle plánu a náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům (81).

Na manažera jsou v rámci jeho role vedoucího týmu kladeny určité nároky a to na jeho jednání i některé charakterové rysy. Je důležité zaměřit se na: vysokou odbornou a organizační úroveň řízení, dostatek sebedůvěry v práci a ve výkonu funkce, aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám, nestranné a otevřené jednání, udržení kontaktu se členy svého týmu, odpovědné delegování, tj. rozdělení úkolů a k nim náležející kompetence a odpovědnosti a snaha tuto maximálně u svých spolupracovníků rozvinout (86).

1.1.5 Charakteristika manažerské práce

Práce manažerů má více rozměrů, kdy na rozdíl od specialisty, jenž se věnuje výhradně svému oboru, musí být manažer schopen zvládnout více oblastí, které často působí souběžně a je zapotřebí dokázat reagovat na vzniklé situace (1).

- Manažerská práce má následující charakteristiky:
 - *konfliktnost cílů* - cíle, ke kterým manažer svým řízením směřuje, jsou ve většině případů značně konfliktní. Požadavek na maximální zisk není v souladu s požadavkem maximální mzdy zaměstnance, zároveň proti sobě stojí ekonomické a ekologické cíle apod. Úkolem manažera je najít a zajistit rovnováhu veškerých cílů.
 - *odpovědnost za výsledky* – manažer má v rámci své činnosti nejen odpovědnost za výsledky své práce, ale současně též za výsledky práce svých podřízených. Je

nezbytné, aby dokázal zavčas najít a zároveň promptně opravit chyby v procesu, případně vyloučit jejich opakování do budoucna. Je zodpovědný jak za úspěšnost svěřené práce, tak i za možné následky chyb svých podřízených (84).

- *práce s rizikem* - práce manažera probíhá v nejistém a turbulentním prostředí. Podmínky pro rozhodování se často mění a to co platilo před krátkou dobou, nemusí platit nyní. Penzum situací, jež jsou nepredikované, tudíž se nedají zakomponovat do plánování, přináší vždy určitou část rizika a nejistoty, se kterou musí manažer hypoteticky počítat a být na ni připraven, tzn. dokázat se rychle adaptovat a flexibilně reagovat.

- *práce prostřednictvím jiných lidí* - manažerská práce se odehrává v kooperaci a prostřednictvím nejen podřízených, ale zároveň se stejně či výše postavenými spolupracovníky, klienty, dodavateli, atd. Úspěch manažerské práce je závislý na umění jednat s lidmi, predikovat, vytvářet předpoklady pro rozhodování a kvalitní komunikaci. Výrazně tak vzrůstá důležitost týmové spolupráce.

- *osobní vlastnosti* - rozhodnost, přesnost, přesvědčivost, komunikativnost, tolerantnost, citlivost, vnímavost, přesnost, atd.

pracovní předpoklady - důvěra ve vlastní schopnosti, dobrá komunikativnost, schopnost rozhodovat, tlak na zaměstnance vykonávat svoji práci, chuť rozvíjet schopnosti ostatních, schopnost motivovat lidi, potěšení z možnosti ukazovat směr ostatním (85).

- *zjišťování potřeb zaměstnanců* – znalost pracovních cílů zaměstnanců, jejich ambicí, citlivá práce s jednotlivými osobnostními typy zaměstnanců, zjišťování jednotlivých potřeb vázících se k jejich pracovnímu zařazení.

Kvalita a efektivita práce manažera, jeho úspěšnost je podmíněna celou řadou, někdy i velmi složitých, faktorů. Zároveň zde vstupují prvky sociální zodpovědnosti manažerů, firemní kultura, etika manažerské práce, vlivy zahraničních firem a stále více se prosazující multikulturální prostředí (89).

1.2 Životní způsob

Životní způsob je agregátní kategorie, kterou je charakterizován život člověka v celku a vzájemné provázanosti jednotlivých složek. Současně je v něm zachycen charakter života v jeho obsahu a struktuře (66). K životnímu způsobu se též přiřazují přírodní a společenské podmínky, které život člověka ovlivňují.

Životní způsob je spojením objektivních (utváření společné činnosti, společenské vztahy a vazby lidí, způsob jejich soužití, chování lidí) a subjektivních (cíle společnosti, sociálních skupin a jednotlivců, zájmy a motivy činností, hodnoty a normy) aspektů života a společnosti a vystupuje jako jejich strukturovaný projev – projev jejich materiálního a duchovního života (21).

Na životní způsob je tedy možné nahlížet z několika aspektů a to sledováním:

- jeho obsahu (tj. činností lidmi vykonávanými, využívání jednotlivých druhů prostředků, strukturou času) (66). Poznání se v takovém případě ubírá směrem k rozmanitosti nebo jednoduchosti, respektive jednostrannosti života. Součástí tohoto je sledování pracovního času a významu práce pro daného jedince (21)
- sledováním skutečností, které životní způsob utvářejí (tj. prostředků sloužících k dosažení cílů, jejich určení a posouzení úrovně) (66). Ústředním pojmem je životní úroveň, která charakterizuje postavení daných prostředků nejzřetelněji. Jelikož životní úroveň vystihuje ekonomické možnosti, tj. soustřeďuje se na ekonomické vyjádření, je hodnocení vyjádřeno ještě v dalších pojmech, jako je např. kvalita života (21).

1.2.1 Diferenciace v životním způsobu

Dle Duffkové (20), je charakteristickým rysem variantnosti v životním způsobu skutečnost, že se zakládá zejména na životních podmínkách, tj. na určitých danostech rámce životního způsobu jednotlivce.

V životním způsobu a jeho dělení můžeme shledat následujících rozdílů a to dle: věku a fáze životního cyklu (životní způsob dítěte – dospělého – starého člověka); pohlaví (životní způsob muže – životní způsob ženy); vzdělání (životní způsob člověka

s vzděláním základním – středoškolským – vysokoškolským); typu bydliště (městský životní způsob – životní způsob na venkově).

V jiných případech diferenciaci se může jednat o detailnější rozlišování podle: sociální struktury (resp. podle místa jedince v sociální stratifikaci); rodinného stavu (např. životní způsoby podle klasického rozdělení „svobodný/á – ženatý/vdaná – rozvedený/á – ovdovělý/á“); zdravotního stavu (např. životní způsob těžce tělesně postiženého člověka); profese a povolání.

Jak je tedy z výše uvedeného patrné, má jedinec v rámci diferenciaci v životním způsobu (který se zakládá na určitých daných životních podmínkách), v zásadních momentech zpravidla menší možnost subjektivní volby životního způsobu – zajisté za předpokladu, že setrvává v situaci, na kterou se dané životní podmínky váží.

Některé životní podmínky není možné měnit na pouhém základě subjektivního rozhodnutí, ale jedinec se v nich ocitá nezávisle na své vlastní vůli. Jsou zde i značně omezeny možnosti jeho zásahů do daných životních podmínek. Modifikace konkrétního životního způsobu je v tomto případě dána pouze dílčími variacemi adaptace na tyto podmínky.

Dalším způsobem, jak se jedinec dostává do určitých životních podmínek, kdy možnost volby ve své podstatě předchází, je na základě a v důsledku vlastní předešlé činnosti (profese, vzdělání, rodinný stav, atd.). V okamžiku, kdy je jedincem daná volba učiněna, ocitá se nutně v životních podmínkách, které přísluší k důsledkům jeho volby a následkům jeho předchozí činnosti (např. dobrovolné rozhodnutí založit rodinu zásadně změní životní podmínky bezdětné ženy v podmínky rodinného života matky a při přetrvávání daných podmínek, již není možnost vrátit se absolutně k životním podmínkám a životnímu způsobu bezdětné ženy) (21).

Určitá společenství lidí formují životní způsob na základě individuálních a skupinových způsobů chování. Jedná se o proces společenský, na kterém se jedinci spolupodílí (66).

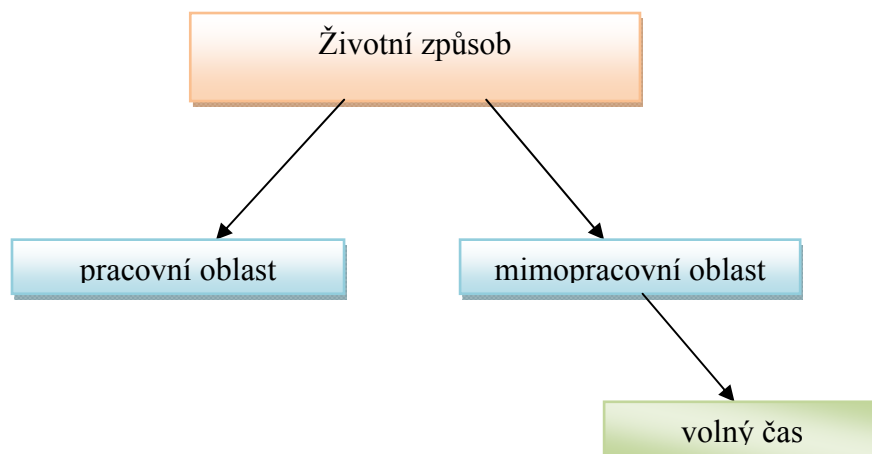
1.2.2 Životní způsob manažerů

Jedním z poznávacích znaků způsobu života manažerů je, že dnes jsou spíše ochotni do práce pravidelně létat, než se zcela přestěhovat. Top manažeři jsou stále více přístupní k “extrémnímu dojíždění” jako alternativě k úplnému přestěhování. Extrémem je myšleno cestování letadlem každý týden do práce a zpět nebo dojíždění automobilem každý den více než 90 minut. Plyne z toho mimo jiné i to, že je dnes mnohem obtížnější manažery přesvědčit, aby vzali místo či funkci daleko od svého bydliště (21).

Zároveň je možné zaznamenat velmi rychlé životní tempo ve všech oblastech, kdy u vrcholového managementu je tento růst několikanásobně vyšší v komparaci s jinými povolání (74). Aby byl top manažer úspěšný, musí svůj životní způsob přizpůsobit své práci. Co tedy řeší manažer, aby byl úspěšný? Vytváří a udržuje si nejlepší vztahy k majitelům, týmovým zaměstnancům, obchodním partnerům a podřízeným. Efektivně plánuje svůj pracovní čas. Vede komunikaci tak, aby mu všichni rozuměli, aby dosahoval svých cílů a všechny strany byly spokojené. Dokonale zvládá situace tím, že se je naučí vnímat z různých pozic a úhlů pohledu. Umí si vytyčit a dosáhnout nejlepší cíle. Tvořivě využívá předností členů pracovního týmu. Motivuje sebe a jiné k efektivnímu splnění stanovených cílů. Umí přeformulovat neatraktivní cíle na atraktivní. Umí delegovat pravomoci na nejschopnější členy týmu. Rozumí lidem a jejich schopnostem. Úspěšně řeší krizové situace. Nedovolí, aby práce pohltila jeho rodinný život. Dokáže si uchránit soukromí. Rozpoznává skryté schopnosti u sebe a u jiných. Umí určit a stabilizovat žebříček osobních a firemních hodnot. Efektivně dělí čas mezi práci, rodinu, vzdělávání, přátele a koníčky. Neustále pracuje na svém osobním rozvoji (21).

Dle Nového (66) je možné z aspektu sociálních činností člověka chápat životní způsob jako formu syntézy dvou základních oblastí a to pracovní a mimopracovní, přičemž ta dále obsahuje podkategorii volného času (viz. Obrázek 1) (66).

Obrázek 1: Schéma základního dělení oblastí životního způsobu



1.2.3 Pracovní oblast

V elektronické verzi práce byly dle opatření rektora JU č. 83 z roku 2007 o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU vypuštěny části publikované v časopisech. Tyto části byly nahrazeny bibliografickými údaji publikace.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Tzv. pevná pracovní doba (8,5 hodiny denně, pět dní v týdnu) již často nevyhovuje ani potřebám firem ani jejich zaměstnanců. Snaha o maximálně efektivní využití pracovní doby, zvláštní požadavky zákazníků, výkyvy v počtu zakázek a současně snaha o podporu zaměstnanců při harmonizaci soukromého a profesního

života (Work-Life-Balance) byly spouštěcím mechanismem pro implementaci nových modelů pracovní doby (33).

Mezi flexibilní formy práce je možné uvést například:

konta pracovní doby (nerovnoměrné rozložení pracovní doby); práce na dohodu; klouzavá pracovní doba; sdílená pracovní místa (jedno místo si dělí více pracovníků); rotace práce (pracovní náplň rozdělená mezi více pracovníků); stlačený pracovní týden (např. ve 4 dnech) a další; teleworking (práce na dálku); homeoffice (práce z domova).

Kariéra

S pracovním postavením a zařazením je úzce spojena i záležitost kariéry. Zde je možné rozlišovat následující typy: byrokratická kariéra, tj. pohled očekávaných pohybů směrem k zaměstnání s vyšší společenským postavením v rámci jedné profese či jedné organizace, profesionální kariéra, tj. osobní růst na základě získávaných kompetencí a s nimi souvisejícími náročnějšími úkoly a kariéra podnikatelská související s budováním a rozvojem vlastní firmy a vytváření hodnotných výsledků (2).

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Kariéra vrcholového managementu může být přirovnána k extrémním sportům. Na základě vnitřních výzev a uspokojování vysoké potřeby seberealizace jsou, stejně jako při uspokojení z vrchových sportovních aktivit, prožívány silné prvky osobního vyjádření, vzrušující zkušenosti a rozvoj profesní a oborové pověsti (31).

V obecném povědomí se však spíše můžeme setkat s pojmem „úspěšná kariéra“. Jak je však možné měřit úspěšnost a znamená pro každého to samé? Zřejmě nejmarkantnějším měřítkem může být postavení v dané firemní hierarchii a současně

výše platového ohodnocení. Tyto ukazatele jsou dobrým pohonem v tradičním konceptu byrokratické kariéry, ale již méně u zbývajících dvou forem.

Výdělky a povýšení jsou často uváděny jako cíle kariérního úspěchu, kdy naopak jako subjekt je možné uvést postoje a pocity daného jedince. V této souvislosti je možné se setkat s pojmem „kariérní bohatství“, jež nevyjadřuje stav vysokého finančního výdělku, nýbrž stav maximální osobní spokojenosti (29). Z těchto důvodů jsou k dispozici i jiná kritéria pro hodnocení úspěšné kariéry a to měřítko spokojenosti se svým pracovním postupem či výší platu a další, jako například osobní vliv a rovnováha mezi pracovní a mimopracovní oblastí, tedy i rodinným životem.

V oblasti partnerského života je pro jedince, kteří se rozhodují vstoupit, či již jsou v řídicích pozicích a budují manažerskou kariéru, důležitá podpora ze strany životního partnera. Vzhledem k tomu, že manažerská práce je velmi intenzivní a vyžaduje velké časové investice, manažerům a manažerkám nezbývá mnoho času, který by mohli investovat do rodinných záležitostí (19).

Pro zajištění harmonického vztahu mezi pracovním a soukromým životem je nezbytné, aby si jedinec dokázal stanovit a uvědomit svůj cíl a měl dostatek motivace pro vědomé změny – nejprve malé a postupné, které však přinesou do jeho života změny významné. Soulad mezi prací a rodinou, osobním životem je dlouhodobý a nekončící proces (37). Nejde v něm jen o soulad mezi zvládnutím pracovních povinností a plněním své role v soukromém životě, ale zároveň o saturování veškerých potřeb, zejména seberozvoje a sounáležitosti (82).

Pracovní nasazení manažera a jeho dosahované výsledky jsou ovlivňovány několika faktory. Svoji roli zde zajisté sehrává saturování potřeby seberealizace, zajištění nadstandardní úrovně pro sebe sama a svoji rodinu, získání svobody díky dostatečnému finančnímu příjmu (94).

V rámci pracovní činnosti, efektivity a kvality výstupu manažerské práce je motivačním a důležitým nástrojem postoj, jež daná firma zaujímá k řízení lidských zdrojů, umožňování rozvoje potenciálu svých zaměstnanců, ať již vrcholového či středního managementu, strategii, kterou má v oblasti lidského kapitálu vytyčenu a

současně umožnění, na bázi konkrétních aktivit, rovnováhy mezi prací, rodinou a osobním životem (10).

Dle průzkumu společnosti HayGroup, který byl realizován mezi 1 606 českými manažery z 300 společností a dalšími tisícovkami manažerů z ostatních zemí, jsou významnými motivačními faktory pro české manažery nadstandardní zaměstnanecké benefity, výše příjmu a kvalitní vůz. Mnohými manažery je při přestupu žádán i podíl na firmě. Dalším prvkem, kterým se snaží firmy „nalákat“ kvalitního top manažera, jsou bonusy. Ty mohou tvořit významnou část ročního příjmu manažera, v průměru v průměru až třetinu. Oproti tomu, v zemích západní Evropy a Ameriky, přicházejí lidé do velkých firem motivováni propracovaným systémem odměn, luxusní zdravotní péčí a penzijním programem (49). V době finanční a hospodářské krize však dochází k významnému zásahu do oblasti odměn vrcholových manažerů a mnohdy i razantnímu snížení či v plné výši zrušení zaměstnaneckých benefitů. Současně jsou u téměř každé páté firmy snižovány samotné platové základy (54). Dle výsledků ankety Svazu průmyslu a dopravy, které se zúčastnilo na 1.600 firem a společností z České republiky, více než šedesát procent českých firem bylo výrazným poklesem objednávek donuceno ke snížení platů u všech svým zaměstnanců (99). Například u firma Hewlett Packard celosvětové škrty připravily ředitele firmy o pětinu mzdy a manažerům byl snížen plat o deset procent (54).

1.2.4 Mimopracovní oblast

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]

www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Studium a vzdělávání je možné zařadit nejen do kategorie mimopracovní oblasti (studium vykonávané na přímý či nepřímý podnět z pracovní oblasti a v jejím časovém rámci), ale také do podkategorie volného času (pokud se jedná o dobrovolné sebevzdělávání v oblastech přímo nesouvisejícími s pracovní oblastí).

1.2.5 Volný čas

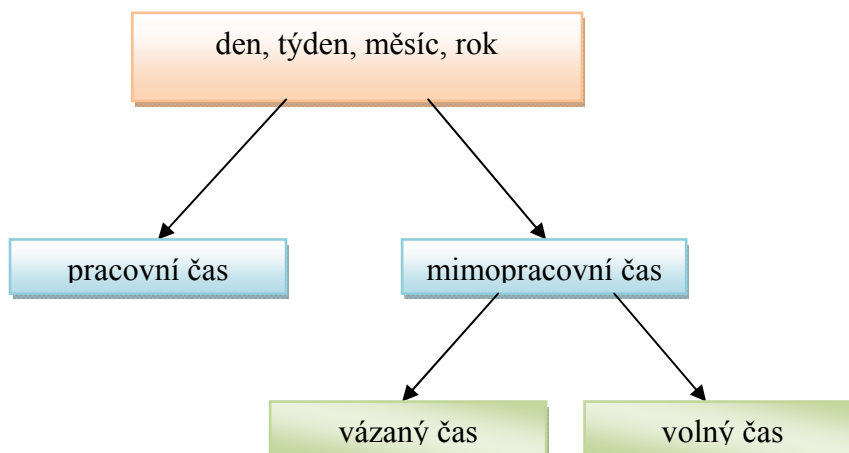
K jedné z nejvýznamnějších oblastí zkoumání životního způsobu se řadí volný čas, resp. trávení volného času a to z kvantitativního hlediska, tj. objem volného času i z hlediska kvalitativního (konkrétní volnočasové aktivity, jejich zastoupení ve struktuře volného času). Z historického hlediska patří „volný čas“ mezi relativně mladé jevy. Byl vytvořen teprve v období průmyslové revoluce v důsledku ekonomicko-technického i sociálního pokroku (20).

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Dělení času do jednotlivých kategorií je možné také dle modelu (68), kdy jakékoliv relativně uzavřené časové úseky členíme na tři bloky:

Obrázek. 2: Schéma základního dělení časových kategorií



Základem ke spokojenosti je umění využít alespoň tu malou část prostoru, které v rámci hektického manažerského života zbývá pro volný čas. Ne každý to umí, ale pokud je dostatek silné vůle, je možné se řízení časem naučit (74).

Je důležité stanovení priorit a řídit se tím, co si jedinec předsevzal. Říct „ne“, bývá často to nejtěžší. Ať již na pracovišti, kde je asertivní odmítnutí jedním z významných nástrojů v Time Managementu každého manažera, ale i po ukončení pracovní doby sám sobě, což bývá ještě daleko těžší. Manažer pod „nátlakem“ své mysli, jež mu připomíná činnosti, které je třeba okamžitě zrealizovat, či pod vnějším tlakem blízkých se termínů, např. pro odevzdání projektu, nedokáže zcela pracovně „vypnout“.

Pro udržení si požadované výkonnosti (ať již stanovené samotným manažerem, či požadavkem majitelů dané společnosti) je však důležité dokázat relaxovat a obnovit své síly v oblasti psychické, fyzické i duševní (55). Nejlepším prostředkem na odreagování je činnost, která nemá s běžnou pracovní náplní nic společného. Něco, do čeho se může jedinec naplno ponořit. U každého se jedná o jiný typ činnosti. Vhodným zdrojem relaxace může například být pokračování v hobby z doby dětství, či dospívání. Důležité je, aby měl jedinec kromě práce i jiné formy seberealizace, na které se může těšit, kde je schopen odpoutat se od myšlenek spojených s prací a při nichž dochází

k znovuzískání ztracené energie. Zde je položen základ zároveň i pro prevenci proti stresu (65).

Sportovní aktivity

Jedním z významných (z hlediska sociálního i zdravotního) způsobů trávení volného času jsou sportovní aktivity. Dobrý pocit (wellness) je úzce spojen s tělesnou zdatností, osobními návyky, pozitivním přístupem k životu, zvládnutím stresu, výživou a kontrolou hmotnosti“ (50).

