

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

HODNOTOVÉ ORIENTACE MANAŽERŮ

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Bc. Jiří Bolf

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

Olomouc 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Hodnotové orientace manažerů“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30. 3. 2022

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval prof. PhDr. Dušanovi Lužnému, Dr. a doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, které mi pomohly při psaní této práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Jiří Bolf
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Studijní program obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Hodnotové orientace manažerů
Anotace práce:	<p>Cílem práce je identifikovat hodnotové orientace manažerů ve zkoumané organizaci a najít souvislosti mezi těmito hodnotovými preferencemi a pohlavím. Teoretická část této práce je rozdělena do tří částí. První kapitola se věnuje hodnotám. Druhá kapitola se zaměřuje na management. Třetí kapitola představuje zkoumanou organizaci. Pro tuto práci byly zformulovány dvě výzkumné otázky. Jaké jsou hodnotové orientace manažerů ve zkoumané organizaci? Jaký vliv má na tyto hodnotové preference pohlaví? Dále byly vytvořeny tři hypotézy. Empirická část této práce je kvantitativně orientována. Pro výzkumné účely této práce bylo použito standardizované dotazníkové šetření S. H. Schwartze.</p>
Klíčová slova:	Hodnotové orientace, hodnoty, manažer, management.
Title of Thesis:	Value orientations of managers
Annotation:	<p>The aim of the work is to identify the value orientations of managers in the researched organization and to find connections between these value preferences and gender. The theoretical part of this work is divided into three parts. The first chapter is dedicated to values. The second chapter</p>

	<p>focuses on management. The third chapter presents the researched organization. Two research questions were formulated for this work. What are the value orientations of managers in the researched organization? What effect does gender have on these value preferences? In addition, three hypotheses were developed. The empirical part of this work is quantitatively oriented. For the research purposes of this work, a standardized questionnaire survey of S. H. Schwartz was used.</p>
Keywords:	Value orientations, values, manager, management.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 Dotazníkové šetření
Počet literatury a zdrojů:	57
Rozsah práce:	88 s. (125 394 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část.....	11
1.1 Hodnoty.....	11
1.1.1 <i>Vznik a vývoj hodnot</i>	13
1.1.2 <i>Hodnotové orientace</i>	15
1.1.3 <i>Faktory ovlivňující hodnotové orientace</i>	16
1.1.4 <i>Koncepty výzkumů hodnotových orientací</i>	19
1.1.4.1 <i>Milton Rokeach</i>	20
1.1.4.2 <i>Rone Inglehart</i>	21
1.1.4.3 <i>Geert Hofstede</i>	22
1.1.4.4 <i>Shalom H. Schwartz</i>	23
1.1.4.4.1 <i>Struktura Schwartzovy výzkumné metody</i>	24
1.1.4.4.2 <i>Modifikace měřicích nástrojů SVS a PVQ</i>	28
1.2 Management.....	31
1.2.1 <i>Pohlaví v managementu</i>	32
1.2.2 <i>Osobnost manažera</i>	35
1.2.3 <i>Hodnotové orientace manažerů</i>	36
1.2.4 <i>Dosavadní výzkumy hodnotových orientací u manažerů</i>	38
2 Empirická část.....	42
2.1 Představení zkoumané organizace.....	42
2.2 Vymezení výzkumného cíle.....	44
2.3 Výzkumný nástroj.....	44
2.4 Metoda sběru dat.....	45
2.5 Metody a postupy pro zpracování dat.....	48
2.6 Analytická část.....	52
2.6.1 <i>Popis výzkumného souboru</i>	52
2.6.2 <i>Analýza dat</i>	54

2.6.3	<i>Ověřování hypotéz</i>	59
2.7	Interpretace výsledků.....	62
2.8	Diskuze	64
	Závěr	70
	Použitá literatura	72
	Seznam použitých zkratek	81
	Seznam obrázků	82
	Seznam grafů.....	83
	Seznam tabulek	84
	Seznam příloh.....	85

Úvod

Zdá se, že v dnešní digitální době je již nepřeborné množství lidských faktorů do jisté míry zastoupeno technologií, avšak to, co nejde žádnou technologií nahradit, je lidský kapitál (Balgová et al., 2018, s. 45). Hodnoty mají důležitou roli v životě každého jedince, projevují se při každodenním rozhodování jak v osobním životě, tak i v tom profesním. Úspěšná budoucnost každé organizace často závisí především na tom, aby v jejich strukturách dominovalo silné vedení, na dovednostech a také na efektivitě zaměstnanců. K tomu, aby zaměstnanci pracovali dle daných náležitostí a jejich výsledky byly precizní a efektivní, je potřeba vytvořit nejen komfortní pracovní prostředí, ale také to, aby se zaměstnanci identifikovali s hodnotovým systémem organizace (Fuchs, 2012, s. 1). Schwartz (et al., 2001, s. 2) uvádí, že koncept hodnot je často využíván k objasnění postojů a chování jednotlivců, fungování organizací, institucí a společností. Dle Anýžové (2014, s. 549) se výzkum hodnot stal v posledních dvou dekáдах hojně diskutovaným sociálním fenoménem. Studie hodnot vzbudily zájem nejen u sociologů, kteří se hodnotám věnují jak z teoretického, tak i empirického hlediska, ale také u andragogů a psychologů (Schwartz, 1994, 2003; Smith et al., 1996; Hofstede, 2001; Fuchs, 2012; Balgová et al., 2018). Podle Balgové (et al., 2018, s. 46), může správné porozumění hodnotových orientací manažerů pozitivně přispět především v oblasti lidských zdrojů. Zjištěné poznatky mohou být aplikovány v rámci predikce chování jedince v organizaci, při hledání sofistikovanějších metod řízení lidských zdrojů, ale také u nábore a výběru nových pracovníků. Lojda (2011, s. 5) charakterizuje dnešní dobu jako místo, kde velká část hybných sil a rolí ve společnosti byla převzata právě manažery. Organizace vlivem rychle se měnících procesů a změn vyžaduje také větší participaci jejich zaměstnanců na řízení firmy. Od vrcholových zaměstnanců organizace je často vyžadováno,

aby do jejich kompetencí patřily převážně plánovací, organizační, řídicí a kontrolní úkony. Aby tato atypická skupina zaměstnanců mohla úspěšně převzít odpovědnost za správný chod organizace, musí často své kroky plánovat daleko do budoucnosti. Mezi tyto náležitosti patří schopnosti jako být dobrý vizionář, být otevřený novým změnám, být znalý a umět ovládat manažerské dovednosti a v neposlední řadě zde také spadá kompetence praktických dovedností v různých oblastech.

Hodnotová orientace v řízení organizace je způsobem, jak propojit cíle a priority firmy tak, aby zaměstnanci vedení danými hodnotami mohli důsledně a předvídatelně plnit úkoly, před kterým stojí organizace jako celek. Získání, co nejpřesnějšího obrazu hodnotových orientací zaměstnanců dané firmy může vést ke zlepšení organizační kultury celé instituce (Tsaranov et al., 2021, s. 675-676).

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. V teoretické části se zabývám vznikem a vývojem hodnot, hodnotovými orientacemi, faktory ovlivňujícími tyto orientace a koncepty výzkumů hodnotových orientací. V další kapitole je čtenáři poskytnut vhled do problematiky pohlaví v pracovní sféře, dále zde popisuji osobnost manažera, hodnotové orientace u manažerů a nakonec zde uvádím dosavadní stav bádání hodnotových orientací. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována představení zkoumané organizace. Cílem této práce je identifikovat hodnotové orientace manažerů v rámci zkoumané firmy, která se rozhodla zůstat v anonymitě. Podstatná část tohoto výzkumu je věnována hledání souvislosti mezi hodnotovými preferencemi manažerů této organizace a pohlavím.

Hypotézy pro tuto práci byly zformulovány na základě studia odborné literatury, studií a průzkumu veřejných informací o firmě a jejím fungování.

Empirická část této práce je zaměřena na výzkum hodnotových orientací manažerů v nejmenované organizaci. Pro výzkum této problematiky jsem zvolil kvantitativní metodu standardizovaného dotazníkového šetření podle Schwartze (et al., 2001). Tento dotazník má aspirace na to být obecně platným nástrojem pro výzkum hodnot. Kvantitativní design výzkumu jsem také zvolil z toho důvodu, že manažeři této organizace operují v rámci celé Evropy. Proto jsem také použil originální verzi tohoto dotazníkového šetření, které bylo vyhotoveno v anglickém jazyce. Původní záměr této práce byl identifikovat hodnotové orientace u manažerů pouze v rámci jedné divize této firmy. Avšak díky širšímu zájmu o výzkum hodnotových orientací této skupiny zaměstnanců v dané organizaci, jsem se rozhodl výzkum aplikovat v rámci celé organizace.

1 Teoretická část

1.1 Hodnoty

Pojem hodnota s sebou může přinášet určitou míru terminologické neúplnosti a mnohoznačnosti. Na hodnoty je možno v rámci společenských věd nahlížet hned z několika možných úhlů. Z perspektivy sociologie, psychologie, antropologie, politologie nebo filozofie (Rokeach & Ball-Rokeach, 1989, s. 775). Pestrost multioborové interpretace hodnot je také spojena s rozmanitými definicemi tohoto pojmu. V níže uvedeném textu se tedy zaměřím na představení pojmu hodnota a definice autorů, kteří hodnotám věnovali pozornost.

První zmínky o hodnotách můžeme nalézt již v době Antiky, kdy v období 6. a 5. století před naším letopočtem projeví zájem o zkoumání hodnot tehdejší filozofové ve spojitosti s polemikou o nejvyšším dobru. Výzkumem hodnot se zabývá obor axiologie, do jehož pole zájmu patří výzkum podstaty hodnot, význam lidských hodnot a jejich definování a hierarchizace (Cakirpaloglu, 2009, s. 17). Cakirpaloglu (2009, s. 18) mluví o axiologii, jako o filozofickém směru, který se zabývá konceptem lidské intencionality a odkrytím individuálních motivů a cílů.

V úvodní části této kapitoly již bylo řečeno, že vzájemná neshoda v definicích mezi autory zabývajícími se hodnotami, způsobuje nesoulad najít takové teoretické ukotvení tohoto pojmu, které by zaštiťovalo celkový význam. Přesto pokládám za vhodné v práci, ve které se věnuji výzkumu hodnot na základě S. H. Schwartzovy optiky hodnot, uvést jeho definici jako první. Podle tohoto autora jsou hodnoty koncepty nebo přesvědčení o žádoucích koncových stavech nebo chování, které přesahují určitou situaci, vedou výběr nebo hodnocení chování a událostí, a jsou seřazeny dle své relativní významnosti (Schwartz & Bilsky, 1987, s. 551). Později svou definici rozšiřuje a uvádí, že

hodnoty jsou hluboce zakořeněné abstraktní motivace, které vedou, ospravedlňují nebo vysvětlují postoje, normy, názory a činy (Schwartz, 2003, s. 261). Podle Prudkého (2007, s. 11) lze o hodnotách mluvit jako o stavebních kamenech lidské kultury, dále jako o jednom z definičních znaků osobnosti, lze je také uchopit jako zdroje motivace chování a v neposlední řadě můžeme na hodnoty nahlížet jako na identifikátory etnik či skupin, společenství, nebo institucí. Kučerová (1996, s. 45) o hodnotách hovoří jako o pojmu, který nepředstavuje pouze jen to, co se může zdát k životu nutné, nezbytné či užitečné, ale význam hodnot vidí i ve věcech, kterých si vážíme, ceníme a také v lásce.

Podle Nytrové a Pikálkové (2011, s. 52) lze o hodnotách mluvit jako o myšlenkových systémech, podle kterých se řídíme v rozhodování ve věci toho, co pokládáme za dobré, zlé, správné a nesprávné. Hodnoty mají v našem životě také vliv na reakce a životní zkušenosti. Jsou spjaty s našimi interními pravdami a přesvědčeními. Rokeach (1968, s. 550) nahlíží na hodnoty jako na standardy či kritéria, které nám v každodenním životě určují, jak se chovat, k čemu směřovat a jaké postoje zaujímat. Hodnoty také dále řídí morální posuzování sebe sama, ale také ostatních lidí. Prudký (2009, s. 17) si uvědomuje pestrost mezi interpretacemi výkladu hodnot a říká, že pro pojem hodnota nelze definovat jednotnou definici. Na základě Scholl-Schaafova přístupu dále o hodnotách mluví jako o pojmu, který však může být zachycen z různých hledisek, obsahů, v souvislostech a důsledcích, v jakých se tyto obsahy mohou ukázat.

Vlivem odlišných pohledů vědních oborů, které se hodnotami zabývají, vznikla v průběhu let bohatá struktura kategorizace hodnot. Hartl a Hartlová (2015, s. 192) dělí hodnoty na základě toho, co je žádoucí, tedy na hodnoty pozitivní a naopak to, co je nežádoucí, tedy na hodnoty negativní. Dále uvádějí hodnoty absolutní a relativní, přímé a nepřímé, na základě obsahu na logické,

etické a estetické. Schwartz (2003, s. 287) mluví o rozdělení hodnot na individuální a kolektivistické. Rokeach (1973, s. 7-8) dělí hodnoty na cílové a instrumentální. Cílové hodnoty autor dává do vztahu ke konečnému stavu, naopak instrumentální hodnoty jsou vázány ke způsobu jednání potřebnému pro dosažení cílových hodnot. Nytrová a Pikálková (2011, s. 66) uvádí hodnoty univerzální, které lze pokládat za všelidské neboli za všeobecně platné. Mezi ně autorky zahrnují lásku, naději, odpovědnost, odpuštění, poznávání, přátelství, radost, rodinu, svobodu, víru, zdraví a život. O univerzálnosti hodnot mluví také Cakirpaloglu (2006, s. 13), podle autora je lze totiž vidět ve všem, co může být pokládáno jedincem nebo společností za podstatné.

1.1.1 Vznik a vývoj hodnot

Na procesu vzniku hodnot se u jedince podílí celá řada odlišných pohledů a faktorů, které tento vývoj doprovází. Hodnotový systém se u člověka formuje nepřetržitě celý život. V určitých etapách lidského života je tento proces méně či více znatelný. Nelze tedy s jistotou říct, že na vývoj hodnot u jedince má vliv pouze rodina nebo výchova. Patří zde celá řada činitelů, jako je způsob života, osobnostní rysy, kulturně-historické podmínky a podobně (Prudký, 2009, s. 38). Nakonečný (2009, s. 259) o vzniku hodnotových orientací mluví jako o ději, který se odehrává již v raném věku dítěte. Jedná se o období primární socializace, kdy dochází k postupné separaci od doposud daných smyslových hodnot, které jsou založeny převážně na smyslové příjemnosti. Jedinec v této životní fázi začíná objevovat hodnoty svého sociálního prostředí. Dospívající dítě a později také dospělý se v rámci socializace učí hodnotit, co je dobré a špatné. Dochází k tomu ve dvojí rovině, ve společensko-normativní, kdy člověk poznává, co za dobré a špatné pokládá jeho sociální a kulturní prostředí, a dále v subjektivním stupni poznávání, kdy se pojetí dobrého a špatného hodnotí na základě subjektivní zkušenosti (Nakonečný,

2009, s. 259). Prudký (2009, s. 39) dále mluví o sociálním učení, které tvoří jádro jedincovy socializace, jako o komplikovaném procesu edukace. Zahrnuje vzájemné doplňování, vylučování, odmítání, ale také přijímání, dozrávání a kumulování hodnot, norem, postojů a významů. S formováním hodnot již u novorozeňat souhlasí Cakirpaloglu (2009, s. 239-240), kdy podle autora v tomto období dochází k uvědomování si rozdílů mezi příjemnými a nepříjemnými podněty. Zmiňuje také, že vznik hodnotových obsahů vede k jedinečnému vztahu člověka s realitou. Hodnoty ovlivňují to, jak jedinec na svět nahlíží a značnou mírou přispívají k sjednocování citového prožívání, potřeb, cílů a racionálního usuzování člověka.

Hnilica (2007, s. 437) s vlivem socializace na vývoj hodnot u jedince do jisté míry souhlasí, ale dle autora nelze vývoj hodnot v ontogenezi vysvětlit pouze socializací. Uvádí, že se na tomto procesu současně podílí také zrání a procesy, které jsou spojeny s vnitřní dynamikou systému hodnot. Psychologie a jiné společenské vědy využívají tři primární modely interpretace změn a vývoje hodnot. Jedná se o model kohort, model zrání a model historických událostí. Většinová část empirických výzkumů, která byla realizována za účelem zjištění účinků těchto tří faktorů na změny a vývoj hodnot, má povahu transversální nebo longitudinální. V praxi bývá za určitých okolností využíván také tzv. „time-lang“ (v čase posunutý) projekt. Dle autora je však spojení všech tří faktorů v jednom projektu obtížné, až takřka nemožné. Vliv na to mají převážné konceptuální odlišnosti výše zmíněných faktorů, které jsou obvykle operacionalizovány skrze stejné proměnné, tedy čas. Badatelé v rámci svých projektů využívají ke zjištění změn a vývoje hodnot pouze model kohorty a historických událostí (Hnilica, 2007, s. 437-438).

1.1.2 Hodnotové orientace

Pokud budeme mluvit o hodnotových orientacích, můžeme je chápat jako preference či zaměření jedince na dané hodnoty. Tento pojem zavedl do psychologie C. Kluckhohn. Na systém hodnot nelze nahlížet pouze na jakési pořadí důležitosti, ale spleť celek, který je tvořený vztahy mezi jednotlivými prvky. Vazby, které vznikají mezi jednotlivými prvky, tvoří skupiny hodnot, ty bývají označovány za hodnotové orientace (Ištvániková & Čižmárik, 2007, s. 26). To je v souladu s tím, jak definoval hodnotové orientace C. Kluckhohn, tedy jako soubor propojených návrhů zahrnujících jak hodnotové, tak i rozsahové prvky (Kluckhohn, 1951, s. 409). Podle Prudkého (2009, s. 34) hodnotové orientace vyjadřují specifikaci hodnot akceptovanou daným nositelem v procesech a zaměření. V tomto procesu dochází k postupnému formulování hodnot v čase, směřovaného do časového rozvoje a působení. Skrze hodnotové orientace lze do jisté míry predikovat jakou cestou, směrem či zacílením se budou hodnoty jedince pravděpodobně ubírat či ubírají. Na tento pojem může být nahlíženo také jako na relativně stálý vztah, který může být sociálně podmíněný či volitelný daným aktérem. Tento vztah může sloužit k souhrnu materiálního či duchovního bohatství a ideálů, skrze které může jedinec uspokojovat své životní potřeby (Hartl, 2004, s. 81). Jeden z raných autorů, který se zabýval hodnotami a hodnotovými orientacemi byl filozof Eduard Spranger. Ten mluví o nadindividuálním hodnotovém vědomí, které je tvořeno šesti primárními hodnotami, které v určité míře podmiňují odlišné formy prožívání a chování lidí. Síla vlivu působení každé z těchto šesti hodnot se odvíjí od míry jejich prioritizace jedincem (Ištvániková & Čižmárik, 2007, s. 13). Na základě těchto poznatků Spranger (1928, s. 109-110) definoval šest hodnotových typů – teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský.

Sprangerova práce inspirovala vznik tehdy prvního a zároveň jediného nástroje pro měření hodnot, který vytvořil Gordon W. Allport. Dnes však mezi nejčastěji citované autory, kteří se zabývají výzkumem hodnotových orientací, patří kruhový model S. H. Schwartz a model založený na hierarchickém rozložení hodnot M. Rokeachho (Ištvániková & Čižmárik, 2007, s. 14-18).

