

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem

Autor diplomové práce: Bc. Stanislav Durchánek

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ing. Martin Lukeš, Ph.D.

P r o h l á š e n í

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

Název diplomové práce:

Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. Jejím hlavním cílem je zjistit, které faktory mají (a které nemají) na rovnováhu vliv. V teoretické části jsou vymezeny prvky rovnovážného života, důsledky nerovnováhy a doporučení, jak dostat život do rovnováhy. Dále jsou zde popsány důležité oblasti podnikání. Metodická část stanovuje kritéria pro výběr podnikatelů a hodnocení dat, metody výzkumu (osobní rozhovory s podnikateli), určuje a zdůvodňuje způsob, kterým se rovnováha měří. Praktická část zkoumá vzorek 40 podnikatelů v pohostinství a hledá statistickou významnost mezi jednotlivými skupinami podnikatelů. Výsledky výzkumu vedou k závěru, že rovnováha mezi podnikáním a osobním životem závisí více na kvalitativních prvcích než na kvantitativních.

Klíčová slova:

Rovnováha, podnikání, podnikatel, osobní život, work-life balance.

Title of the Master's Thesis:

The balance between an entrepreneurship and a personal life

Abstract:

This Master's Thesis deals with the balance between an entrepreneurship and a personal life. Its main goal is to identify which factors have or don't have an impact on the balance between an entrepreneurship and a personal life. As a part of the theoretical section I defined components of balanced life, the consequences of imbalances and recommendations how to get a life into a balance. Additionally, there are described important parts of entrepreneurship. For my methodological section I established the list of standards how to choose a suitable entrepreneurs for my research as well as research methods (incl. personal interviews with every single entrepreneur) and data evaluation system. This methodological section justifies and determines the way in which the balance is measured. In my practical section I examined a sample of 40 entrepreneurs (majored in restaurant business). During the research I tried to find a statistical significance among groups of entrepreneurs. The research results leads to the conclusion that the balance between an entrepreneurship and a personal life depends on qualitative rather than on quantitative features.

Key words:

Balance, entrepreneurship, entrepreneur, personal life, work-life balance.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval především své rodině za nemalou podporu v mém studiu a důvěru, kterou do mě vkládají. Dále děkuji svému odbornému konzultantovi Mgr. Ing. Martinu Lukešovi, PhD. za jeho hodnotné rady a připomínky, které pomohly k vypracování této diplomové práce. Děkuji také všem respondentům – podnikatelům, kteří ochotně poskytli data, ze kterých čerpám v praktické části práce.

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	9
1 Rovnováha.....	9
1.1 Hlavní pojmy.....	9
1.2 Životní hodnoty.....	10
1.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	10
1.2.2 Smysl života.....	11
1.2.3 Práce.....	12
1.2.4 Sociální vztahy.....	12
1.2.5 Zdraví.....	12
1.2.6 Mimopracovní seberealizace.....	13
1.3 Důsledky nerovnováhy.....	13
1.3.1 Stres, podráždění, únava.....	13
1.3.2 Ztráta nadšení, syndrom vyhoření.....	15
1.3.3 Vztahy a situace v rodině.....	16
1.4 Jak docílit rovnováhy.....	16
1.4.1 Time management.....	17
1.4.2 Předcházení stresu.....	19
1.4.3 Zvládání stresových situací.....	20
1.4.4 Spánek.....	20
1.4.5 Odpočinek a relaxace.....	21
1.4.6 Optimalizace výživy.....	21
2 Podnikatel.....	22
2.1 Hlavní pojmy.....	22
2.2 Charakteristika podnikatelů.....	23
2.3 Motivace k podnikání.....	25
2.4 Specifické nároky podnikání.....	27
2.5 Časová náročnost podnikání.....	29
2.5.1 Flexibilní pracovní doba.....	29
2.6 Týmové podnikání.....	30
2.6.1 Podnikání se společníkem.....	30
2.6.2 Podnikání s životním partnerem.....	30
2.6.3 Rodinné firmy.....	30
2.7 Styl práce.....	31
2.8 Zdraví v podnikání.....	32
3 Doporučení pro rovnováhu v podnikání.....	33
3.1 Správné stanovení priorit, time management.....	33
3.2 Snižování tlaku na podnikatele.....	33
3.2.1 Vhodné pracovní kontrakty.....	34
3.2.2 Přenos části nákladů či odpovědnosti na pracovníky.....	34
3.3 Rodinné vztahy podnikatele.....	34
3.4 Volný čas podnikatele.....	35
3.5 Doporučení pro zdraví podnikatelů.....	35
4 Metodická část.....	36
4.1 Výzkumné otázky a stanovení cílů výzkumu.....	36
4.2 Stanovení hypotéz.....	36
4.3 Kritéria pro výběr dotazovaných podnikatelů.....	38
4.4 Postup výzkumu a použité metody.....	38

4.4.1 Kritéria pro hodnocení dat.....	39
4.5 Příprava a realizace výzkumu	40
4.6 Rovnováha a její měření.....	41
4.6.1 Zdůvodnění zvolené metody měření rovnováhy	43
Praktická část	44
5 Rovnováha podnikatelů v pohostinství - výsledky	44
5.1 Charakteristika zkoumaného souboru podnikatelů	45
5.2 Podnikové činnosti a osobnost podnikatele	46
5.3 Podnikání se společníkem	54
5.4 Rodinné podniky	55
5.5 Vztahy s partnerkou / manželkou.....	56
5.6 Zdraví a volný čas	60
5.7 Atmosféra a úspěch firmy	65
5.8 Shrnutí výsledků výzkumu.....	66
Závěr.....	69
Seznam použitých zdrojů.....	70
Příloha: Příručka k rozhovoru.....	74

Úvod

Jako mladý muž nacházející se v počátcích své profesní kariéry často přemýšlím o tom, jak to udělat, aby byl můj život smysluplný a šťastný. Stojím na křižovatce života a rozhoduji se, kterou cestou se vydám. Dávám přednost soukromému podnikání, neboť mi více vyhovuje možnost svobodně si plánovat svůj čas a možnost neomezeného výdělku. Tím mé rozhodování ale nekončí. Nyní si musím ujasnit, kolik času a úsilí budu věnovat pracovním aktivitám a kolik volného času budu mít. Každý zná ze svého okolí podnikatele, kteří nedokáží sladit svůj pracovní i osobní život. Buď se neumí přinutit k potřebné pracovní aktivitě, a nebo (a to je častější) jejich pracovní nasazení značně převyšuje optimální mez. Je nutné si uvědomit, že odpovědnost za vyváženost vlastního pracovního a osobního života neleží na nikom jiném než na samotném podnikateli. A právě rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem se zabývá tato diplomová práce. Hlavním motivem pro výběr tohoto tématu bylo, abych zjistil, zda a za jakých okolností je možné optimalizovat podnikání a osobní život. Nerad bych skončil jako chronicky unavený podnikatel, který tráví podnikáním tolik času, že ho již (s mírnou nadsázkou) nezná ani vlastní rodina a přátelé.

Práce je rozdělena na část teoretickou, metodickou a praktickou. Teoretická část se zabývá rovnováhou v životě, podnikáním, charakteristikou a motivací podnikatelů. Syntézou kapitol "Rovnováha" a "Podnikatel" vznikla kapitola "Doporučení pro rovnováhu v podnikání", kde podávám doporučení, jak sladit podnikání a osobním životem. V metodické části jsem stanovil metody, podle kterých jsem postupoval v praktické části a také hypotézy, které na základě výzkumu buď zamítám, nebo nezamítám. Praktická část již představuje analýzu dat z vlastního výzkumu a zkoumá statistické závislosti mezi jednotlivými skupinami podnikatelů.

Cíle mé práce:

- 1) Zjistit, jak podnikatelé na tom jsou s rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.
- 2) Zjistit, které faktory ovlivňují rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem a které faktory na rovnováhu vliv nemají.
- 3) Podat doporučení, jak dostat podnikání a osobní život do rovnováhy.

Teoretická část

1 Rovnováha

V této kapitole se budu zabývat rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Specifika rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem budu zkoumat ve 3. kapitole a následně také v praktické části diplomové práce.

1.1 Hlavní pojmy

Nejprve je ale nutné si specifikovat, co je to rovnováha. V angličtině se pro tento smysl slova nejčastěji používá termín work-life balance.

Work-life balance¹ je široký pojem zahrnující správné stanovení priorit mezi “práci” (kariéra a ambice) na jedné straně a “život” (zdraví, radost, volný čas, rodina a duchovní rozvoj) na straně druhé.

Jak je v definici uvedeno, jedná se o široký pojem, který je možno si vykládat různými způsoby. Podle mého názoru drtivě většině lidí primárně nejde o dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem. Ale všichni chceme mít šťastný a spokojený život. A k tomu nám pomáhá právě snaha o vyváženost. Matematicky vyjádřeno: rovnováha mezi prací a osobním životem je nutnou, nikoliv postačující podmínkou šťastného a spokojeného života. Ten je ovlivněn kvantitou i kvalitou jeho jednotlivých složek. Nejprve se zaměřím na kvantitu.

Nedá se říci, že by jedinec byl v rovnováze (při určitém zjednodušení), pokud 8 hodin denně pracuje, 8 hodin denně spí a 8 hodin denně sleduje televizi. Odpočítám-li čas věnovaný spánku, který je nezbytný pro lidské bytí, časová vyváženost pracovního a nepracovního života neznamená, že je dosaženo rovnováhy. Na druhou stranu je také nutné se vyhnout extrémům v obou oblastech, které vedou k vážným sociálním a zdravotním důsledkům (viz subkapitola 1.3).

Důležitější je zde hledisko kvality:

Termín **kvalita života**² se používá k vyhodnocení obecného životního blaha jednotlivců a společností. Termín je používán v celé řadě kontextů, včetně oblasti mezinárodního rozvoje, zdravotnictví a politiky. Kvalita života by neměla být zaměňována s pojmem životní standard, který je založen především na příjmu. Místo

¹ Přeloženo z Wikipedie: http://en.wikipedia.org/wiki/Work-life_balance. Odkaz ze dne 10. 8. 2011.

² Přeloženo z Wikipedie: http://en.wikipedia.org/wiki/Well_being. Odkaz ze dne 10. 8. 2011.

toho mezi standardní ukazatele kvality života patří nejen bohatství a zaměstnanost, ale také infrastruktura a životní prostředí, fyzické a duševní zdraví, vzdělání, rekreace, volný čas a sociální sounáležitost.

Z uvedeného výčtu je jasné, že některé složky kvality života může jedinec ovlivnit jen v omezené míře (infrastruktura, životní prostředí), některé jsou však ovlivnitelné snadněji (fyzické a duševní zdraví, vzdělání, rekreace, volný čas a sociální sounáležitost).

Synonymem kvality života je anglický termín "**subjective well-being**", který představuje subjektivní přesvědčení lidí, že žijí dobrý život (Diener, 2000).

1.2 Životní hodnoty

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Každý jedinec má různé životní hodnoty neboli životní potřeby. Jsou výsledkem výchovy, sebevýchovy i vlivu okolí. Dá se ale říci, že na zkoumání životních potřeb drtivě většiny osob lze použít Maslowovu teorii potřeb (Maslow, 1943).

Maslow rozdělil lidské potřeby do kategorií podle priorit. Nejčastěji bývají tyto potřeby znázorněny v pyramidovém grafu:

Obr. 1.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mládková, Jedinák a kol. (2009)

Tři kategorie potřeb umístěné v dolní části pyramidy označuje Maslow termínem nedostatkové potřeby, horní 2 kategorie bývají označovány jako potřeby existence (bytí) či růstové potřeby. Níže položené potřeby jsou pro jedince naléhavější a

významnější a jejich uspokojení bývá předpokladem pro řešení dalších, hierarchicky vyšších potřeb.

Nejnaléhavější jsou tedy fyziologické potřeby (potřeba potravy, vody, spánku, dýchání, vyměšování, fyzické aktivity atd.), následují potřeby pocitu bezpečí (jistota zaměstnání, finanční jistota, fyzická bezpečnost, jistota rodiny, zdraví apod.). Mezi další potřeby patří potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti, kam řadíme potřebu přátelství, partnerský vztah a potřebu mít rodinu.

Potřeba uznání a sebeúcty už patří do růstových potřeb. Každý jedinec potřebuje, aby ho okolí uznávalo a také, aby uznával sám sebe, aby si sám sebe vážil. Další potřebou je seberealizace, která představuje aktivní přístup k životu, spontánnost, tvořivost, řešení vlastních problémů i problémů jiných lidí. Nejvyšší potřebou je označována potřeba sebetranscendence. Sem patří vrcholné zážitky života, krátké a vzácné okamžiky extáze, cesta k dosahování osobního růstu (např. vrcholný sportovní zážitek, narození potomka, splnění životního snu).

1.2.2 Smysl života

Maslowova pyramida potřeb může být dobrým výchozím bodem k uvědomění si, proč se v životě tak snažíme, proč chvátáme, o co bojujeme, jaký má náš život smysl. Všichni bychom se měli čas od času zamyslet nad směrem, kterým v životě jdeme. Jinak se nám může stát, že si na prahu důchodového věku uvědomíme, že jsme v podstatě nikam nedošli, že na začátku svého dospělého života jsme si vše představovali jinak.

Smysl života je možné nalézt v různých hodnotách. Pro někoho může být smyslem života mít potomky a předat jim ze sebe to nejlepší. Leckdo v průběhu života objevuje nové poznatky a říká si: „Kdybych tohle věděl dřív, kde už jsem mohl být...?“ a v předávání poznatků svým dětem může nalézt své uplatnění (včetně materiálního zajištění budoucích generací). Pro jiné lidi je nejdůležitější mít zdravou a spokojenou rodinu a přátele. Také je možné najít smysl svého života v pomoci jiným lidem, zvířatům či přírodě. Někteří lidé najdou smysl svého života v používání toho, co jim bylo dáno do vínku, jejich daru či talentu a tento dar poskytují ostatním. Jiní lidé najdou smysl života v práci, ve vytvoření něčeho hodnotného. Pro skupinu lidí je nejhlavnější možnost se realizovat v nějaké komunitě (i kdyby to měl být "jen" ornitologický spolek nebo klub turistů). A pak je tady samozřejmě nemalá skupina lidí, kteří žádný smysl svého života nemají a ani jej nehledají, žijí ze dne na den a všechno je u nich otázka

náhody a nálady. Já jsem se rozhodl pro jinou cestu. Na konci svého života si chci říct: "Jsem šťasten za to, jak jsem žil a za to, co jsem dokázal. Bude na mě dobře pamatováno." Každý svého štěstí strůjce.

1.2.3 Práce

Práci či podnikání se zpravidla věnujeme ze hlavních důvodů. Tím prvním je potřeba finančních prostředků, druhým důvodem je potřeba seberealizace. Podle mého názoru by v práci měly být zastoupeny obě tyto složky. Bohužel spousta lidí chodí do práce, která je nenaplňuje, pouze kvůli potřebě financí. Jiní lidé zase milují svoji práci, přináší jim potěšení, ale finanční ohodnocení není takové, aby jim zajistilo pohodlný životní styl. Také platí, že jisté kariérní volby jsou z podstaty neslučitelné s možností být smysluplně zapojen na denní bázi do života mladé rodiny (Marsh, 2010). Šťastný je člověk, který je dobře finančně ohodnocen a práce ho baví. Proto je třeba vybírat velmi zodpovědně.

1.2.4 Sociální vztahy

V kapitole o životních hodnotách nemohu vynechat zmínku o sociálních vztazích. Vyjdu-li z Maslowovy hierarchie potřeb, potřeba přátelství, partnerského vztahu a potřeba mít rodinu je naléhavější a významnější potřebou než například seberealizace. Spousta tvrdě pracujících zaměstnanců a podnikatelů se podle toho ale nechová. Do práce jsou natolik zaujati, že zanedbávají rodinu a přátele a ty podstatné životní hodnoty jim unikají. Žene je vlastní ego, potřeba si něco dokázat, touha porazit konkurenci. Partnerce, manželce či dětem však říkají, že to dělají kvůli nim, aby na ně mohli mít v budoucnu více času. A v některých případech to je i pravda (nebo si alespoň ti, kteří kvůli práci zanedbávají rodinu, myslí, že je to pravda). Není však nutné padnout při tom do pastí zvané "budu si užívat v důchodu, až budou děti pryč z domova, až se se mnou žena rozvede, až budu mít nalomené zdraví, až nebudu mít žádné kamarády ani zájmy." (Marsh, 2010).

1.2.5 Zdraví

Jak říká rčení: "Zdraví máme jen jedno". Spousta lidí si to uvědomuje, spousta bohužel nikoliv. Vysoké pracovní tempo a dlouhé pracovní hodiny nepřispívají k zdravému životnímu stylu. Nejde ale jen o vysoké pracovní tempo. S tím je nezdárka spojený stres, špatné stravovací návyky, vyšší konzumace alkoholu a kouření. Nemá

smysl upřednostňovat práci na úkor zdraví a pak být (s nadsázkou) nejbohatší pacient z léčebny. Pokud nebudeme zdraví, svěží a nebudeme oplývat dobrou náladou, negativně to ovlivní naši práci, finance a naše vztahy.

1.2.6 Mimopracovní seberealizace

Člověk zpravidla nenalézá své uplatnění pouze v práci. Buď je to tím, že pracuje z větší části pro finanční odměnu, a nebo má zcela přirozeně jiné zájmy a koníčky, v nichž se realizuje. Nejčastěji to bývá sport a nejrůznější sdružení, politické a náboženské organizace, uplatnění lze i hledat v pomoci ostatním lidem (např. charitativní organizace, adopce na dálku). Pocit seberealizace tak dotváří Maslowovu pyramidu potřeb a společně s vyššími potřebami (nebo-li duchovními potřebami) přináší lidem pocit štěstí a životní vyváženosti.

1.3 Důsledky nerovnováhy

Jak již bylo uvedeno, dlouhodobé nerespektování požadavku na vyváženost pracovního a osobního života vede k vážným sociálním a zdravotním důsledkům. Nejprve si proberme méně častý případ, kdy pracovní aktivity tvoří jen malou část dne, nebo jedinec nepracuje vůbec (např. ztráta zaměstnání, u podnikatele pokles zakázek). Na začátku tohoto období možná jedinec uvítá více času na osobní život, svou rodinu, přátele a zájmy. Subjektivní pocit štěstí může být vyšší, nicméně po nějakém čase (a tento čas je limitován velikostí úspor a nároky na spotřebu) se začnou projevovat problémy zapříčiněné nízkou pracovní aktivitou. Zejména se jedná o nedostatek financí potřebných ke krytí životních potřeb, ale také napětí v rodině či partnerském vztahu, pokud jediný příjem do domácnosti přináší druhý partner, který mnohdy musí zvýšit své pracovní úsilí. Tato situace, pokud se neřeší, může vést k poklesu životní úrovně, zadlužení, hádkám s partnerem a také rozpadu vztahu.

Častější je případ, kdy jedinec pracuje příliš, nezbývá mu čas na osobní život či odpočinek. Důsledky této situace si podrobněji probereme v následujících subkapitolách.

1.3.1 Stres, podráždění, únava

Stres je *"vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není*

dostatečně silná" (Křivohlavý, 1994, str. 10). Stres může mít na činnost člověka pozitivní vliv (tzv. eustres), kdy stresová situace vyburcuje jedince k tomu, aby podal lepší výkon. Častěji se ale mluví o negativním účinku stresu (tzv. distresu), který může ohrozit fyzické i duševní zdraví. Většinou je stres vnímán ve spojení se svým negativním projevem - distresem. (Křivohlavý, 1994).

Podněty, které způsobují stres, bývají označovány jako stresory. Vedle negativních životních situací (např. smrt, rozvod, ztráta zaměstnání) mezi stresory mohou patřit i situace vnímané povětšinou pozitivně (např. narození potomka, svatba, povýšení v zaměstnání). Je tomu tak proto, že se zpravidla jedná o změnu životní trasy, a je přirozenou reakcí organismu, že vedle pozitivních pocitů se může dostavit i obava, jak a zdali novou a neznámou situaci zvládneme.

Za stres vyvolávající podněty můžeme obecně považovat (Bedrnová, 1999):

- podmínky vnuceného tempa,
- neočekávané nebo nepříznivé změny,
- nejednoznačně a nejasně definované okolnosti,
- nadkapacitní zatěžování,
- dopad monotonie,
- různá očekávání,
- přílišnou uspěchanost,
- osamocenost a opuštěnost,
- definitivnost některých skutečností.

Dalším negativním projevem nadměrné pracovní zátěže může být únava. *"Únava je přirozený stav organismu, který po určitou dobu podával nějaký výkon, bývá zpravidla avizována pocitem únavy. Představuje určitou signalizaci stavu zhoršené fyzické i psychické kondice, který vyžaduje odpočinek."* (Bedrnová, 1999, str. 45). Je tedy nutné na únavu reagovat odpočinkem. Nerespektováním tohoto zřejmého pravidla se projevuje generalizovaná únava, na kterou jedinec musí reagovat zřetelně dalším odpočinkem.