Atraktivnost vs. neatraktivnost sportu byla zkoumána na reprezentativním vzorku české dospělé populace (18-45 let). Výsledky ukázaly, že čtyři pětiny populace sport vysoce oceňují a jen polovina shledává na sportu nějaké záporny. Mezi hlavní klady sportu byly uváděny: formativní vliv na postavu a zdraví, kondiční, antistresové vlivy, rozvoj volných vlastností, harmonizace s přírodou, pocit euforie a adrenalin. Již méně je sport vyzdvihován coby zdroj financí a módní záležitost. Mezi záporné stránky sportu jsou řazeny: negativní divácké jevy, komercializace a s tím spojený doping, vysoká finanční náročnost, elitářství, brutalita a rizika zranění. Výzkumem jsou zjištěné údaje považovány za velmi dobré výsledky pro sport jako společenský jev, ale současně je nutné zamyslet se nad otázkou, proč tak relativně malé množství lidí sportuje, jestliže je obraz sportu v očích veřejnosti pozitivní. Zřejmě proto, že ke sportování nestačí pouze mít názor, že sport je dobrý, nýbrž udělat první aktivní krok a vydržet v soustavnosti.

V rámci mezinárodního srovnávacího výzkumu „Sport, zdraví a tělesné sebepojetí v zemích střední a východní Evropy“ proběhlo dotazování dospělé populace s cílem zjistit rozdíl mezi skupinami sportujících a nesportujících v subjektivním hodnocení vlastní osoby a v péči o tělo a zdraví. Výsledky přinesly podle očekávání rozdíly mezi sportující a nesportující populací ve vztahu k vlastnímu tělu a v chování pro zdraví. Sportující více pečují o své tělo, hlavně o zdatnost. Méně kouří, jsou více na čerstvém vzduchu, pravidelněji navštěvují lékaře, více dbají o hygienu atraktivitu pro druhé pohlaví. Nesportující se méně věnují své zdatnosti, více si uvědomují svůj vzhled a mají větší potřebu zhubnout. Je zde i vyšší výskyt psychosomatických potíží, než u

sportujících (43). Sport významně zvyšuje kvalitu života svým přímým vlivem na fyzické i psychické zdraví, sebepojetí člověka. Zároveň působí na zvyšování jeho sebedůvěry, síly, energie a dobrého vzhledu, je nezastupitelný a má místo v průběhu celého lidského života (45).

1.3 Sociální oblast

1.3.1 Rodina

Je definována jako skupina osob přímo spjatých pokrevními svazky, manželstvím nebo adopcí, jejíž dospělí členové jsou odpovědní za výchovu dětí. Rodinu je možné definovat také prostřednictvím jejích funkcí: funkce reprodukční, sociálně ekonomická, kulturně výchovná, sociálně psychologická a emocionální (75).

1.3.2 Rodinný život

Tvoří spolu s pracovní kariérou dvě základní oblasti lidského života. Jejich vztah má převážně komplementární charakter, ale současně mají potenciál se dostávat, alespoň v určitých obdobích života jedince, do rozporu či konfliktu. Nejenže se tu setkávají někdy vzájemně nesouladné zájmy jedince, ale jedná se zároveň o prolínání různých součástí jeho životní dráhy – cyklu individuálních demografických událostí a jeho vzdělanostní a profesní dráhy. V životní dráze jedince zaujímá rodinný cyklus stěžejní, ale nikoliv nezávislou vývojovou linii (31).

Manažer/ka zastává ve svém soukromém životě různé sociální role. Jednou z nich je role otce/matky. Zde však často dochází k tzv. konfliktu rolí, jelikož pracovní vytížení podnikatelů a vrcholového managementu, povinnosti a zodpovědnosti vážící se nejen k sobě sama, ale současně k ostatním členům týmu, či zaměstnancům, kladou značné časové nároky na dobu strávenou v práci, či doma, avšak nad činnostmi s prací v přímé souvislosti. Vzhledem k uvedenému nedokáží manažeři zastávat náležitě roli rodiče, ať již z jejich vlastního vnímání, či z pohledu jejich dětí a partnerů (42).

1.3.3 Manažeři, manažerky a partnerský život

Pracovní trh, partnerský a rodinný život mají ve své podstatě protichůdné požadavky: pracovní trh vyžaduje osobu, které není ničím a nijak vázána a organizující svůj život podle požadavků zaměstnavatele, nikoli podle svých soukromých závazků.

V oblasti partnerského života je pro jedince, kteří se rozhodují vstoupit, či již jsou v řídicích pozicích a budují manažerskou kariéru, důležitá podpora ze strany životního partnera. Vzhledem k tomu, že manažerská práce je velmi intenzivní a vyžaduje velké časové investice, manažerům a manažerkám nezbývá mnoho času, který by mohli investovat do rodinných záležitostí (18).

Vzhledem k vysokému pracovnímu a časovému vytížení potřebují manažeři mít vedle sebe někoho, kdo bude jejich pracovní vytížení respektovat a pomůže jim v jejich soukromém životě. Současné partnerské svazky jsou dle Becka (6) charakteristické svojí křehkostí a nejistotou. Jako jeden z důvodů pro partnerské krize, rozchody a rozvody patří tlak soudobé společnosti na seberozvoj a seberealizaci v pracovní oblasti.

Způsob rozdělení rolí a povinností v rodině je v naší společnosti dosud ve velké míře založen na genderových stereotypech (žena se věnuje více rodině na úkor práce, muž se věnuje naopak spíše práci na úkor rodiny). Nevstřícný přístup zaměstnavatelů k zájmům rodiny tudíž postihuje mnohem více ženy než muže. V zahraničí se uplatňuje řada technik, jimiž se na pracovišti dosahuje harmonizace těchto dvou základních sfér lidského života a tím snížení stresovosti a zvýšení produktivity práce (18).

V moderních typech partnerského soužití žijí manažerky, které neslevují ze svých ambicí kvůli rodině. Avšak přesto jim nebývá umožněno věnovat se práci s maximálním nasazením jako mužům. Ženy ve vrcholových manažerských pozicích si volí partnery, kteří jsou na stejné nebo vyšší úrovni socioekonomického žebříčku. Tj., jejich manželé pracují na vysokém postu jako ony a práce má pro ně stejně vysoký význam (19). Partnerský vztah u dvoukariérového manželství se zakládá zejména na kvalitě, nikoli na kvantitě společně stráveného času. Každodenní kontakt není podmínkou, ale jde zejména o sdílení svých zájmů a určité části volného času (18).

Lidé, kteří se rozhodují pro vstup do vrcholového managementu a budovat manažerskou kariéru, musí vnímat maximální podpora od svého životního partnera a to zejména, pokud jsou budoucnu přesvědčeni o založení rodiny a žít rodinný život (14). Pro vysokou intenzitu pracovního nasazení nemají manažeři dostatek času pro investování do rodinných záležitostí. O to důležitější je potřeba, aby člověk, s nímž žijí, respektoval jejich pracovní vytížení a byl nápomocen v soukromém životě. Manažeři i manažerky očekávají od života shodné věci: spokojenou rodinu, práci, která je baví a současně podporu v partnerském vztahu pro výkon své práce. Nachází se však v odlišných pozicích při vyjednávání o dosažení těchto cílů a to z hlediska strukturních bariér pracovního trhu, mocenské nerovnováhy v partnerském vyjednávání a hodnotového nastavení české společnosti. Pro muže znamená rodina bezpečný přístav, ze kterého jdou každé ráno do zaměstnání a večer se tam vrací. Doma si chtějí zejména odpočinout, odložit pracovní starosti. Děti jsou pro ně velká životní seberealizaci, ale na každodenních úkonech, s péčí spojenou o ně, se již příliš nepodílejí (19).

1.4 Zdravotní oblast

1.4.1 Zdraví

Původní význam slova zdraví - celek (v řečtině i latině). Holismus - holistické pojetí zdraví (whole - celek), jako organismus, jako společnost. Současná nejčastěji uváděná definice (WHO): „Zdraví je stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, ne pouze nepřítomnost nemoci nebo vady.“ (Nově se zavádí duchovní rovina.)

Zdraví je považováno za základní lidskou hodnotu, která zásadně ovlivňuje kvalitu života (plnohodnotný život) od mládí až po stáří (61). Zdůrazňován je "celoživotní charakter ovlivňování zdraví". To znamená, že kvalita zdraví je zakládána především v dětství a dospívání (což je důležité si uvědomit ve vztahu k základnímu vzdělávání). V dospělosti pak jde převážně o rozumné využívání získaných vědomostí,

o způsoby chování i jednání, které rozvíjejí či udržují optimální úroveň fyziologických a psychických hodnot i sociálních vztahů po co nejdelší dobu (102).

Ve studii "Management času a vyváženost pracovního a soukromého života topmanažerů", která byla zpracována firmou Kienbaum Executive Consultants GmbH v roce 2002 a již se zúčastnilo na 330 manažerů z 10 zemí vyplynulo, že polovina manažerů dbá o své zdraví, dalších 28 % alespoň občas. Pětina manažerů by do budoucna chtěla o své zdraví pečovat více. Tato studie ukazuje na nejrozšířenější rizikový faktor - nedostatek pohybu, jež se rovná svým významem cholesterolu, kouření a vysokému krevnímu tlaku. Pro manažery je typické, že zhruba 50 % jich ujde denně méně než jeden kilometr a stráví méně než 30 minut na čerstvém vzduchu. U těch, kteří se málo pohybují, je pravděpodobnost onemocnění zúžením cév o 90 % vyšší než u těch, kteří se pohybují dostatečně. Za "dostatečné" se přitom považuje být nejméně půl hodiny denně tělesně aktivní (23).

Na zdraví má zároveň velký vliv výživa. Přitom nejde jen o to "co" se jí, ale také "jak" se jí. Dennímu příjmu potravy věnují manažeři mezi 30 až 60 minutami, každý čtvrtý potřebuje na jídlo méně než půl hodiny denně.

Psychologické výzkumy jednoznačně dokazují, že kognitivní výkonnost po 45 minutách značné koncentrace výrazně klesá a lze ji regenerovat krátkou přestávkou. Jen třetina manažerů si udělá každý den během své pracovní doby přestávku. Zhruba třetina manažerů si ji nedělá nikdy. Přestávky v práci jsou však pro manažery, kteří přijímají důležitá rozhodnutí a mají velkou odpovědnost, nezbytné, protože podstatně zvyšují schopnost koncentrace a výkonnost.

Jen asi polovina manažerů pravidelně absolvuje preventivní zdravotní prohlídky. Více než polovina manažerů si stěžuje na zdravotní problémy jako bolesti zad a kloubů, poruchy spánku nebo bušení srdce. Za jednu z hlavních příčin se považuje stres a vysoká intenzita práce. Zdravotními potížemi jsou postiženi zejména manažeři do 35 let. Souvisí to s tím, že tato skupina lidí je vystavena rychle se zvyšujícímu pracovnímu zatížení a musí se naučit vypořádat se s ním. Na druhé straně např. pozice ve středním managementu vede k tomu, že vedoucí pracovník se nachází v tzv. sendvičové pozici mezi pracovníky a top managementem.

Také pracovní prostředí má vliv na výskyt zdravotních problémů. Manažeři z podniků, v nichž podnikové cíle mají jednoznačnou přednost před osobními potřebami, si nařikají častěji. Ještě výraznější je to, vezmeme-li v úvahu spokojenost s prací. Zatímco 60 % manažerů, kteří jsou se svou současnou pracovní situací spokojeni, nemá zdravotní problémy, na 70 % nespokojených manažerů čelí zdravotnímu problému minimálně jednou týdně.

Manažeři, kteří nejsou se svou prací spokojeni, trpí dvakrát častěji zdravotními problémy, než jejich spokojení kolegové (23). Na top manažery je neustále vyvíjen vysoký tlak a s tím souvisí i některé zdravotní potíže a to nejen fyzické, ale i problémy duševní. Většina těchto manažerů žije ve velké časové tísní s pocitem, že nic nestíhá, což často vyústí do stresových situací, ze kterých není někdy úniku. Lidem, kteří pracují více než 55 hodin týdně hrozí, že se u nich začnou časem projevovat vážné potíže mentálního rázu včetně demence. Tvrdí to autoři studie vypracované Finským ústavem pro zaměstnanecké zdraví. Studie je založená na analýze inteligenčních testů, jimž se podrobily dvě tisícovky zaměstnanců veřejného sektoru ve středním věku pracujících dlouhé hodiny přesčas.

Mnoho lidí z tohoto prostředí trpí nespavostí a požívá léky na uklidnění, protože nedodržují některá nepsaná pravidla odpočinku. Odpočinek je důležitý nejen pro psychiku člověk, ale i pro jeho srdce, tvorbu hormonů a zejména pro obranyschopnost organismu. Problém je, že v moderní době člověk většinou neodpočívá podle toho, jak potřebuje, ale podle předem daného programu (5). Pro odpočinek a regeneraci organismu bývá obvykle vyhrazen jen určitý čas večer, o víkendu, případně o dovolené. Podle odborníků je to naprosto nedostatečné. Za tak krátkou dobu se v organismu nestačí obnovit vnitřní rovnováha. Důležitý je i způsob, jakým člověk odpočívá. Pro jedince se sedavým zaměstnáním je odpočinkem pohyb. Velice často můžeme vidět, jak někteří manažeři tráví svůj volný čas na tenise, squashu a v posledních letech se mezi touto skupinou lidí rozmáhá i golf. Ovšem často si chodí zahrát s kolegy z práce, avšak to již nemůžeme mluvit o relaxaci, ale spíše o obchodním jednání (47).

1.4.2 Stres

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Být pod tlakem je běžný stav, který je schopen jedinci dodat motivaci a potřebnou energii pro řešení problémů. Pokud jsou však požadavky na osobu kladené a nátlak přes únosnou míru, vede daná situace ke stresu a to má dopad nejen na samotného manažera, ale i na organizaci, v níž pracuje. Pracovní stres je indicií pro organizační problémy, nikoli projevem individuální slabosti (98). Stres sám o sobě nemocí není, ale jestliže tlak působí nadměrně a dlouhodobě, k duševním a tělesným nemocem může vést (53).

Stres je pojmem, který do 30. let 20. století v psychologické vědě neexistoval. Byl obsažen pouze v jazykovědě, kdy se anglicky takto označoval přízvuk. Nový význam mu byl dán kanadským vědcem a fyziologem H. Selyem (76), který popsal fyzické a psychické reakce člověka na stres. Ten byl dříve definován jako specifická reakce organismu na zátěžové podněty z vnějšího prostředí. V novějším pojetí (4) coby reakci na nerovnováhu mezi vnímanou úrovní požadavků a vnímanou schopností tyto požadavky zvládnout. Mezi dané možnosti je možné řadit antropometrické vlastnosti (výška, tělesná hmotnost, atd.) soubor vrozených či získaných schopností, dovedností a potřeb člověka.

Seley rozlišil pojmově „eustres“, který nemá škodlivé důsledky (př. vzrušení s pozitivními emocemi) a „distres“ s nepříznivým vlivem na organismus (v 10. revizi MKN je pojem distres překládán také coby stav tísně). Goldstein (32) definoval distres jako formu stresu vykazující ještě následující vlastnosti: je uvědomován, má nepříznivý

vliv na organismus, je doprovázen vnějšími projevy, je jím aktivován hypofyzo-adrenokortikální a adrenomedulární systém.

V desáté revizi Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN 10) se uvádí, že kategorie F 54 "Psychické a behaviorální faktory spojené s poruchami nebo nemocemi klasifikovanými jinde" se má užívat ke klasifikaci behaviorálních vlivů, o kterých se domníváme, že hrály úlohu v etiologii somatických poruch, klasifikovaných pod jinými kapitolami MKN - 10. Jako příklad jsou zmiňovány mírné a často dlouhotrvající potíže (starost, emoční konflikt, obavy, atd.) Kód F 54 má být proto používán jako dodatečný kód. To znamená, že do klasifikace mentálních a behaviorálních poruch se vedle kategorie F 43 "Reakce na závažný stres poruchy adaptace" dostává i mírný emoční stres, který vyžaduje behaviorální terapii ke zvládnutí emočního stresu. V úvodní části kapitoly VI (F) MKN je uvedeno, že emoční podíl se nevylučuje v etiologii žádné somatické poruchy a z toho důvodu bylo v desáté revizi MKN upuštěno od označení psychosomatická onemocnění.

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Pracovní stres

Samostatnou kategorii vyčleněnou z celkové životní zátěže a stresu, jež se pojí s pracovními podmínkami, tvoří pracovní stres, resp. pracovní zátěž (41). Zde rozlišujeme následující druhy zátěže dle charakteru působících podnětů (stresorů), které se prolínají a vzájemně ovlivňují: *biologická* (činitelé fyzikální, chemické či biologické povahy); *fyzická* (vytvářena činností člověka svalové práce, organismus funguje jako zdroj energie, v psychickém prožívání je odrážena svalová činnost); *emoční* (vyplývá z vnímání nároků, schopnosti zvládnutí a důležitosti tohoto zvládnutí).

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Stres může být příčinou špatných vztahů a různých nepříjemností na pracovišti i doma, může ohrozit také bezpečnost při práci a přispět k dalším zdravotním problémům z povolání, např. k muskuloskeletálním poruchám (74).

Druhým nejčastěji hlášeným zdravotním problémem z povolání je právě stres, kterým trpí 22 % pracovníků v EU-27 (údaj z roku 2005). Snížení stresu při práci a psychosociálních rizik je tedy nutné nejen z hlediska morálního, ale i právního. Existují však i pádné ekonomické důvody. V roce 2002 byly roční náklady spojené se stresem při práci v EU-15 vyčísleny přibližně na 20 miliard EUR (74).

1.4.3 Drogy

Droga je každá chemická látka, která mění psychický stav a na kterou se může vytvořit návyk a závislost. Drogy jsou od roku 1971 v odborné terminologii označovány jak omamné, tak psychotropní látky. Do té doby byl užíván termín omamné látky. V posledních letech převažuje novější termín a to návykové látky.

V roce 1969 komise expertů Světové zdravotnické organizace (WHO) označila za drogu jakoukoli chemickou látku (substanci), která, je-li vpravena do živého organismu, může změnit jednu nebo více jeho funkcí, je dostatečně účinná a nesmí být příliš toxická pro opakovanou aplikaci (67).

Základní dělení je na látky legální a nelegální. Legální látky jsou tolerovanou součástí našeho životního stylu a tradic. Jedná se zejména o alkohol a tabák, ale drogovou definici splňuje i káva a čaj nebo jiné nejrůznější látky ovlivňující psychiku.

Látky nelegální jsou v naší společnosti zákonem zapovězeny, respektive je zakázána jejich výroba a distribuce. Rozšířené je taktéž dělení drog na tzv. měkké a tvrdé, přesněji drogy s akceptovatelným, přijatelným či nepřijatelným rizikem vzniku závislosti a jiných negativních důsledků. Měkké drogy představují tabákové výrobky, produkty konopí, kofein. Nejednotné je zařazení alkoholu. Opiáty, amfetaminy, halucinogeny jsou drogami tvrdými.

Důležité je rozlišení pojmu úzus a abúzus. Úzus (užívání, užití) představuje užívání drogy v malém, omezeném množství, které je v souladu se zájmy jedince i společnosti, nepoškozuje, ani neohrožuje kvality lidského života jako je zdraví a mezilidské vztahy. Abúzus (zneužívání) představuje nadměrné užívání drogy se všemi jeho negativními důsledky a dopady do oblasti tělesné, zdravotní a sociální. Dělení abúzu drog je následující. Příležitostné – experimentální zneužívání má formu experimentu, je sporadické, děje se několikrát za život. Rekreační zneužívání je méně časté spojené s večírky, oddechovými příležitostmi (jedinec si drogu nekupuje, ale neodmítne, pokud je mu nabídnuta). Příležitostné zneužívání je častější, jedinec si kupuje vlastní drogy a užívá je při určité příležitosti. Intenzivní zneužívání, kdy přetrvává přesvědčení, že je vše pod kontrolou a pocit, že jedinec může kdykoli přestat. Závislé zneužívání je zneužívání nezbytné a nucené, denně i vícekrát, droga již pokrývá všechny potřeby jedince (39, 78).

Alkohol

Alkohol je název pro ethylalkohol – ethanol a je nejznámější z řady alkoholů (organických sloučenin obsahujících hydroxylovou skupinu). Získává se kvašením cukrů, kdy je obsah alkoholu minimálně 12-13%. V 10. století Arabové vynalezli proces destilace a od té doby máme k dispozici silnější vína a tvrdý alkohol. Nejvyšší možné koncentrace alkoholu jsou kolem 95%. Takovýto alkohol se používá pouze pro lékařské účely (63).

Brzy po požití alkoholu nastupuje stav veselosti, spokojenosti, výřečnosti, pocitu zvýšeného sebevědomí. V této fázi se velice lehce odbourávají blokace ostychu a navazují se přátelství. Druhá fáze je ve znamení ztráty sebekritičnosti, člověk začíná

křičet, zpívat, je netaktní, obtěžuje okolí. Pohyby jsou nekoordinované, chůze vrávoravá. Člověk rudne a tepová frekvence je okolo sto tepů za minutu. Ve třetí fázi opilosti dochází k těžké akutní otravě alkoholem, dostavuje se únava, spavost a zvracení. Vysoké dávky alkoholu mají za následek narkotický stav (tj. necitlivost, bezvědomí). K poškozování mozkových buněk alkoholem dochází především v čelní oblasti kůry mozkové (93).

K závislosti na alkoholu dochází až po dlouhotrvajícím nadměrném pití. Je zde několik příčin vzniku závislosti, jež můžeme dělit na:

- *biologické* (např. genetické, metabolické). Jsou uplatňovány pomocí psychologických mechanismů. Účinky alkoholu posilují náchylnost k jeho opakovanému pití.
- *psychologické* – mají charakter snížení strachu a úzkosti z některých situací, zvýšení sebevědomí a průbojnosti v interakci s druhými lidmi. Některými lidmi je alkohol popíjen pro odstranění neklidu a pocitu méněcennosti, jako prostředku sloužícímu k usnadnění sblížení s lidmi.
- *společenské* – uplatňují se u jedince žijícího v prostředí, ve kterém je pití alkoholu běžné nebo dokonce vynucované. Jedinec pije z důvodů, aby docházelo k jeho začlenění a nedostal se do izolace apod. (51)

Konopí

Je všeobecně známou surovinou pro výrobu drog (především hašiše a marihuany) z jednoleté dvoudomé byliny. Obsah této drogy – živice – je v různých částech rostliny odlišný. Její obsah je nízký v usušených nekultivovaných rostlinách, které jsou určeny ke kouření. Takto vyrobená směs je v USA a Evropě známá dle svého mexicko – španělského názvu „marihuana“. Hašiš je čistá neředěná živice získaná z pryskyřice konopí prostřednictvím alkoholové extrakce, ale i dalšími způsoby.

