

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

HODNOTY A ŽIVOTNÍ STYL MANAŽERŮ

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2017

Autor: Bc. Alena Okáčová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

HODNOTY A ŽIVOTNÍ STYL MANAŽERŮ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Alena Okáčová

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Hodnoty a životní styl manažerů“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 22. 3. 2017

Podpis

Poděkování

Děkuji Prof. PhDr. Dušanu Lužnému, Dr. za cenné rady, ochotu a příjemnou spolupráci během konzultací.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Alena Okáčová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Hodnoty a životní styl manažerů.
Anotace práce:	<p>Cílem magisterské práce je popsat, jak se hodnoty manažerů odrážejí v jejich životním stylu. Teoretická část vymezuje významy základních pojmů magisterské práce. Základní pojmy, kterými jsou hodnoty, životní styl a manažeri, jsou popsány také v jejich vzájemných souvislostech. Kapitola zaměřená na životní styl popisuje problematiku životní rovnováhy jako předpokladu pro soulad hodnot a životního stylu. Teoretickou oporu doplňuje shrnutí výsledků několika výzkumů, které byly v této oblasti realizovány.</p> <p>Výzkumné šetření proběhlo kvalitativní metodou a technikou polostrukturovaného rozhovoru. Výsledkem výzkumu je popis hodnot a životních stylů jednotlivých manažerů a následné srovnání základních kategorií.</p>
Klíčová slova:	hodnoty, životní styl, manažer, work-life balance, kvalita života, práce
Title of Thesis:	Values and Lifestyle of Managers
Annotation:	The aim of the thesis is to describe how the values of managers are reflected in their lifestyles. In the theoretical part are defined the meanings of basic concepts of the thesis. Basic concepts, which are the values, lifestyle and managers are also described in their mutual relations. The chapter devoted to

	lifestyle describes the work-life balance as a prerequisite for the consistency of values and lifestyles. Theoretical basis includes summary of the results of several surveys that were already carried out in this area. For the research in this thesis was used a qualitative research method and semistructured interview technique. The results of the research are described as the values and lifestyles of individual managers and also as the comparison of basic categories.
Keywords:	values, lifestyle, manager, work-life balance, quality or life, work
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Schéma polostrukturovaného rozhovoru. Příloha 2: Ukázka vytváření subkategorií pomocí kódování.
Počet literatury a zdrojů:	37
Rozsah práce:	69 s. (108 657 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Úvod	8
1. Hodnoty	10
1.1. Pojem hodnota	10
1.2. Hodnotová orientace	11
1.3. Hodnoty manažera	13
1.4. Dosavadní výzkumy oblasti hodnot	14
2. Životní styl manažerů	18
2.1. Životní styl	18
2.2. Vliv hodnot na životní styl	19
2.3. Volba životního stylu	21
3. Manažer	27
3.1. Pojem manažer	27
3.2. Osobnost manažera	28
4. Shnutí	30
5. Výzkum hodnot a životních stylů manažerů	32
5.1. Výzkumný problém	32
5.2. Strategie a průběh výzkumu	33
5.2.1. Sběr dat	34
5.2.2. Zpracování a analýza dat	36
5.3. Výsledky výzkumu	38
5.3.1. Charakteristika respondentů	38
5.3.2. Srovnání případů v kategoriích	44
5.3.3. Souvztažnost k hlavní kategorii	53

5.3.4. Shrnutí výsledků výzkumu	56
5.4. Možná rizika a problémy během výzkumu	59
6. Kritická diskuse.....	60
Závěr	64
Literatura a zdroje	66
Seznam obrázků, grafů a tabulek	69
Seznam příloh.....	69
Přílohy	

Úvod

Manažer, chladnokrevný workholik, nebo úspěšný a vyrovnaný člověk? Bývá vyšší životní úroveň manažerů vykoupena vyčerpávající tvrdou prací a každodenním stresem? Jaký vlastně je, život manažera?

Tohle jsou jen některé otázky, které mě napadají v souvislosti s životním stylem manažerů. Současná společnost vyzývá člověka k neustálému sebezdokonalování a posunování limitů výkonnosti a odolnosti. Lipovetsky tento trend považuje za znak „společnosti výkonnosti“, která je obrazem dnešní hypermoderní doby. Pokud chce dnes manažer zůstat ve hře, musí respektovat požadavky na supervýkonné individuuum. *„Dnešní společnost... uznává pouze imperativ sebeoptimalizace v každém věku, v každé situaci a všemi prostředky.“* (Lipovetsky, 2007, s. 287) Lipovetského roztomilou ironií však nemusíme brát doslova. Pravdou je, že na dnešního člověka, a tím spíše manažera, jsou kladeny určité nároky, které vyžadují překonávání nejrůznějších překážek a často i osobních limitů. Když k tomu budeme přistupovat bez vyhroceného sarkasmu, zjistíme, že se v podstatě jedná o výzvy, které člověka povzbuzují, dávají mu motivaci k osobnímu rozvoji a možnost nových zkušeností. Jsou ale výzvy a nároky dnešní společnosti v souladu s hodnotami současného manažera?

Hodnoty vyjadřují, co je pro každého člověka v životě důležité. Předpokládejme, že většina lidí přirozeně žije v souladu se svými hodnotami a tudíž budou tyto hodnoty ovlivňovat i jejich každodenní život. Hodnoty se odrážejí v myšlení, v chování, v mezilidských vztazích i ve způsobu uspořádání každodenních činností. Status manažera je všeobecně vnímán jako symbol úspěchu, peněz, luxusních aut a exotických dovolených. Odpovídá to však skutečným hodnotám a životnímu stylu dnešních manažerů? Práce manažera sebou kromě nadprůměrného příjmu nese rovněž vysoké psychické vypětí a

časovou náročnost. Je zřejmé, že jeho životní styl bude pravděpodobně výrazně ovlivněn i touto skutečností. Má pracovně vytížený manažer možnost vybrat si takový životní styl, aby žil spokojený a harmonický život v souladu se svými hodnotami? Je práce manažera na úkor volného času, rodiny nebo dokonce zdraví?

K volbě tématu této práce mě vedl zájem o bližší poznání života manažerů. Jsem přesvědčena, že odhalení souvislostí mezi jejich hodnotami a životním stylem poskytne aktuální lidský pohled na současného manažera. Z tohoto pohledu může být tato práce inspirací pro současné i budoucí manažery k nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a také vodítkem pro zaměstnavatele v přehodnocování pracovních motivů v této profesní skupině a přístupu k ní.

Cílem této práce je popsat, jak hodnoty manažerů ovlivňují jejich životní styl. Na stanovený cíl navazuje i základní výzkumná otázka: Jak ovlivňují hodnoty manažerů jejich životní styl? Původní znění výzkumné otázky zadání jsem přeformulovala tak, aby lépe vystihoval záměr této práce.

V první části práce jsem se zaměřila na vymezení a charakteristiku pojmů, jež tvoří téma práce. Přestože každá kapitola je věnovaná každému tématu zvlášť, snažila jsem se o jejich vzájemné kontextové propojení a zdůraznění specifík pojmů v jejich vzájemném vztahu v rámci tématu. Rovněž se zmiňuji o některých výzkumech a studiích provedených v oblasti hodnot a životního stylu, které mi v závěru posloužily ke srovnání s výsledky mého šetření.

Pro výzkum hodnot a životních stylů manažerů jsem zvolila kvalitativní metodu, jelikož v případě manažerů se jedná o zvláštní skupinu, u které se mohou objevit specifické znaky, které v obecném pojetí u běžné populace nemusí být patrné. Kvalitativní přístup může případné zvláštnosti odhalit.

1. Hodnoty

1.1. Pojem hodnota

Člověk je jediným živým tvorem na zemi, který dokáže přiřazovat hodnotu skutečnostem, které se v jeho životě vyskytují. Těmito skutečnostmi jsou myšleny předměty, lidé, myšlenky, rituály a další realita, ke které si člověk vytváří jakýkoli vztah. Hodnoty ovlivňují lidské emoce a tím i chování a rozhodování. Zkoumáním podstaty a významu lidských hodnot, jejich definováním a hierarchizací se zabývá axiologie, z řeckého slova „axia“ – hodnota, důstojný. Axiologie představuje filozofický směr, který se zabývá *„problémem lidské intencionality, zejména odhalením individuálních motivů a cílů, k nimž člověk směřuje.“* (Cakirpaloglu, 2009, s. 18). Uvedená citace vystihuje propojení hodnot se záměry lidského chování, které formuje celý jeho způsob života.

Pojem „hodnota“ má v českém jazyce více významů, proto je důležité pro tuto práci definovat, co v ní bude pojem „hodnota“ vyjadřovat. Původně byl pojem hodnota spjat s matematikou a ekonomikou a do oblasti filozofie byl přenesen na přelomu 18. a 19. století, kde nahradil původní pojem „ctnost“. (Seknička & Putnová, 2016, s. 43). Zatímco dobový Ottův slovník naučný z roku 1897 ještě podrobně hovoří o hodnotě pouze ve smyslu ocenění hmotných statků, moderní slovníky již uvádějí rovněž psychologický, filozofický a kulturně antropologický význam tohoto pojmu, který charakterizuje obsahový význam pojmu hodnota v této práci. Petrussek uvádí ve svém Velkém sociologickém slovníku Weberovu definici hodnoty, jako *„to, co je schopno stát se obsahem postoje vyjádřeného ve vědomě členěném pozitivním nebo negativním soudu...“* (Weber in Petrussek, 1996 s. 375) Tureckiová definuje hodnoty jako *„zavazující ideje či představy o tom, co je žádoucí“* (Tureckiová, 2009, p. 23). Vztahovou souvislost mezi člověkem a okolím vyjadřuje definice bělehradského

sociologa Mihailo Popoviće, pro kterého „hodnota je relační kategorie, která vzniká v rámci vztahu člověka jako společenského tvora k určité věci, činu nebo jiné osobě“. (Popović, 1967, s. 116) S nejednoduchostí uchopitelnosti konceptu hodnot a velkým množstvím definicí a výkladů tohoto tématu se vypořádal Prudký na základě Scholl-Schaafova přístupu, že není možné hodnoty jednoznačně definovat, ale můžeme je zkoumat z hlediska jejich obsahů a souvislostí, jakými se projevují a jaké mají důsledky. Uvedené stanovisko označil jako výchozí poznatek k odhalení hodnot. (Prudký, 2009, s. 18) Projevy a důsledky hodnot jednotlivce se odrážejí v jeho způsobu života a utvářejí jeho životní styl. Výše uvedený přístup zdůrazňující právě souvislosti mezi hodnotami a jejich důsledky projevenými ve způsobu života, vystihuje odpovídajícím způsobem výzkumný záměr mé práce.

1.2. Hodnotová orientace

Na vznik a formování lidských hodnot má zásadní vliv socializace. Během ní si se u jedince utváří určitá hodnotová struktura vyjadřující, co pro něj má význam a co pro něj význam nemá. Významnou roli v procesu formování hodnot má sociální reprodukce, tedy předávání hodnot z generace na generaci v rámci prostředí, ve kterém člověk vyrůstá. Preferované hodnoty utvářejí hodnotovou orientaci, která se projevuje nejen v myšlení, prožívání a chování člověka v každodenních situacích, ale má vliv i na jeho plánování například při volbě profese. Hodnotová orientace je popisována jako „soubor hodnot či jejich určitá hierarchie vyjadřující to, čemu před čím dáváme přednost. Jsou směrovou složkou motivační struktury.“ (Gillnerová, & Buriánek, 1997, s. 42) Podle uvedené definice dávají hodnoty směr určitému druhu chování, které je ovlivněno tím, na čem nám záleží a co nám stojí za vynaložené úsilí a čas k dosažení žádoucího stavu. Hodnotami ovlivňované chování i žádoucí stavy se odrážejí v každodenním životě, tedy v životním stylu.

V oblasti výzkumu hodnot a hodnotových orientací existuje mnoho různých teorií. Jejich různost je dána širokým spektrem vztahů a souvislostí, v jakých hodnoty byly zkoumány.

Jednou z prvních koncepcí systému hodnot, která se objevila ve 20. letech 20. století, byla teorie německého psychologa Eduarda Sprangera. Spranger předpokládal existenci koherentního systému hodnot tvořeného šesti základními hodnotami: pravda, krása, užitek, láska k lidem, moc a bůh. Každý člověk preferuje některou z uváděných hodnot, a ta determinuje jeho přístup k prožívání a vnímání světa. Na základě výše uvedené úvahy stanovil šest základních hodnotových orientací. Prvním typem člověka podle Sprangerovy koncepce je člověk teoretický, pro kterého je nejvyšší hodnota pravda a je pro něj nejdůležitější vědět proč, a jak se věci dějí. Člověk s estetickou hodnotovou orientací vnímá svět z hlediska harmonie, kterou považuje za zásadní, zatímco disharmonii pociťuje nelibě. Stěžejní hodnotou je pro něj krása. Ekonomicky orientovaný jedinec vidí hodnotu v užitku a zisku, a to nejen pro sebe samého, ale i pro rodinu nebo skupinu. Pro sociálního člověka je nejvyšší hodnota láska a život pro druhé. Pro mocenský typ člověka je nejvyšší hodnotou moc ve smyslu podřízení se vyšším principům, ale i jako činnost ovlivňující jednání a motivy druhých lidí. Nábožensky orientovaný jedinec hledá smysl života, přičemž nemusí být vázán na konkrétní náboženství. (Smékal, 2002, s. 257-258) Sprangerovo rozdělení rozšířil Lojda (2011, s. 24) o další dvě hodnotové orientace: technickou, spočívající v orientaci na práci a sportovní, zaměřenou na zdraví a kondici. Lojdovo doplnění ukazuje na hodnotový vývoj ve společnosti a čase.

Další z řady teorií třídí hodnoty na ideové, pracovní, sociálně emoční, zájmově činnostní, osobně ambiční, materiální a tělesné. (Kohoutek, 2008). Srovnáme-li toto dělení s kategoriemi vytvořenými Sprangerem, zjistíme, že mnohé z nich se prolínají a některé nejsou zmíněny vůbec. Co zde chybí je estetické

zaměření a orientace na moc. Také náboženská orientace u Kohoutka netvoří samostatnou kategorii, ale je součástí ideových hodnot společně s hledáním pravdy. Oproti původní Sprangerově koncepci z roku 1922 odpovídá toto Kohoutkovo dělení lépe současnému člověku, a to především kvůli zařazení nových hodnotových skupin týkající se zájmů, ambicí, práce a tělesného zdraví, z nichž s posledními dvěma pracuje i Lojda (2011).

1.3. Hodnoty manažera

U člověka zastávajícího manažerskou pozici se předpokládají, a někdy dokonce vyžadují určité hodnotové charakteristiky. Manažer by měl podle zaměstnavatelů disponovat takovými hodnotami, které předpokládají úspěšný výkon v organizaci, zajišťují respekt okolí, ale také respekt manažera k sobě samému.

Mnozí autoři zabývající se hodnotami manažerů nebo hodnotami obecně (Lojda 2011, Smékal 2009, Mužík 1977) popisují souvislosti mezi hodnotami, potřebami, motivy a postoji. Potřebou se obecně rozumí pocíťovaný nedostatek nebo přebytek něčeho, co člověk potřebuje k životu. Z těchto potřeb vychází motiv jako iniciátor jednání vedoucího k dosažení rovnováhy. V potřebě není žádná konkrétní hodnota obsažena, ale je zdrojem pro její vznik. Hodnoty si člověk vytváří až tím, jak své potřeby rozvíjí. (Mužík, 1977) Stejný názor vyjádřený slovy Smékala popisuje potřeby jako pevně zakořeněné osobnostní dispozice a hodnoty jako „*specifické setkání určité potřeby s určitou kvalitou objektu.*“ (Smékal, 2009, s. 256). Podle Lojdy (2011, s. 24) se manažeři vyznačují specifickými potřebami promítnutými do osobního hodnotového žebříčku. Mezi tyto pro manažery typické potřeby patří vysoký pracovní výkon a s tím spojené překonávání náročných překážek odměněné uznáním. Další typicky manažerskou potřebou projevující se jako hodnota, je potřeba přátelství a týmové podpory. U této hodnoty se rozchází s Dědinou a

Cejthamrem (2005, s. 135), kteří hodnotu přátelství řadí více k hodnotám méně kvalifikovaných lidí, a u manažerů předpokládají zejména hodnotovou orientaci na osobní rozvoj. Třetí typickou potřebou manažerů je touha po moci, ovládání a vedení lidí. (Lojda, 2011, s. 24).

