

Vysoká škola ekonomická v Praze

# Diplomová práce

# Vysoká škola ekonomická v Praze



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra manažerské psychologie

a sociologie

# Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem

Autor diplomové práce: Bc. Michael Salaj

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eva Kašparová, Ph.D.

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma  
„Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem“  
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,  
na něž odkazuji.*

V Praze, dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Evě Kašparové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a vedení mé diplomové práce. Děkuji respondentům výzkumu za ochotu a trpělivost. Děkuji svým nejbližším za celkovou podporu.

**Název diplomové práce:**

Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem.

**Abstrakt:**

Diplomová práce se zabývá rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. Jejím cílem je zjistit, které z vybraných faktorů mají na rovnováhu vliv. Teoretická část rozebírá pojmy podnikání, podnikatel a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Metodologická část definuje metody výzkumu, sledované faktory, hypotézy a vysvětluje práci s Gröpelovým a vlastními dotazníky. V praktické části je popsána realizace výzkumu, získaný vzorek respondentů a jsou analyzovány souvislosti mezi vybranými faktory a rovnováhou. Na vzorku 37 respondentů, podnikatelů z oblasti služeb, bylo pomocí empirického kombinovaného výzkumu realizovaného formou písemného a ústního dotazování zjištěno, že rovnováha závisí na self-efficacy, time managementu a partnerském vztahu.

**Klíčová slova:**

Osobní život, rovnováha, podnikání, podnikatel

**Title of the Master's Thesis:**

The Balance between Entrepreneurship and Personal Life.

**Abstract:**

This thesis deals with the balance between entrepreneurship and personal life. Its goal is to identify factors impacting this balance. Theoretical part tackles the concepts of entrepreneurship, entrepreneur and balance between entrepreneurship and personal life. Methodological part describes research methods, selection of factors, definition of hypotheses, particular components of questionnaire, factors' measurement and data evaluation. Practical part consists of measuring the balance and analyzing the connection between the factors and the balance. Based on a sample of 37 entrepreneurs in service sector, the research results lead to the conclusion that the balance is influenced by self-efficacy, time management and personal relationship.

**Key words:**

Personal life, balance, entrepreneurship, entrepreneur

# Obsah

I	Úvod.....	1
II	Teoretická část.....	3
1	Podnikání.....	3
2	Podnikatel.....	4
2.1	Zastoupení podnikatelů v populaci ČR .....	5
2.2	Charakteristické rysy podnikatelů .....	6
2.3	Úspěšný podnikatel .....	9
2.4	Motivace .....	10
2.4.1	Motivace a výkon .....	11
2.4.2	Motivátory podnikatelů .....	13
2.5	Časová náročnost.....	15
3	Rovnováha.....	16
3.1	Vztah pracovního a osobního života .....	17
3.2	Self-efficacy.....	18
3.3	Time management .....	19
3.3.1	Analýza času.....	21
3.3.2	Stanovení cílů .....	21
3.3.3	Stanovení priorit .....	22
3.3.4	Plánování a pomůcky .....	23
3.3.5	Zloději času .....	24
3.3.6	Prokrastinace .....	24
3.4	Stres management.....	25
3.4.1	Symptomy.....	26
3.4.2	Stresory .....	28
3.4.3	Dopad na zdraví.....	29
3.4.4	Syndrom vyhoření .....	30
3.4.5	Zvládání stresu.....	31
3.4.6	Relaxace .....	33
3.5	Sociální vztahy .....	34
3.6	Životospráva .....	35
3.6.1	Pohyb.....	35
3.6.2	Návyky .....	36
3.6.3	Spánek .....	37
III	Metodologická část.....	38
1	Cíle výzkumu .....	38
2	Výzkumné metody .....	38
3	Faktory a hypotézy .....	39
4	Cílová skupina.....	39
5	Výzkumné otázky a dotazník .....	40
5.1	Rovnováha .....	40
5.2	Vybrané faktory.....	41

5.2.1	Vnímaná osobní účinnost .....	41
5.2.2	Time management .....	43
5.2.3	Stres management.....	43
5.2.4	Sociální vztahy .....	44
5.2.5	Psychologické faktory .....	45
5.3	Podoba dotazníku .....	46
5.4	Vyhodnocení.....	46
6	Plánovaný průběh dotazování .....	46
IV	Praktická část.....	48
1	Realizace výzkumu .....	48
2	Rovnováha.....	49
3	Charakteristika získaného vzorku .....	51
4	Analýza souvislosti mezi vybranými faktory a rovnováhou .....	52
4.1	Self-efficacy.....	52
4.2	Time management .....	54
4.3	Stres management.....	57
4.4	Partnerský vztah .....	59
4.5	Motivátory .....	62
4.6	Osobnostní charakteristiky .....	63
5	Výsledky.....	65
V	Závěr.....	67
VI	Seznamy .....	69
1	Obrázky .....	69
2	Grafy.....	69
3	Tabulky.....	69
VII	Použitá literatura.....	71
VIII	Přílohy .....	76
1	Gröpelův (2005) dotazník životní rovnováhy .....	76
2	Dotazník self-efficacy .....	78
3	Kompletní vlastní dotazník .....	79

# I Úvod

---

Je tomu již od dávných časů, že lidé pracují, aby sebe a případně svou rodinu uživil. Práce je jen těžko oddělitelnou součástí lidského života. K životu na druhé straně také patří osobní život – rodina, přátelé, zájmy, koníčky, relaxace, sportovní a další aktivity aj. Člověk má omezené množství energie, a musí se proto rozmyslet, nakolik je bude věnovat pracovní činnosti a nakolik osobnímu životu. Každému vyhovuje jiný poměr, zároveň ale extrémy jako vytěsnění osobního života nejsou pro člověka zdravé, žádoucí a dlouhodobě udržitelné.

Ve vztahu k práci je rozhodování mezi tím nechat se zaměstnat a podnikat velice aktuální téma pro velkou část populace. Jakmile člověk řeší otázku, co by chtěl v životě dělat, čeho by chtěl dosáhnout, jakým způsobem by toho chtěl dosáhnout a jaké existují možnosti, pravděpodobně narazí i na otázku, zda zvolit závislou činnost, podnikat, či dokonce obojí. Každá volba má své výhody a nevýhody, které se mohou pro různé jedince lišit. Každá volba má určitá rizika.

Čím dál více lidí, alespoň v České republice, volí právě podnikání, o čemž svědčí statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu. Podnikatelů stále přibývá a je tak očividné, že se jedná o velice přitažlivý způsob práce.

Já sám jsem se ocitl při studiu v dilematu, kterou cestu by bylo dobré zvolit. Abych se mohl dobře rozhodnout, bylo třeba získat maximum informací. Jednoznačné konkrétní návody na to, jak podnikat a být při tom úspěšný, neexistují, pouze obecná doporučení. I tato doporučení ale nejsou často dostatečně komplexní, týkají se spíše zvládnutí podnikání jako činnosti, méně prostoru dávají pro pochopení důležitosti hledání určité rovnováhy. Ta je pro každého člověka podstatným faktorem jeho štěstí, dokáže totiž ovlivnit celkovou psychickou pohodu, energii, vyrovnanost, pracovní i mimopracovní vztahy, oddálit či dokonce eliminovat případný syndrom vyhoření aj.

Vzhledem ke všem těmto skutečnostem jsem se rozhodl zajímat se ve své diplomové práci právě o téma rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem a zkoumáním vlivu vybraných faktorů na tuto rovnováhu.

**Cílem této diplomové práce je zjistit, které z vybraných faktorů mají vliv na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.** Tím chci potenciálním i skutečným

podnikatelům podat informaci o tom, na čem je rovnováha závislá, a v návaznosti na to doporučit, co je vhodné sledovat a na co se zaměřit pro dosažení vyšší rovnováhy.

Díličními cíli pro tento účel jsou:

- zjistit (změřit, ohodnotit) rovnováhu současných podnikatelů mezi podnikáním a osobním životem,
- vybrat faktory, které budou sledovány, a získat patřičná data,
- zkoumat a statisticky analyzovat závislosti mezi jednotlivými faktory a rovnováhou.

## II Teoretická část

---

Teoretická část této práce objasňuje hlavní tematické oblasti, které souvisí s náplní a cíli práce. Patří sem pojmy podnikání, podnikatel a rovnováha. Kapitola podnikatel se věnuje vysvětlení obecného pojetí a charakteristických rysů podnikatelů, problematice motivace a časové náročnosti podnikání. V kapitole rovnováha jsou rozebírána obecná pojetí a chápání rovnováhy a dále související oblasti, jako jsou self-efficacy, time management, stres management, sociální vztahy a životospráva.

### 1 Podnikání

Podnikání je pojem, který se objevuje v každodenním životě snad každého z nás. Lidé však mohou mít o jeho obsahu různé představy, nejedná se o vyloženě jednoznačně ohraničený pojem. Níže proto uvádím několik příkladů jeho definic.

*“Podnikání je proces, kterým osoba nebo skupina osob používá organizované úsilí a prostředky, aby se zabývala příležitostmi k vytváření hodnoty a růstu prostřednictvím plnění přání a potřeb skrz inovaci a jedinečnost, bez ohledu na to, jaké zdroje jsou v současné době kontrolovány.”* (Coulter, 2001, s. 8)

*„Podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.“* (Hisrich & Peters, 1996, s. 24)

Podnikání může být nahlíženo různými pohledy. Existují různá pojetí, jak ukazuje Veber a Srpová (2012, s. 14):

- ekonomické pojetí – chápáno jako zapojení ekonomických a jiných aktivit takovým způsobem, který zvýší jejich původní hodnotu. Jinak řečeno jde o dynamický proces vytváření přidané hodnoty,
- psychologické pojetí – chápáno jako činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet či splnit. V tomto pohledu jde o prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy aj.,

- sociologické pojetí – chápáno jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- právnícké pojetí – chápáno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.<sup>1</sup>

V souvislosti s podnikáním se mluví například o samostatnosti, proaktivitě, hledání příležitostí, inovaci, zodpovědnosti, postavení se na vlastní nohy a rizikovosti. Jedná se o charakteristiky, které mohou značit vysokou náročnost podnikatelských aktivit, ať již z hlediska času, energie, stresového zatížení aj. To může vést k tendenci zanedbávat osobní život, a tím negativně ovlivňovat životní rovnováhu.

## 2 Podnikatel

Ačkoli si lidé pod termínem podnikatel zpravidla mají co představit, je na místě si ukázat, jak je definován v zákoně a odborné literatuře. Podnikatel je vymezen dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v § 420 a v § 421, takto:

- Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.
- Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.
- Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.

---

<sup>1</sup> Vychází z § 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který byl účinný do konce roku 2013.

- Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Pojem podnikatele je rozebírán v mnoha odborných publikacích. Například Veber a Srpová (2012, s. 15) zmiňují tyto definice:

- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, úsilí, čas a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Joseph Schumpeter (McCraw, 2007) pak dává pojmu podnikatel rozměr ve vazbě k inovaci. Ve své teorii kreativní destrukce mimo jiné popisuje inovaci jako proces, ve kterém musí nevyhnutelně něco starého zaniknout, být zničeno, aby mohlo vzniknout něco nového. S tím pak pojí úlohu podnikatele jako člověka, který vyhledává takové situace – příležitosti. Vzhledem k nevyhnutelně turbulentnímu prostředí, které je se změnami pojeno, se podnikatel pohybuje v rizikovém prostředí.

Podobně jako u podnikání, i zde jsou v souvislosti s podnikatelem zmiňovány určité charakteristiky, které mohou implikovat vysoké nároky na osobnost podnikatele a vysokou zátěž.

## 2.1 Zastoupení podnikatelů v populaci ČR

O aktuálnosti tématu podnikání obecně svědčí mimo jiné statistické údaje o vývoji počtu živnostenských oprávnění a podnikatelů, viz tabulka uvedená níže. Z dat uvedených v tabulce je zřejmé, že počet živnostenských oprávnění vykazuje rostoucí tendenci, přičemž vzrostl za posledních 5 let o více než 13 %. Počet podnikatelů mající také rostoucí tendenci vzrostl za dané období o necelých 5 %. Vzhledem k tomu, že počet obyvatel České republiky vzrostl za dané období o 0,5 %, vzrostly i ukazatele počtu

živnostenských oprávnění a podnikatelů na 1000 obyvatel (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

**Tabulka 2-1: Roční přehled podnikatelů a živností**

Počet ke dni	31. 12. 2016	31. 12. 2015	31. 12. 2014	31. 12. 2013	31. 12. 2012
<i>Celkem platných ŽO</i>	3 645 647	3 556 358	3 475 812	3 321 289	3 225 372
<i>Podnikatelé celkem</i>	2 433 756	2 400 945	2 375 752	2 344 841	2 318 690
<i>Počet ŽO na 1000 obyvatel</i>	344,83	337,22	330,13	315,90	306,79
<i>Počet podnikatelů na 1000 obyv.</i>	230,20	227,66	225,65	223,02	220,55
<i>Počet ŽO na 1 podnikatele</i>	1,50	1,48	1,46	1,42	1,39

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2017).

Zajímavé je, že počet podnikatelů od roku 1993 neustále roste, ačkoli byl zaznamenán obrovský pokles počtu živnostenských oprávnění mezi konci let 2007 a 2008, a to o necelých 29 %, pravděpodobně jako následek ekonomické krize v roce 2008. To znamená, že podnikatelů nebylo, pouze se podnikatelé vzdali některých svých aktivit. Může to znamenat, že externí faktory mají vliv spíše na selekci podnikatelských aktivit než na „chuť podnikat“.

## 2.2 Charakteristické rysy podnikatelů

Vzhledem k povaze podnikání je zřejmé, že má tato činnost určité nároky na osobnost podnikatele. Existuje více zdrojů, které se snaží charakterizovat takový profil podnikatele, který může být pokládán za úspěšného. Níže uvádím několik takových zdrojů.

Veber a Srpová (2012, s. 15) uvádí tyto společné rysy charakteristické pro podnikatele:

- umění nacházet příležitosti,
- umění vytyčovat nové cíle,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity,

- ochota podstupovat riziko,
- sebedůvěra, vytrvalost a dlouhodobé nasazení,
- schopnost učit se ze zkušeností.

Další typické charakteristiky podnikatelů nabízí Hornaday (1982). Ty jsou zobrazeny v tabulce níže:

**Tabulka 2-2: Charakteristické rysy podnikatelů**

Důvěryhodnost	Zodpovědnost	Citlivost k druhým lidem
Vytrvalost, rozhodnost	Předvídavost	Představitost, fantazie
Energie, píle	Preciznost, důkladnost	Výkonnost
Vynalézavost	Kolegialita	Orientace na jasné cíle
Intelligence	Zisková orientace	Nezávislost
Dynamika, vůdcovství	Flexibilita	Percepčnost, bystrozrakost
Optimismus	Potřeba mít moc	Poctivost, integrita
Potřeba něčeho dosáhnout	Příjemná osobnost	Dospělost, vyváženost
Iniciativa	Egoismus, sobectví	Pozitivní reakce na výzvy
Kreativita	Odvaha	Agresivita, útočnost
Schopnost učit se z chyb	Schopnost přijmout závazek	
Schopnost dobře vycházet s druhými	Schopnost se rychle rozhodovat	
Schopnost se radovat	Schopnost ovlivňovat jiné lidi	
Schopnost přijmout uvažované riziko	Schopnost věřit zaměstnancům	
Schopnost reagovat na návrhy a kritiku	Tolerance k nejednoznačnosti	
Časová kompetentnost, efektivita	Všestrannost; Znalost produktu, trhu, státního aparátu, technologií	

Zdroj: Hornaday (1989, s. 68).

Další množinu charakteristik, konkrétněji desatero, které sdílí úspěšní podnikatelé, ve svém článku uvádí Smale (2015):

1. Plné odhodlání – vyzdvihuje zde souvislost se stanovováním si jasných cílů. Musí se počítat s tím, že pracovní náplň a množství výzev může být odrazující a je potřeba to překonat.

2. Nebát se riskovat – risk je neodmyslitelnou součástí výnosu, efektu, proto jej úspěšní podnikatelé takto chápou.
3. Vysoké sebevědomí – to pomáhá podnikatelům dělat svou práci i ve vysoce stresových situacích. Takoví podnikatelé často přijímají velké výzvy, které pak mnohdy znamenají i velké odměny.
4. Dychtit po zdokonalování a učení se – v turbulentním a neustále se vyvíjejícím prostředí podnikatelé uspějí, pokud se také neustále vyvíjí.
5. Pochopení neúspěchu jako součást „hry“ – neúspěch jako zdroj informací a zkušeností, které podnikatele posunují dále a umožňují mu růst.
6. Nadšení pro své podnikání – pomáhá překonávat stres a překážky, které by obvykle nezapálený podnikatel těžko zvládal.
7. Vysoká přizpůsobivost – umět dostatečně rychle reagovat na nastalé scénáře, do jisté míry se snažit předvídat a připravovat.
8. Dobré chápání peněžního řízení – ať už jde o umění sehnat kvalitní investici, nebo vědět, jakým způsobem peněžní prostředky alokovat. Dále jde o to jak zajistit, aby byly k dispozici peněžní prostředky a zároveň nebylo příliš mnoho volných peněžních prostředků nealokováno.
9. Networking expert – nikoli ve smyslu sbírání maxima vizitek, nýbrž ve vytváření hodnotných a smysluplných vztahů. Vztahy nemusí být nutně přínosné přítomnosti, mohou představovat hodnotu v budoucnu.
10. Schopnost prodávat a prosazovat – pokud podnikatel neumí dobře vysvětlit, jak a které problémy řeší jeho produkt, pak ho samotného budou čekat těžká období.

Přestože literatura není ve svých tvrzeních o charakteristických rysech podnikatelů sjednocená, některé rysy se překrývají a objevují se častěji, například ochota podstupovat riziko, iniciativa a vytrvalost.

## 2.3 Úspěšný podnikatel

Relativně často je diskutována problematika determinace úspěchu podnikání a podnikatele. Výše jsem zmiňoval snahy popsat charakteristické rysy podnikatelů a níže uvádím příklad obecně definovaných doporučení, které mají vést k úspěchu podnikatelů.

Má-li být podnikatel přínosem a hnací silou úspěšného rozvoje podniku, pak dle Vebera a Srpové (2012) může nahlédnout do následujících deseti bodů, které se zaměřují na žádoucí typické rysy, které by měly být uplatňovány v každodenní podnikatelské činnosti:

- 1) Vytrvalost – úspěch je mnohdy spojen s dlouhodobějším horizontem. Podnikatel by se neměl nechat odradit případnými nezdary, ale poučit se z nich. Také reakce na podnikatelské zásahy se neprojeví okamžitě, ale často s odstupem.
- 2) Sebedůvěra – podnikatel musí umět neustupovat před překážkami a nezaleknout se dílčími nezdary. V této oblasti pomáhá například pečlivá příprava.
- 3) Odpovědnost – ať už jde o jakoukoli, morální, společenskou odpovědnost. Podnikatel je odpovědný například za dodržování zákonů, závazků vůči různým institucím, smluvních podmínek vůči svým zákazníkům, dodavatelům a partnerům, ale i vůči veřejnosti, která je dotčena činností podnikatele.
- 4) Informovanost – platí podle zásady „šťěstí přeje připraveným“. Podnikatel by měl budovat a využívat informační kanály se všemi subjekty, které mají vztah k jeho činnosti. Informace jsou považovány za jeden ze zdrojů naší dnešní doby.
- 5) Iniciativní chování – podnikatel by měl konat dříve, než je k tomu nucen nebo ho někdo vyzve nebo požádá. Reaktivní chování je pohodlné, méně rizikové, avšak nemusí přinášet žádoucí efekty.
- 6) Monitoring a využití příležitostí a silných stránek osobnosti – za pozitivní lze jednoznačně považovat poznání svých předností a umění jich správně využívat, nechat se jimi rozvíjet a také je dále aktivně rozvíjet. Podnikatel by

měl také neustále sledovat své okolí a umět nacházet ve vývoji různých událostí příležitosti pro svůj podnik.

- 7) Koncepce „cena – kvalita – čas“ – podnikatel musí být schopen vnímat souvislosti mezi těmito základními konkurenčními atributy.
- 8) Úsilí o úspěch – jak úspěch objektivní (možno vyjádřit například hospodářským výsledkem), tak i subjektivní (vnímání úspěchu samotným podnikatelem, kde se může promítat úspěch objektivní a další skutečnosti jako seberealizace, naplnění představ).
- 9) Racionální chování – je čím dál větší potřeba uvažovat ve variantách, zvažovat různé alternativy, predikovat své podnikatelské aktivity, v provozních činnostech uplatňovat hospodárné přístupy aj.
- 10) Respektování okolní reality – podnikatel se pohybuje nikoli ve skleníku, ale v prostředí, které se globalizuje a ve kterém existuje mnoho vazeb, souvislostí a určitá demografická struktura a infrastruktura apod. Je nutno tyto skutečnosti respektovat a přizpůsobit se jim, neboť je jen obtížně možné a velice neefektivní tyto skutečnosti sám měnit.