Způsob užití indického konopí: nejvyhledávanější formou je kouření, ale i žvýkání a pití v nápojích. Účinky: marihuana (popřípadě hašiš) má schopnost vyvolat rychlé, avšak krátkodobé účinky opojení, euforie, pohody tělesné a duševní, vnitřní

blaženosti. Častým doprovodem jsou smyslové přeludy, zejména zrakové, někdy i sluchové. Typickým znakem je špatné odhadování času a prostoru.

Příznaky intoxikace: nepřírozená veselost až rozjařenost, rozšířené zornice, zarudlé oči, zrychlený puls, kašel, pach potu po spálené trávě, zhoršení paměti na nedávné události, únava, nezáměr, podrážděnost.

Některá rizika: dlouhodobější zneužívání drog vede ke kolísání nálad, zhoršené schopnosti soustředění. Dochází k prodlužování reakčního času i mimo intoxikaci, objevují se chronické záněty spojivek, dlouhodobě se podílí na oslabení imunitního systému a chronických zánětech hltanu a cest dýchacích (marihuana obsahuje až o polovinu více rakovinotvorných látek, než je tomu u tabáku a s tabákem se často míchá). Přejídný charakter mívají po drogách z konopí problémy psychického rázu. Drogy z konopí mohou ohrozit lidi se srdečním onemocněním, neboť zvyšuje tepovou frekvenci (projevy nedokrvenosti myokardu), poruchy prokrvení končetin, pocity mrazení a zimnice. Při užívání konopí se může objevit tzv. „flash-back“ - přejídný halucinatorní stav nastávající v době, kdy droga není aktuálně brána (93).

Kokain

Kokain je práškovitá, bílá, krystalická hmota nejrozšířenější jako droga. Jde o alkaloid jihoamerického keře Koka pravá. Vyroben byl poprvé německým chemikem A. Niemannem v roce 1860. Již v roce 1862 byla zahájena komerční výroba v německém městě Darmstadt firmou Merck. Kokain působí jako stimulant na centrální nervový systém, způsobuje pocity euforie, neúnavnosti, hyperaktivitu, zvýšení krevního tlaku a tepové frekvence. Zvyšuje chvilkově produkci dopaminu a serotoninu, avšak po odeznění účinků tato klesá pod původní úroveň. Tato skutečnost determinuje vznik silné závislosti zvláště na psychické složce a poškození mozku. Efekt působení kokainu trvá od dvaceti minut do několika hodin od použití. To závisí na způsobu aplikace, dávce drogy a její koncentraci. Dostávají se pseudohalucinace, převážně zrakové, méně sluchové. Poživatelé jsou velmi družní (96). Mezi vedlejší efekty patří paranoia a škrubání sebou. Míra vedlejších příznaků je v korelaci s frekvencí požívání této drogy. V případě použití velké dávky se dostávají halucinace, tachykardie, svědění a mravenčení

kůže. Předávkování způsobuje významné zvýšení krevního tlaku a abnormality ve funkci srdečního svalu, což může vést ke smrti obzvláště u lidí, kteří už nějakou srdeční chorobou trpí (79).

Po delším čase dochází k degeneraci sliznice nosní dutiny, až k jejímu úplnému proděravění, případně i vředům. Zneužívání bývá doprovázeno výtokem z nosu, rozšířenými zornicemi, záchvaty vzteku, kolísáním nálad, větší citlivostí na světlo, spánkem ve dne a bděním v noci. Později nastupuje chraplavý hlas, kašel, krvácivost, tmavý hlen, zácpa, bolesti v krku a záchvaty křečí. Ztráta váhy, problémy s pamětí, pocity pronásledování a sklony k agresivnímu chování. Kokain se původně v zemích svého původu používal ke zvýšení odolnosti vůči únavě, která by následovala při pobytu ve vyšších nadmořských výškách. Pro své znečítlivující účinky bývá používán k místní nebo celkové anestezii. V současné době je nahrazen prokainem a dalšími látkami, které mají odlišnou chemickou strukturu (96).

2. CÍL PRÁCE

Na začátku výzkumné práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka:

O1: Jakým způsobem a v jakém rozsahu ovlivňuje výkon vrcholové manažerské profese rodinný život a problémy ve zdravotní oblasti daných jedinců?

Následně byly vytyčeny tyto cíle:

C1: Analyzovat vztahy mezi profesní a rodinnou sférou u vrcholového managementu.

C2: Zjistit míru dopadu výkonu vrcholové manažerské profese do zdravotní oblasti daných jedinců.

C3: Navrhnout opatření, jež by sloužila k prevenci i řešení negativních dopadů práce vrcholových manažerů do zdravotní i sociální oblasti.

3. HYPOTÉZY

Následující hypotézy byly stanoveny na základě studia odborných publikací, z osobních šetření a řízené diskuse se zainteresovanými osobami.

Pro účely této práce byla následující hlavní hypotéza a dílčí hypotézy stanoveny tak, aby korespondovaly s vytyčenými cíli práce.

H1: Časová náročnost a zvýšená pracovní a psychická zátěž u vrcholového managementu má přímý dopad do zdravotní oblasti daných jedinců a zároveň do sociální oblasti, zejména rodinného života.

Pro detekci statistické významnosti získaných výsledků z výzkumného šetření byly nadefinovány následující hypotézy.

Pracovní a statistické hypotézy

PH1: Existuje závislost mezi pohlavím a věkem středně těžkých workoholiků.

H0: Kategorie Pohlaví a Věk středně těžkého workholika jsou nezávislé.

PH2: Mimopracovní aktivity závisejí na pohlaví a době jejich výkonu.

H0: Kategorie Mimopracovních aktivit a Doby jejich výkonu jsou nezávislé.

PH3: Existuje vztah mezi pohlavím a věkem, u nichž se projevil negativní dopad práce do soukromého života.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Věku dle negativního dopadu jsou nezávislé.

PH4: Existuje vztah mezi pohlavím a rozvodovostí.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Rozvodovost jsou nezávislé.

PH5: Věková kategorie ovlivňuje míru času věnovaného rodině a dětem.

H0: Medián nižší věkové kategorie je roven mediánu vyšší věkové kategorie.

PH6: Existuje závislost mezi pohlavím a požíváním podpůrných prostředků.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Požívání podpůrných prostředků jsou (naopak) nezávislé.

4. METODIKA VÝZKUMU

Validita výzkumu byla zajištěna za pomoci triangulace metod (15), která je považována za standardní způsob zabezpečení žádoucí úrovně validity. Při technice triangulace metod jsou data získávána různými výzkumnými metodami a technikami, např. dotazníkem, rozhovorem, sekundární analýzou dat.

4.1 Metodika první části výzkumu

Pro získání primárních dat byla pro účely tohoto výzkumného šetření zvolena metoda dotazování, technika dotazníku vlastní konstrukce za použití otázek uzavřených a polozavřených (viz Příloha č. 1).

Dotazování bylo zaměřeno zejména na následující oblasti:

- identifikační otázky (pohlaví, věk, rodinný stav)
- míra času věnovaná pracovní oblasti
- míra času věnovaného jednotlivým aktivitám v rámci mimopracovní oblasti
- dosažené vzdělání a jak je vnímán jeho přínos pro jednotlivce a firmu
- negativní dopad manažerské práce do soukromého života
- požívání podpůrných prostředků

Součástí tohoto dotazníku byl zároveň test na workoholismus.

Charakteristika výzkumného souboru a specifikace jeho výběru

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Tab. 1: Základní struktura výzkumného souboru

struktura výběru	manažeři	30 – 40 let	41 – 50 let	celkem
	muži	63	115	178
	ženy	16	31	47
			celkem	225

zdroj: vlastní výzkum

Realizace výzkumu

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

4.2 Metodika druhé části výzkumu

Ve druhé části výzkumu byla použita metoda dotazování, technika volného rozhovoru. Důvodem pro volbu této explorační techniky bylo doplnění potřebných informací ke zkoumané problematice.

Okruhy otázek v rozhovoru se týkaly zejména:

- obsahu aktivit v mimopracovní oblasti
- výkonu pracovních činností v rámci mimopracovní oblasti
- požívání podpůrných prostředků
- souladu či konfliktu pracovního a soukromého života
- problematiky workoholismu

Charakteristika výzkumného souboru a specifikace jeho výběru

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Realizace výzkumu

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

4.3 Metodika třetí části výzkumu

Tato část práce byla publikována v:

DRDLA, M. – STAŇKOVÁ, D. M. Manažerské vzdělávání a jeho význam pro jedince a firmu. In Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2009. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2009. s. 144 – 151. ISBN 978-80-7392-088-3.

Charakteristika výzkumného souboru a specifikace jeho výběru

Tato část práce byla publikována v:

DRDLA, M. – STAŇKOVÁ, D. M. Manažerské vzdělávání a jeho význam pro jedince a firmu. In Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2009. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2009. s. 144 – 151. ISBN 978-80-7392-088-3.

Realizace výzkumu

Tato část práce byla publikována v:

DRDLA, M. – STAŇKOVÁ, D. M. Manažerské vzdělávání a jeho význam pro jedince a firmu. In Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2009. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2009. s. 144 – 151. ISBN 978-80-7392-088-3.

4.4 Metodika čtvrté části výzkumu

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Charakteristika výzkumného souboru a specifikace jeho výběru

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Realizace výzkumu

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

4.5 Metodika páté části výzkumu

Pro pátou část výzkumného šetření byla pro problematiku stresu a jeho dopadů do pracovní a soukromé oblasti zvolena metoda dotazování, technika volného rozhovoru.

Okruhy otázek v rozhovoru se týkaly zejména:

- definice a rozboru zátěžové situace na pracovišti
- vnímání stresu, coby pomocníka nebo nepřítele
- požívání farmaceutické preparátů

Charakteristika výzkumného souboru a specifikace jeho výběru

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Realizace výzkumu

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Zpracování dat

Získaná data z výzkumných šetření byla po konzultaci se statistikem zpracována pomocí programu STATGRAPHICS Centurion XV. Data byla vyhodnocena pomocí χ^2 testu (neparametrické metody), kdy bylo zjišťováno, zda existuje mezi kvalitativním dvěma znaky prokazatelně výrazný vztah. Data byla uspořádána do kontingenčních tabulek, které umožnily testování hypotéz o nezávislosti. Výzkumná data byla též uspořádána do frekvenční tabulky, kdy prvním číslem v každé buňce tabulky je uváděna četnost daného znaku. Druhé číslo udává, kolik procent z celkového počtu je zastoupeno danou buňkou. Třetí číslo ukazuje očekávané četnosti, jestliže klasifikace řádků a sloupců jsou nezávislé. Pro komparaci mediánů byl zvolen pořadový (nepárový) Mannův – Whitneyův test a dále Kolmogorovův – Smirnovův test, Znaménkový test a Wilcoxonův test. Deskripce použitých statistických metod je uvedena v Příloze č. 3.

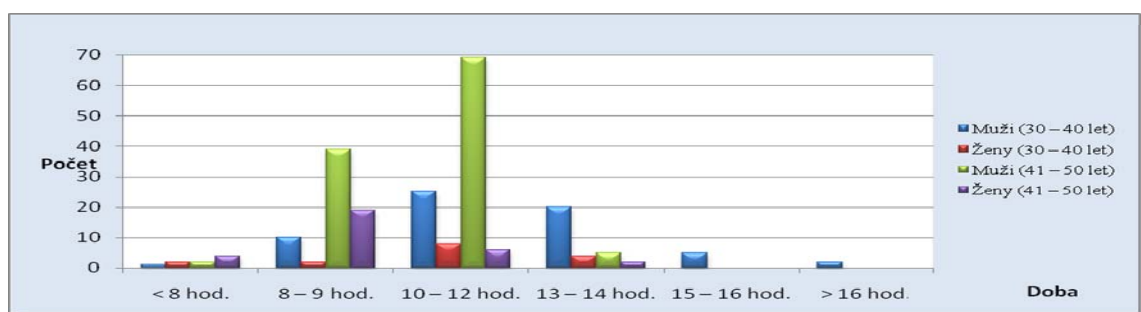
5. VÝSLEDKY

5.1 Pracovní oblast

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Graf 2: Přehled času v rámci pracovní oblasti (pondělí – pátek)



zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Tabulka 2: Čas strávený v rámci pracovní oblasti (pondělí – pátek)

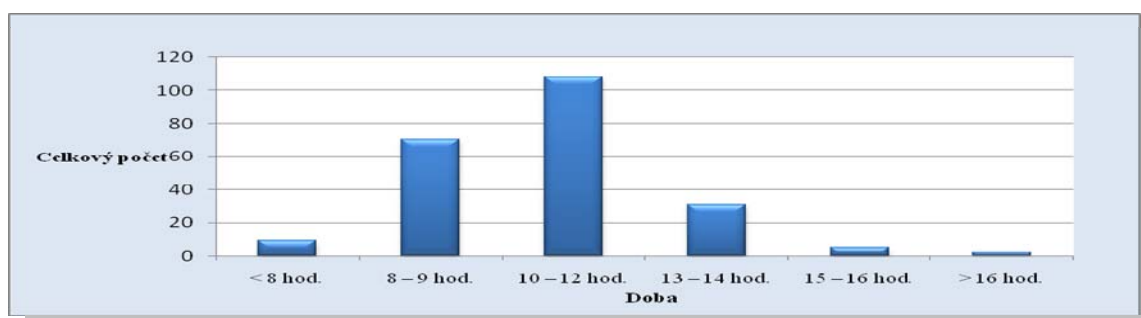
čas (hod.)	počet manažerů	muži (30 – 40 let)	ženy (30 – 40 let)	muži (41 – 50 let)	ženy (41 – 50 let)
< 8	9	1	2	2	4
8 – 9	70	10	2	39	19
10 – 12	108	25	8	69	6
13 – 14	31	20	4	5	2
15 – 16	5	5	0	0	0
> 16	2	2	0	0	0
	225	63	16	115	31

zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Jak z uvedeného grafu a tabulky vyplývá, pokud je míra času stráveného v rámci pracovní oblasti rozčleněna na kategorie Pohlaví a Věk, je možné u **mužů** ve věkové kategorii **41 – 50 let** zaznamenat výrazných hodnot zejména v časovém rozsahu 8 – 12 hod., nejvíce respondenty, tj. 69 (**79%** jedinců z dané věkové kategorie a pohlaví) je uváděno, že tráví denně **10 – 12 hod.** v práci. Tento časový rozsah věnovaný práci je shodně v největším počtu zaznamenán v obou věkových kategoriích mužů a zároveň i u žen v mladší věkové kategorii. Rozdíl je možné spatřovat u vyšší věkové kategorie **žen (41 – 50 let)**, u kterých dochází k jasné preferenci standardní pracovní doby, tj. **8,5 hod.** a to 19 ženami, tj. **61%** žen z dané věkové kategorie.

Graf 3: Celkový čas (muži a ženy) v rámci pracovní oblasti (pondělí – pátek)



zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že v pracovních dnech jedinci na vrcholových manažerských pozicích (bez rozlišení pohlaví a věku) v největším zastoupení (102 jedinců, tj. **45%**) tráví **denně** v práci **10 – 12 hod.** V týdenním přepočtu tento údaj (při jeho horní hranici) znamená, že vrcholoví manažeři jsou **o 20 hod. týdně** v práci **více, než je standardní týdenní pracovní doba**, tj. 40 hod. (+ 5 x 0,5 pauza na oběd).

Workoholismus

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Workoholismus (střední a těžká forma)

Tabulka 4: Pohlaví a věk středně těžkých workoholiků

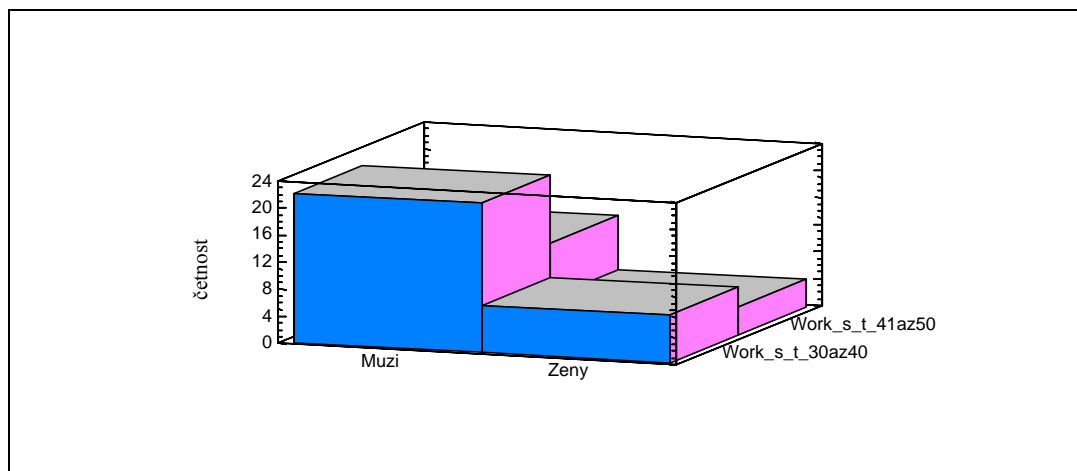
	věk 30 – 40 let	věk 41 - 50	součet
muži	22	12	34
	48,89%	26,67%	75,56%
	21,91	12,09	
ženy	7	4	11
	15,56%	8,89%	24,44%
	7,09	3,91	
součet	29	16	45
	64,44%	35,56%	100,00%

zdroj: vlastní výzkum

n = 45

Jestliže provedeme detailnější rozbor v oblasti workoholismu a to rozčleněním na kategorie Pohlaví a Věk, můžeme z výsledků v kontingenční tabulce (jedinci se středním a těžkou formou workoholismu), zjistit, že významněji je v rámci této skupiny zastoupeno **mužské pohlaví** a to **76%**, kdy mají jednoznačnou převahu jedinci **nižší věkové kategorie** (30 – 40 let) a to **49%** z celkového počtu osob se střední a těžkou formou závislosti na práci. U **žen** je též významně zastoupena opět nižší věková kategorie a to **16%** z celkového počtu jedinců se střední a těžkou formou workoholismu.

Graf 4: Pohlaví a věk středně těžkých workoholiků



zdroj: vlastní výzkum

n = 45

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 1

PH1: Existuje závislost mezi pohlavím a věkem středně těžkých workoholiků.

H0: Kategorie Pohlaví a Věk středně těžkého workoholika jsou nezávislé.

Tabulka 5: Test nezávislosti – Pohlaví a věk středně těžkých workoholiků

Test	Testové kritérium	Df	P-hodnota
Chí-kvadrát	0,004	1	0,9486

zdroj: vlastní výzkum

P- hodnota je 0,9486, takže na hladině významnosti 0,05 nezamítáme hypotézu H0, tudíž zamítáme hypotézu PH1.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

5.2 Mimopracovní oblast

Tabulka 7: Mimopracovní aktivity (pohlaví, dny, čas)

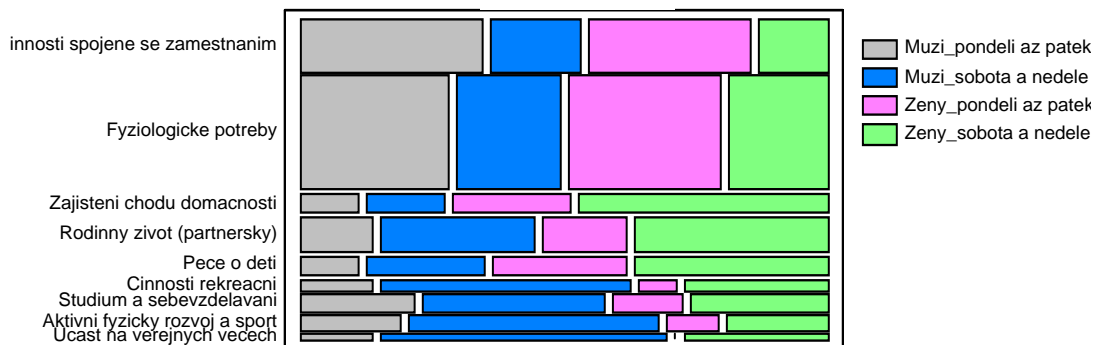
	Muži pondělí až pátek	Muži sobota a neděle	Ženy pondělí až pátek	Ženy sobota a neděle	Celkem
Činnosti spojené se zaměstnáním	27	13	24	10	74
	6,75%	3,25%	6,00%	2,50%	18,50%
	18,50	18,50	18,50	18,50	
Fyziologické potřeby	48	33	49	32	162
	12,00%	8,25%	12,25%	8,00%	40,50%
	40,50	40,50	40,50	40,50	
Zajištění chodu domácnosti	3	4	6	13	26
	0,75%	1,00%	1,50%	3,25%	6,50%
	6,50	6,50	6,50	6,50	
Rodinný život (partnerský)	7	15	8	19	49
	1,75%	3,75%	2,00%	4,75%	12,25%
	12,25	12,25	12,25	12,25	
Péče o děti	3	6	7	10	26
	0,75%	1,50%	1,75%	2,50%	6,50%
	6,50	6,50	6,50	6,50	
Činnosti rekreační	2	7	1	4	14
	0,50%	1,75%	0,25%	1,00%	3,50%
	3,50	3,50	3,50	3,50	
Studium a sebevzdělávání	5	8	3	6	22
	1,25%	2,00%	0,75%	1,50%	5,50%
	5,50	5,50	5,50	5,50	
Aktivní fyzický rozvoj a sport	4	10	2	4	20
	1,00%	2,50%	0,50%	1,00%	5,00%
	5,00	5,00	5,00	5,00	
Účast na veřejných věcech	1	4	0	2	7
	0,25%	1,00%	0,00%	0,50%	1,75%
	1,75	1,75	1,75	1,75	
Celkem	100	100	100	100	400
	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%

zdroj: vlastní výzkum

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Graf 5: Mimopracovní aktivity (pohlaví, dny, čas)



zdroj: vlastní výzkum

V grafu Mosaic – Plot je předložen rozsah věnovaný jednotlivým aktivitám v mimopracovní oblasti. Doménou je kategorie **Fyziologické potřeby** (spánek, tělesná hygiena, atd.) a na místě druhém jsou manažery v rámci jejich časových „investic“ preferovány **činnosti spojené se zaměstnáním**. Zde můžeme zaznamenat jak u mužů, tak u žen nižší časový rozsah pro tuto kategorii. Jak je z uvedeného grafu zřetelné, je u **obou pohlaví** věnováno výrazně více času kategorii **Rodinný (partnerský) život** ve dnech **víkendu**, stejně tak jako **péči o děti**, kde vychází téměř shodně rozsah času věnovaného **muži** svým dětem o **víkendu**, jako je věnováno **ženami** svým dětem **v pracovních dnech**.