1.1.3 Faktory ovlivňující hodnotové orientace

Abych lépe porozuměl struktuře hodnotových orientací, pokusil jsem se zjistit, jakými faktory jsou tyto preference v praxi nejčastěji ovlivňovány. Také Schwartz (et al., 2001) se ve svých výzkumech zaměřuje na určité faktory, které mají na hodnotové preference u jedince vliv. Jedním z takových faktorů je například národnost jedince. Širší obsah hodnotových orientací je tak v následujícím textu popisován s ohledem na mezinárodní působení mnou zkoumané firmy.

V hodnotové struktuře České republiky převažuje vliv materialistických hodnot nad těmi postmaterialistickými. Do jisté míry se vlivem přesahu materialistických hodnot nad postmaterialistickými Česká republika přibližuje Finsku, Islandu, severnímu Irsku, Litvě či Německu. Naopak v zemích jako je například Rakousko, Švédsko, Dánsko či Nizozemsko převažuje vliv postmaterialistických hodnot nad materialistickými. Jedinci, kteří jsou orientovaní postmaterialisticky, se často vyznačují charakteristikami jako je mladší věk, vyšší vzdělání, vyšší příjem eventuálně vyšším sociálním statutem. Jsou to lidé často vyznávající svobodu, toleranci nebo životní prostředí. Tyto preference jsou znatelnější než u jedinců vyznávající materialistické hodnoty (Prudký, 2009, s. 276-278).

Pokud se podíváme na hodnotovou strukturu České republiky optikou Schwartzových deseti hodnotových typů, zjistíme, že jasně dominující

hodnotou je moc, bezpečnost a konformita. Na nejnižších příčkách se umisťují benevolence, univerzalizmus, hédonismus a stimulace. Uprostřed tohoto pomyslného žebříčku bychom mohli najít hodnotové typy tradici a samostatnost. Když se zaměříme stejnou optikou na Evropské pojetí, tak zjistíme, že moc je v Evropě obecně nejméně preferovaný typ. Převažuje zde především benevolence a univerzalizmus, které jsou v České republice zastoupeny na nejnižších příčkách. Zdá se, že česká společnost je na základě těchto informací vybavena hodnotami spíše konformními, zaměřenými na opatrnost, ve spojitosti s obavami, nejistotou a malou aspirací ke změnám. Můžeme zde zaznamenat určitou míru posilování ega, neboť zmíněné hodnoty jsou projevem nejistoty, nízkého sebevědomí, špatné schopnosti zapadnout do situace a podílet se na ní. Vyplývá z toho, že naše společnost upřednostňuje hodnoty, které jsou oceňovány navenek, například majetek, než osobnostní dovednosti či schopnosti. Lze predikovat, že se situace již změnila. A to především z toho důvodu, že data použitá v těchto výzkumech prezentují stav v letech 2002 a 2003. Významnou roli zde však hraje také prvek vnitřní nejistoty a neustálenost české společnosti, které mohou vést k potřebě osobnostního růstu (Prudký, 2009, s. 279-280).

Schwartz (et al., 2001, s. 21) ve své práci mluví o faktorech, které mají na vývoj hodnotových orientací vliv. Jedním z těchto faktorů je věk, ten hraje významnou roli v utváření hodnotových orientací v průběhu života jedince. Během života, vlivem stárnutí, mají jedinci tendenci být více zakořenění v sociálních sítích a dodržovat již dlouhodobě navyklé vzorce, přičemž se méně vystavují novým výzvám a změnám. S tímto tvrzením souhlasí také Hnilica (2007, s. 440) a přidává, že lidé starších věkových kohort jsou psychicky méně přizpůsobiví a celkově rezistentnější vůči změnám naproti mladším věkovým kohortám. Podle Schwartze (et al., 2001, s. 21) se hodnotové orientace mění také v závislosti na určitých životních situacích. Může se jednat

například o založení rodiny nebo dosažení stabilní pozice v profesním životě. Tyto životní milníky podle autora zapříčiňují změny jedincových orientací, které již směřují spíše k naplňování vlastních cílů a zájmu o blaho druhých. To do jisté míry také potvrzují výsledky Hnilicova (2007, s. 450) výzkumu, ve kterém se mimo jiné zabýval korelací systému hodnot s věkem. Podle jeho zjištění s věkem roste význam kolektivistických hodnot, naopak klesá význam těch individualistických.

Věk je jedna z mála proměnných, které byly v souvislosti s hodnotovými orientacemi zkoumány. Dalšími významnými faktory, které působí na hodnotové zacílení jedince, jsou pohlaví či dosažené vzdělání. Pohlaví je podle některých tradičních a moderních psychoanalytických teorií, kulturně feministických a evolučních teorií faktorem, podle kterého jsou ženy zacíleny na expresivně komunální hodnoty, kam se například řadí benevolence. Muži zase na druhou stranu zastávají spíše instrumentální hodnoty jako je moc (Prince-Gibson & Schwartz, 1998, s. 50). Prudký (2009, s. 280) také uvádí, že muži tíhnou více k hodnotám, jako jsou moc, úspěch, hédonismus, stimulace, samostatnost. Kdežto ženy tíhnou spíše k hodnotám universalismu, benevolenci, konformitě, tradici či bezpečnosti. Této skutečnosti si také všímá Anýžová (2014, s. 570), která uvádí, že u žen byla prokázána větší míra zacílení na hodnotové typy: benevolenci, konzervatismus, tradici, univerzalismus a bezpečnost. Kdežto u mužů se můžeme potkat spíše s preferencemi jako je moc, úspěch, stimulace či požitkářství.

Prudký (2009, s. 280) vzhledem k věku a pohlaví přiřazuje k hodnotovým typům následující charakteristiky. Mladší a vzdělanější muži preferují moc, samostatnost a úspěch. Hédonismus spojuje s muži mladšími, kteří nemají pouto k religiozitě a jsou méně vzdělání. Stimulaci přiřazuje k mladším mužům, kteří nemají vztah k religiozitě. Hodnotovou orientaci univerzalismu

zastávají starší ženy. Benevolence, konformita, tradice a bezpečnost je patrná spíše u starších žen, které jsou méně vzdělané a religiózně orientované.

1.1.4 Koncepty výzkumů hodnotových orientací

V sociologické literatuře existuje nepřehledné množství pokusů o vymezení hodnot. Řada autorů představuje téměř stovku různých pokusů, jak nominálně hodnoty vymežit. I když je řada z těchto pokusů podrobně zpracována, neexistuje konsenzus v pojetí hodnot. V rámci výzkumu hodnot se do jisté míry stále nacházíme v neurčitém prostoru, který je spojen se značným rizikem tápání a nejasností, což ve výsledku může vést i k nedorozumění. K tomu, jak předcházet těmto nedorozuměním a zároveň se vymanit z tohoto složitého a nepřehledného prostoru, který mohou hodnoty ve společnosti představovat, nám může pomoci právě přesnější vymezení, jak hodnotám v daném zkoumání rozumíme a jaké nástroje k tomuto zkoumání použijeme (Prudký, 2009, s. 85). Pokud se podíváme na nejpoužívanější metody k měření hodnot, které se v praxi používají, tak zjistíme, že mezi jednou z nejfrekventovanějších metod v současné době je bezesporu Schwartzova metoda měření hodnotových orientací (Schwartz, 2003, s. 266). V literatuře však můžeme najít další metody, které slouží k měření hodnot, přičemž mezi ty nejpoužívanější můžeme zařadit krom výše zmíněné Schwarzovy metody také Hofstedeovou, Rokeachovu a Inglehartovu škálu (Schwartz, 2003, s. 264).

V následující podkapitole se budu krátce zabírat představením třech výše zmíněných konceptů výzkumu hodnot, přičemž největší pozornost budu věnovat kapitole zabírající se podrobnou interpretací Schwartzovy metody, jakožto stěžejnímu tématu této práce.

1.1.4.1 Milton Rokeach

Zlom, který přinesla práce v M. Rokeachho v dosavadním výzkumu hodnot, spočíval v tom, že autor kladl důraz na empiricky uchopitelný přístup ve zkoumání hodnot. Jeho přístup byl ovlivněn převážně koncepcí A. Maslowa, v rámci kterého se inspiroval principem hierarchizace potřeb. Dále pak na jeho práci měl vliv R. K. Merton a jeho teorie středního dosahu (Prudký, 2007, s. 39-41). O hodnotách mluví jako o tendenci mít trvalé normativní přesvědčení, že určitý způsob chování je pro daného jedince směrodatný a preferovaný před opačným způsobem chování. Jedná se tak o standard, který určuje a řídí jednání, postoje k předmětům a situacím, ideologii, prezentaci sebe sama druhým či zaujímat hodnotící stanovisko (Rokeach, 1973, s. 25). V tomto pojetí se jedná o inovativní chápání hodnot jakožto kvalit, které jsou základním stavebním kamenem pro pochopení lidského chování a lze je standardizovat, definovat a měřit (Prudký, 2007, s. 39-41). Rokeach (1973, s. 7) mluví o kognitivní, afektivní a behaviorální složce hodnot. Říct, že má člověk hodnotu, znamená zároveň tvrdit, že kognitivně zná způsob, jak se chovat, nebo si uvědomuje správný směr, jakým dosáhnout konečného stavu, o který usiluje. Hodnota je afektivní v tom slova smyslu, že jí může člověk cítit na emocionální úrovni prožívání. Jedinci je pak na základě tohoto umožněno souhlasit nebo naopak nesouhlasit s hodnotami jiných, u který cítí, že jsou jejich hodnoty pozitivní či negativní. Smysl behaviorální složky hodnot je v tom, že se jedná o intervenující proměnnou, která vede k akci.

Pokud mluvíme o tom, že má člověk hodnotu, můžeme mít na mysli jeho přesvědčení zahrnující žádoucí způsoby chování nebo žádoucí konečný stav existence. Tyto dva druhy hodnot Rokeach (1973, s. 7) označuje jako instrumentální a koncové hodnoty. Instrumentální zaměření představuje hodnoty morálního a sebeuplatňujícího charakteru. Morální hodnoty jsou

spjaty pouze s některými instrumentálními hodnotami, povětšinou jde o interpersonální zaměření, které když je porušeno, vzbuzuje u člověka výčitky svědomí nebo pocit viny ze špatného chování. Jiné instrumentální hodnoty, které lze spojit se sebeuplatňující podobou, mají spíše intrapersonální charakter. U tohoto typu se jedinec zabývá morálkou do jisté míry méně. Při porušení nějakých zásad, pociťuje spíše pocit hanby za osobní neschopnost než za vinu ze špatného jednání (Rokeach, 1973, s. 8). Koncové hodnoty většinou představují takové hodnoty, které jsou zaměřené na sebe samého nebo na společnost. V rámci intrapersonálního zaměření se může jednat například o spásu a vnitřní klid, v interpersonálním smyslu slova může jít o světový mír. Určitou míru sympatie tedy budou projevovat vůči sobě takoví jedinci, kteří přikládají váhu například interpersonálním hodnotám a naopak (Rokeach, 1973, s. 7-8).

1.1.4.2 Rone Inglehart

Jednou z nejpoužívanějších a také zároveň nejkritizovanějších metod pro výzkum hodnotových orientací je koncept R. Ingleharta. Autor ve své práci navazuje na obdobná východiska a postupy jako M. Rokeach. Svůj koncept staví na A. Maslowově pojetí potřeb a zdrojů motivace (Prudký, 2007, s. 41). V rámci svého konceptu hodnot mluví o materialistických a postmaterialistických hodnotách. Mezi ty materialistické nebere v úvahu pouze jenom ty, které mají čistě hmotnou podobu, ale také například hodnoty jako jsou bezpečí, stabilní ekonomika, jistota a podobně. Mezi postmaterialistické hodnoty autor řadí například svobodu projevu, důvěru, toleranci či osobní pohodu. Autor si později všímá, že v západních civilizacích roste váha postmaterialistických hodnot (Inglehart, 1997, s. 33-34).

Na základě těchto zjištění Inglehart (1997, s. 33) uvádí dvě velké hypotézy. První z nich je hypotéza vzácnosti, u které se předpokládá, že se jedincovy priority odrážejí v sociokulturním prostředí, které momentálně ve společnosti panuje. Zpozorovat to lze například v případě, že největší míru subjektivních hodnot přikládá člověk těm věcem, kterých je relativně v danou dobu nejméně. Naplnění fyziologických potřeb se dostává do popředí jedincova zájmu, pokud tyto potřeby uspokojí, může se věnovat naplnění sociálních, estetických či intelektuálních potřeb. Druhá, socializační hypotéza, je spjata především s obdobím před dospělostí. Odvíjí se od socioekonomického prostředí, ve kterém se jedinec v dospívání nachází. Hodnotové priority nejsou v tomto případě vztahem okamžitého přizpůsobení dané situaci, nýbrž postupným formováním hodnot, které se projeví v dospělosti.

1.1.4.3 Geert Hofstede

Autor v rámci své studie koncipuje obecnou teorii mentálních programů u lidí, která se zabývá vývojem a diferenciací kultury. Tyto programy mohou být obsaženy na úrovni universální, individuální a kolektivní. Podle G. Hofsteda mohou sociální systémy existovat pouze z toho důvodu, že lidské chování není nahodilé, ale do jisté míry předvídatelné (Hofstede, 2001, s. 1).

Hodnoty mohou být jak individuální, tak kolektivní. Vztahovat se mohou jak k vytouženému, tak k žádoucímu. Hodnoty jsou ve své podstatě propojeny a tvoří hodnotové systémy nebo hierarchie. Toto uspořádání však není podmíněno stavem harmonie. Tak, jak člověk může zastávat v životě více rolí, můžou být jeho systémy tvořeny několika protichůdnými hodnotami, jako je například otázka svobody či rovnosti. Tato disharmonie je jedním ze zdrojů, které způsobují v sociálních systémech nejistotu (Hofstede, 2001, s. 6).

1.1.4.4 *Shalom H. Schwartz*

Shalom H. Schwartz, který se výzkumu hodnot věnoval celý svůj profesní život, představil v roce 1992 důsledně propracovaný přístup, který se věnoval výzkumu hodnotových orientací. Dnes je jeho metoda hojně používaná, uznávaná a má ambice být úplná a univerzální. Za tuto dobu Schwarzova teorie a jeho měřicí nástroje prošly různými modifikacemi (Anýžová, 2014, s. 549). Autor si byl během vývoje teorie a metody pro měření hodnotových orientací vědom, že koncept hodnot je v poli zájmu různých vědců, kteří se zabývají hodnotami z pohledu psychologie, antropologie či sociologie. Prudký (2009, s. 88) naznačuje, že S. H. Schwartz při vývoji své teorie pracoval s obdobnými koncepty jako například M. Rokeach nebo R. Ingelhart. Stejně jako zmínění autoři spojuje výzkumnou složku své studie s možností nalézt spojující téma sociálních věd. Hodnoty vnímá jako základní stavební kameny, které mohou sloužit k porozumění společnosti. Určitou míru odlišnosti od výše zmíněných autorů a jejich konceptů můžeme najít ve Schwartzově přístupu k hodnotám, jakožto strukturálnímu modelu chápání hodnot a jeho výzkumu. Tímto se právě odlišuje od ostatních autorů, kteří k hodnotovým preferencím jedince přistupují na základě hierarchického pojetí hodnot (Ištvániková & Čižmárik, 2007, s. 18). Schwartz toto tvrzení podporuje, když říká, že pokud uvažujeme o našich hodnotách, dochází tak k myšlenkovým pochodům, ve kterých si ujasňujeme, co je pro nás v životě důležité. Těmto hodnotám přiřazujeme určitou míru důležitosti, která však nemusí mít stejnou intenzitu, jako u jiných jedinců (Schwartz, 2003, s. 2). Z počátku byly jeho výzkumné studie zaměřeny velmi široce a primárně se jimi snažil objasnit to, jak jsou hodnotové preference jednotlivců modifikovány na základě sociální zkušenosti, umístění v sociální struktuře a jedinečné zkušenosti. Schwartzovy výzkumy se také od samého začátku věnovaly otázce mezinárodních a mezikulturních rozdílů v hodnotových prioritách.

1.1.4.4.1 *Struktura Schwartzovy výzkumné metody*

Vývoj autorovy teorie doprovázely výzkumné studie po celém světě, to také zapříčinilo její opakovanou modifikaci a vývoj měřicích nástrojů (Řeháková, 2006, s. 108). Teorie nahlíží na hodnoty jako na žádoucí cíle nebo na motivy zájmu, ke kterým člověk chce v životě směřovat. Tyto cíle Schwartz (2001) ve své studii rozdělil pomocí faktorové analýzy na deset různých hodnot. Tato typologie se také odvíjela od předpokladu, že hodnoty představují univerzální požadavky lidské existence. Ty vycházejí z předpokladu, že jedinec je vázán biologickými potřebami, koordinovanou sociální interakcí, přežitím a uspokojením zájmů skupiny (Řeháková, 2006, s. 108). Jak už bylo zmíněno, Schwarz na základě svých výzkumů představil deset motivačních hodnotových preferencí. Tyto preference budou v této práci ještě mnohokrát zmíněny, a proto je v následujících odstavcích popíšu (Schwartz, 2003, s. 267-268; Řeháková, 2006, s. 109-110; Anýžová, 2014, s. 550).

Samostatnost (self-direction) - cílem je nezávislé jednání a myšlení, zvědavost, svoboda v rozhodování. Tento typ vychází z potřeby, která je orientována na potřebu kontrolovat a ovládat, roli zde hraje také potřeba autonomie a nezávislosti.

Stimulace (stimulation) - cílem je vzrušení, touha po novinkách a životních výzvách. Tento typ vychází z potřeby, která je podmíněna předpokladem pestrosti a mnohotvárnosti podnětů.

Požitkářství (hedonism) - cílem je hledání potěšení, smyslového uspokojení, rozkoše. Tento typ vychází z potřeby požitků a potěšení, které se naplňují v rámci jejich uskutečňování.

Úspěch (achievement) - cílem je kompetentní vystupování, které je nástrojem pro získání potřebných zdrojů k přežití anebo také pro dobré sociální vztahy. Řadí se zde také schopnosti, které jsou oceňovány společností. Jedním

z dalších definujících cílů tohoto typu je osobní úspěch, který se projevuje skrze schopnosti odvíjející se od sociálních standardů.

Moc (power) - cílem je osobní úspěch, dosažení sociálního statusu a prestiže, kontrola a dominance nad jedinci či skupinami. Za předpokladu, že má instituce fungovat, je potřeba určitá míra statusové diferenciacce. A aby se toto v praxi mohlo implementovat, musí být moc považována za hodnotu. Znamená to tedy, že moc a úspěch jsou hodnoty, které se soustředí na společenskou vážnost. Na jedné straně úspěch představuje demonstraci schopností ve specifické situaci a na druhé moc zdůrazňuje dosažení a obhájení dominantního postavení uvnitř systému.

Bezpečnost (security) - cílem je vlastní bezpečnost, ale také bezpečnost společnosti. Touha po harmonických vztazích. Tento typ vychází ze základních individuálních a skupinových potřeb.

Konformismus (conformity) - cílem je sebekázeň v jednání, zálibách a popudech, u kterých je možnost, že jejich porušení by mohlo znepokojit či ohrozit jiné a mohlo by dojít k porušení společenských očekávání či norem. Tento typ vychází z předpokladu, že jedinci potlačují projevy, které by mohly narušit hladký běh skupiny.