Hodnoty a hodnotové orientace hrají významnou úlohu při vytváření postojů k situacím a jevům, se kterými se člověk setkává. Každý jedinec má životní plány, představy a přesvědčení, které jsou ovlivňovány jeho zkušenostmi i jeho emocemi, tedy tím, co má nebo nemá rád, co se mu líbí nebo nelíbí. Podle toho si pak každý vytváří svůj životní postoj. *„Postoje představují specifické získané dispozice, které dávají impuls k určitému chování či jednání na základě poznání jevu, k němuž se vztahují, a jeho citového hodnocení.“* (Gillnerová, & Buriánek, 1997, s. 42) U manažerů bude jeho postoj k práci důležitým faktorem určující jeho životní styl, protože ovlivňuje rozložení jeho času a energie mezi pracovní a nepracovní život.

1.4. Dosavadní výzkumy oblasti hodnot

Z mnoha výzkumných šetření zaměřených na průzkum hodnot různých cílových skupin chci připomenout tři. První z nich je výzkum hodnot manažerů, který zrealizoval v roce 1967 George England v USA. Impulsem pro provedení výzkumu zaměřeného na hodnotový systém manažerů bylo Englandovo přesvědčení, že znalost osobních hodnot manažerů je předpokladem pro porozumění jejich chování a otevírá možnost jejich chování předvídat. Předpokládal, že osobní hodnotový systém manažera ovlivňuje jeho způsob řešení možných problémů, jak se při tom chová a jak se rozhoduje. Hodnoty dále ovlivňují manažerův vztah k druhým lidem, způsob dosahování úspěchu, limity etičnosti a neetičnosti chování manažera a míru akceptace či odolnosti tlakům ze strany organizace. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že většina manažerů je pragmaticky orientovaná a důležité spojují s

úspěchem. Pragmatické hodnoty jako ambice, schopnosti a dovednosti budou ovlivňovat chování manažerů více, než loajalita, důvěra a čest. V tomto smyslu budou očekávat chování i od ostatních. (England, 1967, s. 53–68) Englandův výzkum je zacílený na odraz osobních hodnot manažerů v jejich pracovním chování a „pracovním stylu“. Lze však předpokládat, že zjištěné hodnoty budou ovlivňovat i jejich nepracovní život a odrazí se i na jejich stylu životním. Vzhledem ke stáří prováděného výzkumu je pravděpodobné, že hodnoty současných manažerů se do jisté míry mohly změnit. Rovněž je třeba vzít v úvahu, že výzkum probíhal v americkém prostředí, které má ve srovnání s Českou republikou svá specifika.

Další výzkum, který chci zmínit v této práci, je projekt České manažerské asociace, který probíhal v říjnu 2011 ve spolupráci s výzkumnou agenturou Ipsos a Svazem průmyslu a dopravy ČR. Cílem projektu s názvem Sonda do života manažerů v ČR I bylo poznat životní cíle a hodnoty manažerů a jejich názory na aktuální společenská témata. Zejména část projektu zaměřená na hodnoty manažerů, poskytuje zajímavé informace pro moji výzkumnou práci. Z šetření vyplynulo, že třemi nejdůležitějšími hodnotami pro české manažery a manažerky je žít ve spokojené rodině, mít práci, která má smysl a je užitečná a mít děti. Nejméně důležitými hodnotami byly naopak peníze, oblíbenost mezi lidmi a dosažení významného postavení. Součástí výzkumu bylo také zjišťování spokojenosti s rozdělením svého času mezi práci a soukromý život, z kterého vyplynulo, že asi polovina manažerů je v této oblasti spokojena, nespokojený je zhruba jeden manažer z deseti. (Sonda do života manažerů I, 2011)

Poslední výzkum uvádím z důvodu jeho časové aktuálnosti a také proto, že vypovídá celkově o hodnotách lidí v České republice. Sociologický ústav Akademie věd provedl v červnu 2014 v rámci projektu Naše společnost průzkum hodnotových orientací dospělých Čechů. Průzkum byl zaměřen na

oblast rodinnou, pracovní a společenskopolitické sféry a životního stylu. Z výsledků vyplynulo, že nejčastěji preferovanou hodnotou je spokojená rodina, kterou uvedlo 70 % respondentů. Hodnoty spojené s rodinou a přáteli zaujímaly ve výsledcích první čtyři místa. Smysluplná práce byla na sedmém místě, v první desítce vyznávaných hodnot se dále objevilo zdraví, zdravé prostředí a pěkné bydlení. Naopak jako nejméně důležité se ukázalo významné postavení ve společnosti, práce umožňující řízení jiných lidí, život podle náboženských zásad a prosazování politických zájmů svého hnutí. Srovnáním odpovědí mužů a žen se ukázalo, že hodnotu spočívající v zastávání manažerské funkce hodnotili významněji muži, zatímco ženy více preferovaly hodnotu mít děti. Preference hodnot rodina, zdraví a přátelé byly u obou pohlaví podobné. Analýzou výsledků průzkumu byly zaznamenány rozdíly také v závislosti na věku a vzdělání. Pořadí hodnot v České republice zjištěné výše uvedeným výzkumem je uvedeno v tabulce č. 1.

Tabulka 1. Důležitost hodnot v České republice.

Pořadí	Hodnota
1	Žít ve spokojené rodině.
2	Pomáhat především své rodině a přátelům.
3	Mít děti.
4	Mít přátele, se kterými si dobře rozumíte
5	Mít vlastní pěkné bydlení
6	Žít ve zdravém životním prostředí
7	Mít zajímavou práci, která by vás bavila.
8	Mít práci, která má smysl, je užitečná.
9	Žít zdravě, starat se o své zdraví.
10	Žít podle svého přesvědčení.
11	Žít v hezkém prostředí.
12	Pracovat v kolektivu sympatických lidí.

13	Vydělat hodně peněz.
14	Mít vždy své nerušené soukromí.
15	Mít jakoukoli práci, jen abyste byl zaměstnán a nebral podporu.
16	Pomáhat těm, kdo pomoc potřebují.
17	Mít přátele, kteří vám mohou být užiteční.
18	Podávat perfektní profesionální výkon.
19	Žít příjemně, užívat si.
20	Mít práci, která umožňuje zkoušet nové věci.
21	Mít čas hlavně na své koníčky a zájmy.
22	Být oblíbený mezi lidmi.
23	Podílet se na zlepšování života v místě Vašeho bydliště.
24	Mít co nejvšestrannější vědomosti, všeobecný přehled o kultuře, vědě, technice, politice.
25	Aktivně se podílet na ochraně přírody.
26	Mít vlastní firmu, kde můžete být svým páнем.
27	Být dobře informován o dění u nás a ve světě.
28	Žít zajímavý a vzrušující život.
29	Pomáhat rozvoji demokracie ve společnosti.
30	Mít hezké věci, které nemá každý.

(Tuček, 2014)

Všechny tři uvedené výzkumy jsou zaměřeny na životní hodnoty. První dva výzkumy byly prováděny mezi manažery. Každý z nich je časově i kulturně jinak situovaný. Zatímco Englandova studie provedená před padesáti lety v USA zjistila u manažerů převahu hodnot zaměřených na úspěch, studie zaměřená na současné české manažery ukazuje, že si manažeři nejvíce cení rodiny, dětí a smysluplné práce. Hodnoty zjištěné u českých manažerů z velké míry korespondují s hodnotami Čechů, které zjišťoval třetí zmíněný výzkum. Hodnota rodiny a dětí se u obou výzkumů objevuje mezi prvními třemi

nejdůležitějšími hodnotami. Hodnota smysluplné práce, která je pro manažery druhou nejvýznamnější, se v žebříčku celkových českých hodnot objevuje na osmé pozici. To ukazuje na velký význam práce pro manažery.

2. Životní styl manažerů

2.1. Životní styl

V odborné literatuře dochází k rozlišení významů pojmů životní styl a životní způsob, přičemž životní styl je považován za konkrétnější kategorii životního způsobu. Hodaň (2008, s. 84) vztahuje pojem životní způsob ke skupině a životní styl popisuje jako vyjádření konkrétního jednotlivce, zatímco Duffková (2006, s. 2) zahrnuje do životního způsobu systém významných životních projevů charakteristických jak pro skupinu, tak pro jednotlivce. Životní styl pak spatřuje především v konzistenci a souladu jednotlivých složek životního způsobu, a to opět jak u jednotlivců, tak u skupin, kde je reprezentován vybranými typickými rysy životního způsobu, které jsou v takové skupině společné. V této souvislosti můžeme například manažery považovat za profesní skupinu, jejíž členové se sice vzájemně neznají, ale spojuje je příslušnost k určité sociální vrstvě, kterou vyjadřují podobným životním stylem. „V souvislosti se sociální diferenciací společnosti bývá životní styl často jedním z identifikačních znaků pro příslušnost k určité sociální vrstvě“. (Hodaň, 2008, s. 91)

Životní styl jako kvalitativní provázanost jednotlivých částí životního způsobu vymezuje také Kubátová (2010, s. 14) a odlišuje je od kvantitativní povahy složek reprezentujících životní způsob. Na základě těchto znaků se životní styl vyznačuje „vnitřní integrací, koherencí a kvalitativní souvislostí všech proků.“ (Kubátová, 2010, s. 14). Cílem této práce je popsat, jak se osobní

hodnoty manažera promítají do jeho života, což vyjadřuje více kvalitativní a individuální charakteristiku dané problematiky. Proto je zde upřednostňován pojem životní styl, před pojmem životní způsob.

V současné době se pojem životní styl často spojuje se zdravím a aktivitou. Za moderní záležitost je dnes považován aktivní životní styl. Aktivní trávení volného času sportováním a navštěvováním divadel, koncertů a festivalů je v manažerských kruzích pozitivně hodnoceno a často i vyžadováno. Téma způsobu trávení volného času bývá součástí výběrových pohovorů na manažerské pozice. Představitelé firmy předpokládají, že aktivita v mimopracovní době prozrazuje temperament člověka, který svoji činorodost a „akčnost“ bude vykazovat i v pracovním prostředí podáváním vysokých výkonů. Tomuto jevu je blízký „výkonový aktivismus“, který popisoval Talcot Parsons v souvislosti s americkým kulturně-hodnotovým vzorcem. (Kubátová, 2010, s. 41). Tento trend však není pouze americkou záležitostí a existuje i v českém prostředí. Aktivismus představuje nejen soukromou, ale i společensky žádoucí potřebu aktivní adaptace jednotlivce společenským a kulturním podmínkám a hodnotám, což je v souladu i se zájmy současných dynamických organizací.

2.2. Vliv hodnot na životní styl

Hodnoty v životě člověka dávají smysl činnostem, které lidé každý den provádějí. Z velké míry předurčují, čemu bude jedinec věnovat více času a úsilí a čemu méně, nebo vůbec. Konkrétní a individuální hodnotová orientace každého člověka determinuje mezilidské vztahy, způsob jednání, životní cíle, prožívání radosti i zklamání. „Projevuje se v jeho chování i ve způsobu využívání a ovlivňování materiálních i sociálních životních podmínek.“ (Pávková, 2002, s. 29.) Každý člověk se snaží žít v souladu se svými hodnotami. K manažerovi přistupují ve své práci především jako k člověku, jehož hodnoty jsou do určité

míry ovlivňovány jeho profesí, jeho příslušností k určité společenské vrstvě, ale i jeho zkušenostmi z procesu socializace nebo takzvanými životními „lekciemi“. Vnitřně uznávané hodnoty se odrážejí ve způsobu jeho života a ovlivňují, kolik času a energie věnuje své práci, jak a s kým tráví svůj volný čas, za co je ochoten utracet peníze, jaké jsou jeho mezilidské vztahy, styl bydlení, oblékání, vztah k umění, sportu a zdraví a mnoho dalších oblastí, které se objevují v individuálních životních stylech jednotlivého člověka. Lze očekávat, že hodnoty manažerů budou rovněž vymezovat individuální poměr důležitosti práce a volného času v jeho životě. Poměr může být vyvážený, ale u manažerů někdy dochází k hodnotovému přecenění práce, které věnují veškeré úsilí a čas. *„Plnění povinností chápou jako své jediné životní poslání, často sami sebe přetěžují a nedokážou odpočívat bez výčitek svědomí.“* (Pávková, 2002, s. 29) Takový manažer se může často ocitnout v zasetí pracovních povinností a potlačuje ostatní hodnoty, které jsou pro něj rovněž důležité. Především jsou to hodnoty související se zdravím, rodinou a přáteli. Freud popsal tento jev jako interpersonální konflikt ega a superega, kdy racionální chování vyžadované situací je v konfliktu s vnitřními hodnotami jedince. (Freud in Drapela, 1998, s. 24) L. Festinger tento rozpor popsal v roce 1957 v teorii kognitivní disonance. Podle této teorie *„usiluje jednatel o minimalizování neshody mezi vnitřně zastávanými postoji a vnějším chováním a z toho plynoucího napětí.“* (Tureckiová, 2009, s. 25) Aby se jedinec vyrovnal s touto disonancí, snaží se o racionalizaci a ospravedlnění svého chování sám před sebou i před ostatními. Právě racionalizace patří k hlavním ego-obranným mechanismům, které redukuje vzniklou disonanci a zmírňuje z toho plynoucí tenzi. (Tureckiová, 2009, s. 25) Je-li životní styl manažera dlouhodobě disonantní s jeho hodnotami a postoji, vytváří se v něm napětí, které může vést k negativním následkům. Mohou se objevit psychické problémy jako je podrážděnost, frustrace, neurózy nebo deprese. Tenze plynoucí z kognitivní disonance vede rovněž ke zhoršení spokojenosti v práci a s tím souvisejícímu

snížení pracovního výkonu, narušení vztahů se spolupracovníky a ztrátě motivace. (Tureckiová, 2009, s. 25) Dlouhodobé tlaky plynoucí z nesouladu hodnot s chováním vyžadovaným prostředím mohou vyústit v dlouhodobé zdravotní problémy.

Všechny výše uvedené důsledky kognitivní disonance mají také negativní dopad do mimopracovního života manažera. Jeho nepohodu vnímá jeho rodina v podobě celkového nezájmu, dlouhodobě špatné nálady, únavy a již zmíněné podrážděnosti nebo dokonce agresivity. Toto chování je opět v rozporu s všeobecně sdílenými hodnotami, jakými jsou například rodina a zdraví, a manažer ocitá v jakémsi začarovaném kruhu, který bortí celý jeho hodnotový systém.

2.3. Volba životního stylu

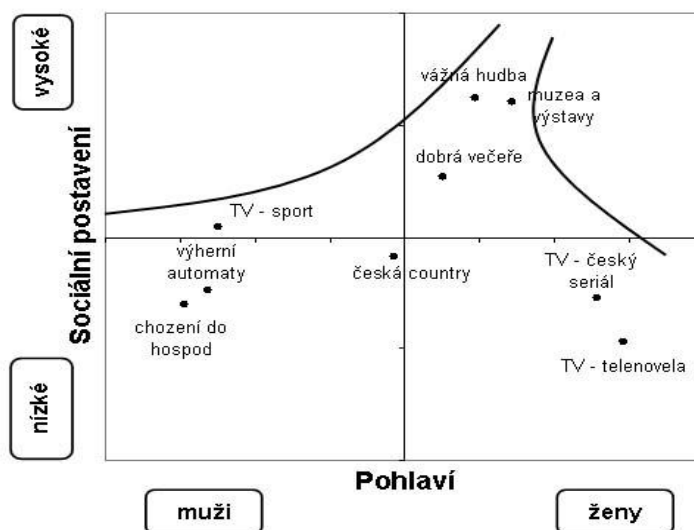
Svoboda volby životního stylu je jednou z dosud nevyřešených otázek sociologických teorií, známá jako „dilema aktéra a sociální struktury“. Můžeme se sami aktivně podílet na spoluvytváření vlastního života nebo je náš život determinován převážně danými společenskými podmínkami, které nemůžeme ovlivnit? (Giddens, 1999, s. 538).

