

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

**Jan Pevný**

**Využití moderních sportovních center  
zaměstnanci nadnárodních společností v  
ČR**

*Diplomová práce*

Praha 2010

Autor práce: **Jan Pevný**

Vedoucí práce: **doc. Milan Tuček, CSc.**

## **Bibliografický záznam**

PEVNÝ, Jan. *Využití moderních sportovních center zaměstnanci nadnárodních společností v ČR*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, katedra sociologie, 2010. počet stran: 77. Vedoucí diplomové práce: doc. Milan Tuček, CSc.

.

## **Anotace**

Práce se primárně zabývá tím, jakým způsobem se zaměstnanci nadnárodních korporací v ČR v rámci svého volného času věnují sportovním aktivitám v moderních sportovních centrech. Zkoumá příčiny, motivace a důvody návštěvnosti sportovních center u 15 respondentů pomocí metody hloubkových rozhovorů. Vychází z počáteční výzkumné otázky, která se snaží poukázat na vysokou návštěvnost komplexních sportovních center, kde je zákazník pod jednou střechou postaven před možnost rozsáhlého výběru sportovního vyžití. Autor práce se blíže zaměřuje na důvody a výhody, které stojí za sledovaným problémem, a pomocí provedeného kvalitativního výzkumu odkazuje na jednotlivé příčiny zkoumaného sociálního fenoménu. Stěžejním bodem práce je proto poukázat na firemní prostředí a kulturu firmy v rámci nadnárodních společností. Cílovou skupinu představují vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci nadnárodních společností ve věku 22 až 35 let.

## **Annotation**

The primary subject of the thesis is the way how employees of multinational corporations in the Czech Republic devote their free time to sport activities in modern sport centres. It studies motivation and reasons for visiting the sport centres among 15 respondents through structured interviews. It stems from initial enquiry which points out to high attendance of integrated sport centres where a customer has a variety of sport activities to choose from under one roof. The author of the thesis closely focuses on grounds and advantages which stand behind the subject of the research. Through the performed qualitative research the author refers to particular causes of the examined social phenomenon. Central point of the thesis is to point out to environment and culture of the multinational companies. The author has chosen Master degree employees of multinational companies between the age of 22 to 35 as a target group.

### **Klíčová slova:**

Nadnárodní společnosti, sportovní centrum, indoorové sporty, firemní prostředí a kultura

### **Key words:**

Multinational companies, sport centres, indoor sports, company environment and culture

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 26. 5. 2010

Jan Pevný

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému konzultantovi doc. Milanu Tučkovi, CSc. za trpělivost a odborné vedení mé práce.

## OBSAH:

<b>OBSAH</b> .....	7
<b>ÚVOD</b> .....	8
I.    Teoretická východiska.....	12
I.    1. a Vymezení zkoumaného vzorku.....	13
I.    1 Portréty a koncepce člověka v rámci organizace.....	14
I.    1. 1 Ustaraný narcista Christophera Lasche.....	15
I.    1. 2 Organizační člověk Williama H. Whytea.....	16
I.    1. 3 Osamělý dav – David Riesman.....	17
I.    1. 4 Robert B. Reich.....	20
I.    1. 5 Symboličtí analytici.....	21
I.    2. 1 Nadnárodní korporace, historie, charakteristika.....	24
I.    2. 2 Firemní identita, kultura NNS.....	27
I.    2. 3 Konformita zaměstnanců NNS.....	30
I.    2. 4 Zaměření na výkon, psychologické atributy.....	32
I.    2. 5 Životní styl, volný čas – sociologické vymezení skupiny..	34
I.    2. 6 Sedavý životní styl, charakteristika.....	37
I.    3. 1 Sportovní centra.....	40
I.    3. 2 Typy sledovaných indoorových sportů.....	43
I.    3. 3 Shrnutí indoorových sportů.....	47
II. 1 Empirická část.....	49
II. 1. 1 Metodologie.....	50
II. 1. 2 Profily respondentů.....	54
III. Analýza výzkumu.....	63
IV. Vyhodnocení analýzy.....	68
V. ZÁVĚR.....	71
VI. Summary.....	74
VII. Literatura.....	75

## **Projekt**

Teze diplomové práce

Jan Pevný

FSV ISS, zaměření Teoretická sociologie

Vedoucí diplomové práce: doc. Milan Tuček, CSc.