Je zřejmé, že charakteristické rysy podnikatelů jsou obsahově velmi podobné a některé se dokonce překrývají s doporučeními podnikatelům k dosažení úspěchu. Zajímá mě, zda mají tyto osobnostní charakteristiky vazbu, ať již skrze úspěch, či nikoli, i na rovnováhu podnikatelů.

## 2.4 Motivace

Motivací je možno se zabývat ve všech sférách našeho života. Motivace určuje do značné míry lidskou činnost, což platí i pro pracovní oblast našeho života, a tím i pro podnikání.

Balcar (1983, s. 114) říká, že „činnost člověka je v každé chvíli výběrová: z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání“. Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 87) to znamená, že „jak obsah činnosti, tedy to, „co“ člověk dělá, tak intenzita činnosti, tj. „s jakým nasazením“ to dělá, a dále vytrvalost, s jakou to dělá, jsou kromě vnějších okolností závislé na vnitřních, subjektivních podmínkách. Ty bývají označovány jako motivace lidského chování.“

Další definici motivace pak podává například Mikuláščík (2007, s. 136) takto: „*Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptibilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní*“

Bedrnová et al. (2012) dále zdůrazňují, že pro pochopení motivace lidské činnosti je potřeba znát skutečnost, že mimo jiné na straně subjektu v každém okamžiku působí více motivačních sil, tedy více jednotlivých motivů najednou.

K pochopení motivů je potřeba porozumět tomu, jak vznikají. Základními zdroji motivů, tedy skutečnostmi vytvářejícími motivy, jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.

Motivy se dělí na primární (prvotní, vrozené) a sekundární (druhotné, získané). Primární jsou vrozené a jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka a slouží k zachování a rozvoji života člověka. Sekundární jsou naučené a jsou spojeny se zkušenostmi jedince, které získal pro uspokojování primárních motivů. Ty slouží k rozvoji jedince.

#### 2.4.1 Motivace a výkon

Motivace a výkon jedince spolu souvisí. Dle Bedrnové et al. (2012) je výkon determinován schopnostmi a motivací jedince. Vyjádřeno vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde V = úroveň výkonu,

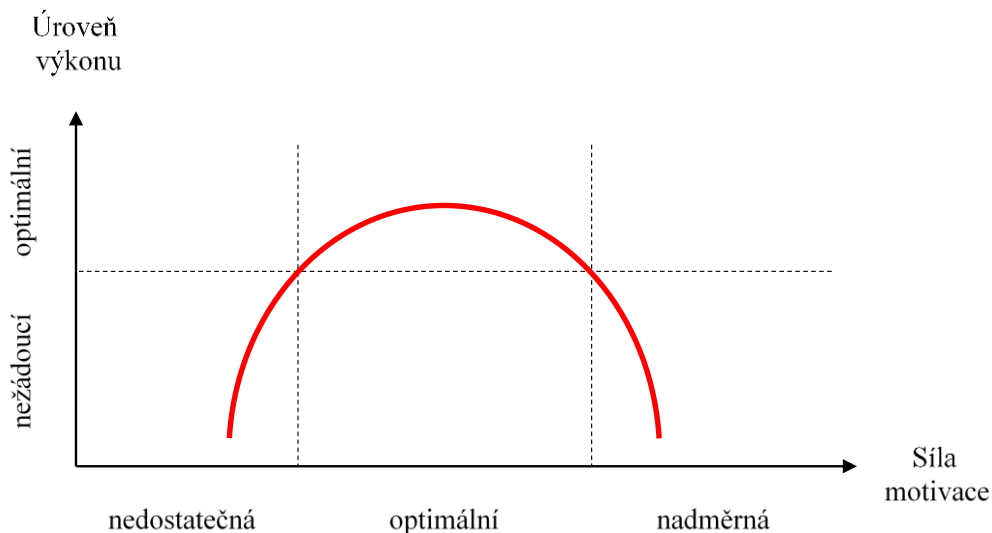
M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností (dovedností, vědomostí, znalostí).

Na první pohled se může zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Lidé se často domnívají, že mezi motivací a výkonem je víceméně přímá úměra, tedy čím více je člověk motivován, tím větší podává výkon. Ale tak jednoduché to není. Při nízké či chybějící motivaci je podáván nízký výkon. Ovšem při přílišné motivaci je v jedinci vytvářeno vnitřní, psychické napětí, které způsobuje oslabení

aktuálních vnitřních, subjektivních předpokladů výkonu, a tím je výkon snížen. Tento vztah zachycuje Yerkesův-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“):

**Obrázek 2-1: Yerkesův-Dodsonův zákon**



Zdroj: Provazník a Komárková (2004, s. 43).

Někteří lidé mají nutkání, tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech životních sférách, kde je možno uplatnit měřítko výkonu, někteří naopak tuto tendenci nemají. Tento fakt reflektuje pojem výkonová motivace neboli potřeba vysokého výkonu (Bedrnová et al., 2012).

Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné nějakým způsobem uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit – člověk v nich může dosáhnout úspěchu (Heckhausen, 1965, s. 604).

Výkonová motivace souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Její sílu lze spočítat dle vzorce (Bedrnová et al., 2012):

$$\text{potřeba dosáhnout úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}.$$

Jedinci s vysokou mírou výkonové motivace jsou zpravidla cílově orientováni. Jejich cíle jsou spíše delšího časového horizontu. Dosažení cílů pak předpokládá určitou formu plánování, současného sebezapření a odložení slasti, což odlišuje výkonovou motivaci od jiných motivů. Úroveň výkonové motivace je možno ovlivňovat. Ovlivňovat

ji pozitivně lze například pozitivní zpětnou vazbou a pozitivním hodnocením (Bedrnová et al., 2012).

## 2.4.2 Motivátory podnikatelů

Podnikání je náročné a vyžaduje, aby k takové činnosti, mnohdy vyžadující obrovské množství času, úsilí, překonávání překážek a zvládnání nejistot, byl podnikatel motivován. Podnikatelům jsou připisovány různé motivátory, které mohou být příčinou jejich úspěchu. Přirozeně člověka napadne, že sem patří peníze, zisk, jenže mnohé zdroje uvádí i mnoho dalších motivátorů a také je mnohdy řečeno, že peníze nejsou zdaleka tím hlavním.

Společnosti Manta a Dell (2014) realizovaly třídenní online výzkum na vzorku více než 3 000 vlastníků malých podniků na téma motivace k podnikání. Bylo zjištěno, že osobní úspěch (*personal achievement*) předčil finanční stabilitu (*financial stability*). Byl jmenován jako hlavní motivátor největším počtem respondentů, a to 37 %. Druhým nejčastěji jmenovaným motivátorem byla se zastoupením 28 % finanční stabilita. Třetím motivátorem bylo dát něco společnosti, něčím ji obohatit, něčím ji povznést (*giving back to community*) s 12 % a čtvrtý motivátor představoval skvělé zákazníky (*great costumers*) s 10 %. 13% zastoupení mají ostatní motivátory.

Alton (2015) uvádí těchto pět nejdůležitějších motivací:

- Peníze – je možné tuto motivaci popírat, ale prý se vyskytuje do určité míry vždy. Není nic špatného na tom být hnán bohatstvím, ale je třeba si dát pozor, aby tato motivace nezískala příliš velkou váhu. Pak je možné být frustrován při sledování záporných čísel v prvních letech.
- Flexibilita – začínajícím podnikatelům se líbí myšlenka být si pánem, tedy nejen pánem svého času, ale i zadávání úkolů aj. Oproti tradičnímu zaměstnání je tomu tak, ale být si pánem nemusí zdaleka znamenat méně práce či méně stresu.
- Kontrola – motivuje často podnikatele, kteří aspirují na vedoucí pozici. Mohou být takto motivováni i jedinci, kteří mají špatné zkušenosti se způsoby, jakými byli vedeni, s výkonem svých nadřízených, s celkovým výkonem společnosti.

- Spolupráce s ostatními – nikoli pouze jako obliba práce v týmu, ale i jako možnost si kompletně sestavit svůj vlastní tým z lidí, kteří disponují žádoucími znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi, kteří mají žádoucí motivaci, smýšlení aj.
- Odkaz – ať už jde o jakýkoli smysl. Někomu může jít o to být tváří kvalitní značky, někomu může jít o to vytvářet něco smysluplného, něco, co bude k užítku, co bude možné odkázat další generaci aj.

Lukeš a Stephan (2008) zkoumali u českých podnikatelů, čím jsou motivováni. Počet dotazovaných bylo 116 podnikatelů a získáno bylo 164 odpovědí. Nejčastěji zmiňovaným motivátorem byla nezávislost a samostatnost (35,4 %) a dále v pořadí příjem a zisk (17,1 %) a hobby a seberealizace (16,5 %). Výsledky shrnuje tabulka níže:

**Tabulka 2-3: Co Vás motivuje k tomu být podnikatelem?**

Motivace podnikatelů	Četnost	Relativní četnost	Pořadí
Nezávislost a samostatnost	58	35,4 %	1.
Příjem a zisk	28	17,1 %	2.
Hobby a seberealizace	27	16,5 %	3.
Potřeba něčeho dosáhnout, úspěch	16	9,8 %	4.
Z nutnosti	7	4,3 %	5.
Tvořit nové věci, nové zkušenosti	6	3,7 %	6.
Vliv a postavení	5	3,0 %	7. – 9.
Práce s lidmi	5	3,0 %	7. – 9.
Jiné	5	3,0 %	7. – 9.
Předchozí zkušenosti	4	2,4 %	10.
Smysluplnost práce, pomoc druhým	3	1,8 %	11.

Zdroj: Lukeš a Stephan (2008).

Z hlediska zkoumání vazby motivů na rovnováhu podnikatelů mě zajímá, čím jsou podnikatelé primárně motivováni k podnikání.

## 2.5 Časová náročnost

Časová náročnost podnikání se mezi podnikateli liší. Nikoli každý podnikatel si je vědom toho, kolik času stráví v práci. Při podnikání může vznikat velmi tenká hranice mezi pracovním a osobním životem, kdy si podnikatel zkrátka není úplně jistý, které části se věnuje. Podnikatelé také často nejsou motivováni k tomu si zaznamenávat svou pracovní dobu.

Studie realizovaná společností The Alternative Board (2014) odhalila, že necelých 20 % podnikatelů pracuje 60 a více hodin týdně. Téměř polovina respondentů uvedla, že pracuje 50 a více hodin týdně. Téměř 80 % uvedlo, že mají pocit, že pracují příliš, přičemž nejčastěji uváděním důvodem bylo, že jsou přesvědčeni o existenci úkolů, které musí udělat sami a nemohou je snadno delegovat. Mnozí z těchto respondentů uvedli, že by rádi pracovali méně než 40 hodin týdně. 5 % respondentů pracuje méně než 30 hodin týdně a necelých 20 % pracuje méně než 40 hodin týdně.

V pracovní době podnikatelů existuje značný rozptyl. Je možné očekávat, že pracovní doba podnikatelů je faktorem, který je možné měřit ve vztahu k jejich rovnováze, a to i vzhledem k faktu, že čím více hodin je věnováno práci, tím méně zbývá na osobní život.

Co se týče dovolené, studie The Alternative Board (2014) zjistila o podnikatelích následující:

- 44% podnikatelů si bere 16 a více dní dovolené za rok
- 26% podnikatelů si bere 11 až 15 dní dovolené
- 19% podnikatelů si bere 6 až 10 dní dovolené
- 11% podnikatelů si bere 1 až 5 dní dovolené
- 2% podnikatelů si neberou žádné dny dovolené.

Přestože mnoho podnikatelů pracuje přes víkendové dny, značná část je schopna si vyhradit místo na dovolenou, tedy potenciálně na čas pro sebe, na odpočinek, své přátele, rodinu aj, někteří si naopak na dovolenou vyhražují čas minimálně.

Vzhledem ke značným rozptylům v těchto oblastech se může jednat o faktor ovlivňující rovnováhu podnikatelů.

### 3 Rovnováha

Každý člověk má stejný počet hodin za den, o kterých rozhoduje, jak je využít na pracovní či osobní život. To, jak je rozvrhne, je klíčovým determinantem rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Je třeba brát zřetel na individualitu každého člověka, poměr času věnovaný těmito dvěma oblastem se může pro každého lišit, a přesto nepředstavovat odlišnou míru rovnováhy a naopak.

Práce a osobní život jsou dnes velice diskutovanými tématy i mimo rámec odborné literatury. Dnes je již známo, že spolu tyto dvě oblasti úzce souvisí, a není již tolik zkoumáno, zda mezi nimi skutečně existuje vazba, nýbrž se soustřeďuje pozornost na to, co rovnováhu těchto dvou oblastí determinuje a čím je ovlivněna (Gröpel, 2006).

Dříve byly tyto dvě oblasti, tedy pracovní a osobní život, chápány odděleně, jako dva samostatné světy. V 70. letech minulého století například Kanter (1977) ukazuje, že mezi těmito oblastmi existují silné vazby, a tím porušuje představu nezávislosti těchto dvou světů a dále prohlubuje zájem o pochopení rovnováhy (Fedáková, 2011).

V pracích, které přinášejí poznatky k tomuto aktuálnímu tématu a zabývající se touto tematikou, se vžil termín „*work-life balance*“. Tato problematika však sahá daleko dále, až do třicátých let minulého století (Roberts, 2007).

Gröpel a Kuhl (2009, s. 366) definují pojem *work-life balance* jako „*míru, do jaké jedinec subjektivně vnímá, že má k dispozici dostatek času pro práci a rodinu/společenskou roli.*“

Hill et al. (2001, in Gröpel, 2006) rozvádí pojem ve větší šíři tak, že rovnováha životních oblastí reflektuje míru, do jaké je osoba schopna simultánně balancovat emocionální, časové a konativní nároky pracovního a osobního života.

Existuje mnoho oblastí, které ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Níže se soustředím na pojmy, jako jsou vnímaná osobní účinnost, time management, stres management, sociální vztahy a životospráva. Tyto pojmy jsou často zmiňovány ve spojitosti s rovnováhou, protože ovlivňují buďto osobní život, pracovní život, nebo dokonce obojí. U vybraných pojmů se dá předpokládat, že ovlivňují dokonce obě tyto sféry, protože se týkají toho, jak člověk sama sebe vnímá jako schopného zvládat životní těžkosti, jak nakládá s časem, jak je vystaven stresové tíži a jak s ní umí zacházet a jak pečuje o své fyzické i duševní zdraví.

### 3.1 Vztah pracovního a osobního života

Co se týče zkoumání vztahu pracovního a osobního života, je možné vymezit následující 2 přístupy.

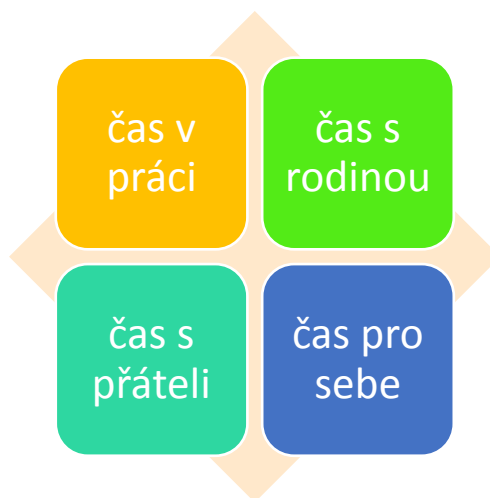
Prvním je tradiční přístup, který využívá pohledu konfliktu rolí, které daný jedinec zastává. V případě pracujícího otce může jít o roli pracovní, roli v domácnosti, roli ve výchově a péči o děti, role ve volném čase aj. Životních rolí, které může jedinec zastávat, je skutečně mnoho. Jejich kombinace pak vytváří jistý životní styl. Takzvaná divadla pak představují prostory, kde se role odehrávají, přičemž za základní možno považovat domov, školu, pracovní prostředí, veřejný prostor. Běžně připadá na každé divadlo jedna role, jenže se může stát, že role přesahuje do dalších divadel, a tím může docházet ke konfliktu rolí (Super, 1980). V důsledku takového konfliktu pak může docházet ke zhoršení zdravotního stavu, snížení míry spokojenosti jak s prací, tak se životem jako takovým, zvýšení míry úzkosti aj. Jedinec pak může podávat v pracovní oblasti nižší výkon (Cinamon & Rich, 2002).

Druhým je přístup obohacení (*enrichment approach*), který se soustředí na pozitivní dopady existence osobního a rodinného života na celkový pracovní výkon. Mezi faktory zde patří například emocionální podpora, zdroje dovedností, pocit osobního štěstí a naplnění. Tento přístup neodporuje prvnímu, tedy připouští, že ne pro každého je pozitivní existence více rolí a že je vhodné vytvářet strategie na jejich zvládnutí s cílem dosahovat harmonické rovnováhy (Warner & Hausdorf, 2007).

V případě obou přístupů je důležité, jak jsou pojmy osobní život (rodinný život) a pracovní život chápány. Jejich chápání se mezi jednotlivci liší, a to především v případě definování osobního života. Jedním z nabízejících se pojetí může být například negující oblast pracovního života, tedy že osobní život je vše, co není tím pracovním.

Dále je dle Jyothi a Jyothiho (2012) rozdělen čas člověka do 4 kvadrantů. Tyto kvadranty se vzájemně prolínají a pro každého může znamenat harmonickou rovnováhu různý poměr času věnovaný každému z nich. Zobrazeno na následujícím obrázku:

Obrázek 3-1: 4 kvadranty rozdělení času



Zdroj: Autor.

### 3.2 Self-efficacy

Pojem self-efficacy je možné přeložit jako vědomí vlastní účinnosti, nebo jako vnímanou osobní účinnost. Lze jej považovat za konativní aspekt „já“ ve smyslu sebe regulačního mechanismu. Albert Bandura, samotný autor pojmu, popisuje vnímanou vlastní účinnost jako přesvědčení jedince o jeho vlastních schopnostech se vypořádat s životními výzvami a těžkostmi. Jde tedy nikoli o schopnosti skutečné, nýbrž o přesvědčení o těchto schopnostech (Bandura, 1994).

Self-efficacy v podstatě dává informaci o tom, jak lidé cítí, myslí, jak se chovají a jak sami sebe motivují. Její vyšší míra znamená vyšší výkon jedince a přístup k obtížným úkolům jako k výzvam (spíše než jako k hrozbám). Lidé s vyšší mírou self-efficacy si stanovují vyšší cíle a usilují o jejich dosažení a nenechají se odradit neúspěchem, naopak tehdy zvyšují svůj výkon ještě více. Neúspěch nevnímají tolik jako náhodu, spíše jako nedostatek úsilí, znalostí či dovedností. Postoj těchto jedinců vede k mírnění a náchylnosti stresu a odolnosti vůči depresi a vede k vyšším osobním úspěchům. Na druhou stranu jedinci, kteří dosahují nižší míry vnímané osobní účinnosti, vnímají náročné úkoly jako hrozbu a spíše se jim vyhýbají, více se v takovém případě soustředí na své osobní nedostatky, překážky a představy o nežádoucích scénářích. Rychle polevují a vzdávají se, jakmile narazí na problém, a při neúspěchu rychle ztrácejí důvěru ve své schopnosti, proto podléhají snáze stresu a depresím (Bandura, 1999).

Na vytvoření přesvědčení o vlastní účinnosti mají podle Bandury (1994) vliv čtyři hlavní zdroje:

- Pozitivní zkušenost se zvládnutím situací – jedná se o nejúčinnější zdroj. Neúspěchy přesvědčení o vlastní účinnosti snižují a úspěchy jej naopak zvyšují.
- Zprostředkovaná zkušenost skrze sociální modely - pokud jsou lidé nám podobní skrze své úsilí úspěšní, pak se zvyšuje i naše přesvědčení, že jsme schopni a vybaveni pro zvládnutí činností směřujících k úspěchu.
- Sociální přesvědčování – u jedince dochází k mobilizaci sil a ke snaze vytrvat v úsilí, pokud je přesvědčován svým okolím, že je schopný úspěchu v určité výkonové situaci. Pokud je naopak přesvědčován o opaku, pak úsilí rapidně upadá a při potížích úkol vzdává. Tímto způsobem je snazší míru vnímané účinnosti snížit, nežli zvýšit a vyšší míru udržet.
- Tělesný a emocionální stav jedince – míru vnímané osobní účinnosti snižuje například nemoc, únava, stres, špatná nálada a bolest.

Self-efficacy bývá chápáno specificky pro různé oblasti a situace. Kvůli tomu byl vytvořen autory Jerusalem a Schwarzer (1995) takzvaný *general self-efficacy*, který již představuje celkovou míru důvěry jedince v jeho schopnosti efektivně zvládat různé náročné a stresující události. Pro jeho měření byla vytvořena škála General self-efficacy scale. Ta obsahuje deset položek, tedy deset tvrzení, se kterými dotazovaní vyjadřují svůj souhlas na čtyřbodové jednodimenzionální škále. Je možné získat deset až čtyřicet bodů, přičemž vyšší počet bodů znamená vyšší míru vnímané osobní účinnosti. Českou verzi dotazníku vytvořil Jaro Křivohlavý (Křivohlavý, Jerusalem & Schwarzer, 1993).