Manažerská profese sebou přináší na jedné straně řadu výhod, ale také mnoho omezení, plynoucích z její časové a psychické náročnosti. Oba tyto aspekty mají vliv na výsledný životní styl manažera a určitým způsobem jej determinují. Musíme však vzít v úvahu, že volba profese manažera byla dobrovolná a rovněž setrvání v této profesi je svobodným rozhodnutím každého manažera. Ten je sám před sebou zodpovědný za nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem podle svých představ o životním stylu, který mu vyhovuje.

Kromě možností a omezení daných pracovními a společenskými povinnostmi manažera, ovlivňuje životní styl mnoho dalších charakteristik. Šafr & Špaček

(2008) uvádějí vertikální a horizontální vlastnosti, které se odráží ve způsobu života a životním stylu jednotlivce. Vertikální charakteristikou je míněna pozice na společenském žebříčku, která je dána vzděláním, profesí a příjmem. Horizontální vlivy zahrnují zejména věk a pohlaví. Autoři se opírají o výsledky šetření mezinárodního programu sociálního výzkumu ISSP Volný čas a sport 2007 a ukazují odlišnosti kulturního vkusu u lidí rozdílného sociálního postavení. Výzkum potvrzuje, že jedinci s vyšším sociálním postavením preferují dobrou večeři s přáteli, návštěvu muzeí či výstav nebo poslech vážné hudby. (Šafr & Špaček, 2008, s. 5) Z výše uvedených šetření lze vyvodit, že v životním stylu manažerů, které počítáme do skupiny lidí s vyšším sociálním statutem, budou tyto činnosti pravděpodobně figurovat. Obrázek č. 1 znázorňuje preferované životní styly v České republice v závislosti na postavení ve společnosti a pohlaví.

Obrázek 1. Mapa oblíbenosti činností (vkus) podle sociálního postavení a pohlaví.

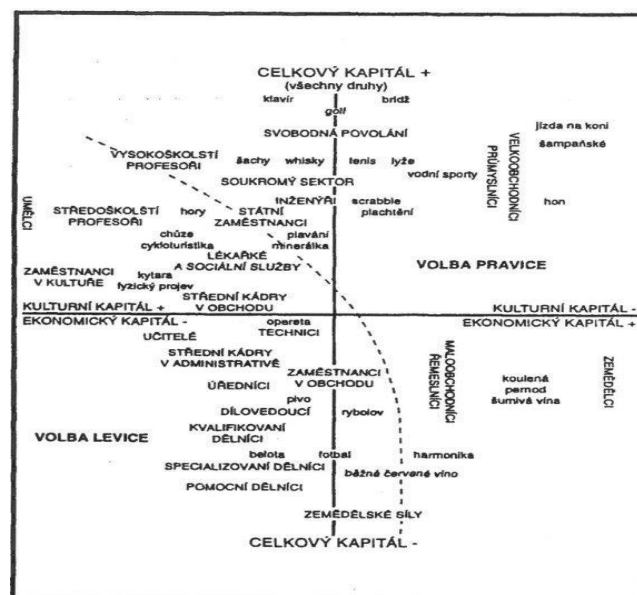


(ISSP 2007 in Šafr & Špaček, 2008, s. 5)

Významným autorem, který se rovněž vztahem mezi sociálním postavením a životním stylem zabýval, byl francouzský sociolog a antropolog Pierre

Bourdieu. V této souvislosti používá pojem „habitus“, který označuje vnitřní dispozici jedince danou jednak sociálním postavením a jednak sociálně reprodukovánými charakteristikami, mezi které patří mimo jiné i životní styl. Habitus tedy označuje „*generativní a jednotící princip, který z charakteristických vztahových rysů, vlastních určitému postavení, vytváří jednotný životní styl, to jest celek, v němž se sjednocuje volba osob, statků i praktických činností*“. (Bourdieu, 1998, s. 16) Bourdieu popsal společnost jako sociální prostor, ve kterém jsou skupiny rozmístěny podle dvou „*principů diference*“, kterými jsou ekonomický kapitál a kulturní kapitál. Čím větší je odlišnost mezi aktéry v těchto dvou dimenzích, tím větší je jejich vzdálenost společenská a naopak. Podobné umístění v sociálním prostoru se vyznačuje také podobnostmi v zálibách, sportech, politické orientaci, hudebních nástrojích a mnoha dalších oblastech. (Bourdieu, 1998, s. 13-15) Prostor sociálních pozic a životních stylů znázorňuje obrázek č. 2. U manažerů lze vzhledem k podobnému sociálnímu postavení předpokládat i značné podobnosti v životním stylu.

Obrázek 2. Prostor sociálních pozic a prostor životních stylů Pierra Bourdieu.



(Bourdieu, 1998, s. 15)

Vzhledem ke společenskému postavení profese manažera, které vyžaduje vysoké vzdělání a všeobecný přehled, a vzhledem k vyšším příjmům běžným v této profesi, budou manažeři nejvíce inklinovat do středové části horního segmentu Bourdieova schématu sociálního prostoru.

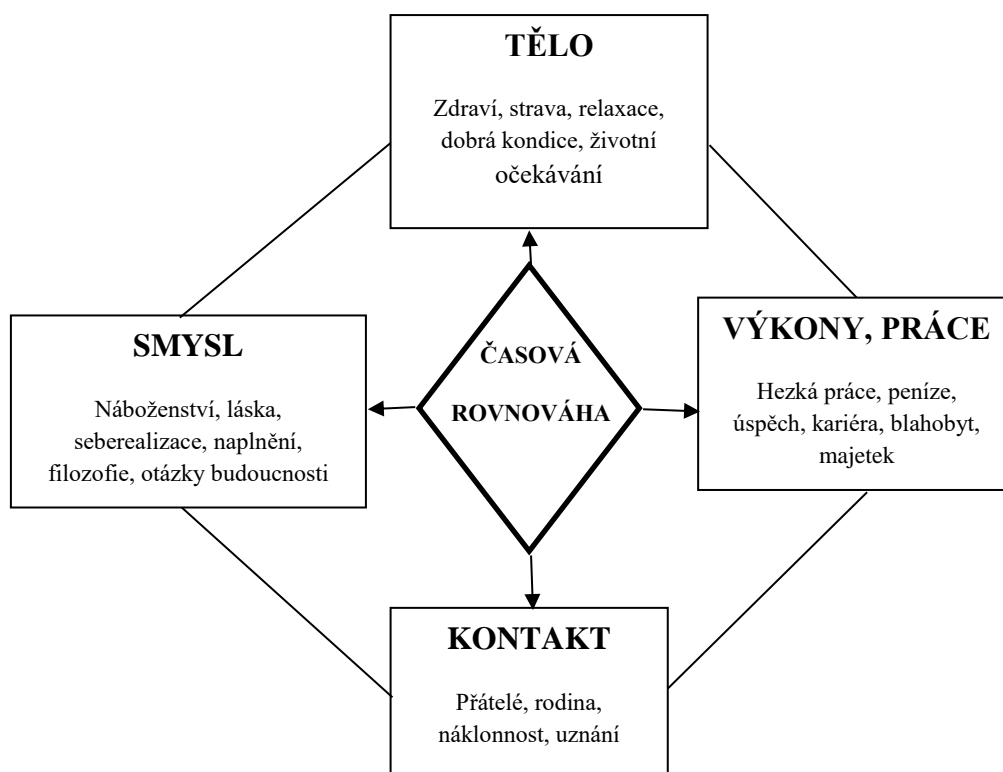
2.4. Work-life balance

Podobu životního stylu člověka ovlivňují dvě základní oblasti. Jednou z nich je práce, druhou tvoří volný čas. Jeho životní styl je pak formován charakterem práce, způsobem trávení volného času a mírou převahy jedné či druhé z uvedených oblastí. U manažera vyžadují jeho pracovní činnosti hodně času a energie, a proto u něj může být složitější dát tyto oblasti do rovnováhy tak, aby byl v životě spokojený.

Životní rovnováha je bezesporu základním předpokladem spokojeného života. Ve smyslu vyrovnaní pracovního a nepracovního života se v 80. letech minulého století začal používat termín work-life balance. V odborné literatuře se často objevuje v souvislosti se snahami zkombinovat péči o děti s prací a kariérou žen. Otázka nalezení rovnováhy mezi prací a osobním životem se v moderní době týká nejen žen, ale i mužů, pro které je kromě práce důležitý i čas strávený s rodinou nebo věnovaný svým zájmům. Tato rovnováha nemá pouze časový rozměr, týká se rovněž vyváženosti množství energie věnované práci a volnému času.

Tématem životní rovnováhy se zabývají Lothar J. Seiwert a Brian Tracy. Uvedení autoři se odkazují na „model časové rovnováhy“, založený na teorii německého psychiatra, psychoterapeuta a neurologa Dr. Nosrata Peseschkiana. Podle této teorie ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a nepracovním životem ovlivňují čtyři oblasti: práce, rodina, zdraví a otázky smyslu (obrázek č. 3).

Obrázek 3. Model časové rovnováhy Dr. Nossrata Peseschkiana.



(Seiwert, & Tracy, 2011, s. 32)

Peseschianova teorie předpokládá pořadí oblastí, v jakém jsou v hlavních zemích industriální společnosti preferovány. Na prvním místě je „výkon a práce“. Náročnost pracovních povinností vyvíjí tlak zodpovědnosti za splněné úkoly, jehož důsledkem je stres z „nestíhání“. To negativně ovlivňuje ostatní sféry života. Jako druhou oblast uvádí „zdraví“. Lidé si hodnotu zdraví uvědomí často až v okamžiku, kdy začnou mít nějaké zdravotní problémy. Jakmile začnou vnímat, že je zdravotní potíže začínají omezovat v jiných oblastech, věnují zachování zdraví více času a prostředků. Často jsou přesvědčení o tom, že zvýšená tělesná aktivita vede k lepším pracovním výkonům. Jako třetí v pořadí jsou „kontakty a vztahy“. Práce je sice všeobecně uznávaná jako priorita, avšak vede k narušení rodinných a přátelských vztahů. Ty je však nutné budovat a udržovat. Na čtvrtém místě jsou „otázky po smyslu života“. Časový prostor, který máme k dispozici, je pevně dán, a

záleží na každém z nás, jak jej rozdělí mezi dané životní oblasti. Upřednostnění jakékoli z těchto oblastí je vždy na úkor těch zbývajících, což narušuje žádoucí stav životní rovnováhy. (Seiwert, & Tracy, 2011, s. 35-36)

Rovnováhu v tomto případě nelze brát v pravém slova smyslu či ryze matematicky. V daném kontextu jde spíš o to, individuálně najít takové poměry jednotlivých oblastí, které vedou ke spokojenému a naplněnému životu. Ve vyvážení životních oblastí hrají významnou roli hodnoty, které ovlivňují to, čemu chceme dát více času a energie a čemu méně, a to nikoli z pocitu povinnosti, ale z pocitu libosti a náklonnosti. Výsledkem je životní pohoda, což je subjektivní pocit spokojenosti s vlastním životem. V této souvislosti se objevuje pojem „kvalita života“. Přesto, že uvedený pojem je podle Duffkové, Urbana a Dubského obtížně vymezitelný, využiji takzvané „přednosti neurčitosti“, a za kvalitu života budu v této práci uvažovat „to, zač ji člověk považuje“ (Duffková, Urban, & Dubský, 2008, s. 100), tedy subjektivní a individuální vnímání životního uspokojení a naplnění.

Důsledkem nevyváženého života může být rizikový životní styl. Nešpor uvádí, že manažerů může docházet k několika poruchám životního stylu. Příčinou „přešponovaného životního stylu“ jsou neúměrné nároky na sebe sama a přeplněný, obtížně zvládnutelný denní program. Dalším problematickým životním stylem pro skupinu manažerů je „rizikový životní styl“ vyznačující se vysokým a trvalým stresem. Třetí poruchou životního stylu, kterou Nešpor uvádí v souvislosti s profesí manažera je „chaotický životní styl“. V tomto případě se jedná o střídání období naprostého vytížení s období nulové aktivity. (Nešpor, 2006, s. 29) Všechny tyto nevyvážené životní styly mají negativní dopad do kvality života nejen manažera, ale i jeho rodiny, kolegů i přátel.

3. Manažer

3.1. Pojem manažer

Profese manažera je psychicky, fyzicky i časově náročné povolání, které z velké části determinuje manažerův životní styl. Předpokládá se, že ten, kdo se rozhodne pro tuto práci, bude vyznávat i hodnoty, které v této profesi může naplňovat. Protože se ve svém výzkumu zaměřuji na manažery, je třeba teoreticky stručně vymezit, kdo to vlastně manažer je.

Slovo „manažer“ je český ekvivalent anglického výrazu „manager“, odvozeného od slovesa „to manage“ (řídít, vést, zvládnout). Původ slova je z italského „maneggiare“ (zacházet, ovládat) odvozeného od „mano“, což je v překladu „ruka“. (Rejzek, 2001, s. 361) Pracovní funkce manažera je v českém prostředí vnímána jako ředitel, šéf nebo vedoucí.

V odborné literatuře věnované managementu je nejčastěji používaná Druckerova definice, podle které je manažer ten, kdo dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí. (např. Plamínek, 2008). Bedrnová raději než pojem manažer používá český výraz „řídící pracovník“ a definuje jej jako pracovníka, který „uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají“. (Bedrnová & Nový, s. 121) Manažer využívá lidi jako nástroje k dosažení stanovených cílů, organizuje, kdo má co dělat, kdy a jak, aby bylo dosaženo co nejvyššího výkonu. Při tom se neobejde bez „lídrovské“ stránky manažera, čímž je míněna motivace podřízených a umění přesvědčit je o smysluplnosti práce. Tyto činnosti jsou psychicky i fyzicky náročné a vyžadují určité osobnostní předpoklady. Patří sem nejen vlastnosti a schopnosti, ale také motivace, postoje a hodnoty, které manažera předurčují k úspěšnému zvládnutí úkolů, které tato práce obnáší.

Manažeři v rámci organizace působí většinou na třech úrovních, které se liší náročností, přístupem i požadovanými kompetencemi. Nejnižší úroveň tvoří

liniový management, který řídí zaměstnance při plnění každodenních úkolů a řeší operativní provozní problémy. Do této kategorie patří mistři a vedoucí menších pracovních skupin. Na druhé úrovni je střední management, který zajišťuje koordinaci liniových manažerů i jednotlivců za účelem dosažení cílů organizace. Střední management reprezentují například vedoucí provozů, středisek a větších organizačních jednotek v rámci organizace. Nejvyšší úrovní je kategorie vrcholových manažerů, či top manažerů. Ti kromě manažerských činností zahrnujících vedení lidí a kontrolu plnění cílů rovněž stanovují strategie a jsou zodpovědní za výkon celé organizace. Top management tvoří generální a výkonní ředitelé, odborní ředitelé a ředitelé divizí. (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 26)

3.2. Osobnost manažera

Často kladenou otázkou je, zda se manažerem člověk rodí, nebo zda je možné se manažerem „vyučit“. Jisté je, že manažerem nemůže být každý. K výkonu práce na manažerské pozici je potřeba nejen schopnosti, znalosti a dovednosti, ale také určité osobnostní charakteristiky a odpovídající soubor postojů, hodnot a motivů. Jedním z předpokladů manažerské práce je ochota vést, jež vyžaduje vysokou míru autonomie a vůdcovské dispozice. To je dáno určitým dílem vrozenými povahovými rysy (Tureckiová, 2007, s. 25), ale i osobnostními charakteristikami získanými během výchovy a socializace. Významnou roli zde hraje sociální zralost manažera, jak zná sám sebe, schopnost sebehodnocení, sebeřízení, reflexe a sebereflexe. (Lojda, 2011, s. 10) Sebehodnocení bývá u některých lidí zkresleno vlivem minulého společenského klimatu a oni se pak hodnotí hůře, než jsou jejich skutečné kvality. (Bedrnová, & Nový, s. 125) Přesto je důležité toto vnitřní sebepojetí respektovat a zhodnotit, zda práce manažera bude pro člověka výzvou nebo trýzní. *„Člověk musí v první řadě důkladně znát sebe sama. Nejen své silné a slabé*

stránky, ale také to, jak se učí, jak spolupracuje s ostatními, jaké jsou jeho hodnoty a kde a jak může být nejvíce prospěšný.“ (Drucker, 2006, s. 3).