### **Návštěvnost sportovních center z řad zaměstnanců nadnárodních společností v ČR**

#### **Vymezení problému:**

Diplomová práce bude koncipována jako studie zabývající se životním stylem zaměstnanců nadnárodních společností z hlediska sportovního vyžití. Její hlavní směr se bude vyvíjet směrem k popisu pracovního prostředí nadnárodních firem na straně jedné a moderními, halovými sporty na straně druhé. Jedná se o sporty provozované ve velkých moderních areálech, ve kterých má klient možnost vybírat z početného množství rozličných (někdy nově vzniklých) sportů, jejichž primárním účelem je poskytnout v rámci jednoho centra pokud možno co nejvíce rozličných sportovních aktivit tak, aby si každý klient našel pro sebe co možná tu nejvhodnější. Cílem práce bude především snaha o propojení těchto dvou skupin takovým způsobem, abych poukázal na jistý trend (postmoderní) doby, který se často prosazuje. Trend je postaven na tom, že lidé zaměstnaní ve velkých korporacích mají tendenci chodit se svými kolegy po skončení pracovní doby sportovat. Práce bude obsahovat vymezení sportů, které bývají běžně dostupné ve sportovních centrech oproti sportům, kterým se věnovali generace minulé v předešlých dekádách. Mezi sledované sporty bude patřit například squash, spinning, fitness, jóga nebo aerobic. Budu vycházet z předpokladu, že mnou vybraná cílová skupina dává v současnosti z důvodů pracovní vytíženosti a tím plynoucího nedostatku času přednost sportům, které bývají lehce dostupné, tedy v porovnání s klasickými, po dlouhá desetiletí vykonávanými (hlavně týmovými) sporty. Sporty, na které jsme bývali dlouhá léta zvyklí, bývají náročné jednak na čas a pak také na organizaci. Tím spíše, že kolektivních sportů se musí vždy



účastnit určitý počet lidí. Diplomová práce tak předloží soubor jevů zohledňující vzájemný vztah mezi indoorovými sporty a zaměstnaneckým prostředím v nadnárodní společnosti. U popisu pracovního prostředí uvedu jevy, které mají společného hybatele procesů a jevů v rámci nadnárodních společností, a tím je konkrétně firemní uniformita (popř. termín konformita). Vyjmenuju a dám do souvislosti jednotlivé příčiny způsobující tento jev. To bude vyžadovat souvislosti, které se váží na firemní kulturu. Metodologickým nástrojem mi bude kvalitativní výzkum. V jeho souvislosti provedu pomocí 10 až 20 respondentů hloubkové rozhovory, které mi poslouží k objasnění zkoumaného vztahu. Na konci diplomové práce zhodnotím, zdali se podařilo dostatečným způsobem objasnit zkoumanou závislost mezi dvěma sledovanými fenomény.

#### Literatura:

Brooks, I. 2003. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer press, Praha

Duffková, J. 2008. *Sociologie životního stylu* Plzeň

Ghertman, M. 1996. *Nadnárodní společnosti* Praha, Praha HZ s.r.o. (str.40)

Riesman, D. 2007. *Osamělý dav* Praha: KALICH

Slepičková, I.: *Sport a volný čas*. Karolinum, Praha 2000

Vysekalová J., Mikeš J. *Image a firemní identita*. Grada Publishing a.s. Praha 2009

# Úvod

Diplomová práce je koncipována jako studie zkoumající mladé, na výkon zaměřené zaměstnance nadnárodních společností, kteří ve volném čase navštěvují velká sportovní centra, nabízející široké spektrum sportovního využití. V rámci sportovních center bývají hlavními a nejčastěji provozovanými sporty squash, spinning, fitness, rozličné druhy aerobiku, jóga a různé její formy, dále například pilates a alpinning. Mezi další sporty se řadí ještě například kondiční plavání, ale tento druh sportu není součástí studie. Bližším popisem jednotlivých indoor sportů je věnována pozornost v části zabývající se sportovními centry. Část teoretické části práce je tvořena právě sportovními centry, způsobu jejich fungování a porovnání s dobou minulou spolu s výčtem prvků, které se změnilly v rekreačním sportování. Jedná se o poměrně nový fenomén, který však získává na stále větší popularitě. Zkoumaný vzorek je zaměřen na mladé lidi ve věku od 22 do 35 let – konkrétně na zaměstnance nadnárodních společností - kteří aktivně, tedy alespoň jednou týdně provozují některý ze sledovaných sportů ve sportovních centrech. Zaměstnanci těchto korporací, kteří jsou předmětem výzkumu, jsou vysokoškolská absolventi (ve třech případech respondenti VŠ dodělávají), kteří mají u svého zaměstnavatele plný pracovní úvazek (pouze v jednom případě se jedná o úvazek poloviční) a zastávají pracovní pozici v určité nadnárodní společnosti, která má své obchodní zastoupení se sídlem v ČR, konkrétně v Praze a blízkém okolí. Hlavní výzkumná otázka, kterou se ve své práci zabývám, je tvořena předpokladem, že v současné (moderní, postmoderní, globální...) době je pro mladé zaměstnance nadnárodních společností na základě soboru jevů, kterými se bude má diplomová práce zabývat, žádoucí a vyhledávané provozování indoorových sportů ve sportovních komplexech. V empirické části předložím výsledky kvalitativního výzkumu. Práce směřuje k cíli, který má předložit jistý soubor charakteristik, které mají na základě 15 provedených hloubkových rozhovorů v terénu za cíl popsat provázanost sportovních areálů a firemní identity nadnárodních společností, která ovlivňuje zaměstnance, kteří v ní aktivně profesně participují. Snahou výzkumné otázky je poukázat na podobnou filozofii sportovních center a nadnárodních společností. Budu se zajímat otázkami a