Tradice (tradition) - společenství v rámci celého světa vytvářejí symboly a zvyky, které představují jejich sdílenou zkušenost a osud. Způsoby, které mají tradiční charakter, jsou odrazem skupinové solidarity, jsou znakem jedinečnosti a předpokládaným garantem jejího přežití. Často se jedná o záležitosti jako přijetí zvyků a ideálů dané kultury a náboženství.

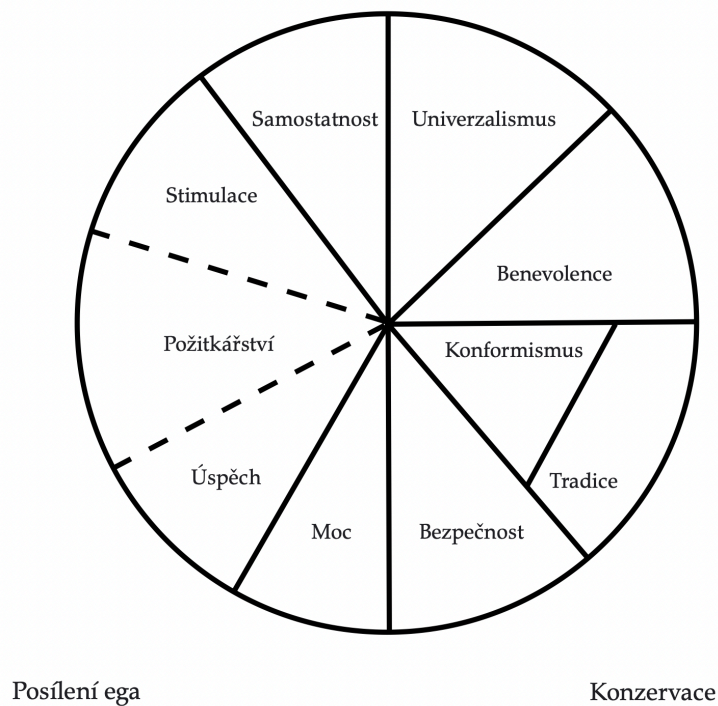
Benevolence (benevolence) - prosociální typ, který je úzce spojen se zájemem o prosperitu lidí, se kterými jsme v každodenním kontaktu. Motivačním cílem je v tomto případě prosperita lidí, se kterými máme úzký kontakt.

Univerzalismus (universalism) - tento typ představuje pochopení, uznání, tolerování a ochranu životního prostředí a lidského blahobytu. Tato hodnotová preference vychází z potřeby přežití. Pokud se jedinci nenaučí akceptovat druhé, na základě jejich odlišnosti, vystavují se rizikům, že může dojít k život ohrožujícím konfliktům a selhání v rámci ochrany přírody povede k znehodnocení zdrojů, které jsou pro život nezbytné.

Hodnotový model, který Schwartz představil, se od jiných konceptů liší převážně v tom, že hodnoty jsou zobrazeny v kruhovém, nikoliv v hierarchickém, diagramu. Kruhový model, který je vyobrazen na Obrázku 1, představuje strukturální aspekty hodnot a dynamické vztahy, které mezi těmito typy panují. Platí pravidlo, že čím blíže jsou si jakékoliv dva typy hodnot bez ohledu na směr kruhu, tím je významnější podoba jejich motivů. Naopak čím jsou si vzdálenější, tím odlišnější jsou jejich motivace. Vysvětlit to jde například v rámci hodnot úspěch a moc, tyto typy spolu korelují kladně, ale v případě protilehlých hodnot úspěch a benevolence lze říct, že se tyto preference teoreticky vylučují a empiricky spolu nekorelují (Ištvániková & Čižmárik, 2007, s. 21). Anýžová (2014, s. 550-551) udává příklad v rámci hodnoty hédonismu, jehož ústřední motivací je vyhledávání požitků a uspokojení, na základě toho je v nesouladu s tradicí a konformismem, jejichž ústředním motivem je sebekázeň a poslušnost. Stejně tak univerzalismus, který je zaměřený na blaho lidí, je v nesouladu s hodnotami moci a úspěchu, jelikož tyto hodnoty vyzdvihují individuální prestiž a úspěch.

Otevřenost změně

Překročení sebe sama



Obrázek 1 Teoretický model vztahů mezi deseti motivačními typy hodnot (Schwartz, 1992, In: Řeháková, 2006, s. 112)

Schwartzův kruhový digram hodnot zároveň prezentuje dvě ortogonální dimenze. První dimenze představuje proti sobě stojící kategorie „Posílení ega“ a „Překročení sebe sama“. Tato dimenze představuje hodnotové kategorie moci a úspěchu, které se vyznačují prosazováním vlastních zájmů. Přičemž v opozici stojí hodnotové typy univerzalizmu a benevolence, které se naopak orientují na blaho a zájmy druhých. Druhá dimenze je charakteristická postavením „Otevřenosti změně“ a „Konzervace“, které stojí proti sobě. V této dimenzi najdeme hodnotové typy samostatnost a stimulace, které se vyznačují nezávislým jednáním, myšlením, změnou. V protipólu pak najdeme hodnotové typy bezpečnost, konformismus a tradici, které představují sebeomezení, pořádek nebo odpor ke změnám (Řeháková, 2006, s. 112; Schwartz et al., 2001, s. 5-6). Síč (et al., 2012, s. 48) pak přidává, že výsledky, které zdůrazňují vždy jednu z protikladných dimenzí hodnot, přiřazují

jedince k hodnotovému typu, který vypovídá o charakteristikách jeho osoby a chování.

1.1.4.4.2 Modifikace měřicích nástrojů SVS a PVQ

První metodu, kterou S. H. Schwartz k měření hodnotových orientací představil, byla metoda Schwartz Value Survey neboli „SVS“. Tato metoda představuje dotazníkové šetření s 56 položkami tvořenými abstraktními hodnotami, u kterých je respondent vyzván, aby určil, která z daných hodnot zaujímá vůdčí místo v jeho životě. K těmto položkám pak respondent na základě devítibodové škály, která nabývá hodnot od intervalu 7 (důležitost) do -1 (protiklad s respondentovými hodnotami), přiřazuje významnost. Tyto položky pak měří deset teoretických podložených hodnotových orientací: moc, úspěch, požitkářství, stimulace, samostatnost, universalismus, benevolenci, tradici, konformismus, bezpečnost (Schwartz, 2003, s. 266; Řeháková, 2006, s. 113).

Ačkoliv metoda SVS představuje kvalitní nástroj pro měření hodnotových orientací, bývá často kritizovaná kvůli vyšší časové náročnosti a vysokým požadavkům na abstraktní myšlení respondenta. To mohlo způsobovat potíže u respondentů, kteří dosahovali nižšího vzdělání, mládeži, ale také lidem, v jejichž zemi nebyl v rámci vzdělání kladen důraz na abstraktní myšlení (Schwartz et al., 2001, s. 3). Na základě toho byla vyvinuta dnes již známější metoda měření hodnotových orientací Portrait Values Questionnaire neboli PVQ škála. Tento instrument již představuje nástroj, který vyžaduje menší míru abstraktního myšlení a časovou náročnost. Tímto se stává dostupný pro větší skupinu potenciálních respondentů a zároveň měří všech deset typů hodnot. PVQ je sestavena z devětadvaceti slovních portrétů různých lidí. U každého slovního portréту je respondent požádán, aby vybral, do jaké míry

se s danou osobností ztotožňuje. Dotazovaný tak komparuje portrét s sebou, a ne sebe s portrétem (Řeháková, 2006, s. 113; Schwartz et al., 2001, s. 3-4).

V měření hodnotových portrétů můžeme na základě zmíněných metod zaznamenat značné rozdíly. SVS metoda měří hodnoty přímo, přičemž PVQ metoda nepřímo. Rozdíly potom můžeme zaznamenat také ve výsledcích, které oba portréty nabízí. V případě PVQ škály jsou výsledky úsudky podobnosti portrétu a respondenta. V SVS je výsledek šetření uspořádáním významnosti hodnot, jakožto řídicích principů v respondentově životě. SVS pak využívá devítibodovou škálu, která obsahuje kladná i záporná čísla a některé body jsou také slovně popsány. PVQ pak vyzývá, aby respondent ve svém rozhodování svoji odpověď zaznamenal na šestibodové škále. PVQ verze s devětadvaceti portréty byla v průběhu let modifikována do podoby, která nabízí dvacet jedna slovních portrétů a na doporučení S. H. Schwartze byla tato metoda také použita v Evropském sociálním výzkumu v roce 2002. Z důvodu menší časové náročnosti této modifikace jsem se tuto verzi rozhodl implementovat ve výzkumné části této práce (Řeháková 2006, s. 114; Schwartz, 2001, s. 6-7). Je však nutno také dodat, že vnitřní reliabilita položek, které měří určité hodnotové typy v rámci PVQ metody samostatně, je většinou nižší, než je tomu u metody SVS. A to jak ve verzi s devětadvaceti portréty, tak i v modifikaci s jednadvaceti portréty (Řeháková 2006, s. 114). Schwartz (2001 at al., s. 18) vysvětluje, že nižší vnitřní reliabilita je způsobená převážně tím, že součtové indexy zahrnují málo položek a hodnotové typy, které byly v rámci jeho konceptu definovány, představují konceptuálně rozsáhlé definice.

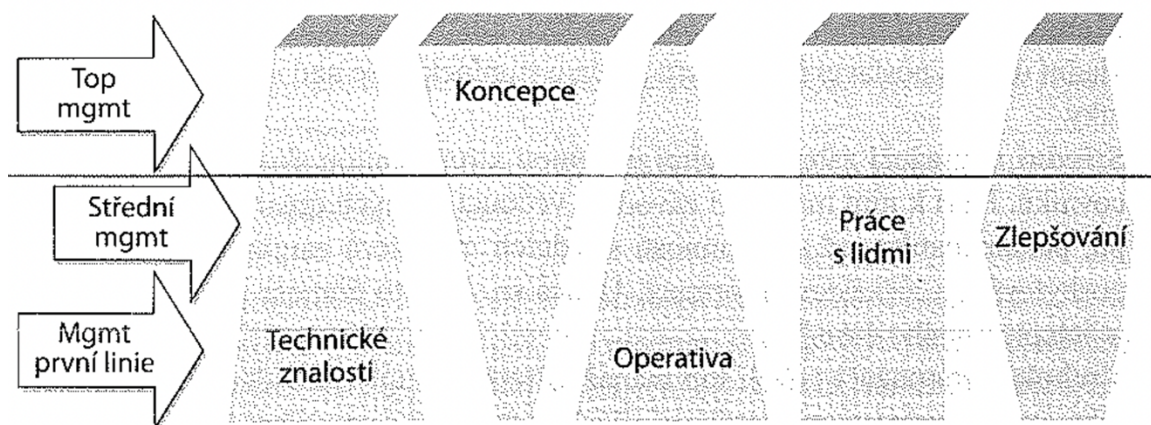
Řeháková (2006, s. 116-17) uvádí, že jednou z variant, jak předejít hodnotám měření s nižší vnitřní reliabilitou položek je kombinovat sousední hodnotové typy a vytvořit tak vyšší axiální hodnotové typy („Konzervaci“, „Otevřenost změně“, „Posílení ega“, „Překročení sebe sama“). Touto metodou se

výzkumníkovi do jisté míry podaří vytvořit spolehlivější indexy širší hodnotové orientace. V praxi to pak funguje tak, že například „Konzervace“ bude průměr položek konformismu, tradice a bezpečnosti. „Otevřenost změně“ pak bude tvořit průměr stimulace, samostatnosti a požitkářství. „Posílení ega“ bude zahrnovat průměr položek moci a úspěch. „Překročení sebe sama“ pak průměr položek benevolence a univerzalizmu. Autor této metody pak nabízí ještě další cestu, jak vytvořit širší skupiny hodnotových orientací, a to jejich rozdělením do dvou skupin – individuální zájmy a kolektivní zájmy. Do těch „Individuálních“ řadí položky úspěch, moc, požitkářství, stimulace, samostatnost. „Kolektivistické“ jsou pak tvořeny benevolencí, konformismem a tradicí. Hodnoty universalismu a bezpečnosti pak autor klasifikuje jako hraniční, neboť v sobě mají prvky jak individualistických zájmů, tak i těch kolektivistických. Metodu sloučení sousedních hodnotových typů a vytvoření vyšších axiálních celků za účelem spolehlivějšího odhadu jedincových hodnot potvrzuje také Schwartz (2003, s. 277). Z tohoto důvodu jsem se rozhodl tuto variantu ve své práci později aplikovat.

O univerzálnosti PVQ škály pak nemluví pouze Řeháková (2006, s. 108), ale mluví o ní také Prudký (2009, s. 97-97), který uvádí, že Schwartzovo konceptuální uchopení výzkumu hodnot pracuje s představou o struktuře primárních lidských hodnot, na kterou má do jisté míry vliv kultura, ale jejíž koncept se dá aplikovat v rámci výzkumu jakékoliv kultury. To je částečně ovlivněno nejen formální, ale také obsahovou konstrukcí výzkumného modelu, který v praxi může být využit pro charakteristiku hodnot takřka kdekoliv. Prudký (2009, s. 88) avizuje, že využití Schwarzovy metody je spíše záležitost sociálně-psychologická, a ne čistě sociologická. Vhodné využití tohoto výzkumného nástroje lze totiž uplatnit také při objasnění hodnotových typů jednotlivců a sociálních skupin.

1.2 Management

Vlivem neustálého rozvoje podnikatelských subjektů a neziskových organizací, které se stávaly stále rozsáhlejšími a členitějšími, docházelo zároveň k rozšiřování pole jejich zájmů. Spolu s tímto se začaly zvyšovat nároky na jejich řízení a strukturu managementu. V praxi se můžeme nejčastěji setkat s rozdělením manažerů do tří úrovní. Manažery první linie můžeme identifikovat ve výrobních podnicích jako zaměstnance vykonávající profese předáků, mistrů či vedoucích dílen (Veber, 2009, s. 29). Blažek (2014, s. 29) k tomuto profesnímu rozdělení přidává vedoucí obchodu, primáře v nemocnici, na akademické půdě se může jednat například o vedoucího katedry, v kulturní sféře o vedoucího galerie. Střední management představuje velmi širokou a různorodou skupinu zaměstnanců v řídicích pozicích. K těmto pracovníkům se řadí manažeři závodů a vedoucí pozice různých útvarů. Najdeme zde například vedoucí nákupu, prodeje či personalistiky. Zaměstnanci v této úrovni managementu věnují největší podíl své činnosti poskytování a získávání informací (Veber, 2009, s. 29). Vrcholoví manažeři, někdy také označovaní jako „top manažeři“ řídí organizaci jako celek, reprezentují organizaci vůči vlastníkům a jiným významným subjektům, které mohou tvořit například zákazníci, dodavatelé a stát. U menších organizací mohou vrcholoví manažeři představovat vlastníka, který může vykonávat funkci ředitele (Blažek, 2014, s. 29). Výsledky práce této skupiny manažerů jsou důležité převážně z toho důvodu, že na ní závisí konečné výsledky organizace (Veber, 2009, s. 29). Na Obrázku 2, můžeme vidět schéma, které znázorňuje běžnou náplň na jednotlivých manažerských úrovních řízení. Jedná se však pouze o rámcové členění, které se v menších podnicích může lišit od těch velkých, kde se počet úrovní vedení odvíjí od konkrétní situace, a tudíž se nedá obecně aplikovat (Veber, 2009, s. 29).



Obrázek 2 Úroveň řízení managementu a rysy jejich činností (Veber, 2009, s. 30)

Ve struktuře managementu však v posledních letech dochází k významným změnám. Stávající trendy a dynamika vývoje v řídicích procesech organizací způsobuje, že střední management postupně ztrácí na významu. Dochází ke změně pozice liniových manažerů, a to zejména z důvodu propojování zaměstnanců z tohoto segmentu s výkonnými složkami. Tyto změny se odrážejí také ve vrcholových strukturách managementu, kde dochází k rostoucím nárokům na řídicí práce, které se týkají strategií organizace. Složitost těchto úkonů je ovlivňovaná čím dál častěji dynamickým a turbulentním prostředím (Blažek, 2014, s. 29).

1.2.1 Pohlaví v managementu

Pokud bychom se pokusili manažery rozdělit na základě genderu, věku či specializace, nenalezneme v těchto faktorech objektivně daná kritéria, která by nám určovala úspěšnost daného manažera. Tyto kvality jsou v mnoha případech ovlivňovány přístupem k práci a vnitřními faktory, jako je motivace, hodnoty a priority daného manažera. Na základě toho by se dali manažeři a manažerky rozdělit do tří skupin. Pro první skupinu manažerů je

úspěšná kariéra odrazem jejich prosperující manažerské profesní dráhy. Pro jedince této skupiny je typické, že jejich vnitřní motiv naplňuje touha prosadit se, řídit, mít pod sebou podřízené a být samostatným. Pro druhý typ je pak kariéra spíše nástroj, který jim umožňuje dělat jejich práci kvalitně, za předpokladu, že je jejich práce baví. Pro tuto skupina manažerů není kariérní růst primárním cílem, je to spíše nástroj, který jim umožňuje dělat práci, která je baví a také zajímá. V tomto procesu dochází také k implementaci nových řešení, úspěšná kariéra se podle výpovědí těchto manažerů pak dostaví sama. Třetí skupina pak kariéru vnímá spíše jako službu organizaci nebo veřejné organizaci. Tato skupina si do značné míry uvědomuje rizika, která jsou spjata s manažerskou pozicí. Svoji roli v organizační struktuře přijímají jako službu svým kolegům a organizaci jako celku (Dudová et al., 2006, s. 34).

V mysli každého z nás jsou do určité míry pevně dány představy normativního charakteru, které vypovídají o povaze žen a mužů. S tím se pojí také odlišné vnímání společenských rolí těchto dvou pohlaví. Trh práce je stále prostředím, kde se můžeme setkat s genderovými stereotypy. I přes ukazatele jako jsou vysoká kvalifikace žen a celkový stav zaměstnanosti v ženské populaci, se stále pracovní sféra jeví jako mužská doména. Na sociální roli žen je stále mnohými nahlíženo spíše jako na pečovatelku, matku a hospodyni. Pracovní prostředí tyto stereotypy prohlubuje tím, že jeho požadavky jsou vyhovující především bezdětným, a jedincům, kteří mají všeobecně zanedbatelné rodinné či domácí povinnosti. Tyto náležitosti jsou spojeny především s mužským typem stylu života, a proto v častých případech mohou být muži zvýhodňováni jako potenciálně vhodnější zaměstnanci než ženy. V rámci vedoucích pozic se pořád setkáváme se skutečností, že na těchto místech dominují především muži než ženy (Dudová et al., 2006, s. 22-23). Organizační struktury často kladou na jedince nároky, aby své myšlení orientovali racionálním směrem. To podporuje představu o mužích na

manažerských pozicích jako o jedincích, řídicích se převážně rozumem, tvrdým či chladným přístupem. Ženy jsou pak naopak vnímány spíše jako emocionální, uzavřené nebo přecitlivělé (Gherardi, 1995, s. 34). Whitehead a Moodley (1999, s. 1) si všímá změn, kterými si prošly v posledních dekadách všechny struktury společnosti. Zaznamenal, že začátek nového století se neobešel bez převratných změn, které se týkaly mimo jiné také nahlížení na to, jakou hraje roli pohlaví v každodenním životě. Tyto změny způsobily, že dochází k potírání dosud zažitých představ o participaci žen a mužů v takových odvětvích, jako je zaměstnání. Žádné pohlaví, již totiž není imunní vůči nepředvídatelným a nelítostným praktikám nově ubírajícího se vývoje. Pravidla hry se změnila a muže v jejich dominantních pozicích v managementu už striktně nedrží idea maskulinity, která je často s tímto pohlavím spojována. To, jaké mají tyto dvě pohlaví postavení ve společnosti celkově, nebylo nikdy diskutabilnější. Objevily se totiž nové rozmanité způsoby a výklady toho, co známá být mužem a ženou.