Manažer by měl disponovat mimořádnými osobnostními charakteristikami a osobními kvalitami, které jsou nejen předpokladem pro úspěšné zvládnutí náročných pracovních úkolů, ale i pro jeho uspokojení z práce a harmonizace vlastního pracovního a soukromého života. Charakteristika, osobnostní vlastnosti a temperament určují, do jaké míry se manažer přirozeně vyrovnává s nároky své role manažera. Čím častěji musí jednat proti své přirozenosti, tím více stresu, vyčerpání a nepohody mu role manažera přináší. Tím, že člověk zná sám sebe, měl by být schopen posoudit, zda má pro práci manažera nejen znalosti a dovednosti, ale také motivaci, odvalu a zda je schopen a ochoten pracovat pod neustálým tlakem.

Manažerské pozice zastává stále více žen. Často se setkávám s názorem, že pro manažerky je skloubení kariéry a rodiny složitější než u jejich mužských protějšků. Ženy manažerky jsou často vystaveny vnitřnímu hodnotovému souboji, jehož výsledkem je buď obětování jednoho na úkor druhého, nebo kompromis. V historii filozofie či psychologie nezřídka dominovaly mužské šovinistické názory. Již v dávné čínské filozofii byla temná, slabá a pasivní energie jing označována za ženskou, kdežto silná, pozitivní a aktivní jing za mužskou. Zřetelně projevoval mužskou nadřazenost například Freud svým pojednáním o fyziologickém detreminismu vyjádřeném tzv. Elektřiným komplexem, podle kterého jsou dívky frustrovány anatomickou nedokonalostí chybějícího penisu, což ovlivňuje kvalitu jejich života a s tím i jejich možnosti a hodnotu. (Freud in Drapela, 1998, s. 26). Proti fyziologické méněcennosti žen a Freudově biologismu ostře vystupovala Horneyová. Popřela existenci Elektřina komplexu a obhajovala hodnoty ženských vlastností jakými je například empatie mající pozitivní vliv na kvalitu mezilidských vztahů. (Horney in Cakirpaloglu, 2009, s. 134) Právě tyto

vlastnosti mohou mít významný vliv na vedení a motivaci lidí a jsou bezesporu jedněmi ze stěžejních schopností úspěšného manažera. U žen usilujících o manažerskou pozici by se z pohledu Freudových názorů dala vyvodit skrytá přání stát se mužem, avšak hlavním motivem dnešních manažerek je zejména touha po sebeprosazení, rozvoj vlastních vloh a možností, posílení vlastního sebevědomí a přitom ve své přirozenosti zůstat ženou.

4. Shrnutí

Hodnota je vyjádřením vztahu člověka ke skutečnostem, s kterými se v životě setkává. Mohou to být mezilidské vztahy, vlastnosti, činy nebo chování, ale také předměty nebo pocity. K tomu všemu si člověk vytváří vztah, který u každého nabývá individuálního charakteru a intenzity. Struktura hodnot každého člověka je jedinečná jako otisk prstu. Navíc se v průběhu času přetváří pod vlivem nových životních zkušeností. Přestože se jedná u každého člověka o individuální skladbu hodnot, která je navíc specifická mírami preferencí každé z nich, existují mezi lidmi v hodnotových strukturách značné podobnosti, projevující se v určité hodnotové orientaci. Na principu podobností hodnotových struktur bylo vytvořeno několik koncepcí, které se hodnotovými orientacemi zabývají. Ze studia jednotlivých hodnotových teorií, z nichž první vznikla téměř před sto lety, lze vypožorovat pozvolnou proměnu hodnotových orientací, ke které docházelo v souvislosti se změnami ve společnosti od 20. let minulého století až po současnou dobu.

Chovat se v souladu se svými hodnotami je člověku přirozené. Proto se hodnoty člověka odrážejí do jeho každodenního prožívání, jednání, rozhodování a do mezilidských vztahů, což jsou důležité aspekty určující podobu jeho života a životního stylu. Hodnotové orientace vykazují

podobnosti nejen vzhledem k době, ke které se vztahují, ale i podobnosti v rámci příslušnosti ke společenské vrstvě, kterou kromě sociální reprodukce určuje i profese. Na souvislost mezi společenským postavením daným profesí a životním stylem poukazuje například koncept sociálního prostoru Pierra Bourdieu nebo výsledky mezinárodního sociálního výzkumu ISSP v interpretaci Ondřeje Špačka a Jiřího Šafra. Výše uvedenou úvahou chci objasnit souvislost a vzájemné propojení témat, kterými se v mé práci zabývám: hodnoty, životní styl a profese manažera.

Předpokladem kvalitního a spokojeného života je, aby člověk měl možnost své hodnoty promítat do svých každodenních aktivit. Aby se mohl věnovat tomu, co je mu příjemné a má pro něj smysl, a také měl možnost trávit dostatek času s lidmi, na kterých mu záleží. V případě manažera může být jeho práce do jisté míry oblastí, která omezuje jeho čas, jež by chtěl věnovat sobě nebo své rodině. Výsledky posledních výzkumů ukazují, že jak rodina, tak i práce zauímají přední místa životních hodnot českých manažerů. Životní spokojenost pak závisí na tom, do jaké míry je manažer schopný zkoordinovat svůj pracovní a nepracovní čas, aby jeho životní styl odpovídal jeho hodnotám a on sám vnímal svůj život jako vyrovnaný a naplněný.

Zodpovědnost manažera za výkon svěřené organizace, za zaměstnance, za hospodaření a mnoho dalších specifik může být na jedné straně vyčerpávající a stresující, ale na druhé straně to může být pojato jako výzva k překonávání překážek, možnost něco řídit, tvořit a ovlivňovat. Práce by pro něj měla být možností seberealizace, uspokojení a zábavy. Člověk, který uvažuje o práci manažera, by měl znát sám sebe, měl by být schopen sám pro sebe posoudit, zda je připraven zvládat nároky této profese ať už po pracovní stránce, nebo po stránce mezilidských vztahů související s vedením lidí. Měl by rovněž vědět, zda je schopen synchronizovat práci a osobní život v souladu se svými hodnotami.

Mezi manažery je dnes také mnoho žen a často se diskutuje o nutnosti jejich volby mezi rodinou a kariérou. Toto dilema je dnes však již ve vyspělých zemích překonané a ženy si dokážou svůj život zorganizovat v souladu se svými představami a hodnotami. Současná společnost umožňuje ženám zastávat vedoucí manažerské pozice, a přitom zůstat ženou a být dobrou matkou.

5. Výzkum hodnot a životních stylů manažerů

5.1. Výzkumný problém

Každý člověk má vlastní systém interních hodnot, které ovlivňují jeho volby a rozhodování v jeho životě. Dlouhá pracovní doba manažerů, časté řešení pracovních úkolů mimo pracovní dobu, velká míra zodpovědnosti a z toho plynoucího stresu vyžaduje vysoký stupeň organizace činností, při které se manažer musí rozhodnout o prioritách. Volba, čemu dá manažer přednost, by měla odpovídat jeho vnitřním hodnotám. Rozhodnutí, která jsou v rozporu s hodnotami manažera, vedou k narušení životní rovnováhy a k životní nespokojenosti.

Šetření je orientováno na problematiku souladu hodnot a životního stylu při nárocích manažerské profese. Předpokladem pro objasnění této problematiky je zjistit, jaké hodnoty jsou pro manažery důležité, jaký je jejich životní styl a jakou roli hraje v jejich hodnotách i životním stylu jejich práce. Cílem výzkumu bude odpovědět na základní výzkumnou otázku: *„Jak ovlivňují hodnoty manažerů jejich životní styl?“* Aby bylo možné danou problematiku popsat, byly stanoveny tři výzkumné podotázky zaměřené na zjištění dílčích informací k jednotlivým kategoriím:

- *Jaké lidské hodnoty můžeme zjistit v profesní skupině vrcholových manažerů?*

- *Jaké životní styly můžeme pozorovat v profesní skupině vrcholových manažerů?*
- *Jak manažeři vyvažují práci a soukromý život?*

Odhalení souvislostí mezi zjištěnými hodnotami a zjištěnými životními styly v kontextu nároků kladených na profesi manažera umožní zformulovat odpověď na základní výzkumnou otázku. Výzkum je zaměřen na hodnoty, se kterými se manažeři aktuálně ztotožňují. Výzkum hodnot a jejich dopadu do životního stylu je v této práci kulturně, sociálně i historicky vymezen současným pohledem na muže a ženy v manažerských pozicích v českém prostředí.

5.2. Strategie a průběh výzkumu

Pro vybrané téma jsem zvolila strategii kvalitativního výzkumu. Hlavním důvodem je jak jedinečnost hodnotových struktur jednotlivců, tak i způsob a míra jejich odrazu do životního stylu, které je možné kvalitativním přístupem odkrýt lépe, než kvantitativní metodou. Dalším důvodem je subjektivita, s kterou lidé vnímají významy jednotlivých hodnot. Kvalitativní metoda opřená o induktivní přístup mi umožní zachytit jednotlivosti hodnotových struktur manažerů, jejich životních stylů a také vztahy mezi oběma entitami. Tyto vztahy budou rovněž interpretovány jako výsledky výzkumu.

Pro výzkum jsem se rozhodla použít případovou studii. Důvodem je vymezení a zřetelné ohraničení předmětu výzkumu na hodnoty a životní styl specifické profesní skupiny vrcholových manažerů. Jak uvádí Miles a Huberman (in Miovský 2007, s. 94), případem rozumíme fenomén vymezený určitými hranicemi a kontextem. Jedná se o případ, který zkoumá přesně definovanou skupinu osob a významovou souvislost mezi hodnotami a životním stylem.

Pro výběr zkoumaných osob byl zvolen prostý záměrný výběr, který Miovský (2007, s. 136) charakterizuje jako výběr takových účastníků, kteří splňují určitá kritéria a zároveň se zapojením do výzkumu souhlasí. Hlavním kritériem bude manažerská profese v úrovni vrcholového manažera, tedy první úroveň v managementu organizace. Vrcholové manažery volím proto, že v porovnání s liniovými a středními manažery vykonávají tu nejnáročnější manažerskou práci, a proto vliv manažerské profese na jejich hodnoty a životní styl bude ze všech manažerských úrovní nejvýraznější. Mezi respondenty jsou manažeři obou pohlaví. Dalším kritériem je, aby respondent působil v manažerské funkci minimálně dva roky, aby se potenciální vliv postavení manažera na jeho hodnoty a životní styl stačil projevit.

5.2.1. Sběr dat

Pro sběr dat jsem použila techniku polostrukturovaných rozhovorů. Předem jsem si připravila schéma okruhů otázek jako podklad k získání informací, které potřebuji k zodpovězení výzkumných otázek. Velkou výhodou polostrukturovaných rozhovorů je, že probíhá jako volná a nenucená konverzace v rámci stanovených okruhů a poskytuje možnost klást doplňující otázky, díky kterým *„můžeme dosáhnout vyšší přesnosti a výtěžnosti než při klasickém plně strukturovaném interview.“* (Miovský, 2007, s. 161) Rizikem polostrukturovaného rozhovoru je odklon od tématu. To bylo třeba mít v průběhu rozhovoru na paměti, držet se předem připraveného schématu a neustále myslet na to, co chci rozhovorem zjistit. Během rozhovorů je nutné vytvořit přátelskou atmosféru a myslet na taktnost a přiměřenou dávku emocí. Samozřejmostí bylo ujištění dotazovaných o diskrétnosti a anonymitě sdělených informací a získání informovaného souhlasu. Problematickou částí bylo domluvit si s manažery dostatečný časový prostor pro rozhovor, který byl hodinový. U dvou manažerů byl termín přesunut, jeden manažer byl po

třetím zrušení termínu z výzkumné skupiny vyloučen, a musela jsem oslovit jiného manažera.

V otázkách jsem se zaměřila na přítomnost, protože mě zajímá současný stav „jak to je“. Otázky zjišťující životní styl jsou více zaměřené na zkušenost a chování. Cílem těchto otázek je dozvědět se odpověď na otázku: „*Kdybych byl neustále pohromadě se zpovídanou osobou, co bych viděl, že dělá?*“ (Patton in Hendl, 2005, s. 168) V této části rozhovoru bylo úkolem zjistit, jaký životní styl dotazovaný vede. V další části zaměřené na hodnoty jsem zjišťovala osobní názory respondenta, které mi pomohou porozumět jejich hodnotám, názorům na svět a životním cílům. Patton doporučuje ještě další okruhy týkající se pocitů, znalostí a vnímání. Ty jsem do rozhovoru nezařadila, protože výzkum nezaměřuji do těchto oblastí a také předpokládám, že významné prvky spadající do těchto okruhů se projeví již v částech zaměřené na názory a chování. V případě, že by z rozhovoru nevyplynuly identifikační charakteristiky dotazovaného, které jsou pro výzkum relevantní, zaměřila jsem se na závěr demografické a kontextové otázky. Celý rozhovor byl nahráván pomocí příslušné aplikace mobilního telefonu iPhone, „Diktafon“.

Připravila jsem tři okruhy otázek, které jsou cíleny na tři základní kategorie výzkumu. Prvním okruhem je životní styl a je zaměřen na zjištění chování. Tuto kategorii zařazuji na začátek záměrně, protože je to volnější téma, které umožní vytvořit příjemnou a důvěrnou atmosféru potřebnou pro intimnější téma hodnot. V okruhu hodnot zjišťuji názory respondentů a třetí okruh se týká identifikačních charakteristik jedince. Schéma je orientační, protože jsem předpokládala, že ve většině rozhovorů se budou všechny uvedené kategorie prolínat ve svých souvislostech. Podklad pro polostrukturovaný rozhovor je v příloze č. 1.

5.2.2. Zpracování a analýza dat

Nahrané rozhovory byly převedeny do textové podoby transkripce s redukcí prvního řádu se zaměřením zejména na obsah, vynecháním částí bez identifikovatelné explicitní informace a částí, které nesdělují žádnou novou informaci (Miovský, 2006, s. 210). Tím byl zredukován rozsah materiálu a stal se přehlednějším pro účely další výzkumné práce se získanými informacemi.

Podle Hendlova dělení analýzy dat případových studií, má rozbor v této práci blízko k charakteru analýzy orientované na případ. Podobnost s uvedenou metodou jednak v tom, že hledá „*konfigurace, asociace, příčiny a následky uvnitř případu*“ a zjištěné výsledky srovnává s několika málo dalšími případy. (Hendl, 2005, s. 226). Tuto metodu jsem volila proto, že cílem výzkumu je hledání souvislostí mezi prací, hodnotami a životním stylem u jednotlivých manažerů a následné vzájemné porovnání v rámci výzkumného vzorku, a také protože se jedná o konkrétní konfigurace specifické skupiny manažerů.

Kostra zprávy o výsledcích byla z velké části navržena předem na základě stanovených výzkumných otázek. Ty určovaly také strukturu rozhovoru a oblasti, na které je nutno se zaměřit rovněž během následné analýzy. Hendl tento postup označuje jako prestrukturovanou případovou studii. (Hendl, 2005, s. 227) Struktura je tedy tvořena základními tématy výzkumu – hodnoty, práce manažera, životní styl.

V první fázi jsem provedla kódování přepsaného textu, abych identifikovala významové celky v souladu s výše uvedenými tématy. Kódy byly zapisovány do archu s transkripce daného rozhovoru. Následovala archivace kódovaných dat v organizované databázi v tabulkovém programu Excel. Databázová tabulka byla prestrukturována podle základních témat – hodnoty, práce, životní styl, které tvořily hlavní kategorie. Kódy korespondující s jednotlivými okruhy byly umístěny k příslušné kategorii a tvoří další sloupec tabulky.

Často nebylo jednoduché, zda informaci zařadit do kategorie hodnot nebo do kategorie životního stylu, neboť každá hodnota vyjadřuje svůj vlastní obsah, který se projevuje v životním stylu. Další sloupce obsahují konkrétní citace z rozhovoru, která byla daným kódem označena a pro dohledání je uveden znak pro identifikaci respondenta a dále číslo řádku z transkripce, kde se daná informace objevila.