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 2

PH2: Mimopracovní aktivity závisejí na pohlaví a době jejich výkonu.

H0: Kategorie Mimopracovních aktivit a Doby jejich výkonu jsou nezávislé.

Tabulka 8: Test nezávislosti – mimopracovní aktivity

<i>Test</i>	<i>Testové kritérium</i>	<i>Df</i>	<i>P-hodnota</i>
Chí-kvadrát	59,282	24	0,0001

zdroj: vlastní výzkum

P-hodnota je 0,0001, takže na hladině významnosti 0,05 zamítáme H₀, tudíž nezamítáme hypotézu PH₁.

Tato část práce byla publikována v:

DRDLA, M. – STAŇKOVÁ, D. M. Manažerské vzdělávání a jeho význam pro jedince a firmu. In Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2009. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2009. s. 144 – 151. ISBN 978-80-7392-088-3.

5.3 Sociální oblast

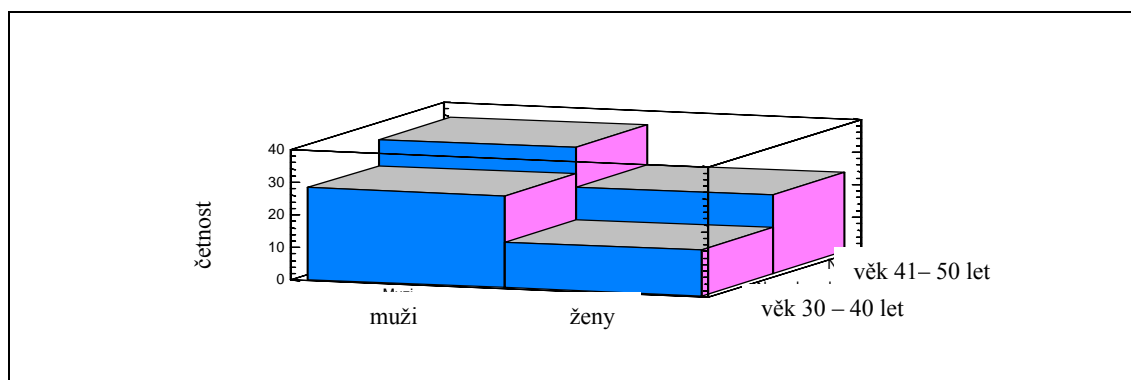
Negativní dopad časové náročnosti manažerské práce do soukromého života manažerů a manažerek

Tabulka 10: Negativní dopad práce do soukromého života

	věková kategorie 30 - 40 let	věková kategorie 41 - 50 let	součet
muži	28	36	64
	27,45%	35,29%	62,75%
	26,35	37,65	
ženy	14	24	38
	13,73%	23,53%	37,25%
	15,65	22,35	
součet	42	60	102
	41,18%	58,82%	100,00%

zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Negativní dopad práce do soukromého života



zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená data ve frekvenční tabulce a grafu rozkrývají problematiku negativních dopadů pracovního života manažerů do soukromé oblasti. Z celkového počtu 225 respondentů uvedlo **102 jedinců** (tj. 45%, z toho 63% mužů a 37% žen), že jejich práce a vysoké časové nároky k ní náležející má **negativní dopad** do jejich rodinného či partnerského života. V kategorii Pohlaví a Věk pociťuje **největší negativní dopad** práce do soukromého života věková kategorie **mužů 41 – 50 let**. U žen je situace obdobná a to, žen ve vyšší věkové kategorii s negativním dopadem práce do jejich osobního života je o 10% méně, než žen v nižší věkové kategorii 30 – 40 let.

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 3

PH3: Existuje vztah mezi pohlavím a věkem, u nichž se projevil negativní dopad práce do soukromého života.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Věku dle negativního dopadu jsou nezávislé.

Tabulka 11: Test nezávislosti – negativní dopad práce do soukromého života

Test	Testové kritérium	Df	P-hodnota
Chí-kvadrát	0,470	1	0,4931

zdroj: vlastní výzkum

P-hodnota je 0,4931, takže na hladině významnosti 0,05 nezamítáme hypotézu H0, tudíž zamítáme hypotézu PH3.

Rozvodovost manažerů a manažerek

Tabulka 12: Rozvodovost

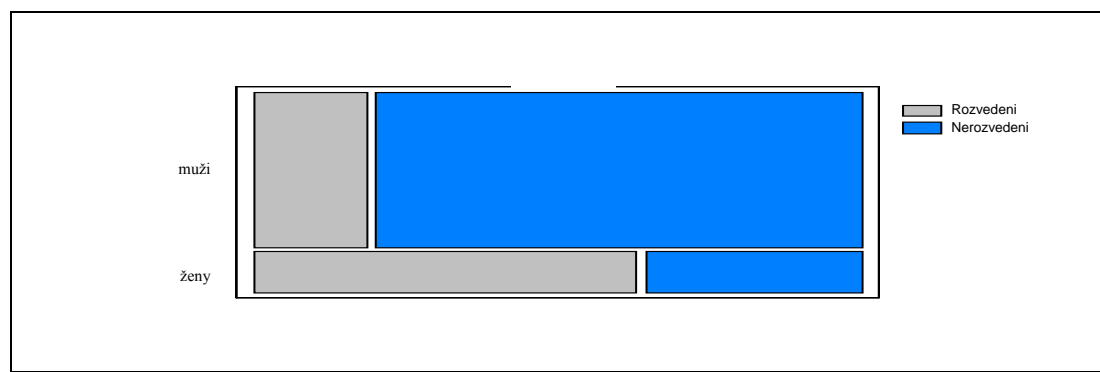
	rozvedeni	nerozvedeni	součet
muži	33	145	178
	14,67%	64,44%	79,11%
ženy	49,84	128,16	
	30	17	47
	13,33%	7,56%	20,89%
	13,16	33,84	
součet	63	162	225
	28,00%	72,00%	100,00%

zdroj:vlastní výzkum

n = 225

Z celkového počtu respondentů je 15% rozvedených mužů a 13% rozvedených žen. Nerozvedených jedinců je o 44% více, než rozvedených. Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že z celkového počtu respondentů převažují u žen o 8% ženy, které jsou rozvedené a u mužů o 50% převažují muži nerozvedení. Přibližně **každá druhá manažerka je rozvedená, přibližně každý pátý manažer je rozvedený.**

Graf 7: Rozvodovost



zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Z výše uvedeného Mosaic – Plot grafu je naprosto zřetelná převaha nerozvedených mužů a to nejen vůči kategorii rozvedených mužů, ale zejména výrazně v komparaci a kategorií nerozvedených žen.

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 4

PH4: Existuje vztah mezi pohlavím a rozvodovostí.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Rozvodovost jsou nezávislé.

Tabulka 13: Test nezávislosti - rozvodovost

<i>Test</i>	<i>Testové kritérium</i>	<i>Df</i>	<i>P-hodnota</i>
Chí-kvadrát	37,832	1	0,0000

zdroj: vlastní výzkum

P-hodnota je přibližně 0,0000, takže na hladině významnosti 0,05 zamítáme hypotézu H0.

Tabulka 14: Míra času věnovaného rodinnému (partnerskému) životu a péči o děti

	muži (n = 178)				ženy (n = 47)			
	30 – 40 let	41 - 50 let	30 – 40 let	41 - 50 let	30 – 40 let	41 - 50 let	30 – 40 let	41 - 50 let
	pondělí - pátek		sobota - neděle		pondělí - pátek		sobota - neděle	
Rodinný (partnerský) život	5%	9%	14%	16%	5%	11%	16%	22%
Péče o děti	2%	4%	5%	7%	6%	8%	9%	11%

zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Výsledky v Tabulce 14 ukazují, že **největší míra času (22%)** je v rámci mimopracovních aktivit o víkendu věnována **ženami ve věkové kategorii 41 – 50 let rodinnému / partnerskému životu**. Oproti mužům ve stejné věkové kategorii rozdíl 6% času. Péči o děti je manažery a manažerkami ve **vyšší věkové kategorii o víkendu** věnováno v součtu **o 4% více** času, nežli nižší věkovou kategorií daných jedinců. **Největší rozdíl** mezi mírou času věnovanou v **pracovních dnech a o víkendech** rodinnému životu vykazují **muži v nižší věkové kategorii** a to rozdílem **9%**.

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 5

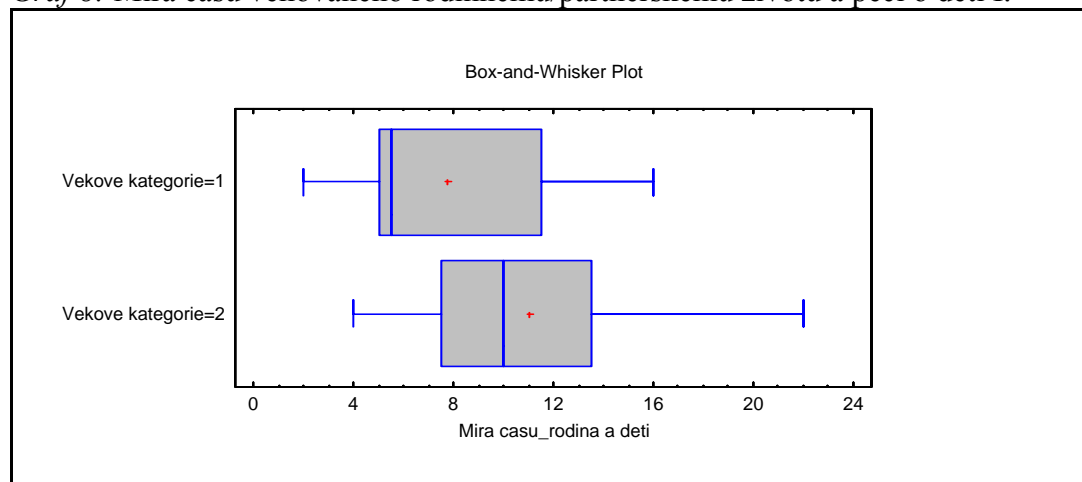
PH5: Věková kategorie ovlivňuje míru času věnovaného rodině a dětem.

H0: Medián nižší věkové kategorie je roven mediánu vyšší věkové kategorie.

K výše uvedeným hypotézám byla ještě stanovena alternativní hypotéza:

HA: Medián času nižší věkové kategorie je menší než vyšší věkové kategorie.

Graf 8: Míra času věnovaného rodinnému/partnerskému životu a péči o děti I.



zdroj: vlastní výzkum

Komparace mediánů

Vzorek 1 = nižší věková kategorie (30 – 40 let)

Medián vzorku 1: 5,5%

Vzorek 2 = vyšší věková kategorie (41 – 50 let)

Medián vzorku 2: 10%

Byl zvolen pořadový (nepárový) test: *Mannův – Whitneyův test*, protože neznáme rozdělení pravděpodobnosti náhodné veličiny Míry času.

Nulová hypotéza: medián 1 = medián 2 Alternativní hypotéza: medián 1 < medián 2

Pracovní hypotéza PH4 odpovídá statistická nulová hypotéza H0: medián rozdílu dvojic se rovná 0 a alternativní hypotéza HA, že tento medián je kladný.

W (hodnota testového kritéria) = 12, P-hodnota = 0,11237227

Nezamítáme statistickou hypotézu H0, takže zamítáme PH4, tj. věková kategorie neovlivňuje míru času věnovaného rodině a dětem.

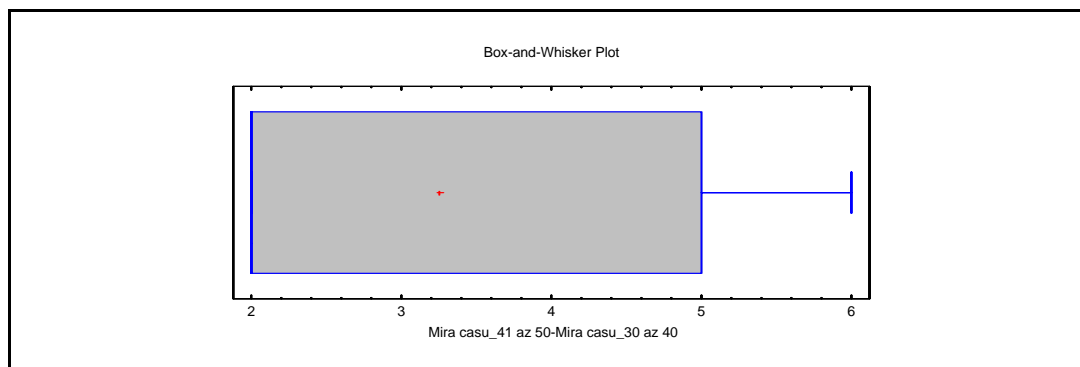
K témuž závěru bylo možné dojít pomocí Kolmogorovova – Smirnovova testu.

Hodnota testového kritéria DN = 0,05

P- hodnota je 0,27100601, takže ***nezamítáme statistickou hypotézu H0, tudíž zamítáme PH4, tj. věková kategorie neovlivňuje míru času věnovaného rodině a dětem.***

Vzhledem k tomu, že je možno pozorované hodnoty míry času párovat podle kategorií Rodinný život, resp. Péče o děti, je možno aplikovat na verifikaci pracovní hypotézy PH4 statistický test pro dvojice.

Graf 9: Míra času věnovaného rodinnému/partnerskému životu a péči o děti II.



zdroj: vlastní výzkum

Průměr vzorku = 3,25 Medián vzorku = 2,0 Směrodatná odchylka vzorku = 1,8322508

Znaménkový test

Nulová hypotéza: medián = 0,0

Alternativní hypotéza: větší než

Počet hodnot menších než hypot. medián: 0 Počet hodnot větších než hypot. medián: 8

Testové kritérium = 2,4748737

P-hodnota = 0,0066641557

Wilcoxonův test

Nulová hypotéza: medián = 0,0

Alternativní hypotéza: větší než

Průměrné hodnocení hodnot menších než hypotetický medián: 0,0

Průměrné hodnocení hodnot větších než hypotetický medián: 4,5

Testové kritérium = 2,516098

P-hodnota = 0,0059331105

Zamítáme H_0 a přijímáme H_A , tj. verifikujeme pracovní hypotézu PH_4 a to: míra času věnovaného rodině a péči o děti je u vyšší věkové kategorie vyšší než u nižší věkové kategorie.

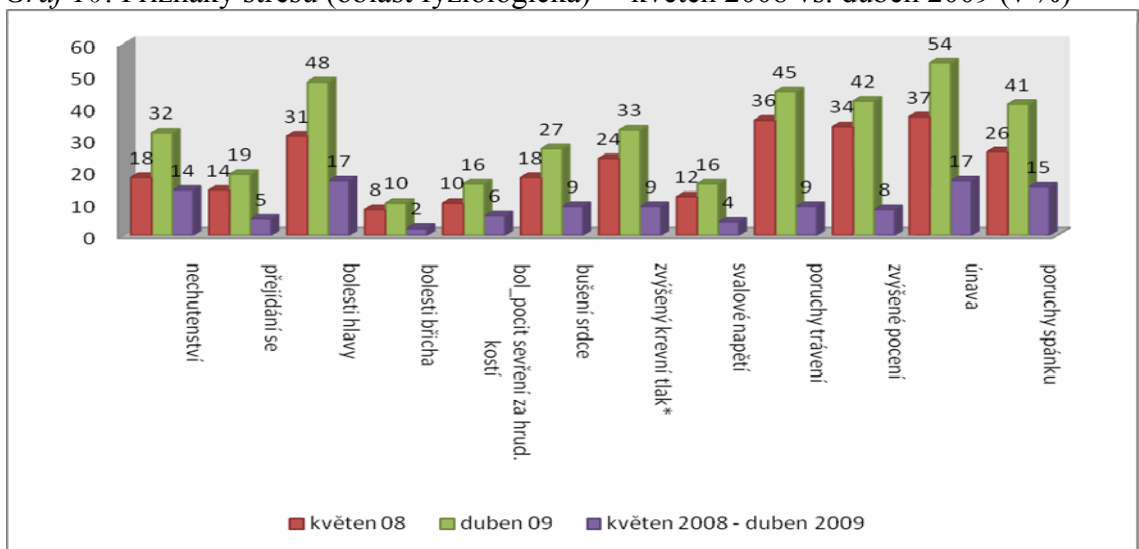
5.4 Zdravotní oblast

Stres

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Graf 10: Příznaky stresu (oblast fyziologická) – květen 2008 vs. duben 2009 (v %)



zdroj: vlastní výzkum

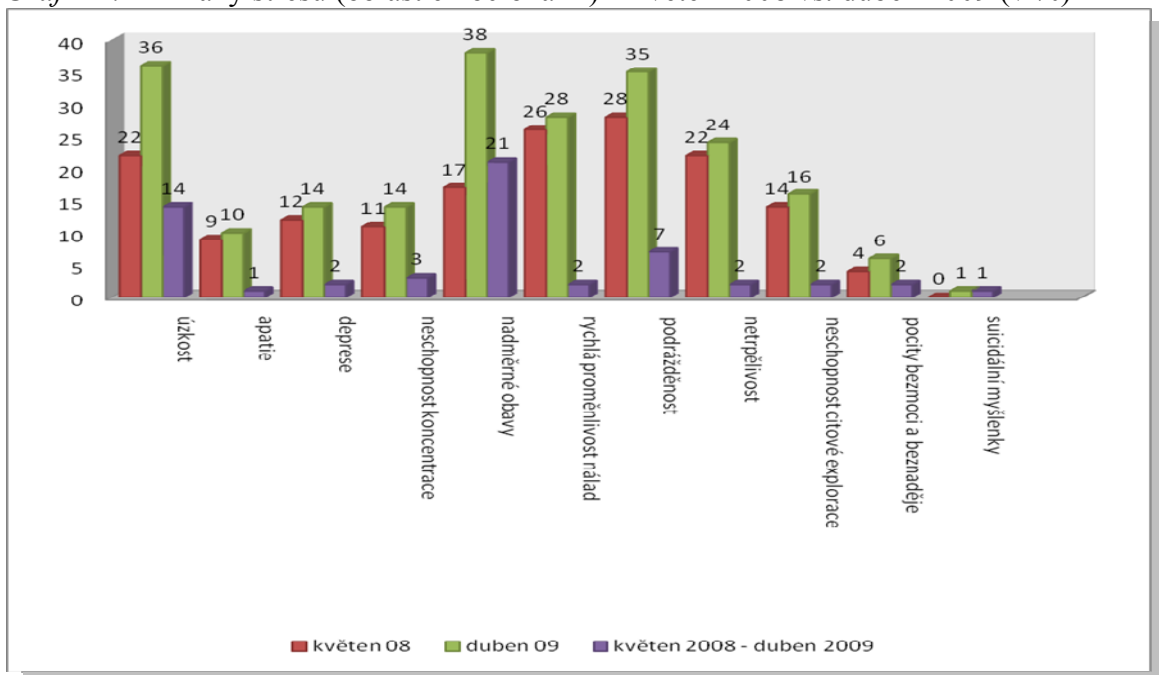
n = 125

Výše uvedené hodnoty v Grafu 10 jasně ukazují na významný vliv ekonomického vývoje na vnímání stresu manažery a nárůst jeho příznaků ve fyziologické oblasti. Nejvyšších hodnot v rozdílu mezi dubnem 2009 a květnem 2008 (tedy v době před ekonomickou a hospodářskou recesí) bylo zaznamenáno v následujících příznacích stresu: bolestech hlavy a únavě (zvýšení o 17%), poruchách spánku (o 15%) a nechutenství (o 14%).