Pohled psychologie práce se podle Supera (1980) přesouvá od zkoumání toho, jak jedinec zapadá do konkrétního zaměstnání, k tomu, jak konkrétní zaměstnání zapadá do jedincova života. Toto pouhé prohození pořadí dvou pojmů znamená ve skutečnosti obrovský obrat ve zkoumání vztahu osobnosti a jejího pracovního života.

### 3.3 Time management

To, jakým způsobem je člověk schopen řídit svůj čas, ovlivňuje jak pracovní, tak osobní sféru jeho života. Time management není jen o plánování času, jde o komplexní

přístupy v práci s časem. Vedle činnosti plánování zahrnuje i analyzování času, stanovování cílů, přiřazování priorit jednotlivým úkolům, eliminování rušivých faktorů, využívání různých pomůcek aj.

Time management lze přeložit jako řízení času. Jde o souhrn poznatků o plánování, uspořádání a řízení času a tím i zlepšování naší osobní organizace. Pod tímto pojmem se skrývá sada nástrojů, postupů a doporučení, které slouží k efektivnímu využití času. Patří sem analýza času, stanovování cílů, stanovování priorit, plánování. Na rozdíl od dřívějších dob, kdy byl time management spojen výhradně s pracovní oblastí, dnes je vzhledem k narůstajícím nárokům na dnešní život rozšířen i do sféry osobního života (Covey, 2011).

Hlavním předmětem time managementu je tedy čas. To, čemu ve svém životě věnujeme svůj čas, nás do značné míry definuje. Definuje nás i to, jakým způsobem s časem hospodaříme, což do značné míry také ovlivňuje náš výkon.

*„Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout.“ (Caunt, 2007, s. 15)*

Pacovský (2006) zmiňuje 4 generace vývoje time managementu. Ten se vyvíjel se zvyšováním nároků na lepší využívání času.

- I. generace se zabývá tím, „CO“ se má dělat. Prakticky se úkoly přesouvají „z hlavy na papír“. Využívají se zápisníky, poznámkové bloky aj.
- II. generace se zabývá propojením úkolů a časového plánu. Přidává tedy otázku, „KDY“ mám co udělat. Využívají se kalendáře, diáře aj.
- III. generace se zabývá tím, jak zvládnout rozsáhlejší projekty, jak aktivně přiřazovat priority jednotlivým úkolům a událostem. K předchozím generacím přidává otázku „JAK“. Objevují se zde pojmy jako cíle, priority, delegování.
- IV. generace navazuje na předchozí a také reaguje na nevýhodu třetí generace, tedy přílišnou propracovanost a odosobnění. Středem zájmu je spokojenost člověka, která vede k dlouhodobé efektivitě. Snaží se vést k sebepoznání, přemýšlení a zavádění nových návyků. Řídí se 5 základními principy:

1. Člověk je víc než čas.
2. Cesta je víc než cíl.
3. Zevnitř je víc než zvenku.
4. Pomalu je víc než rychle.
5. Celek je víc než část.

### 3.3.1 Analýza času

Cílem analýzy času je identifikovat čemu a kdy věnujeme svůj čas. Vhodným nástrojem pro tento účel je tzv. časový snímek, do kterého zapisujeme, čemu jsme daný časový úsek věnovali svůj čas. Můžeme využít zápis v různých časových intervalech, přičemž velikost těchto intervalů se může odvíjet od zvolené délky časového úseku, za který snímek zaznamenáváme. Existují i formalizované podoby časových snímků, které se zabývají využitím pracovního času. Po zanesení je žádoucí patřičné časové využití analyzovat a s pomocí toho pak stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout.

### 3.3.2 Stanovení cílů

Pro dosažení co největšího efektu kvalitního time managementu je potřeba si uvědomit cíle. Od daných cílů se pak odvíjí přiřazování priorit a plánování. Pokud si jedinec není vědom, co má být cílem jeho snažení, pak není možné účelně volit prostředky k jeho naplnění.

Obecnou pomůckou pro tvorbu a definování cílů je takzvaná metoda SMART. Tato metoda spočívá v dodržení 5 základních vlastností cíle (Prukner, 2014):

- ✓ „S“ – specifický (specific),
- ✓ „M“ – měřitelný (measurable),
- ✓ „A“ – akceptovaný (agreed),
- ✓ „R“ – reálný (realistic),
- ✓ „T“ – časově vymezený (timed).

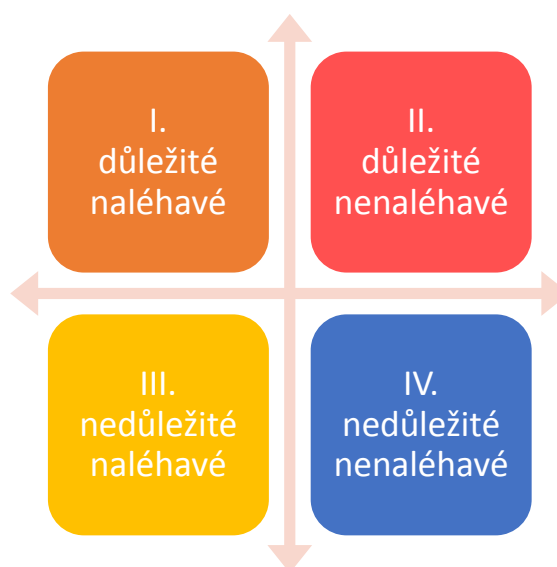
Neznamená to, že bude vždy u každého cíle dodrženo všech vlastností, není to vždy nezbytné. Některé cíle například nemusí být měřitelné, a přesto může být žádoucí jich dosahovat (Haughey, 2014).

### 3.3.3 Stanovení priorit

Různé úkoly a události mají různou důležitost. Abychom věděli, čemu se věnovat dříve a čemu později, musíme jednotlivým úkonům přiřadit určitou prioritu. Níže jsou zmíněny základní principy, které je vhodné využít pro stanovení priorit.

Podle Eisenhowerova principu je možné každý úkol či událost zařadit do jednoho ze čtyř sektorů. Tyto sektory jsou výsledky kombinací dvou faktorů – naléhavosti a důležitosti (významnosti) (Uhlig, 2008).

Obrázek 3-2: Eisenhowerův princip



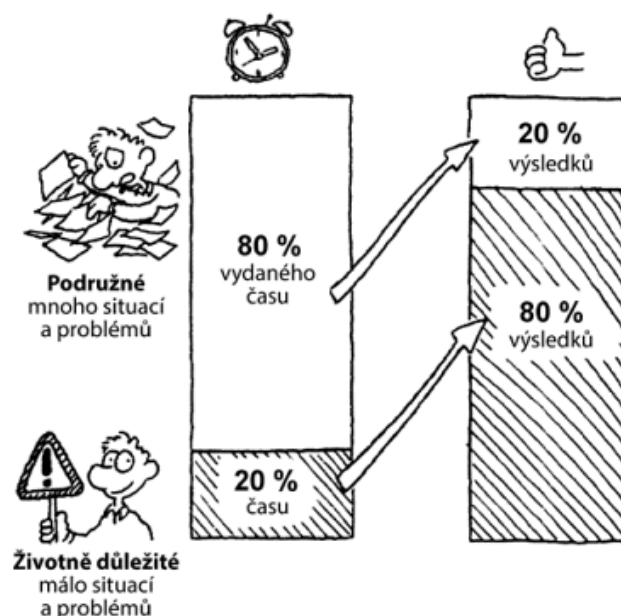
Zdroj: Autor

Příslušné sektory pak představují určité přístupy a strategie v práci s úkoly. Nejdůležitějším sektorem z hlediska time managementu a efektivního řízení času je sektor III., protože představuje zpravidla největší problémy pro ty, kteří mají problémy s osobní organizací. Patří sem úkoly, které souvisejí s dlouhodobými cíli. Často je práce na těchto úkolech vystřídána za práci na těch naléhavých a nedůležitých (Uhlig, 2008).

Paretovo pravidlo, nebo také pravidlo 80/20 vyjadřuje empiricky vypozerovaný, nikoli teoretický poznatek, že valná většina důsledků je výsledkem působení malého počtu příčin. Číselně vyjádřeno to znamená, že zhruba 80 % důsledků je způsobeno 20 % příčin a že 80 % výsledků je dosaženo s 20 % úsilí apod. Obdobně je možné toto pravidlo využít pro praxi time managementu, tedy že 80 % úkolů je možné splnit pomocí pouze 20 % času; 80 % výsledku nám poskytne splnění pouze 20 % úkolů. Splnění 80 % úkolu

můžeme pomoci 20 % času, který bychom vynaložili pro jeho 100 % a perfektní splnění (Koch, 2013).

Obrázek 3-3: Paretovo pravidlo



Zdroj: Mašlej (2016, s. 32).

### 3.3.4 Plánování a pomůcky

Ve chvíli, kdy známe své cíle a máme stanovené priority, je možné se zabývat plánováním. Je potřeba plánovat v několika časových rámcích. Doporučuje se rámec tři měsíců (dlouhodobé úkoly), jednoho týdne (dodržování termínů, doporučuje se sestavovat na konci předchozího týdne) a jednoho dne (velmi podrobné denní plánování, doporučuje se sestavovat na konci předchozího dne)(Knoblauch a Holger, 2006).

Pomůcek pro time management je mnoho. Je dobré si uvědomit, že nástroje mají sloužit nám, nikoli my jim. Měly by být tedy adekvátně jednoduché jejich účelu. Měli bychom se omezit na co nejmenší dostatečný počet používaných pomůcek.

Patří sem papírové pomůcky, jako jsou zápisníky, poznámkové bloky, kalendáře, diáře, složitější diáře a papírové vývojové diagramy. Výhodou papírových pomůcek je jejich nezávislost na různých technologiích (připojení k internetu, energie aj), minimální čas k zaučení se, přehlednost. Na druhou stranu je nevýhodou obtížná častá obměna dat, složitá integrace dat s jinými systémy a obtížné zálohování.

Tyto nevýhody jsou výhodami pro elektronické nástroje a naopak. Patří sem například elektronické poznámkové bloky a zápisníky, elektronické kalendáře a diáře, komplexní software pro plánování času (Evernote aj.).

### 3.3.5 Zloději času

Zloději času jsou jakékoli skutečnosti, které jedince vyrušují od práce, které mu brání v efektivním a účinném výkonu. Člověk podává zpravidla horší výkon při výkonu více činností najednou (tzv. multitasking). Každé vyrušení představuje vzdálení se od právě vykonávaného úkonu, kdy jej izolujeme, ukládáme, po vyřešení vyrušení se opět k úkonu vracíme, soustředíme se a přibližujeme se k původnímu úkonu. Tento proces vyžaduje energii a také určitý čas. Každé vyrušení je tedy zátěž navíc, proto je vhodné mít o možných zlodějích času přehled a snažit se o jejich eliminaci. Je jen těžko představitelné dosáhnout absolutní eliminace, jde především o omezení na minimum.

Knoblauch a Holger (2006) zmiňují například následující zloděje času:

- Nemáme žádné cíle a priority.
- Nevedeme si žádné denní, týdenní a měsíční plány.
- Pokoušíme se dělat najednou příliš mnoho věcí.
- Jen těžko umíme říct ne.
- Tíhneme k perfekcionismu.
- Nedostatečně delegujeme.
- Nejsme dostatečně informováni.
- Kolegové nás zdržují svým povídáním.
- Rozpočet času pro naše úkoly je špatně odhadnutý (námi či ostatními).
- Nemáme patřičnou motivaci.
- Nejsme dobří posluchači, nevnímáme informace.

### 3.3.6 Prokrastinace

Prokrastinace souvisí s organizací času a může vést k nárazovému nepřiměřenému nátlaku a poklesu výkonu jedince.

Čevelová (2009) o prokrastinaci říká, že jde o relativně rozšířený negativní zvyk, který má kontraproduktivní vliv na naše jednání. Tento zvyk spočívá v oddalování a odkládání činností, úkolů, povinností na později, často jde o odkládání na poslední chvíli.

Tehdy vzniká časový tlak, který může do jisté míry motivovat, jeho přemíra však může vést až k demotivaci a případně k celkovému zhroucení. Práce vykonávána na poslední chvíli je často nižší kvality.

Botek (2007) říká, že se nejčastěji odkládají ty úkoly, ke kterým máme averzi, a dále pak úkoly, jejichž splnění je nejvíce vzdáleno od současnosti. Prokrastinaci je možné zabránit například odmítnutím úkolu, jeho delegováním, nezaměřováním se na úkoly, které není nutné splnit.

### 3.4 Stres management

Stres ovlivňuje výkon jedince, psychické i fyzické zdraví, ovlivňuje jak pracovní, tak osobní život člověka, a proto souvisí s životní rovnováhou. Stres vzniká různými způsoby, různě na člověka působí, různě se projevuje a různě se s ním dá pracovat. Níže se tematice věnuji podrobněji.

Stres je velice známý pojem a možná právě kvůli tomu, že je často zmiňován, a to v nejrůznějších situacích a souvislostech, může být chápán zcela odlišně.

Pauknerová a kol. (2012, s. 142) uvádí, že *„stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu. Je typickým důsledkem zvýšené zátěže.“*

Kociánová (2010, s. 184) pak říká, že *„určitá míra stresu je pro mnoho jednotlivců pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky jedinců a promítají se z pravidla negativně do skupinové atmosféry.“* Kociánová tedy říká, že stres může mít o pozitivní účinky.

Šnýdrová (2006, s. 118) stres popisuje tak, že jde o vědecký koncept primárně biologického rázu. *„Vyvolané stresové reakce jsou nouzovými a obrannými reakcemi, které se snaží zvládnout situaci a obnovit stabilitu systému (organismu). Působí-li tedy nadměrně intenzivní podnět dlouhou dobu nebo ocitne-li se člověk ve velmi obtížné situaci, z níž často nevidí východisko, nemůže se jí vyhnout a musí v ní setrvat, vzniká stres. Pojem stres se velmi často užívá jak pro zátěž (stresor), tak pro stav organismu (stres). Vzhledem k tomu, že určitou míru a typ stresu je možno považovat za adaptivní, zatímco jiné za maladaptivní, respektive s destrukčními účinky na organismus, rozlišují v literatuře někteří autoři eustres (stres prospěšný) a distres (stres škodlivý). Avšak subjektivní emoční doprovod nemusí odpovídat „škodlivosti“ stresu. Velmi záleží na osobní zkušenosti a hodnocení určité situace.“*

Určitá optimální hladina stresu působí jako tvůrčí a motivační síla, která vede lidi k dosahování vysokých výkonů a cílů (eustres). Naproti tomu chronický traumatický stres (distres) je potenciálně neobyčejně destruktivní, tedy poškozuje psychické a tělesné zdraví a tím může ohrožovat samotný život. Rozumná hladina eustresu zvyšuje výkonnost, zatímco vliv psychosociálního distresu na výkon je zhoubný.

Pauknerová a kol. (2012) spojují se stresem především psychickou zátěž. Faktory stresující a ovlivňující člověka dělí do dvou skupin. První jsou faktory soukromého a druhou jsou faktory pracovního života. Jde například o změnu pracovního prostředí, změnu vedení, špatné pracovní vztahy. Urban (2013) sem řadí například nemožnost dosahovat stanovených cílů, nemožnost omezit pracovní nejistotu a odstranit konflikty jako faktory, které pracovníci nejsou s to vyřešit. Mezi stresující faktory soukromého života můžeme zařadit smrt nebo nemoc v rodině, stěhování a problémy v manželství. Často se stává, že pracovníci přenášejí stres ze soukromého života do pracovní oblasti.

Urban (2013) říká, že každý člověk čelí stresu jinak. Někteří pracovníci mohou vnímat stresovou zátěž jako výzvu a motivaci a někteří naopak jako utrpení. Dále uvádí osobnostní charakteristiky přispívající k vyššímu stresu i ty pomáhající stresu odolávat. Do první skupiny patří zejména netrpělivost, podrážděnost a zvýšená soutěživost a do druhé skupiny víra ve vlastní schopnosti a schopnost udržet si nadhled. Stres snášejí zpravidla lépe i osoby, které upřednostňují změny před rutinou.

### 3.4.1 Symptomy

Příliš velká pracovní zátěž má své následky, a tím může být právě stres. Pocit přepracování je jedním ze signálů, že něco není úplně v pořádku v rovnováze, že existuje problém, který jen nemusí být na první pohled tolik viditelný. Při zátěži, která má negativní vliv na životní rovnováhu, se objevují symptomy spojené se stresem.

Podle Praška a Praškové (2001) se stres projevuje zejména v následujících čtyřech úrovních, které se navzájem ovlivňují:

- Projevy stresu v emocích – se stresem se pojí především úzkost a strach, vztek a agrese. Strach a úzkost se od sebe liší. Strach je chápán jako subjektivní reakce na subjektivní hodnocení určitého podnětu v nejširším slova smyslu. Úzkost je charakterizována nekonkrétností, bezpředmětností,

vágností. Jejimi projevy jsou například somatické potíže, poruchy hodnocení, pocity bezmocnosti, psychomotorický neklid. Vztek je doprovázen zvýšeným svalovým napětím a zvýšenou motorickou aktivitou, snižuje se pohyb střev a sekrece žaludečních šťáv, zrychluje se dýchání a tlukot srdce. Agrese je chápána jako aktivita vyjadřující tendenci napadat, útočit, poškozovat či ničit, lze rozdělit na autoagresi (zaměřena na vlastní osobu v podobě výčitek, sebeobviňování aj) a heteroagresi (zaměřena na okolí).

- Projevy stresu v chování – patří sem zabezpečování, vyhýbání se, projevy agrese, nervózní chování. Zabezpečování představuje určité pojištění se před nepříjemnými prožitky. Takové pojištění může proběhnout formou uklidňujícího léku, požití alkoholu, manipulace jiné osoby, která má za daného jedince problém vyřešit. Nervozita se může projevit uhybavým pohledem, okusováním nehtů, pohráváním si s předměty aj.
- Projevy stresu v myšlení – spočívají ve vytváření si negativních myšlenek a představ, které mají až katastrofický scénář. Ty přirozeně stupňují napětí a vedou k neúčelné aktivitě, případně až k pesimismu a rezignaci. Spouštěčem takového procesu může být mnohé, například očekávání nepříjemné situace, očekávaná konfrontace, nepříjemná kritika, špatná zpráva. Proces vytváření negativních myšlenek je tím horší, čím méně jej má člověk pod kontrolou. Snadno se pak stane, že vytvářené katastrofické scénáře vytvářejí ještě větší napětí a stres a podporují tak prvotní myšlenky.
- Projevy stresu v tělesných příznacích – patří sem například bolesti nebo tlak na prsou, bušení srdce, bolesti hlavy, dýchací potíže, bolesti břicha, průjem nebo zácpa, zvýšené pocení, častější močení, cukání víček, svalový třes, nadměrné svalové napětí, bolesti v oblasti krční a bederní páteře (Machač a Macháčová, 1991).

Studie The Alternative Board (2014) zkoumala, jak to mají se stresem podnikatelé. Pouze 24 % podnikatelů odpovědělo, že nikdy nezažili závažnější problémy spojené s pracovním stresem. Avšak, ostatní závažnější problémy zaznamenali. Nejčastější zjištěné symptomy, které podnikatelé vnímali jako následek pracovního stresu, byly následující:

- netrpělivost (impatience) 21 %,
- nespavost (insomnia) 19 %,
- zapomětivost, roztržitost (forgetfulness) 13 %,
- změny nálad (mood swing) 8 %,
- neposednost, neklid (restlessness) 7 %,
- nuda (boredom) 5 %,
- emoční výbuchy (temper outbursts) 4 %.

Většina podnikatelů dle studie uvedla více než jeden symptom jako následek pracovního stresu.

Stresová zátěž má tendenci se na jedinci projevovat. Symptomy spojené se stresem tedy mohou značit nepřiměřenou stresovou zátěž.

### 3.4.2 Stresory

Stresor je podnět vyvolávající stres. DeLamater a Wandová (2013) říkají, že většina stresorů zahrnuje fyzické i psychologické komponenty. Je obtížné je od sebe oddělit, protože se překrývají. Autoři nabízí následující dělení psychologických stresorů:

- Katastrofické životní události (catastrophic events) – tyto mají nejzávažnější vliv na zdraví jedince. Nepříznivý vliv na zdraví mohou mít i eustresové události. Na druhou stranu však mohou být i stimulem pro osobnostní zrání, sebepoznání.
  - Za účelem měření stresové zátěže životními událostmi byl vytvořen inventář 43 životních událostí (Social Readjustment Rating Scale), které jsou různě obodované a seřazené dle předpokládané míry zátěže. Čím více bodů člověk získá, tím více je zatížen. 250 dosažených bodů pak představuje hraniční hodnotu míry stresu. Autory jsou Holmes a Rahe (Mikšík, 2009).
- Chronické stresory (chronic stressors) – ty, které jsou dlouhodobého charakteru.
- Běžné každodenní starosti (daily hassles), příp. radosti (daily uplifts) – získávají vyšší váhu při kumulaci vzhledem k častějšímu výskytu, a to v negativním i pozitivním smyslu.