Kerfoot a Knights (1996, s. 96-98) však uvádějí, že nový příliv změn, které se budou dotýkat fungování organizací, postihne převážně mužskou složku zaměstnanců. V organizacích totiž můžeme zaznamenat zavedení spíše jemnějších a mezilidských orientovaných manažerských filozofií, které jsou v rozporu s tradičními tvrdými způsoby řízení v managementu. Tyto vlastnosti byly v minulosti připisovány spíše ženám. Z těchto dovedností vyplývá, že organizace od svých manažerů budou vyžadovat vlastnosti, které jsou spojeny spíše s feminitou nežli tradičním modelem, který stavěl maskulinitu mužů v managementu na piedestal.

1.2.2 Osobnost manažera

Pojem manažer představuje ekvivalent českého výrazu vedoucí nebo řídící pracovník (Blažek, 2014, s. 26). Tento jedinec zodpovídá za chod organizace nebo služeb, které jsou součástí podnikání nebo veřejné správy, ale také společenských a neziskově zaměřených organizací. V rámci podnikatelské sféry je manažer považován za člena společnosti, který řídí chod a provoz podniku, jménem a v zájmu vlastníků dané organizace. S tím souhlasí také Veber (2009, s. 27), který přidává, že se jedná o specifického zaměstnance, který je charakteristický jak výší svého platu, tak pravomocemi a odpovědnostmi. Manažeři zastupují dominantní postavení v rámci řízení organizace, podílejí se na konceptech rozvoje organizace. V rámci své působnosti řídí běžnou provozní činnost a dohlíží na finanční prosperitu organizace (Veber, 2009, s. 28). Takové vedení má interpersonální vliv, který za určitých okolností pomocí komunikačních procesů směřuje k dosažení specifického cíle nebo cílů. Můžeme se tedy setkat s otázkou, jaký má být manažer, který má obstát v globálním světě, jenž je plný neustálých změn a konkurence (Folwarczná, 2010, s. 15). Definici, která by zachytila všechny aspekty manažerské osobnosti, však stěží nalezneme. Z pohledu osobnosti manažerů jsou požadavky na kompetenční rámce tohoto člena organizace často definovány samotnou organizací. Ty do jisté míry od tohoto zaměstnance očekávají, že sebe a své spolupracovníky chápe jako jedince s jedinečnými vlastnostmi a dovednostmi. Zároveň je schopen chápat jejich rozdíly, které následně umí aplikovat v práci a ve zlepšování pracovního výkonu (Lojda, 2011, s. 8). Náplň manažerské práce, rozsah a její charakter se budou do značné míry lišit v závislosti na úrovni, ve které daný manažer pracuje, specifičností pozice, kterou v této struktuře vykonává a v neposlední řadě na velikosti a místě působení. Je tedy komplikované vystopovat společné

rysy této skupiny zaměstnanců, které by mohly být brány jako všeobecně platné (Veber, 2009, s. 35).

1.2.3 Hodnotové orientace manažerů

Manažeři jakožto linioví pracovníci každé organizace ztvárňují do určité míry klíčovou úlohu ve fungování každé firmy. Jsou to právě jejich postoje a názory, které mají nejvyšší váhu při ovlivňování představ, přístupů a hodnot těch, kteří jsou s výsledky své práce nejbližší zákazníkovi (Pfeifer, 1993, s. 105-106). Bansal a Roth (2000, s. 731) ve vztahu k manažerům říkají, že osobní hodnoty manažerů ovlivňují jejich chování převážně proto, že hodnoty pomáhají manažerům rozlišovat mezi tím, co je důležité a co není. England (1967, s. 54) dává hodnoty do souvislosti s postoji a tvrdí, že jsou podobné postojům, ale jsou více zakořeněné, trvalé a stabilní. Jsou také obecnější a méně vázané na jakýkoliv konkrétní předmět, jak už to bývá u mnohých postojů. England (1967, s. 54) dále ve své práci uvádí důvody, proč jsou výzkumy hodnotových orientací u manažerů podstatné. Všimá si, že hodnotový systém manažera ovlivňuje jeho percepci situace a problémů, kterým čelí. Hodnotový systém ovlivňuje manažerovo rozhodování a vypořádání se s problémy, které mohou nastat. Má dopad na to, jak se manažer dívá na jednotlivce a skupiny, což má vliv na interpersonální vztahy. Manažerův hodnotový systém se odráží také v percepci individuálního a organizačního úspěchu. Dále má vliv při rozhodování mezi tím, co je a co není etické chování. Hodnotový systém manažerů ovlivňuje také rozsah, do jaké míry je schopen manažer přijmout nebo odolat organizačnímu tlaku a cílům společnosti.

Aby byli manažeři svoji úlohu schopni zvládnout a rozvíjet, měla by mezi jejich kompetence patřit schopnost a ochota tvořit a pracovat na ideálech, cílech a hodnotách každé organizace (Pfeifer, 1993, s. 105-106). Podle

Andersona a Batemana (2000, s. 548-550) mají jedinci, kteří se nacházejí ve vedení podniku a vykazují rozhodovací pravomoci, schopnost na základě svých hodnot změnit způsob, jakým firma funguje. Tedy pokud jsou změny v souladu s jejími osobními hodnotami. Hemingway a Maclagan (2004, s. 36) tvrdí, že organizační rozhodnutí, na kterých se manažeři podílejí, nejsou v souladu pouze s oficiálními cíli firmy, ale jsou do jisté míry ovlivněny také řadou osobních zájmů a hodnot. Lojd (2011, s. 46-47) si všímá, že je u manažerů možno zaznamenat větší míru uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku. Vedle všeobecných hodnot jako jsou poznání, užitek, krása, láska, moc, jednota, obsah práce a zdraví, mluví autor také o hodnotách pracovních. Mezi významné pracovní hodnoty patří peníze, odborný růst, práce, která ho naplňuje, finance, jistota postavení, hrdost na firmu, přátelské vztahy, kolegiálnost apod. Anýžová (2019, s. 100) se ve své studii mimo jiné zabývala také hodnotami na pracovišti a jejich vlivem na příjem zaměstnanců. Uvádí, že jedinci, kteří jsou orientovaní na materiální hodnoty, úspěch a moc, budou v zaměstnání aspirovat na takové pozice, které jsou prestižní a jsou spojeny s vyšším platovým ohodnocením. Naopak pro ty, kteří budou více vyznávat transcendentní hodnoty zaměřené na druhé, není ekonomický úspěch a vysoký příjem natolik důležitý. Výsledky této studie prokázaly, že muži zastávají větší míru hodnotové orientace úspěch a moc, kdy tyto hodnotové preference mají pozitivní vliv na růst měsíčního příjmu a dosažení zaměstnání, které představuje vyšší status. Ženy v tomto případě zase spíše lépe uplatňují hodnotové zaměření na otevřenost vůči změnám. To s sebou nese určitou míru nezávislosti, kreativitu či samostatnost, což jsou pro mnohé zaměstnavatele pozitivně oceňované charakteristiky (Anýžová, 2019, s. 115).

Z výše zmíněného je tedy patrné, že to, jaké hodnotové orientace manažeři zastávají, ovlivňuje do velké míry chod a fungování organizace. Výzkum

hodnot se v tomto případě stává podstatnou záležitostí v odhalení a predikci chování těchto liniových zaměstnanců každé firmy.

1.2.4 Dosavadní výzkumy hodnotových orientací u manažerů

K hlubšímu porozumění problematice výzkumu hodnotových orientací u cílové skupiny manažerů, považuji za nezbytné věnovat také pozornost kapitole, ve které se budu zabývat dosavadní stavem bádání. Jedním z prvních autorů, kteří se hlouběji zabývali touto problematikou, byl G. W. England, který v roce 1967 publikoval výsledky svého rozsáhlého výzkumu. Pro tento výzkum autor adaptoval metodu sémantického diferenciálu. Finální podoba dotazníkového šetření se skládá z 66 konceptů, zaměřujících se na hodnoty, které jsou spjaty s cíli organizace, s hodnocením vztahu k lidem a také se všeobecně platnými hodnotami. Celkem byla použita data od 1072 manažerů, kteří měli za úkol přiřadit k uvedeným konceptům vysokou, střední či nízkou významnost a následně se rozhodnout, jestli koncept spadá do hodnocení – úspěšný, správný nebo příjemný (England, 1976, s. 53-68). England (1967) se ve své práci zabýval hodnotovým systémem manažerů a předpokládal, že znalost těchto systémů je jedním z klíčů, jak porozumět a predikovat jejich chování. Jedním z předpokladů tohoto autora bylo, že hodnotový systém manažerů má vliv na způsob řešení jednotlivých problémů a následně jak se u řešení těchto problémů manažeři chovají a rozhodují. Autor také mluví o tom, že hodnoty jsou jedním z faktorů, které ovlivňují manažerův vztah k druhým lidem, míru akceptace či vytrvalost vůči tlakům ze strany organizace, ale také hranice etičnosti a neetičnosti jejich chování (England, 1976, s. 53-68). Výsledky Englandova výzkumu vedly ke zjištění, že tato cílová skupina je orientována pragmaticky a důležité spojuje s úspěchem. Praktické hodnoty, jimiž jsou ambice, schopnosti a dovednosti mají vliv na chování manažerů více, než je tomu u hodnot loajality, důvěry či cti. Podobné chování

budou očekávat také od svého prostředí (England, 1976, s. 53-68). Určitou dobu se předpokládalo, že ačkoliv výzkum poskytnul solidní vhled do hodnotových orientací a postojů manažerů, hodnotové orientace manažerů se v uplynulých letech změnilo. O několik let později se stabilitu hodnot u amerických manažerů v průběhu let snažil ověřit Oliver (1999), který na základě podobně designovaného výzkumu, který v roce 1971 publikoval G. W. England, došel k následujícímu zjištění. Ukázalo se, že hodnotové orientace, které byly zjištěny G. W. Englandem, se u amerických manažerů v průběhu let významně nezměnily. Autor dále uvádí, že se ukazují jako vysoce stabilní v čase a také, že korporátní manažeři si zachovávají svoji pragmatickou hodnotovou orientaci, o níž hovořil G. W. England (Oliver, 1999, s. 157-159). Přestože se hodnotové orientace manažerů v průběhu třiceti let nezměnily, je otázkou, zdali je to optimální východisko. Podle autora je soulad systému osobních hodnot a hodnot organizace základním prvkem v procesu snižování stresu a zvyšování kvality rozhodnutí liniových zaměstnanců organizace. Lze tedy předpokládat, že změny v hodnotách, které zmenšují rozdíly mezi hodnotami organizace a jedincem, jsou pozitivní pro obě strany (Oliver, 1999, s. 159).

Autor Dalvi-Esfahani (et al., 2017) v rámci svého výzkumu pracoval se Schwartzovou teorií hodnot za využití nového Schwartzova Portrait Value Questionnaire (PVQ dotazníku). Cílem této studie byla analýza hodnotových preferencí a jejich vliv při rozhodování manažerů během přijímání nového takzvaného „Green“ systému. Výsledky studie vycházely z odpovědí celkem od 146 manažerů. Dle závěru studie se ukázalo, že manažeři, kteří mají tendence preferovat hodnotové orientace řadící se do skupiny transcendence, která se vyznačuje potřebou růstu a patří do ní hodnoty universalismu a benevolence, mají větší aspirace na přijetí nového systému (Dalvi-Esfahani, et al., 2017, s. 582-604). Jedinci zastávající tyto hodnoty se přiklání k atributům

jako je spravedlnost, rovnost, ochrana přírody a lidí, vyznačují se větší mírou spolehlivosti, důvěryhodností a zajímají se o udržování a zlepšování vztahů. Jsou si tedy ve větší míře vědomi nepříznivých dopadů environmentálních katastrof, pociťují potřebu řídit se patřičnými opatřeními a při svém rozhodování volí taková rozhodnutí, která jsou v souladu se životním prostředím (Dalvi-Esfahani, et al., 2017, s. 589).

Pokládám také za důležité uvést výzkumy realizované v rámci České republiky. Lze totiž předpokládat, že zahraniční výzkumy budou ovlivněny odlišnými socioekonomickými činiteli, které mohou mít vliv na strukturu hodnotových orientací. Mezi českými autory nemá výzkum hodnotových orientací mezi manažery příliš silné zázemí. Existuje však několik málo výzkumů, ve kterých autoři mluví o hodnotách, které čeští manažeři a zaměstnanci zaujímají. V rámci České republiky realizovala Česká manažerská asociace v roce 2011 výzkum, jehož hlavním cílem bylo nahlédnout do života manažerů, na jejich životní hodnoty, cíle, ale také na názory tehdejších společenských témat (Sonda do života manažerů V ČR 1., 2011). Z analýzy výsledků vyplynulo, že mezi nejdůležitější hodnoty českých manažerů patřilo převážně žít ve spokojené rodině, mít smysluplnou práci, která je užitečná a mít děti. Naopak mezi ty méně podstatné hodnoty se umístily atributy jako snaha vydělat hodně peněz, být oblíbený mezi lidmi nebo také dosáhnout významného postavení.

Jedním z aktuálnějších výzkumů na téma hodnotových orientací zaměstnanců, který proběhl v rámci České republiky, je práce Balgové (et al., 2018). Výzkum vychází ze Schwartzovy teorie hodnot. Autoři se v této práci pokusili zjistit, zda existují konkrétní hodnoty, které obecně zvyšují ochotu jednotlivce identifikovat se s určitou sociální skupinou nebo organizací. Toto zjištění by mohlo podle autorů přispět k předpovědi budoucího sociálního chování jednotlivců, a tím pomoci v personálním odvětví, například při

výběru nových zaměstnanců (Balgová et al., 2018, s. 328). Práce přináší výsledky dvou pilotních studií. Dotazníkové šetření vyplnilo pouze 32 zaměstnanců. Balgová (et al., 2018, s. 331) však uvádí, že v tomto vzorku byla prokázána statisticky významná korelace mezi identifikací, hodnotou tradice a hodnotou konformismu. Autoři chtěli zjistit, zda totéž platí i pro jinou sociální skupinu a přidali nový vzorek skládající se ze studentů stejné organizace. Výsledky studie naznačují, že individuální hodnotové preference ovlivňují ochotu identifikovat se s organizací nebo sociální skupinou, ale univerzálnější dopad ukazuje pouze hodnotová orientace konformity. U dalších hodnot je nutné hledat vztah mezi motivačními zdroji jednotlivce, s nimiž jsou spojeny, a podmínkami, které jim organizace nebo sociální skupiny nabízejí k uspokojení (Balgová et al., 2018, s. 335).

Autoři výše zmíněných prací realizovali své výzkumy prostřednictvím různých metod. Avšak jejich cílem těchto bylo mimo jiné také zlepšit dosavadní stav bádání, které prostřednictvím analýzy zjištěných dat umožnilo hlubší poznání a predikci chování, zaměstnanců na řídicích pozicích každé organizace.

2 Empirická část

Výzkum hodnotových orientací manažerů nemá v rámci České republiky mezi autory příliš silné zázemí. Během několika desetiletí byla provedena pouze hrstka výzkumů, které se touto problematikou zabíralo (viz kapitola 1.2.4 Dosavadní výzkumy hodnotových orientací u manažerů). Avšak zájem o studie hodnotových zaměření této atypické skupiny zaměstnanců stále roste. Do jisté míry to může být způsobeno tím, že čím dál tím více autorů, zabývajících se chodem organizací, si uvědomuje, že se tito zaměstnanci podílejí nejenom na chodu firmy, ale také na jejím formování. Proto považuji výzkum hodnotových orientací u této skupiny zaměstnanců za klíčový faktor, který může přispět ke zlepšení predikce chování těchto zaměstnanců a také ke zlepšení chodu organizace. Pro výzkumné záměry této diplomové práce jsem se rozhodl aplikovat kvantitativní design výzkumu, který jsem realizoval skrze standardizované dotazníkové šetření. Tento výzkumný nástroj jsem zvolil převážně z toho důvodu, že výzkumný vzorek zahrnoval respondenty v manažerských funkcích v rámci celé Evropy. Pokládal jsem tedy tuto variantu sběru odpovědí za nejvhodnější. Zkoumaná organizace se rozhodla zůstat pro výzkumné účely této diplomové práce anonymní. V této organizaci zároveň od roku 2020 pracuji, což mi umožnilo lepší komunikaci s interními odděleními, skrze které se mi podařilo kontaktovat potenciální respondenty.

2.1 Představení zkoumané organizace

Výzkum probíhal v anonymizované globální firmě, která se zaměřuje na vývoj a produkci materiálů, které jsou založeny na surovinách ze dřeva a biomasy. Největší část jejich podnikatelských záměrů se odehrává v rámci Evropy, významné obchody však probíhají také v rámci Asie a Jižní Ameriky. Produkty, které vyvíjí a vyrábí, jsou určeny pro celou řadu odvětví průmyslu

po celém světě. Ve svém oboru se řadí mezi přední biohospodářské organizace. V předchozích desíti letech se umístila do první desítky nejúspěšnějších organizací v rámci tržeb a příjmů ve svém oboru podnikání. Klade si za cíl pracovat na vývoji produktů a technologií postavených na obnovitelných materiálech. Díky širokému spektru zájmů se s produkty této firmy můžeme setkat například ve stavebnictví, farmacii, maloobchodu, v průmyslových materiálech apod. Organizace si klade za cíl reagovat na přírodní a společenské změny (globální oteplování, populační nárůst či urbanizace) a chce svým podnikatelským záměrem řídit přechod k ekologičtějšímu světu. Při vykonávání jakékoliv činnosti, prodeji anebo vytváření dodavatelských sítí, zastává určité hodnoty, kterými se řídí filozofie celé firmy. Pro tuto organizaci je důležité „dělat, co je správné“ a „vést“. Aspiruje na to být dobrým příkladem a stát se lídrem v podnikání a udržitelnosti na trhu. V nynější době zaměstnává přibližně 25 000 zaměstnanců, kteří svoji činnost vykonávají ve více než 30 zemích světa (Anonymizovaná organizace, 2022).

Pro úspěšné fungování firmy je důležité, aby se jejich zaměstnanci ztotožňovali s cíli a hodnotami dané organizace, významnou roli to hraje především u vedoucích zaměstnanců. Tudiž by se hodnotový systém manažerů v dané organizaci, měl do jisté míry ztotožňovat se zmíněnými cíli a filozofií zkoumané firmy. Podle Bansal a Roth (2000, s. 731) individuální zájem o environmentální problematiku určuje, do jaké míry si členové dané organizace cení životního prostředí. Osobní hodnoty manažerů ovlivňují jejich schopnost chovat se proenvironmentálně, protože hodnoty pomáhají manažerům rozlišovat důležité a nedůležité signály. Jejich hodnoty mohou povzbuzovat ostatní členy organizace, manažeři tak mění způsob, jakým jejich firma funguje. Toho lze však v plné míře dosáhnout pouze v tom případě, že

je tato změna v souladu s jejich osobními hodnotami (Anderson & Bateman, 2000, s. 548).