kauzálními příčinami, které povedou k odpovědi na otázku, co vede mladé lidi v nadnárodních korporacích sportovat indoor, tedy uvnitř určitého objektu resp. specifické haly či cvičební místnosti. Vymezím sporty náležící do centra zájmu a popíši, které druhy sportů sem nespádají a z jakého důvodu. Na počátku vycházím z přesvědčení, že výhody, které způsobují poměrně vysokou využitelnost sportovních center, jsou především časová flexibilita, dostupnost a komplexnost sportovního využití. Nad těmito a několika dalšími jevy stojícími za oblibou výše zmíněných indoor sportů se budu primárně zabývat. Je třeba ještě doplnit, proč jsem si jako předmět výzkumu zvolil právě zaměstnance nadnárodních společností, když i jiné skupiny mladých lidí využívají jako rekreační sportovní vyžití právě indoorové sporty – například studenti, ostatní zaměstnanci (např. státního sektoru) či drobní podnikatelé. Na tomto místě vycházím z předpokladu, že firemní kultura nadnárodních společností má svá specifika, která jsou v určitém souladu s povahou sportovních center. Analýza hloubkových rozhovorů by měla tento názor potvrdit.

Teoretická část vychází z větší části z literatury reflektující aktuální problémy spjaté s nejnovějšími trendy ovlivňujícími firemní kulturu nadnárodních společností a z několika málo internetových zdrojů, které se týkají hlavně sportů v rámci sportovních center. Část teoretické práce tvoří popis výkladu firemní kultury v nadnárodních společnostech spolu s teoriemi poukazujícími na psychickou charakteristiku osobnosti, která je touto firemní kulturou ovlivněna. Další část je věnována popisu několika teorií postihující koncept středních tříd a jejich životního stylu, tedy jakéhosi rámce, kterým jsou (ne)vědomě mnou zvolení klienti center ovlivňováni. Střední třídy tvoří v sociologii velmi široké spektrum teorií a konceptů, je proto důležité přesně vymezit a určit, jaké koncepty jsou pro vymezenou cílovou skupinu nejvhodnější. Tím se mi jeví koncept symbolických analytiků Roberta B. Reicha a osamělý dav Davida Riesmana. Co se sportovních center týče, zde se mi jedná o explicitní vysvětlení marketingové strategie sportovních komplexů, její globální úspěšnosti. Zmíním, byť jen ve zkrácené podobě, co stojí za tímto pozadím. Empirická část je tvořena vlastním výzkumem sestávajícím z hloubkových rozhovorů skládajících se ze vzorku 15 lidí, jejich

analýzy a zhodnocení. Analýza výzkumu tak představuje hlavní osu diplomové práce.

## I. Teoretická východiska

Teoretická část se skládá z hlavních dvou částí. Tu první tvoří objasnění pozadí motivů vedoucích k četné návštěvnosti sportovních center. Hlavní předpoklad práce je, že zaměstnanci nadnárodních společností mají prostřednictvím firemní filozofie a kultury pracovního prostředí nadnárodní firmy blízký vztah k provozování indoorových moderních sportů. K explanaci použiji též teorie poukazující na to, jakým způsobem je člověk zapřažený do pracovního systému ovlivněn firemní filozofií nadnárodních společností. Zde použiji několik výkladů, které mají všechny společný základ v podobě konformní orientace zaměstnance. Podmínkou profesního růstu by mělo být to, že dojde k identifikaci zaměstnance s profesní kulturou a všemi dalšími jevy s tím souvisejícími (jedná se jak o časovou náročnost profese, tak i o nutnost profesní odpovědnosti a investování energie do pracovní činnosti). Z hlediska vertikální stratifikace zaměstnanci nadnárodních korporací spadají pod střední třídu s přesahem do vyšší třídy v případě zaměstnanců pracujících ve vyšším managementu firem. Pokud bychom se měli pokusit o co nejpřesnější vymezení, pak většina respondentů spadá do vyšší střední třídy. V tomto případě se budu blíže věnovat životnímu stylu, který této skupině náleží. Obsahem teoretické části je též zahrnutí a vysvětlení jistých souvislostí do širšího kontextu, a to jak v případě vertikální stratifikace, tak v případě životního stylu. Část patří také vymezení nadnárodních společností, kde se budu blíže věnovat jak historii, tak především problematice firemní kultury, identity a konformity. Další problém, který v teoretické části prozkoumám, je charakteristika, historie a strategické zhodnocení významu moderních sportovních komplexů. Ty mají svá jistá specifika, která jsou šitá přesně na míru globálnímu trhu, který vyžaduje komplexní sportovní využitelnost pro klienta, který tráví velkou část svého času v práci a může si po pracovní době ve volném čase jít zasportovat a vybrat si vhodnou sportovní aktivitu přímo na

jednom místě. Dalo by se v podstatě mluvit o podobném „instantním“ charakteru, který mají například řetězce fast food občerstvení. Zákazník dostane svůj produkt rychle, ví co od něho může očekávat, neboť ho zná a může mít jistotu, že to, co dostane, dělají (dostávají) i jiní jemu podobní. O vysvětlení tohoto fenoménu bude řeč v pozdější části práce.