Od stresu a únavy je již jen krůček k podráždění a jeho projevům. Stresovaného

a unaveného člověka dokáží lehce naštvat podněty, které by s nadhledem přešel, pokud by byl odpočínutý. Napravování důsledků podráždění (např. to, že jsme byli nepříjemní a neféroví k blízkým i cizím osobám) poté stojí další energii a čas a nezdědka napravování bývá složité, někdy i nemožné. Je vždy lepší si odpočinout a k podnětům přistupovat s nadhledem a chladnou hlavou.

1.3.2 Ztráta nadšení, syndrom vyhoření

Dnešní dynamická doba klade na lidi vyšší nároky, než tomu bylo před několika desetiletími. Proto se může stát, že dojde k takové míře přepracování, že již člověk není schopen dělat téměř žádnou činnost. V psychologii se pro tento jev používá termín „vyhoření“. Pinesová a Aronson (1988) popisují vyhoření jako stav fyzického, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.

Příznaky vyhoření je dle Křivohlavého (2001) možné rozdělit do dvou skupin: subjektivní a objektivní. Subjektivní příznaky, tedy takové, které na sobě pozoruje sám "vyhořelý" člověk, jsou zejména pocity mimořádně velké únavy, zvýšená sebekritičnost a snížené sebevědomí, špatné soustředění pozornosti, podráždění a negativismus (vidění všeho v černých barvách). Mezi objektivní příznaky řadí Křivohlavý (2001) po řadu měsíců trvající sníženou celkovou výkonnost.

Vyhoření nejčastěji postihuje lidi, kteří se vrhli do nové pracovní aktivity se značným nadšením a motivací a lidi s emocionálně náročným povoláním (lékaři, zdravotní sestry, pečovatelky). Vyšší náchylnost k syndromu vyhoření mají také nejvýkonnější a nejsvědomitější pracovníci. Výzkum také prokázal, že zaměstnanci pracující za nízkou odměnu mají zvýšený sklon k syndromu vyhoření, vyšší tendenci ke konfliktům mezi prací a domovem a pomaleji se zotavují (Van Der Hulst, Geurts, 2001).

Vyhoření můžeme nejlépe předcházet uvědoměním si, že to, na co plně zaměřujeme svoji pozornost, není jediným smyslem života. Účinnou pomocí bývá také sociální opora, možnost mít se o koho opřít (rodina, přátelé). Neměli bychom si stanovovat pouze cíle, je nezbytné znát cesty, kterými k cílům dojdeme. Dobrou prevencí mohou být také plány naší činnosti, je třeba eliminovat pocity, že "nevím, co bude".

1.3.3 Vztahy a situace v rodině

Tato problematika byla již z části zmíněna v subkapitole 1.2.4 Sociální vztahy. Proto bych ji rád probral z jiného úhlu pohledu. Opět budu vycházet z toho, že příčinou nerovnovážného stavu jedince je příliš velký podíl práce. S kvantitou pracovního života může pomoci time management (věnování se pouze důležitým věcem, delegování - více v subkapitole 1.4.1). Je vhodné, abychom si jako rodina určili společné cíle. Kam se chceme dostat a co chceme mít. Pokud se toto opomene, rodina to může vnímat tak, že tatínek pracuje hlavně kvůli naplnění svých kariérních ambicí a nebudou ho v pracovním životě tolik podporovat.

Jako významnější zde vidím hledisko kvality vztahů v rodině. To, jak kvalitně trávíme čas s našimi blízkými, když přijdeme po práci domů. Někdo si otevře pivo, lehne si k televizi a dokáže se tím "zabavit" po celý večer. A sám sobě argumentuje: "Mám přeci právo si odpočinout, když jsem tak tvrdě pracoval." Myslím si, že toto není ta správná cesta. Jednak pasivní odpočinek (kromě spánku) zpravidla nepřispívá k optimální regeneraci organismu (Bedrnová, 1999), jednak je nutné se zamyslet, jaký tím dáváme příklad své manželce a dětem. Ti pak mohou nabýt dojmu, že tatínek je jen "ten pán, který přijde večer unavený a svalí se k televizi". A děti se učí příkladem. Proto jsem přesvědčen, že nezáleží tolik na tom, kolik hodin trávíme mimo domov, ale podstatné je to, co přinášíme s sebou domů. To, jak jsme všímaví a milí na své děti a svoji manželku. To, jak s nimi komunikujeme, jak jim dáváme najevo svoji lásku. Vědomí, že se na nás mohou spolehnout a my na ně.

"Na malých věcech záleží. Získat větší rovnováhu neznamená dramaticky převrátit život. Malými vklady na těch správných místech můžete radikálně přeměnit kvalitu svých vztahů a kvalitu svého života. Navíc to podle mě může změnit společnost. Protože pokud tak učiní dostatek lidí, můžeme změnit společenskou definici úspěchu z té přibližně zjednodušující představy, že ten, kdo má nejvíc peněz, když umře, vyhrává, na smysluplnější a vybalancovanou definici toho, jak dobře prožitý život vypadá." (Marsh, 2010).

1.4 Jak docílit rovnováhy

Při úvahách o tom, jak dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je nutné vycházet z konkrétní situace zkoumaného jedince a jeho životních hodnot. Někdo může být svobodný a nezadaný mladý člověk, jehož hlavním cílem je vybudovat

kariéru a finančně se zajistit. Pak jeho představa o rovnováze může být: 8 hodin spánku, 12 hodin práce a 4 hodiny denně ostatní činnosti včetně odpočinku. V odlišné situaci se může nacházet člověk, který má manželku, tři malé děti a v žebříčku hodnot je pro něj na prvním místě spokojená rodina. Dá se předpokládat, že počet pracovních hodin bude nižší než v předchozím příkladu (i když nemusí být, pokud se jedinec domnívá, že ke spokojené rodině nejlépe přispěje tím, že ji materiálně zajistí). Jiná osoba zase může mít slabší zdraví, např. být tělesně postižená. Zde bude také pravděpodobněji méně hodin práce a více hodin mimopracovního času – ať již na odpočinek či na návštěvy lékařů. Každý jsme jiný, proto bychom při skladbě optimálního denního režimu měli vycházet ze své individuální situace. Následující subkapitoly proto popisují pouze obecná doporučení.

1.4.1 Time management

"Time management vyjadřuje účelné hospodaření s časem, jeho optimální využití." (Lukeš, Nový a kol., 2005, str. 196). Je nutné si uvědomit, že každý člověk má omezené množství času - 24 hodin denně. Z tohoto důvodu bychom se měli zabývat především tím, jak efektivně tento čas trávíme a věnovat se významným a smysluplným věcem. Náš život je zpravidla možné rozdělit do několika základních oblastí (např. práce, rodina a vztahy, zdraví, koníčky). Některá oblast pro nás bývá důležitější než jiná, nicméně v každé oblasti bychom si měli stanovit své důležité cíle.

Pacovský (2006) uvádí, že základní plánovací jednotkou by měl být týden. V sedmidenním časovém úseku je možné lépe vyvážit rozdílné oblasti života – práci, ale i činnosti přinášející obohacení, uvolnění a relaxaci.

V souvislosti s time managementem se často mluví o jeho čtyřech generacích (např. Pacovský, 2006). První generace time managementu se zabývala především úkoly a řešila otázku "co" dělat. Druhá generace k tomu přidávala faktor času řešila tedy navíc otázku "kdy" to dělat. Třetí generace time managementu již byla propracovanější a oproti 2. generaci přidává odpověď na otázku "jak" to dělat a brala v úvahu priority, delegování a týmovou práci. Všechny tři generace time managementu ale byly překonány, neboť neposkytovaly komplexní řešení problematiky času. Základní myšlenkou time managementu čtvrté generace je propojit všednodenní úsilí s podstatnými stránkami našeho životního a pracovního života. Je zaměřen na to, co, kdy a jak má člověk udělat a přitom být nejen výkonnější, ale také spokojenější (Lukeš,

Nový a kol., 2005). Covey (1997) znázorňuje základní myšlenku time managementu čtvrté generace pomocí matice plánování času:

Obr. 1.2 Matice plánování času

Důležité a naléhavé činnosti. Je třeba je vyřídit HNED. <i>Př.: aktuální termínované úkoly</i>	Důležité, ale nenaléhavé činnosti. Je třeba VYMEZIT SI PRO NĚ ČAS. <i>Př.: sport, jazyky, odpočinek, rodina</i>
Nedůležité, ale naléhavé činnosti. Je možné je DELEGOVAT? <i>Př.: zamluvení restaurace, zjištění kurzu</i>	Nedůležité a nenaléhavé činnosti. Je možné se jimi nyní NEZABÝVAT. <i>Př.: pasivní zírání na televizi</i>

Z matice je patrné, že činnosti jsou rozděleny podle toho, do jaké míry jsou naléhavé a důležité. Naléhavostí se myslí nutnost vykonat aktivitu v brzké době, často okamžitě. Důležitost je pak určována s ohledem na naše životní cíle a hodnoty. Naléhavost a důležitost jsou často subjektivní vjemy a zejména nedůležité úkoly se mohou zdát jako velmi důležité a volat po naší okamžité pozornosti. Proto je vhodné nereagovat na nový úkol, nápad či cíl bezprostředně, nýbrž napsat si jej do seznamu a z nich vždy vybrat nejdůležitější úkol a zabývat se jím.

Lukeš, Nový a kol. (2005, str. 198) k tématu věnování se důležitým úkolům dodávají: „Na základě Paretova zákona je možné odvodit, že 20 % práce vytváří 80 % výsledků – je třeba si dobře rozvážit, které pracovní činnosti to jsou.“ Nedává tedy smysl, věnovat 80 % své energie činnostem, které nás dovedou pouze k 20 % našich výsledků. Musíme odolat pokušení, vykonat nejprve jednoduché (ale nedůležité) úkoly. Pro větší efektivitu je vhodné nenechat se vyrušovat při plnění našich důležitých úkolů a (pokud to jde) odizolovat se od okolního světa. K efektivním návykům patří také sdružování podobných činností do jednotlivých bloků (např. kontaktování zákazníků či individuální rozhovory se zaměstnanci), čímž se vyhneme tříštění naší pozornosti. Rušivým prvkem může být i například příliš těžké jídlo, jehož trávení omezuje činnost mozku. Kontraproduktivně působí také nepořádek v dokumentech, na pracovním stole a v e-mailové schránce.

Dalším doporučením time managementu je vždy plánovat den předem. Na konci každého dne bychom si měli napsat plán činnosti na další den. Vedle toho bychom měli mít týdenní, měsíční a roční plán. Krátkodobé plány by měly být v souladu s našimi dlouhodobými plány a životními hodnotami. Plánování činnosti by nemělo být příliš

zdlouhavé. Při plánování pracovního času je třeba počítat s nepředvídatelnými okolnostmi a neplánovat jej do poslední minuty. Lukeš, Nový a kol. (2005) proto doporučují rozvrhnout si zhruba 60 % pracovního času.

Vedle pracovního života je vhodné si dopředu plánovat i odpočinek a čas, kdy se staráme o své zdraví. Častou chybou je příliš odpočinku (odpočinek coby podstatná náplň každého dne) nebo naprostá absence odpočinku. Pokud máme potíž vymezit si čas na odpočinkové či sportovní aktivity, může být nápomocné domluvit se na společné relaxaci s přáteli.

Osobně si myslím, že kvalitní time management je naprostým základem pro to, abychom mohli mít náš pracovní a osobní život v rovnováze. Spousta lidí vnímá time management jako návod k tomu, jak v životě zvládnout co nejvíce úkolů. To ale není podstatou time managementu čtvrté generace. Nejsme tu od toho, abychom se uštvali plněním úkolů a požadavků jiných lidí. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat se v první řadě důležitým úkolům a ty nedůležité umět delegovat či odmítat bez pocitu viny. Neměli bychom si plánovat pouze pracovní čas, ale také odpočinek, sport a záliby, čas s rodinou a osobní rozvoj - tedy činnosti, které jsou sice nenaléhavé, ale důležité z dlouhodobého hlediska. Je také nutné si uvědomit, že předpokladem dobře fungujícího time managementu je dodržování napsaných plánů. A to nepůjde bez disciplíny. Ostatně úspěch v každé oblasti lidského snažení zpravidla přichází jako důsledek potřebné dávky disciplíny.

1.4.2 Předcházení stresu

Stresu je možno částečně předcházet, částečně je třeba se s ním naučit žít (viz subkapitola 1.4.3). Účinnou prevencí bývá sociální opora, tedy pozitivní vliv naší rodiny, kamarádů a spolupracovníků. Cungi (2001) doporučuje zkoumat situace, které v nás vyvolávají stresové reakce a nepříjemné emoce. Měli bychom si definovat, jaká situace nás stresuje, jaké pocity a myšlenky to v nás vyvolává, jak reagujeme a jaké to má důsledky. Dále Cungi (2001) doporučuje: „*Nejdříve si v klidu a relaxovaném stavu tyto situace pouze představujte, a to od té nejméně náročné. Představujte si ji pokud možno do detailů, a jakmile ucítíte, že se ve vašem těle objevují nepříjemné stresové emoce, tak ihned nasad'te relaxaci... ...V dalším kroku můžete přejít již do praktického života.*“

1.4.3 Zvládání stresových situací

Pokud se dostaneme do stádia aktuálního stresu, náš organismus na úrovni neurofyzilogických mechanismů mobilizuje látky vyvolávající buď agresi, nebo únik (Bedrnová, 1999). Tyto reakce však s ohledem na naše okolí často nejsou možné a musíme reagovat jinak. Gregor (1988) formuluje devatero zásad první pomoci ve stresu: **Protistresové dýchání.** Vlivem stresu dochází u člověka k nepravdělnostem v dýchání. Člověka zklidní vědomé zpomalení a prohloubení dechu.

Chvilková tělesná relaxace. Průvodním jevem stresu je i zvýšení napětí svalstva. Proto je užitečné se koncentrovat na cílené uvolnění svalů.

Koncentrace na „kredenc“. Svoji pozornost zaměříme na jakýkoli předmět, který vnímáme jako neutrální nebo příjemný. Odvedeme tak mysl ze stresové situace.

Odejít a zůstat chvíli sám. Zdrojem stresu jsou často jiní lidé, klid pomáhá.

Změna činnosti. Vhodné pro odvedení pozornosti od stresové situace tím, že mozek zapojíme do činnosti, kterou nemá zautomatizovanou.

Poslech relaxační hudby. Škodlivé emoce vyvolané stresem nahradíme pozitivními emocemi, které jsou obsaženy v naší oblíbené hudbě.

Rozhovor s někým třetím. Také rozhovor s jinou osobou vzbudit pozitivní emoce.

Počítání. Odvedeme tak pozornost od stresové situace jednoduchou, racionální a neemotivní činností.

Cvičení. Tělesné cvičení odvádí pozornost od zátěže, fyzický pohyb podporuje tvorbu látek vyvolávající pocit štěstí.

1.4.4 Spánek

Po celodenní aktivitě pociťuje každý člověk potřebu spánku, kterým by nabral sílu do dalšího dne. Jako lidé se ale mezi sebou velmi lišíme v potřebě spánku - někomu stačí denně spát 6 hodin i méně, jiný pro optimální fungování svého těla potřebuje alespoň 10 hodin spánku denně. S rostoucím věkem klesá potřeba spánku (Bedrnová, 1999). Většině lidí vyhovuje, pokud chodívají spát v konkrétní hodinu. Někdo cítí velkou únavu večer, raději jde spát dříve a ráno si přivstane (tzv. typ "skřivan"), jiná osoba zase vydrží být aktivní dlouho do večera či noci, zato časně ranní vstávání pro ni představuje problém (tzv. typ "sova") (Bedrnová, 1999).

1.4.5 Odpočinek a relaxace

Odpočinek by měl vykompenzovat pracovní úsilí, přičemž platí, že čím delší a náročnější byla práce, tím delší a hodnotnější by měl být odpočinek a relaxace. Bedrnová (1999, str. 47) vymezuje zásady kvalitního odpočinku takto:

- odpočinout si člověk má vždy, když pocítí první příznaky únavy,
- odpočívát je nejvhodnější tak, že děláme zcela jiné aktivity než ty, které jsou obvyklé pro výkon naší práce,
- přednost by měla být dávana spíše těm aktivitám, v jejichž rámci je vyžadována vlastní činnost a které nezůstávají jen na úrovni smyslové percepce,
- měli bychom si vybírat odpočinkové aktivity především s ohledem na své potřeby, nenutit své blízké aby se přizpůsobili našim představám o odpočinku, alespoň část odpočinkových aktivit trávit samostatně, tedy ne s našimi blízkými,
- odpočívát se má alespoň jednou za rok v rozsahu cca 14 dní souvisle.

1.4.6 Optimalizace výživy

Také správná výživa přispívá ke kvalitě našeho života a k životní rovnováze. Názory odborníků na tuto oblast však nezřídka bývají odlišné. Hlavní všeobecně přijímané zásady zdravé výživy je však možné definovat takto:

- jíst pestrou stravu,
- jíst ovoce, zeleninu a potraviny vyrobené z celozrnných obilovin,
- pít dostatečné množství tekutin (alespoň 2-2,5 litru denně),
- omezovat spotřebu cukru a kuchyňské soli,
- jíst stravu obsahující nízké množství tuku (zvláště živočišného) a cholesterolu,
- nepřejídat se, jíst spíše častěji a menší porce,
- nekouřit a nepít větší množství alkoholu,
- jíst v klidu a příjemném prostředí, při jídle nesledovat televizi.

2 Podnikatel

2.1 Hlavní pojmy

Definici pojmu podnikání, resp. podnikatelství je možno interpretovat z více zdrojů, přičemž každý autor zdůrazňuje jiný aspekt podnikání.

Obchodní zákoník definuje podnikání jako *"soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku"* (Zákon č. 513/1991 Sb., § 2, odst.1).

Hisrich, Peters (1996) definují: *„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.“*

Jiné definice zdůrazňují např. možnost podnikat bez vlastních zdrojů:

"Podnikatelství je proces, kterým jedinci - buď sami, nebo uvnitř organizací - využívají příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici." (Stevenson, Jarillo, 1990, str. 23).

“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).

2.2 Charakteristika podnikatelů

Je téměř nemožné popsat podnikatele tak, abychom získali komplexní charakteristiku jejich osobnosti. Hisrich, Peters (1996, str. 53) tvrdí: „*Ve skutečnosti neexistuje nic, co by se dalo nazvat skutečným profilem podnikatele.*“ Podnikatelům se přisuzují třeba vlastnosti uveřejněné v tabulce 3.1:

Tabulka 2.1: Charakteristiky často připisované podnikatelům

Důvěryhodnost	Zodpovědnost	Citlivost k druhým lidem
Vytrvalost, rozhodnost	Předvídavost	Představitivost, fantazie
Energie, píle	Preciznost, důkladnost	Výkonnost
Vynalézavost	Kolegialita	Orientace na jasné cíle
Inteligence	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 lidmi		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: John A. Hornaday, „Research about Living Entrepreneurs,“ in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Kent/Sexton/Vesper eds., © 1982, pp. 26-27. Adapted by permission of Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (podle Kuratko, Hodgetts, 1989, str. 68).

Nicméně jen některé tyto vlastnosti jsou u podnikatelů empiricky ověřené.³ Následující charakteristiky můžeme podnikatelům přisoudit již bez výhrad. Mezi specifické osobnostní rysy, které jsou pro podnikatele nejdůležitější a které mají největší vliv na podnikatelský úspěch, patří výkonová motivace, inovativnost a vyšší vnímaná self-efficacy (Rauch, 2010).

Výkonovou motivaci si můžeme představit jako snahu o dosažení co nejlepšího výkonu v situacích, ve kterých je možno dosáhnout úspěchu i neúspěchu (McClelland, 1974). Podnikatelé se vyhýbají situacím s jistými výsledky (kde není možné tolik získat) i situacím velmi rizikovým (kde je výsledek závislý na náhodě). Bedrnová, Nový (2002, str. 80) definují výkonovou motivaci pomocí této rovnice:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}.$$

Podnikatelé aktivně vyhledávají nové a lepší způsoby, jak plnit úkoly (Rauch, 2010). Hledají zpětnou vazbu, která bývá jejich nástrojem, jak se učit ze svých chyb (Kuratko, Hodgetts, 1989). Nutnou součástí podnikání je přijetí odpovědnosti za dosažení stanovených cílů i za případný podnikatelský neúspěch (McClelland, 1974). Inovativnost představuje angažovanost podnikatele v oblasti inovací. Neznamená ani tolik zavádění nových či inovovaných produktů, jako spíše ochotu a zájem hledat nové způsoby činnosti (Patchen, 1965). Zahrnuje kreativitu a experimentování. Inovativnost je důležitá pro rozpoznání vhodných podnikatelských příležitostí (Ward, 2004). Vnímaná self-efficacy je důvěra ve vlastní schopnosti plnit různé úkoly v nejistých situacích (Bandura, 1994). Vysokou vnímanou self-efficacy podnikatel potřebuje pro aktivní vyhledávání informací a příležitostí a vytrvalost v situacích, kdy se podniku nedaří (Rauch, 2010).