2.2 Vymezení výzkumného cíle

Cílem této práce je identifikovat hodnotové orientace manažerů v rámci zkoumané organizace. Podstatná část tohoto výzkumu bude také věnována hledání souvislosti mezi hodnotovými preferencemi manažerů této organizace a proměnnou v podobě pohlaví. Výzkumné otázky jsem si stanovil následujícím způsobem – Jaké jsou hodnotové orientace manažerů ve zkoumané organizaci? Jaký vliv má na tyto hodnotové preference pohlaví?

Na základě nastudované literatury, opírající se o dosavadní výzkumy na téma hodnotové orientace manažerů, hodnotových orientací obecně a informací o zkoumané organizaci, jsem stanovil níže zmíněné hypotézy. Ty byly formulovány před sběrem dat. Ve své podstatě se tedy jedná o konfirmační studii.

Hypotéza 1: Manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“.

Hypotéza 2: Ženy na manažerských pozicích jsou více nakloněny axiálním typům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“.

Hypotéza 3: Muži na manažerských pozicích jsou více nakloněni typům „Otevřenost změně“ a „Posílení ega“.

2.3 Výzkumný nástroj

Alternativa Schwartzova PVQ dotazníku hodnot (Schwarz, 2003), která byla použita ve výzkumné části této diplomové práci, se skládá z dvaceti jedna

slovních portrétů, ke kterým má respondent vybrat jednu ze šesti slovně popsaných možností, ze které vyplývá, jak moc se mu jedinec s danými charakteristikami podobá. Tento dotazník je k nalezení ve dvou variantách – pro muže a ženy. Popisy se však nijak významově neliší. Forma mého dotazníku tedy nabízí sloučení těchto dvou variant – viz níže Tabulka 1. V úvodní části je respondent nejprve na základě krátkého úvodního slova požádán o následující: „Nyní Vám stručně popíši lidi s určitými charakteristikami. Přečtěte si, prosím, každý popis a ohodnoťte, jak se Vám daná osoba podobá či nepodobá. Každá položka je hodnocena na šestibodové škále, kde 6 = Velmi se mi podobá a 1 = Vůbec se mi nepodobá“. V následující části se pak respondent zaměřuje na zodpovězení uvedených slovních portrétů, které mají ve své podstatě zakombinovány jeden z deseti zkoumaných hodnotových typů (Schwartz, 2003, s. 273). Jelikož se jedná o standardizovanou formu dotazníkového šetření, jeho další náležitosti pak blíže rozvádím v následující kapitole. Úplnou podobu mého dotazníkového šetření pak uvádím v Příloze č. 1.

2.4 Metoda sběru dat

Pro sběr dat byl použit standardizovaný Schwartzův (2003) dotazník PVQ v originální verzi v anglickém jazyce, který byl doplněn mimo jiné také o demografické otázky věku a pohlaví. Pro lepší přehlednost práce budu data z originální jazykové verze dotazníkového šetření uvádět v českém jazyce (Řeháková, 2006). Chráska (2016, s. 160) uvádí, že hlavní výhodou standardizovaného typu výzkumného nástroje je předložení vždy předem připravené baterie odpovědí respondentům. To do určité míry zjednodušuje vyhodnocování daných odpovědí. Respondenti také ve většině případů vykazují větší ochotu při vyplňování dotazníku s již předem předpřipravenými odpověďmi. Tato forma dotazování však s sebou přináší

také určitá rizika. Jedním z nich je skutečnost, že všechny možné kvality responzí jsou nuceně vloženy do předem nachystaného schématu odpovědí.

Tato verze byla zvolena z důvodu mezinárodní působnosti respondentů, kteří se do výzkumu rozhodli zapojit. Jazyková dovednost anglického jazyka všech potenciálních respondentů byla ověřena skrze oddělení lidských zdrojů dané firmy. Šetření bylo šířeno na základě přímého internetového odkazu na online formu dotazníku, který byl realizován skrze portál Survio v průběhu ledna a února letošního roku. Tento odkaz byl spolu s úvodním slovem přiložen do emailu, který oddělení lidských zdrojů organizace na základě interního seznamu zaměstnanců na manažerských pozicích rozeslalo.

V úvodní části dotazníkového šetření (Příloha č. 1) byli dotazovaní seznámeni s účelem výzkumu, s jeho anonymitou, pro koho je daný nástroj určený a krátkým vysvětlením, jak mají s danými otázkami pracovat. Dále byl již respondent namířen přímo k otázkám samotným.

První část dotazníku byla tvořena demografickými otázkami, skrze které jsem se respondentů ptal na jejich pohlaví a věk. Otázka zjišťující pohlaví respondentů byla polootevřená, nabízela se zde totiž možnost do kategorie „Jiné“ dopsat vlastní odpověď. Dále měli dotazovaní možnost zaškrtnout buď „muž“, či „žena“. Otázka mapující věk respondentů byla otevřená. Další, kontaktní otázka, pomocí které jsem respondenty kategorizoval na základě manažerské úrovně, byla uzavřená. Nabízela se možnost zařadit se do managementu liniového, středního a vrcholového.

Přestože jsem do dotazníku zařadil otázky sledující manažerskou úroveň a věk, tyto proměnné nebudou zahrnovány do statistické analýzy. To převážně z důvodu časové náročnosti statistických analýz hodnotových portréty samotných a následného ověřování daných hypotéz. Data získaná z těchto responzí budou sloužit pouze pro lepší představu o zkoumaném

vzorku. Dále také pro případnou budoucí práci s touto skupinou zaměstnanců v dané firmě.

Respondenti se k vyplnění dotazníkového šetření rozhodli na základě své vlastní iniciativy, jedná se tedy o samovýběr. Reichel (2009, s. 85) uvádí, že výsledky založené na tomto výběru nelze pokládat za zobecnitelné v širší rovině výzkumu. Lze je zobecnit pouze na populaci těch, kteří se na základě své dobrovolnosti rozhodli do výzkumu zapojit. S tím souhlasí také Chráska (2016, s. 169) který přidává, že návratnost dotazníků distribuovaných touto cestou je ovlivněna například postojem respondenta ke zkoumané problematice. Z tohoto důvodu budu své závěry vztahovat pouze na ty manažery dané firmy, kteří se do výzkumu zapojili, a nikoliv na celou skupinu manažerů. Celková návratnost řádně vyplněných a do výzkumu zahrnutých dotazníkových šetření činila 54,9 %. Vycházím z celkového počtu manažerů v dané firmě (N = 144).

Jedním z kroků, které jsem provedl pro zajištění kvality tohoto výzkumu, bylo provedení pilotní studie. Chráska (2016, s. 24) uvádí, že správné provedení pilotní studie přispívá ke zpřesnění formulace problému a hypotéz. V neposlední řadě může pilotáž pro výzkum znamenat cenné informace o verifikovatelnosti zvolených hypotéz. Před distribucí dotazníkového šetření v rámci celé organizace, proběhla v lednu roku 2022 pilotní studie, která zahrnovala celkem pět manažerů (3 muži a 2 ženy). Na těchto respondentech byla ověřována srozumitelnost textu a pochopení zadání. Dotazování z pilotní studie mi potvrdilo srozumitelnost zadání a formulace výzkumného nástroje.

Alternativa Schwartzova PVQ dotazníku hodnot (Schwarz, 2003), která byla použita ve výzkumné části této diplomové práce, se skládá z dvaceti jedna slovních portrétů, ke kterým má respondent vybrat jednu ze šesti slovně popsaných možností, ze které vyplývá, jak moc se mu jedinec s danými charakteristikami podobá. Tento dotazník je k nalezení ve dvou variantách –

pro muže a ženy. Popisy se však nijak významově neliší. Forma mého dotazníku tedy nabízí sloučení těchto dvou variant – viz níže Tabulka 1. V úvodní části je respondent nejprve na základě krátkého úvodního slova požádán o následující: „Nyní Vám stručně popíši lidi s určitými charakteristikami. Přečtěte si, prosím, každý popis a ohodnoťte, jak se Vám daná osoba podobá či nepodobá. Každá položka je hodnocena na šestibodové škále, kde 6 = Velmi se mi podobá a 1 = Vůbec se mi nepodobá“. V následující části se pak respondent zaměřuje na zodpovězení uvedených slovních portrétů, které mají ve své podstatě zakombinovány jeden z deseti zkoumaných hodnotových typů (Schwartz, 2003, s. 273). Jelikož se jedná o standardizovanou formu dotazníkového šetření, jeho další náležitosti pak blíže rozvádím v následující kapitole. Úplnou podobu mého dotazníkového šetření pak uvádím v Příloze č. 1.

2.5 Metody a postupy pro zpracování dat

V rámci dotazníkového šetření byla použita výše zmíněna metoda Schwartzova dotazníku, přičemž k jednotlivým odpovědím byla přiřazena bodová hodnota: 6 bodů pro odpověď „Velmi se mi podobá“ až po 1 bod pro odpověď „Vůbec se mi nepodobá“. Bodová hodnocení pro 10 základních typů (benevolence, univerzalizmus, samostatnost, stimulace, požitkářství, úspěch, moc, bezpečnost, konformismus, tradice) se spočítala jako průměr bodových hodnocení odpovídajících slovním portrétům. Z těchto 10 typů byly následovně vytvořeny vyšší axiální celky nazvané – „Konzervace“, „Otevřenost změně“, „Posílení ega“, „Překročení sebe sama“ – viz Tabulka 1.

Benevolence	
<p>1. Je pro něj/ni velmi důležité pomáhat lidem kolem sebe. Chce se starat o jejich blaho.</p> <p>2. Je pro něj/ni důležité být loajální k přátelům. Chce se věnovat lidem, kteří jsou mu/jí blízcí.</p>	
Univerzalizmus	
<p>3. Myslí si, že je důležité, aby se s každým člověkem na světě zacházelo stejně. Věří, že každý by měl mít v životě stejné příležitosti.</p> <p>4. Je pro něj/ni důležité naslouchat lidem, kteří jsou jiní než on/ona. I když s nimi nesouhlasí, chce jim porozumět.</p> <p>5. Pevně věří, že by se lidé měli starat o přírodu. Péče o životní prostředí je pro něj/ni důležitá.</p>	Překročení sebe sama
Samostatnost	
<p>6. Promýšlení nových myšlenek a tvořivost jsou pro něho/ni důležité. Rád/a dělá věci svým vlastním originálním způsobem.</p> <p>7. Je pro něj/ni důležité, aby si sám rozhodoval o tom, co dělá. Má rád/a svobodu a nezávislost na druhých.</p>	
Stimulace	
<p>8. Má rád/a překvapení a vždy vyhledává nové aktivity. Myslí si, že je důležité v životě dělat mnoho různých věcí.</p> <p>9. Vyhledává dobrodružství a rád/a riskuje. Chce mít vzrušující život.</p>	Otevřenost změně
Požitkářství	
<p>10. Je pro něj/ni důležité užívat si života. Rád/a si dopřává.</p> <p>11. Vyhledává každou příležitost, aby se pobavil/a. Je pro něj/ni důležité dělat věci, které mu/ji přinášejí potěšení.</p>	
Úspěch	
<p>12. Je pro něj/ni důležité předvádět své schopnosti. Chce, aby lidé obdivovali, co dělá.</p> <p>13. Je pro něj/ni důležité být velmi úspěšný/á. Doufá, že lidé ocení, čeho dosáhl/a.</p>	Posílení ega
Moc	
<p>14. Je pro něj/ni důležité, aby byl bohatý/á. Chce mít hodně peněz a drahé věci.</p> <p>15. Je pro něj/ni důležité, aby ho lidé respektovali. Chce, aby lidé dělali, co jim řekne.</p>	
Bezpečnost	
<p>16. Je pro něj/ni důležité žít v bezpečném prostředí. Vyhýbá se všemu, co by mohlo ohrozit jeho/její bezpečnost.</p>	Konzervace

17. Je pro něj/ni důležité, aby mu vláda zajistila bezpečí před všemi hrozbami. Chce, aby byl stát silný tak, aby mohl chránit své občany.	
Konformismus	
18. Věří, že lidé by měli dělat to, co se jim řekne. Myslí si, že lidé by měli dodržovat pravidla vždy, dokonce i když je nikdo nepozoruje.	
19. Je pro něj/ni důležité, aby se vždy choval/a spořádaně. Chce se vyhnout všemu, o čem by lidé řekli, že je špatné.	
Tradice	
20. Je pro něj/ni důležité být pokorný/á a skromný/á. Nesnaží se přitahovat na sebe pozornost.	
21. Tradice je pro něj/ni důležitá. Snaží se dodržovat zvyky, které se předávají v jeho/jejím náboženství nebo rodině.	

Tabulka 1 Zobrazení vztahu mezi vyššími axiálními celky, motivačními typy a hodnotovými portréty

(vlastní práce)

Hodnotový typ požitkářství v sobě zahrnuje jak prvky „Otevřenosti změně“, tak prvky „Posílení ega“. Více o této problematice bylo pojednáno v teoretické části této práce.

Vzhledem k tomu, že respondenti pracovali se škálou, je nutné si uvědomit, že každý z respondentů má jiné vnímání škály. Dalo by se to ilustrovat na příkladu astrologa, který lidem předkládá karty. Každý z lidí, s nimiž astrolog pracuje, se s kartami ztotožní jinak, ale obecně platí, že si každý hledá v kartách to, s čím se chce ztotožnit a snaží se vytěsnit vše, co mu neseďí. Toto riziko si uvědomil i samotný Schwartz (et al., 2001). Rozdílné vnímání škály totiž často zkresluje výsledky, které vedou k nesprávným závěrům. Aby se s těmito komplikacemi vypořádal, vytvořil metodu „MRAT“ (Schwartz et al., 2001). Postup v našem případě byl následující – pro každého člověka jsme díky dotazníku získali data z 21 slovních portrétů. Potom jsme sečetli body jednotlivých odpovědí a z nich vypočítali průměr (MRAT). Od jednotlivých skóre deseti typů daného respondenta se pak odečetl jeho celkový MRAT, a tím jsme dosáhli vycentrování jednotlivých odpovědí a eliminovali rozdílné

vnímání škály. Z centrovaných dat byla nakonec spočítána bodová hodnocení pro vyšší axiální typy jako průměr odpovídající základním typům. MRAT a další náležitosti spojené s touto metodou jsem spočítal v programu Excel. Techniku MRAT blíže popisuje Schwartz (2004).

V rámci popisné statistiky a ilustrace výsledků získané na základě výše zmíněných postupů jsem ve své práci použil metodu standardního krabicového grafu, o kterém pojednává McGill (et al., 1978, s. 12-13) a Chráska (2016, s. 57-58).

Tato metoda se doporučuje například v případě, že své výsledky chceme porovnat s výsledky naměřenými v několika souborech. U této varianty grafu se naměřená data vyobrazují pomocí zvolené charakteristiky polohy (ve většině případu medián) a odpovídající míry variability (nejčastěji kvartily). Spodní kvartil představuje hodnotu, která separuje čtvrtinu nejmenších hodnot, přičemž kvartil nacházející se ve vrchní části představuje hodnotu, která odděluje čtvrtinu největších hodnot.

K ověřování stanovených hypotéz byl použit jednostranný párový t-test. Jeho využití je oproti standardně využívanému dvouvýběrovému t-testu obecně jednodušší (Hendl, 2021, s. 416). Volba metody párového t-testu byla v této práci použita proto, že porovnáваме příslušné dvě střední hodnoty, a jednostranný párový test proto, že ve své práci hledám směr posunu těchto hodnot, tj. kam se hodnoty budou ubírat. Tuto metodu doporučuje také samotný autor dotazníku Schwartz (2004).

Analýza prostřednictvím této statistické metody slouží k testování statistické významnosti v rámci odlišnosti dvou středních hodnot. Pomocí t-testu hledáme odpověď na otázku, jestli jsou dva průměry v našem měření stejné, nebo je mezi nimi rozdíl (Mareš et al., 2015, s. 214). Chráska (2016, s. 122) přidává, že t-test může být využit v situacích, kdy byla opakovaně u téže

skupiny osob měřena určitá vlastnost (proměnná). V praxi se tedy jedná o posuzování rozdílu průměru, přesněji řečeno tedy o testování nulové hypotézy rozdílu průměru.

Testy, pro ověřování hypotéz se prováděly v softwarovém prostředí R 4.0.5. Hladina významnosti, která nám určuje pravděpodobnost, že chybně odmítneme nulovou hypotézu, byla stanovena na hladině $\alpha = 0,01$ (Chráška, 2016, s. 32), výstupy jsou zaokrouhleny na třetí desetinné místo. Konfidenční intervaly byly sestrojeny o spolehlivosti 95 % (Disman, 2011 s. 101). Pokud je hodnota hladiny významnosti menší než určená hladina, lze tvrdit, že výsledky měření přinášejí dostatek důkazů pro zamítnutí nulové hypotézy. Je-li však tato hodnota větší, pak data připouštějí platnost nulové hypotézy. To ale neznamená, že ji nutně potvrzují, pouze ji nevyvracejí (Hendl, 2021, s. 377-378).

2.6 Analytická část

2.6.1 Popis výzkumného souboru

Jako první byly v dotazníkovém šetření sledovány demografické položky, pomocí kterých jsem zjišťoval pohlaví a věk respondentů. Data získaná otázkou mapující pohlaví jsou prezentována v následující tabulce.

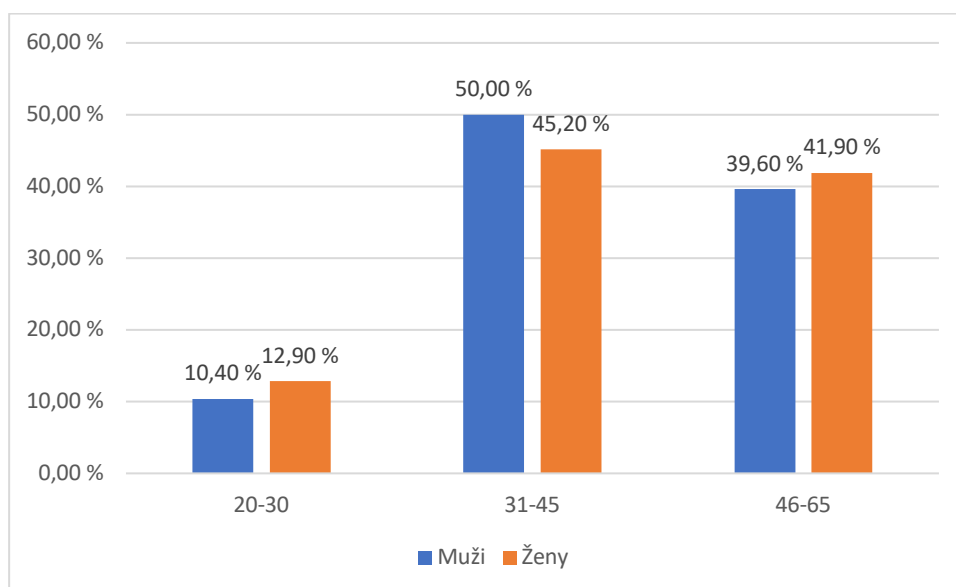
Pohlaví	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Muži	48	60,80 %
Ženy	31	39,20 %
Celkem	79	100,00 %

Tabulka 2 Pohlaví respondentů

Informace v Tabulce 2 zahrnují data od celkem 79 manažerů (100,00 %). Přičemž 48 (60,80 %) z nich byli muži a 31 (39,20 %) ženy. Z interních dat

o firmě vyplývá, že počet manažerů (N = 144) mužského a ženského pohlaví je vyrovnaný (72 mužů a 72 žen). Můžeme si tak povšimnout, že větší zájem o vyplnění dotazníku převažoval u mužů (33,33 %). Pro statistická měření v této práci budu dále tedy vycházet ze základu, který je tvořen vzorkem skládajícím se ze 79 manažerů.