## I. a Vymezení zkoumaného vzorku

Na začátek teoretické části diplomové práce je nutné provést zařazení zkoumaného vzorku do co nejvhodnějšího konceptu sociální stratifikace, neboť z hlediska vymezení zkoumaného problému je žádoucí skupinu blíže vymežit. Ve zkratce nyní upřesním sledovaný vzorek svého výzkumu. Jak již bylo výše uvedeno, jedná se o mladé lidi ve věku od 22 do 35 let, kteří jsou zaměstnanci nadnárodních společností se sídlem v hlavním městě ČR v Praze (původní místo pobytu nehraje roli) a kteří ve svém volném čase aktivně provozují některý z indoor sportů ve sportovních areálech. Podmínkou je vykonávání dané sportovní aktivity alespoň jednou týdně.

Faktory určující u jedince vymezení sociální stratifikace jsou třídní – rodinný původ (příklad amerických, bohatých, tradičních rodin) dosažené vzdělání, typ zaměstnání, pozice v něm zastávaná a celkový kariérní růst v určité lidské oblasti. A nyní je třeba být na pozoru. Hned první problém nastává v tom, zdali je možné všechny nebo alespoň většinu respondentů zařadit do střední třídy. Na základě informací respondentů zastávám tvrzení, že náleží do vyšší střední třídy. Pokud vezmeme faktor dosaženého vzdělání, pak je nasnadě říci, že respondenti jsou ve většině případů absolventy vysokých škol, tedy mají určitý předpoklad růstu kariérního potenciálu do budoucna, pokud by chtěli zastávat manažerské či jiné řídicí funkce. Avšak tím, že se ve většině případů jedná o skupinu zaměstnanců, kteří zastávají své posty teprve několik málo let, přikláním se k vyšší střední třídě jako nejpřesnějšího vertikálního zařazení. Již v úvodu jsem zmínil, že na poli sociologie existuje široká škála definic středních tříd vycházející z několika faktorů určujících třídní postavení. Koncepte třídních rozdílů vhodně popisuje

Tomáš Katrňák ve své knize Třídní analýza a sociální mobilita. Třídní diference sleduje a analyzuje od historicky prvních definic klasiků sociologie - Karla Marxe spojených s třídními nerovnostmi a Maxe Webera s jeho pojetím třídní analýzy. Dále následují modernější teorie reflektující společenskou stratifikaci ve světě ve 20. století. Typickými zástupci jsou například Erik Olin Wright a John Goldthorpe. Pro Wrighta je například právě střední třída hlavním hybatelem světových dějin a představitelem společenského dění. Důvodem je skutečnost, že má ve společnosti napříč všemi třídami nejpočetnější zastoupení. Ve své práci se však zabývá novějšími pojetími charakterizujícími střední třídu. Jedná se o teorie Christophera Lasche a Williama H. Whytea poukazující na charakter člověka, jehož život je ovlivněn prací v souvislosti s dodržováním zásad organizačního řádu, podle kterého jedná, aniž by si to sám svobodně vybral. A pak především koncepcí symbolických analytiků, tedy termínem zavedeným Robertem B. Reichem, bývalým poradcem amerického prezidenta Billa Clintona. Význam tohoto konceptu spolu s aplikací na můj výzkumný problém bude pro práci stěžejním, klíčovým bodem. Než se dostaneme k popsání globálních okolností člověka střední třídy v pojetí Reicha, popíši nejdříve teorie snažící se popsat člověka ovlivněného prací v rámci organizací, v nichž každodenně participují.

## I. 1 Portréty a koncepce člověka v rámci organizace

V sociologické teorii existuje hned několik zajímavých a podnětných portrétů postihujících člověka ovlivněného organizačním tlakem, tak jak je ostatně popisuje i Jan Keller ve své knize Vzestup a pád středních vrstev. Jan Keller si všímá sociologických portrétů vystihujících typického člověka střední třídy. Vzhledem k tématu diplomové práce použiji více konceptů, těmi prvně jmenovanými budou koncepty ustaraného narcisty Christophera Lasche a organizačního člověka Williama H. Whytea z Kellerovy knihy, jejichž shrnutí nyní popíši. Poté se dostanu k portrétům Daniela Riesmana (vnějšně řízený

člověk) a Roberta B. Reicha (symboličtí analytici) a na závěr zhodnotím jejich přínos pro téma mé studie.