Dalším krokem bylo hledání spojitostí v kódovaných datech a jejich spojování do subkategorií. Smyslem subkategorií je rozčlenění jednotlivých kategorií na užší okruhy, které zpřesňují obecnost nadřazené kategorie. Datově nejrozmanitější byla kategorie „životní styl“. Ta byla rozčleněna do subkategorií „aktivní pohyb a sport“, „odpočinek a relaxace“, „work-life balance“, „styl bydlení a oblékání“, „volný čas“, „dovolená“, „jídlo a pití“. Podobně jsou subkategorizovány i ostatní kategorie. Kontextové zpřesnění analýzy bylo součástí kódování, kdy například v subkategorii „aktivní pohyb a sport“ je kódem rozlišeno, zda respondent sportuje sám, s rodinou nebo s přáteli. Během analýzy rozhovorů vznikaly průběžně nové subkategorie, takže jsem se k rozhovorům opětovně vracela a doplňovala informace ve smyslu měnící se struktury zpracování. Ukázku tabulky analýzy rozhovoru uvádím v příloze č. 2.

Získané informace byly podkladem jednak pro zpracování charakteristik jednotlivých respondentů jako individuálních případů a jednak pro srovnávání za účelem hledání podobností a rozdílů v těchto jednotlivých případech. Oba tyto přístupy jsou popsány v samostatných následujících kapitolách.

Výsledkem výzkumu je zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Na základě toho byly závěry integrovány do vzájemných souvislostí vztažených především k manažerské profesi. Práci manažera, jako centrální kategorii jsem

zvolila proto, že právě charakter práce je hlavním specifikem zkoumané skupiny a z velké míry determinuje obě další oblasti výzkumu, životní styl i hodnoty. Z těchto souvislostí vyplynula do určité míry teorie, která je ovšem platná pouze konkrétní soubor respondentů zahrnutých do tohoto výzkumu.

5.3. Výsledky výzkumu

5.3.1. Charakteristika respondentů

Během rozhovorů s jednotlivými respondenty jsem podle předem stanovených okruhů otázek zjišťovala údaje potřebné k zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Ze zjištěných údajů je možné každého respondenta charakterizovat jako jednotlivce. Kromě informací získaných rozhovorem jsem se zaměřila i na prostředí, image manažera a další pozorovatelné prvky, které vyjadřují životní styl a hodnoty respondenta.

Manažer 1, muž 49 let

Manažer pracuje jako technicko-výrobní ředitel zahraniční firmy a řídí výrobu v České republice. Zároveň je členem představenstva společnosti. V manažerské pozici pracuje 8 let. Je ženatý, má dvě dospělé dcery, obě studují na vysokých školách. Bydlí v rodinném domě na venkově, asi 8 km od pracoviště. Doma mají psa.

Rozhovor s manažerem probíhal v jeho kanceláři. Kancelář byla uklizená a přehledná, dobře organizovaná. Pracovní prostor doplňovaly dva vkusné obrázky na zdi s historickými fotografiemi firmy. Manažer měl na stole otevřený hnědý pracovní diář v kůži, diář byl hustě popsán. Jeho oblečení bylo v neformálním sportovním stylu s důrazem na kvalitu a pohodlnost. Působil mladistvě a energicky.

Manažer denně pracuje osm až devět hodin. Často jezdí na pracovní cesty do zahraničí. Práce ho velmi baví a naplňuje. Doma pracuje pouze výjimečně. Po

práci se věnuje hlavně rodině a sportu. Každý den ráno cvičí a po práci chodí plavat nebo na jógu a někdy s kamarády si zahrát tenis. Jednou týdně navštěvuje saunu. Pravidelným sportováním se snaží kompenzovat nedostatek pohybu v práci. Pro dobrý pracovní výkon potřebuje dostatek spánku, proto se snaží dodržovat v tomto ohledu pravidelnost. V jídle a pití je konzervativní, upřednostňuje lehká jídla, k oblíbeným patří mořské plody, tapas a španělské víno. Dovolenu tráví s manželkou a přáteli v oblíbené Barceloně nebo ve Francii. V zimě jezdí lyžovat na Slovensko. Ve volném čase sleduje sportovní přenosy nebo navštěvuje sportovní akce. Rodině věnuje především víkendy, kdy jezdí na výlety, navštěvují rodiče, nakupují a odpočívají.

Životním heslem tohoto manažera je, že cesta bez překážek určitě nikam nevede. Miluje výzvy, rád vymýšlí a realizuje nové věci. Se svým životem je spokojený a nic by na něm neměnil. Je pyšný na své dcery, rodinu a dosažené pracovní výsledky. Mezi nejdůležitějšími hodnotami uvedl rodinu, děti, přátele, zdraví, práci, zábavu a poznání.

Rozhovor s manažerem byl věcný jako u člověka, který nemá času nazbyt, ale přesto byl respondent vstřícný a ochotný. Během rozhovoru jsme byli dvakrát přerušeni telefonátem. První telefonát manažer s omluvou odložil, druhý byl naléhavý a týkal se zhoršené kvality výrobní suroviny a manažer musel rozhodnout o dalším postupu.

Manažer 2, muž 50 let

Druhý manažer je výkonným ředitelem firmy poskytující služby v oblasti ostražky a údržby objektů. Řídí osm poboček na severu Moravy. V pozici manažera pracuje 10 let. Je ženatý, má dvě dcery ve věku 10 a 19 let. Bydlí ve větším městě ve vlastním bytě. Rozhovor probíhal v kanceláři na jedné

z poboček. Tato kancelář nebyla jeho, tudíž jsem se na ni nezaměřovala v pozorování. Oblečený byl neformálně, ve sportovním a pohodlném stylu.

Do práce jezdí autem kolem páté hodiny ráno. Z práce pak odjíždí podle situace, někdy kolem třetí, jindy až kolem šesté. Po práci je s rodinou, ale často musí telefonicky řešit pracovní záležitosti i večer a o víkendech. Přesto se snaží veškerý volný čas věnovat rodině, o víkendu jezdí na výlety nebo chodí společně do restaurace. Dovolenu tráví rovněž výhradně s rodinou většinou v zahraničí. Pokud jde o zdraví, uvědomil si manažer během rozhovoru některé své prohřešky, především nedostatek spánku a pohybu. Snaží se však pravidelně a zdravě jíst. Rád si obléká to, v čem vypadá a cítí se dobře a také aby to odpovídalo situaci. S manželkou chodívají občas na koncerty nebo na sportovní akce. V životě je pro něj důležitá pohoda, klid a vzájemné respektování. Práce ho baví, práce pod tlakem je pro něj výzvou, ale často bývá vyčerpaný. Jako hlavní hodnoty uvedl rodinu a děti, váží si opravdového přátelství. Pochutná si na dobré whisky, kvalitním vínu, ale i obyčejné vodě. Se svým životem je spokojený a nic by na něm neměnil. Výhodu manažerské pozice vidí zejména v možnosti sám si organizovat čas a organizovat práci jiných lidí. Jako další výhodu uvedl dobré finanční zabezpečení rodiny. Je pyšný na své děti a svůj vztah s nimi.

Rozhovor probíhal bez přerušení, ale byl limitován časem z důvodu další plánované pracovní schůzky manažera.

Manažer 3, žena 45 let

Třetí respondentkou je personální ředitelka společnosti zabývající se výrobou a prodejem masných výrobků. Na manažerské pozici působí tři a půl roku. Žije ve městě v bytě s manželem. Má dvě dospělé děti, které s nimi již nebydlí. Za městem mají zahradu.

Rozhovor probíhal v její kanceláři. Kancelář byla vybavena luxusním nábytkem a velmi střídmou dekorací. Na stole měla model motocyklu „Harley Davidson“, který byl dárek od přátel. Přestože na stole bylo několik hromádek spisů a novin, kancelář působila velmi reprezentativně. Manažerka měla oblečený černý kostýmek a šedou halenku. Její styl v oblékání, gesta a vyjadřování působily velmi elegantně.

V kanceláři bývá devět až deset hodin. Po práci zařizuje nákup a pak tráví čas s manželem buď doma, nebo v oblíbené kavárně. Snaží se pravidelně sportovat, protože je přesvědčena, že jí pohyb dodává potřebou energii. Ráno cvičí jógu a večer chodí buď běhat, nebo občas s kamarádkou hrát badminton. V zimě jezdí na běžky nebo na snowboard. Večer pak tráví s manželem se sklenkou vína u televize nebo si čte odbornou literaturu. Spát chodí unavená kolem desáté hodiny.

O víkendu se navštěvují s dětmi nebo s rodiči, v létě s nimi tráví společný čas na zahradě. Na dovolenou jezdí s manželem na kolech, a to jak do Česka, tak do zahraničí. V jídlu se snaží nepřejídat, má ráda lehká jídla, zeleninu, ovoce a ryby. Nejvíce si pochutná na grapefruitech a dobrém moravském červeném víně. V oblečení má ráda elegantní a pohodlné věci, ve kterých se cítí sebevědomě, potrpí si na kvalitní boty. V bydlení upřednostňuje minimalismus.

Životním krédem je „mít vždy plán B“, což jí dává jistotu, že má věci pod kontrolou. Práce v personalistice ji velmi baví a vnímá ji jako významnou součást svého života. Nejdůležitějšími hodnotami jsou pro ni rodina zahrnující manžela, děti a rodiče. Cení si odvahy a upřímnosti a nemá ráda pohodlnost, diletantství a snoby. Kvalitní život pro ni znamená spokojenost sama se sebou. Jako hlavní nevýhodu manažerské profese uvádí nedostatek času. Za výhodu považuje příležitost poznat mnoho nových lidí a možnost rozhodovat a

ovlivňovat důležité věci. V životě je pyšná na své děti, sama na sebe a na své pracovní i životní úspěchy.

Rozhovor byl velmi přátelský, manažerka se hodně smála a vyzařovala z ní pohoda a vyrovnanost. Rozhovor jsme v druhé polovině musely asi na deset minut přerušit kvůli neodkladné záležitosti, kterou manažerka musela vyřídit.

Manažer 4, muž 35 let

Čtvrtým respondentem byl ředitel výzkumného a vývojového centra. Jako manažer pracuje čtvrtým rokem. Je ženatý a má dvě malé děti, které ještě nechodí do školy. Bydlí v menším městě, ve vlastním bytě.

Rozhovor probíhal v jeho kanceláři. Na první pohled mě zaujalo velké množství lahvíček a sáčků se vzorky výrobků, hromádky různých prospektů, vzorníky a další dokumenty, což působilo poněkud nepřehledně. Na polici měl zarámovanou fotografii svých dětí a obrázek zajíčka namalovaný svojí dcerou. Oblečený byl v moderní košili a džínových kalhotách.

Manažer často ráno odvádí děti do školky a do jeslí. Do práce přijíždí autem v sedm hodin a odjíždí podle situace mezi půl třetí a půl pátou hodinou. Po příchodu z práce věnuje čas dětem a manželce. Večer se učí jazyky, které potřebuje pro svoji práci nebo dohání pracovní resty. Někdy se dívá na televizi nebo si čte. Spát chodí kolem desáté hodiny. Víkendy a dovolená jsou přizpůsobeny malým dětem, jezdí na výlety po okolí, aby děti nemusely být dlouho v autě. Vzhledem k tomu, že manažer věnuje většinu času práci a rodině, nezbývá mu téměř žádný prostor na nějaký pravidelný sport. Nejlépe si odpočine v sauně s přáteli nebo s manželkou doma na terase při sklence vína.

V jídle se často kvůli nedostatku času během pracovní doby a pracovních cest odbývá fast-foodem, doma se pak snaží jíst zdravěji. Jeho životním krédem je

žít tak, aby se za svůj život nemusel stydět. Sám se považuje za pracovitého člověka a tuto hodnotu oceňuje i u jiných lidí. Nemá rád lenost a zfušovanou práci. V práci tráví obvykle kolem osmi hodin, ale hodně pracuje i po pracovní době například v autě nebo doma, kde vyřizuje telefonáty a emaily. Nápady a myšlenky související s prací si zapisuje, aby je pak mohl realizovat.

Z hodnot je pro něj nedůležitější rodina, zdraví, svoboda a dobré mezilidské vztahy. Jako méně podstatné uvedl bydlení, dobré jídlo a pití a peníze. Snaží se žít smysluplný život, což pro něj znamená spojení osobního rozvoje a rodiny. Jako omezení z manažerské pozice vnímá nedostatek času, který by chtěl věnovat rodině a občasné vyčerpání pracovními povinnostmi. Výhodou je pro něj lepší společenské postavení a získaný obecný nadhled, který mu tato profese poskytuje. Se svým životem je spokojený, váží si své rodiny, pracovních úspěchů a kraje, ve kterém žije.

Rozhovor byl příjemný a styl odpovědí manažera napovídal o jeho kultivovaném smyslu pro humor.

Manažer 5, žena, 43 let

Pátou respondentkou je ředitelka marketingu a propagace. Jako manažerka pracuje 15 let, ve vrcholovém vedení působí 4 roky. Žije s přítelem a se svými dvěma dětmi na venkově v rodinném domě. Mladší syn chodí na základní školu, starší dcera končí gymnázium. K rozhovoru jsme se sešli v zasedací místnosti ve firmě, kde manažerka pracuje. Manažerka měla krátce ostříhané vlasy, měla modrou halenku a vzorovanou krátkou sukni.

Manažerka ráno vstává o půl šesté, dopřeje si studenou sprchu a zdravou snídani. V práci tráví většinou osm hodin. Po práci se věnuje dětem, partnerovi a domácím povinnostem. Víkendy i dovolenou tráví s partnerem a svými dětmi. O víkendech podnikají výlety, jdou si zaplavat nebo jen tak

odpočívají, na dovolenou jezdí většinou do Španělska. Čtyřikrát do roka jezdí manažerka na víkendové semináře pro ženy.

Manažerka se učí mít ráda sama sebe, vnímá své tělo a jeho potřeby. Respektovat tyto potřeby považuje manažerka za klíčové pro zdravý a šťastný život. Pravidelně cvičí jógu a občas běhá. Stará se o své tělo pravidelnými masážemi a návštěvou kosmetiky. Miluje kávu. Ráda nosí oblečení, které podtrhuje její ženství a ve kterém se cítí dobře. V jídle opět respektuje své pocity a dopřeje si to, na co má chuť. Přitom se drží zásady „jez do polosyta a pij do polopita“.

Občas vyrazí s kamarádkami do divadla nebo do kina. V zimě navštěvuje taneční kurzy. Její životní kréda „Miluji a zvládám“ a „Cesta je cíl“ vyjadřují víru, že s dobrými vztahy může prožít svůj život co nejlépe. Svoji práci má moc ráda, snaží se nepracovat víc, než je potřeba a čas věnuje více sobě. Učí se stanovit si hranice, kdy je čas přestat pracovat v zájmu svého zdraví a pohody. Protože se snaží o harmonický život, nepociťuje žádná omezení vyplývající z pozice manažerky. Na své práci miluje výzvy, díky kterým překovává nejrůznější překážky, což ji obohacuje a posouvá v osobním rozvoji a sebepoznání.

Jako stěžejní hodnoty uvádí rodinu, zdraví, přátele a svobodu. Vnímá mezigenerační posun v hodnotách od materiálních hodnot směrem k hodnotám mezilidských vztahů. Kvalitní život je pro ni naplno prožívaný život v přítomnosti. Se svým životem je spokojená a nic by na něm neměnila. Významnou hodnotou je pro ni vděčnost životu za to, co má – za děti, partnera, rodiče i práci.

5.3.2. Srovnání případů v kategoriích

Obsahem této kapitoly je srovnání jednotlivých případů v rámci daných kategorií. Jednotlivé kategorie byly předem stanoveny podle zadaných

výzkumných otázek. Na základě analýzy rozhovorů byly získány informace související s těmito kategoriemi, které byly podkladem pro následné vytvoření subkategorií. V následující tabulce č. 2 jsou přehledně uvedeny subkategorie k jednotlivým kategoriím.

Tabulka 2. Kategorie a subkategorie výzkumu.

KATEGORIE	SUBKATEGORIE
Práce manažera	Specifika práce manažera
	Vztah k práci manažera
Životní styl manažera	Aktivní pohyb a sport
	Odpočinek a relaxace
	Work-life balance
	Bydlení, oblékání a stravování
	Volný čas
	Dovolená
Hodnoty	Osobní hodnoty
	Rodina
	Osobní rozvoj
	Životní spokojenost
	Životní postoj

(Vlastní šetření)

Práce manažera

Kategorie „práce manažera“ je zásadní v tom smyslu, že informace v ní obsažené mají zásadní vliv na kategorie další. Nároky vyplývající z práce manažera zásadně ovlivňují, jak vypadá manažerův všední den, kolik má času na sebe, na rodinu, jak se prezentuje a jak tráví svůj volný čas.