Další otázkou jsem zjišťoval, jaké bylo věkové složení respondentů, tato otázka byla otevřená. Odpovědi týkající se věku respondentů jsem kategorizoval do tří skupin na základě vývojových etap dospělého člověka (Langmeier & Krejčířová, 2006, s. 167) na časnou dospělost (20-30 let), střední dospělost (31-45 let) a pozdní dospělost (46-65 let). Tato data můžeme vidět v Grafu 1.



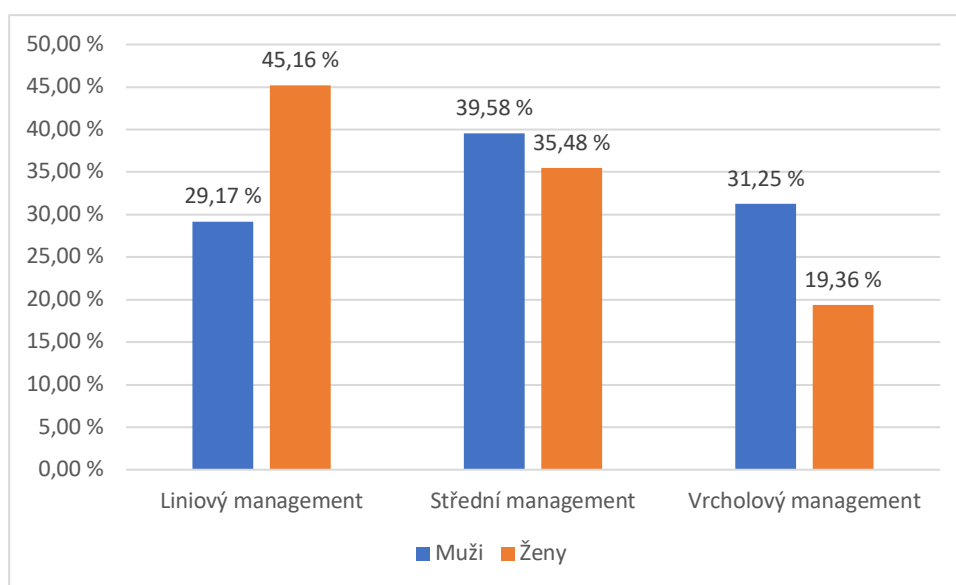
Graf 1 Věk respondentů

Věk	Muži		Ženy		Manažerů celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-30	5	10,40 %	4	12,90 %	9	11,39 %
31-45	24	50,00 %	14	45,20 %	38	48,10 %
46-65	19	39,60 %	13	41,90 %	32	40,51 %
Celkem	48	100,00 %	31	100,00 %	79	100,00 %

Tabulka 3 Manažeři dle věku – absolutní a relativní četnost

Nejpočetnější zastoupení respondentů v rámci kategorie mužů (N = 48) můžeme zaznamenat ve střední kategorii (50,00 %), nejmenší pak v nejmladší skupině respondentů (10,40 %). Muži v nejstarší věkové kategorii tvořili 39,60 %. V rámci zastoupení žen (N = 31) v tomto výzkumu si můžeme všimnout, že střední (45,20 %) a nejstarší (41,90 %) věkové kategorie dosahují podobných výsledků. Nejmladší věková kategorie je pak tvořena 12,90 %.

Pro získání lepší představy o mnou zkoumaném vzorku respondentů, jsem se také dotazoval, do jakého stupně managementů se řadí. V Grafu 2 lze vidět, že o tento výzkum projeví zájem v největší míře manažeři středního managementu (37,97 %, N = 30) a nejméně z vrcholového managementu (26,58 %, N = 21). Manažeři liniového managementu tvoří ve firmě 35,44 %, N = 28.

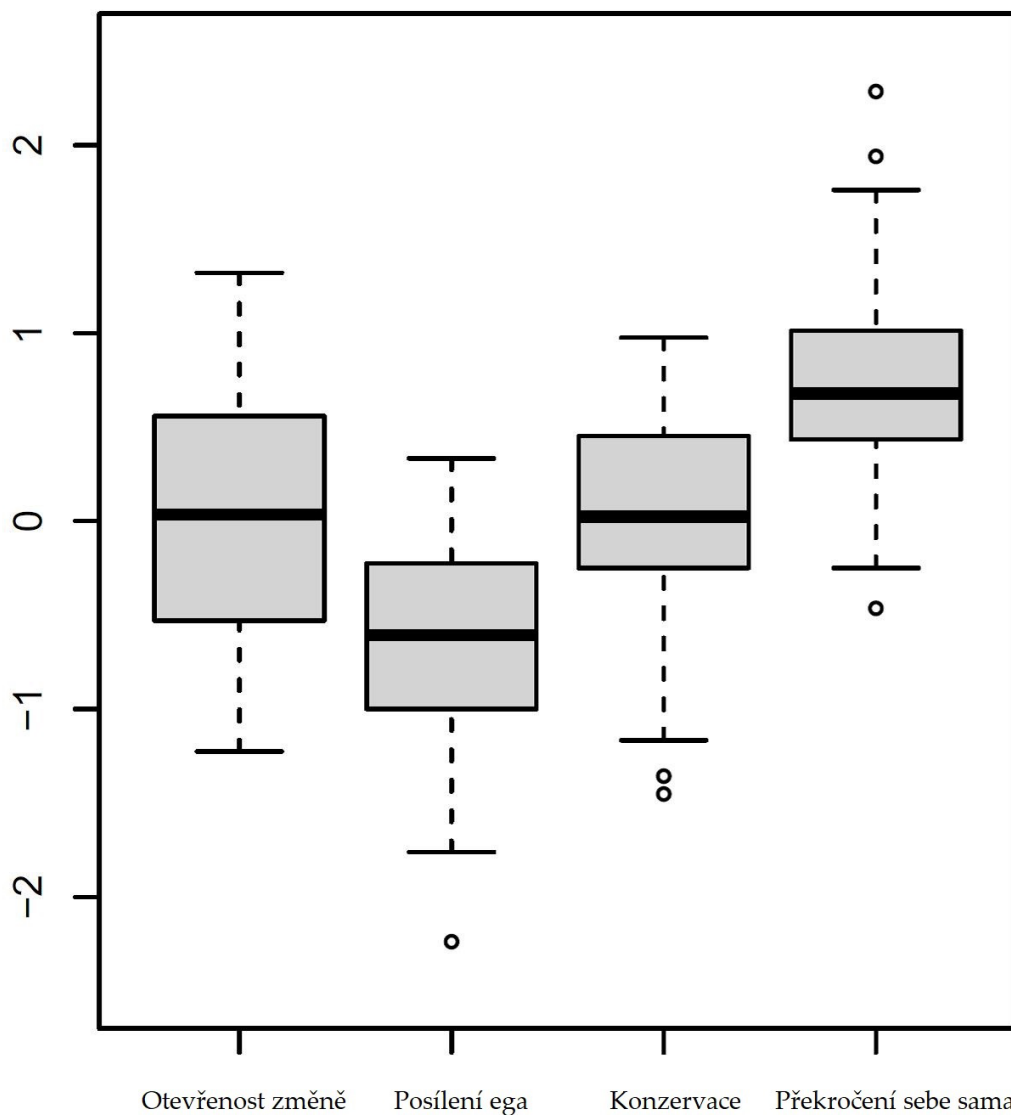


Graf 2 Stupeň managementu

2.6.2 Analýza dat

Výsledky deskriptivní statistiky (Hendl, 2021, s. 304) jsem v této práci vizualizoval pomocí krabicových diagramů (krabicový graf), které blíže popisují v kapitole 2.7 empirické části.

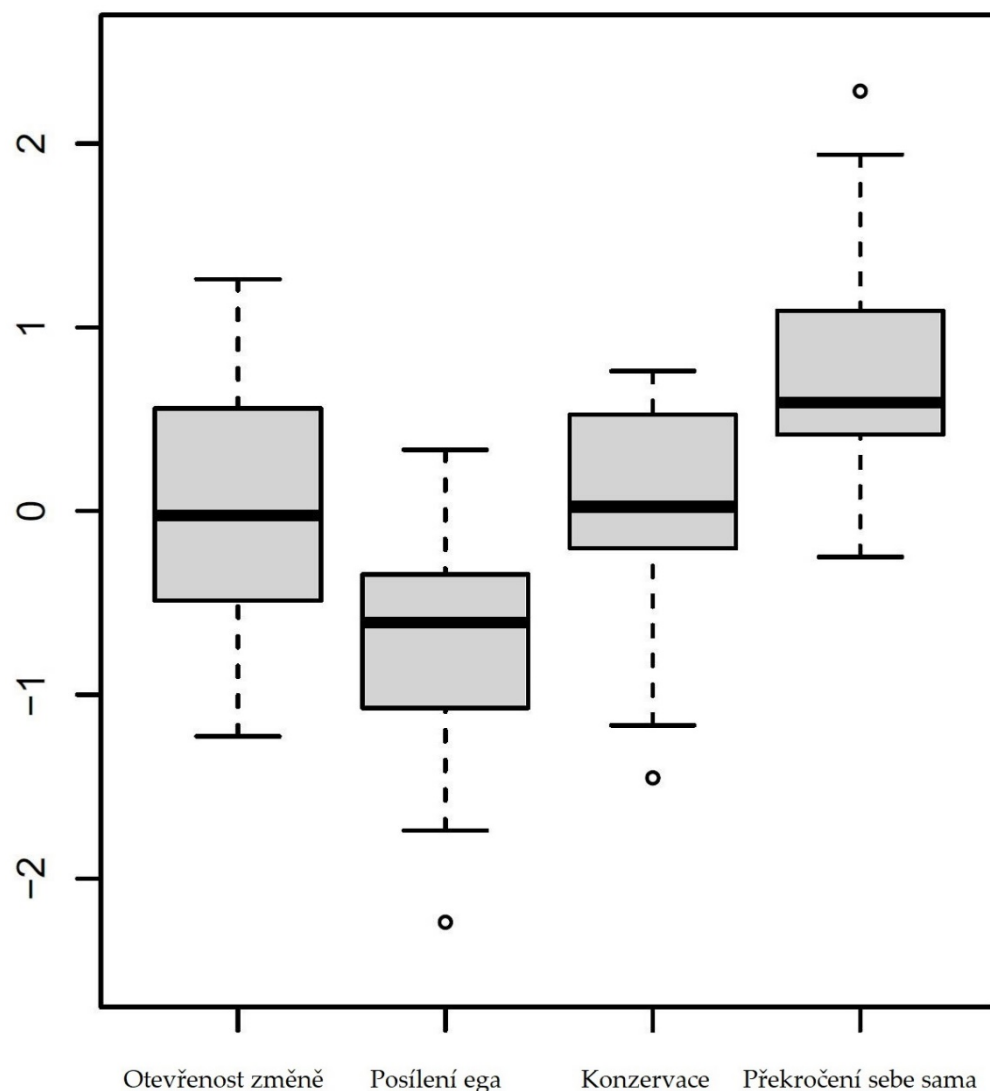
Graf 3 (viz níže) ukazuje, že všichni manažeři zahrnutí do studie v dané organizace inklinují spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“ a naopak nejméně inklinují k typu „Posílení ega“. Toho si můžeme všimnout u střední krabice, která reprezentuje vyšší typ „Překročení sama sebe“. Ta se ve 3. kvartilu blíží k hodnotě 1, přičemž vous překročil hodnotu 1 a blíží se k hodnotě 2. Střední krabice reprezentující hodnotový typ „Posílení ega“ se blíží v 1. kvartilu k hodnotě -1 a vousem -2. To vypovídá o tom, že hodnotové typy „Posílení ega“ a „Překročení sebe sama“ jsou hraniční. Střední krabice hodnotového typu „Otevřenost změně“ osciluje kolem hodnoty 0 a vousy v obou směrech překračuje hodnoty 1 a -1. Střední krabice hodnotové orientace „Konzervace“ je menší než u „Otevřenosti změně“, ve svých krajních pólech je blíže k hodnotě 0,5 než -0,5. Jedním vousem se blíží k hodnotě 1 a druhým překračuje hodnotu -1. Hodnoty manažerů lze tedy seřadit od preferovaného k nejméně preferovanému následovně – „Překročení sebe sama“, „Otevřenost změně“, „Konzervace“, „Posílení ega“. U hodnotových typů „Překročení sebe sama“ se nachází na některém z pólů celkem 3 tečky, u „Konzervace“ dvě a u „Posílení ega“ jedna. Tyto tečky symbolizují odlehlé hodnoty, které lze chápat jako hodnoty nečekané.



Graf 3 Krabicový graf všech manažerů

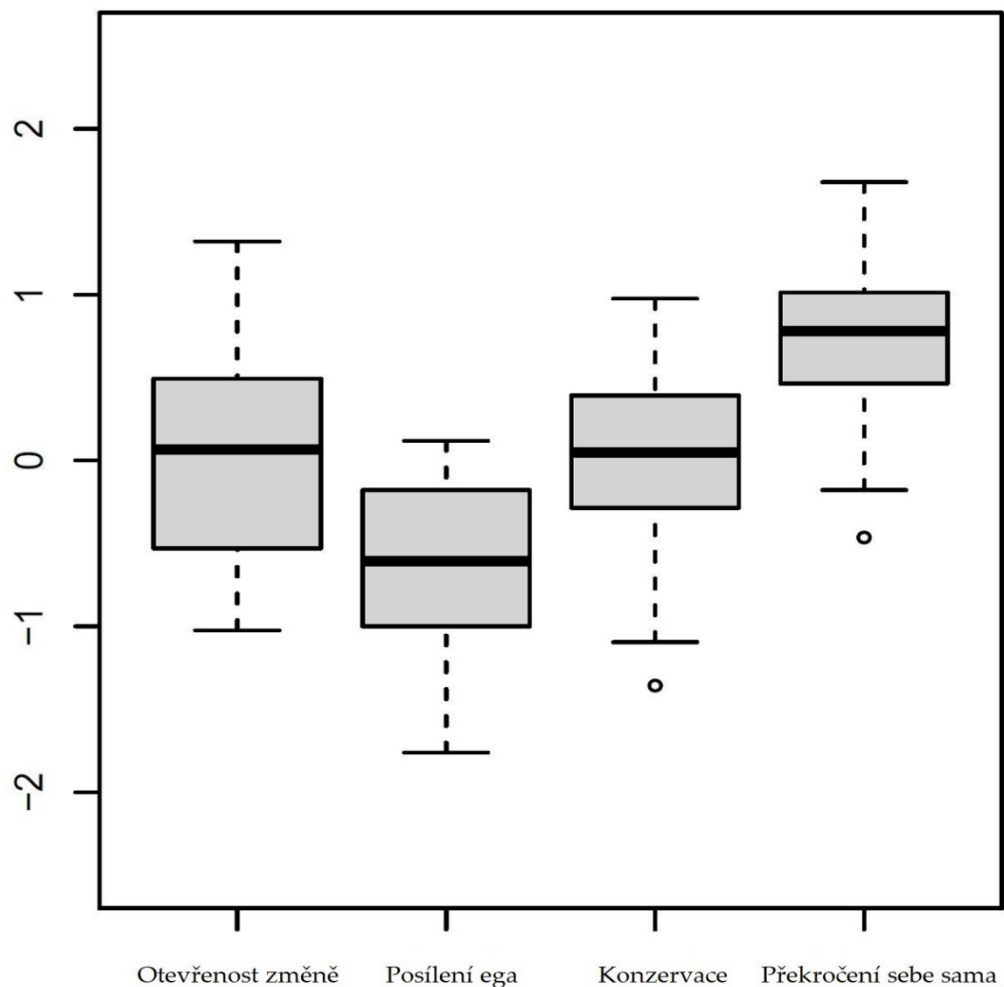
Níže znázorněný Graf 4 ukazuje, že manažerky zahrnuté do studie v dané organizaci také inklinují spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“ a naopak nejméně inklinují k typu „Posílení ega“. Toho si můžeme všimnout u střední krabice typu „Překročení sebe sama“, která se blíží k hodnotě 1 ve 3. kvartilu, přičemž vous překročil tuto hodnotu a nachází se ve své nejvyšší pozici na hodnotě 2. Střední krabice reprezentující hodnotový typ „Posílení ega“ se blíží k hodnotě -1 v prvním kvartilu a voussem k hodnotě -2. To vypovídá o tom, že hodnotové typy „Posílení ega“ a „Překročení sebe sama“ jsou hraniční. Střední krabice hodnotového typu „Otevřenost změně“ osciluje kolem hodnoty 0 a vousy překračuje hodnoty 1 a -1. Střední krabice

hodnotové orientace „Konzervace“ je menší než u „Otevřenosti změně“, ve svých krajních pólech je blíže k hodnotě 0,5 než -0,5. Vousem nad 3. kvartilem se na rozdíl od všech manažerů tak výrazně neblíží k 1. Vousem u prvního kvartilu pak také překračuje hodnotu -1. Hodnoty manažerů lze seřadit tedy od preferovaného k nejméně preferovanému následovně – „Překročení sebe sama“, „Otevřenost změně“, „Konzervace“, „Posílení ega“. Nečekané hodnoty se vyskytly opět u hodnotových typů „Posílení ega“, „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“. Vždy po jednom případě.



Graf 4 Krabicový graf ženy

Graf 5 uvádí, že manažeři mužského pohlaví zahrnutí do studie v dané organizace inklinují spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“ a naopak nejméně inklinují k typu „Posílení ega“. Typ „Překročení sebe sama“ u mužů koresponduje s hodnotou tohoto typu u všech manažerů. Hodnotový typ „Posílení ega“ u mužů je také téměř totožný s tímto typem u všech manažerů, pouze vous nad třetím kvantilem se nachází blíže u hodnoty 0. Hodnotový typ „Konzervace“ u mužů i u všech manažerů vykazuje stejné hodnoty a hodnotový typ „Otevřenost změně“ u mužů vykazuje rozdíl pouze u vousu pod prvním kvantilem, který se nachází více k hodnotě -1. U mužů se pak objevily nečekané hodnoty pouze u hodnotových typů „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“.



Graf 5 Krabicový graf muži

2.6.3 Ověřování hypotéz

Statistický test je postup, který nám pomocí dat pomáhá dojít k rozhodnutí o tom, jestli vytvořenou hypotézu zamítnout či nezamítnout (Hendl, 2021, s. 377). V případě této práce byl použit t-test (viz kapitola 2.7). V této kapitole budou pro skóre, získaného v rámci daného vyššího axiálního celku, použity zkratky jejich počátečních písmen se spodním indexem „S“. Tuto zkratku jsem zvolil na základě jména autora vyšších axiálních typů S. H. Schwartze. „Posílení ega“ = E_s , „Konzervace“ = K_s , „Otevřenost změně“ = O_s , „Překročení sebe sama“ = P_s .