## I. 1. 1 Ustaraný narcista Christophera Lasche

Teorie vychází z prvotního předpokladu neuvěřitelně komplexní společnosti, která má za následek snížení míry kompetentnosti každého z členů společnosti. Ta je znát především v neschopnosti cokoli samostatně řešit. Moderní člověk má k dispozici k jakémukoli problému návod, jak postupovat k řešení problému. Není tak zcela nutné a žádoucí dožadovat se při řešení běžných starostí a úkonů zdravého rozumu, neboť návod má všemocnou funkci - myslí na všechny možnosti a o vše se postará. V 21. století se osvědčil ještě rychlejší a funkčnější model nápomoci, a tím jsou internetové vyhledávače, které jsou schopny během pár sekund poskytnout uživateli odpověď téměř na cokoli. Dle Lasche mizí tradice „udělej si sám“. Člověk je závislý nejen na tištěném návodu, ale též na mínění expertů a na vědění specializovaných institucí, které ho vedou „za ruku“ ve spoustě každodenních ohledů, které musí moderní člověk úspěšně řešit. Zodpovědnost je tak do jisté míry přenášena z jedince na instituce. Člověk tak pociťuje velkou vnitřní prázdnotu a má tendenci se neustále s něčím identifikovat. A jelikož žijeme ve společnosti, ve které je úspěch hlavním měřicím kritériem, tak se moderní člověk snaží identifikovat vždy s tím nejlepším, nejvýraznějším a nejzajímavějším v dané oblasti. Dle Lasche se do těchto idolů člověk doslova projikuje. Dochází tak k určitému nahrazení vlastní prázdnoty úspěchem a naplněním těmi druhými, úspěšnými. Prostředkem, který neustále předkládá možnost srovnání s tím nejlepším, jsou média. Teorie ustaraného narcisty v některých ohledech zasahuje mimo kontext diplomové práce, avšak já jsem ji zde zahrnul úmyslně, neboť se domnívám, že svým způsobem je ovlivňující i pro zástupce z řad mladých zaměstnanců NNS. A jak tvrdí Keller: „tato strategie (narcistní situace) je vlastní právě novým středním vrstvám, protože ony ožívují velké byrokratické organizace a jsou jejich prostředím a jejich mentalitou přednostně formovány“ [Keller 2000: 41]. Dle Lasche právě image, která dokáže spolehlivě zakrýt průměrný výkon, rozhoduje o možnosti úspěšné kariéry.

## I. 1. 2. Organizační člověk Williama H Whytea

Základní myšlenka teorie organizačního člověka tkví v představě, že se zaměstnanec vnitřně identifikuje s životem organizace, v které určitým způsobem po nějaký čas figuruje a s kterou se do jisté míry ztotožňuje. Dle Whytea je proces nastartován již v období dospívání a ranného mládí, kdy je člověk příslušníkem střední či vysoké školy. Whyte je fascinován, s jakou lehkostí svěřují mladí lidé své osudy velkým organizacím (připomeňme si jen nadčasovost teorie, jedná se o 50. léta 20. století v americké sociologii – pozn. autora). Whyte tvrdí, že prostředí těchto velkých organizací, zaručující nadstandardní životní úroveň, je pro mladé lidi útulné a zcela vyhovující. Charakteristikou organizačního člověka je jeho neustálý pohyb z místa na místo, za čímž pramení strach ze statusové nevýraznosti, navíc pohyb z místa na místo symbolizuje ideu pokroku v kariéře, takže je pak zjevné, že je mobilita i otázkou jisté prestiže. Dle Whytea žijí organizační lidé v předměstském prostředí, ve vilkách. Tomuto modelu dnes odpovídají satelitní města jako projev suburbanizace. V těchto předměstských vilkách, kde neexistuje téměř žádná infrastruktura, se obyvatelé přizpůsobují neformálním pravidlům sousedského soužití a mimo jiné odkládají své zájmy v zájmu ještě soudržnější skupiny, kterou tvoří obyvatelé satelitu. Přesně jako v pracovním prostředí velkých organizací (open-space kanceláře v NNS jako příklad par excellence), kde je třeba týmově spolupracovat, aby společnost dospěla k vytyčeným cílům. Soukromá sféra se jim tak stává jakýmsi modelovým prostředím, které lze poté zužitkovat v pracovní sféře. Organizace má totiž jistá formální pravidla, jejichž plnění se dá vhodně nacvičit i mimo pracovní sféru.

Pokusme se porovnat teorie Christophera Lasche a Williama H. Whytea. To, co mají oba koncepty podobné, je jistá konformita zaměstnanců velkých organizací. V dnešním měřítku by se daly tyto organizace převést do modelu fungování nadnárodních společností. U organizačního člověka je konformita zaměstnanců vytvářena pomocí neustálého podřizování potřebám velkých organizací, kdy člověk na jednu stranu správně tuší, že pokud se chce úspěšně