Středně velký vliv na vstup do podnikání a úspěch v něm mají interní místo kontroly (locus of control), potřeba nezávislosti, odolnost vůči stresu a proaktivita (Rauch, 2010). Interní místo kontroly znamená, že podnikatelé věří, že události (ať dobré či špatné) se dějí více jejich přičiněním než působením neznámých sil, které člověk nemůže ovlivnit (Kuratko, Hodgetts, 1989). Také z tohoto důvodu podnikatelé rádi ovlivňují jiné lidi a jsou aktivnější v politickém a společenském dění (Lukeš, Nový a kol., 2005). Potřeba nezávislosti a potřeba úspěchu budou probrány v následující subkapitole. Odolnost vůči stresu je pro podnikatele nezbytná, neboť paleta stresorů v

³ Zejména by bylo možné diskutovat o opodstatněnosti zahrnutí vlastností "příjemná osobnost" či "agresivita, útočnost".

podnikání je velmi pestrá a působí nepřetržitě. Proaktivní chování podnikatele se projevuje v tom, že jej žádná síla jej nemusí nutit do aktivity, sám si stanovuje cíle, zkoumá důsledky svého jednání, snaží se předvídat budoucí vývoj podnikání a aktivně jej vytvářet (Covey, 1997).

Podnikatelé bývají zaměřeni na příležitost. Nejprve se snaží rozpoznat příležitost a až pak hledají potřebné zdroje. Hodně příležitostí má ale „krátkou dobu využitelnosti“, a tak podnikatelé je musí umět rychle přijmout, někdy bez důkladné znalosti všech detailů (Fry, 1993). Není pravda, že podnikatelé mají vysoký sklon k riziku, naopak se riziko snaží předvídat (Kuratko, Hodgetts, 1989). Riziko bylo, je a vždy bude součástí podnikání.

2.3 Motivace k podnikání

Důvodů, proč se lidé pouští do podnikání, je celá řada. Nemálo autorů (např. Gorgievski, 2010; Lukeš, Nový a kol., 2005) rozděluje motivaci na podnikání z nutnosti a podnikání na základě vnímané příležitosti, pro což se používá označení "push" a "pull" faktory.

"Push" faktory - tedy ty, které nás do podnikání tlačí - znamenají negativní motivaci pramenící z potřeby zlepšit současnou (často neuspokojivou) osobní, finanční a sociální situaci. Patří sem zejména nespokojenost v zaměstnání, potřeba vyhnout se nezaměstnanosti nebo ji ukončit, což může být způsobeno tím, že v zaměstnání neumí obstát, mohou mít horší pracovní návyky či konfliktní povahu.⁴

"Pull" faktory - tedy ty, které nás do podnikání táhnou - představují pozitivní motivaci vycházející z touhy využít podnikatelskou příležitost. Z výzkumu vyplynulo, že v České republice vstupují 2/3 podnikatelů do podnikání z důvodu vnímané příležitosti, což je pozitivní pro ekonomický vývoj země (Lukeš, Jakl, 2007).

Každý aspekt podnikání je jako dvojstranná mince a záleží na úhlu pohledu, který si vybereme. Můžeme zkoumat výhody podnikání a zaměřit se na to, co mi podnikání může přinést dobrého (tato subkapitola), nebo můžeme zkoumat náročnost a úskalí podnikatelského života (subkapitola 2.4).

Výzkum týmu Lukeš, Stephan (2008) mimo jiné zjišťoval, co motivuje české podnikatele. Výsledky jsou zobrazeny tabulce 2.2:

⁴ Samozřejmě toto neplatí stoprocentně, např. jsou obory či regiony, kde je nalezení vhodného zaměstnání značně ztížené.

Tabulka 2.2: Co Vás motivuje k tomu být podnikatelem?

Motivace podnikatelů	Četnost	Rel. 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.

Nejčastěji uváděným důvodem k podnikání byla **potřeba nezávislosti a samostatnosti**. Můžeme si pod tím představit nejružnější možnosti, které jsou leckdy v zaměstnání těžko dosažitelné: mít svůj život ve svých rukou, nemít šéfa a nebýt závislý na jeho rozmarech (nemuset se strachovat z propuštění či ztráty prémie), možnost pracovat vlastním způsobem, možnost vybírat si své partnery (dodavatele, odběratele, zaměstnance), volná pracovní doba, možnost práce z domova a díky časové flexibilitě možnost optimálnějšího sladění práce, rodinného života a mimopracovních aktivit. V podnikání je také lepší možnost naplnění svého potenciálu, v zaměstnání mohou být vyšší pozice obsazené nebo zaměstnanec může stagnovat, pokud jsou mu svěřovány stále stejné úkoly.

Další motivací je **finanční příjem a zisk**. Výhodou podnikání může být odměna podle své skutečné aktivity a absence platového stropu (velikost finanční odměny je přímo úměrná zisku, v zaměstnání zpravidla není vztah mezi ziskem firmy a výplatou tak těsný). Tento faktor může být posílený, pokud je podnikatel výborný prodejce. V naší společnosti je také zakořeněna představa, že podnikatelé jsou majetnější než zaměstnanci. Motivací může být splnění svého materiálního snu (vydělat si na dům, nové BMW nebo "jen" první milion). Další výhodou podnikání je také možnost duplikace, což představuje investování do zaměstnanců, předání jim svých odborných

znalostí, podporu jejich motivace k tomu, aby byli úspěšní a mohli pracovat bez podnikatelského denního vedení a případně školit nové zaměstnance. Podnikateli to umožní věnovat méně času vedení zaměstnanců a zvýšit zisk.

Jiní lidé podnikají hlavně proto, že je baví daný obor činnosti, je to jejich **hobby** a nacházejí v oboru své uplatnění. **Potřebu dosáhnout úspěchu** řadím do vnitřních motivů podnikatele. Každý touží po uznání od okolí (proto také existuje tolik firem se jménem podnikatele). Pokud potomci přebírají podnik svých rodičů, bývá pro ně zpravidla důležité zachování rodinné tradice. Rodičům, kamarádům, známým i sobě chceme dokázat, že "jsme to dokázali", ať nás v podnikání podporovali či naopak. Chceme porazit konkurenci, být jedničkou. Také export výrobků do zahraničí může přispět k naplnění podnikatelských ambicí.

Hodně podnikatelů ale začne **podnikat z nutnosti**, kdy všechny ostatní možnosti jsou méně výhodné, např. kdy podnikatel nemůže najít uplatnění v zaměstnání v daném oboru. Motivací může být i **vytváření nových věcí a získávání nových zkušeností**, produktové inovátorství. Nemálo lidí podniká pro to, že chtějí mít vliv a moc, chtějí rozhodovat (Bedrnová, Nový, 2001), dostat se do společnosti lidí z "vyšších vrstev". Některé podnikatele přitahuje možnost **práce s jinými lidmi**, kontakt se zákazníky a tím i velká různorodost práce, protože každý člověk je originál. Další motivací může být možnost **cestovat**, poznávat jiné kultury. Pro někoho je důležitá **pomoc druhým lidem** (např. mít firmu, která vrtá studně v Africe), nemálo podnikatelů finančně podporuje dobročinné účely (nadace, podpora sportu a vzdělávání, ekologické organizace).

2.4 Specifické nároky podnikání

Při zkoumání specifických nároků podnikání budu vycházet z ilustrativního příkladu, kdy podnikatel je jediný jednatel společnosti s ručením omezeným a je mu podřízeno 20 zaměstnanců. Jak jsem popsal již v úvodu předchozí subkapitoly, každý důvod k podnikání má oproti sobě nevýhodu. Například výhoda samostatnosti a nezávislosti v podnikání bývá vyvažována velkou odpovědností. Podnikatel je zodpovědný za finanční stránku své rodiny, mnoho podnikatelů se cítí zodpovědných i za finanční osud svých zaměstnanců. Nejde ale jen o finance. Podnikatel má zpravidla zodpovědnost za vše dobré i špatné, co se v jeho firmě stane, za závažná rozhodnutí, které nemusí vést k požadovaným výsledkům. I jediné špatné rozhodnutí může vést k fatálním následkům. Nevýhodu samostatnosti naznačuje již začátek tohoto slova -

"samo" - podnikatel mnohdy bývá na závažná rozhodnutí sám. Může si sice vzít konzultace od poradenských firem, ovšem ty bývají drahé. Podnikatel musí mít přehled o celé firmě, musí být flexibilní a umět spoustu věcí (kvůli nízké režii). Důležitý je rozvoj zaměstnanců a delegování jim určitých pravomocí a odpovědnosti. Existují podnikatelé, kteří se zdráhají delegovat jakoukoli "svou" práci zaměstnancům. Lukeš, Nový a kol. (2005) uvádějí, že nebezpečné je přesvědčení podnikatele, že jediný, kdo dokáže zvládnout všechny úkoly, je on sám a také jednání podle toho. Vede to k dlouhodobému přepracování podnikatele a stagnaci zaměstnanců i firmy.

V menších firmách se o personální činnosti stará zpravidla podnikatel. Musí dobře vybírat zaměstnance, rozvíjet je, motivovat, udržovat s nimi dobré vztahy a pečovat o dobré vztahy i mezi svými zaměstnanci. Motivaci zaměstnanců můžeme rozdělit na finanční (plat, prémie, podíly na zisku atd.) a nefinanční (benefity týkající se relaxace, počtu dnů dovolené navíc, tzv. "sick days", uznání apod.). S rozvojem zaměstnanců souvisí nebezpečí, že zaměstnanec po zapracování a získání know-how odejde pracovat pro konkurenci či sám začne podnikat. Je možné se proti tomu bránit tzv. konkurenčními doložkami v pracovní smlouvě či smlouvě o spolupráci. Podnikatel podstupuje riziko ohledně špatného výběru zaměstnanců (slabá pracovní morálka, nedostatečné odborné dovednosti a osobnostní charakteristiky, riziko zpronevěry atd.). Podnikatelé často dávají přednost pružnějším pracovním vztahům (pokud je to možné) a najímají pracovníky na dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce, smlouvy o dílo či pracovníky se živnostenskými listy. To podnikatelům usnadňuje přijímání pracovníků i ukončování pracovních vztahů.

Podnikání také zpravidla bývá velmi časově náročné (více v subkapitole 2.5) a pracovní tempo bývá vysoké. Zejména v počátečních fázích podnikání je třeba převážnou část zisku investovat zpět do firmy a odolat pokušení o rychlé zbohatnutí (Fry, 1993). Podnikatel nese riziko neúspěchu a ekonomického nezdaru celé firmy. Nejen kvůli tomu je nutné pečlivě plánovat a zabývat se strategií firmy. Orientovat se hlavně na budoucnost, nikoli na minulost. Podnikatelské plány tak neslouží pouze pro podnikatele k naplánování budoucího vývoje, ale požadují je také banky a investoři při žádosti o podnikatelský úvěr. K dalším náročným činnostem patří vytvoření dodavatelských a odběratelských sítí. Je známou pravdou, že není umění výrobek vyrobit, ale umění je výrobek prodat. Důležité je správně odhadovat zákazníky ohledně platebních podmínek - některý si potrpí na vzájemné důvěře, u jiného zákazníka se vyplatí nastavit striktní platební podmínky. Riziko nezaplacení za produkci je třeba

snížit za minimum, neboť druhotná platební neschopnost může vážně ohrozit existenci celé firmy.

2.5 Časová náročnost podnikání

Časová náročnost podnikání je obtížněji změřitelná než u zaměstnání, protože téměř žádný podnikatel si tuto statistiku nevede. Podnikatelé často pracují "tak moc, jak je potřeba". K výzkumníkům se tak zpravidla dostávají pouze odhadované údaje o časovém vytížení podnikatelů.

Studie realizovaná v České republice, Německu, Polsku a Bulharsku (Lukeš a kol., 2004c) odhalila, že dotazovaní podnikatelé pracují průměrně 60 hodin týdně.

Brettová a Strohová (2003) svůj výzkum zaměřily (mimo jiné) na rozdíly v pracovní době mužů a žen. Zjistily, že průměrná pracovní doba manažerů je 56,4 hodin a manažerek 51,5 hodin týdně.

Je zřejmé, že pokud podnikatel více pracuje, zbývá mu méně času na ostatní aktivity. Proto je potřeba být ve všech svých činnostech efektivní.

2.5.1 Flexibilní pracovní doba

Výhodou některých druhů soukromého podnikání je flexibilní pracovní doba. Ta sice umožňuje podnikateli optimálnější sladění pracovního a mimopracovního života, ale na druhé straně se může stát významným narušitelem rovnováhy. Uplatňování zásad time managementu je velmi účinnou cestou k zefektivnění činnosti. Podnikatelova práce není placena od hodiny, nýbrž od výsledků. Z tohoto důvodu je nutné výrazné zaměření na výsledky a eliminace málo produktivních činností. Zejména nedůležité a rutinní činnosti by podnikatel měl delegovat či případně nedělat je vůbec, a to bez pocitu viny, že nebudou vykonány. Pouhé přesvědčení podnikatele, že jedině on sám je schopen všechny úkoly vykonávat dobře a rychle, se lehce může stát hlavním faktorem, který způsobí podnikatelovo zbytečně vysoké časové zatížení věnované podnikání. Výhodou podnikání je také to, že podnikatel nemá šéfa jako v zaměstnání (resp. je sám sobě šéfem) a může si tedy vzít dovolenou podle svých potřeb. To ovšem za splnění alespoň jednoho předpokladu: buď dočasné, krátkodobé přerušení podnikání nebo schopnost podniku alespoň dočasně fungovat bez činnosti podnikatele. Hodně podnikatelů si na dovolenou bere svůj mobil a notebook s sebou, aby mohli být v kontaktu s podnikem alespoň touto formou.

2.6 Týmové podnikání

2.6.1 Podnikání se společníkem

Podnikat je možné buď sám, nebo se společníkem. Každá varianta má své výhody i nevýhody a je nutné je pečlivě zvážit. Mezi výhody podnikání se společníkem mohou patřit vyšší kapitálové zdroje do začátků podnikání a možnost vzájemného doplňování se a povzbuzování se. Stinnou stránkou podnikání se společníkem může být omezení rozhodovací autonomie,⁵ sdílení odpovědnosti za chybné kroky v podnikání či pohledávky zapříčiněné naším společníkem a možnost rozdílných cílů mezi společníky a z toho vyplývajících konfliktů.

2.6.2 Podnikání s životním partnerem

Velmi specifickou formou týmového podnikání je podnikání s životním partnerem, neboť do vedle profesionálních vztahů vstupují do hry také vztahy osobní. To může být výhoda i nevýhoda. Genderové nastavení partnerského vztahu se totiž nevyhnutelně odráží v podnikatelském vztahu, a to konkrétně v rozdělení moci, úkolů a kompetencí (Křížková, 2005). Nerovnováhu v podnikatelsko-partnerském vztahu posiluje i fakt, že jsou obory, které jsou hodnoceny jako typicky mužské (např. stavebnictví a doprava). Na druhou stranu existují i obory, kde se všeobecná převaha mužských podnikatelů tolik neprojevuje (např. služby a obchod). Sociologické výzkumy týkající se partnerských vztahů v podnikání se obecně shodují v závěru, že v podnikatelském partnerství jsou ženy nedoceny a jejich úsilí a přínos do podnikání bývají při zhodnocení úspěchů odsunuty na okraj⁶ (např. Mulholland, 2003; Wajcman, 1998).

2.6.3 Rodinné firmy

Firmu můžeme označit jako rodinnou, pokud v ní rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří také tuto firmu řídí (Lukeš, Nový a kol., 2005). Také zde existují výhody a nevýhody.

Výhodou rodinných podniků bývá jejich dlouhodobá zisková orientace, nepřetržitost řízení, silná identifikace s firmou, flexibilita a přenos know-how z generace na generaci. V ekonomicky nepříznivých časech její vlastníci bývají ochotnější oželeť zisky (Kets de Vries, 1996). Naopak jednou z nevýhod rodinných

⁵ Zejména při vstupu nového společníka do stabilně fungujícího podniku může původní společník pociťovat nevůli vůči omezení rozhodovací schopnosti.

⁶ Muži dokonce někdy hodnotí roli své manželky v podnikání jako "výpomoc v administrativě".

fírem může být protekce, která se projevuje dosazováním členů rodiny do pracovních pozic, pro něž mají nedostatečné schopnosti a kde jsou nespravedlivě finančně přepláceni. To může vést k nižší motivaci a spjatosti nerodinných zaměstnanců s podnikem. Stejně jako v podnikání s životním partnerem se i v podnikání rodinné firmy mohou projevit mimopracovní spory mající neblahé důsledky na pracovní klima (Duh et al., 2010).

2.7 Styl práce

Styl práce determinuje pracovní chování podnikatele, aniž by si to mnohdy uvědomoval. Stephan, Gorgievski (2010) rozlišují 4 styly práce:

Oportunistický styl

Lidé s oportunistickým stylem zpravidla stanovují své dlouhodobé cíle nepřesně. Soustředí se na krátkodobé cíle vyplývající z aktuálních informací. Často pracují na více úkolech současně a mezi činnostmi přeskakují. Ačkoliv to lidem patřícím k jinému pracovnímu stylu může připadat nepřehledné, sám oportunista neztrácí přehled.

Reaktivní

Lidé s reaktivním pracovním stylem si velmi často určují pouze krátkodobé cíle. Berou v úvahu pouze aktuální informace, které nijak neanalyzují. Pracovníci s reaktivním stylem spontánně volí pracovní postupy, nechávají se ovlivňovat momentální situací.

Plánovací

Lidé patřící k plánovacímu stylu se orientují na dlouhodobé cíle, které podrobně rozplánovávají do krátkodobých cílů. Precizně plánují postupy a kontrolní opatření. Aktivně vyhledávají nové informace, snaží se orientovat v celé pracovní situaci. Plánovači často mívají připraven i „plán B“, pro případ, že by „plán A“ nevyšel. Celý pracovní postup je velmi přehledný a systematický.

Styl vycházející z kritického bodu

U dlouhodobé cíle bývají intuitivně nebo na základě zkušeností stanovovány kritické body, tj. body, které jsou pro splnění cíle zcela klíčové. Plánování opatření a analýzy jsou zaměřeny právě na kritické body. Další pracovní postupy vyplývají ze zvolených řešení kritických bodů.

2.8 Zdraví v podnikání

Ačkoliv si to podnikatelé často neuvědomují, z dlouhodobého hlediska je dobrý zdravotní stav důležitým předpokladem podnikatelského úspěchu. Podnikání je zpravidla aktivní a kreativní činnost, což s sebou přináší benefity v podobě pozitivních zdravotních následků. Výzkum prokázal, že podnikatelé mají ve srovnání se zaměstnanci významně nižší celkovou tělesnou a duševní nemocnost, nižší krevní tlak, méně častý výskyt zvýšeného tlaku a somatoformní poruchy, mají vyšší tělesnou a duševní pohodu (Stephan, Roesler, 2010).

Sám aktivní charakter podnikatelské činnosti samozřejmě nestačí k tomu, aby byl podnikatel zdravý. Negativními vlivy působící na zdravotní stav mnoha podnikatelů jsou dlouhá pracovní doba, silné kouření, špatné stravovací návyky a nedostatek pohybové aktivity. Mnohé studie prokázaly (např. McDowell-Larsen et al., 2002), že pravidelné cvičení zvyšuje pracovní výkonnost podnikatele a snižuje působení stresu. Goldsby et al. (2005) zkoumali ve vzorku 366 majitelů malého podniku vztah 2 typů cvičení (běhání a posilování) na výši podnikatelských tržeb, všeobecné uznání a vlastní spokojenost podnikatele. Výzkumem ukázali, že běhání i posilování mělo pozitivní vliv na výši všeobecného uznání podnikatele i na jeho spokojenost, ale pouze běhání prokázalo pozitivní vztah na výši tržeb.

Také v České republice byly prováděny výzkumy týkající se zdravotního stavu podnikatelů. Výzkum Šolcové a Kebzy (2005) prokázal, že podnikatelé hodnotí příznivěji svůj zdravotní stav a jsou odolnější než průměrná populace. Ostatní výsledky výzkumu ale pro české podnikatele nedopadly příznivě: mají špatné stravovací návyky, více pijí a kouří a jsou významně méně pohybliví (co se týká chůze) ve všedních dnech. Pravidelnou péčí o své fyzické a psychické zdraví může podnikatel předejít možným negativním důsledkům špatného zdravotního stavu: poklesu efektivity podnikání, horším pracovním a rodinným vztahům či syndromu vyhoření.