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Graf 11: Příznaky stresu (oblast emocionální) – květen 2008 vs. duben 2009 (v %)



zdroj: vlastní výzkum

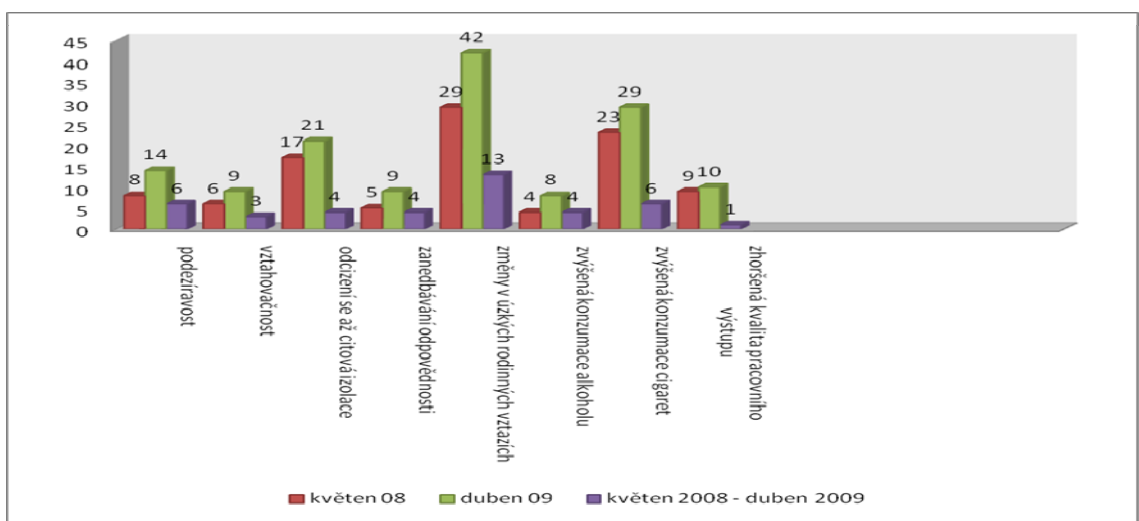
n = 125

V Grafu 11 uvedené hodnoty z výzkumného šetření ukazují na významný vliv ekonomického vývoje na vnímání stresu manažery a nárůst jeho příznaků také emocionální oblasti. Nejvyšších hodnot v rozdílu mezi dubnem 2009 a květnem 2008 bylo zjištěno v následujících příznamech stresu: **nadměrných obavách (nárůst o 21%), úzkosti (o 14%) a podrážděnosti (o 7%)**. Zejména u posledně jmenovaného příznaku je zřejmý jeho dopad do interpersonálních vztahů, tedy negativní působení v sociální oblasti.

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Graf 12: Příznaky stresu (oblast behaviorální) – květen 2008 vs. duben 2009 (v %)



zdroj: vlastní výzkum

n = 125

Výše uvedené hodnoty v Grafu 12 prezentují významný vliv ekonomického vývoje na vnímání stresu manažery a nárůst jeho příznaků též do oblasti behaviorální. Nejvyšších hodnot v rozdílu mezi dubnem 2009 a květnem 2008 bylo zaznamenáno u následujících příznaků stresu: změny v úzkých rodinných vztazích (nárůst o 13%), podezřivosti a zvýšené konzumaci cigaret (o 6%).

Požívání podpůrných prostředků

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]

www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Tabulka 19: Požívání podpůrných prostředků

	muži	ženy	součet
alkohol	17	1	18
	4,66%	0,27%	4,93%
	14,01	3,99	
káva	170	42	212
	46,58%	11,51%	58,08%
	164,95	47,05	
energetické nápoje	62	8	70
	16,99%	2,19%	19,18%
	54,47	15,53	
potravinové suplementy	14	29	43
	3,84%	7,95%	11,78%
	33,46	9,54	
marihuana	19	1	20
	5,21%	0,27%	5,48%
	15,56	4,44	
kokain	2	0	2
	0,55%	0,00%	0,55%
	1,56	0,44	
součet	284	81	365
	77,81%	22,19%	100,00%

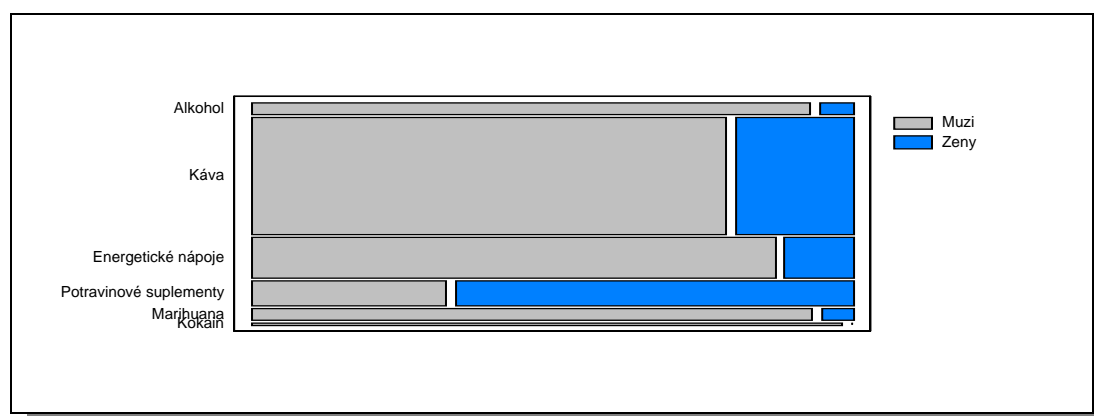
zdroj: vlastní výzkum

n = 225

Data uvedená v této korelační tabulce představují četnost požívání jednotlivých podpůrných prostředků k celku, tj. kolik procent z celé tabulky je obsaženo danou

buňkou. Největší četnosti dosahuje požívání **kávy (58%)** a zejména u **mužů s 47%**. Ženami jsou více požívány potravinové suplementy, kdy rozdíl, oproti mužům, činí 4%. Doménou **mužů** je s významným rozdílem pití **energetických nápojů (a to o 15%** v komparaci s ženami) a alkoholu (4%). V kategorii Pohlaví je četnost u **mužů (78%** z celkového počtu), což činí rozdíl **vůči ženám o 56% větší četnosti v požívání podpůrných prostředků.**

Graf 13: Požívání podpůrných prostředků



zdroj: vlastní výzkum

Výsledky k pracovní a statistické hypotéze č. 6

PH6: Existuje závislost mezi pohlavím a požíváním podpůrných prostředků.

H0: Kategorie Pohlaví a kategorie Požívání podpůrných prostředků jsou (naopak) nezávislé.

Tabulka 20: Test nezávislosti – požívání podpůrných prostředků

Test	Testové kritérium	Df	P-hodnota
Chí-kvadrát	63,262	5	0,0000

zdroj: vlastní výzkum

P-hodnota je přibližně 0,0000, takže na hladině významnosti 0,05 zamítáme hypotézu H0. Požívání podpůrných prostředků je rozdílné v obou kategoriích.

6. DISKUSE

6.1 Pracovní oblast

V rámci pracovní oblasti jsou pro zmapování situace v životním způsobu vrcholového managementu stěžejní dva ukazatele. Prvním z nich je *rozsah času věnovaného práci* a druhým *výše dosaženého vzdělání*.

Čas věnovaný pracovním záležitostem je u 48% vrcholových manažerů uváděn v rozsahu deset až dvanáct hodin denně. Výsledky tohoto výzkumu jsou tedy téměř ve shodě s průzkumem, který v březnu 2008 realizovaly Hospodářské noviny ve spolupráci s Hospodářskou komorou (98), která oslovila ze své základny 1200 manažerů a z níž vyplývá, že tento časový rozsah tráví denně v práci 41% manažerů. Navýšení o 7% u mého výzkumného souboru je možné spatřovat například ve skutečnosti, že dotazníky byly rozeslány v červnu 2008 a doba jejich návratnosti byla někdy i několik týdnů, tudíž se časově dostáváme do počátku negativních změn v ekonomickém vývoji v naší zemi. Manažeři v dané době začínali trávit více času v práci, aby např. začali intenzivně připravovat své firmy na změny, jež poté nastaly v zájmu udržení konkurenceschopnosti či vůbec životaschopnosti firem.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Pokud budeme na rozsah času tráveného denně v práci nahlížet z pohledu kategorií Pohlaví a Věk, shledáme, že jak obě věkové kategorie mužů (tj. 30 – 40, 41 – 50 let), tak ženy nižší věkové kategorie, tráví nečastěji v práci 10 – 12 hod. denně. Rozdílný rozsah hodin můžeme zaznamenat u žen ve vyšší věkové kategorii, kdy je 61% žen z této kategorie tráveno denně v práci 8,5 hod. Toto zjištění je možné

explanovat mateřstvím manažerek, které je poměrně často odsouváno až na hranici „čtyřicítky“. Zároveň jsou zde zastoupeny manažerky, jejichž děti jsou již větší, ale jejich rodinný život doznal negativních změn v důsledku dopadu časové i psychické náročnosti vrcholové manažerské práce. U těchto žen dochází poté k přehodnocování životních priorit a přesunu časového penza z oblasti pracovní do rodinné. Výsledky celkového času tráveného manažery a manažerkami v práci týdně jsou alarmující. Průměrně mají tito jedinci až o 20 hod. pracovní doby týdně více, než je standardní týdenní pracovní doba.

Workoholismus

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Úspěšná kariéra

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Kariéra je však také oblast, u které dochází k nejčastějším konfliktům rolí. Pro ženy – tím nejsilnějším je konflikt „matka vs. manažerka“ se všemi konsekvencemi časově náročného pracovního života do života rodinného. V souhlase s U. Beckem a E. Beck-Gernshaimovou (7) mohu na základě realizovaných rozhovorů sdělit, že obecně sdílené chápání kariéry, coby celoživotní, postupně vzestupné nepřerušované pracovní

dráhy znevýhodňuje pracovníka, kterým je na určité období práce přerušena a pracovní nasazení je v daném období flexibilně přizpůsobováno momentálním možnostem.

Stejně však i u mužů dochází ke konfliktu, kdy shodně s tvrzením U. Becka a E. Beck-Gernshaimové (7), bylo manažery v rozhovoru zmiňováno, že většina organizací stále vyžaduje manažera na plný úvazek, jež pracuje pravidelně přesčas a bez přerušení kariéry.

V průběhu rozhovoru s manažerkami z výzkumného souboru jasně vyvstal fakt, stejně jak uvádí McRae (56), že ženy na vyšších manažerských postech své mateřství oddalovaly, jelikož jej vnímaly jako kontraproduktivní vůči své kariéře. Toto zjištění je tedy i ve shodě se Sobotkou (77), Hamplovou, Rychtaříkovou a Pikálkovou (38), kteří uvádí, že plánování rodičovství a odkládání této události do vyššího věku je mimo jiné v korelaci s pracovní pozicí ženy a jejími kariérními plány.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

6.2 Mimopracovní oblast

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Opět shodně s Dudovou (19) mohu konstatovat, že ačkoli je rodinnému/partnerskému životu vymezeno v životě jedinců zastávající vrcholovou

manažerskou pozici minimum časového prostoru, přesto pro ně paradoxně představuje základní motivační faktor, zdroj síly a podpory. Problematika rodinného/partnerského života je dále rozpracována v diskusi k výsledkům – Sociální oblast.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Je tedy možné souhlasit s Dudovou (17), že podíl mužů v péči o děti je velmi omezený a týká se jen krátkých, přesně vymezených časových úseků, který je věnovaný zejména herním aktivitám či školní přípravě. V rozhovorech manažeři uvádí– shodně s poznatky Dudové (19), že sféra péče o děti náleží ženám (ať již přirozeně či zvyklostně, nebo z finančních důvodů, kdy muž je tím, kdo má vyšší plat a může být tudíž snáze živitelem rodiny).

Období hospodářské recese negativně zasahuje i do vztahů mezi rodiči (manažery, manažerkami) a jejich dětmi. Nejen skutečnost, že rodiče tráví více času plněním pracovních povinností (náročnost a zodpovědnost správného manažerského rozhodování a strategického řízení, zajišťování konkurenceschopnosti či vůbec životaschopnosti dané firmy v této době je naprosto jasná), ale i nevhodné klima v rodině, způsobené hádkami mezi rodiči, má negativní dopad na děti těchto manažerů. Současně se můžeme v některých případech setkat situací, kdy rozvedený, jež platí výživné na své děti, žádá soud z důvodu ztráty zaměstnání o snížení či úplné zrušení alimentů.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

V oblasti vzdělávání manažerů je však nutné uvést skutečnost, že v prestižních programech, jež jsou určeny právě vrcholovému managementu, jsou zastoupeni zejména muži. Na soukromé vysoké škole, která je největším poskytovatelem studia MBA (Master of Business Administration) v ČR, je z celkového počtu absolventů a současných studentů tohoto manažerského programu zastoupeno jen 11% žen. Zde je možné shledat dva hlavní důvody pro tento nevyvážený poměr. Jednak celkově nižší zastoupení žen ve vrcholových (či středních) manažerských pozicích, ale i náročnost sladění pracovního a rodinného života. V souhlasu s McRae (56), jež ve své studii ukazuje, že to, co rozděluje ženy, nejsou jejich životní preference, ale jejich schopnost jednat podle těchto preferencí, mohu uvést, že manažerky, které jsou matkami mladších dětí, vnímají jako náročné zvládnout řádně svou roli matky zároveň s vysokými časovými nároky, jež požaduje jejich pracovní pozice (včetně její penetrace do času, který je sice tráven doma, ale vyplněn činnostmi souvisejícími s prací). Souhlasně s tvrzením Himmelweita a Sigala, M. (40) mohu konstatovat, že se manažerky potýkají s časovým i citovým tlakem při výchově svých dětí. Je pro ně tedy mnohdy nepřijatelné zmenšit, již tak malý časový prostor trávený s dětmi a péčí o ně, o čas potřebný pro návštěvy výuky a následnému plnění veškerých studijních povinností.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Dekonstrukce dualismu pracovní a mimopracovní oblasti

Výsledky z dotazníkového šetření a z realizovaných rozhovorů naprosto zřetelně ukazují na jasné odstranění hranic mezi oblastí pracovní a mimopracovní, což je ve shodě s Novým, Surynkem (66) a Whiteheadem (90), který poukazuje na cíl postmoderní a poststrukturalistické perspektivy dekonstruovat dualismus veřejného (pracovního) a soukromého, jež není možné chápat jako dvě oddělené oblasti, jelikož

dochází k jejich vzájemnému prolínání. Podle Hochschildové (In 18) se práce stává stále důležitějším středobodem života, který ovlivňuje soukromý život zásadním způsobem. Tato americká socioložka se zároveň domnívá, že v některých případech dochází i k určitému prohození sfér práce a domova. Práce je místem, kde je jedincem tráveno velké množství času a je v ní prostor i pro rozmanité sociální aktivity a odpočinek, zatímco do sféry domova (spojené s nedostatkem času) proniká kult efektivní práce, jež byl původně vlastní právě sféře pracovní. Jde o snahu maximálně efektivně vyřešit nepříjemné úkoly v domácnosti, aby poté mohli využít každé malé chvílky „kvalitního času“ tráveného dle jejich představ se svojí rodinou, přáteli. To je ve shodě s výstupy z rozhovorů, kdy manažeři a manažerky uvádí snahu o zajištění maximální kvality minima času, které mají při své náročné manažerské práci k dispozici. Efektivní řešení domácích povinností je realizováno např. formou pravidelných úklidů jinou osobou / firmou.

6.3 Sociální oblast

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Výzkumný šetřením byla zjišťována problematika negativního dopadu časové náročnosti manažerské práce do soukromého života manažerů a manažerek. Z celkového počtu 225 respondentů bylo 45% (z toho o 26% mužů více, než žen) odpovězeno kladně na dotaz, zda tento negativní dopad pociťují. Tento údaj však není v korelaci s mírou rozvodovosti u manažerek a manažerů.

Rozvodovost

Výzkumného šetření ukázalo, že přibližně každá druhá manažerka je rozvedená a přibližně každý pátý manažer rozvedený. Jak vyplynulo z realizovaných rozhovorů, vzhledem k vysokým platů nebrání manažerkám žádná finanční překážka k tomu, aby zažádaly o rozvod. Zároveň jim nečiní problémy zvládnout domácnost a péči o děti. Volí tedy raději cestu „svobody“, nežli zůstat ve svazku, který je nefunkční. Zároveň zmiňují skutečnost, že vztahové klima v rodině mělo negativní vliv na jejich děti a coby matku bylo pro ně důležité zajistit dítěti pozitivní podmínky pro jeho psychický vývoj. Při prožívaném konfliktu matka – manažerka je ženami v neutěšeném rodinném vztahu reagováno o to razantněji s cílem „ochránit“ své dítě a vyvést jej z negativního rodinného prostředí a zřejmě tím částečně vykompenzovat dlouhodobý pocit provinilosti daný požadavky jejich manažerské práce na časovou náročnost, které jí musí věnovat.

Muži naopak zmiňují výhodnost setrvání i v nefunkčním manželském svazku z důvodů zajištění chodu domácnosti ze strany jejich ženy a současně péče o děti, což je v soulase s tvrzením Dudové (17), že manažeři se nejčastěji ve všem, co se týká péče o domácnost a děti, spoléhají na své partnerky, jež jim poskytují zázemí. Manažeři též zmiňují skutečnost, že jedním z důvodů, proč také nevolí rozvod, coby řešení z dané situace, je obava o finanční problémy po ukončeném rozvodovém řízení a majetkoprávním vyrovnání v případě absence předmanželské smlouvy.

Problematika rozvodovosti a rozdílnosti v jejím vnímání a přístupu k rozvodu se z pohledu pohlaví jeví, že ženy danou situaci řeší spíše emocionálně (kde významnou roli hrají mateřské pudy) a muži spíše racionálně. To by tedy mohlo být i vysvětlením k výsledkům poměru rozvedených žen a mužů tohoto výzkumného souboru. Avšak na základě, z pohledu statistiky, nedostatečného rozsahu výzkumného souboru si nedovolím toto generalizovat.

Work – life balance

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Rovnováha mezi oběma oblastmi je mnohdy dána i penzem času, který je věnován rodinnému (partnerskému) životu a péči o děti. Výsledky ukazují, že jsou to ženy – manažerky ve vyšší věkové kategorii (41 – 50 let), jež tráví největší míru času (22%) s aktivitami spojenými s rodinou a dětmi. Daná skutečnost se dá explarovat hierarchií hodnot žen v tomto věku, kdy jasnou prioritou je rodina (ačkoli mnohé uvědomění a přehodnocení priorit bylo až důsledkem rozvodu, či jiné negativní zkušenosti v rodinném/partnerském vztahu). Jaký má vliv věk na penzum času určeného pro soukromou oblast (rodina a děti) bylo ověřováno za pomoci pracovní a statistické hypotézy. Z výsledků vyplynulo, že míra času věnovaného rodině a péči o děti je u vyšší věkové kategorie vyšší než u nižší věkové kategorie, což je možné opět explarovat již zmiňovanou změnou v žebříčku životních hodnot.

U manažerů v nižší věkové kategorii můžeme shledat výrazného rozdílu mezi časem věnovaným rodině o pracovních dnech (5%) a během víkendu (14%). Tato skutečnost je dána tím, že manažeři ve věku 30 – 40 let (zejména jedinci při spodní hranici daného věkového rozmezí) mají jako prioritu svého života maximálně rychlý kariérní růst a tomu podřizují i svůj čas se všemi konsekvencemi do oblasti soukromé.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Ve shodě s Caligiuriem a Givlekianem (10) a Jonesem (44) mohu uvést, že manažery je balance mezi oblastí pracovní a soukromou je manažery vnímána také v tom ohledu, aby si jedinec našel přiměřený čas na sebe a své aktivity a zájmy, ale současně (a zejména) na své nejbližší. Zároveň, aby byl schopen povznést se nad pracovními problémy a nepřenášel je na své okolí v soukromém životě.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Souhlasím s Duxburym a Higginsem (22), že podstatným prvkem pro vzájemnou bilanci je zodpovědné stanovení priorit a v daném žebříčku dokázat správně rozdělit poměr pro profesní a kariérní hodnoty a priority z oblasti soukromého života. Dovednost sladění soukromého života s pracovním má nejen pozitivní dopad do duševní a fyzické oblasti daného jedince, ale také má významný vliv na efektivitu jeho manažerských rozhodnutí a pracovních výkonů.

V souladu s Hakimánové preferenční teorií (35) mohu uvést, že ženy mají jiný pohled na práci a kariérní růst, než-li muži. Ve své studii Cromptonová (13) však také odkazuje na determinismus při volbě mezi zaměstnáním (kariérou) a rodinou, kterým může být význačnost ekonomických, kulturních, politických a sociálních struktur, jimiž bývá volba jedince omezena. A to například nedostatek dosažitelných a vyhovujících (tj. blízko domova nebo práce) zařízení poskytující péči nejen předškolní, ale i po skončení školní výuky (družiny apod.) Tato skutečnost, dle Cromptonové, může významně omezit vstup do práce a to zejména u matek. K výše uvedenému je však zapotřebí uvést, že této problematice je v České republice věnována pozornost zejména v rámci realizovaných rozsáhlých šetření projektu Equal, kde výsledky poukazují na insuficientní stav v nabídce služeb péče o děti. Jak uvádí Hajná (34), má Česká

republika v nabídce institucí, která poskytovala péči coby alternativu k péči rodinné, bohatou tradici. V dnešní době jde však zejména o slučitelnost rodiny a zaměstnání, o možnosti svobodné volby, tzn. rodině je nabízena celá škála služeb, která v závislosti na osobních potřebách pečujících členů rodiny umožní jejich individuální volbu. Jak vyplynulo z rozhovoru s manažerkami z výzkumného souboru, ocenily by významně zavádění prorodinných opatření ve firmách a preferovaly by možnost firemních školek a jeslí, aby mohly být v blízkosti svých dětí a snížit tím čas, jež je věnován dopravě z místa předškolního zařízení do jejich zaměstnání a spíše jej „investovat“ do společného času se svými dětmi.

Situace v České republice s možnostmi sladování pracovního a soukromého života není zatím ideální. Existují však již firmy, většinou nadnárodní korporace, kdy je ze strany zaměstnavatele tzv. Diversity&Inclusion implementováno do praxe v podobě respektování jedinečnosti každého člověka bez ohledu na jeho pohlaví, věk a kulturní původ a zajištění rovnocenných pracovních podmínek a výhod, díky nimž budou zajištěny nejlepší podmínky pro harmonii v pracovní a soukromé oblasti. Firmy poskytují svým manažerům, a nejen jim, různé formy zaměstnaneckých benefitů, mezi které patří možnosti připojení se do intranetu firmy z domova, flexibilní pracovní dobu, ženy na mateřské dovolené mají možnost přístupu ke svým emailovým schránkám, po své mateřské dovolené mají možnost postupného návratu zpět do zaměstnání a to volbou nejpříjemnějšího pracovního úvazku od částečného a práce z domova až po úvazek plný a práci ve firmě. Zároveň jsou těmito firmami finančně podporovány např. soukromé mateřské školky umístěné v areálu firmy, dětská centra, slevy na vybraná zařízení péče o děti apod. Takovéto přátelské prostředí k ženám je vytvářeno např. ve firmě Hewlett Packard, IBM, Deloitte apod.