Oslovení manažeři mají flexibilní pracovní dobu. To jim umožňuje přizpůsobit si pracovní dobu svým pracovním i soukromým potřebám. Všichni dotazovaní však uvedli, že v kanceláři tráví déle času, než je běžný fond pracovní doby v jejich firmě. Graf č. 1 znázorňuje srovnání pracovní doby oslovených manažerů:

Graf 1. Čas strávený v práci v hodinách.



(Vlastní šetření)

S pracovní dobou souvisí také práce mimo pracovní dobu. Rovněž všichni oslovení manažeři uvedli, že zavřením dveří kanceláře jejich práce nekončí. Manažer 1 a manažer 2 uvedli, že charakter jejich zodpovědnosti vyžaduje nepřetržitou pohotovost na telefonu: „Na telefonu jsem 24 hodin denně, kdyby bylo potřeba něco řešit ve výrobě...“ (manažer 1) „Na telefonu jsem pořád a je to spíš výjimka, když nemusím odpoledne nebo večer něco řešit.“ (manažer 2) Také u ostatních manažerů se práce prolíná do jejich nepracovního života, tři z pěti oslovených respondentů se ve volném čase věnují odborné literatuře související s jejich profesí. Manažerka 3: „Večer si většinou čtu, většinou teda nějaké knížky co potřebuji pro práci...“ Manažer 4: „...tak (večer) se učím angličtinu nebo ruštinu, co potřebuju do práce...“ Práce o víkendu se týká dvou manažerů z pěti dotazovaných a jedná se zejména pracovní pohotovost na telefonu.

Jeden z manažerů pracuje pravidelně v neděli: *„...v neděli večer jsem vždycky v práci a chystám co je třeba na nový týden.“* (manažer 1)

V subkategorii „vztah k profesi manažera“ odpovídali respondenti na téma, co jim profese dává, případně v čem se cítí omezováni. Všichni z uvedených manažerů vnímají spíš výhody své práce. V rozhovorech uvedli široké spektrum výhod. Dva z pěti dotazovaných uvedli nadprůměrný příjem, ostatní uváděli výzvu a možnost seberealizace, jako manažer 4: *„...dost o všem přemýšlím, to si pak píšu a pak to v práci opravdu realizuju.“* Dále se objevila výhoda samostatného rozhodování a možnost ovlivňovat vývoj věcí: *„Mám určitou volnost v rozhodování, v organizaci času a práce...taky mám určité pravomoci, abych usměrňoval lidi, to je někdy potřeba, aby to fungovalo.“* (manažer 2) Dva z pěti manažerů nevnímají žádné omezení: *„...největším omezením jsme sami pro sebe, naše hlava, mozek. Povolání manažerky je náročné, ale ze své pozice nevnímám žádná zásadní omezení.“* (manažerka 5) Ostatní tři manažeři uvedli jako omezení málo času na rodinu a občas vyčerpávající práci: *„Nejvíce určitě čas, kterej nemůžu věnovat rodině...energie to stojí taky hodně...“* (manažer 4), *„Asi nejvíce mi chybí čas...“* (manažerka 3), *„...občas toho mám plny zuby...“* (manažer 2)

Životní styl

Analýzou získaných dat vzniklo několik subkategorií, které vypovídají o tom, jaké oblasti životního stylu jsou pro oslovenou skupinu manažerů relevantní. Jednou z oblastí jejich životního stylu je aktivní pohyb a sport. Každý z dotazovaných manažerů si do určité míry uvědomuje, že aktivní pohyb je důležitý pro jejich výkonnost i zdraví. Pravidelně však sportují pouze tři z pěti oslovených manažerů: *„v práci většinou sedím u počítače nebo v autě, takže toho pohybu tam moc nemám...takže večer chodím plavat nebo na jógu.“* (manažer 1), *„každý den se snažím si hodinku zaběhat..., ne vždycky na to ale je čas, ...dvakrát*

týdně, když se zadaří, chodíme s kamarádkou na badminton“ (manažerka 3), „...pravidelně dvakrát týdně chodím na jógu a v zimě jednou týdně do tanečních.“ (manažerka 5). Manažer 1 a manažerka 3 cvičí chvilku každé ráno. Zajímavým zjištěním bylo, že každý ze tří sportujících manažerů pěstuje jógu. Manažer 2 a manažer 4 se aktivnímu pohybu věnují nepravidelně a volný čas věnují spíše rodině „...no sport také spíš příležitostně..., o víkendu turistika s rodinou nebo na kolo...“(manažer 2), „...občas se dostanu na tenis nebo na kolo..., ale hlavně procházky s dětma“. (manažer 4).

Nejčastější forma odpočinku všech respondentů je v rodinném kruhu: „Neděli většinou prolenošíme doma“ (manažer 1), „večer si dáme s manželem víno“ (manažerka 3), „...s manželkou u sklenky vína doma na terase,“ (manažer 4). Manažerka 5 uvádí, že poslouchá hlas těla: „Když jsem unavená, jdu si prostě chvíli lehnout.“ Tři z pěti respondentů chodí občas s přáteli do sauny. Dále mě zajímalo, zda mají dotazovaní manažeři dostatek spánku. Pouze manažer 2 uvádí, že by potřeboval spát déle“ „Dostatek spánku, hm... to nemám.“ Ostatní respondenti se snaží spát dostatečně. „Spím minimálně šest hodin, optimálně osm,“(manažerka 5), „Snažím se, abych naspal svých sedm hodin. Jinak bych nebyl druhej den k ničemu,“ uvádí manažer 1, který ve spánku vidí hlavní zdroj energie. Zdroj životní energie byla další z oblastí životního stylu, která mě u manažerů zajímala. Dva z manažerů uvádí pravidelné a zdravé jídlo, ostatní dále uvádějí pitný režim, ranní sprcha, pravidelný pohyb a sex.

Do životního stylu také patří také styl oblékání, bydlení a stravování, proto mě zajímalo, jak se manažeři projevují v těchto oblastech. V oblasti bydlení se respondenti jeví spíše prakticky. Tři manažeři bydlí v rodinném domě a dva v bytě. Všichni preferují spíše jednoduchý styl bydlení s minimem údržby. „Vyhovuje mi byt na sídlišti.“ (manažer 2), „v bydlení je mi sympatický minimalismus...“ (manažerka 3) Pro manažera 4 je zásadní lokalita bydliště: „Neměnil bych kraj, ve kterém žiju.“ Ve stylu oblékání kladli manažeři nejvíce

důraz na pohodlí. S tímto faktem korespondovala i zjištění pozorovaná během rozhovorů. Jako preferovaný styl oblékání vedli čtyři z pěti dotazovaných sportovní styl, ve kterém se cítí dobře, zatímco pouze jedna manažerka kladla důraz na eleganci a reprezentaci. Manažeři rovněž uváděli funkci daného stylu oblékání: „...sázím na eleganci, to mi dává sebevědomí...“ (manažerka 3), „...ráda posiluju sílu ženy v sobě. Krásné šaty, líčení a úsměv. Tak se cítím dobře a užívám si to.“ (manažerka 5)

V oblasti stravování oslovení manažeři dávají přednost většinou lehkým, zdravým a kvalitním jídlům. Čtyři z oslovených se nijak zásadně neomezují, pouze manažer 2 uvádí, že je momentálně na dietě, čímž se snaží kompenzovat nedostatek pohybu: „...no a taky kvůli figuře, když tomu sportu moc nedám.“ (manažer 2)

Volný čas tráví respondenti nejvíce s rodinou, dále pak s přáteli. Mezi nejčastější aktivity patří výlety s rodinou u čtyř z pěti manažerů. Volný čas s přáteli je převážně sportovního charakteru, například manažer 1 uvádí: „A když se domluvíme s klukama, tak si jdeme zahrát tenis.“ Další způsoby trávení volného času respondenti uváděli sledování sportovních přenosů v televizi nebo návštěva sportovních akcí (manažer 1 a manažer 2), u manažerů 3, 4 a 5 je to četba. Divadlo a film zmiňuje pouze manažerka 5: „Kino častěji, divadlo jsem navštěvovat nedávno začala...“

O životním stylu vypovídá i způsob trávení dovolené. Všichni manažeři uvedli, že dovolenou tráví s rodinou. Dovolenou vnímají jako možnost být s rodinou a načerpat novou sílu pro práci. Místa, kde tráví dovolenou, uváděli jak tuzemsko, tak i zahraničí. Manažer 4 podřizuje dovolenou malým dětem, aby nemusely být dlouho v autě: „To je taky hodně ovlivněno dětma, takže zatím tuzemsko v okruhu dvou hodin jízdy, což jsou ještě děcka ochotny vytrpět v autě.“ Manažerka 3 tráví dovolenou na kole: „...jezdíme s manželem s kolama bud' po

Česku, nebo vloni jsme byli v Rakousku.“ Mezi dalšími destinacemi se objevilo Španělsko, Slovensko, Francie a Řecko.

Dalším tématem rozhovoru byla otázka work-life balance. Dokážou manažeři vyrovnat svůj pracovní a osobní život? Z uvedených reakcí vyplývá, že čtyři z pěti dotazovaných manažerů nemají v této oblasti zásadní problém a úspěšně sladují svůj pracovní i osobní život.

Manažer 1: *„...myslím, že se mi podařilo najít jakoby rytmus práce a rodiny, který nám funguje.“*

Manažerka 3: *„...moje práce úplně zapadá do mého života, tím se to celé nějak prolíná a doplňuje.“*

Manažer 4: *„...doma často myslím na práci, dodělávám nějaké resty, ale v práci taky myslím na děcka, a co budeme dělat třeba o víkendu..., takže myslím, že je to víceméně vyrovnaný.“*

Manažerka 5: *„Zjistila jsem, že když pracuju osm hodin a pak se odměním aspoň hodinou pro sebe, třeba procházka, knížka nebo jen tak poleženíčko, tak pak pracuju efektivněji.“*

Nerovnováha byla patrná pouze z reakce manažera 2: *„No někdy bych se potřeboval rozpůlit, ale vždycky tu prioritu nějak rozhodnu, buď na úkor práce, nebo rodiny.“*

Životní hodnoty

Jaké mají manažeři hodnoty, jsem zjišťovala odhalením jejich životního hesla. Zajímavé bylo, že většina manažerů odpověděla bez delšího přemýšlení. Z toho lze předpokládat, že jsou si vědomi toho, jak chtějí žít, co je pro ně důležité a proč. Z uvedených životních hesel vyplývaly následující hodnoty: smysluplný život u tří manažerů: *„Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě*

nikam nevede.“(manažer 1), *„Žij tak, aby ses nemusel za svůj život stydět“*, (manažer 4), *„Cesta je cíl.“* (manažerka 5), mezilidské vztahy u dvou manažerů: *„...vzájemně se respektovat...“*, (manažer 2), *„Miluji a zvládám,“* (manažerka 5) a kontrola nad životem u jedné manažerky: *„Mít vždy plán B.“*(manažerka 3)

Další ze způsobů, jak jsem se snažila odhalit hodnoty respondentů, byla přímá otázka, jaké hodnoty jsou pro ně nejdůležitější. Předpokládám, že hodnoty, které si spontánně vybavili, mají v jejich životě opravdu význam. Uvedené hodnoty v počtu zastoupení ve skupině pěti dotazovaných manažerů jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka 3. Přehled nejdůležitějších hodnot vybraných manažerů.

Hodnota	Rodina	Děti	Přátelé	Zdraví	Svoboda
Četnost	5 z 5	5 z 5	4 z 5	3 z 5	2 z 5

(Vlastní šetření)

Překvapujícím zjištěním bylo, že žádný z manažerů při této otázce neuvedl práci jako hodnotu, ačkoli z jiných otázek rozhovoru jasně vyplývá, že práce má pro každého z nich zásadní význam. Dodatečnou otázkou jsem zjišťovala, proč hodnotu práce vynechali. Manažeři odpovídali ve stejném smyslu, že práce pro ně znamená sice mnoho, ale hlavní hodnotou je rodina a děti. *„No prostě rodina je rodina, když jde o děcka, třeba nějaké problémy, práce musí stranou.“* (manažer 2), *„Práce mě baví moc, ale na rodině mi záleží určitě nejvíc, ...vždycky se dom moc těším.“* (manažer 4)

Dále jsem zjišťovala, co si manažeři představují pod pojmem „kvalitní život“. Očekávala jsem, že představa manažerů o kvalitním životě odhalí další z jejich hodnot. Jejich odpovědi však většinou jen potvrdili hodnoty, které uvedli v předešlých otázkách: *„To, jak právě žiju, práce, rodina, zábava a poznání. Stále něco budovat a vymýšlet, doma nebo v práci, to mě baví,“* (manažer 1), *„...když jsem spokojená sama se sebou, pak jsem spokojená i s životem...to je ta kvalita, kterou vnímám,“*(manažerka 3), *„Nepromarněný (život), to znamená využít čas*

smysluplně...“ (manažer 4), „Kvalitní život je pro mě především vědomý život, život v přítomnosti...“ (manažerka 5)

Téměř u všech témat, která jsem při rozhovoru s respondenty otevřela, se brzy začalo mluvit o rodině. Z toho je patrné, jak významnou hodnotou pro manažery je rodina a jak zásadně ovlivňuje celý jejich život. Většina z mimopracovních aktivit probíhá právě s rodinou a dětmi: *„probíráme s manželem, co se přihodilo...“ (manažerka 3), „...vodím děti do školky“ (manažer 4), „...pak se snažím být s rodinou...“ (manažer 2), „většinou učení s mladším synem, nebo jsem s partnerem.“ (manažerka 5), „...pak už bývám doma s manželkou a s holkama.“ (manažer 1)* Tři z respondentů se rovněž zmínili o svých rodičích, které pravidelně navštěvují a pomáhají jim. *„Přes víkend se taky vždycky zastavíme u rodičů a pomůžeme, když něco potřebují.“ (manažer 1) „Hodně pro mě znamenají rodiče.“ (manažerka 5)* Manažerka 3 uvádí rodiče mezi svými hlavními hodnotami.

Z části rozhovoru o hodnotách vyplynulo, že respondenti vidí velký význam v neustálém osobním rozvoji. Vzdělávání, poznávání, pracovní a osobní výzvy a zdolávání překážek pro ně znamenají významný prvek, který dává jejich životu smysl a posouvá je dál. *„...k tomu (kvalitní život) patří nějaké to stále vzdělávání, poznávání jiných krajů, kultur.“ (manažer 4), „Stále něco budovat a vymýšlet...to mě baví.“ (manažer 1), „Večer si většinou čtu, většinou teda nějaké knížky, co potřebuji pro práci...“ (manažerka 3), „...stres a adrenalin potřebuju...stres mě vždycky nastartuje a to mě baví.“ (manažer 2), „Tak čtyřikrát ročně si zajedu sama na nějaký víkendový seminář...“ (manažerka 5)*

Další oblast, v které se odráží osobní hodnoty, mělo odkrýt téma *„na co jsou manažeři v životě pyšní“*. Získané informace opět potvrdily prioritu hodnoty rodiny. Všichni z dotázaných uvedli, že jsou pyšní na své děti, rodinu, čtyři z pěti manažerů uvedli úspěchy nebo pracovní výsledky *„...na děti, rodinu, i*

na pracovní úspěchy, i když jsou vlastně týmové.“ (manažer 4), „na děti, sama na sebe a na svoje úspěchy.“ (manažer 3), „...na dcery...že jsou slušné a samostatné, ...jsem rád, že si s nima rozumím a máme hezký vztah.“ (manažer 2), „určitě na hezké a šikovné dcery, a že mám skvělo rodinu, ...a také na dobré výsledky v práci.“ (manažer 1) Manažerka 5 upřesnila formulaci „být pyšný“ na „být vděčný“: „...jsem spíš vděčná za své děti, partnera i manžela, rodiče a za práci, ...za vztahy, na kterých stále všichni pracujeme a respektujeme jeden druhého.“ Tato část rozhovoru odkrývá jak rodinu, tak i práci jako významné životní hodnoty života manažerů.

5.3.3. Souvztažnost k hlavní kategorii

Jako hlavní kategorii jsem určila manažerskou profesi - práci, protože ostatní zkoumané kategorie se odvíjí od specifik této práce. Ta spočívají především v časové a psychické náročnosti profese, ale také v jejich vztahu k práci jako prostředku seberealizace a oblasti vysokého životního zájmu. Následující tabulky č. 4 a č. 5 ukazují subkategorie hodnot a subkategorie životního stylu ve vztahu k práci manažera. Uvedené informace se vztahují pouze ke zkoumanému výzkumnému vzorku manažerů.