Atkinsonová (2003) popisuje charakteristické znaky stresových situací, které ovlivňují působení stresu na jedince:

- Neovlivnitelnost situace – prožívání stresu snižuje míra přesvědčení, nakolik jsme schopni ovlivnit události.
- Nepředvídatelnost vzniku zátěžové situace – prožívání stresu se zvyšuje s vyšší mírou nepředpověditelnosti, a tedy nemožností se na událost připravit.
- Subjektivně nepřiměřené, nadměrné nároky – prožívání stresu se zvyšuje, pokud jsou nároky na jedince vyšší než jeho možnosti.
- Životní změna vyžadující značné přizpůsobení – pokud je jedinec vystaven událostem, které vyžadují značné přizpůsobení, pak se v důsledku omezení jeho dosavadních strategií chování může zvyšovat stresové prožívání.
- Subjektivně neřešitelné vnitřní konflikty – jedná se o situace, kdy chce jedinec dosáhnout cíle, které jsou neslučitelné, jde o konflikt potřeby vlastního uspokojení a morálních tlaků.

Stresorem může být mnoho událostí. V podstatě každá událost, která představuje v životě jedince změnu, nebo ji vyžaduje, je stresová. Stresory mají různou intenzitu a také mají určité charakteristiky.

### 3.4.3 Dopad na zdraví

Modelem, který se zabývá důsledky působení stresu na zdraví člověka, je například Friedmanův a Rosenmanův „model stresové zranitelnosti“ (Mikuláščík, 2007). Analyzuje souvislost mezi osobnostní charakteristikou člověka a sklonem k srdečním chorobám, přičemž rozlišuje dva typy lidí. Typ A je charakteristický přehnanou soutěživostí, netrpělivostí, pocitem časové tísně, agresivním úsilím. Typ B je v podstatě ve své charakteristice opačný. Bylo zjištěno, že typ A je skutečně podstatně náchylnější k srdečním poruchám.

Eustres, který je spojen spíše s krátkodobým podnětným stresem, nepředstavuje obvykle příčinu onemocnění. Distres, který je spojen se stresem dlouhodobým až chronickým, může vést k závažným zdravotním následkům. Při chronickém stresu si tělo na míru stresu zvyká a stává se pro nás méně viditelným a je také obtížnější se z něho

vymanit. Při dlouhodobém působení vzniká riziko vzniku psychosomatických onemocnění, které se často projeví v orgánu, který představuje zdravotně slabý článek organismu daného člověka (dáno vrozenými dispozicemi a rizikovými faktory, jako kouření aj.). Mezi taková onemocnění se nejčastěji řadí žaludeční vředy, mozková mrtvice, selhání srdce a ledvin, hypertenze, astma, cukrovka (Pauknerová, 2012).

Velkým problémem stresu je dále fakt, že dnešní společnost nepředstavuje přirozené podmínky pro odbourávání stresu. V lidském těle dochází k různým biochemickým procesům, vyplavují se do těla látky, které mají připravit tělo na určitou reakci na stresovou situaci. Patří sem jednoduše řečeno útok a útěk. Podstata toho je zachovat život člověka, vnímat a vyhodnocovat nebezpečné situace. Obě tyto varianty mají své opodstatnění co do zpracování těchto vyplavených látek v těle. Při pohybu totiž dochází k jejich eliminaci a čištění organismu. Vzhledem k tomu, že v dávných dobách skutečně docházelo k jedné ze zmíněných reakcí daleko častěji ve fyzické podobě, docházelo i ke zpracování látek v těle (například adrenalin), které se stávají nežádoucími při jejich nevyužití. Dnešní doba ale takové prostředí již nepředstavuje a formy fyzického útoku a útěku se přesunuly do podoby psychické. Je-li tedy člověk ve stresu, je bez patřičného pohybu dále intoxikován. To může mít zásadní vliv na zdraví člověka. Je dnes totiž již známo, že lidský organismus svou energii určitým způsobem přiřazuje prioritu svým jednotlivým procesům. Pokud člověku hrozí nebezpečí, což se rovná zátěži a vzniku stresu, organismus připravuje tělo na reakci útoku, či útěku a dává energetickou prioritu právě svalové soustavě na úkor funkcí, jako jsou hojení, imunitní systém a další. Potlačení těchto funkcí má přímou souvislost se zdravím.

#### 3.4.4 Syndrom vyhoření

Stock (2010) popisuje syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom) jako důsledek dlouhodobého působení chronického stresu, kde hlavní roli hrají různé stresové faktory.

Pinesová a Aronson (1988) charakterizují vyhoření jako stav fyzického, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, které je způsobené dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.

Kebza a Šolcová (2003, s. 7) uvádí, že „*syndrom vyhoření je vyčerpání, asivita a zklamání ve smyslu burnout syndromu se dostavuje jako reakce na převážně pracovní*

*stres. Bývá popisován jako stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků.“*

Syndrom vyhoření se týká především pracovní oblasti. Je možné sledovat symptomy blížícího se vyhoření, avšak není jednoduché takové symptomy identifikovat právě jako příčinu budoucího vyhoření. Jsou totiž velmi podobné projevům, které jsou způsobeny stresovou zátěží. Může se totiž jednat o prostou únavu či depresi. Syndrom vyhoření nepřichází zpravidla okamžitě, jedná se o delší proces. Je typický citovým a mentálním vyčerpáním. Nejčastěji jsou jím postiženi jedinci, jejichž práce je založena na práci s lidmi. Jedince trpícího syndromem vyhoření je možné poznat například dle následujících znaků: pocity bezmoci, pocity strachu, apatie, sklíčenost, ztráta odvahy, nedostatek energie, nechuť k práci, poruchy paměti, větší náchylnost k nemocem, pokles výkonnosti.

### 3.4.5 Zvládání stresu

Je téměř nemožné se stresu kompletně vyhnout. Je proto na místě umět se stresem pracovat. Zvládání stresu („*stress coping*“) je téma, které se zabývá možnostmi, jak se se stresem vypořádat. Existují různé přístupy zvládání stresu.

Hošek (2001) diferencuje strategie zvládání zátěže na ofenzivní (aktivní) a defenzivní (pasivní):

- Aktivní postupy jsou charakteristické bojem jedince se stresorem. V rámci této strategie se diferencují tyto kroky:
  - diagnóza situace (zvyšování informovanosti, detailní poznání situace),
  - mobilizace rezerv (obranyschopnost, kognitivní zvládání, motivace, zvládání emocí, asertivita apod.),
  - plánování boje (rozčlenění cesty na etapy, stanovení cílů, diferenciacie reverzibilního a ireverzibilního apod.),
  - realizace (protiútok, tvorba antistresových bariér apod.),
  - persistence (výdrž, vytrvalost, akceptace, snaha nenechat se odradit apod.).
- Pasivní postupy jsou charakterizovány vnějším klidem a pasivitou. Hlavní kroky jsou:

- vyčkávání (ignorování, strategické stáhnutí a přesunutí sil, případně hledání nových postupů),
- lhostejnost (apatie, nezájem, stoický postoj),
- rezignace (odevzdanost osudu),
- odepsanost (cynický postoj, bezmocnost, dopad na dno, ze kterého je možné se odrazit).

Blonna (2005) uvádí tzv. pět R (The five R's) v rámci zvládnání stresu, který zahrnuje vícestupňový přístup k managementu stresu. Platí, že se mohou jednotlivé strategie uvnitř i vně té které skupiny kombinovat:

1. Přehodnocení (*rethink*) – spočívá v přehodnocení a změně negativních myšlenek a očekávání skrze racionální a logický pohled. Jinak řečeno spočívá v eliminaci stresorů skrze jejich přehodnocení a změny jejich vnímání. Patří sem například strategie naučeného optimismu, management zlosti, racionálně-emoční terapie.
2. Redukce (*redukce*) – spočívá v redukci množství stresorů v našem životě. Patří sem například time management, efektivní komunikace a asertivita.
3. Relaxace (*relax*) – spočívá ve snížení kognitivní, nervosvalové a neurotransmiterní excitaci. Patří sem například řízené dýchání, meditace, biofeedback, autogenní trénink, progresivní svalová relaxace.
4. Uvolnění (*release*) – spočívá v redukci míry nabuzení pomocí navození stavu uvolnění. Představuje fyzický ventil energie vyprodukované stresovou reakcí. Patří sem fyzická aktivita obecně, úprava stravovacích návyků.
5. Reorganizace (*reorganize*) – spočívá v integraci předchozích technik tak, aby bylo dosaženo stresu odolného životního stylu.

Connerová (2014) doporučuje čtyři strategie pro vypořádání se se stresem v životě podnikatele:

- 1) Pamatovat na jednoduché věci (*remember the simple things*) – jako jsou spánek, cvičení, správné stravovací návyky.

- 2) Smát se (*laugh*) – jako nástroj, který pomůže vidět svůj život z jiné perspektivy a také pomůže přicházet na kreativní řešení našich problémů.
- 3) Mluvit o tom (*talk about it*) – podnikatelé se často bojí o svých stresujících zkušenostech mluvit ze strachu ze znovuprožívání daných událostí. Je však lepší své zkušenosti ventilovat.
- 4) Navštívit terapeuta, ale nehrát si na oběť (*visit a therapist, but do not play the victim*).

Existuje velké množství klasifikací způsobů zvládnání stresu. Ještě více existuje konkrétních způsobů zvládnání stresu. Důležité je, aby jedinec stres nepotlačoval a nepopíral, aby namísto toho byla řešena jeho podstata, nebo v případě nemožnosti vyřešení podstaty se jedinec snažil jiným způsobem se stresem vypořádat. Každá metoda je jinak účinná a také bude každá jedna metoda různě účinná pro různé jedince. Je možné metody vypořádání se se stresem různě kombinovat.

### 3.4.6 Relaxace

Relaxace patří mezi jednu z metod práce se stresem. Jedná se o velice obsáhlé téma, proto pro účely této práce zmíním jen vybrané metody. Je nejprve důležité si pojem relaxace blíže definovat.

Drotárová (2003) popisuje relaxaci jako techniku, která představuje psychofyzické uvolňování a jejíž součástí je uvolnění svalového napětí a regulace rytmu dýchání. Nadeau (2003) popisuje relaxaci velmi obdobně, jako techniku umožňující snížení napětí a obnovení rovnováhy a pohody. Jako protipól stresové zátěže, která umožňuje mírnit úzkost a depresi, popisuje relaxaci Wilson (1997).

Voglerová (1994) zmiňuje, že relaxace prohlubuje schopnost uvědomování si svého těla i psychiky. Při relaxaci dochází ke zpomalení mnoha tělesných činností, jako je srdeční tep, frekvence dýchání, látkové výměny, mozkové aktivity aj.

#### *Techniky relaxace*

Jednou z nejznámějších technik je Jakobsonova technika progresivní relaxace. Ta je založena na vědomém nácvičení napětí a uvolnění svalových částí těla. Cílem je dosáhnout odpočinku centrální nervové soustavy skrze ovládnutí svalového napětí a vytvoření schopnosti rychle se uvolnit, která vychází z poznání pocitů napětí a uvolnění

svalových částí těla. Cvičení probíhá v několika etapách, a to od rozlišování pocitů napětí a uvolnění svalů na hlavě až po prsty na nohou (Drotárová, 2003).

Schultzův autogenní trénink představuje další velmi známou relaxační techniku. Ta je založena na dvou základních principech, na relaxaci a koncentraci. Relaxace slouží jako technika k navození duševního i tělesného klidu a koncentrace slouží jako technika, pomocí které se soustředíme na určitou představu, kterou je ovlivňován organismus. Mezi takové představy patří pocit tíže, pocit tepla, zpomalený srdeční tep, pocit chladu na čele. Cvičení probíhá tak, že se jedinec, buď v poloze vsedě (praktičtější), či vleže (účinnější), nejprve zrelaxuje do stavu klidu a pak si zvolí jistou představu, kterou pečlivě rozvíjí a navozuje takový stav (Drotárová, 2003).

Relaxace hudbou je veřejnosti povětšinou dobře známa. Poslech hudby umožňuje skrze charakter té které hudby ovlivnit různé fyziologické změny, například srdeční rytmu a dechovou frekvenci. Pokud si tedy pustíme rychlou rytmickou důraznou hudbu, můžeme pocítovat příliv energie, nabuzení, zrychlenou činnost srdce. Dá se říci, že se fyziologie těla přizpůsobuje povaze poslouchané hudby. Pro relaxaci se uvádí, že je nejvhodnější hudba pomalá, tichá a instrumentální. Není to však nezbytnou podmínkou. Pokud jedinec takovou hudbu nesnese, pak nemá cenu uvažovat ani o relaxaci při jejím poslechu (Wilson, 1997).

### 3.5 Sociální vztahy

Člověk je tvor společenský a potřeba sounáležitosti zkrátka patří k životu. Sociální vztahy člověka ovlivňují. Čím bližší a intenzivnější vztah je, tím více je jím zpravidla jedinec ovlivněn. Vztahy se projevují jak v osobním, tak i pracovním životě. Předpokladem je, že souvisí s životní rovnováhou.

Do sociálních vztahů je možné zařadit partnerský vztah, rodinné vztahy, vztahy s přáteli, vztahy se známými, vztahy ke společnosti.

Harvardská studie (Waldinger, 2015) vývoje v dospělosti zkoumala po dobu 75 let život 724 mužů. Jejím zájmem byl pracovní život, osobní život a zdraví a bylo zjištěno následující:

*„Společenské vztahy nám opravdu prospívají a samota zabíjí. Ukazuje se, že lidé, kteří jsou více sociálně propojeni s rodinou, přáteli, komunitou, jsou šťastnější, tělesně*

*zdravější a žijí déle než lidé, kteří jsou hůře zapojeni do společenských vztahů. A prožitek samoty se ukazuje jako toxický. Lidé, kteří jsou izolovanější, než by chtěli, zjišťují, že jsou méně šťastní, jejich zdraví upadá ve středním věku dříve, funkce jejich mozku se zhoršuje dříve a žijí kratší život než lidé, kteří nejsou osamělí. Dobré vztahy nejen ochraňují naše tělo, ale chrání i náš mozek. Lidé, kteří mají vztah, ve kterém si můžou být jistí, že se v nouzi mají na koho obrátit, si svou paměť uchovávají svěží po delší dobu. A lidé ve vztazích, kde se jeden na druhého nemůže spolehnout, pociťují úpadek paměti dříve.“ (Waldinger, 2015)*

Je zřejmé, že věnovat čas svým vztahům a práci na nich se může velmi pozitivně promítnout na naši životní rovnováhu a štěstí. Potřeba sounáležitosti a lásky je člověku velmi blízká a má v životě jedince zásadní význam.

## 3.6 Životospráva

Toto téma je co do obsahu velice rozsáhlé. Zaměřím se na návyky, pohyb a spánek, které jsou obecně považovány za oblasti zásadně ovlivňující psychické i fyzické zdraví jedince, a tím i nepřímo jeho životní rovnováhu.

### 3.6.1 Pohyb

*„Pohyb z obecného i neurofyziologického hlediska je jednou ze základních a nejdůležitějších vlastností živé hmoty. Je to změna vázaná na prostor a čas, u člověka se stává univerzálním prostředkem seberealizace přímého kontaktu s okolním světem, základem veškeré jeho aktivní činnosti.“ (Kratochvíl, 2009)*

Pohyb je třeba chápat jako celé spektrum činností v řadě oblastí lidského konání, které se neomezuje pouze na sportovní činnost, nýbrž sem patří i další aktivity jako chůze, domácí práce, pohybové hry aj.

Důležitá je souvislost mezi pohybem a fyzickým i duševním zdravím, tedy životní rovnováhou. Již bylo výše uvedeno, že existují souvislosti například mezi pohybem a stresem. Pohyb má však daleko více efektů.

Podle Kalmana, Hamříka a Pavelky (2009) mezi pozitivní účinky pohybu patří například zlepšování prokrvení, normalizace krevního tlaku, udržování normálních hladin krevních tuků, zlepšování činnosti srdce, zabraňování kornatění tepen a úbytku vápníku z kostí, zpomalování procesu stárnutí a prodlužování délky života, potlačování

abstinenčních příznaků, uvolňování svalového napětí a odstraňování záporných emocí, stimulace produkce endorfinů v mozku, které přinášejí pocit uvolnění, dobrou náladu, pocit štěstí.

Nedostatek pohybu působí opačně. Lidské tělo je přirozeně uzpůsobeno k pohybu. Obecným doporučením je se hýbat, a to pravidelně. I v pohybu jsou však extrémy nebezpečné, to platí především pro sportovní aktivity, které navíc nejsou vykonávány dostatečně pravidelně. Extrémní zátěž způsobuje fyzický stres našeho těla, který se pak může projevit na zdravotním stavu člověka.

### 3.6.2 Návyky

Návyk představuje činnost, kterou jsme zvyklí vykonávat relativně pravidelně. Vzhledem k pravidelnosti a faktu, že silného návyku nemusí být jednoduché se zbavit, mohou návyky dosti ovlivnit rovnováhu skrze fyzické i duševní zdraví.

Je možné sem zařadit pozitivní návyky a také negativní návyky neboli zlozvyky. Mezi pozitivní návyky patří mnohé činnosti, které jsou obsahem ostatních kapitol, například dostatečný a pravidelný pohyb, žádoucí práce s časem (time management), žádoucí práce se stresem (stres management), pozitivní stravovací návyky, dostatek kvalitního spánku aj. Na druhé straně stojí zmiňované zlozvyky, které zahrnují obecně extrémy, ať už se jedná o obecně pozitivní činnosti, či nikoli, dále požívání alkoholu, užívání drog, kouření, nekvalitní spánek aj.

Není možné jednoznačně popsat hranici mezi pozitivními návyky a zlozvyky. Co pro jednoho může být zlozvykem, pro druhého naopak pozitivním návykem. O některých činnostech je ale možné prohlásit, že se jedná o zlozvyky, například kouření, požívání nadměrného množství alkoholu a užívání drog. Všechny tyto skupiny mají v naprosté většině prokazatelné negativní účinky na zdraví i psychiku člověka.

Stojí však za zmínku i skutečnost, že samotná existence zlozvyku pro člověka představuje vyčerpání. V případě pocíťování potřeby a zesílení závislosti musí člověk vyvíjet energii k jejich potlačení a ještě více energie zpravidla k úplnému zbavení se zlozvyku. Tyto boje bývají velmi vyčerpávající.

### 3.6.3 Spánek

*„Spánek lze charakterizovat jako stav snížené mentální i pohybové aktivity, který slouží k obnově psychických i fyzických sil a svojí kvalitou citlivě reaguje na fyziologické i patologické změny v organismu.“ (Praško a kol., 2004, s. 11)*

*„Spánek je přirozený fyziologický proces, který se v různé míře a intenzitě vyskytuje u všech vyšších obratlovců. Na rozdíl od bdělého stavu, v němž živočichové projevují nejrůznější druhy chování, lze spánek charakterizovat jako stav klidu, volné motorické inaktivity, relaxace.“ (Rokyta a kol, 2000, s. 339)*

Spánek, jakožto regenerační a revitalizační proces, přispívá k zachování dobrého zdravotního stavu a k udržování našeho těla i psychiky v dobré kondici. Spánek je na fyziologické úrovni nezbytnou součástí regenerace buněk organismu a celkové obnovy energie. Ve spánku totiž probíhají především anabolické procesy, dochází například k syntéze živin a k větší sekreci růstového hormonu (Plháková, 2013).

Spánek se liší svou kvalitou. Jedná se o jeden z cirkadiánních rytmů spolu s bděním. Spánek souvisí s hormonem melatoninem. Ten je hlavním hormonem určujícím cirkadiánní rytmy. Jeho exkrece je nejvyšší kolem půlnoci, minimální pak přes den (Plháková, 2013). Kvalitního spánku může být dosaženo jednoduše řečeno přes noc tak, aby začal již určitou dobu před půlnocí a aby byl časově pravidelný.

Při nedostatku spánku, tedy při spánkové deprivaci, může docházet ke značným změnám a zdravotním obtížím. Po fyzické stránce může docházet k utlumení funkce imunitního systému a vyšší nemocnosti, k zarudnutí a pálení očí, ke svalovému třesu a bušení srdce. Po psychické stránce pak k vyšší chybovosti, podráždění, netrpělivosti, výpadkům paměti, horší koncentraci, horším náladám, prudkým změnám nálad aj. (Plháková, 2013).