3 Doporučení pro rovnováhu v podnikání

Tato kapitola se zabývá rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. Představuje syntézu dvou předcházejících kapitol. Při úvahách o tom, jak dosáhnout rovnováhy, musím vycházet z konkrétní situace podnikatele. Je velký rozdíl, pokud má podnikatel manželku a (malé) děti, nebo je bez partnerského svazku a bezdětný. Nedá se říci, že v druhém případě bude věnovat podnikání nutně více času, ale méně pravděpodobně bude pociťovat konflikt mezi svými životními rolemi (např. role manžela a otce vs. podnikatele). Na podnikatele často působí dvojí tlak: pokud jsou v práci, mrzí je, že přicházejí o svůj čas s rodinou, kterou mají rádi a těší se na ni. Pokud jsou však s rodinou, nedokážou se od práce psychicky odpoutat, prožívají pocity plýtvání časem a trápí se otázkami, co všechno mohli v práci v té době ještě zvládnout (Stříteská-Jarolímková, 1998).

3.1 Správné stanovení priorit, time management

Z mého pohledu je pro rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem nezbytné stanovit si své životní priority. Time management může být velice efektivním nástrojem k realizaci životní strategie. Nabádá nás především věnovat se úkolům, které jsou důležité z hlediska jeho hlavních životních cílů a nenechat se zahltit nedůležitými, ale “křičícími” úkoly. Ve svém programu by si podnikatel měl najít vedle práce i čas na rodinu, své záliby, péči o zdraví a relaxaci. Podnikatel by také měl pravidelně udržovat svoji motivaci na vysoké úrovni, neboť právě motivace je motorem pro všechny aktivity, které v životě vykonáváme.

3.2 Snižování tlaku na podnikatele

Jak vyplynulo z výzkumů zveřejněných v subkapitole 2.5, podnikatelé nejčastěji pracují 50 - 60 hodin týdně, což je možné směle nazvat vysokou zátěží. Na výši této doby působí tzv. sociální nákaza i tlak vyvíjený na podnikatele. Proto, pokud bychom dokázali snížit tlak na podnikatele, mohlo by to mít za následek mírné snížení pracovních hodin, zlepšení podnikatelských vztahů a zvýšení životní pohody. Následující doporučení nejdou aplikovat všeobecně, nýbrž je vždy nutné přihlídnout ke konkrétní situaci a možnostem firmy:

3.2.1 Vhodné pracovní kontrakty

Podnikatel zpravidla potřebuje, aby v případě, že s pracovníkem nebude spokojený, mohl spolupráci rychle a bez větších nákladů ukončit. Tradiční zaměstnanecký poměr poskytuje zaměstnancům poměrně dobrou ochranu před propuštěním, a tak mohou být zvoleny jiné formy spolupráce - dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, smlouva o dílo, spolupráce na živnostenský list a jiné. Na druhou stranu ale tyto pracovní poměry mohou oslabovat spjatost pracovníků s podnikem. Podnikatel také potřebuje, aby mu v podniku zůstávali kvalitní pracovníci, protože časté hledání nových pracovníků zvyšuje náklady a oslabuje soustředěnost na hlavní cíle podniku. Fluktuaci pracovníků je možné omezit příznivými pracovními podmínkami či konkurenčními doložkami, které znamenají, že pracovník se zaváže, že po uplynutí určité doby od skončení pracovního vztahu nebude pracovat v daném oboru činnosti. Stejně tak je v pracovních kontraktech možné uplatnit pohyblivé složky mzdy, zejména je to vhodné v činnostech majících přímou vazbu na ekonomické výsledky firmy, např. v prodeji.

3.2.2 Přenos části nákladů či odpovědnosti na pracovníky

Tato praktika bývá uplatnitelná pouze v některých oborech.⁷ U sdílení odpovědnosti (např. hmotná odpovědnost zaměstnance) musíme počítat s tím, že v konečném důsledku je za podnik právně zodpovědný podnikatel.

3.3 Rodinné vztahy podnikatele

Životní oblasti člověka jsou velmi provázané, a tak spokojenost s rodinnou situací pozitivně působí na podnikatelský výkon a zpětně podnikatelský úspěch pozitivně působí na spokojenost rodiny. K tomu, aby byl podnikatel doma spokojen a případně nacházel psychickou oporu k řešení každodenních pracovních problémů, je nezbytný výběr vhodné životní partnerky.

Z mého pohledu by ideální partnerka podnikatele měla být tolerantní, empatická a měla by umět trávit kvalitně volný čas i sama (z důvodu vysokého časového vytížení podnikatele). Měla by být schopna přečkat období, kdy se třeba firmě tolik ekonomicky nedaří a podnikatel nepřináší domů obvyklé množství peněz. Je velmi přínosné, pokud si partneři (případně ještě s dětmi) stanoví společné cíle, kam by chtěli jako rodina

⁷ Mnohé realitní kanceláře přenášejí část svých nákladů na realitní makléře, např. náklady na školení, inzerci nebo provoz kanceláře.

směřovat (např. společná dovolená v zahraničí, pravidelně společně večeřet nebo materiální věci). Pokud partnerka a děti vědí, proč jejich partner/otec tráví podnikáním tolik času, pravděpodobně to budou lépe tolerovat a podporovat jej. Na druhou stranu není z výchovného hlediska ideální, pokud podnikatel partnerce/dětem materiálně kompenzuje svoji častou nepřítomnost, aniž by jim věnoval kvalitně strávený čas. Na svoji partnerku a děti by si měl podnikatel umět pravidelně najít čas. Důležitá je zde vzájemná komunikace.

3.4 Volný čas podnikatele

Další oblastí, která zapadá do mozaiky, z níž se skládá životní rovnováha, je volný čas. Je dobré mít koníčka, jemuž se rádi věnujeme a těšíme se na něj. Doporučuji netrávit volný čas s lidmi mající vazbu na naše podnikání, jinak se může stát, že řeč bude sklouzávat k pracovním problémům a odpočinek se nedostaví. Také doporučuji věnovat se osobnímu růstu (číst knihy osobního rozvoje, poslouchat audio, chodit na semináře atd.), protože učení se rozhodně nekončí opuštěním školních lavic. Pokud chceme udržet krok s dnešní, dynamicky se rozvíjející dobou, musíme pracovat na tom, abychom jako osobnosti nestagnovali.

3.5 Doporučení pro zdraví podnikatelů

Význam dobrého zdravotního stavu pro efektivní činnost podnikatele je nezpochybnitelný. Pro udržení dobrého zdraví podnikatelům (a nejen jim) doporučuji:

- zdravě a pravidelně jezte, hodně ovoce a zeleniny, málo tučných jídel,
- nekuřte (nebo kouření silně omezte),
- nadměrně nepijte alkohol,
- chod'te na pravidelné preventivní prohlídky k lékaři,
- pravidelně se hýbejte, věnujte se oblíbenému sportu,
- dopřávejte si pravidelnou relaxaci, nezanedbávejte odpočinek,
- myslete pozitivně.

4 Metodická část

4.1 Výzkumné otázky a stanovení cílů výzkumu

V teoretické části jsem vymezil prvky rovnovážného života a důležité oblasti podnikání. Podal jsem doporučení pro optimální sladění podnikání a osobního života. Následující výzkum zohledňuje skutečnost, že problematika rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem je velmi aktuální téma pro většinu českých podnikatelů.

Z výše popsaných problémových oblastí vycházejí hlavní cíle výzkumu zaměřené na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem:

1. Jak se podnikatelům daří dosahovat rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem?

Prvním úkolem je zjistit, jaký je aktuální stav v rovnováze životních oblastí zkoumaných podnikatelů.

2. Jak podnikání se společníkem či s rodinou ovlivňuje rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem?

Cílem je zjistit, zda a jak společník či rodinní příslušníci (coby partneři v podnikání) mohou přispět k vyšší (popř. nižší) rovnováze mezi podnikáním a osobním životem. Zaměřím se na popis rizik, které vyplývají z podnikání bez společníka i podnikání se společníkem či rodinou.

3. Jaké další faktory ovlivňují rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem?

Mezi tyto další faktory může patřit: délka podnikání, cíle podnikatele, osobnostní rysy a zvyky podnikatele, časové vytížení podnikatele, rodinné vztahy, zdravotní stav, zájmy podnikatele apod.

4.2 Stanovení hypotéz

Následující hypotézy budou orientovány na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem. Mým úkolem bude na základě výzkumu je zamítnout nebo nezamítnout.

H1: Podnikatelé podnikající se společníkem či v rámci rodinného podniku dosahují statisticky významně vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem než podnikatelé podnikající bez společníka nebo rodiny.

Dílčím cílem výzkumu bude zjistit, zda podnikání se společníkem či rodinou zvyšuje rovnováhu mezi životními oblastmi.

H2: Nadpoloviční většina zkoumaných podnikatelů podnikajících se svým životním partnerem/partnerkou či v rodinných firmách vnímá lepší sladění podnikání a rodinného života než podnikatelé, jejichž rodina není do podnikání zapojena.

Z individuálních rozhovorů bude velmi zajímavé zjistit, jak zapojení rodiny do podnikání ovlivňuje rodinné vztahy a zpětně jak rodinné vztahy ovlivňují společné podnikání.

H3: Neexistuje významná statistická závislost mezi vnímanou self-efficacy a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Dílčím cílem výzkumu je prokázat, resp. vyvrátit tvrzení, že podnikatelé, kteří mají vyšší vnímanou self-efficacy, tj. přesvědčení jedince o vlastní způsobilosti dosáhnout určité úrovně výkonu (Bandura, 1994), dosahují vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem.

H4: Neexistuje významná statistická závislost mezi počtem pracovních hodin, které podnikatel věnuje podnikání a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Smyslem této hypotézy je prokázat, resp. vyvrátit tvrzení, že podnikatelé, kteří pracují více hodin týdně dosahují menší rovnováhy mezi svými životními rolemi.

H5: Neexistuje významná statistická závislost mezi subjektivně vnímaným zdravotním stavem podnikatele a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Tato hypotéza má potvrdit, resp. vyvrátit domněnku, že podnikatelé s lepším zdravotním stavem dosahují vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem.

H6: Neexistuje významná statistická závislost mezi pravidelným věnováním se sportovním aktivitám a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Tato hypotéza má potvrdit, resp. vyvrátit domněnku, že podnikatelé kteří se pravidelně (alespoň 1x týdně) věnují sportu dosahují vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem.

4.3 Kritéria pro výběr dotazovaných podnikatelů

V praktické části méj diplomové práce budu pracovat s tímto souborem 40 respondentů:

- podnikatelé v gastronomii, konkrétně jsou majiteli či spolumajiteli restaurace nebo pizzerie zaměřené na střední vrstvu obyvatel,
- mají minimálně 2letou historii podnikání v oboru,
- mají minimálně 5 zaměstnanců na plný úvazek,
- 20 podnikatelů aktuálně podniká bez společníka, 20 zkoumaných podnikatelů aktuálně podniká se společníkem či v rámci rodinného podniku,
- výzkum bude realizován v restauracích v širším centru Prahy.

4.4 Postup výzkumu a použité metody

Výzkum proběhne v červenci 2011. Data budou získávány pomocí osobních individuálních rozhovorů se samotnými podnikateli. Část otázek bude mít otevřenou povahu, na druhou část otázek použiji dotazník. Každý rozhovor by měl trvat maximálně 30 minut.

Rozhovor **prozkoumá následující oblasti:**

- osobnostní rysy a dovednosti podnikatele,
- cíle a motivaci podnikatele,
- podnikatelské aktivity (čas věnovaný podnikání, kontrola zaměstnanců, delegování atd.),
- specifika podnikání se společníkem a v rodinných firmách,
- rodinné vztahy podnikatele,
- zdraví podnikatele,
- volnočasové aktivity podnikatele.

Podrobně zpracovanou metodiku výzkumu je možné vidět v Příručce k rozhovoru, která tvoří přílohu této diplomové práce.

4.4.1 Kritéria pro hodnocení dat

Připravil jsem následující kritéria, podle kterých budu rozhovory vyhodnocovat:

1. Identifikační kritéria - pohlaví, věk, národnost,
2. Kritéria související s osobou podnikatele – silné a slabé stránky osobnosti, dosažené vzdělání, předchozí zkušenosti v oboru, motivace podnikatele,
3. Kritéria související s podnikem – počet let na trhu, čas věnovaný podnikání, počet pracovníků na plný úvazek, potřeba kontroly, delegování, atmosféra ve firmě, cíle podnikatele,
4. Kritéria související se společníky – počet společníků v současnosti, počet společníků v počátku, vztah se společníky, změna vzájemného vztahu,
5. Kritéria související s rodinnou situací – rodinný stav, změna rodinného stavu či vzájemného vztahu s partnerkou od počátku podnikání, podpora ze strany rodiny, počet dětí, věk dětí,
6. Kritéria související se zdravím a volným časem – zdravotní stav, sportovní aktivity, využití volného času a koníčky,
7. Další kritéria – vnímaná spokojenost podnikatele se svými životními rolemi a jejich rovnováhou.

Další kritérium, podle kterého budu zkoumané podnikatele hodnotit, je bodový zisk v dotazníku self-efficacy:

Dotazník self-efficacy

		Nesouhl asím	Souhlasím jen málo	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
1	Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat nesnadné problémy.	☐	☐	☐	☐
2	Když se někdo postaví proti mně, mohu nalézt způsob, jak dosáhnout toho, čeho dosáhnout chci.	☐	☐	☐	☐
3	Je pro mne poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si stanovím.	☐	☐	☐	☐
4	Díky svým zkušenostem a možnostem vím, jak zvládat neočekávané situace.	☐	☐	☐	☐
5	Plně si důvěřuji, 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 se s tím vypořádat.	☐	☐	☐	☐

Zdroj: Schwarzer, R. – Jerusalem, M.: General Self-Efficacy Scale. Překlad: Jaro Krivohlavý. Podle: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm>.

Dotazník self-efficacy měří podnikatelskou vlastní efektivitu (úkolovou sebedůvěru podnikatele), tedy přesvědčení podnikatele o vlastní způsobilosti jednat tak, aby bylo dosaženo žádaného výkonu (Bandura, 1994). Za každou odpověď „nesouhlasím“ přičtu 1 bod, „souhlasím jen málo“ 2 body, „spíše souhlasím“ 3 body a „zcela souhlasím“ 4 body. Body jednotlivým podnikatelům sečtu. Celkově tedy každý podnikatel může získat 10 – 40 bodů.

4.5 Příprava a realizace výzkumu

Po zpracování Příručky k rozhovoru (viz příloha) nastal čas na sběr příslušných dat přímo v terénu. Mé návštěvy v restauracích probíhaly povětšinou následovně: vešel jsem do restaurace, slušně jsem se zeptal, zda je přítomen pan majitel. Pokud byla odpověď kladná, mohl jsem ve stručnosti prezentovat koncept mé diplomové práce a žádost o rozhovor přímo majiteli. V případě, že jsem majitele v provozovně nezastihl (což bylo mnohem častější), obvykle jsem se do dané restaurace již nevrátil, neboť z logistických důvodů jsem měl na každý den naplánováno obejít určitou lokalitu (části Žižkova, Vršovic, Vinohrad, Nového Města, Smíchova) a nepřišlo mi efektivní

obcházet znovu ty samé ulice. Vždyť v širším centru Prahy je nepřeborné množství restaurací.

Výzkum jsem realizoval v prvních dvou třetinách července 2011, což se neukázalo být úplně vhodně zvoleným termínem, poněvadž část majitelů restaurací byla na dovolené a některé restaurace byly kvůli čerpání dovolené zavřené. Z tohoto důvodu není možné zkoumané podnikatele považovat za reprezentativní soubor, neboť absence podnikatele v restauraci může značit, že se věnuje volnočasovým aktivitám. Pokud bych dělal svůj výzkum mezi podnikateli nacházejícími na golfovém hřišti, je pravděpodobné, že by výsledky byly odlišné. Výsledky výzkumu jsou tedy platné pro zkoumaný soubor, nemohou se zobecňovat např. na všechny pražské podnikatele v pohostinství.

Původně jsem si chtěl dělat statistiku úspěšnosti, kde bych zohlednil počet navštívených restaurací, počet oslovených podnikatelů, počet odmítnutých rozhovorů, počet uskutečněných rozhovorů atd., což by mohlo být zajímavé pro čtenáře této diplomové práce. Tyto snahy ale vzaly za své s přibývajícím počtem navštívených restaurací. Konkrétně třeba na Vinohradech nebo na Novém Městě nebyl velký problém navštívit 8-10 restaurací během půl hodiny. Úspěšnost jsem alespoň odhadl takto: v průběhu celého výzkumu jsem navštívil cca 250 restaurací, v cca 170 restauracích jsem majitele nezastihl, cca 40 podnikatelů odmítlo rozhovor, 17 podnikatelů poskytlo rozhovor hned, 23 rozhovorů jsme uskutečnili až po domluvě vhodnějšího termínu. Na závěr výzkumu jsem navíc musel hledat jen podnikatele, kteří podnikali samostatně, neboť průběžně jsem měl více podnikatelů podnikajících se společníkem či v rodinných firmách, tak aby byly splněny vstupní požadavky na základní soubor (viz subkapitola 4.3).

Získaná data jsem zpracoval pomocí statistického programu SAS 4.1 a Microsoft Excel 2003. Závislosti jednotlivých faktorů na rovnováze jsem počítal na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

4.6 Rovnováha a její měření

Hlavním cílem praktické části méj diplomové práce je prozkoumat, které faktory ovlivňují rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.⁸ V prvé řadě je tedy nutné stanovit způsob, kterým budu rovnováhu měřit. Při přípravě dotazníku jsem se

¹¹ V další části budu používat pouze pojem „rovnováha“ a budu tím mít na mysli „rovnováha mezi podnikáním a osobním životem.“

rozhodl použít ověřenou škálu Gröpela (2006) a zároveň ji zkombinovat s přímou otázkou: „*Jak jste spokojen/a s rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem?*“ s výběrem možností od *1 = zcela nespokojen/a* do *7 = naprosto spokojen/a*.

Gröpelova (2006) škála obsahuje 6 tvrzení (př. „*Mám dostatek času na vlastní rodinu*“) s výběrem možností od *1 = určitě ano* do *6 = určitě ne*. Pro potřeby méj diplomové práce jsem odpovědi zjednodušil do 4 kategorií:

- *1 = zcela nesouhlasím,*
- *2 = spíše nesouhlasím,*
- *3 = spíše souhlasím,*
- *4 = zcela souhlasím.*

Gröpelova škála work-life balance:

	Zcela nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
1. Navštěvuji pravidelně své blízké a přátele.	☐	☐	☐	☐
2. Mám tolik povinností, že ani nevím, co je to volný čas. (R)	☐	☐	☐	☐
3. Kvůli práci zanedbávám vlastní rodinu (vztahy). (R)	☐	☐	☐	☐
4. Pro své přátele si nechávám dostatek času.	☐	☐	☐	☐
5. I ve svém volném čase myslím často na pracovní povinnosti. (R)	☐	☐	☐	☐
6. Mám dostatek času na vlastní rodinu.	☐	☐	☐	☐

Škála obsahuje tři „pozitivní“ otázky (otázka č. 1; 4; 6) a tři reverzní otázky (otázka č. 2; 3; 5), u nichž je třeba otočit přidělované body. Za odpověď „*zcela nesouhlasím*“ na pozitivní otázky jsem při výpočtu neudělil žádný bod, za odpověď „*spíše nesouhlasím*“ jsem udělil 1 bod, odpověď „*spíše souhlasím*“ jsem ohodnotil 2 body, odpověď „*zcela souhlasím*“ 3 body. U reverzních otázek jsem použil zcela opačný postup. Celkem tedy bylo možné získat od 0 do 18 bodů.

Výsledky získané odpověďmi na těchto 6 otázek jsem poté zkombinoval s odpověďmi na přímou otázkou: „*Jak jste spokojen/a s rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem?*“ s výběrem možností od *1 = zcela nespokojen/a* do *7 = naprosto spokojen/a*, a to opět pomocí bodů: *1 = zcela nespokojen/a* = žádný bod, uvedená hodnota *2 = 1 bod* atd. až uvedená hodnota *7 = naprosto spokojen/a* = 6 bodů. V dotazníku byly jednotlivé možnosti vyjádřeny pomocí smajlíků.

Výsledky získané použitím upravené Gröpelovy škály a 1 přímé otázky jsem poté u každého podnikatele přepočtl na jeho celkové bodové skóre v oblasti rovnováhy životních oblastí tak, aby maximální součet byl 100 bodů a zároveň, aby v Gröpelově škále bylo možné získat od 0 do 50 bodů a za odpověď na přímou otázku také 0 až 50 bodů. Původní výsledné body v Gröpelově škále od 0 do maximálních 18 bodů jsem násobil koeficientem 50/18, původní výsledné body za odpověď na 1 přímou otázku jsem od 0 do 6 bodů jsem násobil koeficientem 50/6. Smyslem přepočítání původně získaných bodů je zdůraznit rozdíly v rovnováze mezi zkoumanými podnikateli.