Tabulka 4. Hodnoty ve vztahu k práci manažera.

	ZÁSADNÍ HODNOTY	OSOBNÍ ROZVOJ	ŽIVOTNÍ SPOKOJENOST	ŽIVOTNÍ POSTOJ
<p>HODNOTY VE VZTAHU K PRÁCI MANAŽERA</p>	<p>Zjištěné hodnoty: Rodina, děti, přátelé, zdraví, svoboda, práce.</p> <p>Rodina a děti jsou nejdůležitější hodnota, rodině věnují podstatnou část svého nepracovního času. Rodinné zázemí je důležité pro psychickou pohodu a dobrý pracovní výkon.</p> <p>Přátelské vztahy na pracovišti jsou důležité pro kvalitní pracovní výsledky.</p> <p>Volný čas strávený s přáteli je příjemnou formou aktivního odpočinku po práci.</p> <p>Péče o zdraví je důležitá pro podávání dobrých pracovních výkonů.</p> <p>Práce manažera otevírá široké možnosti svobody v prosazování a realizaci vlastních nápadů.</p>	<p>Je důležité se neustále vzdělávat, poznávat nové věci a získávat nové zkušenosti.</p> <p>Profese manažera poskytuje možnost poznávání nových lidí, kultur a jazyků.</p> <p>Práce manažera zahrnuje výzvy k překonávání překážek a tím podporuje osobní rozvoj člověka.</p>	<p>Manažeři jsou se svým životem spokojeni. Žijí podle svých měřítek kvalitní život v souladu se svými hodnotami. Na svém životním stylu nechtějí zatím nic měnit. Někdy pociťují nedostatek času i energie, který by chtěli věnovat například rodině nebo sportu.</p>	<p>Postoje k životu vyjádřené životními krédy manažerů: smysluplný a nepromarněný život, velký význam mezilidských vztahů a kontrola nad svým životem.</p>

(vlastní šetření)

Tabulka 5. Životní styl ve vztahu k práci manažera.

	AKTIVNÍ POHYB A SPORT	ODPOČINEK A RELAXACE	WORK-LIFE BALANCE	BYDLENÍ, OBLÉKÁNÍ A STRAVOVÁNÍ	VOLNÝ ČAS	DOVOLENÁ
<p>ŽIVOTNÍ STYL VE VZTAHU K PRÁCI MANAŽERA</p>	<p>Manažeři si uvědomují, že aktivní pohyb je důležitým předpokladem pro udržení zdraví a dobrých pracovních výkonů. Nároky manažerské profese však některým neposkytují prostor pro pravidlené sportování a pravidlený sport jako součást životního sytlu se týká jen některých z nich.</p>	<p>Rodinné zázemí vytváří manažerům podmínky pro uvolnění. Hlavními zdroji životní energie jsou pro manažery pohyb, spánek, pravidlené a zdravé jídlo, pitný režim a sex. Manažeři většinou dbají na dodržování pravidelného a dostatečného spánku.</p>	<p>Manažeři většinou dokázali najít vyhovující životní rytmus a svůj pracovní a nepracovní život vyvážit v souladu se svými prioritami. Nepracovní čas věnují prioritně aktivitám s rodinou, s přáteli nebo sportu.</p>	<p>Preference pohodlného a příjemného bydlení, které neavyžduje mnoho času na údržbu. Přednost dávají pohodlnému a kvalitnímu oblečení, které ale přizpůsobují situaci. V jídlu vybírají přednostně zdravá jídla, protože se po nich cítí dobře. V práci někdy pravidlené a zdravé jídlo zanedbávají u důvodu pracovní vytiženosti.</p>	<p>Většinou se jedná o výlety nebo sportování s rodinou nebo s přáteli, sledování sportovních přenosů v televizi nebo jejich návštěva. Návštěva kina, divadla a koncertů pouze občas.</p>	<p>Dovolenou tráví s rodinou v tuzemsku i v zahraničí, dovolenou spojují s aktivním pohybem nebo poznáváním nových míst a zvyklostí.</p>

(vlastní šetření)

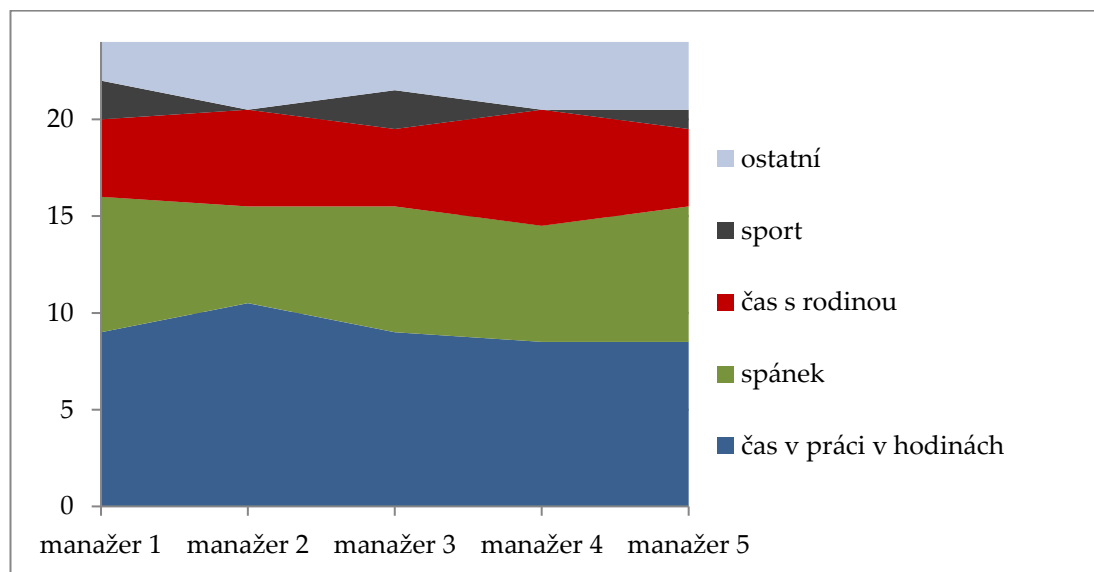
5.3.4. Shrnutí výsledků výzkumu

Následující závěry výzkumu se vztahují pouze na konkrétní výzkumný vzorek pěti manažerů. Cílem výzkumu bylo zodpovědět výzkumnou otázku „*Jak ovlivňují hodnoty manažerů jejich životní styl?*“ Předpokladem pro zodpovězení stanovené výzkumné otázky bylo zjištění životních hodnot manažerů a odhalení jejich životních stylů, aby bylo možné najít mezi těmito kategoriemi souvislosti. K tomu byly stanoveny tři výzkumné podotázky.

Cílem první podotázky bylo zjistit, *jaké lidské hodnoty jsou zastoupeny v profesní skupině manažerů?* Na zjištění hodnot manažerů byl zaměřen jeden z okruhů otázek polostrukturovaného rozhovoru. Preferované hodnoty však vycházely najevo během celého rozhovoru, tedy i v části zaměřené na životní styl. Přímou otázkou na hodnoty uvedli všichni z dotazovaných manažerů rodinu a děti, na dalších místech se objevilo přátelství, zdraví a svoboda. Osobní hodnoty manažerů naznačovala i jejich životní kréda. Nejčastěji obsahovala hodnotu smysluplného života, dále mezilidské vztahy a kontrolu nad životem. Dotazovaní manažeři jsou spokojeni se svým životem a považují jej za kvalitní. Kvalitní život se podle nich neobjede bez neustálého vzdělávání a poznávání, dobrých osobních vztahů a rodinného zázemí, což je opět vyjádření a potvrzení již vyjádřených hodnot rodiny, přátelství a smysluplnosti života. Za své životní úspěchy uváděli manažeři opět nejvíce děti a rodinu, ale i pracovní úspěchy. Z dalších odpovědí se jako výrazná životní hodnota projevovala práce, přestože ji ani jeden z manažerů neuváděl v přímé otázce na své hodnoty. Přitom všichni hodnotili svůj vztah k práci kladně, jako možnost seberealizace a osobního rozvoje. Dodatečným ověřením všichni manažeři práci označili jako významnou a důležitou hodnotu v jejich životě, ale v jejich hodnotovém žebříčku ji řadí až za hodnoty, které uvedli při prvním rozhovoru.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na téma: *Jaké životní styly můžeme pozorovat v profesní skupině manažerů?* Běžný pracovní den jednotlivých manažerů zahrnoval v rámci dotazované skupiny podobné aktivity, tedy práci, čas s rodinou, sport a spánek. Pro srovnání pracovního dne jednotlivých manažerů slouží následující graf č. 2.

Graf 2. Pracovní den manažera.



(Vlastní šetření)

Z uvedeného znázornění je patrná určitá podobnost v poměrech časů a činností u jednotlivých respondentů. Největší objem času představuje práce. Manažeři pracují převážně ve firmě, minimálně doma, protože se snaží co nejvíce oddělovat čas určený k práci a nepracovní čas. Ten věnují prioritně rodině, na druhém místě je sport. Kategorie „ostatní“ zahrnuje blíže nespécifikované činnosti, například cestu do práce a z práce, nákupy, občasná práce doma a další.

Manažeři si uvědomují potřebu aktivního pohybu pro zachování zdraví a kondice, pro podávání dobrého pracovního výkonu. Mezi manažery je oblíbená jóga, tenis, plavání, badminton, cyklistika, tanec a zimní sporty. Ne všichni však pravidelně sportují. Manažeři, kteří mají malé děti, věnují raději

volný čas rodině a dětem, než sportu. Práce manažera vyžaduje mnoho energie, kterou pak dočerpávají odpočinkem s rodinou nebo s přáteli. Oblíbená je sauna nebo posezení se sklenkou vína. Většina manažerů dbá na dostatečný a pravidelný spánek. Spánek, pravidelný pohyb, zdravé jídlo, pitný režim, ranní sprchu a sex jsou ostatní uváděné metody, jak načerpat životní energii.

Pokud jde o styl v bydlení, oblékání a stravování, nejsou manažeři nijak nároční. V těchto oblastech jsou spíše praktičtí a dávají přednost jednoduchosti a pohodlí. Volný čas věnují především rodině a dětem. Někteří sledují sportovní přenosy, nebo navštěvují kulturní akce. Rovněž dovolenou tráví s rodinou.

Jak manažeři vyvažují práci a soukromý život? je třetí výzkumnou podotázkou. U většiny manažerů je pracovní a nepracovní život v rovnováze v souladu s jejich prioritami a svůj život vnímají jako vyrovnaný a spokojený. Jeden manažer ze zkoumané skupiny má občas problém obě oblasti sladit tak, jak by si představoval.

Odpovědi na výzkumné podotázky obsahují informace, na základě kterých můžeme zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „*Jak ovlivňují hodnoty manažerů jejich životní styl?*“ Prioritní hodnotou pro manažery je rodina a děti. Ne však ve smyslu, že by jejich životní styl byl zcela podřízen této hodnotě, spíše se snaží najít správný poměr mezi časem pro děti a rodinu a časem věnovaný práci. Práce je pro manažery důležitou součástí života, ne však hlavní hodnotou. Přináší jim kromě sebeuplatnění také způsob, jak zabezpečit svoji rodinu. Většinu nepracovního času věnují rodině, jezdí na výlety a tráví společně dovolenou. Rodina jim poskytuje zázemí a životní pohodu. To jim při náročné práci pomáhá a naplňuje tak jejich představu kvalitního a smysluplného života.

Další předních hodnot uváděná manažery je přátelství. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro ně předpokladem pro kvalitní plnění pracovních úkolů. Přátelé v osobním životě představují oporu a čas strávený s nimi příjemným odreagováním od pracovních problémů. Proto s přáteli rádi tráví část volného času, většinou při sportu nebo například v sauně.

Hodnota zdraví se v životním stylu manažerů projevuje převážně zdravým způsobem života. Většinou dbají na pravidelný spánek, přednostují lehká jídla a snaží se také o pravidelný pohyb. Přestože si manažeři cení zdraví jako jedné z předních hodnot, někdy zásady zdravého života porušují. Nejčastěji je to nedostatek pohybu, málo spánku a stravovací prohřešky. Důvodem je nedostatek času způsobený především pracovními povinnostmi.

Hodnota svobody je další z hodnot, kterou manažeři uvedli mezi nejdůležitějšími. Tu oceňují jak v pracovním životě, tak i v soukromém. V pracovní oblasti jim profese manažera dává dostatečnou míru svobody k prosazování a realizaci vlastních myšlenek a prostor k vytváření nových projektů. Svoboda v zaměstnání je jedním z důvodů, proč si povolání manažera zvolili jako součást životního stylu. Také svoboda v soukromém životě souvisí s prací manažera, a to ve smyslu dostatečného finančního příjmu. Rodina manažera má díky dobrému zabezpečení široké možnosti, které ovlivňují výchovu a vzdělávání dětí, způsob bydlení, oblékání a stravování, trávení volného času a dovolené a další oblasti životního stylu.

5.4. Možná rizika a problémy během výzkumu

Během každého výzkumu se objevují určitá rizika, která mohou zkreslit nebo ohrozit validitu jeho výsledků. K nejčastěji uváděným rizikům patří reaktivita, zkreslení ze strany výzkumníka a zkreslení ze strany zkoumaného. Reaktivita spočívá v ovlivnění přirozených a běžných procesů přítomností výzkumníka. (Lincoln, & Guba, 1985, in Hendl, 2005, s. 148) Výzkum prezentovaný v této

práci se týká nikoli procesů, ale daných stavů v podobě aktuálně přítomných hodnot a životních stylů, proto nepokládám reaktivitu v daném tématu za významné riziko. Musím však počítat s určitou mírou zkreslení způsobeného mojí vlastní subjektivitou a předsudky a také se zkreslením informací předávaných zkoumanou osobou ve smyslu zatajování, předáváním nepřesných informací a nedorozuměním. Zejména v případě osobních hodnot se může stát, že narazíme na jistou hranici intimity, kterou není vhodné překračovat, a tudíž se některé hodnoty nemusí v šetření zjistit. Faktory, které mohou výsledky výzkumu zkreslovat, jsem eliminovala komunikativní validizací, kdy jsem výsledky výzkumu konzultovala s účastníky šetření. Účastníci se vyjádřili nejdříve k vlastní charakteristice a potom i ke srovnávacím popisům jednotlivých kategorií a vyjádřili několik upřesnění. Rovněž z mé strany bylo respondentům dodatečně položeno několik doplňujících otázek, které měly vysvětlit pár nejasností, které se objevily během analýzy a zpracování původních rozhovorů. Ve smyslu těchto upřesnění byla daná informace upravena.

6. Kritická diskuse

Každý člověk má své hodnoty, které ovlivňují jeho vztah ke všemu, co se týká jeho života. Člověk se pak cítí, přemýšlí a jedná v souladu s těmito hodnotami, protože jsou vyjádřením toho, co je pro něj důležité. V této práci jsem se zabývala odhalováním hodnot v cílové skupině manažerů. Cílem práce bylo popsat, jak tyto hodnoty ovlivňují jejich životní styl.

Do výzkumu se zapojilo celkem pět manažerů, s kterými jsem jednotlivě provedla polostrukturované rozhovory a tak získala potřebné informace pro svoji práci. Na manažery jsem se zaměřila z dvou pohledů. Nejdříve jako na jednotlivé případy, které jsem popsala podrobnou charakteristikou jejich

životního stylu, hodnot a vztahu k práci. Následně jsem mezi těmito jednotlivými případy hledala podobnosti ve výše vedených oblastech, které tvořily předem připravené kategorie.

Hodnoty, které manažeři uváděli jako zásadní, byly rodina a děti, přátelství, zdraví a svoboda. Zjištěné hodnoty a částečně i jejich pořadí odpovídá hodnotám Čechů zjištěným statistickým šetřením Centra pro výzkum veřejného mínění z roku 2014, kde hodnota rodiny zaujímá první místo a rovněž ostatní hodnoty uvedené manažery se objevily v první desítce. Hodnotu svobody považuji za významově shodou s hodnotou „žít podle svého přesvědčení“. Hodnoty zjištěné mým šetřením u českých manažerů orientované převážně na mezilidské vztahy se z velké míry shodují s hodnotami zjištěnými v rámci výzkumného projektu České manažerské asociace z roku 2011, ale se zásadně liší od hodnot amerických manažerů zjištěným v rámci Englandova výzkumu v roce 1967, který odhalil manažery jako pragmatické jedince orientované na úspěch. Přestože v obou případech se jedná o cílovou skupinu manažerů, hraje zde významnou roli jednak odlišnost kulturního prostředí, a jednak vývoj vztahu manažera k práci, který se od té doby změnil.