## III Metodologická část

---

Metodologická část této práce se věnuje definování cílů vlastního empirického zkoumání, které bylo autorem v rámci DP realizováno, popisu použitých výzkumných metod, definování hypotéz, vzorku respondentů, výzkumných otázek, popisu obsahu dotazníku a plánovaného průběhu dotazování.

### 1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, které z vybraných faktorů mají vliv na rovnováhu podnikatelů mezi osobním a pracovním životem.

Dílními cíli pro tento účel jsou:

- 1) zjistit (změřit, ohodnotit) rovnováhu současných podnikatelů mezi podnikáním a osobním životem,
- 2) vybrat faktory, které budou sledovány, a získat patřičná data,
- 3) zkoumat a statisticky analyzovat závislosti mezi jednotlivými faktory a rovnováhou.

### 2 Výzkumné metody

Pro účely naplnění cíle výzkumu je zvoleno empirické šetření kombinovanou formou tj. s využitím technik kvantitativního i kvalitativního výzkumu. V části výzkumu kvantitativního charakteru jsou stanoveny hypotézy, které budou v praktické části ověřovány. Výzkum kvalitativního charakteru se zaměřuje na pochopení souvislostí mezi rovnováhou a vybranými faktory. Výzkum proběhne kombinací ústního a písemného osobního dotazování prostřednictvím tazatele, kterým budu já osobně. Získaná data budou zpracována zcela anonymně, o čemž budou respondenti informováni. Vzhledem k tomu, že se jedná o diplomovou práci, je třeba si uvědomit, že existují limitující okolnosti, které nedovolují využít standardizovaných postupů v plné míře, například zajištění reprezentativního vzorku respondentů a zkoumání velkého množství faktorů.

### 3 Faktory a hypotézy

Vzhledem k omezení uvedenému výše je vybráno několik faktorů, které jsou zkoumány ve vztahu k rovnováze podnikatelů. Faktory jsou vybrány na základě poznatků zjištěných v teoretické části. Faktory dle poznatků souvisí s tematikou podnikání, podnikatele a s osobním či pracovním životem, a tím s rovnováhou mezi těmito oblastmi. Patří sem vnímaná osobní účinnost (*self-efficacy*), time management, stres management, sociální vztahy, motivátory k podnikání a osobnostní charakteristiky podnikatelů.

Hypotézy uvedené níže jsou definovány na základě poznatků z teoretické části této práce. Jsou předpokládány následující vztahy:

- H1.** Self-efficacy, tedy vnímaná osobní účinnost, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.
- H2.** Time management, tedy řízení času, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.
- H3.** Stres management, tedy řízení stresu, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.
- H4.** Partnerský (resp. manželský) vztah má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.
- H5.** Osobnostní charakteristiky mají vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

### 4 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou podnikatelé v oblasti služeb. Je to především z důvodu předpokladu lepšího dosažení podnikatelů a přímého kontaktu s nimi, dále také z důvodu předpokladu jejich častější osobní interakce se zákazníky a vyšší náročnosti náplně jejich práce. Podmínkou je komunikativní znalost českého jazyka, aby nedocházelo k jazykové bariéře, a tím ke špatnému pochopení průběhu dotazování či obsahových a formálních náležitostí dotazníku. Vzorek respondentů bude získáván v Praze. Konkrétní oblasti jsou vybrány na základě očekávání vyšší koncentrace podnikatelů.

## 5 Výzkumné otázky a dotazník

Kompletní dotazník v prezentační podobě je obsažen v příloze. Níže jsou popsány dílčí části dotazníku bez ohledu na jejich finální uspořádání.

### 5.1 Rovnováha

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*) vyjadřuje „*míru, do jaké jedinec subjektivně vnímá, že má k dispozici dostatek času pro práci a rodinu/společenské role.*“ (Gröpel & Kuhl, 2009, s. 366)

Rovnováha reflektuje míru, do jaké je osoba schopna simultánně balancovat emocionální, časové a konativní nároky pracovního a osobního života (Gröpel, 2006).

Ke kvantifikaci rovnováhy podnikatelů je použit Gröpelův dotazník rovnováhy (*Life-Balance Questionnaire – LBQ*). Originální podoba dotazníku je umístěna v příloze. Jedná se o klasickou sebehodnotící škálu, která ohodnocuje subjektivně vnímaný dostatek času v daných životních oblastech. Škála byla vyvinuta na základě 6-položkové Gröpelovy škály měření rovnováhy (tzv. *Work-Life Balance, WBL-6*), která obsahuje položky vztahující se k oblastem práce/úspěchu (*work/achievement*) a rodiny/vztahů (*family/relationships*).

LBQ na rozdíl od WBL-6 obsahuje 20 položek vztahující se ke čtyřem oblastem života, tedy k práci/úspěchu (*work/achievement*; otázky č. 2, 4, 6, 13 a 16), ke kontaktu/vztahům (*contact/relationships*; otázky č. 1, 4, 9, 12, 15 a 18), k tělu/zdraví (*body/health*; otázky č. 5, 7, 10, 14, 19 a 20) a k smysluplnosti života (*life meaningfulness*; otázky č. 3, 8, 11 a 17). Každá skupina je zastoupena 4 až 6 položkami. Dotazovaný odpovídá na otázky pomocí Likertovy 6 - stupňové škály od „naprosto nesouhlasím“ (1 bod) až po „naprosto souhlasím“ (6 bodů). Některé otázky jsou reverzní (konkrétně otázky č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 16 a 18) a je potřeba je pro účely kvantifikace rovnováhy přepočítat obrácením na použité Likertově škále, tedy při získání 1 bodu bude hodnota přepočítána na 6, při získání 2 bodů na 5 apod. (Gröpel, 2005)

LBQ dotazník byl vybrán pro svou vysokou vypovídací schopnost, pro dostatečnou reliabilitu a validitu. Koefficienty vnitřní konzistence nabývaly dostatečně vysokých hodnot (Gröpel, 2005).

Pro účely této práce bude originální podoba Gröpelova dotazníku rovnováhy přeložena a zkrácena na 8 položek. Jedním z důvodů zkrácení dotazníku je, aby podnikatelé nebyli odpuzeni rozsahem kompletního dotazníku a předpokládaným časem stráveným při dotazování. Zkrácená podoba obsahuje položky z originálního dotazníku, přičemž je z každé ze čtyř obsažených tematických oblastí vybrána alespoň jedna položka. Při výběru otázek jsem se soustředil na jejich význam a snažil se vyřadit ty, které jsou významově zastoupeny vícekrát, které jsou přítomny například v reverzní i pozitivní podobě. Překlad byl diskutován s další osobou velmi dobře znalou anglického jazyka. Reverzní otázky jsou označeny hvězdičkou. Z dotazníku je možné získat 8 až 48 bodů.

**Tabulka 5-1: Zkrácená verze LBQ**

	<i>Naprostě nesouhlasím</i>				<i>Naprostě souhlasím</i>	
	1	2	3	4	5	6
1. Často navštěvuji své přátele a blízké	1	2	3	4	5	6
2. Nestarám se dostatečně o své zdraví *	1	2	3	4	5	6
3. Pracuji více než ostatní *	1	2	3	4	5	6
4. Kvůli práci zanedbávám rodinu a přátele *	1	2	3	4	5	6
5. Věnuji dostatek času přemýšlení o svém životě	1	2	3	4	5	6
6. Ve svém volném čase se věnuji práci *	1	2	3	4	5	6
7. Mám příliš málo času věnovat se své rodině/přátelům *	1	2	3	4	5	6
8. Život "běží" tak rychle, že nemám čas přemýšlet o jeho smyslu *	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Upraveno autorem, dle Gröpela (2005).

## 5.2 Vybrané faktory

### 5.2.1 Vnímaná osobní účinnost

Vnímaná osobní účinnost, neboli self-efficacy, vyjadřuje osobní přesvědčení jedince, do jaké míry dokáže úspěšně realizovat chování, které je potřebné k dosažení specifických cílů. Vyjadřuje přesvědčení o vlastní způsobilosti jednat tak, aby bylo dosaženo žádoucího výkonu. Lidé, kteří se považují za schopné efektivního jednání,

vynakládají dostatečné úsilí k tomu, aby dosáhli žádoucích výsledků, zatímco ti, kteří nikoli, ve svém snažení předčasně poleví (Bandura, 1994).

Pro ohodnocení vnímané osobní účinnosti je použit obecný dotazník sefl-efficacy pro své vysoké hodnoty reliability, stability a validity. Tento dotazník v kompletní podobě (Jerusalem & Schwarzer, 1995), který je součástí přílohy, obsahuje 10 položek, na které se odpovídá pomocí 4-stupňové Likertovy škály od „nesouhlasím“ (1 bod), „spíše nesouhlasím“ (2 body), „spíše souhlasím“ (3 body) až po „zcela souhlasím“ (4 body).

Pro účely této práce je dotazník zkrácen na 5 položek ze stejných důvodů, které jsou uvedeny u dotazníku životní rovnováhy LBQ. Otázky jsou vybrány tak, aby obsahově pokryly co nejširší část jako původní dotazník. Všechny položky jsou v kvantitativně pozitivní podobě, proto se ohodnocení jednotlivých položek jednoduše sečtou, a tím se získá celkové skóre vnímané osobní účinnosti. Z dotazníku je možné získat 5 až 20 bodů. Čím více bodů je získáno, tím je dosaženo vyšší osobní vnímané účinnosti.

**Tabulka 5-2: Zkrácený dotazník general self-efficacy**

	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
1. Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat nesnadné problémy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je pro mne poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si stanovím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Plně si důvěřuji, že mohu efektivně zvládat neočekávané situace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Když se dostanu do obtíží, pak umím zůstat klidný, protože se mohu plně spolehnout na svou schopnost zvládat těžkosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bez ohledu na to, co se děje, jsem obvykle schopen se s tím vypořádat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Upraveno autorem, dle Křivohlavého, Jerusalema & Schwarzera (1993).

## 5.2.2 Time management

Pro kvantifikaci úrovně řízení času je použit vlastní dotazník sestávající ze 4 položek. Každá položka je zaměřena na jinou dílčí oblast time managementu, protože řízení času nepředstavuje pouhý proces plánování. Otázka č. 1 reflektuje míry stanovování priorit, otázka č. 2 se zaměřuje na plánování a prokrastinaci, otázka č. 3 odráží oblast stanovování cílů pro zdárné uplatnění dalších principů time managementu a otázka č. 4 se zabývá plánováním. Odpovídá se pomocí 4-stupňové Likertovy škály a pro účely kvantifikace míry řízení času jsou odpovědi obodovány od 1 do 4 bodů, přičemž „zcela nesouhlasím“ představuje 1 bod a „zcela souhlasím“ 4 body. Otázka č. 2 je reverzní, je nutné ji přepočítat. Celkově je možné získat 4 až 16 bodů.

**Tabulka 5-3: Vlastní dotazník řízení času**

	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
1. Úkoly, na kterých pracuji, jsou ty s nejvyšší prioritou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dokončuji úkoly na poslední chvíli nebo žádám o prodloužení lhůt *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Stanovuji si cíle, abych věděl, na kterých úkolech mám pracovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mám v časovém rozvrhu místo pro neočekávané úkoly a události	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Autor.

Tento vlastní dotazník je doplněn o otevřené otázky uvedené níže. Tyto otázky slouží ke zjištění, které nástroje používají podnikatelé k řízení svého času a co je nejvíce ruší při práci a představuje tak největší rušivé faktory a „časové žrouty“.

- 1) „Které nástroje a pomůcky používáte pro řízení svého času?“
- 2) „Co Vás nejvíce ruší při práci?“

## 5.2.3 Stres management

Pro kvantifikaci řízení stresu je využit vlastní dotazník uvedený níže. První otázka se zaměřuje na subjektivní míru stresu, otázky č. 2 až 4 reflektují aktivní práci se stresem (*stress coping*). Otázky č. 1 a 3 jsou reverzní. Škála a ohodnocení odpovědí jsou totožné

jako u předchozího dotazníku. Reverzní otázky je třeba přepočítat. Je možné získat 4 až 16 bodů.

**Tabulka 5-4: Vlastní dotazník stresu**

	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprostou souhlasím</i>
1. Hodně se stresuji *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Když si sám nevím s problémem rady, řeknu si o pomoc či o radu ostatním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Snažím se problémy nevidět a dělat, že se nic nestalo, s tím, že problém snad odezní *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Snažím se přijít na to, jak problémy vyřešit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Autor.

Vlastní dotazník je doplněn o otevřené otázky, které mají za cíl získat informaci o nejintenzivnějších stresorech podnikatelů a o strategiích a metodách, které používají k tomu, aby se se stresem vypořádali, či mu předcházeli.

- 1) „Které aspekty Vaší práce vnímáte jako nejvíce stresující?“
- 2) „Jakými způsoby se vypořádáváte se stresem?“

#### 5.2.4 Sociální vztahy

Pro účely této práce se věnuji ze sociálních vztahů přímo partnerskému, resp. manželskému vztahu. Cílem otázek uvedených níže je zjistit, zda jsou podnikatelé v partnerském, resp. manželském vztahu, a popřípadě zjistit, v jaké míře vnímají svůj vztah jako šťastný a v jaké míře cítí, že jsou jim partneři/partnerky oporou. Ve vlastním dotazníku je možné získat 2 až 8 bodů, tedy 1 (zcela nesouhlasím) až 4 (zcela souhlasím) body. Dá se předpokládat, že vyšší skóre znamená vyšší spokojenost ve vztahu.

- 1) „Jste v partnerském (manželském) vztahu?“

Tabulka 5-5: Vlastní dotazník na partnerský vztah

	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
1. Svůj partnerský (manželský) vztah vnímám jako šťastný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Partner/ka je mi oporou a podporuje mou podnikatelskou činnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Autor.

### 5.2.5 Psychologické faktory

Vybrané psychologické faktory jsou rozděleny do dvou skupin. První je motivace a druhou jsou osobnostní charakteristiky.

V oblasti motivace je zařazena následující otevřená otázka, kterou se zjišťuje hlavní motivátor podnikatelů k podnikatelské činnosti. Úkolem je pro tázaného označit jeden či více motivátorů. V případě více motivátorů je instrukcí označit číslem jejich významnost, tedy 1=nejvýznamnější, 2=druhý nejvýznamnější atd.

1) „Co Vás nejvíce motivuje k tomu být podnikatelem?“

- Nezávislost a samostatnost
- Příjem a zisk
- Hobby a seberealizace
- Potřeba něčeho dosáhnout, úspěch
- Z nutnosti
- Jiné: .....
- Tvořit nové věci, nové zkušenosti
- Vliv a postavení
- Práce s lidmi
- Předchozí zkušenosti
- Smysluplnost práce, pomoc druhým

V oblasti osobnostních charakteristik je využit vlastní dotazník obsahující tvrzení, která souvisí s charakteristikami často připisovanými podnikatelům. Dotazník zjišťuje míru ztotožnění podnikatelů s vybranými osobnostními charakteristikami. Podnikatelé ohodnotí míru svého souhlasu s jednotlivými tvrzeními pomocí 4-stupňové Likertovy škály. Ohodnocení je totožné s vlastním dotazníkem time managementu a stres managementu. Dotazník obsahuje 5 tvrzení a všechny otázky jsou pozitivní. Je možno získat 5 až 20 bodů.

Tabulka 5-6: Vlastní dotazník osobnostních charakteristik

	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
1. Vystihuje mne ochota podstupovat riziko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vystihuje mne rozhodnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vystihuje mne schopnost učit se z chyb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vystihuje mne vytrvalost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vystihuje mne iniciativa a umění nacházet příležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Autor.

### 5.3 Podoba dotazníku

Podobu dotazníku jsem koncipoval tak, aby jej bylo možné vytisknout na jeden list velikosti A4 oboustranně. Je to z psychologických důvodů, abych minimalizoval případné odrazení podnikatelů od vyplnění dotazníku z důvodu vizuálně velkého rozsahu.

### 5.4 Vyhodnocení

Získaná data jsou analyzována v praktické části především pomocí doplňku Analýza dat programu Microsoft Excel 2016. Pro účely zkoumání závislosti vybraných faktorů na rovnováze podnikatelů je využito statistické vyhodnocení na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

## 6 Plánovaný průběh dotazování

Dotazování bude uskutečněno v Praze. Bude probíhat následovně. Vydám se do oblastí, které jsou vybrány na základě očekávání relativně vysoké koncentrace podnikatelů v oblasti služeb v rámci Prahy. Výběr oblastí může být v průběhu empirického výzkumu pozměněn na základě doporučení respondentů.

Po příchodu na místo výkonu práce a poskytování služeb budu v první řadě zjišťovat, zda je přítomen majitel/podnikatel. Pokud ne, zeptám se, zda je možné tuto

osobu zastihnout později, abych zjistil, zda má smysl se později vrátet. Pokud ano, podnikateli se představím a představím svůj cíl a smysl práce a zároveň požádám o věnování zhruba 20 až 30 minut mému dotazníku.

Pokud bude odpověď kladná, pak stručně popíši obsah dotazníku, dílčí celky, žádoucí obsahový i formální způsob odpovědi na otevřené a uzavřené otázky. Zeptám se, zda bude podnikateli vyhovovat spíše ústní dotazování s tím, že já budu zapisovat odpovědi, či zda bude chtít vyplnit dotazník sám. Pokud jej bude vyplňovat sám, budu k dispozici, abych mohl vysvětlit případné nejasnosti u konkrétních otázek. V případě, že podnikatel nebude mít v danou chvíli čas, ale bude souhlasit s vyplněním dotazníku později, domluví se na případném telefonickém spojení a poprosím o zaslání oskenovaného dotazníku na můj email.

Po skončení dotazování poděkuji za věnovaný čas a úsilí. Také požádám o doporučení na podnikatele, které bych mohl navštívit. Rozloučím se a budu pokračovat dále.

## IV Praktická část

---

V praktické části se nachází popis realizovaného výzkumu, promítnutí a charakteristika získaných dat rovnováhy podnikatelů a vybraných faktorů, statistické vyhodnocení souvislostí mezi rovnováhou a těmito faktory a vysvětlení, co by mohla interpretace vztahů znamenat pro podnikatelskou praxi.

### 1 Realizace výzkumu

Empirický výzkum a sběr dat proběhl na přelomu března a dubna roku 2017 během 4 pracovních dní. Konal se v Praze, konkrétně v městských částech Praha 1, 2, 3 a 5. Celkem bylo osloveno 120 podnikatelů v oblasti služeb (počet byl stanoven autorem v rámci přiměřeného použití zdrojů vzhledem k rozsahu práce) a z toho se podařilo získat 37 respondentů. Téměř každý třetí byl ochoten poskytnout data. Na mnoha místech nebyl v kamenných provozovnách majitel/podnikatel k dispozici, tato statistika však nebyla vedena.

Níže popíši realizaci výzkumu svým pohledem, neboť jsem jej sám realizoval.

Při navštívení každé provozovny jsem se nejprve zeptal, zda bych na daném místě zastihl majitele či majitelku. V prvních pár případech, kdy jsem rovnou po příchodu nevědomky oslovil přímo samotného majitele, či majitelku, jsem se setkal s překvapením, nejistotou, někdy i nechutí. Často se otázali, co jim jdu proboha zase nabídnout. Pochopil jsem, že jsou pravděpodobně často oslovováni různými nabídkami týkajícími se pracovních záležitostí. Proto jsem po pár těchto zkušenostech začal ihned po příchodu vysvětlovat, že přicházím za účelem výzkumu v rámci mé diplomové práce, která se zabývá rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. V případech, kdy jsem nehovořil přímo s majitelem, jsem požádal, zda by bylo možné jej sehnat, a po jeho příchodu jsem podrobněji vysvětlil, co má práce zkoumá.

Podnikatelé, kteří účast ve výzkumu odmítli, byli zpravidla velice neoblomní. Většina argumentovala nedostatkem času, někteří argumentovali nezájmem a dalšími důvody a někteří zkrátka neargumentovali. Se 4 podnikateli argumentujícími nedostatkem času se mi podařilo domluvit na tom, že mi dotazník vyplní později a ofocený zašlou na email. Jeden skutečně dorazil.

Se samotným průběhem dotazování jsem nezaznamenal žádné problémy. Vysvětlil jsem vždy smysl dotazníku, způsob vyplnění a nechal respondenty jej vyplnit s tím, že jsem byl celou dobu v bezprostřední blízkosti, abych jim vysvětlil jakékoli případné nejasnosti. V případě otevřených otázek jsem vysvětloval, na co se přesně ptám, a rozvíjel možnosti a pojmy, které s daným tématem souvisí. Doba vyplnění dotazníku se pohybovala mezi 7 a 12 minutami. Osobně jsem předpokládal zdržení maximálně 25 minut. Podnikatele jsem ze začátku prosil o zhruba 20 minut jejich času. Po pár prvních zkušenostech jsem žádal pouze o 10 minut a díky tomu jsem se setkal s lepší odezvou.