6.4 Zdravotní oblast

Stres

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Náročnost výkonu manažerské práce, zejména na psychickou složku jedince, s sebou nese i nemalá rizika v podobě užívání podpůrných prostředků, u nichž hrozí riziko návykovosti. Jedním z nich je alkohol a jak vyplynulo z výzkumného šetření, je u 8% respondentů zmiňováno jeho požívání, coby podpůrného prostředku proti stresu, k uvolnění a povzbuzení. Drogový expert z centra Drop In Ivan Douša uvádí, že manažeři se stále častěji stávají klienty privátních psychologických center nebo dokonce i psychiatrických léčení, kdy důvodem jsou podpůrné prostředky, jakými je právě i alkohol, kterými se snaží svůj stres zvládat (95). Problémy s alkoholem často vyúsťují ve vážné problémy v rodině a mnohdy končí rozpadem vztahu. Situace s požíváním alkoholu je však složitější, neboť zde můžeme zaznamenat několik faktorů, kdy rozvrat rodiny nemusel být kvůli alkoholu, ale alkoholem naopak mohou být „léčeny“ právě problémy vztahové, kdy spouštěcí mechanismem pro ně je náročné období hospodářské recese se všemi jeho dopady do pracovní oblasti a následně i soukromé.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

Tyto povzbuzující nápoje jsou manažery, jak vyplynulo z rozhovoru, užívány nejen v průběhu dne, ale zejména ve večerních a nočních hodinách, kdy po svém příchodu domů (po časově i psychicky náročné práci) potřebují vyřešit emailovou komunikaci, jež se u vrcholového managementu, zejména nadnárodních korporací, pohybuje kolem 150 emailů (číslo již uvedeno po odečtení spamů¹) denně.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

¹ označení pro nevyžádané masově šířené sdělení (nejčastěji reklamní) prostřednictvím internetu.

7. ZÁVĚR

Tato část práce bude publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. – DRDLA, M. Působení stresu u vrcholového managementu a jeho dopady do zdravotní a pracovní oblasti. *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno: MZLU v Brně, 2009. ISBN

Hypotéza, že časová náročnost a zvýšená pracovní a psychická zátěž u vrcholového managementu má přímý dopad do zdravotní oblasti daných jedinců a zároveň do sociální oblasti, zejména rodinného života byla potvrzena.

Pracovní hypotéza, že existuje závislost mezi pohlavím a věkem středně těžkých workoholiků byla zamítnuta. Pracovní hypotéza, že mimopracovní aktivity závisejí na pohlaví a době jejich výkonu nebyla zamítnuta. Pracovní hypotéza, že věková kategorie ovlivňuje míru času věnovaného rodině a dětem byla na základě Mannova – Whitneyova testu a Kolmogorovova – Smirnovova testu zamítnuta. Při statistické testu na dvojice – Znaménkovém testu a Wilcoxonova testu – byla verifikována. Pracovní hypotéza, že existuje vztah mezi pohlavím a věkem, u nichž se projevil negativní dopad práce do soukromého života, byla zamítnuta. Pracovní hypotéza, že existuje vztah mezi pohlavím a rozvodovostí nebyla zamítnuta. Pracovní hypotéza, že existuje závislost mezi pohlavím a věkovou kategorií rozvedených byla zamítnuta. Pracovní hypotéza, že existuje závislost mezi pohlavím a požíváním podpůrných prostředků zamítnuta nebyla.

Tato část práce byla publikována v:

STAŇKOVÁ, D.M. *The Issue of Responsibility and Efficiency in Concept of Top Manager Lifestyle*. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 20-37. ISSN 1803-1617. [online]
www.eriesjournal.com/_papers/event_467.pdf [2009-06-30]

8. DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Zpracování problematiky životního způsobu vrcholového managementu rozkrylo následující klíčové oblasti, v nichž budou navržena jednotlivá opatření.

Soustavná osvětová činnost v rámci jednotlivých firem

Nositelem této zdravotně-sociální osvěty (v oblasti preventivních opatření proti pracovnímu stresu, opatření vedoucích k redukci konfliktu v pracovní a soukromé oblasti a možnosti harmonizace těchto dvou oblastí) by měli být personální ředitelé a HR manažeři daných firem. Osvěta by měla být realizována nejen v rámci pravidelných seminářů k této problematice (v prvopočátku mohou být platformou výsledky výzkumu této práce a dílčí doporučení, později ucelená metodika ve formě manuálu), ale též letáčky se stěžejními „preventivními“ body, jež by byly dostupné v případě potřeby nejen k přečtení na nástěnkách v kancelářích, chodbách apod., k volnému odběru, ale též stažitelné na firemním intranetovém rozhraní.

Doporučení pro prevenci v oblasti pracovního stresu - manažera vůči sobě samému

Pro *oblast fyzického a psychického zdraví* jsou důležité:

- fyzické aktivity (aerobní a anaerobní cvičení – jogging, aerobic, jízda na kole, tenis, golf, atd.), jimiž dochází nejen ke zvyšování celkové kondice a odolnosti daného jedince, ale uvolňováním endorfinů též ke snížení stresové tenze.
- dostatek spánku, jež posiluje organismus, činí jedince odolnějšího vůči stresu a zvyšuje úroveň emocionální rovnováhy. Odpočinek je tudíž jedním z klíčových faktorů, který může významně ovlivňovat úspěšnost vypořádání se s působením pracovního stresu.
- správná životospráva spočívající nejen ve volbě kvalitních a zdraví prospěšných potravin, ale i v pravidelných dávkách jídla, jež dokážou v těle udržet žádoucí hladinu krevního cukru a budou prevencí proti nervozitě, podrážděnosti či naopak apatii.

- střídmost při konzumaci alkoholu, který někdy bývá používán jako „lék“ na problémy v oblasti pracovní i vztahové. Alkohol dokáže dočasně snížit strach a úzkost, jeho pravidelné požívání však může vést k závislosti.
- vyvarovat se kouření, které patří mezi další často využívané prostředky, jež jedinci vnímají, že jim přináší zklidnění. Nikotin je však je silným stimulantem, který naopak zvyšuje úroveň úzkosti.
- využívání relaxačních technik, k jejichž široké škále je možné dostat se cestou knižních publikací či účastí na odpovídajících seminářích.

Oblast soft skills²

Jako jedny z nástrojů ke snižování pracovního stresu jsou důležité dovednosti v oblasti Time Managementu a Task Managementu, díky nimž mohou manažeři získat nejen kontrolu nad situací, ale i sebou samým. Rostoucí míra sebekontroly daného manažera bude ostatními spolupracovníky vnímána jako silná stránka, jež bude mít pozitivní dopad do jeho pracovního okolí.

V rámci Time Managementu³ doporučuji:

- *vytvořit vyvážený denní / týdenní program*

Je nutné provést důkladnou analýzu svého rozvrhu úkolů, aktivit a zodpovědnosti k nim náležející. Manažer/ka by se měl/a pokusit nalézt rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem, společenskými aktivitami v rámci pracovního i mimopracovního času, každodenními povinnostmi a relaxací.

² tzv. „měkké dovednosti“ zahrnují schopnosti sebepoznání, seberealizace, empatie, sebeovládání, duševní hygieny, komunikace, kreativity, organizace, řízení řešení stresových situací a schopnosti efektivně komunikovat se svým okolím.

³ řízení časem, zásady pro stanovení priorit řešení

- *nepředimenzovat denní / týdenní plán*

Častým prohřeškem bývá neschopnost správného odhadu časové náročnosti pro ten - který pracovní úkol či jednání. Je nezbytné pečlivě zvažovat zařazení jednotlivých aktivit a úkolů do daného dne. Pokud je situace vyhrocena penzem úkolů, je zapotřebí rozlišovat mezi záležitostmi, které nejsou opravdu nezbytné a vkládat je do dolní části pracovního seznamu či je úplně eliminovat.

- *plánovat pravidelné přestávky*

Pro udržení si efektivity pracovních výstupů je nezbytné dodržovat alespoň krátké přestávky pro rychlou regeneraci, osvěžení mysli a následně vyšší produktivitu. V praxi se nejvíce osvědčuje model 10 - 15ti minutové přestávky mezi 2hodinovými pracovními bloky.

- *dostatečnou časovou rezervu pro odchod do zaměstnání*

Pro eliminaci situace začínat den již od samého začátku pod psychickou zátěží, je vhodné odcházet z domova o cca 15 minut dříve, aby byla vytvořena dostatečná časová rezerva pro případné okolnosti, jež na cestě do zaměstnání mohou zapříčinit stresovou situaci, např. pozdní příchod na plánované důležité jednání.

V rámci Task Managementu⁴ doporučuji:

- *stanovit prioritu úkolů*

Dle Coveyho (11) 3. návyku⁵ udělat seznam úkolů daného dne / týdne v pořadí dle jejich priority. Pracovní den začít řešením úkolu, jehož priorita je nejvyšší a pokud možno je v kategorii „důležitý, ale nespěchá“. Jestliže se jedná o kategorii „důležitý a spěchá“, máme zde již předpoklad zvýšeného působení stresového faktoru.

⁴ proces řízení úloh prostřednictvím jejich životního cyklu, včetně plánování, testování, sledování a reportování

⁵ „To nejdůležitější dávejte na první místo“

V případě stejné důležitosti několika úkolů je vhodné začít s méně „příjemným“, kdy po jeho ukončení dojde k nastoupení pozitivních pocitů a posílení psychické pohody.

- *využívat principů delegování*

Tj. svěřením části povinností a přenesením potřebných kompetencí na své podřízené. Před procesem delegování doporučuji jasně specifikovat, co bude delegováno (jaké povinnosti), proč (účel plnění daných povinností), kdo bude delegován, stanovit časový rámec a konkretizovat postup delegování. V praxi se před začátkem delegování osvědčuje využití otázek dle L.C.Finche a R. B. Madduxe (25) a to:

1. Jaký cíl má být splněn? 2. Jaké jsou důležité dílčí termíny splnění? 3. Jaké úrovně musí být dosaženo? 4. Jaká rozhodnutí musí být udělána? 5. Kolik pravomocí mohu delegovat? 6. Kolik pravomocí budu delegovat? 7. Jaké instrukce nebo příkazy bude pracovník oprávněn vydávat? 8. Bude nutné připravit nebo dodržovat nějaký rozpočet? 9. S kým bude pracovník spolupracovat v mém útvaru a jiných útvarech? 10. Jaké informace musím poskytnout? 11. Nakolik chci být do úkolu zapojen? 12. Jak a kdy chci provádět kontrolu? 13. Koho potřebuji informovat o postupu? 14. Měl bych ostatní informovat o tom, kdo je za úkol odpovědný? 15. Komu bych měl úkol delegovat?

- *rozčlenit projekty na dílčí úkoly*

Projekty, jež se ve svém rozsahu mohou stát předpokladem pro vznik stresové situace, doporučuji rozdělit na dílčí úkoly, jež budou stanoveny na základě metody SMART⁶. Je efektivnější a zároveň vhodná prevence proti stresu řešit velký projekt v menších krocích a získat tak nad nimi maximální kontrolu.

⁶ tato metoda se využívá pro efektivní stanovování úkolů, kdy S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, R = realistický, T = time based (časově ohraničený)

Oblast návyků

Kromě budování správných návyků⁷ je neméně důležité i systematické odbourávání již získaných nesprávných návyků, jež zvyšují působení stresu v pracovní, ale i soukromé oblasti, zejména negativní myšlení, perfekcionismu a dezorganizace. Posledně uvedený nevhodný návyk se projevuje v pozdních příchodech na jednání, odevzdávání projektů po termínech, chaose na pracovním stole, v dokumentech apod. Pro jeho eliminaci je zapotřebí zavést systematickosti v pracovních záležitostech a získat dovednosti v řízení časem⁸.

Oblast emoční inteligence⁹

Emoční inteligence (EI) nabývá mezi manažery stále na větší popularitě. Je to dáno i její propojeností s oblastí koučingu, ale zejména její účinnosti, pokud se dokáže správně a systematicky aplikovat. Schopnost využívat potenciálu emoční inteligence (EI) může být významným prostředkem ke zvládnání pracovního stresu. Aby však mohl být plně využit potenciál EI, doporučuji maximální rozvíjení emočních a nonverbálních způsobů komunikace a to zejména:

- rozpoznání konkrétní stresové situace a vnímat smyslové podněty, jež mohou rychle zklidnit a povzbudit
- efektivní využívání nonverbálních podnětů (oční kontakt, mimika, gestikulace, posturika¹⁰, haptika¹¹, atd.) které jsou významnou složkou komunikačního procesu s ohledem na její výpovědní hodnotu. Verbální a nonverbální složka by měly být ve vzájemném souladu, ale v případě, kdy nejsou, je pro jedince na druhé straně komunikačního kanálu směrodatná právě informace, jež je mu „vysílána“ v rámci nonverbální složky

⁷ pro oblast managementu zejména Coveyho 7 návyků efektivních lidí

⁸ např. školení v oblasti soft skill – Time management

⁹ skládá se ze sebeuvědomování, sebeovládání, empatie, sociální dovednosti. Je to součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce a rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání

¹⁰ součástí nonverbální komunikace prostřednictvím držení těla, našich fyzických postojů a polohových konfigurací

¹¹ způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem (např. podání ruky, poplácání po ramenou či zádech)

- konektivita s vnitřními emocionálními prožitky pro schopnost náležitého zvládnání vlastních emocí. Znalost vlastních pocitů přináší nejen vyšší míru sebevědomí, ale zároveň zvýší sebekontrolu a schopnost lépe porozumět druhým a vytvářet kvalitnější mezilidské vztahy, jež budou prospěšné i v oblasti pracovní

Při využívání emoční inteligence na pracovišti doporučuji soustředit se na čtyři základní komponenty:

- self management¹² (schopnost ovládnání vlastních emocionálních pochodů a chování, dokázat přizpůsobovat se měnícím se okolnostem v turbulentním prostředí)
- sebevědomění (schopnost rozpoznat emoce a jejich vliv při rozhodovacím procesu)
- sociální zdatnost (schopnost vnímání, pochopení a reakce na emoce ostatních jedinců, cítit se příjemně v oblasti sociálních vztahů)
 - řízení vztahů (schopnost inspirovat, ovlivňovat a dokázat řídit konflikt¹³)

Doporučení pro oblast prevence pracovního stresu – manažera vůči svým zaměstnancům

Oblast firemního / skupinového klimatu

- vytvářet přátelské společenské klima na pracovišti zajišťováním vhodných příležitostí k sociální interakci a vytváření pozitivního pracovního prostředí za pomoci např. teambuldingu¹⁴. Zde je však nezbytně nutné citlivě volit teambuldingové aktivity s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců.
- zajistit soulad mezi manažerskými postupy a hodnotami dané organizace, její firemní kulturou.

¹² řízení svého osobního rozvoje, sebeřízení

¹³ v rámci soft skills je manažery využíváno zdokonalování v Krizové komunikaci a Řízení konfliktu

¹⁴ program sestavování a rozvíjení úspěšného pracovního týmu

Oblast motivačních nástrojů

- peněžitá odměna
- zaměstnanecké benefity (vzdělávání – soft skillové semináře, jazykové kurzy, spolufinancování např. studia MBA; příspěvek na wellness; služební telefony; stravenky apod.)
- vyslovení pochvaly a uznání

Oblast komunikace

- zajistit dostatek informací shora dolů k prevenci vzniku psychické zátěže u pracovníků z nejistoty, např. o budoucnost pracovní pozice, jejich působení ve firmě či v době ekonomické recese i o životaschopnost firmy
- pravidelná setkání mohou pomoci zmírnit stresové situace a odhalit skryté problémy
- jasně vymezit role jednotlivých pracovníků a v rámci dané pozice stanovit kompetence a povinnosti
- efektivní komunikace pomáhá snížit působení psychické zátěže, je prevencí sociální úzkosti. Schopnost asertivního vyjádření potřeb i pocitů dává možnost lépe je kontrolovat a bránit se pocitům bezmoci. Doporučuji tedy zajistit získání dostatečných soft skills z oblasti komunikačních dovedností, vyjednávání a asertivity.
- využít základní pravidla úspěšné komunikace a to: a) osobní setkání, emaily (snažit se maximálně zachovat stručnost a jasnost sdělení), newsletter; b) veškeré formy komunikace by měly být pravidelné a systematické; c) zaměstnanci musí vnímat komunikovanou informaci jako přesnou/specifickou a objektivní d) zachovat prostor pro dialog.

Oblast řízení

- ujistit se, že úkoly zadané zaměstnancům jsou v jejich možnostech (dovednostech, zdrojích)
- poskytovat zaměstnancům příležitost podílet se na plánování a rozhodnutích, která ovlivňují jejich pracovní činnost

- dát zaměstnancům najevo, že mají svoji hodnotu a jsou důležitým článkem v celkovém firemním „soukolí“

Doporučení pro oblast harmonizace rodinného a pracovního života

V průběhu výzkumu se ukázala zřetelná propojenost pracovního a soukromého života a negativní dopady působení pracovního stresu do rodinných/partnerských vztahů. Doporučení, jež byla v souvztáhnosti ke stresu, jsou tedy zákonitě poplatná i v doporučeních pro harmonizaci rodinného a pracovního života.

Doporučení pro HR manažery¹⁵

Tito by měli zkoumat míru pracovní zátěže v rámci svých firem. Mělo by se jednat zejména o monitoring pracovní doby manažerů, tj. v okamžiku, kdy jsou dlouhodobě zaznamenávány vyšší hodnoty času stráveného na pracovišti (50 hod. a více/týdně), je nezbytné zjištění příčiny tohoto stavu. Zda se jedná o problémy s nesprávným plánováním, neschopností stanovit priority, cíle stanovených úkolů jsou nerealistické, chybí dovednostní nástroje pro efektivní vykonávání práce, patologická firemní kultura se zaměřením na počet odpracovaných hodin, nikoli na výsledky či svoji esenciální roli hrají ambice daného manažera apod. Na základě objasnění příčin následně přijmout opatření vedoucí k nápravě zjištěného stavu (např. zajistit odpovídající školení k získání potřebných soft skills).

Doporučení pro řešení problematiky workoholismu

Jak ukazují výsledky výzkumu, má prezenze workoholismu negativní dopad do rodinného / partnerského života vrcholového managementu. Při řešení této závislosti (stejně jako např. u gamblerství) spočívá problém ve skutečnosti, že většinou si workoholici nejsou schopni svoji závislost uvědomit. Nositelé řešení by tedy měli v první linii být HR manažeři, kteří mohou zaznamenat varovné signály právě na základě

¹⁵ Human Resources Manager – manažer pro rozvoj lidských zdrojů

monitoringu pracovní doby manažerů a následně buď firemní psychologové (interní či externě spolupracující). Léčba této závislosti je náročná, zejména i díky faktu, že není možné přestat úplně pracovat. Nutností je maximální spolupráce s postiženým workoholismem a jeho rodinou.

Jako specifický styl prorodinných opatření při prevenci workoholismu doporučuji systematický zájem zaměstnavatele/majitele o zdravé a funkční rodinné zázemí jeho manažerů. Pro ně, ale i další zaměstnance, je možné organizovat společné akce pracovníků a jejich rodin. K zajištění dalších ze základních preventivních opatření vůči workoholismu a to sportu a odpočinku je vhodné v rámci firemních benefitů poskytovat poukázky do fitness center, wellness apod. Tyto benefity budou pro manažery zřetelným signálem projeveného zájmu ze strany firmy o jejich fyzické i duševní zdraví. Pokud sám manažer ještě nenašel (či ztratil) cestu k aktivnímu trávení volného času a schopnosti relaxovat, je nezbytné mu ji ukázat. K tomu by měly sloužit nejen nabídkové katalogy sportovních a wellness zařízení (dostupných v příslušné lokalitě) k volnému odběru v rámci firmy. Orientace firmy na harmonizaci pracovního a rodinné života musí být zároveň zřetelně zakomponována v celkové firemní kultuře.

Doporučení pro manažerky

Výzkumné šetření ukázalo na konflikt mezi kariérou a rodinným životem vrcholových manažerek. Doporučuji tedy maximální využívání možností dané firmy, ať již z oblasti flexibilních forem práce či prorodinných opatření, jakými je např. firemní školka či příspěvek na školku, družinu apod. Jako platformu pro implementaci nového modelu pracovní doby, jež umožní kombinovat práci s jinými povinnostmi či aspiracemi, aplikovat metodiku, jež byla výstupem z projektu EQUAL¹⁶. Vzhledem k nepříliš pozitivním stavu v českých firmách v oblasti harmonizace rodinného a pracovního života je nezbytná inicializace změny, k čemuž má úplné či významné kompetence právě vrcholový management.

¹⁶ Cílem projektu bylo ovlivnit postoj veřejnosti, zejména mužů, partnerů, spolupracovníků, odborů a institucí k flexibilním metodám a formám zaměstnávání těch skupin žen, které jsou na trhu ohroženy z důvodů společenských stereotypů, modelů chování a tradic.

Pozitivní dopad harmonizace práce a soukromého života se u manažerů a ostatních zaměstnanců objeví nejen v kvalitě rodinných vztahů, posílení duševního fyzického zdraví, ale i větší mírou uspokojení z pracovní činnosti. Firma, z tohoto vztahu vzájemné synergie, může benefitovat, např. snížením míry fluktuace svým zaměstnanců, zvýšení loajality a produktivity, kvalitní pověstí a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a tím usnadnění náboru kvalitních zaměstnanců.