zařadit do pracovního procesu, musí zvolit taktiku jisté nápodoby ostatních. Pokud by člověk vykazoval znaky nekonformnosti, nemuselo by se to v pracovním prostředí setkat s pozitivními ohlasy. Na druhou stranu základem psychických pohnutek bývá snaha vymezit se vůči ostatním ve smyslu výjimečnosti, a to nejčastěji značnou mírou vynaloženého úsilí o získání prestiže mezi ostatními kolegy. Takže člověk ve velké organizaci podvědomě (někdy vědomě) řeší dilema, jakým způsobem skloubit tyto dva částečně antagonistické přístupy. U teorie ustaraného narcisty Christophera Lasche je konformita dána určitou vnitřní prázdnotou jedinců začleněných do specifické organizace. Pocit výjimečnosti se nemusí tvořit ani tak skrze profesní prestiž, spíše jako pomocí image a schopnosti vyvolat co nejlepší dojem na druhé lidi. Ten se tak v komplexně fungující společnosti jeví jako nejdůležitější „charakterová“ vlastnost jedince. Stejně jako u zboží je přednostně důležitý obal komodity, tak i způsob vystupování a vytváření dojmu je rozhodující, jestliže potřebujeme zanechat u druhého dojem.

### I. 1. 3 Osamělý dav – David Riesman

Kniha *Osamělý dav* amerického autora Davida Riesmana je jednou z nejdůležitějších sociologických publikací 20. století a v dnešním vědeckém diskursu se již řadí k sociologickým legendám. Odpovídá na otázky ohledně nového směřování (nejen americké) střední třídy, když rozlišuje tzv. vnějškově a vnitřně řízeného člověka. V tradiční společnosti byl ještě člověk řízený tradičně, orientoval se na tradice a ve svém společenském a profesním životě měl vše dopředu jasně dané, náležel určité skupině či kmenu a jeho role byla předem daná. Člověk řízený zevnitř už vychází z moderní společnosti a zcela nahradil člověka tradičně řízeného. Jeho typickou charakteristikou je, že byt' je tento člověk ovlivněn moderními vlivy (nové, neznámé situace, vliv pracovní konkurence, zvýšení pracovní mobility, nepřetržitá expanze, rychlá akumulace kapitálu), stále si je schopen udržet jistý vnitřní kompas, který ho je schopen vést a udržovat při střetávání se s problémy v každodenním životě. Tradice vnitřně řízeného člověka ho do jisté míry omezují a překáží mu při volbě prostředků. To se však již nedá

řící u vnějškově řízeného člověka, který je oproštěn od tradic a vlastně od čehokoli, co by jeho životu dodávalo smysl a řád. Vnějškově řízený člověk je typickým představitelem „nové střední třídy“. Jeho vztah k vnějšmu světu již není skrze vnímání svět vlastním úhlem pohledu, ale skrze hromadné sdělovací prostředky. Stejně tak například dítě se mnohem více (a pro něj zcela přirozeně) identifikuje se skupinou vrstevníků než s rodinou a jejími příslušníky. Všem vnějškově řízeným je společné to, že se identifikují s vrstevníky. Dospělá populace je závislá na „těch druhých“ – na davu svých vrstevníků, na neurčité nekoherentní skupině jedinců nacházející si svou orientaci, životní postoje a názory skrze dav. Souhrnným společným jevem je nenasytost psychologické potřeby souhlasu, kdy se člověk skrze lidi, mezi kterými se pohybuje, snaží docílit souhlasu u svých motivů a jednání. Každý, kdo je součástí takového osamělého davu, zůstává již neklidným, neboť neexistuje snad téměř nic, o co by se vnějškově řízený člověk mohl opřít. Ztratil onen pomyslný kompas, který zaručoval jeho předchůdci možnost orientovat se. Vše v jeho životě je pod rouškou nestálosti, tradice v jeho životě buď zcela zmizely, nebo pozbyly na významu. Člověku vnějšně řízenému nezbyvá nic jiného než udržovat neustále krok s davem, který je tvořen podobně „nestálými a dezorientovanými“ jedinci. Pokud by se snad na chvíli dostal z bezprostřední blízkosti davu, mohlo by to mít neblahý vliv pro jeho řádné fungování ve společnosti a tak vyvíjí neustále úsilí aby mohl kráčet ve stejných šlápějích jako dav. Člověk vnějšně řízený je velmi přizpůsobivý jakémukoli prostředí, neboť si to prostředí nutně vyžaduje, nikde se však necítí jako doma, vždy je ve střehu, aby mohl pokračovat s davem dále. Co se pracovní etiky týká, člověk vnitřně řízený vnímá práci ve smyslu technických a intelektuálních procesů, zatímco vnějškově řízený jako proces, ve kterém primárně figuruje lidská spolupráce. Niterně řízený člověk bral práci spíše jako nutnost, „vnějškově řízenému člověku instituce poskytují jak charakter, tak potenciálně větší volnost pro nové vymezení a přetvoření pracovního pole. Z objektivního hlediska umožňuje nová situace, k níž v pracovní oblasti dochází, zkrátit pracovní dobu. Ze subjektivního hlediska umožňuje přesunout zajetí, které si práce vyžadovala v dřívějších dobách, do oblasti mimopracovní.“ [Riesman 2007: 303]. Z této premisy se dá odvodit, že člověk má tendenci se realizovat i