Stěžejními statistickými hodnotami pro posouzení platnosti či neplatnosti daných hypotéz je v našem případě p-hodnota a konfidenční interval. Další uvedené statistické hodnoty (viz Tabulky 4, 5 a 6) slouží čtenáři pouze pro případnou kontrolu. Postup pro výpočet všech uváděných hodnot dále blíže rozebírá Hendl (2021, s. 417-419).

Hypotéza 1: Manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“.

Lze tvrdit, že manažeři jsou více nakloněni typu „Překročení sebe sama“, pokud v průměru dostávají vyšší body v tomto typu než v ostatních. Abych se vyhnul problémům mnohonásobného testování, můžu to zformulovat následovně. Řekněme, že hypotéza platí, pokud populační střední hodnota bodového hodnocení z axiálního typu „Překročení sebe sama“ je větší, než střední hodnota průměru z bodových ohodnocení ze všech čtyř vyšších axiálních typů. Tj. testuji následující hypotézu (H_0) oproti alternativě (H_1):

$$H_0: E [P_s] \leq E [O_s + E_s + P_s + K_s]/4 \text{ vs. } H_1: E [P_s] > E [O_s + E_s + P_s + K_s]/4$$

Níže uvedená Tabulka 4 reprezentuje výsledky, které byly dosaženy pomocí t-testu. Prokázala se domněnka o tom, že manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou k typu „Překročení sebe sama“ s vysokou mírou spolehlivosti ($p < 0,001$). Značnost této převahy dokazuje také konfidenční interval pro rozdíl střední hodnoty P_s (0,638) a střední hodnoty průměru všech hodnot vyšších axiálních celků (0,038). Tento interval (0,499, ∞) je zde jednostranný, určující je dolní hodnota 0,499. Vše je taky v souladu s výsledky explorativní analýzy (viz Graf 3).

	Hodnota měření
Počet pozorování:	n = 79
Hodnota t-statistiky:	9,8288
Počet stupňů volnosti:	78
P-hodnota:	< 0,001
Odhad E [P_s]:	0,638
Odhad E [$O_s + E_s + P_s + K_s$]/4:	0,038
Konfidenční interval pro E [P_s] – E [$O_s + E_s + P_s + K_s$]/4:	(0,499, ∞)

Tabulka 4 Výsledky t-testu - 1. hypotéza

Hypotéza 2: Ženy na manažerských pozicích jsou více nakloněny axiálním typům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“.

Lze tvrdit, že ženy jsou víc nakloněny těmto axiálním typům, pokud v průměru součet skóre z těchto typů je větší než součet skóre ve zbylých dvou kategoriích. Tj. testuji následující hypotézu (H_0) oproti alternativě (H_1):

$$H_0: E [K_S + P_S] \leq E [O_S + E_S] \text{ vs. } H_1: E [K_S + P_S] > E [O_S + E_S]$$

Při testování se postupovalo obdobně, jako u hypotézy 1 – tj. využil jsem jednostranný párový t-test, jehož výsledky uvádím níže v Tabulce 5.

	Hodnota měření
Počet pozorování:	n = 31
Hodnota t-statistiky:	4,231
Počet stupňů volnosti:	30
P-hodnota:	< 0,001
Odhad E [K _s + P _s]:	0,767
Odhad E [O _s + E _s]/4:	-0,647
Konfidenční interval pro E [K _s + P _s] – E [O _s + E _s]:	(0,847, ∞)

Tabulka 5 Výsledky t-testu - 2. hypotéza

Prokázala se domněnka o tom, že manažerky tíhnou k typům „Překročení sebe sama“ a „Konzervace“ s vysokou mírou ($p < 0,001$) a se značnou převahou - viz konfidenční interval $(0,847, \infty)$. Výsledky jsou opět v souladu s explorativní analýzou (viz Graf 4).

Hypotéza 3: Muži na manažerských pozicích jsou více nakloněni typům „Otevřenost změně“ a Posílení ega“.

Postupovalo se obdobně jako při testu předchozích domněnek. Lze tvrdit, že muži jsou víc nakloněni těmto axiálním typům, pokud v průměru součet skóre z těchto typů je větší než součet skóre ze zbylých dvou kategorií. Tj. testují následující hypotézu (H_0) oproti alternativě (H_1):

$$H_0: E [O_s + E_s] \leq E [K_s + P_s] \text{ vs. } H_1: E [O_s + E_s] > E [K_s + P_s]$$

Při testování se postupovalo obdobně, jako u hypotéz 1 a 2 – tj. využil jsem jednostranný párový t-test, jehož výsledky uvádím níže v Tabulce 6.

	Hodnota měření
Počet pozorování:	n = 48
Hodnota t-statistiky:	-2,798
Počet stupňů volnosti:	47
P-hodnota:	0,996
Odhad E [$O_s + E_s$]:	-0,265
Odhad E [$K_s + P_s$]:	0,435
Konfidenční interval pro E [$O_s + E_s$] – E [$K_s + P_s$]:	(-1,119, ∞)

Tabulka 6 Výsledky t-testu - 3. hypotéza

Na základě výsledků nelze tvrdit, že tato hypotéza platí, test ukazuje, že spíše platí její pravý opak. Vypovídá o tom p-hodnota 0,996 a konfidenční interval $(-1,119, \infty)$. Svědčí o tom i výsledky explorativní analýzy – umístění krabicových grafů, které je velice podobné pro ženy a muže (Graf 4 a Graf 5).

V rámci testování hypotéz této práce jsem pomocí t-testu dospěl k obdobným závěrům, jako v deskriptivní analýze. Tedy, že hodnotové orientace všech manažerů se jeví, bez ohledu na pohlaví jako totožné. Všichni manažeři firmy tíhnout ve zkoumané firmě k hodnotovému typu „Překročení sebe sama“. Analýza vzorku mužů neočekávaně ukázala, že inklinují ke stejným vyšším axiálním hodnotám jako ženy – tj. muži i ženy ve firmě inklinují k hodnotám „Překročení sebe sama“ a „Konzervace“.

2.7 Interpretace výsledků

Ačkoliv je procento mužů a žen v mnou zkoumané organizaci vyrovnaný, větší zájem o vyplnění dotazníku projeví muži (Tabulka 2). Ve vztahu k věku převažují ve firmě manažeři ve věku 31-45 let (48,10 %), nejnižší počet je v kategorii 20-30 let (11,39 %), 40,51 % tvoří manažeři ve věku 46-65 let (Tabulka 3). Z pohledu rozdělení managementu na stupně převažovali mezi respondenty manažeři středního managementu (37,97 %), nejméně pak

z vrcholového 26,58 %. Menší zájem o vyplnění dotazníků ze strany vrcholového managementu ve výběrovém vzorku se dá do jisté míry pochopit, je to kategorie manažerů, která se ve své pracovní vytíženosti často nedostane k náležitostem tohoto typu činnosti a zároveň je těchto manažerů ve firmách menší počet.

V rámci deskriptivní statistiky se pak jeví hodnotové orientace všech manažerů, bez ohledu na pohlaví jako totožné (Graf 3, 4, 5). Jedním z možných vysvětlení tohoto úkazu je velikost výzkumného vzorku. Všichni manažeři tíhnou ve zkoumané firmě k hodnotovému typu „Překročení sebe sama“ a nejméně k hodnotovému typu „Posílení ega“. Hodnoty všech manažerů, bez ohledu na pohlaví lze seřadit tedy od preferovaného k nejméně preferovanému následovně – „Překročení sebe sama“, „Otevřenost změně“, „Konzervace“ a „Posílení ega“. V hodnotových orientacích „Posílení ega“, „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“ se objevily i mezní nečekané hodnoty, značené kolečkem. Při vzájemném srovnání jednotlivých krabicových grafů nemusí jednotlivé počty teček sedět – např. nějaký muž manažer se při vyhodnocování manažerů může zdát neobvyklý, ale při porovnávání manažerů všech už se může jevit jako spíše obvyklý. Jednotlivé neobvyklé případy u všech manažerů i manažerů rozlišených podle pohlaví tak nelze úplně porovnávat, je nutné je vztahovat pouze k posuzovanému vzorku.

V kapitole věnované ověřování hypotéz jsem u Hypotézy 1 (Manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou spíše k vyššího axiálnímu typu „Překročení sebe sama“) a Hypotézy 2 (Ženy na manažerských pozicích jsou více nakloněny axiálním typům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“) prokázal domněnku o tom, že manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou k typu „Překročení sebe sama“ - Tabulka 4 - vypovídá o tom p -hodnota $< 0,001$ a konfidenční interval $(0,499, \infty)$ - a manažerky jsou více nakloněny k axiálním typům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“ s vysokou mírou spolehlivosti - Tabulka 5 -

vypovídající je opět p-hodnota $< 0,001$ a konfidenční interval $(0,847, \infty)$. Výsledky pro Hypotézu 3 (Muži na manažerských pozicích jsou více nakloněni typům „Otevřenost změně“ a „Posílení ega“) neprokázaly její platnost, spíše ukázaly, že platí její pravý opak - viz Tabulka 6 a v ní uvedená p-hodnota 0,996 a konfidenční interval $(-1,119, \infty)$.

2.8 Diskuze

V teoretické části této práce jsem si kladl za cíl uvést čtenáře do problematiky hodnot a hodnotových orientací manažerů. Zároveň poskytnout vhled do současného stavu bádání na téma hodnotových orientací u manažerů a možných alternativ konceptů výzkumu hodnot. V druhé, stěžejní části této práce, jsem vytkl za cíl identifikovat hodnotové orientace manažerů v rámci zkoumané organizaci. Podstatná část tohoto výzkumu byla věnována hledání souvislostí mezi hodnotovými preferencemi manažerů této organizace a proměnou v podobě pohlaví. Z tohoto tedy vyplynuly dvě výzkumné otázky – „Jaké jsou hodnotové orientace manažerů ve zkoumané organizaci?“ a „Jaký vliv má na tyto hodnotové preference pohlaví?“. Dále byly formulovány následující tři hypotézy, které jsem ověřoval pomocí výzkumného nástroje hodnot podle S. H. Schwartze. V první hypotéze jsem se snažil ověřit moji domněnku o tom, že manažeři ve zkoumané organizaci tíhnou spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“. V druhé hypotéze, že ženy na manažerských pozicích jsou více nakloněny axiálním typům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“. Třetí a zároveň poslední hypotéza ověřovala, zda jsou muži na manažerských pozicích více nakloněni typům „Otevřenost změně“ a „Posílení ega“.

Pro můj výzkum byla zvolena zkrácena verze Schwartzova (et al., 2001) dotazníku „Portal Value Questenery“ s 21 hodnotovými portréty, které

představují deset motivačních typů. Schwartz (2003, s. 277) si uvědomuje, že tyto samostatné motivační typy mohou vykazovat nižší reliabilitu, a proto doporučuje v rámci zajištění kvalitnější predikce hodnotových orientací u jedince či skupit skloubit tyto samostatné typy do čtyř vyšších axiálních celků. Tohoto doporučení jsem se v empirické části této práce držel. Vyšší axiální celek „Konzervace“ byl vytvořen z položek konformismu, tradice a bezpečnosti, „Otevřenost změně“ ze stimulace, samostatnosti a požitkářství, „Posílení ega“ z moci a úspěchu, „Překročení sebe sama“ pak z benevolence a univerzalizmu. Dalším důvodem, proč jsem zvolil měřící nástroj S. H. Schwartze ve zkrácené formě PVQ je také jeho menší časová náročnost, srozumitelnost a jeho aspirace na to být univerzálním nástrojem pro výzkum hodnot jak u jednotlivců, tak i v rámci skupin (Řeháková, 2006, s. 108; Prudký, 2009, s. 97-97). Kvalita daného nástroje byla ostatně ověřena v rámci European Social Survei, jehož cílem byla analýza hodnot v rámci různých společenství (Prudký 2009, 220). Tato skutečnost podpořila moji myšlenku uskutečnit svůj výzkum v nejmenované organizaci, která se vyznačuje globální působností na trhu s obnovitelnými zdroji a zabývá se výrobou produktů z přírodních materiálů. Oslovilo mě také, že se daná firma nachází mezi nejúspěšnějšími firmami daného odvětví, a tak do jisté míry udává směr, jakými se budou trendy v tomto oboru dále ubírat. Obecně platí, že hodnoty významných firem nebývají tvořeny pouze oficiální filozofií a normami, které si tato organizace sama vytyčila, ale také hodnotami, které formují jednotliví vedoucí pracovníci, kteří se podílejí na chodu této firmy (Lojda, 2011, s. 5). Na poli českého výzkumu dosud není velké množství prací, které by se zabývaly hodnotovými orientacemi manažerů za využití metody S. H. Schwartze. Tato metoda je ve větší míře využívána spíše v zahraničních výzkumech. Proto se ve své práci opírám také o zahraniční studie na toto téma. To koresponduje s tím, že většina manažerů této firmy působí v zahraničí.

Mnou stanovené hypotézy byly dále na základě úsudku z deskriptivní statistiky a statistické analýzy t-testu vyhodnoceny následujícím způsobem. První dvě hypotézy byly potvrzeny oběma způsoby. U první hypotézy se prokázalo, že manažeři celkově tíhnou v dané organizaci spíše k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“, který je tvořen benevolencí a univerzalismem. Pro jedince, kteří se ztotožňují s tímto vyšším axiálním typem je charakteristická snaha o pochopení, uznání, toleranci, i zájem o ochranu životního prostředí, prosperitu lidí a jejich blahobyt (Schwartz, 2003, s. 267-268; Řeháková, 2006, s. 109-110; Anýžová, 2014; s. 550). O vztahu lidí, ztotožněných s tímto axiálním typem a environmentální problematikou mluví Dalvi-Esfahani (et al., 2017), který provedl výzkum analýzy hodnotových preferencí v rámci přijímání nového environmentálního systému. Prokázal, že lidé s větším zájmem o ochranu životního prostředí si více uvědomují možné katastrofické dopady našeho chování na přírodu a pociťují potřebu řídit se patřičnými opatřeními při svém rozhodování. Také si všiml, že jedinci, kteří zastávají hodnoty jako např. benevolenci, mají větší snahu přijmout tento nový systém.

Naměřené hodnoty a z nich vyplývající vlastnosti tak nekorespondují s dosavadními výzkumy hodnotových orientací u manažerů, neboť ty ukazují na pravý opak. Tato skupina vedoucích pracovníků je dle výzkumů většinou zaměřena pragmaticky a důležité spojují s úspěchem (England, 1976, s. 53-68). Ačkoli je Englandův výzkum již staršího data, tak stabilitu těchto hodnot ověřil Oliver (1999, s. 157-159), který ukázal, že hodnoty manažerů se v době mezi jednotlivými výzkumy nezměnily. Také Anýžová (2019, s. 100) dokázala ve svých studiích, že jedinci aspirující na vedoucí pozice ve svém hodnotovém žebříčku preferují úspěch a moc.

Hypotéza byla formulována na základě hodnot, které tato organizace sama zastupuje. Její potvrzení prokazuje identifikaci manažerů, jejich zájmů

a osobních hodnot, s hlavními hodnotami firmy, což je rozhodující pro její úspěšné fungování. Existence každé organizace totiž závisí na silném vedení, jeho efektivitě a dovednostech (Fuchs, 2012, s. 1). Míra této identifikace může být do jisté míry dána tím, že v rámci náboru nových zaměstnanců do firmy jsou kandidáti mj. dotazováni na své postoje k životnímu prostředí. Tato domněnka vychází z mé osobní zkušenosti z pracovního pohovoru, který jsem absolvoval při nástupu do této firmy. Je pravdou, že jsem se neucházel o vedoucí pozici, ale vedoucí zaměstnanci si vybírali podřízené s ohledem na hodnoty, které zastává daná firma a s největší pravděpodobností i oni samotní. Lze také předpokládat, že níže postavení pracovníci, se postupně mohou propracovat do vedoucích pozic, a tudíž se jejich hodnoty prováží důsledněji s hodnotami firmy a naopak.

U druhé hypotézy se zase ukázalo, že manažerky jsou nakloněny typu „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“. Vyšší axiální typ „Konzervace“ je tvořen z konformismu, tradice a bezpečnosti. Cílem konformismu je sebekázeň v jednání, zálibách a popudech, u kterých je možnost, že jejich porušení by mohlo znepokojit či ohrozit jiné a mohlo by dojít k porušení společenských očekávání a norem. Tradice je založena na přijetí zvyků, ideálů dané kultury a solidaritě. Cílem bezpečnosti je pak vlastní bezpečnost, bezpečnost společnosti a touha po harmonických vztazích (Schwartz, 2003, s. 267-268; Řeháková, 2006, s. 109-110; Anýžová, 2014, s. 550). Vyšší axiální typ „Překročení sebe sama“ je tvořen benevolencí a univerzalismem, který byl již zmíněn u první hypotézy.

Studie opírající se o moderní a tradiční psychoanalytické teorie či evoluční a feministické teorie prokázaly, že ženy směřují k hodnotám navázaným na benevolenci (Prince-Gibson & Schwartz, 1998, s. 50). S tím souhlasí také Prudký (2009, s. 280), který říká, že ženy inklinují k hodnotám bezpečnosti, tradici, benevolenci, univerzalizmu a konformismu. Totéž potvrzuje Anýžová

(2014, s. 570), která prokázala zacílení žen na hodnotové typy benevolence, tradice, univerzalizmus a bezpečnost.

Hodnoty, které se u manažerek projevily, odpovídají druhému typu manažerů dle Dudové (et al., 2006, s. 34). Pro tento typ manažerů bývá typické, že se podílejí na implementaci nových řešení, která vycházejí z jejich niterních hodnot a přesvědčení, nikoliv pouze z motivu dosáhnout vyššího postavení v hierarchii firmy. Pro mnou zkoumanou organizaci jsou pak tyto manažerky přínosem, protože pracují na základě vnitřních popudů, které jsou v případě této firmy zároveň v souladu s jejími vlastními hodnotami.

Poslední z hypotéz, svými výsledky nejvíce překvapující, zjišťovala, zda jsou muži manažeři více nakloněni typu „Otevřenost změně“ a „Posílení ega“. Pro manažery výše zmíněných typů jsou charakteristické následující vlastnosti – osobní úspěch, kontrola nad jedinci či skupinami, požitkářství, touha po úspěchu, moci, cílem je nezávislé jednání a myšlení (Schwartz, 2003, s. 267-268; Řeháková, 2006, s. 109-110; Anýžová, 2014, s. 550). V tomto případě se ukázal spíše pravý opak, který nasvědčuje tomu, že manažeři dané firmy se ztotožňují spíše s hodnotami femininního rázu, zároveň se ukázalo, že zastávají stejné hodnoty jako zkoumaná organizace. Toto zjištění bylo překvapující jen do jisté míry, protože studie zabývající se maskulinitou prostředí organizací ukazují vývoj nového trendu, kdy vlivem socioekonomických změn ve společnosti jsou od manažerů vyžadovány dovednosti, které jsou spojeny spíše s feminitou nežli tradičním modelem, který stavěl maskulinitu na piedestal (Kerfoot & Knights, 1996, s. 96-98).

Ukázalo se, že u firmy, v níž zároveň pracuji, se výrazně naplňují pozitivní vývojové trendy, které predikovali různí autoři – je zde viditelná identifikace zaměstnanců s hodnotovými orientacemi firmy a má vyrovnanou manažerskou strukturu z hlediska pohlaví. Směr, kterým se tato firma ubírá, je v souladu s doporučeními, které jsou základem pro úspěšnou organizaci. To

se ostatně pravděpodobně projevuje ve výsledcích této firmy, která se v posledních 10 letech umístila mezi desítkou nejúspěšnějších organizací v rámci tržeb a příjmů ve svém oboru podnikání.