Přepočtené bodové hodnoty získané v Gröpelově škále by měly být v korelaci s přepočtenými body získanými za odpověď na přímou otázku. Tento předpoklad jsem ověřil Pearsonovým korelačním koeficientem, který dosáhl hodnoty 0,63281, což značí středně silnou závislost.

4.6.1 Zdůvodnění zvolené metody měření rovnováhy

První část měření rovnováhy (Gröpelovu škálu) jsem do svého modelu zahrnul z důvodu její relevantnosti prokázané autorem. Rozhodl jsem se však do svého modelu zahrnout i přímou otázku: „*Jak jste spokojen s rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem?*“, neboť jsem přesvědčen, že rovnováha mezi podnikáním a osobním životem je z části měřitelná a z části subjektivní hodnota. Uvedu na příkladu: pokud podnikatel na tvrzení „*navštěvuji pravidelně své blízké a přátele*“ uvede „*zcela nesouhlasím*“, je to odpověď, která by mu v samotné Gröpelově škále determinovala nejnižší úroveň rovnováhy. Podle mého názoru má rovnováha i svojí subjektivní složku, a tou je spokojenost podnikatele, která by mohla být vyjádřena tvrzením, např.: „*Sice své blízké a přátele pravidelně nenavštěvuji, ale se svojí rovnováhou nejsem ani nespokojen – ani spokojen. Na stupnici rovnováhy od 1 do 7 se cítím být na úrovni 4.*“ Proto jsem se rozhodl pro kombinaci těchto 2 metod, a to tak, že obě metody budou mít v modelu stejnou váhu.

Praktická část

5 Rovnováha podnikatelů v pohostinství - výsledky

Zkoumaný soubor podnikatelů dosáhl těchto výsledků rovnováhy životních oblastí:

Tabulka 5.1: Bodové hodnoty v rovnováze mezi podnikáním a osobním životem

Pořadí podle rovnováhy	Původní body		Přepočtené body		Body celkem
	Gröpel	otázka	Gröpel	otázka	
Podnikatel 1	3	0	8,3	0	8,3
Podnikatel 2	3	1	8,3	8,3	16,6
Podnikatel 3	2	2	5,6	16,7	22,3
Podnikatel 4	3	2	8,3	16,7	25
Podnikatel 5	2	3	5,6	25	30,6
Podnikatel 6	5	2	13,9	16,7	30,6
Podnikatel 7	5	2	13,9	16,7	30,6
Podnikatel 8	6	2	16,7	16,7	33,4
Podnikatel 9	7	2	19,4	16,7	36,1
Podnikatel 10	7	2	19,4	16,7	36,1
Podnikatel 11	8	2	22,2	16,7	38,9
Podnikatel 12	6	3	16,7	25	41,7
Podnikatel 13	7	3	19,4	25	44,4
Podnikatel 14	7	3	19,4	25	44,4
Podnikatel 15	8	3	22,2	25	47,2
Podnikatel 16	8	3	22,2	25	47,2
Podnikatel 17	11	2	30,6	16,7	47,3
Podnikatel 18	11	2	30,6	16,7	47,3
Podnikatel 19	6	4	16,7	33,3	50
Podnikatel 20	9	3	25	25	50
Podnikatel 21	9	3	25	25	50
Podnikatel 22	10	3	27,8	25	52,8
Podnikatel 23	10	3	27,8	25	52,8
Podnikatel 24	8	4	22,2	33,3	55,5
Podnikatel 25	9	4	25	33,3	58,3
Podnikatel 26	9	4	25	33,3	58,3
Podnikatel 27	6	5	16,7	41,7	58,4
Podnikatel 28	7	5	19,4	41,7	61,1
Podnikatel 29	11	4	30,6	33,3	63,9
Podnikatel 30	12	4	33,3	33,3	66,6
Podnikatel 31	12	4	33,3	33,3	66,6
Podnikatel 32	10	5	27,8	41,7	69,5
Podnikatel 33	10	5	27,8	41,7	69,5
Podnikatel 34	14	4	38,9	33,3	72,2
Podnikatel 35	11	5	30,6	41,7	72,3
Podnikatel 36	11	5	30,6	41,7	72,3
Podnikatel 37	12	5	33,3	41,7	75
Podnikatel 38	13	5	36,1	41,7	77,8
Podnikatel 39	11	6	30,6	50	80,6
Podnikatel 40	13	6	36,1	50	86,1
Průměr	8,35	3,35	23,20	27,93	51,12

Z tabulky je možné vidět, že mezi jednotlivými podnikateli jsou velké rozdíly v rovnováze. Ze 100 možných bodů získal podnikatel s nejnižší rovnováhou 8,3 bodu, což kontrastuje s 86,1 body, které dosáhl podnikatel s nejvyšší rovnováhou. Střed bodové stupnice (50 bodů) docílili 3 podnikatelé, kteří se v rovnováze shodně umístili na 19.-21. místě ze 40. Průměr všech podnikatelů je 51,12 bodu.

5.1 Charakteristika zkoumaného souboru podnikatelů

Pohlaví

Ve zkoumaném souboru podnikatelů je 35 mužů a 5 žen (3 ženy z 5 podnikají společně se svým manželem). Ženy dosáhly vyšší průměrné rovnováhy (57,7 bodu) než muži (50,2 bodu). Rozdíl není statisticky významný ($F = 1,19$; $df = 1$; n. s.).

Věk

Průměrný věk zkoumaných podnikatelů je 44,1 let (nejnižší hodnota = 37 let, nejvyšší hodnota = 68 let). Sedmnáct ze 40 podnikatelů patří do věkové skupiny 40 – 45 let. Analýza dat naznačila, že s rostoucím věkem mírně roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem. Tento trend však není statisticky významný ($F = 1,49$; koeficient determinace = 0,037; n. s.).

Národnost

39 zkoumaných podnikatelů jsou občané České republiky, 1 podnikatel je občan Gruzie.

Vzdělání

Největší skupina podnikatelů (26) má středoškolské vzdělání s maturitou. Dosáhli průměrné rovnováhy 50,4 bodu. Osm podnikatelů jsou vyučení nebo vyučení s maturitou (průměrná rovnováha 48,6 bodu). Nejvyšší průměrné rovnováhy (57,4 bodu) dosáhla skupina 6 podnikatelů mající vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Rozdíly mezi skupinami nejsou statisticky významné ($F = 0,40$; $df = 2$; n. s.).

Počet let podnikání

Zkoumaní podnikatelé podnikají průměrně 14,2 let (nejnižší hodnota = 4 roky, nejvyšší hodnota = 25 let⁹). U délky podnikání se neprokázala statistická významnost vzhledem k rovnováze ($F = 1,96$; $df = 1$; n. s.).

⁹ Tento podnikatel podnikal před r. 1989 v zahraničí.

Počet dětí

Podnikatelé mají od 0 do 4 dětí. Vazba počtu dětí na rovnováhu je zobrazena v následující tabulce:

Tabulka 5.2: Vazba počtu dětí podnikatelů na rovnováhu

Počet dětí podnikatelů	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
0 dětí	1	2,5 %	8,3 b.	5.
1 dítě	13	32,5 %	48,1 b.	4.
2 děti	18	45 %	54,3 b.	3.
3 děti	6	15 %	58,3 b.	2.
4 děti	2	5 %	75,0 b.	1.

Z tabulky je jasně patrný trend, že s rostoucím počtem dětí podnikatele roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem. To potvrzuje i analýza dat – rozdíly mezi skupinami podnikatelů jsou statisticky velmi významné ($F = 5,45$; $df = 4$; $p = 0,0016$).¹⁰ Tento trend může být vysvětlen tím, že pokud má podnikatel více dětí, více se věnuje i rodině, což zpravidla zvyšuje rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.

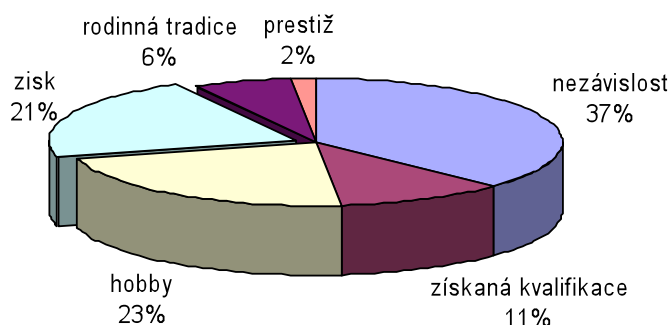
5.2 Podnikové činnosti a osobnost podnikatele

1. Co Vás motivuje k tomu, být podnikatelem?

Tato otázka byla zařazena do výzkumu za účelem „rozmluvení“ podnikatele a také zjištění možné souvislosti mezi jednotlivými motivy na rovnováhu. Podnikatelé mohli uvést více motivů současně, a tak celkový počet odpovědí je 62. Výsledky jsou znázorněny v grafu 5.1. Je zajímavé, že skupina 13 podnikatelů, kteří uvedli jako motivaci jejich podnikání zisk, dosáhla v rovnováze průměrně 42,1 bodů, což je statisticky významně méně než 55,5 bodů, které průměrně dosáhla skupina 27 podnikatelů neuvádějících ziskovou motivaci. ($F = 4,79$; $df = 1$; $p = 0,0348$).

¹⁰ V této analýze jsem neuvažoval vliv věku dětí (minimální hodnota = půl roku, maximální hodnota = 42 let) na rovnováhu. Podnikatelé s dospělými dětmi se ve volném čase mohou věnovat svým vnučatům.

Graf 5.1: Co Vás motivuje k tomu být podnikatelem?



2. Jaké jsou v současnosti hlavní cíle Vaší firmy?

Odpovědi podnikatelů je možné rozdělit do 2 kategorií:

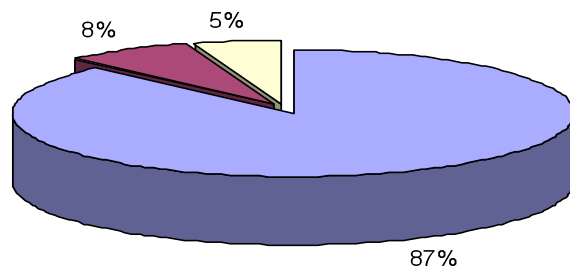
- v podnikání „přežít“, udržet pozici (18 odpovědí),
- podnik rozvíjet (22 odpovědí).

Vedle těchto dvou kategorií poskytli někteří podnikatelé i širší odpovědi jako: „spokojenost zákazníků“, „zvýšit kvalitu“ a „inovovat“. Podnikatelé, kteří uvedli, že v současné ekonomické situaci se soustředí převážně na udržení pozice, dosáhli v rovnováze průměrně 45,4 bodů. Ti, kteří se orientují na růst a rozvoj podniku, dosáhli v rovnováze průměrně 55,8 bodů. Rozdíl mezi skupinami však není statisticky významný ($F = 3,16$; $df = 1$; n. s.).

U následujících dvou otázek respondenti uvedli poměrně jednoznačné odpovědi, a tak z nich není možné vysledovat relevantní vazby na rovnováhu. Místo nabízených odpovědí, které lze vyčíst v Příručce k rozhovoru (viz příloha) uvedu rovnou grafické vyjádření odpovědí:

3. Jak jsou stanoveny cíle Vaší firmy?

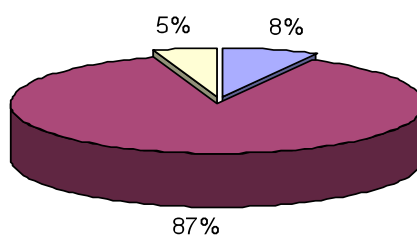
Graf 5.2: Jak jsou stanoveny cíle Vaší firmy?



■ cíle mám v hlavě ■ cíle nemám stanoveny ■ cíle mám písemně stanoveny vždy pro následující rok

4. Jak jsou stanoveny strategie dosažení cílů?

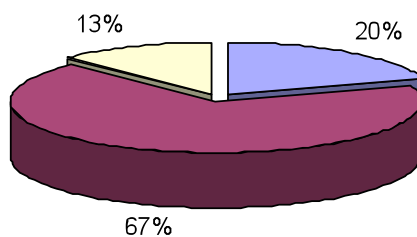
Graf 5.3: Jak jsou stanoveny strategie k dosažení cílů?



■ strategie nejsou stanoveny
■ možné strategie mám v hlavě
■ mám písemně zpracovanou představu o strategiích vždy na následující rok

5. Má Vaše firma stanovenou vizi (ideu, pro kterou byla založena a je vedena)?

Graf 5.4: Má Vaše firma stanovenou vizi?



■ ano, vizi jsem stanovil a je průběžně je sdělována všem pracovníkům
■ ano, vize je známa především vedení firmy
■ ne, firma nemá stanovenou vizi

Výsledky výzkumu ukazují, že podnikatelé, kteří vizi svého podniku průběžně sdělují všem svým pracovníkům, dosáhli vyšší rovnováhy (63,2 bodu), než podnikatelé, kteří vizi svého podniku mají buď v hlavě, nebo podnik nemá stanovenou vizi (48,1 bodu). Rozdíl je statisticky významný ($F = 4,42$; $df = 1$; $p = 0,0421$).

6. Jak plánujete svou pracovní činnost? (Vyberte odpověď, která na Vás nejvíce sedí)

- a) plánuji svou činnost dlouho dopředu a precizně = *plánovací styl*,
- b) plánuji především činnosti, které jsou zcela klíčové, ostatní činnosti pak vycházejí z nich = *styl vycházející z kritického bodu*,
- c) plánuji krátkodobé cíle, zohledňuji především aktuální informace = *reaktivní styl*,
- d) plánuji dlouhodobé cíle pouze „zhruba“, dílčí cíle modifikuji podle změn podmínek v okolí = *oportunistický styl*.

Tato otázka byla do výzkumu zařazena na zjištění možných vazeb pracovních stylů podnikatele na rovnováhu. Výsledky zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 5.3: Vazby pracovního stylu podnikatele na rovnováhu

Pracovní styl	Počet odpovědí	% odpovědí	Průměrná rovnováha	Pořadí podle rovnováhy
a) plánovací	2	5 %	83,4 bodu	1.
b) kritický bod	11	27,5 %	41,2 bodu	4.
c) reaktivní	21	52,5 %	48,8 bodu	3.
d) oportunistický	6	15 %	66,6 bodu	2.

Zobrazené výsledky naznačují, že pracovní styl založený na pečlivém a dlouhodobém plánování nejvíce přispívá k rovnováze. Toto tvrzení však není možné zobecňovat, neboť není podloženo dostatečně kvantitativním výzkumem. Není však bez zajímavosti, že své pracovní úkoly pečlivě plánují 2 podnikatelé, kteří v mém výzkumu dosáhli nejvyššího bodového ohodnocení v rovnováze mezi podnikáním a osobním životem. Může to být proto, že pečlivě plánují nejen své pracovní úkoly, ale také čas s rodinou a volnočasové aktivity. Analýza dat potvrdila, že rozdíly mezi skupinami jsou statisticky významné ($F = 7,22$; $df = 3$; $p = 0,0006$).

7. Jaké činnosti, které dříve tvořily Vaši náplň práce, jste delegoval svým zaměstnancům?

U této otázky je nutné rozlišovat, zda podnikatel zaměstnává provozního manažera a tvoří systém, v němž provozní manažer představuje další úroveň řízení a obstarává každodenní chod restaurace, či podnikatel zajišťuje běžný provoz restaurace sám. Podnikatelé zaměstnávající provozního manažera (12 podnikatelů) dosáhli průměrné rovnováhy 53,3 bodu oproti podnikatelům bez provozního manažera (28 podnikatelů), kteří obdrželi v rovnováze průměrně 50,2 bodu. Rozdíly nejsou statisticky významné ($F = 0,21$; $df = 1$; $p = n. s.$). Ti, kteří nezaměstnávají provozního manažera a nedelegovali zaměstnancům žádnou svoji dřívější práci (13 podnikatelů), dosáhli průměrné rovnováhy 41,7 bodu oproti 57,6 bodům, kterých průměrně dosáhlo 15 podnikatelů, kteří nemají provozního manažera, ale nějakou svoji dřívější činnost zaměstnancům delegovali. Tyto rozdíly jsou statisticky významné ($F = 4,73$; $df = 1$; $p = 0,0390$). Mezi nejčastěji delegované činnosti patří: zásobování, nábor zaměstnanců, tvorba jídelníčku, částečně kontrolní činnost, vedení skladové evidence, provoz penzionu či reklamní činnost. Z výsledků vyplývá, že delegování některých činností podnikatele svým zaměstnancům má pozitivní vliv na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.

8. Jak často či pečlivě se věnujete kontrole procesů a zaměstnanců?

31 podnikatelů uvedlo, že procesy a zaměstnance kontroluje na denní bázi. Zbylých 9 podnikatelů¹¹ se věnuje kontrole méně často (např. na týdenní bázi). Tito podnikatelé dosáhli průměrné úrovně rovnováhy 50,8 bodu (průměr všech podnikatelů je 51,2 bodu). Odpovědi podnikatelů neprokázaly statisticky významnou závislost kontroly procesů a zaměstnanců na rovnováhu ($F = 0,00$; $df = 1$; $p = n. s.$).

9. Kolik má Vaše firma zaměstnanců (včetně Vás a včetně pracovníků na ŽL, kteří pracují jenom pro Vás)?

a) dnes: _____ b) před 2 lety: _____ c) v době založení firmy: _____
d) kdy byla firma založena: _____ e) kolik má nyní firma provozoven: _____

Pro zkoumané podnikatele pracuje průměrně 22 pracovníků. Ovšem modus i medián činí 8 pracovníků na restauraci. Je tomu tak proto, že do průměru jsou zahrnuty

¹¹ Nejčastěji se jedná o podnikatele zaměstnávající provozního manažera.

i restaurace o více pobočkách. V následující tabulce nastiňuji, jak klesající, konstantní nebo rostoucí trend v počtu pracovníků za poslední 2 roky ovlivňuje rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.

Tabulka 5.4: Vazby počtu pracovníků na rovnováhu

Trend v počtu pracovníků za poslední 2 roky	Počet odpovědí	% odpovědí	Průměrná rovnováha	Pořadí podle rovnováhy
a) klesající	13	32,5 %	57,9 bodu	1.
b) konstantní	23	57,5 %	50,9 bodu	2.
c) rostoucí	4	10 %	30,6 bodu	3.

Analýza dat prokázala, že odpovědi zkoumaných podnikatelů vykazaly významnou statistickou závislost trendu v počtu pracovníků za poslední 2 roky na rovnováhu ($F = 3,61$; $df = 2$; $p = 0,0370$). Z výsledků je zřejmé, že nejnižší průměrné rovnováhy docílila skupina podnikatelů, kterým za poslední 2 roky vzrostl počet pracovníků. Dá se předpokládat, že rostoucí trend v počtu pracovníků vykazují restaurace, kterým se lépe ekonomicky daří. Na druhou stranu tento rozvoj s sebou přináší větší nároky na podnikatele, a to nejen časové, ale také intelektuální (podnikatel musí častěji kontrolovat procesy, zaměstnance a také častěji na podnikání myslí i v mimopracovní době, což může rovnováhu snižovat). Naopak nejvyšší průměrné rovnováhy dosáhla skupina podnikatelů, kterým za poslední 2 roky poklesl počet pracovníků. Je pravděpodobné, že zde nastal opačný efekt než u předchozí skupiny podnikatelů.

Tato teze však může být v kontrastu s vyhodnocením otázky č. 2 v subkapitole 5.2, kdy z výzkumu vyplynulo, že podnikatelé, jejichž cílem je rozvoj podniku neměli statisticky významně odlišnou rovnováhu od podnikatelů, jejichž cílem je v podnikání přežít. Rozdíl mezi závěry může být vysvětlen tím, že rozvoj podniku se vždy nerovná zvýšení počtu pracovníků, ale může se jednat pouze o kvalitativní změny v podniku.

Délka podnikání firmy

Ve zkoumaném souboru činila nejnižší délka podnikání 4 roky, průměrná délka podnikání je 11 let, nejdéle na trhu působí firma 20 let.¹² Dvacet dva podnikatelů, jejichž firmy na trhu působí 10 a méně let, dosáhlo průměrné rovnováhy 49,2 bodu oproti 53,4 bodům, které v rovnováze docílila skupina 18 podnikatelů, jejichž firmy na trhu působí více než 10 let. Rozdíly nejsou statisticky významné ($F = 0,47$; $df = 1$; $p = n. s.$).