mimo pracovní prostředí. Pokud to srovnám do souvislosti s tématem diplomové práce, pak tu máme zaměstnance NNS, kteří onen dav, s kterým se střetávají, srovnávají a s kterým se identifikují, nacházejí každodenně v pracovním prostředí. Korporace, v kterých tito lidé pracují, navíc tento dav určitým způsobem podporují, tedy snaží se o jeho co nejlepší kolektivní funkčnost. Prostředky, kterými tohoto jevu dosahuje, jsou zmíněny části věnované firemní filozofii NNS, jen připomeňme některé z nich – jedná se o finanční bonusy, firemní motivační soutěže typu „zaměstnanec měsíce“, teambuildingové aktivity, pěstování pocitu sounáležitosti s firmou a jejím směřováním atd. Pokud k výše zmíněnému přidáme i skutečnost, že lidé v NNS tráví velkou část svého času v pracovním prostředí, kde sedí před svým počítačem (více informací v části věnované sedavému životnímu stylu), je pak nasnadě, že návštěva sportovního centra vyřeší alespoň z perspektivy zdravého životního stylu, problém nedostatku pohybu. Vnějšíkově řízený člověk se neustále střetává s deptající dokonalostí, kterou nám předvádí všudypřítomné hromadné sdělovací prostředky. Člověk tak sní o kultu zdravého, plně funkčního, vysportovaného těla, které je mu neustále předkládáno jako ideál. Má utkvělou představu jisté satisfakce za to, že nemůže větší část dne věnovat sportovnímu využití, kdy by se k ideálu alespoň přiblížil, do určité míry v tomto smyslu rezignoval a spokojí se s vidinou toho, že neztloustne, v lepším případě zpevní tělo a zlepší fyzickou kondici. Riesman se dále věnuje nárůstu nových možností v oblasti spotřeby. Dle něj je často třeba jedinci poskytnout vůdce a ukazatele, určitého „poradce pro volný čas“. Zde zmiňuje nová pracovní odvětví jako například vedoucí rekreačních středisek, učitele uměleckých oborů včetně tance a v neposlední řadě učitelé, koordinátoři a trenéři různých sportovních odvětví. Společným znakem všech sledovaných indoorových sportů je skutečnost, že v něm figurují kondiční trenéři či instruktoři poukazující na co nejlepší techniku daného sportu. Tito lidé zastávají i roli lidí, co dodávají motivaci a podobně jako například na pracovišti partneři či lidé z vedení, ukazují a předvádějí nejlepší techniky k dosažení určitého cíle. U fyzické aktivity je však víc než kdekoli jinde patrné, že techniku daný jedinec buď zvládne nebo ne, nelze se tomu vyhnout obloukem. Indikátory jsou ladnost pohybu či správná technika dýchání.

## I. 1. 4 Robert B. Reich – Vymezení profesí

V této části práce začneme s popisem vymezení rozličných profesí, které se odvíjí od vnímání světa reflektujícím globální společnost a informační toky. Konkrétně se jedná o pojetí symbolických analytiků, pojem zavedený americkým sociologem a politologem Robertem B. Reichem. Reich svou teoretickou koncepcí opírá o vývoj a sledování změn vázaných na profesní život v americké společnosti na pozadí komplexních procesů, jichž je globalizace úspěšným strůjcem. Reich v zásadě rozlišuje tři hlavní skupiny zaměstnání – jsou jimi běžné výrobní služby, osobní služby a symbolické a analytické služby. Do běžných výrobních služeb zahrnuje povolání, která mají mechanický charakter a jejich podstata je založena na neustálém rigidním opakování. Kromě tradičních dělnických prací sem patří též mechanické dozorčí činnosti, které bývají vykonávány manažery nižší a střední úrovně – tedy vedoucí provozu, mistři, různí dozorčí atd. Úkolem těchto zaměstnanců je sledovat předem dané, jasně vymezené postupy, které vykonávají podřízení. Mechanické výrobní služby se dají spatřit nejen mezi klasickými průmyslovými odvětvími jako například těžký průmysl, ale i mezi některými profesemi využívajícími nové technologie, například konstrukce částí v počítačích. Zástupců z řad běžné výrobní skupiny neustále ubývá, a to je odraz nejen amerického, ale též evropského trendu (ostatně je nutno dodat, že procesy, které Reich ve své publikaci zmiňuje, vytvářejí společenské prostředí, jehož rysy jsou v evropském prostředí nápadně podobné americkému, proto je i ve své práci zmiňují). Osobní služby představují soubor profesí, které jsou též charakteristické vykonáváním běžných a prostých úkonů. Podobně jako u běžných výrobních služeb, i osobní služby mají tu funkci, že jejich hlavním kritériem je počet odpracovaných hodin a množství vykonané práce. Osobní služby jsou primárně charakterizovány tím, že bývají vykonávány skrze osobní kontakt. Tím je patrné, že jsou osobní služby v nejmodernějším vnímání pracovní činnosti, která nebývá vnímána lokálně, nýbrž globálně, poněkud znevýhodněny. Pracovníci ve službách bývají v přímém kontaktu s koncovými klienty svých nabízených služeb a výrobků. Zástupci osobních služeb pracují buď sami nebo v malých týmech. Bývají zastupovány profesemi

jako například hotelový personál, číšníci, instalatéři, pojišťovací agenti, realitní agenti či terapeuti. Předpokladem správného vykonávání těchto profesí je příjemné vystupování za jakýchkoli okolností.