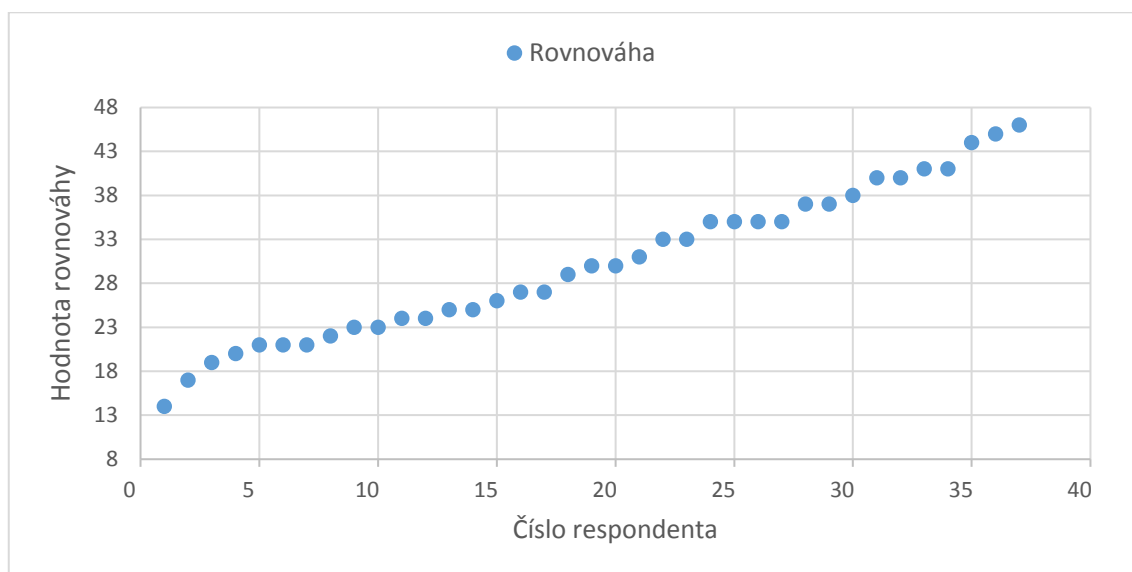
Prosba podnikatelům o doporučení dalšího podnikatele z oblasti služeb, kterého bych mohl v okolí navštívit, se ukázala být velmi praktická a práci mi ulehčila.

Nejtěžší pro mě bylo oslovovat podnikatele, občasně se setkávat s jejich nechutí a přesvědčit je k vyplnění dotazníku. Nejtěžší byl vždy začátek, nestalo se mi, že by někdo skončil v průběhu dotazování.

## 2 Rovnováha

Rovnováha (myšleno rovnováha mezi pracovním a osobním životem) reflektuje míru, do jaké je osoba schopna simultánně balancovat aspekty pracovního a osobního života. Kvantifikace rovnováhy byla provedena pomocí zkráceného 8-položkového Gröpelova dotazníku (viz subkapitola 5.1 metodologické části). Získané hodnoty rovnováhy mezi pracovním a osobním životem každého respondenta jsou vidět na následujícím grafu.

Graf 1: Rovnováha



Zdroj: Autor.

Níže je na obrázku uveden kompletní výstup popisné statistiky Analýzy dat Microsoft Excel týkající se získaných hodnot rovnováhy respondentů.

Obrázek 2-1: Popisná statistická analýza hodnot rovnováhy respondentů

<i>Rovnováha</i>	
Stř. hodnota	30,10811
Chyba stř. hodnoty	1,399154
Medián	30
Modus	35
Směr. odchylka	8,510725
Rozptyl výběru	72,43243
Špičatost	-0,98061
Šikmost	0,14168
Rozdíl max-min	32
Minimum	14
Maximum	46
Součet	1114
Počet	37

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Z dotazníku rovnováhy bylo možné získat 8 až 48 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená větší rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Respondenti

získali v průměru přibližně 30,1 bodů (zhruba 55 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 35 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 14 bodů (15 %) a nejvyšší hodnota 46 bodů (95 %). Bylo vyčerpáno 32 bodů (80 %) z celého intervalu 40 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 8,5 bodů a rozptyl přibližně 72,4 bodů.

Hodnoty rovnováhy představují velký rozptyl, mezi respondenty z hlediska životní rovnováhy existují značné rozdíly. Našli se jedinci, jejichž hodnota rovnováhy dosahovala téměř maxima a naopak jedinci, kteří dosáhli téměř minima. Rozložení jednotlivých hodnot je poměrně rovnoměrné.

### 3 Charakteristika získaného vzorku

- Věk

Věk respondentů se pohybuje mezi 22 a 59 lety včetně. Jeden respondent odmítl svůj věk uvést. Pro zjednodušení rozdělím respondenty do tří skupin s věkovým rozmezím. V každé skupině je 12 respondentů. První skupina od 22 do 31 let dosáhla v průměru přibližně 30,8 bodů, skupina od 32 do 40 let dosáhla v průměru přibližně 29,2 bodů a skupina od 41 do 59 let dosáhla v průměru přibližně 30,1 bodů. Mezi skupinové rozdíly jsou velmi malé.

- Pohlaví

Z celkového počtu respondentů je 16 žen a 21 mužů. Průměrná hodnota rovnováhy mužů činí přibližně 29,5 bodů a rovnováha žen činí přibližně 31 bodů. Ženy tedy dosáhly větší průměrné rovnováhy, rozdíl je však vzhledem k rozptylu naměřených hodnot minimální.

- Vzdělání

Téměř všichni respondenti přiznali úroveň svého vzdělání. Jeden respondent odmítl tuto informaci uvést. Dosáhl 21 bodů rovnováhy. 10 respondentů dosáhlo středního vzdělání bez maturity a získali v průměru přibližně 30,5 bodů, středního vzdělání s maturitou dosáhlo 12 respondentů s průměrnou rovnováhou přibližně 29,7 bodů a ti s vysokoškolským vzděláním, tedy 14 respondentů, dosáhlo v průměru 31 bodů. Je zřejmé, že hodnoty rovnováhy se mezi skupinami liší jen minimálně.

- Počet dětí

Nejnižší rovnováhy dosáhlo v průměru devět respondentů bez dětí, konkrétně přibližně 28,4 bodů. 14 respondentů s jedním dítětem dosáhlo v průměru 30,5 bodů. 11 respondentů se dvěma dětmi dosáhlo v průměru 30,6 bodů a 3 respondenti se třemi dětmi dosáhli v průměru 31,4 bodů. Rozdíly v průměrných hodnotách rovnováhy jsou relativně velmi malé.

- Doba podnikání

Doba podnikání respondentů se pohybuje mezi 1 a 30 lety včetně. Hodnoty průměrné rovnováhy při pomyslném rozdělení respondentů do tří skupin korespondují s hodnotami tří skupin rozdělení podle věku, viz výše. Nebyly zjištěny významné rozdíly.

- Obor podnikání

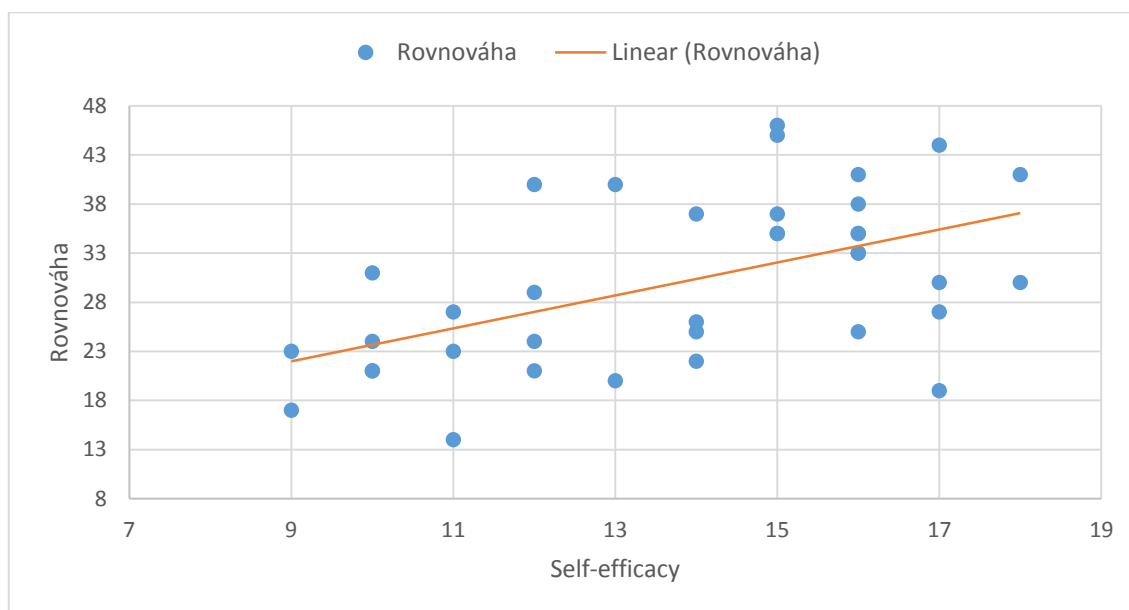
Výzkumu se účastnilo 8 respondentů z oblasti kadeřnictví, 4 z oblasti pohostinství, 3 z oblasti hotelnictví, 5 z oblasti vzdělávání a 17 z oblasti prodeje zboží.

## 4 Analýza souvislosti mezi vybranými faktory a rovnováhou

### 4.1 Self-efficacy

Vnímaná osobní účinnost, neboli self-efficacy, vyjadřuje osobní přesvědčení jedince, do jaké míry dokáže úspěšně realizovat chování, které je potřebné k dosažení specifických cílů. Měřena byla pomocí zkrácené verze obecného dotazníku self-efficacy, který zpracovali Jerusalem a Schwarzer (viz subkapitola 5.2.1 metodologické části). Pro potřeby této práce mě zajímá, nakolik je rovnováha podnikatelů ovlivněna osobní vnímanou účinností. Následující bodový diagram zobrazuje kombinace získaných hodnot a lineární spojnicí trendu závislosti rovnováhy na self-efficacy.

Graf 2: Self-efficacy a rovnováha



Zdroj: Autor.

Z dotazníku self-efficacy bylo možné získat 5 až 20 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená vyšší míru vnímané osobní účinnosti. Respondenti získali v průměru přibližně 13,8 bodů (přibližně 61 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 16 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 9 bodů a nejvyšší hodnota 18 bodů. Bylo vyčerpáno 10 bodů (přibližně 63 %) z celého intervalu 16 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 2,68 bodu a rozptyl přibližně 7,2 bodů.

Obrázek 4-1: Regresní analýza self-efficacy

## Regresní statistika

Násobné R	0,52886887
Hodnota spolehlivosti R	0,27970229
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,25912235
Chyba stř. hodnoty	7,32554232
Pozorování	37

## ANOVA

	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	729,3426093	729,3426093	13,59101912	0,000764791
Rezidua	35	1878,224958	53,66357024		
Celkem	36	2607,567568			

	Koef.	Chyba stř. h.	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%
Hranice	6,88814691	6,412578772	1,074161762	0,290100119	-6,130080094
Soubor X 1	1,67800501	0,455163304	3,686599941	0,000764791	0,753974377

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Podle hodnoty korelačního koeficientu (přibližně 0,53) se jedná o relativně silnou pozitivní závislost, tzn. čím vyšší je míra self-efficacy, tím respondenti dosahují vyšší rovnováhy. Podle koeficientu determinace (přibližně 0,28) vidíme, že daný regresní model vysvětluje 28 % rozptylu závisle proměnné (rovnováhy).

Bodový odhad absolutního členu je přibližně 6,89 a bodový odhad regresního členu je přibližně 1,68. Výsledný regresní model lze tedy zapsat rovnicí:

$$Y = 6,89 + 1,68 * X$$

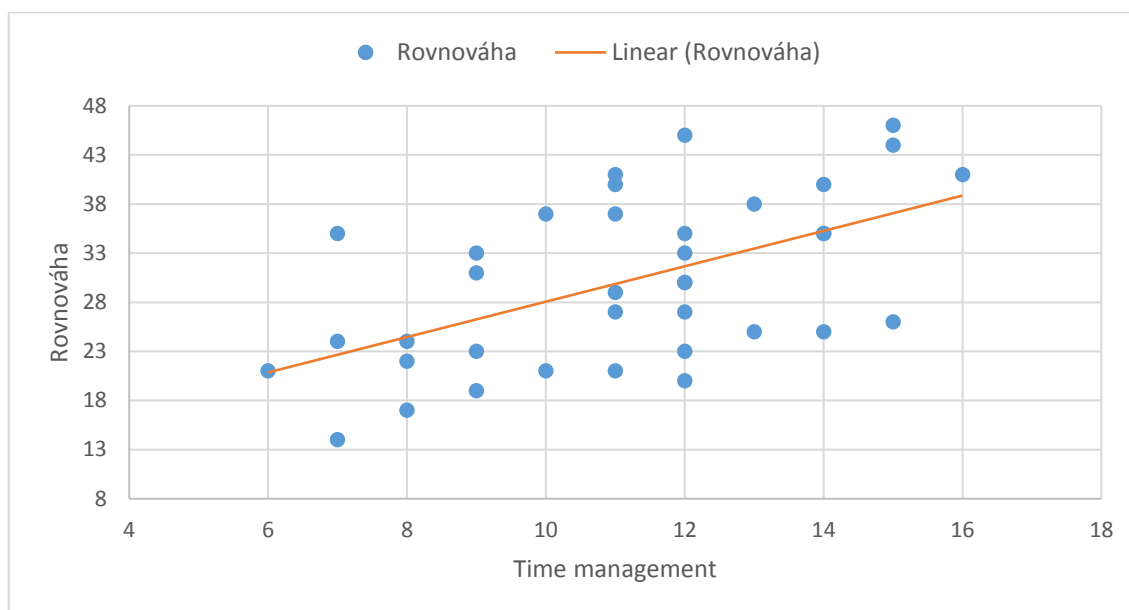
Model jako celek je statisticky významný, protože významnost F (p hodnota) je nižší než zvolená hladina významnosti (0,05). Z toho důvodu **přijímám** hypotézu:

**H1.** Self-efficacy, tedy vnímaná osobní účinnost, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

## 4.2 Time management

Pro kvantifikaci úrovně řízení času byl využit vlastní 4-položkový dotazník (viz subkapitola 5.2.2 metodologické části). Pro potřeby této práce mě zajímá, nakolik je rovnováha podnikatelů ovlivněna time managementem. Následující bodový diagram zobrazuje kombinace získaných hodnot a lineární spojnicí trendu závislosti rovnováhy na time managementu.

Graf 3: Time management podle rovnováhy



Zdroj: Autor.

Z dotazníku time managementu bylo možné získat 4 až 16 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená lepší time management. Respondenti získali v průměru přibližně 11,1 bodů (přibližně 63 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 12 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 6 bodů a nejvyšší hodnota 16 bodů. Bylo vyčerpáno 11 bodů (přibližně 85 %) z celého intervalu 13 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 2,6 body a rozptyl přibližně 6,7 bodů.

Obrázek 4-2: Regresní analýza time managementu

## Regresní statistika

Násobné R	0,54906988
Hodnota spolehlivosti R	0,30147773
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,28151995
Chyba stř. hodnoty	7,21396267
Pozorování	37

## ANOVA

	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	786,1235569	786,1235569	15,1057756	0,000432832
Rezidua	35	1821,444011	52,04125745		
Celkem	36	2607,567568			

	Koef.	Chyba stř. h.	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%
Hranice	10,0521972	5,294782063	1,898510093	0,065898842	-0,696781855
Soubor X 1	1,80113763	0,463420654	3,886614928	0,000432832	0,860343688

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Podle hodnoty korelačního koeficientu (přibližně 0,55) se jedná o relativně silnou pozitivní závislost, tzn. čím větší je míra self-efficacy, tím respondenti dosahují vyšší rovnováhy. Podle koeficientu determinace (přibližně 0,30) vidíme, že daný regresní model vysvětluje 30 % rozptylu závisle proměnné (rovnováhy).

Bodový odhad absolutního členu je přibližně 10,05 a bodový odhad regresního členu je přibližně 1,80. Výsledný regresní model lze tedy zapsat rovnicí:

$$Y = 10,05 + 1,80 * X$$

Model jako celek je statisticky významný, protože významnost F (p hodnota) je nižší než zvolená hladina významnosti (0,05). Z toho důvodu **přijímám** hypotézu:

**H2.** Time management, tedy řízení času, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

To, jakým způsobem podnikatelé pracují s časem, rozvíjí dvě otevřené otázky. Ptal jsem se respondentů, jaké pomůcky a nástroje k řízení času používají a co je nejvíce ruší při práci.

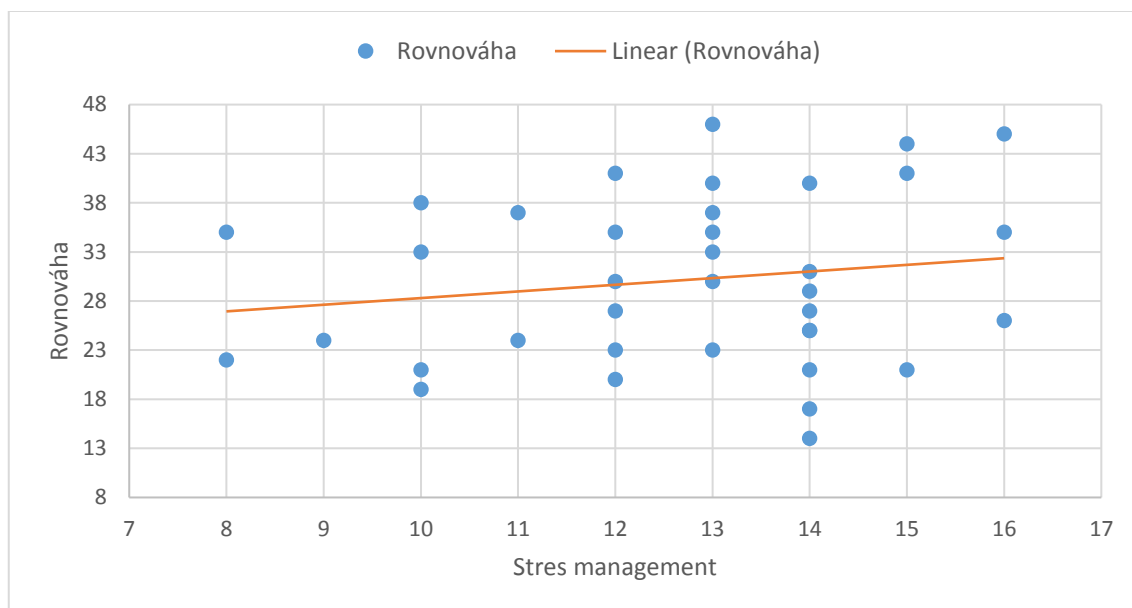
Pouze jeden člověk uvedl, že nepoužívá absolutně žádné nástroje a spoléhá se pouze na svou mysl. Tento respondent získal nejmenší hodnotu rovnováhy (19 bodů). Z ostatních respondentů zhruba polovina upřednostňovala papírové pomůcky a polovina elektronické, avšak většina respondentů používá kombinaci obou forem. Z papírových pomůcek byl nejčastěji zmiňován klasický diář a o něco méně čteně poznámkový blok. Z elektronických pomůcek byly nejčastěji uvedeny kalendář a poznámky. Velká část respondentů používajících elektronický kalendář používá konkrétně kalendář společnosti Google. Dva respondenti uvedli, že používají komplexní specializovaný software na řízení času, konkrétně software Evernote.

Na otázku, co respondenty nejvíce ruší při práci, jich 6 odpovědělo, že nic. Prý si vytváří prostřední takovým způsobem, aby je právě nic nerušilo, co by mělo větší dopad na jejich výkon. Někteří k tomu dodali, že maličkosti neberou v potaz. Plno lidí uvedlo telemarketing a další nevyžádané telefonáty a jiné formy přenosu informací. V rušných částech respondenti uváděli i hluk z ulice. Někteří respondenti uvedli jako hlavní rušivý element špatnou organizaci času a nečekané a zároveň urgentní problémy. Respondenti si stěžovali i na skutečnosti spojené s lidským faktorem, domluva se zaměstnanci a s klienty. Vysvětlovali, že se mnohé situace těžko časově odhadují.

### 4.3 Stres management

Pro kvantifikaci úrovně řízení stresu byl využit vlastní 4-položkový dotazník (viz subkapitola 5.2.3 metodologické části). Zajímá mě, nakolik je rovnováha podnikatelů ovlivněna stres managementem. Následující bodový diagram zobrazuje kombinace získaných hodnot a lineární spojnici trendu závislosti rovnováhy na stres managementu.

**Graf 4: Stres management podle rovnováhy**



Zdroj: Autor.