Počet provozoven

Většina (28 ze 40) podnikatelů uvedlo, že podnikají pouze s jednou provozovnou. Dosáhli průměrné rovnováhy 48,4 bodu. Zbývajících 12 podnikatelů mělo provozoven více (od 2 do 9). Tito podnikatelé dosáhli průměrné rovnováhy 57,4 bodu, což je pravděpodobně způsobeno tím, že u více provozoven podnikatelé zpravidla angažují provozního manažera a také bývá běžné, že tvoří systém, který dokáže efektivně fungovat s menším úsilím podnikatele. Meziskupinové rozdíly však nejsou statisticky významné ($F = 1,93$; $df = 1$; $p = n. s.$).

Silné a slabé stránky podnikatelů

Není možné vysledovat vazby jednotlivých silných a slabých stránek podnikatelů na rovnováhu, neboť jednotlivé odpovědi nejsou dostatečně početně zastoupeny. Mezi silnými stránkami podnikatelů nejčastěji vyskytly tyto odpovědi: silná osobnost, zkušenosti v oboru, komunikační dovednosti, cílevědomost a pracovitost. Jako své slabé stránky uvedlo vícero podnikatelů tyto odpovědi: přílišná důvěřivost, horší zdravotní stav a nedochvilnost. Nejzajímavější další odpovědi jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce:

¹² S výzkumem souhlasil i podnikatel, který podniká v pohostinství pouze 1 měsíc. Po zkontrolování vstupních požadavků (minimální délka podnikání 2 roky) jsem však musel rozhovor zdvořile odmítnout.

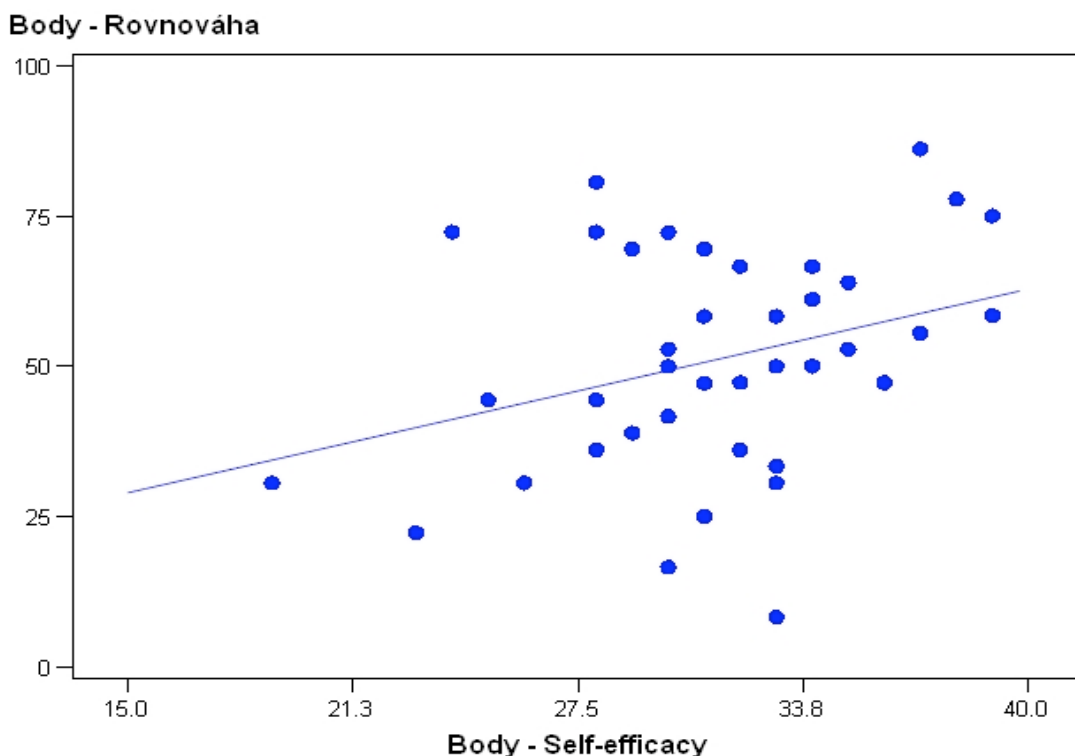
Tabulka 5.5: Silné a slabé stránky zkoumaných podnikatelů

Silné stránky	Slabé stránky
Přirozená autorita, charisma	Příliš hodný na lidi
Spořivost, skromnost	Příliš mnoho cílů, zapomíná je
Zarputilost, houževnatost, pedantnost	Výbušnost
Ekonomické znalosti	Malé děti, starost o rodinu
Schopnost vytvořit dobrý tým	Nedostatek kapitálu pro rozvoj
Otevřenost novým myšlenkám	Přílišná přímost, horší diplomacie
Klidná povaha	Cizinec – horší pochopení české povahy
Zvládání stresu	Orientace hlavně na zisk, ne na lidi
Týmová souhra s manželem, důvěra	Bojí se delegovat
Schopnost uzavřít dohodu s každým	Vysoká potřeba kontroly
Schopnost improvizovat	Neschopnost „vypnout“ mimo práci

Self-efficacy

Zkoumaní podnikatelé dosáhli v testu self-efficacy (viz subkapitola 4.4.1) na škále od 10 do 40 bodů průměrného bodového zisku 31,2 bodu, což je výsledek téměř totožný 31,02 body, které průměrně dosáhli podnikatelé ve výzkumu týmu Lukeš - Stephan (2004b). Vysoký bodový zisk vytváří předpoklad pro podnikatelský úspěch (Lukeš, Nový a kol., 2005). Pro potřeby diplomové práce mě zajímá, zda existuje vazba výše self-efficacy na rovnováhu. Grafické vyjádření trendu závislosti zobrazuje následující graf:

Graf 5.5: Závislost rovnováhy na self-efficacy



Z grafu je patrný trend, že se vzrůstající self-efficacy roste i rovnováha. Statistickou významnost potvrdila i analýza dat ($F = 4,34$; $df = 1$; $p = 0,0440$), z čehož plyne, že **zamítám hypotézu č. 3 (H3)**: Neexistuje významná statistická závislost mezi vnímanou self-efficacy a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. Tvar bodového diagramu naznačuje, že závislost rovnováhy na self-efficacy je lineární. Koeficient determinace vyšel 0,1025 a udává, jaký podíl celkové variability rovnováhy byl vysvětlen zvoleným regresním modelem. Tento koeficient determinace je však poměrně nízký a to v důsledku existence dalších vlivů na rovnováhu, nezahrnutých do modelu.

5.3 Podnikání se společníkem

1. Máte v tomto podnikání společníka?

a) Ano, počet:_____ b) Ne, ale měl jsem c) Ne, a v tomto podnikání jsem neměl

2. Pokud jste měl společníka a již nemáte, jaký byl důvod ukončení spolupráce?

Dvanáct ze 40 zkoumaných podnikatelů uvedlo, že mají 1 společníka. Dosáhli průměrné rovnováhy 49,1 bodu. Je zajímavé, že žádný ze zkoumaných podnikatelů nemá více společníků než jednoho (pravděpodobně z důvodu, že ve dvojici je

jednodušší se dohodnout a také, že růst restaurace má své limity). Tři podnikatelé mají tichého společníka, ovšem pro potřeby výzkumu vlivu společníků na rovnováhu nebudou tiché společníky považovat za společníky, neboť k podnikateli mají více či méně finanční vztah a nepodílí se na denním chodu restaurace. 3 podnikatelé společníka měli, ale již nemají. Jako důvody ukončení spolupráce se společníkem tyto podnikatelé uvedli: „ztráta podnikatelské příležitosti“, „podvod a nesolidnost společníka“ a „úmrtí společníka“. Největší skupina podnikatelů (25 ze 40) uvedla, že společníka nemají a v tomto podnikání neměli. Dosáhli průměrné rovnováhy 53,6 bodu. Pokud porovnáám skupinu 12 podnikatelů aktuálně majících společníka a skupinu 28 podnikatelů aktuálně nemajících společníka, rozdíly nejsou statisticky významné ($F = 0,20$; $df = 1$; n. s.).

Dosud jsem za společníky považoval jen ty společníky, kteří mají obě z těchto 2 vlastností: jsou společníky v právním slova smyslu a podílí se na denním chodu restaurace (nejsou tichými společníky). Pro potřeby další analýzy však bude přínosné za společníky považovat i ty, kteří sice nemají právní status společníka, ale s podnikatelem jsou v příbuzenském vztahu (např. manželka, dospělá děti) a podílí se na denním chodu restaurace.¹³ Skupina 20 podnikatelů, kteří jsou na chod restaurace „samí“, dosáhla průměrné rovnováhy 49,7 bodu oproti 52,5 bodům, které průměrně dosáhla skupina 20 podnikatelů podnikajících se společníkem nebo v rámci rodinného podniku. Rozdíly mezi skupinami nejsou statisticky významné ($F = 0,21$; $df = 1$; n. s.). Z tohoto důvodu **zamítám hypotézu č. 1 (H1)**: Podnikatelé podnikající se společníkem či v rámci rodinného podniku dosahují statisticky významně vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem než podnikatelé podnikající bez společníka nebo rodiny.

5.4 Rodinné podniky¹⁴

1. Dal by se Váš podnik označit jako "rodinný"?

Jedenáct ze 40 zkoumaných podnikatelů označilo svůj podnik jako „rodinný“. Dosáhli průměrné rovnováhy 51,8 bodu. Tento průměr je však složen ze 2 odlišných skupin: na jedné straně je skupina 5 podnikatelů, kteří dosáhli rovnováhy od 30,6 do 38,9 bodu, na straně druhé je skupina 6 podnikatelů, jež docílila rovnováhy okolo 70 bodů. Rozdíly mezi skupinami pomáhají odkrývat odpovědi na následující otázky:

¹³ Takto byla nastavena i vstupní kritéria pro rozhovor (viz subkapitola 4.3).

¹⁴ Z důvodu, že na otázky v sekci „Rodinné podniky“ odpovídalo pouze 11 podnikatelů ze 40, považuji data za méně reprezentativní.

2. Pokud máte rodinný podnik, jaká je podle Vás jeho největší výhoda?

Zde se obě skupiny shodly na tom, že největší výhodou rodinného podniku je menší potřeba kontroly a vyšší důvěra členům rodiny. Výhodou mohou také být nižší náklady na zaměstnance.

3. V čem naopak spatřujete největší slabinu svého rodinného podniku?

4. Vnímáte díky podnikání lepší sladění rodinného života než rodiny, které spolu nepodnikají nebo naopak?

Skupina, která v rovnováze dosáhla skóre od 30,6 do 38,9 bodu, uvedla, že se jejich rodinný život (pokud se o rodinném životu dá mluvit) točí výhradně kolem restaurace, na běžné rodinné aktivity není čas. Pokud restaurace potřebuje akutní výpomoc, obvykle to zastávají členové rodiny, nikoli „externisté“. Tato skupina se jednoznačně shodla, že i když spolu členové rodiny tráví více času, nevnímají díky podnikání lepší sladění rodinného života. Naopak skupina s větší rovnováhou uvedla jako největší slabinu ponorkovou nemoc, ale zároveň 4 ze 6 podnikatelů v této skupině sdělili, že díky podnikání vnímají lepší sladění rodinného života. Zejména ženy v této druhé skupině vyjadřovali spokojenost s tím, že mohou podnikat se svým manželem a v tomto podnikání hrají rovnocennou roli.

Celkové výsledky ukázaly, že pouze 4 z 11 dotazovaných podnikatelů díky podnikání vnímají lepší sladění rodinného života než rodiny, které spolu nepodnikají. **Z tohoto důvodu zamítám hypotézu č. 2 (H2):** Nadpoloviční většina zkoumaných podnikatelů podnikajících se svým životním partnerem/partnerkou či v rodinných firmách vnímá lepší sladění podnikání a rodinného života než podnikatelé, jejichž rodina není do podnikání zapojena.

5.5 Vztahy s partnerkou / manželkou¹⁵

Tato subkapitola zkoumá vliv partnerských vztahů na rovnováhu. Je nutné si uvědomit, že každý vztah (i podnikání) prochází určitým vývojem, a tak není jednoduché přehledně statisticky roztrždit tak rozmanité vztahové vazby.

¹⁵ V této subkapitole se budu zmiňovat o partnerce či manželce (z důvodu většího zastoupení podnikatelů-mužů), ale analogicky k dámám budu mít na mysli i partnera či manžela.

1. Jaký je Váš rodinný stav?

2. Měl jste partnerku / manželku v začátcích podnikání?

3. Máte v současné době partnerku / manželku?

Určitou výhodou pro zachycení je, že 38 ze 40 podnikatelů mělo na začátku tohoto podnikání partnerku či manželku a žádný z podnikatelů není vdovec. Všech 25 podnikatelů, kteří jsou aktuálně ženatí, uvedli, že současná manželka byla jejich manželkou i na začátku podnikání. Následující tabulka zobrazuje aktuální rodinné a partnerské stavy zkoumaných podnikatelů a jejich vazby na rovnováhu. Rozdíly mezi skupinami jsou statisticky významné ($F = 8,28$; $df = 3$; $p = 0,0003$).

Tabulka 5.6: Aktuální rodinný a partnerský stav podnikatelů

Aktuální rodinný a partnerský stav	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
svobodný bez partnerky	0	0 %	-	-
svobodný s partnerkou	4	10 %	19,5 b.	4.
rozvedený bez partnerky	4	10 %	43,1 b.	3.
rozvedený s partnerkou	7	17,5 %	46,3 b.	2.
ženatý	25	62,5 %	58,8 b.	1.

4. Byla Vaší partnerkou / manželkou v počátcích Vašeho podnikání?

Na tuto otázku mohlo odpovídat jen 34 podnikatelů (nemohli 2, kteří v začátcích podnikání neměli partnerku / manželku a 4, kteří nyní nemají partnerku / manželku). Výsledky odhalily, že skupina 26 podnikatelů, jejichž partnerské / manželské vztahy od začátku podnikání vydržely, dosáhla průměrné rovnováhy 57,9 bodů oproti 36,8 bodům, které v rovnováze průměrně dosáhla skupina 8 podnikatelů majících jinou partnerku než na začátku podnikání. Rozdíly jsou statisticky významné ($F = 8,49$; $df = 1$; $p = 0,0065$).

5. Změnil se Váš vztah s (původní) partnerkou / manželkou v průběhu podnikání?

Tabulka 5.7: Změna partnerského / manželského vztahu podnikatelů

Změna partnerského / manželského vztahu	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
ne, náš vztah se nezměnil	16	42,1 %	58,0 b.	2.
ano, rozešli / rozvedli jsme se a mám jinou partnerku	8	21,1 %	36,8 b.	5.
ano, rozešli / rozvedli jsme se a nemám partnerku	4	10,5 %	43,1 b.	4.
ano, náš vztah se zhoršil / odcizili jsme se jeden druhému	6	15,8 %	50,0 b.	3.
ano, náš vztah se zlepšil	4	10,5 %	69,5 b.	1.

Z výsledků výzkumu je patrné, že největší průměrné rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem (69,5 bodu) dosáhli 4 ženatí podnikatelé, kterým se zlepšil vzájemný vztah manželkou. Na druhém místě skončila skupina 16 podnikatelů, kterým se partnerský / manželský vztah nezměnil (průměrná rovnováha 58 bodů). Následují 3 skupiny podnikatelů, kterým se vztah zhoršil. Meziskupinové rozdíly jsou statisticky významné ($F = 3,44$; $df = 4$; $p = 0,0186$).

Téměř polovině zkoumaných podnikatelů (18 z 38) se vztah s původní partnerkou / manželkou zhoršil (u 12 z nich došlo k rozchodu / rozvodu). Pokud tuto skupinu 18 podnikatelů porovnáme se skupinou 20 podnikatelů, jimž se vztah nezměnil či zlepšil, rozdíly jsou statisticky významné ($F = 10,11$; $df = 1$; $p = 0,0030$). Z toho vyplývá, že zlepšené či stabilní vztahy s původní partnerkou / manželkou přispívají k vyšší rovnováze mezi podnikáním a osobním životem.

6. Podporuje Vás partnerka / manželka ve Vašem podnikání?

a) vůbec ne, b) psychická podpora v těžkých chvílích,

c) když je třeba, pomůže i aktivně, d) denně spolupracujeme

Výsledky výzkumu neprokázaly statisticky významnou závislost mezi podporou manželky / partnerky a rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem ($F = 0,23$; $df = 1$; n. s.). Šest podnikatelů, jejichž manželka / partnerka je v podnikání vůbec nepodporuje (převážně jsou to ti podnikatelé, jimž se v průběhu podnikání zhoršil manželský vztah) dosáhli průměrné rovnováhy 55,6 bodu. Následující 3 druhy podpory

(denní spolupráce, příležitostná aktivní podpora, psychická podpora) vycházejí jedna z druhé, to znamená, že pokud manželé denně spolupracují, podporují se i aktivně a psychicky. Třicet podnikatelů, jimž se od partnerky / manželky dostává nějaká forma podpory v podnikání, dosáhlo průměrné rovnováhy 51,3 bodu.

7. *Vaše partnerka / manželka Vám vyčítá (co se týká podnikání):*

Čtrnáct z 36 podnikatelů, kteří mají v současnosti partnerku / manželku uvedlo, že jejich partnerka / manželka jim nic nevyčítá (co se týká podnikání).¹⁶ Dosáhli průměrné rovnováhy 67,5 bodu. Skupina 22 podnikatelů, jejichž partnerka / manželka jim v podnikání něco vyčítá (nejčastěji neschopnost „vypnout“ v mimopracovní době a příliš mnoho času strávený mimo domov) dosáhla průměrné rovnováhy 42,2 bodu. Rozdíly jsou statisticky velmi významné ($F = 23,21$; $df = 1$; $p < 0,0001$). Jeden podnikatel uvedl: „*Manželce vadí především, že musím být neustále na mobilu. Když se něco pokazí v restauraci, musím tam jet já. Byla by raději, kdybych měl 2 zaměstnání, ale s pevnou pracovní dobou.*“ Výsledky výzkumu tedy prokázaly, že absence výčitek vůči podnikání je spojena s vyšší rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

8. *Vaše partnerka / manželka na Vás nejvíce oceňuje (co se týká podnikání):*

Zde 3 podnikatelé museli přiznat, že vlastně ani nevědí. Pět podnikatelů (zejména těch, kterým se v průběhu podnikání zhoršil vztah s partnerkou / manželkou) uvedlo, že jejich manželka / partnerka na nich nic neoceňuje (co se týká podnikání). Těchto 8 podnikatelů dosáhlo průměrné rovnováhy 39,6 bodu. 28 podnikatelů uvedlo, co na nich jejich partnerka / manželka nejvíce oceňuje (co se týká podnikání). Dosáhli průměrné rovnováhy 55,6 bodu. Meziskupinové rozdíly jsou statisticky významné ($F = 4,54$; $df = 1$; $p = 0,0404$). Podnikatelé uvedli, že na nich jejich partnerky / manželky nejvíce oceňují příjmy do rodinného rozpočtu (19 odpovědí), inspiraci, kterou jako podnikatelé dávají svým dětem (7 odpovědí) a časovou flexibilitu umožňující lepší sladění rodinného života (6 odpovědí). Mezi další odpovědi patří „*pracovitost*“ a také „*díky našemu rodinnému podniku děti pochopily cenu peněz*“.

¹⁶ Z velké části takto odpovídali podnikatelé, kteří s partnerkou / manželkou vedou společný podnik. Nemají si tedy tolik co vyčítat, neboť jsou na jedné lodi.

5.6 Zdraví a volný čas

1. Co děláte pro své zdraví?

Výzkum ukázal vzácnou shodu, kdy všech 13 podnikatelů, kteří dosáhli nejnižší rovnováhy (od 8,3 do 44,4 bodu) shodně uvedlo, že pro své zdraví nedělají nic. Jeden podnikatel se „chlubil“: „Dělám vše pro to, abych zdravý nebyl.“ Zbylých 27 podnikatelů alespoň nějakým způsobem o své zdraví pečuje, nejčastěji sportem, pravidelnou rekreací, relaxací a zdravou stravou. Rozdíl mezi těmito 2 skupinami podnikatelů je statisticky velmi významný ($F = 61,57$; $df = 1$; $p < 0,0001$).

2. Do jaké míry dbáte o své vlastní zdraví?

Tabulka 5.8: Vazba péče o zdraví na rovnováhu

Do jaké míry dbáte o své vlastní zdraví?	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
vůbec ne	11	27,5 %	34,5 b.	3.
poněkud	15	37,5 %	47,5 b.	2.
silně	14	35 %	66,3 b.	1.
velmi silně	0	-	-	-

Z tabulky je možný vidět trend, že se stoupajícím zájmem o vlastní zdraví roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem. Rozdíl mezi těmito 3 skupinami podnikatelů je statisticky velmi významný ($F = 14,40$; $df = 2$; $p < 0,0001$).