Vytvoření nástroje na prevenci pracovního stresu

Na základě vyhodnocení výsledků a zjištěných údajů z realizovaného výzkumného šetření vyvstala naprosto zřejmá potřeba dalšího a rozsáhlejšího zpracování problematiky pracovního stresu a jeho dopadu na práci a osobní život manažera. Výše uvedená navrhovaná opatření ke zjištěnému stavu ve zdravotní a sociální oblasti u vrcholového managementu jsou autorkou v současné době platformou pro první fázi projektu, jež bude realizován za přislíbené spolupráce 12 HR manažerů (s dlouholetou zkušeností z oblasti řízení lidských zdrojů) významných velkých firem v České republice. Výstupem daného projektu bude metodika opatření s nástroji pro prevenci stresu, podporu zdraví a kvalitních životních podmínek na pracovišti. Cílovou skupinou bude vrcholový a střední management velkých firem. Metodika bude mít formu manuálu, který bude podkladem pro vzdělávací jednodenní seminář, jež by měl působit na zdravotní povědomí a celkově vzdělávat cílovou skupinu v dané oblasti. Součástí dané metodiky bude i jednostránkový manuál v bodech, jak dále předávat toto povědomí na své podřízené a které kroky postoupit v rámci antistresových opatření na pracovišti.

Pracovní stres se projevuje u každého jedince v různé míře. Schopnost zvládat stres na pracovišti může být jedním z rozhodujících prvků určujících úspěšnost daného jedince, ale i jeho pracovního týmu a potažmo i celé firmy. Čím lépe bude manažer zvládat působení stresu, tím více dokáže pozitivně působit na své okolí.

Díličí opatření v klíčových oblastech byla navržena s maximálním zohledněním a vědomím si důležitosti vzájemného propojení a ovlivňování se pracovní oblasti se soukromým životem. Pokud budou daná opatření v rámci primární prevence

implementována do praxe a osobního života jedince, měl by se výsledný efekt projevit nejen v úspěšné a efektivní pracovní činnosti, ale s ní též spojené saturování potřeby seberealizace. Spokojenost v oblasti pracovní bude mít svůj pozitivní dopad do rodinného a partnerského života vrcholového managementu, jež dokáže zpětně působit jako zdárný předpoklad a významný motivační faktor pro realizování se v oblasti pracovní.

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 –X.
2. **ARNOLD, J.** et al. *Psychologie práce*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 600 s. ISBN 978-80-251-1518.
3. **BARTOŠÍKOVÁ, I.** *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. 1.vyd. Brno: NCO NZO, 2006. 86 s. ISBN-10: 80-7013-439-9.
4. **BAŠTECKÁ, B. – GOLDMAN, P.** *Základy klinické psychologie*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. 436 s. ISBN 80-7178-550-4.
5. **BAUMAN, Z.** *Tekutá modernita*. 1. vyd. Praha: Mladá Fronta, 2002. ISBN 80-204-0966-1.
6. **BECK, U.** *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 43 s. ISBN 80-86429-32-6.
7. **BECK, U. – BECK – GERNSHEIM, E.** *The Normal Chaos of Love*. Cambridge: Polity Press, 1995. 240 s. ISBN 978-0745613826.
8. **BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, V.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 305 s. ISBN 80-7261-046-3.
9. **BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN P. - ŠULEŘ O.** *Management*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
10. **CALIGIURI, P. – GIVELEKIAN, N.** *Strategic human resources and work-life balance*. In: *Harmonizing work, family, and personal life*, 2008. s. 19-38. Neuvedeno.
11. **COVEY, S.M.R.** *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vyd. 344 s. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-156-0.
12. **CRAINER, S.** *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
13. **CROMPTON, R.** *Employment flexible working, and the family*. In *British Journal of Sociology*, 2002, roč. 53, č. 4, s. 537 – 558. DOI: 10.1080/00713102200021470.
14. **CROMPTON, R.** *Gender Restructuring, Employment, and Caring*. Oxford University Press: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 2001, roč. 8, č. 3. s. 266-291. Neuvedeno
15. **ČERMÁK, I. – ŠTĚPANÍKOVÁ, I.** *Kontrola validity dat v psychologickém výzkumu*. *Československá psychologie*, 1998, č. 1, s. 50 – 62. ISSN 0009-062X
16. **DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.** *Management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 824 s. ISBN, 80-7169-422-3.
17. **DUDOVÁ, R.** *Manažeri – vlajkonosi individualizace? Práce a rodina v životech mužů – manažerů v ČR*. In *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008. s. 59 – 75. ISBN 978–80–7330–138-5

18. **DUDOVÁ, R. (ed.).** Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. In *Sociologické studie / Sociological Studies 07:03*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. Neuvedeno.
19. **DUDOVÁ, R.** *Partnerský život a sladování práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích* [online]. [cit. 2009 – 02- 01].
Dostupné z: <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2007010609>>
20. **DUFFKOVÁ, J. – URBAN, L. – DUBSKÝ J.** *Sociologie životního stylu*. Brno: Aleš Čeněk, vydavatelství a nakladatelství, 2008. 1. vyd. 240 s. ISBN 978-80-7380-123-6.
21. **DUFFKOVÁ, J.** *Životní způsob/styl a jeho variantnost* [online]. [cit. 2009-02-27].
Dostupné z: <http://www.janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotniho-stylu/Duffkova_zivotni_zpusob_styl_variantnost_>
22. **DUXBURY, L. – HIGGINS, Ch.** *Work-life balance in the new millenium: where are we? Where do we need to go?* Ottawa: Canadian Policy Research Networks Inc., 2001. s. 80. Neuvedeno.
23. **ELGART, P.** Zdraví manažerů ve světle průzkumu. *Moderní řízení*, č. 7 /2004, s. 52.
24. **FARAZMAND, A.** *Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization*. Public Organization Review, 2004, roč. 4, č. 1, s. 3-24. ISSN 1566-7170.
25. **FINCH, L.C. - MADDUX, R.B.** *Delegation Skills for Leaders: An Action Plan for Success as a Manager (A Crisp Fifty-Minute)*. London: Axzo Press, 2005. 114 s. ISBN: 978-1418862633.
26. **FONTANA, D.** *Psychologie ve školní praxi. Příručka pro učitele*. 2.vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN: 80-7178-626-8.
27. **FOOT, M. – HOOK, C.** *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 1. vyd. 462 s. EAN: 9788072265152.
28. **FRODSHAM, J. – GARGIULO, B.** *Make It Work*. NY: Davies-Black Publishing, 2005. s. 184. ISBN 9780891062080.
29. **FURNHAM, A.** Psychological Reflection of Management. In *The People Business*. NY: Palgrave Macmillan, 2005. 208 s. ISNM 9781403992222.
30. **GIDDENS, A.** *Sociologie*. Praha: Argo, 2005. 2. vyd. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
31. **GUNN, E. P.** *Your Career Is an Extreme Sport*. NU: Adams Media, 2006. 192 s. ISBN 9781593376116.
32. **GOLDSTEIN, R.S.** *Stres and Science*. NY: JAMA, 1993. s. 1244-1252. Neuvedeno.
33. **HAJNÁ, Z.** Podmínky pro sladování profesního a rodinného života – partnerství v rodině. In *Sociální politika*, 29/9, 2003. s. 9 – 10. ISSN 0049-0961.
34. **HAJNÁ, Z.** *Služby péče o děti a další závislé osoby. Tři nové možnosti*. Praha: Český svaz žen, sešit č. 11, 2007. Neuvedeno.
35. **HAKIM, C.** *Models of the family in modern societies: ideals and realities*. Aldershot : Ashgate, 2003. roč. XV, 282 s. ISBN 0-7546-3728-X.
36. **HAKIM, C.** *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century. Preference Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2000. 360 s. ISBN 978-0199242092.

37. **HALL, K. A.** *A Life in Balance, Nourishing the Four Roots of True Happiness.* New York: Amacom, 2006. 256 s. ISBN 9780814473344.
38. **HAMPLOVÁ, D. – RYCHTAŘÍKOVÁ, J. – PIKÁLKOVÁ, S.** *České ženy. Vzdělání, partnerství, reprodukce a rodina.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003. 108 s. ISBN 80-7330-040-0.
39. **HELLER, J. – PECINOVSKÁ, O.** *Závislost známá a neznámá.* 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 1996. 168 s. Neudáno.
40. **HIMMELWEIT, S. – SIGALA, M.** Choice and the Relationship between Identities and Behaviour for Mothers with Pre-School Children: Some Implications from a UK Study. In *Journal of Social Policy*, roč. 33, č. 3, 2004. s. 455 – 478. ISBN 0-415283-88-4.
41. **HLADKÝ, A. – ŽÍDKOVÁ, Z.** *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže.* 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2002. 439 s. ISBN 80-246-0380-2.
42. **HIRSCHFELD, T.** *Business Dad, How Good Businessmen Can Make Great Fathers (and Vice Versa).* NY: Little, Brown & Company, Inc., 1999. 278 s. ISBN 9780316219501.
43. **HOŠEK, V., - JANSA, P.** Sport a kvalita života. In *Sborník referátů z mezinárodní konference Sport a kvalita života, MU v Brně.* Brno: MU, 2004. ISBN 80-210-3541-2.
44. **JONES, F. et al.** *Work-Life Balance.* London: Psychology Press, 2006. 320 s. ISBN 978-84169-529-7.
45. **JOSEFÍK, J.** Evropský rok výchovy sportem. In *Sborník referátů z mezinárodní konference "Sport a kvalita života".* 1. vyd. Brno: Fakulta sportovních studií, MU v Brně, 2004. s. 34-39 s. ISBN 80-210-3541-2.
46. **KARPÍŠEK, Z. – DRDLA, M.** *Aplikovaná statistika.* Brno: Zdeněk Novotný, 2001. 131 s. ISBN 80-238-6581-1.
47. **KLEKNER, R.** *Kolínský deník* [online]. [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: <http://kolinsky.denik.cz/ze_sveta/finsko_prescasy_demence20090225.html>
48. **KONEČNÝ, M.** *Management.* 2. vyd. Brno: Sting, 2006. 118 s. ISBN 80-86342-56-5.
49. **KOUBOVÁ, K.** *Český manažer slyší na dobré peníze a rychlé auto* [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/cesky-manazer-slysi-na-dobre-penize-a-rychle-auto-fb1-/ekonomika.asp?c=A071119_860846_ekonomika_spi>
50. **KŘIVOHLAVÝ, J.** *Psychologie zdraví.* 3. vyd. Praha: Portál, 2003. 280 s. ISBN 978-80-7367-568-4.
51. **KŘÍŽ, J.** *Duševní poruchy a poruchy chování u dětí a mladistvých.* 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta JU, 2000. ISBN 80-7040-386-1.
52. **LINDEN, W.** *Stress Management.* Chister, UK: Sage Publications Ltd, 2004. 232 s. ISBN: 9780761929468.
53. **LIPŠOVÁ, V.** *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti.* 1. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2005. 24 s. Neuvedeno.
54. **LUŇÁKOVÁ, Z. – BERÁNEK, J.** Platy manažerů jdou dolů. *Hospodářské noviny*, č. 98, 2009, s. 1 – 3. ISSN 0862-9587.

55. **McKAY, D. M. – ESHELMAN, M. ER.** *The Relaxation and Stress Reduction Workbook*. 5-th ed. NH: New Harbinger Pubns., 2000. 262 s. ISBN 10:1572242140.
56. **McRAE, S.** Constraints and choices in mothers' employment careers: a consideration of Hakim's Preference Theory. In *British Journal of Sociology*, 2003, roč. 54, č. 3, s. 317-388. ISSN 0007-1315.
57. **MAGRETTA, J.** *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2 .
58. **MLÁDKOVÁ, L.** *Moderní přístupy k managementu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
59. **MUCHA, I.** *Sociální stratifikace a sociální mobilita* [online]. [cit. 2009-01-10]. Dostupné z: <<http://www.sds.cz/view.php?cisloclanku=2005121803>>
60. **MULLER, M. MYLLYNTAUS** (eds.). *Globalisation, management education and management practice*. Pathbreakers. Wien, 2008. s. 477-504. ISBN 978-3-03911-214-2.
61. **MURPHY, L.W. – COOPER, C.L.** *Healthy and Productive Work: An International Perspective*. London: Taylor & Francis, 2000. Neuvedeno
62. **NĚMEČEK, P. - ZICH, R.** *Podnikový management II., historie a současnost*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 75 s. ISBN 978-80-214-3626-8.
63. **NEŠPOR, K.** *Alkohol, jiné návykové látky a stres*. [online]. [cit. 2009-05-01]. Dostupné z: <<http://www.plbohnice.cz/nespor/nlstres2.doc>>
64. **NEŠPOR, K.** *Závislost na práci*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 144 s. ISBN 80-7169-764-8.
65. **NOVÁK, T.** *Jak bojovat se stresem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 140 s. ISBN 80-247-0695-4.
66. **NOVÝ, I. – SURYNEK, A.** *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
67. **NOŽINA, M.** *Svět drog v Čechách*. 1.vyd. Praha: KLP, 1997. ISBN 80-85917-36-X
68. **PÁČL, P.** Čas volný. In *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 156 s. ISBN 80-7184-164-1.
69. **PLAMÍNEK, J.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 175 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
70. **PITT-CATSOPHES, M.** HRD Responses to Work—Family Stressors. In *Advances in Developing Human Resources*, 2007, roč. 9, č. 4, s. 527-554. Neuvedeno.
71. **POELMANS, S.A.Y. – BEHAM, B.** Reviewing policies for harmonizing work, family, and personal life. In: *Harmonizing, work, family and personal life*, 2008. s. 39-77. Neuvedeno.
72. **REITER, N.** Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. In *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, roč. 43, č. 2, s. 273-294. DOI: 10.1177/0021886306295639.
73. **ROBBINS, S. – COULTER, M.** *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

74. **ROESCH, R.** *Time management for Busy People.* McGraw-Hill Companies, 1998. 240 s. ISBN 9780070534063.
75. **ŘEZÁČ, J.** *Sociální psychologie.* Brno: 1. vyd. Paido, 1998. 124 s. ISBN 80-85931-48-6.
76. **SELYE, H.** *Život a stres.* 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1966. 453 s. Neuvedeno.
77. **SOBOTKA, T.** *Postponement of Childbearing and Low Fertility in Europe.* Amsterdam: Dutch University Press, 2004. 295 s. ISBN 90 3619 102 5.
78. **STAŇKOVÁ, D.M.** *Tělesný nebo smyslový handicap a jeho důsledky u dětí s nařízenou ústavní výchovou.* Diplomová práce. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity, 2004. 137 s.
79. **STREATFEILD, D.** *Kokain : dějiny.* 1. vyd. Praha : BB art, 2003. 489 s. ISBN 80-7257-957-6.
80. **ŠANDEROVÁ, J.** *Sociální stratifikace: problém, vybrané teorie, výzkum.* 2. vyd. Praha: Karolinum, 2004. 176 s. ISBN 80-246-0025-0.
81. **ŠULEŘ, O.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnut.* Praha: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316.
82. **THOMPSON, C. A.** *Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise.* Journal of Management Education, 2002, roč. 26, č. 2, 2002. s. 205-220. Neuvedeno.
83. **TURECKIOVÁ, M.** *Klíč k účinnému vedení lidí.* Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
84. **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
85. **URBAN J.** *Řízení lidí v organizaci.* Praha: ASPI Publishing, 2003. 189 s. ISBN 80-86395-46-4.
86. **VEBER, J. a kol.** *Management. Základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
87. **VEBER, J.** *Management. Základy – moderní přístupy – výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
88. **VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.** *Moderní management v teorii a praxi.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
89. **VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.** *Management. Teorie a praxe v informační společnosti.* 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
90. **WHITEHEAD, S.M.** *Men and Masculinities.* Cambridge: Polity, 2002. ISBN 978-0745624679.
91. **WITZANY, J.** *Příspěvek k diskusi o kvalitě studia.* Česká konference rektorů, 2002 [on-line]. [cit. 200-12-1]. Dostupné z: <<http://crc.muni.cz/documents/witzany.html/>>
92. **YOST, C. W.** *Work + Life, Finding the Fit That's Right for You.* CO: Cali Williams Yost, 2004. 378 s. ISBN 9781573222686.
93. **ZÁŠKODNÁ, H.** *Psychosociální problémy adolescentů.* 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta JU, 1998. ISBN 80-7040-306-3.

94. **Help for Small and Medium Enterprises – Psychosocial Issues**. European Agency for Safety and Health at Work, What is work-related stress? [online]. [cit. 2008-11-10]. Dostupné z:
<http://osha.europa.eu/en/sub/sme/products/stress_at_work/index/bmk_yawc_10>
95. **Kdo se nestresuje, není manažer**. [online]. [cit. 2009-07-01]. Dostupné z:
hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer
96. **Kokain**. [online]. [cit. 2009-07-01]. Dostupné z:
<<http://www.rect.muni.cz/drogy/POKUS/casti/kokain.htm>>
97. **Osobní život? To není! Tak žijí čeští manažeri**. Dostupné z:
<<http://hn.ihned.cz/c1-23558980-osobni-zivot-to-neznam-tak-ziji-cesti-manazeri>>
98. **Stress**. European Agency for Safety and Health at Work. Canadian Mental Health Association [online]. [cit. 2009-04-23]. Dostupné z:
<http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html>
99. **Výsledky ankety SP ČR – duben 2009**. Svaz průmyslu a dopravy ČR [online]. [cit. 2009-04-23]. Dostupné z:
<http://www.spcr.cz/cz/ankety/anketa_spcr_duben.doc>
100. **Who cares about the customer? (Management deficiencies hinder growth in the region)**. [online]. [cit. 2009-01-23]. Dostupné z:
<<http://www.target.hu/contents.d2?target=newsdetails&id=178&country=hu&language=hu>>
101. **Workplace Stress – General** [online]. [cit. 2009-02-01]. Dostupné z:
<<http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html>. >
102. **Zdraví pro všechny v 21. století** [online]. [cit. 2009-02-01]. Dostupné z:
<<http://www.mzcr.cz/Verejne/Pages/19-zdravi-pro-vsechny-v-21-stoleti.html>. >

10. KLÍČOVÁ SLOVA

životní způsob - vrcholový management - profesní život - soukromý život - stres - workoholismus

11. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník – životní způsob vrcholového managementu

Dotazník – test rizika závislosti na práci

Příloha č. 2: Dotazník – příznaky stresu

Příloha č. 3: Deskripce aplikovaných statistických metod

Příloha č. 1: Dotazník – životní způsob vrcholového managementu

Dotazník – test rizika závislosti na práci

Vážená paní / Vážený pane,

ráda bych Vás touto cestou požádala o účast v průzkumu a vyplnění následujícího dotazníku.

Průzkum je anonymní a informace získané jeho prostřednictvím budou použity za účelem napsání dizertační práce na téma *Životní způsob vrcholového managementu* bez jakékoli vazby na účastníky šetření.

Děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o Vaši zkušenost a informace.

Případné otázky týkající se průzkumu adresujte prosím na e-mailovou adresu: xy@seznam.cz

Průměrná doba vyplňování dotazníku 11 minut.

Q1 Jste (zvýrazněte barevně správnou variantu, příp. správné varianty).

	muž	žena	30 – 40letý	41 – 50letý
	svobodný/svobodná	ženatý/vdaná	rozvedený/rozvedená	bezdětný/bezdětná

Q2 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(křížkem označte správnou variantu či doplňte slovně)

středoškolské	
vysokoškolské – bakalářský stupeň	
jaký titul jím byl získán?	
vysokoškolské – magisterský stupeň	
jaký titul jím byl získán?	
postgraduální (Ph.D., MBA, atd.)	

Q3 Kolik hodin denně trávíte v práci (pondělí – pátek)? (křížkem označte správnou variantu)

1 – 7	
8 – 9	
10 – 12	
13 – 14	
15 – 16	
17 a více	

Q4 Kolik procent času věnujete následujícím aktivitám? (součet musí dosáhnout 100%)

činnosti spojené se zaměstnáním (doprava do zaměstnání, příprava na práci apod.)	%
fyziologické potřeby (spánek, jídlo, péče o tělo, odpočinek apod.)	%
zajištění chodu domácnosti (nákupy a příprava jídla, úklid, péče o oděv apod.)	%
rodinný život (partnerský)	%
péče o děti (zajišťování základní péče, učení se s nimi, čtení a povídání si, hraní, zajišťování transportu na pravidelné sportovní aktivity apod.)	%
činnosti rekreační, zábava, kultura (amatérská tvorba, návštěvy představení, přátelé apod.)	%
studium a sebevzdělávání	%
aktivní fyzický rozvoj a sport	%
jaké druhy sportu?	
.....	
	X
účast na veřejných věcech (charita, členství v politických stranách apod.)	%
	100%

Q 5 Má výkon vaší manažerské práce (s penzem času, jemuž mu věnujete) negativní dopad do vašeho soukromého života? (zvýrazněte barevně správnou variantu)

ano	ne
-----	----

Q6 Který z následujících podpůrných prostředků požíváte? (zvýrazněte barevně správnou variantu)

alkohol	ano	ne		
káva	ano	ne		
pokud ano, kolik šálků kávy denně?	0 - 4	5 - 10	11 a více	
energetické nápoje	ano	ne		
pokud ano, kolik energetických nápojů konzumujete týdně?	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 a více
potravinové suplementy (lecitin, gingo biloba, atd.)	ano	ne		
marihuana	ano	ne		
kokain	ano	ne		

Q7 Jaký je obchodní název Vaší firmy?

Q8 Jsou ve vaší firmě zavedena prarodinná opatření (např. podnikové jesle, podniková školka, rekreační, sportovní zařízení apod.)? (zvýrazněte barevně správnou variantu)

ano	ne
-----	----

Pokud ano, jaká?

Q9 Je ve vaší firmě možnost flexibilní pracovní doby? (zvýrazněte barevně správnou variantu)

ano	ne
-----	----

Test rizika závislosti na práci

Odpovídejte na následující otázky některou z následujících možností a barevně ji označte.

Pokud žádná z nabízených možností neodpovídá skutečnosti, vyberte tu, která je jí nejbližší.

Odpovězte na všechny otázky a žádnou nevynechejte.

Většinu věcí dělám raději sám, než bych požádal o pomoc.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Jsem netrpělivý, když mám na někoho čekat nebo když trvá něco moc dlouho (např. pomalu se pohybující fronta).