Při pokusu zasadit zjištěné hodnotové orientace manažerů do některých teoretických koncepcí, je nejvýrazněji zastoupena kombinace typu sociálního, který je zaměřený na mezilidské vztahy, typu technického se zaměřením na práci a typu sportovního s orientací na zdraví a kondici. Druhé dva typy hodnotových orientací se objevují až v modernějších koncepcích, což svědčí o historickém vývoji hodnot během téměř sta let. Z teoreticky předpokládaných hodnot u manažerů se mým šetřením potvrdila orientace na pracovní výkon vyžadující překonávání náročných překážek a potřeba přátelství a týmové podpory ať už ze strany spolupracovníků, nebo ze strany rodiny a přátel. U žádného z manažerů jsem nezaznamenala touhu po moci a ovládání lidí.

Zjištěné životní styly manažerů vykazovaly nápadné podobnosti. To lze zdůvodnit tím, že ačkoli se jednotliví manažeři pravděpodobně vzájemně neznají, spojuje je příslušnost ke stejné profesní skupině a stejné sociální vrstvě, v rámci které je podobnost životních stylů teoreticky i empiricky mnohokrát dokázána. Potvrdily se některé znaky životního stylu, které uvádí Bourdieu, vyplývající z blízkosti umístění manažerů v sociálním prostoru, například lyže, plavání a tenis. Plachtění a scrabble se u manažerů neobjevily zřejmě proto, že tyto aktivity nepatří mezi typické české volnočasové aktivity. Naopak opakující se provozování jógy, kterou Bourdieu v té době nezmiňoval, odráží její současná módnost vyvolaná potřebou harmonizace těla a mysli a vyvíjejícího se přístupu manažera k práci a životu.

U čtyř z pěti manažerů ukazoval životní styl na vysokou míru rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem, a tím i vysoký stupeň spokojenosti se svým životem. U jednoho manažera se objevily problémy v oblasti work-life balance, z kterých pramení určitá míra životního nekomfortu. To ukazuje, že ne každý manažer je s rozdělením času mezi práci a soukromý život spokojený.

Zkoumaný vzorek pěti manažerů zahrnoval tři muže a dvě ženy. Záměr genderově smíšeného vzorku měl odhalit případné rozdíly v kvalitě života ve smyslu souladu životního stylu a osobních hodnot. Žádné odlišnosti se z tohoto pohledu neobjevily, jak manažerky, tak i manažeři se podílí na péči o domácnost a rodinu. Uvedený výsledek potvrzuje teoretický předpoklad, že pohled na ženu jako slabou a závislou bytost je dávno překonán a dnešní žena si dokáže být matkou, manželkou a přitom řídit firmu.

Při kritickém pohledu na výsledek tohoto šetření se však nabízí řada otázek. Problematika skloubení soukromého a pracovního života manažerů je aktuální a široce diskutované téma, a právě oblast work-life balance je u této

profesní skupiny považována za kritickou a stále nedořešenou. Z této studie však vyplývá, že oslovení manažeři nemají v této oblasti žádný zásadní problém. Příčin může být několik. Za prvé mohlo dojít ke zkreslení během rozhovorů, kdy manažeři chtějí působit vyrovnaně. Příčinou může být už samotná kombinace témat hodnot a životního stylu. Manažer může vnitřně mít za to, že pokud bude prezentovat vlastní životní styl, který není v souladu s jeho vnitřními hodnotami, může být vnímán jako někdo, kdo svoji profesi nezvládá. Proto se snaží, aby jeho odpovědi v tomto směru dávaly smysl, čímž by mohlo dojít ke zmíněnému zkreslení.

Význam mohla hrát i vybraná skupina manažerů. Ne všichni manažeři, kteří byli na začátku požádáni o interview, s ním souhlasili. Důvodem odmítnutí a neochoty mohly být právě ony kritické prvky plynoucí z přepracovanosti, nedostatku času nebo nervozity, tedy ony problematické vlivy, které se ve výsledcích provedeného šetření nakonec výrazně neprojeví. Ačkoli oslovená skupina manažerů splňovala daná kritéria pro zapojení do výzkumu, roli mohl sehrát například momentální psychický stav, aktuální množství práce, povaha manažera a mnoho dalších vlivů, což výsledky šetření rovněž ovlivnilo.

Přínosem práce je zjištění hodnot manažera, které se odráží v jeho pracovní i životní motivaci. Z andragogického pohledu se nabízí konkrétní vzory životních stylů a inspirace, jak při vysoké pracovní vytíženosti lze sladit hodnotově důležité složky svého života. Prováděný výzkum měl neočekávaný přínos i pro samotné manažery. Témata hodnot a životních stylů je přiměla k zamyšlení a během rozhovorů si někteří z nich uvědomili, co je třeba v jejich životě přehodnotit.

Závěr

Cílem práce bylo popsat, jak se hodnoty manažerů odrážejí v jejich životním stylu. V teoretické části byla vymezena základní témata jednak v základních významech, ale především ve vzájemných souvislostech s cílem zdůraznit jejich kontextové propojení. V této souvislosti jsou zmíněny výsledky některých dosavadních výzkumů, které se touto problematikou zabývaly. Na základě teoretického ukotvení problematiky propojení hodnot a životních stylů lidí s manažerskou profesí bylo provedeno kvalitativní šetření. Zjištěné informace byly analyzovány, srovnány a popsány v souladu se stanoveným cílem práce, čímž byl tento cíl naplněn. Stručnou a shrnující odpovědí může být konstatování, že hodnoty manažerů se zásadně odrážejí v jejich životním stylu. V souladu se svými hodnotami se jim většinou daří udržovat životní rovnováhu mezi těmi prvky života, které jsou pro ně důležité, a které činí jejich život smysluplným. Vyšší nároky manažerské práce na čas a energii, které občas tuto rovnováhu naruší, nemají ve většině případů zásadní negativní dopad na celkovou kvalitu a harmonii jejich života.

Účelem této práce však nebylo vyvození jakýchkoliv zobecňujících závěrů. Oslovením pouze malého množství manažerů se jednalo spíše o určitou sondu do jejich života v aktuálním čase a v daném regionu. *„...nejhlubší logiku sociálního světa lze zachytit jedině ponorem do partikulárnosti určité empirické, historicky situované a datované skutečnosti, ale s cílem postavit ji, řečeno slovy Gastona Bachelarda jako „jeden případ možného“...“* (Bourdieu, 1998, s. 10) Jiná skupina manažerů by zřejmě vykazovala podobné, ale nikoli stejné závěry. Rovněž předpokládám, že k mírné rozdíly ve výsledcích by se objevily, kdyby k šetření byla použita kvantitativní metoda, která je v případě zjišťování hodnot obvyklejší.

Jak bylo již několikrát zmíněno, manažerská profese obnáší nemalé nároky v mnoha oblastech a lze tedy předpokládat, že se manažer v životě pravděpodobně setká s kolizemi ať už v psychické, hodnotové nebo fyzické rovině. Zajímavým pokračováním tohoto výzkumu by mohl být pohled na manažerovy hodnoty a životní styl nikoli z pohledu souladu, ale z pohledu rozporů v kritických obdobích v jeho pracovní dráze.

Pro mnohé lidi je manažer představitelem úspěšného člověka, který se pro úspěch a kariéru vzdává rodiny a osobního života. Jistě bychom takových manažerů mnoho našli. Způsob manažerské práce, moderní manažerské techniky práce a také lidské hodnoty se však stále vyvíjí, a proto došlo i k proměně image manažera. Dnešní moderní manažer není většinou ani workholik ani bezohledný kariérista. Je to obyčejný člověk, který navíc vyniká schopností dát do rovnováhy dvě zásadní oblasti svého života, rodinu a práci.

Literatura a zdroje

Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Bourdieu, P. (1998). *Teorie jednání*. Praha: Karolinum.

Cakirpaloglu, P. (2009). *Psychologie hodnot*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Český svaz manažerů. (2011). Sonda do života manažerů v ČR I. [online]. In *cma.cz. Jací jsou tuzemští manažeři?* Citováno 3. března 2017. Dostupné z: www.spcr.cz/files/sonda_A.pdf.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Drapela, V.J. (1998). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.

Drucker, P. (2006). *Classic Drucker*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.

Duffková, J. (2006). Životní způsob/styl a jeho variantnost. In *Aktuální problémy životního stylu*. [online]. Praha: Univerzita Karlova, s. 79-90. Citováno 30. listopadu 2016. Dostupné z: <http://jana-duffkova.rubicus.com/sociologie-zivotniho-stylu/state-a-jine-texty/>.

Duffková, J., Urban, L., & Dubský, J. (2008). *Sociologie životního stylu*. Plzeň: Aleš Čeněk.

England, G. (1967). Personal Value System of American Managers. *The Academy of Management Journal*. [online]. Vol. 10, No. 1, pp. 53-68 Citováno 11. prosince 2016. Dostupné z: www.jstor.org/stable/255244?seq=1#page_scan_tab_contents.

Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.

Gillnerová, I., & Buriánek, J. (1997). *Základy psychologie, sociologie*. Praha: Fortuna.

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

Hodaň, B., & Dohnal, T. (2008). *Rekreologie* (2nd ed.). Olomouc: Univerzita Palackého.

- Kohoutek, R. (2008). Motivace chování a prožívání. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. Citováno 19. prosince 2016. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-jeji-zajmy-a-hodnoty>.
- Kubátová, H. (2010). *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada Publishing.
- Lipovetsky, G. (2007). *Paradoxní štěstí: Esej o hyperkonzumní společnosti*. Praha: Prostor.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Mužík, J. a kol. (1977). *Vědecký světový názor a hodnoty socialistického života*. Praha: Mladá Fronta.
- Nešpor, K. (2006). *Zůstat střízlivý: Praktické návody pro lidi, kteří mají problém s alkoholem, a jejich blízké*. Brno: Host. Citováno 15. března 2017. Dostupné z: www.drnespor.eu/tyka06e.pdf.
- Ottův slovník naučný: *Illustrovaná encyklopedie obecných vědomostí*. (1897). 11. sv. Praha: J. Otto. Citováno 12. listopadu 2016. Dostupné z: www.pdfknihy.maxzone.eu/books/osn/otto11.pdf.
- Pávková, J. a kol. (2002). *Pedagogika volného času*. Praha: Portál.
- Petrusek, M. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada.
- Popović, M. (1967). *Problemi društvene strukture. Uvod u Sociologiju*. Beograd: Kultura.
- Prudký, L. a kol. (2009). *Inventura hodnot*. Praha: Academia.
- Rejzek, J. (2001) *Český etymologický slovník*. Voznice: Leda.
- Seknička, P., & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Seiwert, L. J., & Tracy, B. (2011). *Jak sladit práci a osobní život a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada Publishing.
- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barrister & Principal.
- Šafr J., & Špaček, O. (2008). Odlišnosti kulturního vkusu společenských vrstev - co nás baví ve volném čase? *Socioweb, sociologický webzín* [online]. 2008 (6). Citováno 4. února 2017. Dostupné z:

www.soc.cas.cz/sites/default/files/soubory/030608123621e8a95364e90f6f0079d.pdf.

Tuček, M. (2014). *Jaké hodnoty jsou pro nás důležité – červen 2014?* [online]. In Sociologický ústav AV ČR, Centrum pro výzkum veřejného mínění. Tisková zpráva. Citováno 18. ledna 2017. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7263/f3/ov140717.pdf.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1. Mapa oblíbených činností (vkus) podle sociálního postavení a pohlaví.	22
Obrázek 2. Prostor sociálních pozic a prostor životních stylů Pierra Bourdieu.	23
Obrázek 3. Model časové rovnováhy Dr. Nosrata Peseschkiana.	25

Seznam grafů

Graf 1. Čas strávený v práci v hodinách.	46
Graf 2. Pracovní den manažera.	57

Seznam tabulek

Tabulka 1. Důležitost hodnot v České republice.	16
Tabulka 2. Kategorie a subkategorie výzkumu.	45
Tabulka 3. Přehled nejdůležitějších hodnot vybraných manažerů.	51
Tabulka 4. Hodnoty ve vztahu k práci manažera.	54
Tabulka 5. Životní styl ve vztahu k práci manažera.	55

Seznam příloh

Příloha 1. Schéma polostrukturovaného rozhovoru.	
Příloha 2. Ukázka vytváření subkategorií pomocí kódování.	

Přílohy

Příloha 1. Schéma polostrukturovaného rozhovoru.

1) Okruhy zjišťující životní styl:

- Typický všední den, víkend, dovolená (rodina, zábava, přátelé, hobby).
- Péče o zdraví: odpočinek, prevence, pohyb, pravidelné jídlo, dostatek spánku.
- Styl: oblečení, jídlo a pití, kultura, sport.
- Práce: jak dlouho je manažer v práci, zda pracuje i doma, prokrastinace, workoholismus, co pro něj práce znamená.

2) Okruhy zjišťující hodnoty:

- Jaké jsou manažerovy nejdůležitější hodnoty, co konkrétně těmito hodnotami myslí. V jakém pořadí?
- Co si představujete pod pojmem kvalitní život?
- Jaké je jejich životní krédo?
- Omezení a výhody plynoucí z pozice manažera. Jak to vnímá?
- Spokojenost: co by chtěl/a změnit ve svém životě a co by v žádném případě neměnil/a, na co je pyšný/á

3) Demografické a kontextové otázky

- Jak dlouho pracuje jako manažer, věk, rodina, děti, bydliště (město vs. vesnice)

Příloha 2. Ukázka vytváření subkategorií pomocí kódování.

KATEGORIE	SUBKATEGORIE	KÓD	CITACE/MYŠLENKA	ODKAZ NA TRANSKRIPCI	
				řádek	respondent
PRÁCE	specifika práce manažera	pracovní doba	v práci končím kolem čtvrté nebo páté	3	R1
			v práci 8 až 9 hodin	61	R1
			kolem šesté bývám v práci	2	R2
			někdy třeba i po šesté (odcházím)	9	R2
			mezi třetí a pátou podle situace	5	R4
			záleží na situaci, kdy jdu domu	8	R2
		pracovní cesty	tam je těžké držet nějaký režim	18	R1
			v autě vyřizu hodně telefonáty abych vyžil čas	43	R4
		práce mimo prac. dobu	na telefonu je 24 hodin denně	63	R1
			na telefonu jsem pořád...	14	R2
			někdy je potřeba abych pracoval i doma	65	R1
			pracuji doma i v autě, emaily, telefonování	43	R4
			vypnout úplně nedokážu, o práci pořád přemýšlím a zapisuji si co mě napadne	45	R4
		práce o víkendu	občas pracuji doma když je to nevyhnutelné	48	R5
			v neděli večer jsem pravidelně v práci	66	R1
			o víkendu jsem v pohotovosti	18	R2
	vztah k profesi manažera	výhody manažerské práce	nadprůměrný příjem	86	R1
			rodina je zabezpečená	81	R2
			možnost rozhodovat a řídit	80	R2
			rozhodovat o důležitých věcech a usměrňovat	67	R3
			dělat věci podle svého	66	R3
			spokojenost z úspěchů	64	R3
			možnost získat celkový přehled	69	R4
			výzva k překonávání překážek	72	R5
			stále přemýšlím, nápady si zapisuju a ty pak realizuju	45	R4
			stres je pro mě spíš pozitivní, nastartuje mě	77	R2
			možnost seznámit se s lidmi	66	R3
			lepší postavení ve společnosti a přístup k informacím	69	R4
			zajímává práce	86	R1
		práce mě baví	49	R2	
		mám svou práci ráda	50	R5	
		omezení manažerské práce	občas toho mám plné zuby	50	R2
			stojí to hodně energie	66	R4
			žádné omezení nevnímám	81	R1
			omezením jsme sami pro sebe	69	R5
			chybí mi čas, někdy je toho hodně	62	R3
největší omezení určitě málo času na rodinu	66		R4		