Z dotazníku stres managementu bylo možné získat 4 až 16 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená menší zatížení a lepší práci se stresem. Respondenti získali v průměru přibližně 12,7 bodů (přibližně 74 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 14 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 8 bodů a nejvyšší hodnota 16 bodů. Bylo vyčerpáno 9 bodů (přibližně 69 %) z celého intervalu 13 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 2,1 body a rozptyl přibližně 4,5 bodů.

Obrázek 4-3: Regresní analýza stres managementu

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,167607393
Hodnota spolehlivosti R	0,028092238
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,000323445
Chyba stř. hodnoty	8,509348067
Pozorování	37

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese	1	73,25240889	73,25240889	1,011647783	0,321411796
Rezidua	35	2534,315159	72,40900453		
Celkem	36	2607,567568			

	<i>Koef.</i>	<i>Chyba stř. h.</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>
Hranice	21,53426739	8,638365938	2,492863528	0,017551748	3,997452209
Soubor X 1	0,67640108	0,672495876	1,005807031	0,321411796	-0,68883813

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Podle hodnoty korelačního koeficientu (přibližně 0,17) se jedná o slabou pozitivní závislost, tzn. čím větší je míra self-efficacy, tím respondenti dosahují vyšší rovnováhy. Podle koeficientu determinace (přibližně 0,03) vidíme, že daný regresní model vysvětluje pouze 3 % rozptylu závisle proměnné (rovnováhy).

Bodový odhad absolutního členu je přibližně 21,53 a bodový odhad regresního členu je přibližně 0,68. Výsledný regresní model lze tedy zapsat rovnicí:

$$Y = 21,53 + 0,68 * X$$

Model jako celek není statisticky významný, protože významnost F (p hodnota) je vyšší než zvolená hladina významnosti (0,05). Z toho důvodu **zamítám** hypotézu:

**H3.** Stres management, tedy řízení stresu, má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

To, jakým způsobem podnikatelé pracují se stresem, rozvíjí dvě otevřené otázky. Ptal jsem se respondentů, které aspekty jejich práce vnímají jako nejvíce stresující a jakými způsoby se vypořádávají se stresem.

Co se týče první otázky, našli se dva respondenti, kteří nic na své práci nevnímají jako stresující. Hodnoty jejich rovnováhy nepředstavují žádný extrém v rámci naměřených hodnot. Značná část uvedla práci s lidmi, ať už se zaměstnanci nebo zákazníky, a to například domluvu s nimi, vztahy, nespolehlivost a nedůvěru. Velmi často

respondenti uváděli celkovou nejistotu, někteří pak tento pojem rozváděli ve spojení s vývojem tržeb, někteří se zájmem zákazníků a s proměnlivostí spotřebních trendů, někteří zmiňovali vývoj české legislativy a administrativních, daňových i jiných povinností a vládních nařízení. Mnohokrát byly uvedeny termíny, účetní záležitosti a nejrůznější administrativní povinnosti. Někteří respondenti uvedli jako hlavní stresor EET systémy. Méně často pak byly uváděny obava z problémů s cashflow a nedostatkem finančních prostředků. Pouze pár respondentů uvedlo jako stresor nedostatek času, „přelítání sem a tam“ a neočekávané situace.

Co se týče způsobů vypořádávání se se stresem, nejčastěji byl uváděn sport a pohyb, konkrétně běhání, fitness a procházka. Velice často byl udáván spánek a přátelé. Zhruba polovina uvedla hudbu, především poslech. Menší část uvedla jógu. Někteří respondenti uvedli jako hlavní trávení času s rodinou. Méně často se pak objevily pojmy jako meditace, „válení“, nechat si poradit od odborníka, zodpovědný přístup k práci (pomocí kterého je minimalizována jakákoli zátěž) a alkohol, v jednotlivých případech pak i například sex, lehké drogy a „gaučing“ (tzn. povalování se na pohovce).

#### 4.4 Partnerský vztah

V rámci výzkumu, zda existuje souvislost mezi partnerským vztahem a rovnováhou, jsem se ptal podnikatelů, zda jsou v partnerském, resp. manželském vztahu. Pakliže byli, ptal jsem se, nakolik hodnotí svůj vztah jako šťastný a v jaké míře je jim partner oporou.

Budu zvlášť statisticky vyhodnocovat naměřené hodnoty rovnováhy dvou skupin, tedy podnikatelů, kteří jsou a kteří nejsou ve vztahu. Pak budu v rámci skupiny podnikatelů ve vztahu vyhodnocovat závislost rovnováhy na kvalitě vztahu měřené vlastním dotazníkem (viz subkapitola 5.2.4 metodologické části).

Právě 10 respondentů uvedlo, že se nenachází v partnerském vztahu. Jejich průměrná rovnováha je 23,8 bodů a rozptyl rovnováhy je přibližně 55,3 bodů. Průměrná rovnováha podnikatelů ve vztahu, 27 respondentů, činí přibližně 32,4 bodů a její rozptyl je přibližně 60,2 bodů. Níže je uveden obrázek výstupu analýzy dat rovnováhy mezi dvěma skupinami, a to podnikatelů v partnerském vztahu a mimo vztah. Jedná se o dvou výběrový t-test s rovností rozptylů. Rovnost rozptylů byla ověřena pomocí F-testu.

Hodnota testového kritéria F (přibližně 1,09 bodu) nepřekročila jeho kritickou hodnotu (přibližně 2,89 bodu) a p hodnota (0,48 bodu) je vyšší než zvolená hladina spolehlivosti.

**Obrázek 4-4: Dvou výběrový t-test s rovností rozptylů rovnováhy podnikatelů v a mimo partnerský vztah**

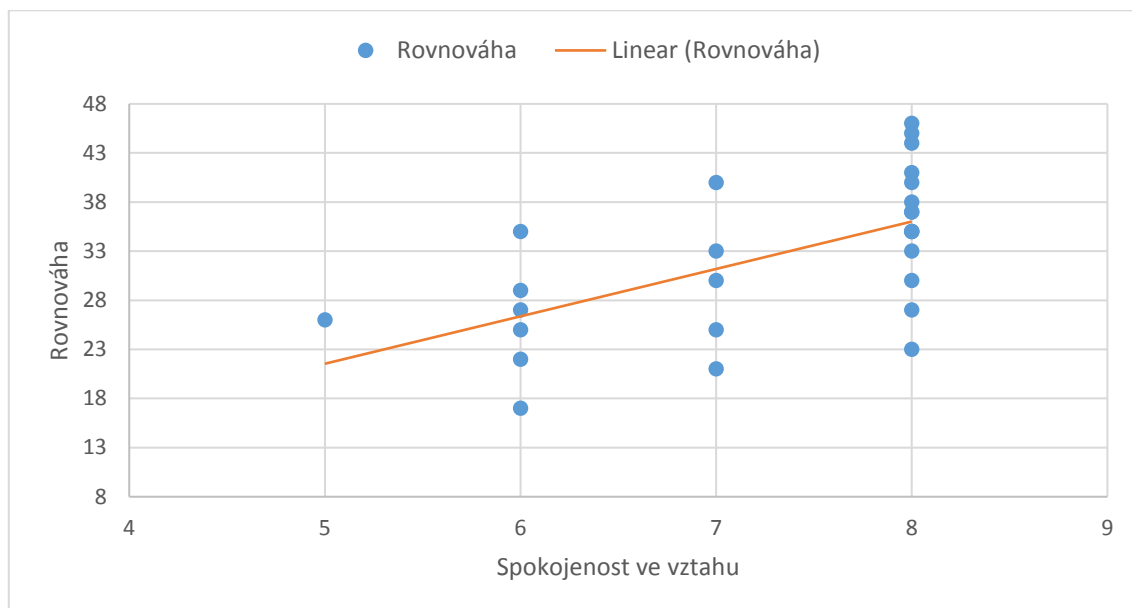
	<i>ve vztahu</i>	<i>mimo vztah</i>
Stř. hodnota	32,44444444	23,8
Rozptyl	60,17948718	55,28888889
Pozorování	27	10
Společný rozptyl	58,92190476	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	35	
t Stat	3,042143658	
P(T<=t) (1)	0,002216613	
t krit (1)	1,689572458	
P(T<=t) (2)	0,004433226	
t krit (2)	2,030107928	

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

T-test potvrdil signifikanci v rozdílu středních hodnot. Absolutní hodnota testového kritéria, která činí přibližně 3,04 body, překročila jeho kritickou hodnotu (přibližně 2,03 bodu). To znamená, že průměrné hodnoty rovnováhy podnikatelů v partnerském vztahu a mimo něj se významně liší. Podnikatelé ve vztahu dosahují signifikantně vyšší rovnováhy.

Níže rozebírám souvislost mezi rovnováhou a kvalitou vztahu. Kvantifikace byla provedena pomocí vlastního dotazníku. Následuje bodový graf, který zobrazuje kombinace získaných hodnot a lineární spojnici trendu závislosti rovnováhy na kvalitě vztahu.

Graf 5: Spokojenost ve vztahu podle rovnováhy



Zdroj: Autor.

Z dotazníku partnerského vztahu bylo možné získat 2 až 8 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená vyšší spokojenost ve vztahu. Respondenti získali v průměru přibližně 7,3 bodů (přibližně 88 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 8 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 5 bodů a nejvyšší hodnota 8 bodů. Byl vyčerpán rozsah 4 bodů (přibližně 57 %) z celého intervalu 7 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 0,94 bodu a rozptyl přibližně 0,89 bodu.

Obrázek 4-5: Regresní analýza spokojenosti ve vztahu

Regresní statistika	
Násobné R	0,5874498
Hodnota spolehlivosti R	0,34509727
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,31890116
Chyba stř. hodnoty	6,4022011
Pozorování	27

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	539,9621938	539,9621938	13,17360781	0,001274099
Rezidua	25	1024,704473	40,98817891		
Celkem	26	1564,666667			

	Koef.	Chyba stř. h.	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%
Hranice	-2,5878594	9,730301368	-0,265958815	0,792452042	-22,62779022
Soubor X 1	4,82587859	1,329609248	3,629546502	0,001274099	2,087497088

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Je zřejmé, že rovnováha a spokojenost ve vztahu spolu souvisí. Korelační koeficient (přibližně 0,58) značí, že mezi rovnováhou a spokojeností ve vztahu je relativně silná pozitivní závislost. Podle koeficientu determinace (přibližně 0,35) vidíme, že daný regresní model vysvětluje 35 % rozptylu závisle proměnné (rovnováhy).

Bodový odhad absolutního členu je přibližně -2,59 a bodový odhad regresního členu je přibližně 4,83. Výsledný regresní model lze tedy zapsat rovnicí:

$$Y = - 2,59 + 4,83 * X$$

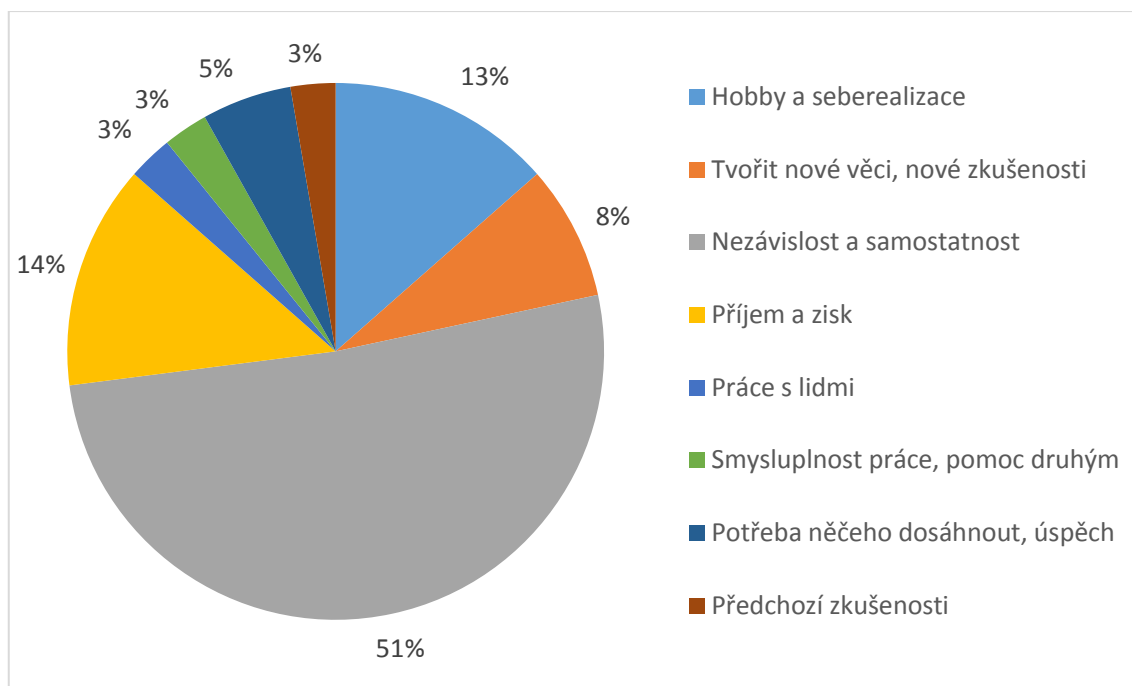
Model jako celek je statisticky významný, protože významnost F (p hodnota) je nižší než zvolená hladina významnosti (0,05). K tomu respondenti v partnerském, resp. manželském vztahu dosahují signifikantně vyšší průměrné rovnováhy. Z těchto důvodů **přijímám** hypotézu:

**H4.** Partnerský (resp. manželský) vztah má vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

## 4.5 Motivátory

Oblast motivátorů byla zkoumána skrze otázku, co respondenty nejvíce motivuje k podnikání. Úkolem bylo vybrat ty nejvýznamnější a tyto seřadit dle významnosti sestupně. Níže je uveden graf zobrazující zastoupení motivátorů, které byly respondenty uvedeny na prvním místě.

**Graf 6: Zastoupení nejvýznamnějších motivátorů respondentů**



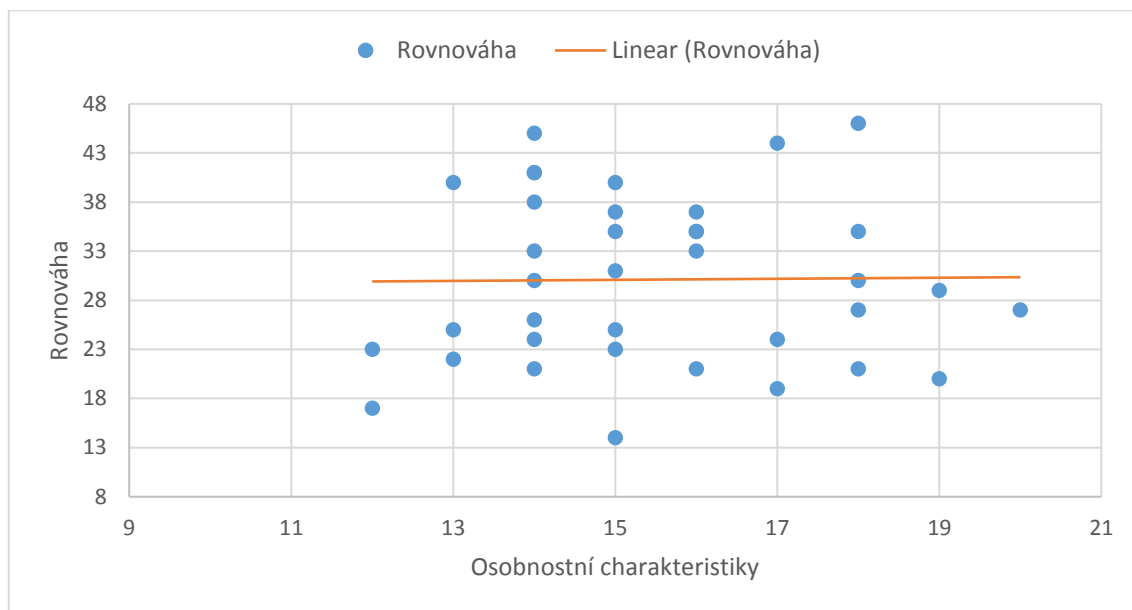
Zdroj: Autor.

Vzhledem k nízkému absolutnímu zastoupení jednotlivých skupin motivátorů respondenty a zároveň k relativně vysokým rozdílům v zastoupení by statistické vyhodnocení nemělo dostatečnou vypovídací hodnotu o zkoumání závislosti mezi motivátory a rovnováhou.

#### 4.6 Osobnostní charakteristiky

V rámci této kapitoly je zkoumáno, nakolik je rovnováha podnikatelů závislá na míře ztotožnění se s vybranými osobnostními charakteristikami, které jsou často připisovány podnikatelům. Pro účely kvantifikace míry ztotožnění je využit vlastní 5-položkový dotazník (viz subkapitola 5.2.5 metodologické části). Následující bodový diagram zobrazuje kombinace získaných hodnot a lineární spojnici trendu závislosti rovnováhy na osobnostních charakteristikách.

Graf 7: Osobnostní charakteristiky podle rovnováhy



Zdroj: Autor.

Z dotazníku osobnostních charakteristik bylo možné získat 5 až 20 bodů, přičemž platí, že vyšší hodnota znamená vyšší míru ztotožnění se s vybranými charakteristikami. Respondenti získali v průměru přibližně 15,5 bodů (přibližně 72 % z celého bodového intervalu), nejčastěji se vyskytující hodnota je 16 bodů. Nejnižší získaná hodnota činí 9 bodů a nejvyšší hodnota 18 bodů. Byl vyčerpán rozsah 9 bodů (přibližně 56 %) z celého intervalu 16 bodů. Směrodatná odchylka má hodnotu přibližně 2 body a rozptyl přibližně 4,1 bodů.

**Obrázek 4-6: Regresní analýza osobnostních charakteristik**

<i>Regresní statistika</i>					
Násobné R			0,01291069		
Hodnota spolehlivosti R			0,00016669		
Nastavená hodnota spolehlivosti R			-0,0284		
Chyba stř. hodnoty			8,63073068		
Pozorování			37		

ANOVA					
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese	1	0,434644714	0,434644714	0,005834979	0,939546174
Rezidua	35	2607,132923	74,48951208		
Celkem	36	2607,567568			

	<i>Koef.</i>	<i>Chyba stř. h.</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>
Hranice	29,2723651	11,03252302	2,653279312	0,011905368	6,875152632
Soubor X 1	0,05396595	0,706480576	0,076387032	0,939546174	-1,380265864

Zdroj: Autor (Analýza dat Microsoft Excel 2016).

Je zřejmé, že rovnováha a osobnostní charakteristiky spolu nesouvisí. To potvrzuje i korelační koeficient (přibližně 0,01). Podle koeficientu determinace (přibližně 0,00) vidíme, že daný regresní model nevysvětluje téměř žádnou míru rozptylu závisle proměnné (rovnováhy).

Bodový odhad absolutního členu je přibližně 29,27 a bodový odhad regresního členu je přibližně 0,05. Výsledný regresní model lze tedy zapsat rovnicí:

$$Y = 21,53 + 0,05 * X$$

Model jako celek není statisticky významný, protože významnost F (p hodnota) je vyšší než zvolená hladina významnosti (0,05). Z toho důvodu **zamítám** hypotézu:

**H5.** Osobnostní charakteristiky mají vliv na rovnováhu sledovaného vzorku podnikatelů.

## 5 Výsledky

Empirický výzkum umožnil zkoumat, v jaké míře spolu souvisí vybrané faktory a životní rovnováha respondentů. Mezi uvažované faktory patří self-efficacy, time management, stres management, partnerský vztah, motivátory k podnikání a osobnostní charakteristiky podnikatelů.

Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že rovnováha zkoumaných podnikatelů je z vybraných faktorů nejvíce ovlivněna mírou self-efficacy, tedy vnímanou osobní účinností, time managementem a partnerským vztahem. Respondenti, kteří byli více přesvědčeni o tom, že se mohou pomocí vlastních schopností vypořádat s životními výzvami a těžkostmi, dosahují i vyšší rovnováhy. Stejně tak i tací, kteří lépe pracují se svým časem, resp. mají lepší time management, dosahují vyšší rovnováhy. Co se týče partnerského vztahu, respondenti ve vztahu a zároveň ti, kteří dosáhli vyššího skóre kvality vztahu, dosahovali vyšší rovnováhy.

Na druhou stranu na rovnováhu nemají signifikantní vliv stres management a osobnostní charakteristiky. Nepodařilo se zjistit, zda je rovnováha ovlivněna motivátory k podnikání.

Na základě těchto zjištění doporučuji podnikatelům se zaměřit z vybraných faktorů především na kvalitu jejich partnerského soužití. Dá se předpokládat, že i kvalita jiných než partnerských vztahů by mohla mít podobný vliv na rovnováhu, avšak to je téma pro další výzkum. Dále doporučuji se soustředit na zdokonalování v oblasti time managementu. Možností, jak toho dosáhnout, je mnoho. Nejsem si vědom, jakým způsobem je přesně možno pracovat na dosažení vyšší míry self-efficacy. Zda se jedná o jedincem relativně snadno ovlivnitelnou oblast či nikoli, nechám již na případném dalším průzkumu čtenáře.