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Vypadá to, že jsem stále ve spěchu a v honičce s časem.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Když mám přerušit nedokončenou práci, jsem podrážděný.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Jsem hodně zaměstnaný a mívám současně rozpracováno víc věcí.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Dělávám více věcí současně, jako např. obědvám, píši poznámky a při tom ještě telefonuji.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Často slibuji víc, než se dá splnit.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Když nedělám nějakou práci, mám pocity viny.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Je pro mě důležité vidět konkrétní výsledky své práce.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Víc mě zajímají výsledky práce než práce jako cesta, kterou se k nim dostávám.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Připadá mi, že pracovní záležitosti nepostupují dostatečně rychle, nebo že se v této oblasti příliš dlouho nic neděje.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Přestávám se ovládat, když se věci nevyvíjejí podle mých přání, nebo když mi okolnosti nevyhovují.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Kladu stejnou otázku znovu a znovu, aniž bych si uvědomoval, že jsem na ni už dostal odpověď.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Trávím spoustu času tím, že v duchu plánuji a přemýšlím o budoucích věcech a nevnímám současnost.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Pokračuji v práci i tehdy, když mi spolupracovníci říkají, že „padla“.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Rozčiluji se, když lidé nedosahují mých měřítek dokonalosti.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Když se dostanu do situace, kterou nemohu řídit a ovlivňovat, cítím se rozrušený.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Mám sklon si při práci dávat své vlastní termíny a pracovat pod jejich tlakem.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Když nepracuji, je pro mne těžké se uvolnit.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Strávím více času prací než zábavou s přáteli, koníčky a volnočasovými činnostmi.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Mám sklon začínat projekty ještě před tím, než byly připraveny.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Hodně mě rozladí, když udělám třeba i jen malou chybu.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

O práci hodně přemýšlím a věnuji jí víc času a energie, než vztahům k přátelům a k lidem, které mám rád.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Zapomínám, ignoruji nebo odbývám narozeniny, výročí, rodinná setkání a svátky.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

Dělám závažná rozhodnutí ještě před tím, než mám k dispozici potřebné údaje a než mám možnost si věc důkladně promyslet.

rozhodně ne	spíš ne	spíš ano	jistě ano
----------------	------------	-------------	--------------

V případě Vašeho zájmu budete s výsledky testu seznámen.

Děkuji za Váš čas.

Příloha č. 2: Dotazník – příznaky stresu

Vážená paní / Vážený pane,

ráda bych Vás touto cestou požádala o účast v průzkumu a vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem průzkumu je zjistit nejčastější příznaky stresu u vrcholových manažerů.

Průzkum je anonymní a informace získané jeho prostřednictvím budou použity za účelem napsání dizertační práce na téma *Životní způsob vrcholového managementu* bez jakékoli vazby na účastníky šetření.

Děkuji za Váš čas, ochotu a poskytnuté informace.

Případné otázky týkající se průzkumu adresujte prosím na e-mailovou adresu: xy@seznam.cz

Průměrná doba vyplňování dotazníku 5 minut.

Q1 Který z následujících příznaků z oblasti fyziologické se u vás projevuje v posledních 2 měsících? (v příslušném okénku označte správnou odpověď u každé varianty)

nechutenství	
přejídání se	
bolesti hlavy	
bolesti břicha	
bolest a pocit sevření za hrudní kostí	
bušení srdce	
zvýšený krevní tlak	
svalové napětí	
poruchy trávení	
zvýšené pocení	
únava	
poruchy spánku	

Q2 Který z následujících příznaků z oblasti emocionální se u vás projevuje v posledních 2 měsících? (v příslušném okénku označte správnou odpověď u každé varianty)

úzkost	
apatie	
deprese	
neschopnost koncentrace	
nadměrné obavy	
rychlá proměnlivost nálad	
podrážděnost	
netrpělivost	
neschopnost citové explorace	
pocity bezmoci a beznaděje	
suicidální (sebevražedné) myšlenky	

Q3 Který z následujících příznaků z oblasti behaviorální se u vás projevuje v posledních 2 měsících? (v příslušném okénku označte správnou odpověď u každé varianty)

podezíravost	
vztahovačnost	
odcizení se až citová izolace	
zanedbávání odpovědnosti	
změny v úzkých rodinných vztazích	
zvýšená konzumace návyk. látek – alkoholu	
zvýšená konzumace návyk. látek – cigaret	
zhoršená kvalita pracovního výstupu	

Děkuji za Váš čas.

Příloha č. 3: Deskripce aplikovaných statistických metod

V rámci popisné statistiky dizertační práce byla použita následující charakteristika kvantitativního znaku statistického souboru.

Charakteristika střední polohy

Tato čísla zastupují jednotlivé hodnoty sledovaného kvantitativního znaku a charakterizují obecnou velikost zkoumaného jevu v daném souboru. V práci byla použita statistická veličina **aritmetický průměr**. Značí se obvykle vodorovným pruhem nad názvem proměnné, příp. řeckým písmenem μ . Aritmetický průměr je dán podílem součtu hodnot znaků a rozsahu souboru. Definice aritmetického průměru je

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Pro verifikaci vlivu faktorů (pohlaví, věk, atd.) byly použity vybrané metody matematické statistiky, konkrétně testy statistických hypotéz.

Testování statistických hypotéz

Při sledování náhodných veličin a náhodných vektorů jsme často nuceni ověřit určité předpoklady či domněnky o jejich vlastnostech pomocí jejich pozorovaných hodnot. *Statistická hypotéza* H je tvrzení o vlastnostech rozdělení pravděpodobnosti pozorované náhodné veličiny X s distribuční funkcí $F(x, \mathcal{G})$ nebo náhodného vektoru (X, Y) se simultánní distribuční funkcí $F(x, y, \mathcal{G})$ apod. Postup, kterým je ověřována daná hypotéza, se nazývá *test statistické hypotézy*. Proti testované hypotéze H , nazývané také *nulová hypotéza*, je stavěna tzv. *alternativní hypotéza* \bar{H} , která je volena dle požadavků úlohy. Jestliže H je hypotéza, že parametr \mathcal{G} má hodnotu \mathcal{G}_0 , zapisuje se $H : \mathcal{G} = \mathcal{G}_0$. Případ $\bar{H} : \mathcal{G} \neq \mathcal{G}_0$ je *dvoustranná* alternativní hypotéza a $\bar{H} : \mathcal{G} > \mathcal{G}_0$, resp. $\bar{H} : \mathcal{G} < \mathcal{G}_0$, je *jednostranná* alternativní hypotéza. Hypotéza může být *jednoduchá*, jestliže je uvažována jediná hypotetická hodnota $\mathcal{G} = \mathcal{G}_0$ anebo naopak *složená*, např. $\mathcal{G} \neq \mathcal{G}_0$. Dále

jsou hypotézy děleny na *parametrické*, kdy jde tvrzení o parametrech pozorované náhodné veličiny X , a na *neparametrické*, kdy jde o tvrzení o kvalitativních vlastnostech této náhodné veličiny. Testovaná hypotéza H se někdy v literatuře, resp. aplikacích na PC, označuje symbolem H_0 , resp. H_0 , a alternativní hypotéza \bar{H} symbolem H_1 , H_A , resp. H_A . Pro testování hypotézy $H: \mathcal{G} = \mathcal{G}_0$ proti zvolené alternativní hypotéze \bar{H} se konstruuje vhodná statistika $T(X_1, \dots, X_n)$, tzv. *testové kritérium*. Obor hodnot testového kritéria $T(X_1, \dots, X_n)$ se za předpokladu, že platí hypotéza $H: \mathcal{G} = \mathcal{G}_0$, rozdělí na dvě disjunktní podmnožiny: *kritický obor* W_α a jeho doplněk \bar{W}_α . Kritický obor W_α se vzhledem k alternativní hypotéze \bar{H} stanoví tak, aby pravděpodobnost toho, že testové kritérium $T(X_1, \dots, X_n)$ nabude hodnotu z kritického oboru W_α , byla α (přesněji pro diskrétní náhodnou veličinu T nejvýše α). Číslo $\alpha > 0$ je *hladina významnosti* testu a je volena blízko nule, obvykle 0,05 anebo 0,01. Hladina významnosti se také někdy uvádí v % (např. v softwarových aplikacích pro PC), tedy obvykle 5 % anebo 1 %.

Rozhodnutí o hypotéze H pomocí pozorovaných hodnot náhodné veličiny X je pak založeno na následující konvenci. Jestliže tzv. *pozorovaná hodnota testového kritéria* $t = T(x_1, \dots, x_n)$ na získaném statistickém souboru (x_1, \dots, x_n) padne do kritického oboru, tedy $t \in W_\alpha$, je *zamítnuta* hypotéza H a současně *nezamítnuta* hypotéza \bar{H} na hladině významnosti α . Jestliže naopak nepadne t do kritického oboru, tedy $t \in \bar{W}_\alpha$, *nezamítá se* hypotéza H a současně je *zamítnuta* hypotéza \bar{H} na hladině významnosti α . Nezamítnutí hypotézy H , resp. \bar{H} , neznamená ještě prokázání její platnosti, neboť na základě realizace náhodného výběru byly získány pouze informace, které nestačí na její zamítnutí. Je-li to možné, je vhodné před *přijetím* dané hypotézy zvětšit rozsah statistického souboru a znovu hypotézu H testovat.

Při testování hypotézy H mohou nastat čtyři možnosti znázorněné v Tabulce 21. Jestliže je zamítnuta neplatná hypotéza anebo není zamítnuta platná hypotéza, je vše

v pořádku, avšak při rozhodnutí o hypotéze H na základě testu je možné se dopustit jedné ze dvou chyb:

1. *Chyba prvního druhu* nastane, jestliže hypotéza H platí, avšak $t \in W_\alpha$, takže hypotézu H je zamítnuta. Pravděpodobnost této chyby je hladina významnosti $\alpha = P(T \in W_\alpha / H)$.
2. *Chyba druhého druhu* nastane, jestliže hypotéza H neplatí, avšak $t \notin W_\alpha$ (tj. $t \in \bar{W}_\alpha$), tudíž hypotéza H není zamítnuta. Pravděpodobnost této chyby je $\beta = P(T \notin W_\alpha / \bar{H})$ a pravděpodobnost $1 - \beta = P(T \in W_\alpha / \bar{H})$ je tzv. *síla testu*.

Tabulka 21: Možnosti při testování hypotéz

H	platí	neplatí
zamítáme	chyba 1. druhu	-----
nezamítáme	-----	chyba 2. druhu

Hladina významnosti, tj. pravděpodobnost chyby prvního druhu α má ten praktický význam, že při mnoha opakovaných realizacích náhodného výběru (např. řádově v tisících) a současné platnosti testované hypotézy H se v přibližně $100\alpha\%$ testech této hypotézy zmýlíme, tedy zamítneme platnou hypotézu. Podobně když hypotéza H neplatí, tak se v přibližně $100\beta\%$ testech zmýlíme a nezamítneme ji. Avšak snížením hladiny významnosti α se při nezměněném rozsahu statistického souboru n zvýší β a naopak, takže pro zvolenou hladinu významnosti α zajišťujeme snížení β zvýšením rozsahu n . Riziko chyb prvního i druhého druhu nelze v reálných úlohách eliminovat, pouze je můžeme snížit.

Vzhledem k tomu, že testové kritérium T je náhodná veličina, bývá obor \bar{W}_α ve tvaru intervalu, např. $\langle t_1; t_2 \rangle$, kde t_1 , t_2 jsou kvantily statistiky T (tzv. **kritické hodnoty**), podobně jako u intervalových odhadů. Intervalové odhady lze přímo použít

k testování statistických hypotéz. Např. při testu hypotézy $H: \mathcal{G} = \mathcal{G}_0$ proti alternativě $\bar{H}: \mathcal{G} \neq \mathcal{G}_0$ na hladině spolehlivosti α , je možné vzít místo testového kritéria oboustranný intervalový odhad parametru \mathcal{G} se spolehlivostí $1 - \alpha$. Jestliže tento intervalový odhad obsahuje hodnotu \mathcal{G}_0 , hypotéza H není zamítnuta na hladině významnosti α a naopak.

Při testování statistických hypotéz na PC pomocí statistického software se místo kritického oboru \bar{W}_α obvykle používá, tzv. *P-hodnota*. Jestliže je např. testována hypotéza $H: \mu = \mu_0$ proti dvoustranné alternativní hypotéze $\bar{H}: \mu \neq \mu_0$, pak pro pozorovanou hodnotu t testového kritéria T je *P-hodnotou* je číslo $1 - P(-t \leq T \leq t)$. Výše uvedené konvenci rozhodnutí o daných hypotézách pomocí kritického oboru, resp. oboru nezamítnutí, odpovídá následující adekvátní postup. Jestliže $P < \alpha$, pak *je zamítnuta* hypotéza H a současně *není zamítnuta* hypotéza \bar{H} na hladině významnosti α . Jestliže naopak $P \geq \alpha$, pak *není zamítnuta* hypotéza H a současně *je zamítnuta* hypotéza \bar{H} na hladině významnosti α (46).

Znaménkový test

$H: x_{0,5} = c$. Je testována hypotéza, že medián $x_{0,5}$ spojitě náhodné veličiny X je roven c . Jde o neparametrickou verzi, která odpovídá Studentovu testu střední hodnoty normálního rozdělení, jež je symetrické a proto má střední hodnotu rovnu mediánu. Písmenem y je označen počet kladných rozdílů $x_i - c$. Případy $x_i = c$ jsou vynechány. Jestliže hypotéza H platí, pak má náhodná veličina Y nabývající hodnot y binomické rozdělení $\text{Bi}(n; 0,5)$. Číslo y je přímo pozorovaná hodnota testového kritéria Y a obory nezamítnutí hypotézy H jsou:

- a) $\bar{W}_\alpha = \langle k_{\alpha/2} + 1, n - (k_{\alpha/2} + 1) \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H}: x_{0,5} \neq c$,
- b) $\bar{W}_\alpha = \langle k_\alpha + 1, n \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H}: x_{0,5} < c$,
- c) $\bar{W}_\alpha = \langle 0, n - (k_\alpha + 1) \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H}: x_{0,5} > c$,

kde k_p je P -kvantil uvedeného binomického rozdělení, tj. je maximální číslo splňující nerovnost $2^{-n} \sum_{k=0}^{k_p} \binom{n}{k} \leq P$. Hodnoty k_p jsou pro $\alpha = 0,05$ a $\alpha = 0,01$ tabelovány a je možno je také vypočítat pomocí statistické funkce BINDIST v Excelu anebo „ručně“. Pro $n \geq 20$ je možné použít asymptotickou verzi testu s testovým kritériem

$$u = \frac{2y - n}{\sqrt{n}}$$

a obory nezamítnutí hypotézy H jsou

- a) $\bar{W}_\alpha = \langle -u_{1-\alpha/2}, u_{1-\alpha/2} \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H} : x_{0,5} \neq c$,
- b) $\bar{W}_\alpha = \langle -u_{1-\alpha}, \infty \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H} : x_{0,5} < c$,
- c) $\bar{W}_\alpha = \langle -\infty, u_{1-\alpha} \rangle$ pro alternativní hypotézu $\bar{H} : x_{0,5} > c$,

kde u_p je P -kvantil normovaného normálního rozdělení $N(0;1)$.

Znaménkový test se často používá pro tzv. *párové hodnoty* (X_1, X_2) , kdy je testována hypotéza, že medián rozdílu $X = X_1 - X_2$ je roven hodnotě c (nejčastěji pro $c = 0$). Existuje také obecnější varianta znaménkového testu (tzv. *kvantilový test*), když je testována hypotéza $H : x_q = c$, kde x_q je q -kvantil pozorované náhodné veličiny X .

Wilcoxonův jednovýběrový test

$H : x_{0,5} = c$. Zde je testována hypotéza, že medián $x_{0,5}$ spojitě náhodné veličiny X , která má symetrické rozdělení vzhledem k mediánu, je roven c . Jde opět o neparametrickou verzi odpovídající Studentovu testu střední hodnoty normálního rozdělení. Je předpokládáno, že je $x_i \neq c$ pro všechna $i = 1, \dots, n$. Případy $x_i = c$ jsou vynechány. Jsou vytvořeny rozdíly $x_i - c$ a jejich absolutní hodnoty $|x_i - c|$. Kdy R_i^+ značí pořadí hodnot $|x_i - c|$, kde jsou respektovány případné shody pořadí. Dále jsou označeny součty pořadí $S^+ = \sum_{x_i - c > 0} R_i^+$ a $S^- = \sum_{x_i - c < 0} R_i^+$. Platí, že $S^+ + S^- = n(n+1)/2$.

Hypotézu $H : x_{0,5} = c$ není zamítnuta, jestliže:

$$a) \quad S^+ \in \bar{W}_\alpha = \left\langle w_{\alpha/2} + 1, \frac{n(n+1)}{2} - (w_{\alpha/2} + 1) \right\rangle \text{ pro alternativní hypotézu}$$

$$\bar{H} : x_{0,5} \neq c,$$

$$b) \quad S^+ \in \bar{W}_\alpha = \left\langle w_\alpha + 1, \frac{n(n+1)}{2} \right\rangle \text{ pro alternativní hypotézu } \bar{H} : x_{0,5} < c,$$

$$c) \quad S^+ \in \bar{W}_\alpha = \left\langle 0, \frac{n(n+1)}{2} - (w_\alpha + 1) \right\rangle \text{ pro alternativní hypotézu } \bar{H} : x_{0,5} > c,$$

kde w_p je P -kvantil Wilcoxonova rozdělení, které je tabelováno. Pro velká n můžeme také použít asymptotickou verzi testu s testovým kritériem

$$u = \frac{S^+ - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

a obory nezamítnutí hypotézy H jsou

$$a) \quad \bar{W}_\alpha = \langle -u_{1-\alpha/2}, u_{1-\alpha/2} \rangle \text{ pro alternativní hypotézu } \bar{H} : x_{0,5} \neq c,$$

$$b) \quad \bar{W}_\alpha = \langle -u_{1-\alpha}, \infty \rangle \text{ pro alternativní hypotézu } \bar{H} : x_{0,5} < c,$$

$$c) \quad \bar{W}_\alpha = \langle -\infty, u_{1-\alpha} \rangle \text{ pro alternativní hypotézu } \bar{H} : x_{0,5} > c,$$

kde u_p je P -kvantil normovaného normálního rozdělení $N(0;1)$.

Wilcoxonův jednovýběrový test a také znaménkový test se často používá pro tzv. *párové hodnoty* (X_1, X_2) , kdy je testována hypotéza, že medián rozdílu $X = X_1 - X_2$ je roven hodnotě c (nejčastěji pro $c = 0$).

Je náhodný vektor (X, Y) s konečným diskretním sdruženým rozdělením pravděpodobnosti, přičemž náhodná veličina X nabývá hodnot $i = 1, \dots, r$ a náhodná veličina Y hodnot $j = 1, \dots, c$, kde $r \geq 2$ a $c \geq 2$, kdy je předpokládáno, že se uskutečnil náhodný výběr o rozsahu $n \geq 4$ z (X, Y) a n_{ij} je počet případů a kdy se ve výběru vyskytla dvojice (i, j) . Matice absolutních četností n_{ij} má pak multinomické

rozdělení pravděpodobnosti s parametrem n a s pravděpodobnostmi p_{ij} . Pozorované hodnoty n_{ij} jsou zapisovány do tzv. *kontingenční tabulky*:

X	Y			
	1	...	c	Σ
1	n_{11}	...	n_{1c}	$n_{1\bullet}$
...
r	n_{r1}	...	n_{rc}	$n_{r\bullet}$
Σ	$n_{\bullet 1}$...	$n_{\bullet c}$	n

kde $n_{i\bullet} = \sum_{j=1}^c n_{ij}$, $n_{\bullet j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$ jsou marginální četnosti a platí

$$n = \sum_{i=1}^r n_{i\bullet} = \sum_{j=1}^c n_{\bullet j} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c n_{ij}.$$

Pearsonův test nezávislosti

X a Y je ekvivalentní testu sdružené hypotézy $H : p_{ij} = p_{i\bullet} p_{\bullet j}$ pro všechny dvojice

(i, j) , kde $p_{i\bullet} = \sum_{j=1}^c p_{ij}$ a $p_{\bullet j} = \sum_{i=1}^r p_{ij}$ jsou tzv. *marginální pravděpodobnosti* složek X a

Y náhodného vektoru (X, Y) . Hypotéza H je testována pomocí Pearsonova testového kritéria

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i\bullet} n_{\bullet j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i\bullet} n_{\bullet j}}{n}} = n \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{n_{ij}^2}{n_{i\bullet} n_{\bullet j}} - n.$$

Hypotézu H není zamítnuta na hladině významnosti α , jestliže $\chi^2 \in \bar{W}_\alpha = \langle 0; \chi_{1-\alpha}^2 \rangle$, kde $\chi_{1-\alpha}^2$ je $(1-\alpha)$ -kvantil Pearsonova (chí-kvadrát) rozdělení s $k = (r-1)(c-1)$ stupni volnosti. Test je asymptotický a obvykle je požadováno, aby pro všechny dvojice (i, j) bylo $\frac{n_{i\cdot}n_{\cdot j}}{n} > 5$.

Uvedený test lze také použít k tzv. *testu homogeneity*, kdy je testována hypotéza, že pozorované četnosti ve všech řádcích kontingenční tabulky mají multinomická rozdělení pravděpodobnosti s parametry $n_{i\cdot}$ a se stejnými pravděpodobnostmi $q_j = p_{1j} = \dots = p_{rj}$, $j = 1, \dots, c$. Místo řádků je možné se stejným výsledkem testu zapsat pozorované četnosti do sloupců kontingenční tabulky. Jestliže $r = 2$ a $c = 2$, jde o tzv. *čtyřpolní tabulku pro alternativní (dichotomické) statistické znaky X a Y* . Pro dostatečně velké četnosti n_{ij} je možné opět použít Pearsonův test nezávislosti X a Y s výše uvedeným testovým kritériem anebo ve tvaru

$$\chi^2 = n \frac{(n_{11}n_{22} - n_{12}n_{21})^2}{n_{1\cdot}n_{2\cdot}n_{\cdot 1}n_{\cdot 2}}.$$

Počet stupňů volnosti je $k = 1$. Tento test lze také aplikovat při testování hypotézy o rovnosti parametrů dvou binomických rozdělení (46).