3. Věnujete se aktivně nějakému sportu?

4. Jak často?

5. Jaký je to sport?

Pravidelné sportovní aktivity uvedlo 20 ze 40 zkoumaných podnikatelů. Vazbu sportování na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 5.9: Vazba věnování se sportu na rovnováhu

Věnujete se aktivně nějakému sportu?	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
ne, nesportuji	20	50 %	41,7 b.	3.
ano, 1-2x týdně	12	30 %	58,3 b.	2.
ano, více než 2x týdně	8	20 %	63,9 b.	1.

Z tabulky je možné vypočítat trend, že se stoupající sportovní aktivitou roste rovnováha mezi podnikáním a osobním životem. Podnikatelé, kteří pravidelně nesportují, dosáhli průměrné rovnováhy 41,7 bodu. Výrazně lépe na tom byli s rovnováhou podnikatelé, kteří sportují 1-2x týdně (58,3 bodu). Nejlépe však v rovnováze dopadli podnikatelé, jenž se sportu věnují více než 2x týdně (63,9 bodu). Průměrná rovnováha pravidelně sportujících podnikatelů je 60,6 bodu. Pokud porovnáme skupinu 20 podnikatelů, kteří pravidelně nesportují se skupinou 20 podnikatelů, kteří se pravidelně věnují sportu, rozdíl mezi skupinami je statisticky velmi významný ($F = 12,95$; $df = 1$; $p = 0,0009$). Z tohoto důvodu **zamítám hypotézu č. 6 (H6)**: Neexistuje významná statistická závislost mezi pravidelným věnováním se sportovním aktivitám a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

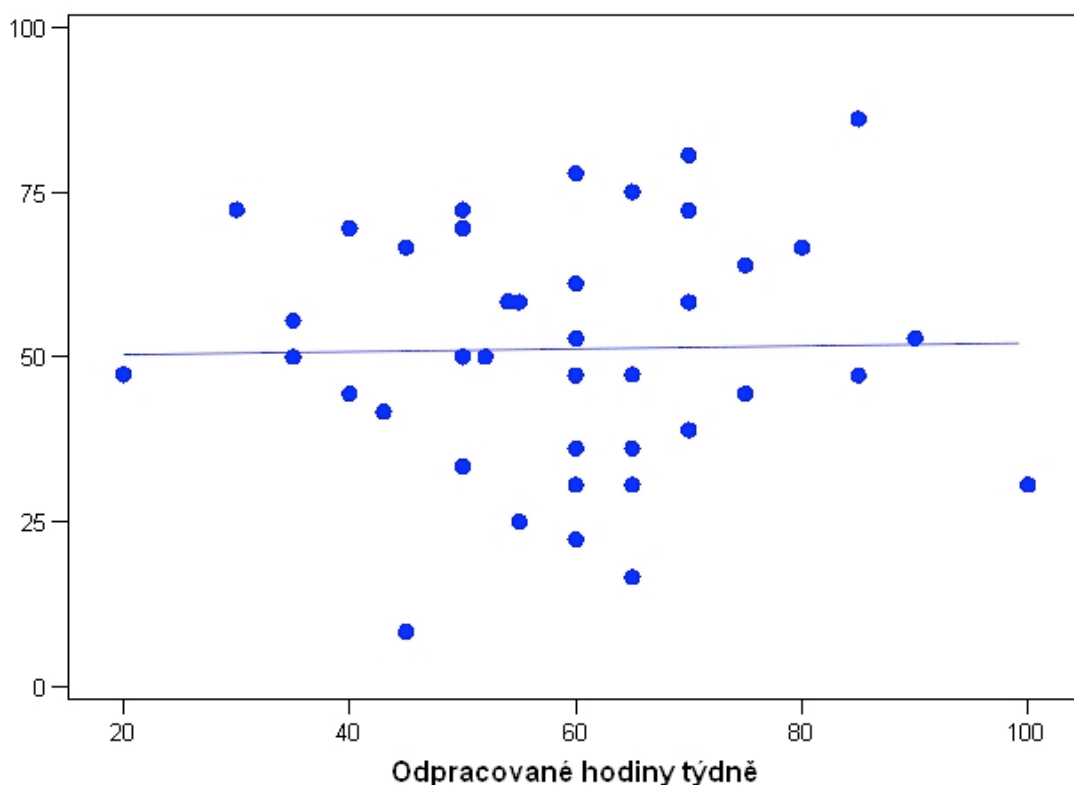
Nejčastěji uváděnými sportovními aktivitami byl golf, tenis, cyklistika, plavání a lyžování. Výsledky výzkumu na otázky č. 1 až 4 tedy prokázaly, že podnikatelé, kteří se starají o své zdraví a věnují se sportu dosáhli statisticky významně vyšší rovnováhy mezi podnikáním a osobním životem.

6. Kolik hodin týdně průměrně pracujete?

Zkoumaní podnikatelé pracují průměrně 59,1 hodin týdně. Mezi jejich pracovní dobou však existují obrovské rozdíly (od 20 do 100 hodin práce za týden). Vztah počtu odpracovaných hodin týdně na rovnováhu zobrazuje následující graf:

Graf 5.2: Vztah počtu odpracovaných hodin týdně na rovnováhu

Body - rovnováha



Z grafu je možné vypořizovat, že rovnováha mezi podnikáním a osobním životem nezávisí na počtu odpracovaných hodin. To potvrzuje i P-hodnota 0,9029, z čehož plyne, že alternativní hypotézu o závislosti rovnováhy na počtu odpracovaných hodin musím zamítnout na dané hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Zvolený regresní model tuto závislost nevysvětluje. Koeficient determinace vyšel 0,0004, z čehož vyplývá, že rovnováhu z 99,96 % ovlivňují jiné faktory než počet odpracovaných hodin. **Nezamítám tedy hypotézu č. 4 (H4):** Neexistuje významná statistická závislost mezi počtem pracovních hodin, které podnikatel věnuje podnikání a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Výsledky výzkumu této otázky mě velmi překvapily. Intuitivně jsem předpokládal, že ten, kdo více pracuje, má menší rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem. Rozpory s touto tezí je možné vidět na příkladu 4 podnikatelů z mého výzkumu: podnikatel s největší rovnováhou (86,1 bodu) pracuje 84 hodin týdně, zatímco podnikatel s nejnižší rovnováhou (8,3 bodu) pracuje 45 hodin týdně (a z rozhovoru vyplynulo, že svých 45 hodin považuje za vysokou pracovní zátěž). Podnikatel, který pracuje nejvíce hodin týdně (100 hodin), dosáhl rovnováhy 30,6 bodu, zatímco nejméně pracující podnikatel (20 hodin týdně) dosáhl rovnováhy 47,3 bodu

(průměr všech podnikatelů je 51,12 bodu). Tyto údaje naznačují (a statistika to na zkoumaném vzorku podnikatelů potvrzuje), že rovnováha nezávisí na kvantitativních faktorech (kolik mám času), ale na kvalitativních faktorech (jak efektivně s časem dokáži pracovat). Z individuálních rozhovorů s podnikateli jsem získal dojem, že ti, kteří dosáhli vyšší bodové rovnováhy, mají nejen své podnikání, ale i svůj život lépe promyšlen a naplánován. Opět zde musím zdůraznit význam time managementu a správného stanovení priorit.

7. Kolik hodin denně průměrně spíte?

8. Máte problémy se spánkem (např. usnout, vstávání v noci)? Jak často?

Z odpovědí zkoumaných podnikatelů vyšla průměrná délka spánku 6,2 hodin denně, což je dle mého názoru málo¹⁷ (údaje se pohybovaly od 4 do 8 hodin denně). Analýza dat neprokázala významný statistický vliv délky spánku na rovnováhu (P-hodnota vyšla 0,9010; koeficient determinace činil 0,0009). Délka spánku tak závisí na jiných faktorech, např. může klesat s vzrůstajícím věkem podnikatele. Problémy se spánkem přiznalo 18 ze 40 podnikatelů. Dosáhli průměrné rovnováhy 44,5 bodu, což je méně než 56,6 bodu, které průměrně dosáhli podnikatelé nemající problémy se spánkem. Rozdíl je statisticky významný ($F = 4,40$; $df = 1$; $p = 0,0425$). Četnost problémů se spánkem neprokázala významný vliv na rovnováhu: největší skupina podnikatelů (10) má problémy se spánkem každý den (průměrná rovnováha 41,7 bodu), ostatní četnosti problémů se spánkem nejsou dostatečně kvantitativně zastoupeny pro vypořádání trendu v rovnováze.

9. Jak byste všeobecně popsal/a Váš zdravotní stav?

a) výborný, b) velmi dobrý, c) dobrý, d) méně dobrý, e) špatný

Na tuto otázku neodpověděl žádný podnikatel, že jeho zdravotní stav je vyloženě špatný. Nejvíce podnikatelů (23) odpovědělo, že jejich zdravotní stav je dobrý (průměrná rovnováha 48,1 bodu). Devět zkoumaných podnikatelů ohodnotilo svůj zdravotní stav jako „velmi dobrý“ (průměrná rovnováha 52,8 bodu). Čtyři podnikatelé uvedli, že jejich zdravotní stav je „výborný“, 4 podnikatelé¹⁸ mají „méně dobrý“ zdravotní stav. Z důvodu menšího kvantitativního zastoupení posledních dvou

¹⁷ Na některých podnikatelích byly v průběhu rozhovoru patrné známky únavy, ospalosti a menšího energického náboje.

¹⁸ Všem těmto 4 podnikatelům s „méně dobrým“ zdravotním stavem je od 59 do 68 let.

zmiňovaných skupin, jsem sloučil podnikatele označující svůj stav jako „výborný“ a velmi dobrý“ (13 podnikatelů, průměrná rovnováha 55,9 bodu) a podnikatele uvádějící, že jejich zdravotní stav je „dobrý“ a „méně dobrý“ (27 podnikatelů, průměrná rovnováha 48,4 bodu). Ani toto sloučení podnikatelů do 2 skupin neprokázalo významnou statistickou závislost subjektivně vnímaného zdravotního stavu podnikatele na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem ($F = 1,81$; $df = 1$; n. s.). **Nezamítám tedy hypotézu č. 5 (H5):** Neexistuje významná statistická závislost mezi subjektivně vnímaným zdravotním stavem podnikatele a rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem.

Výsledky výzkumu tedy prokázaly, že u zkoumaného vzorku podnikatelů rovnováha významně závisí na tom, jak do jaké míry podnikatelé pečují o své zdraví a dále na tom, zda a jak často sportují. Naopak data neprokázala významnou statistickou závislost mezi subjektivně vnímaným zdravotním stavem podnikatelů a rovnováhou. Tyto dvě protichůdná zjištění lze vysvětlit tím, že podnikatelé se méně starají o svůj zdravotní stav, dokud jsou zdravotně v pořádku. V okamžiku, kdy se jejich zdravotní stav zhorší, začínají se zabývat více svým zdravím – více relaxují, pravidelně sportují, častěji jezdí na rekreaci a někteří i zdravě jedí.

10. Vedle rodiny a práce – máte nějakého koníčka, kterému se rádi a pravidelně věnujete?

Výzkum prokázal, že skupina 29 podnikatelů majících nějaké hobby dosáhla vyšších hodnot rovnováhy (56,7 bodu), než skupina 11 podnikatelů, kteří žádného koníčka nemají (36,4 bodu). Rozdíl je statisticky významný ($F = 11,71$; $df = 1$; $p = 0,0015$). Mezi hobby (koníčky), které podnikatelé uvedli, se nejčastěji vyskytoval sport, psi, cestování, procházky v lese, práce na zahradě, četba, film, akvaristika, renovace chalupy a auta – veteráni.

5.7 Atmosféra a úspěch firmy

Cílem následujících otázek je zjistit, jak atmosféra ve firmě, vnímaná úspěšnost firmy a příjem podnikatele ovlivňuje rovnováhu.

1. Jakou máte atmosféru ve firmě?

Tabulka 5.10: Vazba atmosféry ve firmě na rovnováhu

Jakou máte atmosféru ve firmě?	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
stále špatnou	-	-	-	-
převážně špatnou	-	-	-	-
ani dobrou / ani špatnou	4	10 %	43,1 b.	3.
převážně dobrou	20	50 %	44,7 b.	2.
stále dobrou	16	40 %	61,1 b.	1.

Výsledky výzkumu prokázaly, že podnikatelé, kteří uvedli že atmosféru ve firmě mají „ani dobrou / ani špatnou“ nebo „převážně dobrou“ dosáhli statisticky významně nižších hodnot rovnováhy než podnikatelé, kteří uvedli, že atmosféru ve firmě mají „stále dobrou“ ($F = 8,96$; $df = 1$; $p = 0,0048$).

2. Všeobecně řečeno je Vaše firma úspěšná?

Tabulka 5.10: Vazba úspěšnosti firmy na rovnováhu

Všeobecně řečeno je Vaše firma úspěšná?	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
ne, je neúspěšná	-	-	-	-
spíše neúspěšná	-	-	-	-
ani úspěšná / ani neúspěšná	11	27,5 %	46,8 b.	3.
spíše úspěšná	23	57,5 %	50,8 b.	2.
ano, je úspěšná	6	15 %	60,2 b.	1.

Analýza dat prokázala, že s rostoucím přesvědčením podnikatele o úspěšnosti své firmy roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem. Tento trend však není statisticky významný ($F = 0,98$; $df = 2$; n. s.).

3. Jaký je Váš současný osobní (měsíční) příjem? (netto celkem z tohoto podnikání)

Podnikatelé se oproti předpokladům nebránili uvést výši jejich současného měsíčního příjmu.¹⁹ Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 5.11: Vazba příjmu podnikatele na rovnováhu

Jaký je Váš současný osobní (měsíční) příjem?	Počet podnikatelů		Rovnováha	Pořadí dle rovnováhy
	absolutně	v %		
0 – 15000 Kč	1	2,6 %	8,3 b.	6.
15001 – 30000 Kč	12	30,8 %	44,2 b.	5.
30001 – 45000 Kč	11	28,2 %	48,5 b.	4.
45001 – 60000 Kč	8	20,5 %	61,1 b.	1.
60001 – 75000 Kč	5	12,8 %	60,6 b.	2.
75001 – 90000 Kč	2	5,1 %	52,8 b.	3.

Z tabulky je patrný trend, že se stoupajícím příjmem roste rovnováha mezi podnikáním a osobním životem až do příjmové kategorie 45001 – 60000 Kč. Poté rovnováha mírně klesá. Rozdíly mezi skupinami jsou statisticky významné ($F = 2,53$; $df = 5$; $p = 0,0481$).

5.8 Shrnutí výsledků výzkumu

Nyní shrnuji nejzajímavější výsledky výzkumu.

Analýza dat zkoumaného vzorku 40 podnikatelů v pohostinství prokázala tyto statisticky významné závislosti (riziko chyby je menší než 5 %):

- Se vzrůstajícím počtem dětí podnikatele roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem.
- Podnikatelé, kteří uvedli jako svoji motivaci zisk, dosáhli menší rovnováhy než podnikatelé, kteří ziskovou motivaci neuvedli.
- Podnikatelé, kteří vizi svého podniku průběžně sdělují všem svým pracovníkům, dosáhli vyšší rovnováhy než podnikatelé, kteří vizi svého podniku mají buď v hlavě, a nebo podnik nemá stanovenou vizi.

¹⁹ Na tuto otázku neodpověděl pouze 1 podnikatel, resp. odpověděl, že příjem má „slušný“, ale že jeho výši ještě nikdy nikomu neřekl, ani vlastní manželce.

- Podnikatelé, kteří nezaměstnávají provozního manažera a nedelegovali zaměstnancům žádnou svoji dřívější práci, dosáhli nižší rovnováhy než podnikatelé, kteří nemají provozního manažera, ale nějakou svoji dřívější činnost zaměstnancům delegovali.
- Podnikatelé, kterým za poslední 2 roky poklesl počet pracovníků dosáhli vyšší rovnováhy, než podnikatelé, kterým za poslední 2 roky počet pracovníků vzrostl.
- Se vzrůstající self-efficacy roste i rovnováha mezi podnikáním a osobním životem.
- Ženatí podnikatelé dosáhli vyšší rovnováhy než podnikatelé, kteří jsou rozvedení nebo svobodní.
- Podnikatelé, kterým se vztah s původní partnerkou / manželkou nezměnil nebo zlepšil, dosáhli vyšší rovnováhy než podnikatelé, kterým se vztah zhoršil nebo se s původní partnerkou / manželkou rozešli / rozvedli.
- Podnikatelé, kterým jejich partnerka / manželka nic nevyčítá (co se týká podnikání) dosáhli vyšší rovnováhy než podnikatelé, jejichž partnerka / manželka jim něco v podnikání vyčítá.
- Podnikatelé, kteří nějakým způsobem pečují o své zdraví, dosáhli vyšších hodnot rovnováhy než podnikatelé, kteří o své zdraví nijak nepečují.

Následují **nejzajímavější výsledky výzkumu, u kterých se na vzorku 40 podnikatelů v pohostinství neprokázaly významné statistické závislosti:**

- Podnikatelé kontrolující svůj podnik na denní bázi neměli statisticky významně odlišnou rovnováhu než podnikatelé, kteří svůj podnik kontrolují méně často.
- Rovnováha statisticky významně nezávisí na pohlaví, věku, vzdělání, počtu let podnikání podnikatele, počtu let existence podniku, počtu provozoven podniku.
- Rovnováha statisticky významně nezávisí na tom, zda má podnikatel společníka či nikoliv (ať již za společníka považujeme ty s právním statusem společníka či i rodinné příslušníky pracující denně v podniku).
- Podnikatelé podnikající v rodinných podnicích nemají statisticky významně odlišnou rovnováhu od podnikatelů, kteří s rodinou nepracují.
- Podnikatelé, které jejich partnerka / manželka v podnikání nepodporuje neměli statisticky významně odlišnou rovnováhu než podnikatelé, jejichž partnerka / manželka je nějakým způsobem v podnikání podporuje.

- Korelační analýza neprokázala statisticky významnou závislost počtu odpracovaných hodin a počtu hodin spánku podnikatele na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem.
- Subjektivně vnímaný zdravotní stav podnikatele nemá statisticky významný vliv na rovnováhu.

Největším překvapením pro mě osobně bylo, že počet odpracovaných hodin podnikatele nemá (statisticky významný) vliv na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem. V rámci své studie jsem se setkal s mnoha podnikateli a musím říci, že rozdíly mezi nimi byly značné. Na jedné straně byli například podnikatelé, kteří pracují více než 70 hodin týdně, ale ještě k tomu se zvládají starat o rodinu se 3 dětmi, 3x týdně sportují a jsou duševně v pohodě. Mají svůj život naplánovaný a vybalancovaný. Na druhé straně však byli podnikatelé, kteří pracují výrazně méně (40 - 45 hodin týdně), v rozhovorech se svěřili, že na osobní život nemají téměř čas a získal jsem dojem, že jsou v podnikání (i v životě) nespokojeni.

Ze studie vyvozují, že na rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem má největší vliv volba priorit, plánování činnosti (pracovní i volného času) a dodržování plánů. Velký vliv mají také ostatní měkké prvky osobnosti podnikatelů.

Závěr

Tato diplomová práce měla za úkol zabývat se rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem. V úvodu jsem stanovil 3 cíle, které jsem v průběhu práce postupně naplnil.

V teoretické části jsem vymezil prvky rovnovážného života, důsledky nerovnováhy a podal doporučení, jak docílit rovnováhy. Dále jsem popsal důležité oblasti podnikání - charakteristiku a motivaci podnikatelů, týmové podnikání, specifické nároky podnikání a zdůraznil jsem význam zdraví v podnikání.

V metodické části jsem stanovil výzkumné otázky, cíle výzkumu a hypotézy. Určil jsem kritéria, podle kterých jsem podnikatele vybíral. Vytyčil jsem postup výzkumu a představil jeho metody. Vybral jsem kritéria, podle kterých jsem získaná data hodnotil. Stanovil jsem metodu měření rovnováhy a zdůvodnil ji.

V praktické části jsem na zkoumaném souboru podnikatelů zjišťoval, které faktory ovlivňují (a které neovlivňují) rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem. Pomocí programu SAS 4.1 jsem ověřoval statistickou významnost rozdílů mezi zkoumanými skupinami. Z šesti hypotéz jsem nezamítnul hypotézy č. 4 a 5 a zamítnul jsem hypotézy č. 1, 2, 3 a 6.

Tato práce je přínosná nejen pro mě nebo zkoumané podnikatele, nýbrž pro všechny lidi, kteří se zabývají rovnováhou mezi svými životními oblastmi. Výsledky výzkumu v praktické části ukázaly, že rovnováha mezi podnikáním a osobním životem závisí mnohem více na kvalitativních faktorech než na faktorech kvantitativních (například nebyl zjištěn téměř žádný vliv počtu odpracovaných hodin na rovnováhu). Jsem přesvědčen, že jsem všechny vytyčené cíle splnil.