Vzhledem k tomu, že se jedná o diplomovou práci, je třeba si uvědomit, že existují limitující okolnosti, které nedovolují využít veškerých standardizovaných postupů v plné míře. Zjištěné poznatky proto nelze zobecňovat, slouží spíše jako doporučení podnikatelům a případně jako podklad pro výzkumy řádově většího rozsahu.

## V Závěr

---

Vzhledem k aktuálnosti a přitažlivosti tématu jsem se rozhodl se ve své práci věnovat rovnováze mezi podnikáním a osobním životem a zkoumáním vlivu vybraných faktorů na tuto rovnováhu.

**Cílem této diplomové práce bylo zjistit, které z vybraných faktorů mají vliv na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem,** a v návaznosti na to potenciálním i skutečným podnikatelům podat informaci o tom, na čem je rovnováha závislá, a v návaznosti na to doporučit, co je vhodné sledovat a na co se zaměřit pro dosažení vyšší rovnováhy.

Teoretická část této práce objasňuje hlavní tematické oblasti, které souvisí s náplní a cíli práce. Patří sem pojmy podnikání, podnikatel a rovnováha. Kapitola podnikatel se věnuje vysvětlení obecného pojetí a charakteristických rysů podnikatelů, problematice motivace a časové náročnosti podnikání. V kapitole rovnováha jsou rozebírána obecná pojetí a chápání rovnováhy a dále související oblasti, jako jsou self-efficacy, time management, stres management, sociální vztahy a životospráva.

Metodologická část této práce se věnuje definování cílů vlastního empirického zkoumání, které bylo autorem v rámci diplomové práce realizováno, popisu použitých výzkumných metod, definování hypotéz, vzorku respondentů, výzkumných otázek, popisu obsahu dotazníku a plánovaného průběhu dotazování.

V praktické části se nachází popis realizovaného výzkumu, promítnutí a charakteristika získaných dat rovnováhy podnikatelů a vybraných faktorů, statistické vyhodnocení souvislostí mezi rovnováhou a těmito faktory a vysvětlení, co by mohla interpretace vztahů znamenat pro podnikatelskou praxi.

Pro účely naplnění cíle výzkumu bylo realizováno empirické šetření kombinovanou formou tj. s využitím technik kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Výzkum proběhl kombinací ústního a písemného osobního dotazování prostřednictvím tazatele – autora. Bylo osloveno 120 podnikatelů z oblasti služeb v Praze a z toho se podařilo získat 37 respondentů.

Pomocí analýzy dat bylo zjištěno, že rovnováha podnikatelů mezi pracovním a osobním životem závisí z vybraných faktorů na vnímané osobní účinnosti, time

---

managementu a partnerském (resp. manželském) vztahu. Respondenti v partnerském (resp. manželském) vztahu, s vyšší mírou osobní vnímané účinnosti, lepší schopností řízení času a ti, kteří ve větší míře vnímali svůj vztah jako šťastný a partnera jako podporu, dosahovali vyšší rovnováhy. Na druhou stranu na rovnováhu nemají signifikantní vliv stres management a osobnostní charakteristiky. Nepodařilo se zjistit, zda je rovnováha ovlivněna motivátory k podnikání.

Na základě těchto zjištění pro dosažení vyšší rovnováhy doporučuji podnikatelům se zaměřit na oblast vnímané osobní účinnosti, schopností řízení času a na kvalitu jejich partnerského, resp. manželského vztahu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o diplomovou práci, je třeba si uvědomit, že existují limitující okolnosti, které nedovolují využít veškerých standardizovaných postupů v plné míře. Zjištěné poznatky proto nelze zobecňovat, slouží spíše jako doporučení podnikatelům a případně jako podklad pro výzkumy řádově většího rozsahu.

# VI Seznamy

---

## 1 Obrázky

Obrázek 2-1: Yerkesův-Dodsonův zákon .....	12
Obrázek 3-1: 4 kvadranty rozdělení času .....	18
Obrázek 3-2: Eisenhowerův princip .....	22
Obrázek 3-3: Paretovo pravidlo .....	23
Obrázek 2-1: Popisná statistická analýza hodnot rovnováhy respondentů .....	50
Obrázek 4-1: Regresní analýza self-efficacy .....	53
Obrázek 4-2: Regresní analýza time managementu .....	55
Obrázek 4-3: Regresní analýza stres managementu .....	58
Obrázek 4-4: Dvou výběrový t-test s rovností rozptylů rovnováhy podnikatelů v a mimo partnerský vztah .....	60
Obrázek 4-5: Regresní analýza spokojenosti ve vztahu .....	61
Obrázek 4-6: Regresní analýza osobnostních charakteristik .....	65

## 2 Grafy

Graf 1: Rovnováha .....	50
Graf 2: Self-efficacy a rovnováha .....	53
Graf 3: Time management podle rovnováhy .....	55
Graf 4: Stres management podle rovnováhy .....	57
Graf 5: Spokojenost ve vztahu podle rovnováhy .....	61
Graf 6: Zastoupení nejvýznamnějších motivátorů respondentů .....	63
Graf 7: Osobnostní charakteristiky podle rovnováhy .....	64

## 3 Tabulky

Tabulka 2-1: Roční přehled podnikatelů a živností .....	6
Tabulka 2-2: Charakteristické rysy podnikatelů .....	7
Tabulka 2-3: Co Vás motivuje k tomu být podnikatelem? .....	14

---

Tabulka 5-1: Zkrácená verze LBQ .....	41
Tabulka 5-2: Zkrácený dotazník general self-efficacy .....	42
Tabulka 5-3: Vlastní dotazník řízení času .....	43
Tabulka 5-4: Vlastní dotazník stresu .....	44
Tabulka 5-5: Vlastní dotazník na partnerský vztah .....	45
Tabulka 5-6: Vlastní dotazník osobnostních charakteristik .....	46

## VII Použitá literatura

---

- Alton, L. (2015, 12. srpen). *The 5 Motivations That Drive People to Choose Entrepreneurship*. [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/249417>
- Balcar, K. (1983). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: SPN.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (4, s. 71-81). New York: Academic Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E. & Nový, I. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Botek, M. (2007). *Co a jak řeší IV. generace time managementu*. *Moderní řízení*, roč. 43, č. 10.
- Cinamon, R. G. & Rich, Y. (2002). *Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict*. *Sex Roles*, 47, 531-541.
- Conner, Ch. (2014, 22. květen). *Strategies For Dealing With Entrepreneurial Stress*. [vid. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/05/22/strategies-for-dealing-with-entrepreneurial-stress/#32e045754d3d>
- Coulter, M. (2001). *Entrepreneurship in Action*. New York: Prentice-Hall.
- Covey, S. R. (2011). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život* (2. aktualizované vyd.). Praha: Management Press.
- Čevelová, M. (2009). *Jak chytit čas*. *Psychologie dnes*, roč. 15, č. 5.
- DeLamater, J. & Ward, A. (2013). *Handbook of social psychology* (2. ilustrované vydání). Springer Science & Business Media.
- Drotárová, E. (2003). *Relaxační metody: malá encyklopedie*. Praha: Epoque.
- Fedáková, D. (2011). *Pracovní a rodinné prostředí zaměstnaných*. Prešov: Univerzum.
- Gröpel, P. (2005). *On the theory of life balance: the relation to subjective well-being and the role of self-regulation*. (Disertační práce). University of Osnabrück.

- Gröpel, P. (2006). *Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom*. Československá psychologie, 50, 71-83.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). *Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment*. British Journal of Psychology., 100(2). doi: 10.1348/000712608X337797.
- Haughey, D. (2014, prosinec). *A brief history of SMART goals* [vid. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>
- Heckhausen, H. (1965). *Leistungsmotivation*. In: Thomaes, H. *Handbuch der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hisrich, R. & Peters, M. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
- Hornaday, J. A. (1982). *Research about living entrepreneurs*. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 20-35. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hošek, V. (2001): *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum.
- Jyothi S. V. & Jyothi P. (2012). *Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women*. *Advances In Management*, 5, 35-43.
- Kalman, M., Hamřík, Z. & Pavelka, J. (2009). *Podpora pohybových aktivit pro odbornou veřejnost*. Olomouc: ORE-institut.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Kebza, V. & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní úřad.
- Knoblauch, J. & Holger, W. (2006). *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kratochvíl, T. (2009). *Sport a pohybová aktivita ostravské a krnovské mládeže*. Rigorózní práce. Brno: Masarykova univerzita.
- Křivohlavý, J., Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1993). *Czech Adaptation of the General Self-Efficacy Scale* [vid. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm>

- Kuratko, D. F. - Hodgetts, R. M. (1989). *Entrepreneurship : A Contemporary Approach*. (2. edice). Chicago: Dryden.
- Lukeš, M. & Stephan, U. (2008) *Entrepreneurs and Non-profit Leaders: Similar People with Different Motivations*. Paper presented at Academy of Management Conference 2008. Anaheim.
- Machač, M. & Macháčová, H. (1991). *Psychické rezervy výkonnosti: Stres, hypnosugesce, autoregulace*. Praha: Univerzita Karlova.
- Manta & Dell (2014, 22. duben). *Money vs. Happiness: Manta-Dell Study Reveals Unique Insights into Small Business Ownership and the Life of an Entrepreneur*. Columbus. Dostupné z: <http://www.manta.com/resources/press/money-vs-happiness-manta-dell-study-reveals-unique-insights-into-small-business-ownership-and-the-life-of-an-entrepreneur/>
- Mašlej, M. (2016, leden). *Management I: manažerské kompetence, obecné principy manažerské práce* [vid. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/15201957-Management-i-manazerske-kompetence-obecne-principy-manazerske-prace.html>
- McCraw, T. (2007). *Prophet of innovation: Joseph schumpeter and creative destruction*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Mikšík, O. (2009). *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha: Karolinum.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerské psychologie* (2. aktualizované a rozšířené vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2017, 21. Leden). *Roční přehled podnikatelů a živností*. [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>
- Nadeau, M. (2003). *Relaxační hry s dětmi*. Praha: Portál.
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas time management IV. generace* (2. aktualizované vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. přepracované a aktualizované vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988) *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.

- Plháková, A. (2013). *Spánek a snění: vědecké poznatky a jejich psychoterapeutické využití*. Praha: Portál.
- Praško, J. & Prašková, H. (2001). *Proti stresu krok za krokem – aneb jak získat klid a odolnost vůči nepohodě*. Praha: Grada Publishing.
- Praško, J., Červená, K. & Závěšická, L. (2004). *Nespavost: zvládnání nespavosti*. Praha: Portál.
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
- Roberts, K. (2007). *Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes*. In Eikhof, H., Warhurst, C. & Haunschild, A., Employee relations: Volume 29, Number 4 (334-351).
- Rokyta, R. a kol. (2000). *Fyziologie pro bakalářská studia v medicíně, přírodovědných a tělovýchovných oborech*. Praha: ISV.
- Smale, T. (2015, 11. březen). *Traits: 10 Traits All Successful Entrepreneurs Share* [vid. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/243792>
- Super, D. E. (1980). *A life-span, life-space approach to career development*. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). *Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance*. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2) [vid. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www3.uakron.edu/publications/tausigunbindingtime.pdf>
- The Alternative Board (2014). *New Survey Shows Work-Life Balance is Possible, But Not Likely for Entrepreneurs*. [vid. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.thealternativeboard.com/new-survey-shows-work-life-balance-is-possible-but-not-likely-for-entrepreneurs/>
- Uhlig, B. (2008). *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2. rozšířené vyd.). Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Veber, J. & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. aktualizované vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Voglerová-Rückerová, U. (1994). *Učení bez stresu*. Praha: Portál.

Waldinger, R. (2015, prosinec). *Co tvoří život spokojeným? Lekce z nejdelšího výzkumu štěstí.* [vid. 2017-03-15]. TED. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness/transcript?language=cs](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=cs)

Warner, M. & Hausdorf, P. (2007). *The positive interaction of work and family roles Using need theory to further understand the work-family interface.* Journal of Managerial Psychology, 24, 372-385.

Wilson, P. (1997). *Základní kniha relaxačních technik.* Olomouc: Votobia.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

## VIII Přílohy

## 1 Gröpelův (2005) dotazník životní rovnováhy

## Appendix B

**The Life-Balance Questionnaire**

This test has 20 questions. Choose on the scale (from “*completely disagree*” to “*completely agree*”) the answer that reflects your situation. Please, answer all questions.

	<i>Completely disagree</i>						<i>Completely agree</i>
	①	②	③	④	⑤	⑥	
1. I often visit my friends and acquaintances	①	②	③	④	⑤	⑥	
2. Because of my work, I have no free time	①	②	③	④	⑤	⑥	
3. Recently I couldn't stop and think about myself	①	②	③	④	⑤	⑥	
4. Because of my work I neglect my family or friends	①	②	③	④	⑤	⑥	
5. I have too little time to sleep	①	②	③	④	⑤	⑥	
6. I spend more time working than other people	①	②	③	④	⑤	⑥	
7. Recently I haven't eaten regularly	①	②	③	④	⑤	⑥	
8. Life goes so quickly that I have no time to think about its meaning	①	②	③	④	⑤	⑥	
9. I have enough time for my family (partner, parents, children...)	①	②	③	④	⑤	⑥	
10. I don't take care enough about my health	①	②	③	④	⑤	⑥	
11. I give myself enough time for thinking about my life	①	②	③	④	⑤	⑥	
12. I have enough time for my friends	①	②	③	④	⑤	⑥	
13. In my free time I still deal with my work duties	①	②	③	④	⑤	⑥	
14. I have enough time to relax	①	②	③	④	⑤	⑥	
15. I have too little time for speaking to my friends	①	②	③	④	⑤	⑥	
16. I work more than others	①	②	③	④	⑤	⑥	
17. I have enough time for thinking about the meaning of my life	①	②	③	④	⑤	⑥	
18. I have too little time to care about my family/friends	①	②	③	④	⑤	⑥	
19. I work out enough to stay fit (e.g., jogging, sport...)	①	②	③	④	⑤	⑥	
20. I get enough sleep	①	②	③	④	⑤	⑥	

*Subscales (Item Number)*

- Work/Achievement: 2\*, 4\*, 6\*, 13\*, 16\*
- Contact/Relationships: 1, 4\*, 9, 12, 15\*, 18\*
- Body/Health: 5\*, 7\*, 10\*, 14, 19, 20
- Life Meaningfulness: 3\*, 8\*, 11, 17

The items labeled with “\*” represent reverse items.

*Quantitative analysis*

Before analysis, the reverse items must be rescored. Subscale scores are computed by summing up resultant scores across relevant items. Note that the fourth item belongs to two subscales. A total score is calculated by adding up the figures of all answers. A high total score indicates the sufficiency of time available for the life areas.

*Qualitative analysis*

In individual cases, a qualitative analysis can be made to see if there is balance among life areas, or if the person perceives insufficiency of time available for one or more life areas. Using graphical schemas, qualitative analysis schematically shows how balanced the life areas of an individual are. For each life area, T-score is computed according to following formula (means and standard deviations of each subscale are obtained from norms):

$$T\text{-Score}_{(subscale)} = [(subscale\ score - mean_{(subscale)}) / SD_{(subscale)}] * 10 + 50$$

Comparing T-scores of each subscale allows for the complete picture of perceived sufficiency of time. Values about 50 and more represent the perceived sufficiency of available time; values less than 40 indicate insufficiency of time available for the life area. Has a T-score of one or more life areas value less than 40, the balance among life areas is impaired. T-scores about 50 or greater in all life areas indicate the balance in one's life (i.e., the sufficiency of time available in all main life domains).

## 2 Dotazník self-efficacy

*Jaro Křivohlavý, Ralf Schwarzer & Matthias Jerusalem, 1993*

### **Dotazník obecné vlastní efektivity**

*J. Křivohlavý, R. Schwarzer & M. Jerusalem*

Míra optimistického sebepojetí, účinnosti vlastního působení a vnímané schopnosti zvládat problémy.

1. Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat neanadné problémy.
2. Když se někdo postaví proti mně, mohu nalézt způsob, jak dosáhnout toho, čeho dosáhnout chci.
3. Pro mne je poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si postavím.
4. Díky svým zkušenostem a možnostem vím, jak zvládat neočekávané situace.
5. Důvěřuji si plně, že mohu efektivně zvládat neočekávané situace.
6. Vynaložím-li na to potřebné úsilí, pak mohu nalézt řešení pro téměř každý problém.
7. Když se dostanu do obtíží, pak umím zůstat klidný, protože se mohu plně spolehnout na svou schopnost zvládat těžkosti.
8. Když stojím před určitým problémem, pak mne napadá hned několik způsobů, jak se s ním vypořádat.
9. Když se dostanu do tísnivé situace, podaří se mi obvykle vymyslet něco, co by se dalo dělat.
10. Bez ohledu na to, co se děje, jsem obvykle schopen vypořádat se s tím.

### 3 Kompletní vlastní dotazník

Předpokládaná délka vyplnění dotazníku je 25 min. Tazatel se zavazuje k tomu, že všechny informace získané v tomto dotazníku budou sloužit pouze pro účely jeho diplomové práce na téma rovnováha mezi podnikáním a osobním životem a bude s nimi zacházeno striktně anonymně. Tázaný souhlasí s tímto použitím informací.

Dne: \_\_\_\_\_ Podpis tazatele: \_\_\_\_\_ a tázaného: \_\_\_\_\_

<b>Rovnováha</b>	<i>Naprosto nesouhlasím</i>				<i>Naprosto souhlasím</i>	
1. Často navštěvuji své přátele a blízké	1	2	3	4	5	6
2. Nestarám se dostatečně o své zdraví	1	2	3	4	5	6
3. Pracuji více než ostatní	1	2	3	4	5	6
4. Kvůli práci zanedbávám rodinu a přátele	1	2	3	4	5	6
5. Věnuji dostatek času přemýšlení o svém životě	1	2	3	4	5	6
6. Ve svém volném čase se věnuji práci	1	2	3	4	5	6
7. Mám příliš málo času věnovat se své rodině/přátelům	1	2	3	4	5	6
8. Život "běží" tak rychle, že nemám čas přemýšlet o jeho smyslu	1	2	3	4	5	6

<b>Self-efficacy, time management a stres management</b>	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spiše nesouhlasím</i>	<i>Spiše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
9. Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat nesnadné problémy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Je pro mne poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si stanovím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Plně si důvěřuji, že mohu efektivně zvládat neočekávané situace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Když se dostanu do obtíží, pak umím zůstat klidný, protože se mohu plně spolehnout na svou schopnost zvládat těžkosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bez ohledu na to, co se děje, jsem obvykle schopen se s tím vypořádat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Úkoly, na kterých pracuji, jsou ty s nejvyšší prioritou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Dokončuji úkoly na poslední chvíli nebo žádám o prodloužení lhůt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Stanovuji si cíle, abych věděl, na kterých úkolech mám pracovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mám v časovém rozvrhu místo pro neočekávané úkoly a události	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Často jsem ve stresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Když si sám nevím s problémem rady, řeknu si o pomoc či o radu ostatním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Snažím se problémy nevidět a dělat, že se nic nestalo, s tím, že problém snad odezní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Snažím se přijít na to, jak problémy vyřešit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Například papírový/elektronický diář, kalendář, poznámkový blok; určitý software)

Které nástroje a pomůcky používáte pro řízení svého času? .....

Co Vás nejvíce ruší při práci? .....

Které aspekty Vaší práce vnímáte jako nejvíce stresující? .....

Jakými způsoby se vypořádáváte se stresem? .....

Jste v partnerském (manželském) vztahu? ..... (Pokud ne, vynechte následující 2 otázky označené na začátku věty „\*“)

		<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
* 22.	Svůj partnerský (manželský) vztah vnímám jako šťastný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* 23.	Partner/ka je mi oporou a podporuje mou podnikatelskou činnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Co Vás nejvíce motivuje k podnikání? Označte motivátor/y. V případě více motivátorů označte číslý pořadí jejich významnosti, 1=nejvýznamnější, 2=druhý nejvýznamnější atd.

- Nezávislost a samostatnost
- Příjem a zisk
- Hobby a seberealizace
- Potřeba něčeho dosáhnout, úspěch
- Z nutnosti
- Jiné: .....
- Tvořit nové věci, nové zkušenosti
- Vliv a postavení
- Práce s lidmi
- Předchozí zkušenosti
- Smysluplnost práce, pomoc druhým

<b>Osobnostní charakteristiky</b>	<i>Zcela nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Naprosto souhlasím</i>
24. Vystihuje mne ochota podstupovat riziko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Vystihuje mne rozhodnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Vystihuje mne schopnost učit se z chyb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vystihuje mne vytrvalost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Vystihuje mne iniciativa a umění nacházet příležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Věk: ..... Pohlaví: ..... Vzdělání: ..... Počet dětí: .....

Doba, po kterou podnikáte: ..... Obor podnikání: .....