Ačkoliv daná zjištění jsou povětšinou pozitivní, tak je nutné si uvědomit, že i tato práce má zcela jistě své limity. Výzkum probíhal elektronickou cestou, tudíž jsem se nemohl setkat s jednotlivými manažery osobně a zodpovědět jejich případné otázky. Srozumitelnost baterie otázek jsem však se do jisté míry snažil ověřit skrze pilotní studii. Autor výzkumného nástroje si uvědomuje limit například v rámci rozdílného vnímání škály v podobě „velmi se mi podobá“, „trochu jako já“ atd. Tyto limity se však snaží eliminovat metodou MRAT. S elektronickou formou šíření dotazníků se v mém případě také pojí skutečnost, že mnou zvolený postup, tedy samovýběr, je limitující v tom způsobu, že výsledky dosažené v empirické části této práce mohou vztáhnout pouze na ty manažery dané firmy, kteří se rozhodli vyplnit dotazníkové šetření na základě své vlastní iniciativy.

Retrospektivně si uvědomuji, že by hypotézy, s ohledem na použitou statistickou metodu, mohly být také formulovány jiným způsobem - v práci totiž zjišťuji významnost rozdílu dvou skupin manažerů.

Dále je také nutno poznamenat, že výzkumu hodnot se nevěnuje pouze S. H. Schwartz, ale nabízejí se výzkumné koncepty jiných autorů, je zde tudíž možnost, že s implementací jiného výzkumného nástroje, by došlo k naměření jiných výsledků. Tudíž by se sledovaná skupina manažerů mohla projevit jiným způsobem.

Závěr

Empirické zázemí této práce bylo postaveno na výzkumném nástroji PVQ metody, který vychází z konceptu hodnot podle S. H. Schwarze, který výzkumu hodnot věnoval celý život. Prostřednictvím daného nástroje jsem se ve své diplomové práci pokusil dosáhnout dvou cílů. Identifikovat hodnotové orientace manažerů v rámci zkoumané firmy, která se na základě tématu této práce rozhodla zůstat v anonymitě. A nalézt souvislost mezi hodnotovými preferencemi manažerů této organizace a pohlavím. Po studiu literatury jsem stanovil výzkumné otázky, které sloužily jako základ pro zformulování tří hypotéz. Výsledky t-testu prokázaly, že hodnotové orientace manažerů jako celku ve zkoumané organizaci ukazují spíše opak toho, co uvádějí studie, které se zabývají tímto tématem. Skupina těchto zaměstnanců zastává stejný hodnotový žebříček, jako organizace, ve které pracují. Jsou tedy více nakloněni k vyššímu axiálnímu typu „Překročení sebe sama“ tvořeném hodnotami benevolence a univerzalizmu. Toto zjištění se ukázalo jako jeden z kladných úkazů, které lze spatřit ve zdravé organizační struktuře firmy. Manažerky této organizace prokázaly největší míru náklonosti k vyššímu typu „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“, jejichž základ tvoří hodnoty jako je konformismus, tradice, bezpečnost, benevolence a univerzalizmus. Tyto hodnoty korespondují s teoriemi, které vidí ženu jako ochránářskou pečovatelku a zároveň jako jedince, pro kterého je důležité pracovat na základě vnitřních popudů, které jsou v případě naší firmy zároveň v souladu s jejich vlastními hodnotami. V případě mužů na manažerských pozicích v dané firmě můžeme zaznamenat vývoj určitého trendu, který avizoval úpadek maskulinních praktik u této skupiny zaměstnanců, směrem k vlastnostem spíše femininního rázu. To naznačují výsledky analýzy, která ukazuje náklonost těchto zaměstnanců spíše k vyšším axiálním celkům „Konzervace“ a „Překročení sebe sama“ než k očekávaným vyšším celkům „Otevřenost změně“ a „Posílení

ega“, jejichž charakteristiky jsou převážně osobní úspěch, kontrola nad jedinci či skupinami, požitkářství, touha po úspěchu a moci.

Zdá se, že tato firma si je dobře vědoma svých hodnotových žebříčků a daří se je aplikovat při volbě svých vedoucích zaměstnanců. V rámci tématu této diplomové práce a konceptu výzkumu, který byl v této práci použit, vidím přínos především v odlišných zjištěních, než v dosud mnou nalezených studiích. Ty vyobrazují manažery spíše jako jedince orientované na individuální a materiální hodnoty. Uvědomuji si však, že výzkumný vzorek a metoda výběru respondentů neumožňuje vztáhnout výsledky mého výzkumu na širší populaci manažerů, to nebyl ostatně ani výzkumný záměr této práce. Výsledky mého výzkumu mohou být nápomocné tedy především ve zlepšování organizační kultury celé firmy, lepšímu porozumění chování zaměstnanců, v hledání ucelenějších metod řízení lidských zdrojů, ale také v náboru a výběru nových pracovníků.

Použitá literatura

1. Anderson, Lynne M.; Bateman, Thomas S. (2000). Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 548–570. Citováno dne 21. září 2021. Dostupné z: <https://scihub.mkxa.top/10.5465/1556355>
2. Anonymizovaná organizace. (2022). *O anonymizované organizaci*. Citováno dne 1. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.anonymizovanáorganizace.com/cs-cz/about-anonymizovanéspolečnosti>
3. Anýžová, P. (2014). Srovnatelnost Schwartzovy hodnotové škály v mezinárodních datech. *Sociologický časopis*, 50(4), 547-580. Citováno dne 21. září 2021. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/283786453_Srovnatelnost_Schwartzovy_hodnotove_skaly_v_mezinarodnich_datech The Comparability of Schwartz%27s Human Value Scale in International Data
4. Anýžová, P. (2019). Role nekognitivních kompetencí v úspěchu na trhu práce v České republice: genderové rozdíly. In *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích* (s. 95-116). Praha: Karolinum.
5. Balgová, D., Hiršová, M., Komárková, L., & Bednářová, M. (2018). Is Organizational Identification Affected by Employee and Student Value Systems?. In *European Conference on Management, Leadership & Governance*; (s. 328-336). Academic Conferences International Limited. Citováno dne 26. září 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2154971618/fulltext/EED484825CBB4F77PQ/1?accountid=16730>

6. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. Citováno dne 6. října 2021. Dostupné z: <https://scihub.mksa.top/10.2307/1556363>
7. Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada. Citováno dne 8. října 2021. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/management-744250/>
8. Cakirpaloglu, P. (2009). *Psychologie hodnot* (2., dopl. a přeprac. vyd). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
9. Dalvi-Esfahani, M., Ramayah, T., & Rahman, A. A. (2017). Moderating role of personal values on managers' intention to adopt Green IS. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 582-604. Citováno dne 21. října 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0049>
10. DeSalvia, D. C., & Gemmill, G. R. (1971). An Exploratory Study of the Personal Value Systems of College Students and Managers. *Academy of Management Journal*, 14(2), 227-238. Citováno dne 30. října 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploratory-study-personal-value-systems-college/docview/229476271/se-2?accountid=16730>
11. Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (4., nezměněné vydání). Praha: Karolinum. Citováno dne 6. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-se-vyrabi-sociologicka-znalost-764103/>
12. Dudová, R., Křížková, A., & Zajíčková, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV. Citováno dne 8. listopadu 2021. Dostupné z: <https://docplayer.cz/4298030-Gender-v-managementu-kvalitativni-vyzkum-podminek-a-nerovnosti-v-cr-radka-dudova-alena-krizkova-drahomira-fischlova.html>

13. England, G. W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68. Citováno dne 8. listopadu 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/personal-value-systems-american-managers/docview/229539943/se-2?accountid=16730>
14. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Citováno dne 1. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-744235/>
15. Fuchs, S. (2012). *Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations: The coalescence model of organizational identification*. UK: Palgrave Macmillan. Citováno dne 2. prosince 2021. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.1057/9781137033970>
16. Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures* (1. vyd.). Thousand Oaks, CA: Sage. Citováno dne 6. prosince 2021. Dostupné z: <https://archive.org/details/gendersymbolismo0000gher/page/n5/mode/2up>
17. Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál. Citováno dne 21. září 2021. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strucny-psychologicky-slovník-584386/>
18. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (3., aktualizované vydání). Praha: Portál.
19. Hendl, J. (2021). *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech* (2., rozšířené vydání). Univerzita Karlova, Praha: Karolinum. Citováno dne 6. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-matematiky-logiky-a-statistiky-pro-sociologii-a-ostatni-spolecenske-vedy-v-prikladech-807397/#>

20. Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44. Citováno dne 7. prosince 2021. Dostupné z: <https://scihub.mkxa.top/10.1023/b:busi.0000020964.80208.c9>
21. Hnilica, K. (2007). Vývoj a změny hodnot v dospělosti. *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*, 51(5), 437-463. Citováno dne 8. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/235712552/4FD7513DFBED4506PQ/1?accountid=16730>
22. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. vyd.). Thousand Oaks, CA: Sage. Citováno dne 21. září 2021. Dostupné z: <https://archive.org/details/culturesconsequ0000hofs/page/n23/mode/2up?q=conflict>
23. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press. Citováno dne 8. listopadu 2021. Dostupné z: <https://archive.org/details/modernizationpos0000ingl>
24. Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2., aktualizované vydání). Praha: Grada. Citováno dne 18. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/metody-pedagogickeho-vyzkumu-528591/>
25. Ištvaníková, L., & Čižmárik, M. (2007). Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. *Človek a spoločnosť*, 10(2), 12-31. Citováno dne 15. října 2021. Dostupné z: <http://www.clovekaspolocnost.sk/jquery/pdf.php?gui=AS432GY2NP9NUF1PR431EG3CE>

26. Kučerová, S. (1996). *Člověk - hodnoty - výchova: kapitoly z filozofie výchovy*. Prešov: MANACON.
27. Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils, *Toward a general theory of action* (s. 388-433). Cambridge: Harvard University Press. Citováno dne 26. ledna 2022. Dostupné z: <https://archive.org/details/towardgeneralthe0000pars/page/n13/mode/2up?q=Clyde>
28. Knights, D., & Kerfoot, D. (1996). „The Best is Yet to Come?": The Quest for Embodiment in Managerial Work. In D.L. Collinson & J. Hearn, *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities, and managements* (s. 78-98). Thousand Oaks, CA: Sage. Citováno dne 16. října 2021. Dostupné z: <https://archive.org/details/menasmanagersman0000unse/page/n5/mode/2up?q=interpersonal+relationships>
29. Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2006). *Vývojová psychologie* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Grada. Citováno dne 1. února 2022. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vyvojova-psychologie-760822/>
30. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. Citováno dne 8. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/manazerske-dovednosti-744244/>
31. Mareš, P., Rabušic, L., & Soukup, P. (2015). *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita.
32. McGill, R., Tukey, J. W., & Larsen, W. A. (1978). Variations of Box Plots. *The American Statistician*, 32(1), 12-16. Citováno dne 19. ledna 2022. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.2307/2683468>

33. Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie* (2., rozš. a přeprac. vyd.). Praha: Academia. Citováno dne 20. prosince 2021. Dostupné z: [https://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/KNIHY/NAKONECNY M.---Socialni_psychologie.pdf](https://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/KNIHY/NAKONECNY_M.---Socialni_psychologie.pdf)
34. Nytrová, O., & Pikálková, M. (2011). *Dialog mezi hodnotami, aneb, Hodnoty vyřčené a hodnoty žité* (1. vyd.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
35. Oliver, B. L. (1999). Comparing Corporate Managers' Personal Values Over Three Decades, 1967-1995. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 147-161. Citováno dne 30. listopadu 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/198025414/fulltextPDF/18BD18D7280147CFPQ/1?accountid=16730>
36. Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit* (1. vyd.). Praha: Grada.
37. Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value Priorities and Gender. *Social Psychology Quarterly*, 61(1), 1-40. Citováno dne 2. ledna 2022. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.2307/2787057>
38. Prudký, L. (2009). *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. Praha: Academia.
39. Prudký, L. (2007). *Přístupy k sociologickému empirickému zkoumání hodnot* (1. vyd.). Praha: CESES FSV UK. Citováno dne 4. ledna 2022. Dostupné z: https://ceses.cuni.cz/CESES-20-version1-sesit_06_04.pdf
40. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Citováno dne 2. února 2022. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/kapitoly-metodologie-socialnich-vyzkumu-760629/>

41. Rokeach, M. (1968). The Role of Values in Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 548-559. Citováno dne 19. ledna 2022. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.2307/2747736>
42. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press. Citováno dne 19. ledna 2022. Dostupné z: <https://archive.org/details/natureofhumanval00roke/page/22/mode/2up?view=theater&q=values+are>
43. Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. *American Psychologist*, 44(5), 775-784. Citováno dne 20. prosince 2021. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.1037/0003-066X.44.5.775>
44. Řeháková, B. (2006). Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze. *Czech Sociological Review*, 42(1), 107-128. Citováno dne 25. září 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.13060/00380288.2006.42.1.07>
45. Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. Citováno dne 5. září 2021. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
46. Schwartz, S. H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. In *Questionnaire Package of the European Social Survey* (s. 259-319). ESS central co-ordinating team. Citováno dne 5. září 2021. Dostupné z: http://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/core_ess_questionnaire/ESS_core_questionnaire_human_values.pdf
47. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3),

- 550-562. Citováno dne 6. září 2021. Dostupné z: <https://scihub.mkxa.top/10.1037/0022-3514.53.3.550>
48. Schwartz, S. (2004). *Coding & analyzing individual level PVQ40 data*. Citováno dne 6. září 2021. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/304451299> Coding analyzing individual level PVQ40 data
49. Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542. Citováno dne 8. září 2021. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/247723936> Extending the Cross Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement
50. Síč, P., Mrhálek, T., & Kajanová, A. (2012). Hodnotový systém a vybrané aspekty trávení volného času u studujících FF MU. *Psychologie a její kontexty (Psychology & Its Contexts)*, 3(2), 47-54. Citováno dne 16. prosince 2021. Dostupné z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Sic,Mrhalek,Kajanova_2012_2.pdf
51. Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National Culture and the Values of Organizational Employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-264. Citováno dne 29. října 2021. Dostupné z: <https://scihub.mkxa.top/10.1177/0022022196272006>
52. Spranger, E. (1928). *Types of men. The psychology and ethics of personality*. New York: Niemeyer. Citováno dne 19. ledna 2022. Dostupné z: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.122134/page/n5/mode/2up>

53. Tsaranov, K., Tarbastaev, A., Klimova, E., & Komolova, O. (2021). The Possibilities of Using the Shalom H. Schwartz's Values Questionnaire for the Search of Value-Semantic Justifications of Organizational Changes. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2021(527), 675-679. Citováno dne 19. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.atlantispress.com/article/125954901.pdf>
54. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
55. Sonda do života manažerů v ČR I. (2011). In *Asociace českých manažerů* (s. 1-28). Citováno dne 16. listopadu 2021. Dostupné z: https://www.spcr.cz/files/sonda_A.pdf
56. Watton, E., Lichtenstein, S., & Aitken, P. (2019). "Won't get fooled again": How personal values shape leadership purpose, behavior and legacy. *Journal of Management & Organization*, 25(03), 414-429. Citováno dne 4. ledna 2022. Dostupné z: <https://sci-hub.mkxa.top/10.1017/jmo.2019.19>
57. Whitehead, S., & Moodley, R. (1999). Introduction: locating personal and political transformations. In S. Whitehead & R. Moodley, *Transforming Managers* (1. vyd., s. 1-16). London: UCL Press. Citováno dne 19. ledna 2022. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=johpMxm27gAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Seznam použitých zkratek

MRAT – Průměr skóre každého jednotlivce ve všech hodnotových položkách

SVS – Schwartz Value Survey

PVQ – Portrait Values Questionnaire

Seznam obrázků

Obrázek 1 Teoretický model vztahů mezi deseti motivačními typy hodnot (Schwartz, 1992, In: Řeháková, 2006, s. 112).....	27
Obrázek 2 Úroveň řízení managementu a rysy jejich činností (Veber, 2009, s. 30)	32

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů	53
Graf 2 Stupeň managementu	54
Graf 3 Krabicový graf všech manažerů.....	56
Graf 4 Krabicový graf ženy	57
Graf 5 Krabicový graf muži	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zobrazení vztahu mezi vyššími axiálními celky, motivačními typy a hodnotovými portréty (vlastní práce).....	50
Tabulka 2 Pohlaví respondentů	52
Tabulka 3 Manažeri dle věku – absolutní a relativní četnost	53
Tabulka 4 Výsledky t-testu - 1. hypotéza.....	60
Tabulka 5 Výsledky t-testu - 2. hypotéza.....	61
Tabulka 6 Výsledky t-testu - 3. hypotéza.....	62

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	86
-------------------------------------	----

Příloha: dotazník

Value orientations of managers

Hello, my name is Jiří Bolf and I study andragogy at Palacký University in Olomouc. I would like to ask you if you would be so kind as to complete the following online questionnaire for my diploma thesis „Value orientations of managers” designed to investigate the value orientation of the managers.

This questionnaire is intended for managers from line, middle and top management.

All the personal data provided from the questionnaire will be kept strictly confidential in our reports. Your personal data will not be disclosed nor used for any other purpose than educational research.

In the first part of this questionnaire, I will ask you to complete some basic information about yourself. In the second part please read each description and think about how much each person is or is not like you. Use one of six boxes labeled: very much like me, like me, somewhat like me, a little like me, not like me, and not like me at all with putting an ✓ in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

This questionnaire takes around 5-10 min of your time.

Thank you

1 Age

2 Level of Management

Nápověda k otázce: *Select one answer*

Top - Level Management Middle Management First-Line Management

3 Sex

Nápověda k otázce: *Select one answer*

Male Female

Other...

4 Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Put an ✓ in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

	Very much like me	Like me	Somewhat like me	A little like me	Not like me	Not like me at all
It's very important to him/her to help the people around him. He/She wants to care for other people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to him/her to be loyal to his friends. He/She wants to devote himself to people close to him/her.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He/She thinks it is important that every person in the world be treated equally. He/She wants justice for everybody, even for people he doesn't know.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to him/her to listen to people who are different from him/her. Even when he/she disagrees with them, he/she still wants to understand them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He/She strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to him/her.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thinking up new ideas and being creative is important to him/her. He/She likes to do things in his/her own original way.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to him/her to make his own decisions about what he does. He/She likes to be free to plan and to choose his/her activities for himself/herself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He/She likes surprises and is always looking for new things to do. He/She thinks it is important to do lots of different things in life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He/She looks for adventures and likes to take risks. He/she wants to have an exciting life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having a good time is important to him/her. He/She likes to "spoil" himself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He/She seeks every chance he/she can to have fun. It is important to him/her to do things that give him/her pleasure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is very important to him/her to show his abilities. He/She wants people to admire what he/she does.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Being very successful is important to him/her. He/She likes to impress other people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to him/her to be rich. He/She wants to have a lot of money and expensive things.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

It is important to him/her to be in charge and tell others what to do. He/She wants people to do what he/she says.

It is important to him/her to live in secure surroundings. He/She avoids anything that might endanger his/her safety.

It is very important to him/her that his/her country be safe from threats from within and without. He/She is concerned that social order be protected.

He/She believes that people should do what they're told. He/She thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching.

It is important to him/her always to behave properly. He/She wants to avoid doing anything people would say is wrong.