Seznam použitých zdrojů

- BANDURA, A.** *Self-efficacy : The exercise of control*. 1st ed. New York : W. H. Freeman, 1997.
- BEDRNOVÁ, E. a kol.** *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Vyd. 1. Praha : Nakladatelství Fortuna, 1999.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.** *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2001.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002.
- BRETT, J. M. - STROH, L. K.** (2003), *Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, str. 67-78.
- COULTER, M.** *Entrepreneurship in Action*. New York : Prentice-Hall, 2001.
- COVEY, S. R.** *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život : návrat etiky charakteru*. Vyd. 1. Praha : Pragma, 1997.
- CUNGI, C.** *Jak zvládat stres - metody a praktická cvičení*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2001.
- DIENER, E.** *Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index*. *American Psychologist*, Vol 55(1), 2000, s. 34-43
- DUH, M. - BELAK, J. - MILFELNER, B.** (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), str. 473-489.
- FRY, F. L.** *Entrepreneurship : A Planning Approach*. 1st ed. Minneapolis : West Publishing, 1993.
- GOLDSBY, M. G. - KURATKO, D. F. - BISHOP, J. W.** (2005), *Entrepreneurship and Fitness: An Examination of Rigorous Exercise and Goal Attainment among Small Business Owners*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Issue 1, str. 78–92.
- GORGIEVSKI, M.** (2010): *Entrepreneurial motivation: Independence, money, self-realization and passion for work*. In: Lukeš Laguna: *Entrepreneurship : A Psychological Approach*. 1st ed. Prague : Oeconomica Publishers., str. 55-71.
- GREGOR, O.** *Zdravě žít, to je kumšt*. Vyd. 1. Praha : Olympia, 1988.
- GRÖPEL, P.** *Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom*. *Československá psychologie*. 2006, L, 1, s. 71-83.

HISRICH, R. D. - PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : Victoria Publishing, 1996.

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, NJ: Prentice Hall.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1996): *Family Business, The Human Dilemmas*. In: *The Family Firm*. London, International Thomson Business Press (ITBP).

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Vyd. 2. Praha : Portál, 2003.

KŘÍŽKOVÁ, A. *Partneři v životě, partneři v podnikání - genderové vztahy v řízení firmy*. Gender, rovné příležitosti, výzkum. Ročník 6. Vyd. 1, 2005.

KURATKO, D. F. - HODGETTS, R. M. *Entrepreneurship : A Contemporary Approach*. 2nd ed. Chicago : Dryden, 1989.

LUKEŠ, M. – STEPHAN, U. – SRPOVÁ, J. – HNILICA, J. a kol. *Faktory úspěchu malých podniků: Příručka pro tazatele*. Praha, VŠE, 2004a.

LUKEŠ, M. – STEPHAN, U. (2004b): *Psychologické přístupy k podnikání*. In: Helena Kopalová: *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU*. Praha, Oeconomica, s. 279-286.

LUKEŠ, M. – STEPHAN, U. – RICHTER, P. G. a kol. (2004c): *Úspěšné podnikání v České republice, Německu, Polsku a Bulharsku*. Výzkumná zpráva, Praha, VŠE. http://nb.vse.cz/~lukesm/index_CZ.htm [18. 08. 2011].

LUKEŠ, M. – STEPHAN, U. (2008) *Entrepreneurs and Non-profit Leaders: Similar People with Different Motivations*. Paper presented at *Academy of Management Conference 2008*. Anaheim.

LUKEŠ, M. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání : Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005.

LUKEŠ, M. - JAKL, M. (2007a): *Global entrepreneurship monitor (GEM): podnikatelská aktivita v České republice*, Národní zpráva 2006, Praha.

MARSH, N. (2010): *Jak zařídit fungování rovnováhy pracovního a osobního života*. Konference Tedx, Sydney. http://www.ted.com/talks/lang/cze/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work.html [18. 08. 2011].

MASLOW, A. H. (1943): *A Theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), s. 370-396.

MCCLELLAND, D. C. *The Achieving Society : With a New Introduction*. I. Title. New York : Irvington Publishers, Inc., 1976.

MCDOWELL-LARSEN, S. L. – KEARNEY, L. – CAMPBELL, D. (2002). *Fitness and leadership: Is there a relationship?* Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), str. 316-324.

MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009.

MULHOLLAND, K. (2003). *Class, Gender and the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan Press.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas : Time management IV. generace*. 2., aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2006.

PATCHEN, M. (1965). *Some questionnaire measures of employee motivation and morale*. Ann Arbor, Michigan: Institute of Social Research, University of Michigan.

PINES, A. – ARONSON, E. (1988) *Career burnout: Causes and cures*. New York, NY, US: Free Press.

RAUCH, A. (2010): *Dispositions of entrepreneurs: Exploring entrepreneurs' personality characteristics*. In: Lukeš, Laguna: *Entrepreneurship : A Psychological Approach*. 1st ed. Prague : Oeconomica Publisher., s. 37-54.

SCHWARZER, R. – JERUSALEM, M. (1993): *General Self-Efficacy Scale*. Překlad: Jaro Křivohlavý. Podle: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm> [18. 08. 2011].

STEPHAN, U. - ROESLER, U. (2010): *Health of entrepreneurs versus employees in a national representative sample*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, Issue 4, str. 717–738.

STEPHAN, U. – GORGIEVSKI, M. (2010): *Planning and entrepreneurial success*. In: Lukeš, Laguna: *Entrepreneurship : A Psychological Approach*. 1st ed. Prague, Oeconomica Publishers,, s. 103–114.

STEVENSON, H. H. - JARILLO, J. C. (1990): *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. *Strategic Management Journal*, 11, str. 17-27.

STŘÍTECKÁ-JAROLÍMKOVÁ, G. *Psychologie v ekonomické praxi č. 3-4/1998, ročník XXXIII*. Praha : Karolinum, 1998. Sladění role podnikatele s požadavky rodinných vztahů, str. 97-106.

ŠOLCOVÁ, I. - KEBZA, V. (2005): *Health Protective Factors and Health Protective Behaviours of Czech Entrepreneurs: Comparison to a Population Sample*. *Studia psychologia*, Vol. 47, Issue 1, str. 17-21.

VAN DER HULST, M. - GEURTS, S. (2001), *Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs*. *Work & stress*, 2001, Vol. 15, Issue 3, str. 227-240.

WAJCMAN, J. J. 1998. *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. UK: Polity Press.

WARD, W. T. (2004). *Cognition, creativity, and entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, 19, str. 173-188.

Ostatní zdroje:

OBCHODNÍ ZÁKONÍK: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx> [18. 08. 2011].

WIKIPEDIA: Encyklopedie dostupná z <http://www.wikipedia.org> [18. 08. 2011].

Příloha: Příručka k rozhovoru²⁰

V úvodu budu postupovat v následujícím pořadí:

Poděkování - Představení projektu - Průběh dotazování - Důvěrnost dat - Nabídka.

V průběhu dotazování si budu dělat poznámky vždy, kde to budu považovat za vhodné.

Po dotazování požádám podnikatele o jeho zpětnou vazbu a poznámky a poznamenám si je.

Úvod

Poděkování

Děkuji Vám za Vaši účast na této studii, která bude trvat maximálně 30 minut.

Představení projektu

Diplomová práce „Rovnováha mezi podnikáním a osobním životem“ ve své praktické části zkoumá faktory působící na sladění podnikání a osobního života mezi podnikateli – (spolu)majiteli restaurací a pizzerií, které se orientují na střední vrstvu obyvatel.

Individuální rozhovory provádím ve 40 restauracích v širším centru Prahy. Mezi další požadavky na respondenty patří:

- mají minimálně 2letou historii podnikání v oboru,
- mají minimálně 5 zaměstnanců na plný úvazek,
- 20 podnikatelů aktuálně podniká bez společníka, 20 zkoumaných podnikatelů aktuálně podniká se společníkem či v rámci rodinného podniku.

Zkoumám faktory, které se vztahují k podniku jako takovému i k osobě podnikatele. Speciální pozornost je věnována vlivu společníka/ů a rodiny na vnímanou rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem. Dále zkoumám zdraví podnikatelů a způsoby využití jejich volného času. V případě Vašeho zájmu Vám nabízím **zaslání kompletní diplomové práce** na Váš e-mail.

Průběh dotazování

Dotazování má tři hlavní části - nejprve se budu ptát na Vaši firmu a způsob jejího řízení. Následují faktory spojené s Vaší osobou a nakonec bych chtěl hovořit o vlivu zdraví na podnikání a způsobech trávení volného času. Střídavě se Vás budu ptát ústně, nebo Vás požádám o písemné vyplnění dotazníků. Tento postup mi umožní získat platné výsledky.

Ochrana údajů

Všechny údaje, které od Vás získám, považuji za přísně důvěrné a bude s nimi zacházeno pouze anonymně. Výsledky budou vyhodnocovány v rámci celého souboru, takže není možné přiřadit Vaše jméno a odpovědi k sobě.

NIKDY nebudu psát jméno dotazovaného na papíry.

Během rozhovoru si budu dále dělat poznámky k Vaším odpovědím. *Abych neztratil žádné důležité informace.*

Souhlasíte s tímto průběhem?

²⁰ Při přípravě této příručky byla použita Příručka k rozhovoru, Lukeš a kol. (2004a).

Podnikové činnosti

Část „Podnikové činnosti“ je prováděna formou rozhovoru. To znamená, že se vždy položí příslušná otázka. V případě, že podnikatel spontánně odpoví během 10 vteřin tak, že je jednoduché odpověď zařadit do a) - e), odpovídající variantu zaškrtnu a klíčový význam odpovědi poznamenuji.

V případě, že dotazovaný během několika vteřin neodpoví, nebo odpovídá mimo, přečtu mu předložené alternativy s instrukcí: „z přečtených variant vyberte prosím tu, která svým významem nejvíce odpovídá situaci u Vás ve firmě“ a příslušnou odpověď se poté zaškrtnu.

Nyní začneme s otázkami, které jsou zaměřeny na podnikové činnosti u Vás ve firmě.

1. Co Vás motivuje k tomu, být podnikatelem?

2. Jaké jsou v současnosti hlavní cíle Vaší firmy?

3. Jak jsou stanoveny cíle Vaší firmy (např. jaké služby poskytovat, jaké zákazníky uspokojit, růst obrátu atd.)?

- a. cíle nejsou stanoveny
- b. cíle má v hlavě vedení společnosti
- c. cíle jsou písemně stanoveny vždy pro následující rok
- d. cíle jsou písemně stanoveny na 2 až 3 roky dopředu
- e. cíle jsou písemně stanoveny na více než 3 roky dopředu

4. Jak jsou stanoveny strategie dosažení cílů (např. jak určit obchodní politiku, která získá nové zákazníky, jak zvýšit kvalitu služeb, jak motivovat zaměstnance atd.)?

- a. strategie nejsou stanoveny
- b. možné strategie má v hlavě vedení společnosti
- c. máme písemně zpracovanou představu o strategiích vždy pro následující rok
- d. máme písemně zpracované variantní strategie na 2 až 3 roky dopředu
- e. máme písemně zpracované variantní strategie na více než 3 roky dopředu

5. Má Vaše firma stanovenou vizi (ideu, pro kterou byla založena a je vedena)?

- a. ne, firma nemá stanovenou vizi
- b. ano, vize je známa především vedení firmy
- c. ano, vize je stanovena vedením firmy a je průběžně sdělována všem pracovníkům / vize je stanovena a všichni pracovníci se podíleli na jejím formulování

6. Jak plánujete svou pracovní činnost? (Vyberte odpověď, která na Vás nejvíce sedí)

- a) plánuji svou činnost dlouho dopředu a precizně
- b) plánuji především činnosti, které jsou zcela klíčové, ostatní činnosti pak vycházejí z nich
- c) plánuji krátkodobé cíle, zohledňuji především aktuální informace
- d) plánuji dlouhodobé cíle pouze „zhruba“, dílčí cíle modifikuji podle změn podmínek v okolí

7. Jaké činnosti, které dříve tvořily Vaši náplň práce, jste delegoval svým zaměstnancům?

8. Jak často či pečlivě se věnujete kontrole procesů a zaměstnanců?

9. Kolik má Vaše firma zaměstnanců (včetně Vás a včetně pracovníků na ŽL, kteří pracují jenom pro Vás)?

a) dnes: _____ b) před 2 lety: _____ c) v době založení firmy: _____

d) kdy byla firma založena: _____ e) kolik má nyní firma provozoven: _____

Hlavní je zjistit, kolik pracovníků má podnikatel reálně pod sebou (bez ohledu na druh pracovního poměru).

Jaké jsou Vaše největší silné stránky, které Vám v podnikání pomáhají?

Jaké jsou Vaše největší slabé stránky, které Vám v podnikání způsobují obtíže?

K Vaší osobě

V následujících otázkách mějte prosím na mysli Vaše pracovní a osobní situace.

		Nesouhl asím	Souhlasím jen málo	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
1	Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat nesnadné problémy.	☐	☐	☐	☐
2	Když se někdo postaví proti mně, mohu nalézt způsob, jak dosáhnout toho, čeho dosáhnout chci.	☐	☐	☐	☐
3	Je pro mne poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si stanovím.	☐	☐	☐	☐
4	Díky svým zkušenostem a možnostem vím, jak zvládat neočekávané situace.	☐	☐	☐	☐
5	Plně si důvěřuji, 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 se s tím vypořádat.	☐	☐	☐	☐

Work-life balance:

	Nesouhl asím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
1. Navštěvuji pravidelně své blízké a přátele.	☐	☐	☐	☐
2. Mám tolik povinností, že ani nevím, co je to volný čas.	☐	☐	☐	☐
3. Kvůli práci zanedbávám vlastní rodinu (vztahy).	☐	☐	☐	☐
4. Pro své přátele si nechávám dostatek času.	☐	☐	☐	☐
5. I ve svém volném čase myslím často na pracovní povinnosti.	☐	☐	☐	☐
6. Mám dostatek času na vlastní rodinu.	☐	☐	☐	☐

Podnikání se společníkem:

1. Máte v tomto podnikání společníka?

a) Ano, počet: _____ b) Ne, ale měl jsem c) Ne, a v tomto podnikání jsem neměl
Pokud respondent zaškrtně za a) nebo za c), přejdu k otázce 3.
Pokud respondent zaškrtně za b), přejdu k otázce 2.

2. Pokud jste měl společníka a již nemáte, jaký byl důvod ukončení spolupráce?

Rodinné podniky:

1. Dal by se Váš podnik označit jako "rodinný"?

O Ano O Ne

Pokud respondent zaškrtně ano, budu pokračovat otázkou č. 2.

Pokud respondent zaškrtně ne, přejdu na oddíl „Vztahy s partnerem“.

2. Pokud máte rodinný podnik, jaká je podle Vás jeho největší výhoda?

3. V čem naopak spatřujete největší slabinu svého rodinného podniku?

4. Vnímáte díky podnikání lepší sladění rodinného života než rodiny, které spolu nepodnikají nebo naopak?

Vztahy s partnerem:

1. Jaký je Váš rodinný stav?

O svobodný O ženatý O rozvedený O vdovec

Pokud respondent odpoví „vdovec“ nebo „rozvedený“ budu postupovat velmi citlivě k následujícím otázkám a u otázky č. 3 se nebudu ptát na manželku, ale na partnerku. Stejně tak se nebudu ptát na manželku, pokud respondent uvede, že je „svobodný“.

2. Měl jste partnerku / manželku v začátcích podnikání?

O Ano O Ne

3. Máte v současné době partnerku / manželku?

O Ano O Ne

Pokud respondent odpoví na 2. i 3. otázku „ano“, přejdu na otázku č. 4.

Pokud respondent odpoví na 2. i 3. otázku „ne“, přejdu na následující oddíl.

Pokud respondent odpoví na 2. otázku „ne“ a na 3. otázku „ano“, přejdu k otázce č. 6.

Pokud respondent odpoví na 2. otázku „ano“ a na 3. otázku „ne“, přejdu na otázku č. 5 a poté na následující oddíl. V případě, že respondent uvede, že je „vdovec, nebudu pokládat 5. otázku a po položení prvních 4 otázek přejdu na následující oddíl.

4. Byla Vaší partnerkou / manželkou v počátcích Vašeho podnikání?

O Ano O Ne

5. Změnil se Váš vztah s (původní) partnerkou / manželkou v průběhu podnikání?

a) ne

b) ano, rozešli / rozvedli jsme se

c) ano, náš vztah se zhoršil / odcizili jsme se jeden druhému

d) ano, náš vztah se zlepšil

e) jiná odpověď: _____

6. Podporuje Vás partnerka / manželka ve Vašem podnikání?

a) vůbec ne

b) psychická opora v těžných chvílích

c) když je třeba, pomůže i aktivně

e) denně spolu pracujeme

f) jiná odpověď: _____

7. Vaše partnerka / manželka Vám vyčítá (co se týká podnikání):

a) nic

b) příliš mnoho času strávený mimo domov

c) málo času věnovaného dětem

d) málo peněz do rodinného rozpočtu

e) neschopnost "vypnout" v mimopracovní době

f) jiná odpověď: _____

8. Vaše partnerka / manželka na Vás nejvíce oceňuje (co se týká podnikání):

a) nic

b) časovou flexibilitu umožňující lepší sladění rodinného života

c) příjmy do rodinného rozpočtu

d) inspiraci, jakou podnikáním dávám svým dětem

e) jiná odpověď: _____

Zdraví a volný čas:

V této části interview bych chtěl obrátit naši pozornost k problematice zdraví. Zajímá mě, jaká je souvislost mezi zdravím a vnímanou životní rovnováhou:

1. Co děláte pro své zdraví?

2. Do jaké míry dbáte na své vlastní zdraví?

O vůbec ne O poněkud O silně O velmi silně

3. Kolik hodin týdně průměrně pracujete? _____

4. Věnujete se aktivně nějakému sportu? O Ano O Ne

Pokud respondent odpoví „ne“, přejdu na otázku č. 7.

5. Jak často?

Denně	více než 2x týdně	1-2x týdně	zřídka (méně než 1 týdně)
-------	-------------------	------------	---------------------------

6. Jaký je to sport: _____

7. Kolik hodin denně průměrně spíte? _____

Máte problémy se spánkem (např. usnout, vstávání v noci)? O Ano O Ne

Denně	více než 2x týdně	1-2x týdně	zřídka (méně než 1 týdně)
-------	-------------------	------------	---------------------------

	výborný	velmi dobrý	dobrá	méně dobrý	špatný
Jak byste všeobecně popsal/a Váš zdravotní stav?	1	2	3	4	5

8. Vedle rodiny a práce – máte nějakého koníčka, kterému se rádi a pravidelně věnujete?

a. Ne

b. Ano, je to _____

9. Jaký je Váš současný osobní (měsíční) příjem? (*netto celkem z tohoto podnikání*):

- a) 0 až 15000 CZK
b) 15001 až 30000 CZK
c) 30001 až 45000 CZK
d) 45001 až 60000 CZK
e) 60001 až 75000 CZK
f) 75001 až 90000 CZK
g) více než 90000 CZK



Jak jste spokojen/a s ...

Jak jste spokojen s rovnováhou mezi podnikáním a osobním životem?							
---	--	--	--	--	--	--	--

Vnímání situace ve firmě

	Vůbec neplatí 1	2	Ani / ani 3	4	Naprost platí 5
Ve firmě máme dobrou atmosféru.					
Všeobecně řečeno je naše / moje firma úspěšná					

Sociodemografické údaje

- Kolik je Vám let? _____
- Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?"
 - O vysokoškolské
 - O vyšší odborná škola
 - O středoškolské s maturitou
 - O vyučen s maturitou
 - O vyučen
 - O základní
- Jaké jste národnosti?
 - O české
 - O jiné: _____
- Kolik let podnikáte? _____
- Kolik máte dětí? _____
- Věk dětí? _____

Jak víte, můj úkol je zkoumat rovnováhu mezi podnikáním a osobním životem podnikatelů ve Vaší branži. Znáte nějaké další podnikatele, se kterými byste mi doporučil hovořit v rámci této studie?

Poskytnu Vám kompletní diplomovou práci, jakmile bude hotova (pravděpodobně v září 2011). Ujišťuji Vás, že tato zpráva bude zahrnovat pouze anonymní údaje. Jsou ještě nějaké otázky, na které byste se mě chtěl zeptat?

Mnohokrát děkuji za Váš čas a těším se na další spolupráci.

Dodatek

Vyplním vždy po skončení rozhovoru:

Pohlaví dotazovaného: O muž O žena

Otázky respondenta během rozhovoru.

Zde napiší pár slov o tomto respondentovi, které mi pomohou vzpomenout si na rozhovor v případě opětovného kontaktu.

Zde popíši krátce všechny dvojznačné nebo konfliktní situace. (Časový tlak, zvonění telefonu, atd.)

Vyskytly se během rozhovoru nějaké vážné problémy, které ovlivnily jeho kvalitu? (Dotazovaný nebyl dostatečně otevřený, nedával promyšlené odpovědi, osobní animozita, atd.)