## I. 1. 5 Symboličtí analytici

Přejdeme nyní ke třetí skupině, která nás z hlediska diplomové práce zajímá nejvíce a jejíž vnitřní struktura se týká i mnou vybraných respondentů. Jedná se o symbolické analytiky. Podobně jako s běžnými výrobními službami, lze obchodovat jako symbolický analytik po celém světě. Prostředkem obchodu však nejsou předměty, nýbrž symboly, které bývají prezentovány skrze data, slova a celkovou sebe prezentaci. Symboličtí analytici mají za náplň práce především řešení a identifikaci problémů spolu se strategickým zprostředkovatelstvím. Spadají sem výzkumní pracovníci, návrháři, různí odborní inženýři (stavební, biotechnologičtí, softwaroví), dále právníci, investiční bankéři, personalisté, finanční analytici, marketingoví stratégové, redaktoři, producenti a univerzitní profesori. Společným rysem těchto profesí je jejich vzrůstající společenský význam. „Symboličtí analytici řeší, identifikují a zprostředkovávají problémy tím, že zacházejí se symboly. Zjednodušují realitu do abstraktních obrazů, které lze přeskupit, s nimiž lze žonglovat, experimentovat, o nichž lze komunikovat s jinými specialisty a jež pak lze nakonec opět transformovat zpět do reality. Tyto manipulace provádějí pomocí analytických nástrojů propracovaných na základě zkušenosti. Těmito nástroji mohou být matematické algoritmy, právní argumenty, finanční triky, vědecké principy, psychologické poznatky či jakýkoli jiný soubor technik řešení konceptuálních hádanek.“ [Reich 1991: 200]. Manipulace mívají různé motivy – ušetření času a energie, efektivnější využití technik či zdrojů, manipulace vedoucí ke vzniku nových vynálezů či pouze manipulace snažící se o zbohatnutí prostřednictvím lidí, kteří nemají přístup k informacím či zdrojům. Zajímavou skutečností je to, že symboličtí analytici nemívají ani tak šéfy či nadřízené, jako spíše partnery a společníky, jejichž funkce je spíše než přísná kontrola nastavených postupů určitá snaha o spolupráci na probíhajícím projektu a vedení nikoli za ruku, ale spíše pomocí symbolů a drobných nuancí. Tímto

postupem se dlouhodobě poukazuje na schopnost daného zaměstnance zastávat v budoucnu právě tyto pozice, na jeho kompetence. Příjem symbolických analytiků není odvislý od počtu hodin či vykonané práce, ale na kvalitě, originalitě a důvtipu s kterým se zpracovávají a identifikují nové problémy. Přijímat nové projekty na základě vlastní vůle, nikoli nutnosti, dále být schopen je konstruktivně řešit a komunikovat během procesu vykonávání daného úkolu se svými kolegy a navrhnout neustále nová možná řešení a postupy, to jsou předpoklady tvořící arzenál zbraní symbolického analytika, jehož pracovní prostředí je velmi pravděpodobně v rámci určité nadnárodní korporace. Náplň práce je prezentování nových modelů – návrhů, periodické předkládání návrhů, interpretací, grafů a výhledů, které směřují k dalším poradám, kde by se mělo dojít k dohodě na vhodném způsobu realizace projektu. Nejvíce času a energie je tak vynaloženo na konceptualizaci problému, úvahy o řešení a plánování realizace. Další výhodou symbolického analytika je schopnost nacházet a vhodně kombinovat a doplňovat rozličné zdroje a informace. Dávat obsah těchto informací do vhodného kontextu a vědět, jak formulovat a zahrnout rozličné informace do jednoho celku, to je pro symbolického analytika výhoda k nezaplacení. Neboť v době internetu a rozvinutých komunikačních nástrojů nebývá až tak složité se k informacím dostat, ale vhodně je zahrnout do celku už pak ano. Reich popisuje důležitou skutečnost, že většina symbolických analytiků má dokončené vysokoškolské vzdělání, neřídka i postgraduální.

Nyní si položme otázku: jak definují symboličtí analytikové to, co dělají? Odpověď není zcela nasnadě, neboť jejich náplň práce nepředstavuje určitou přesně vymezenou hmatatelnou výrobu, ale spíše procesy myšlení a komunikace. Obsah práce je tak poměrně těžko sdělitelný. Pro „jednodušší“ orientaci slouží formální popis požadované profese. Ten je tvořen pomocí několikáslovného anglického pojmenování pozice. Takové pojmenování i přes svou rozmanitost ne zcela přesně a vhodně vypovídá o náplni práce. Namísto přesnějšího vymezení a pochopení významu a náplně práce tak spíše může dojít ke vzájemné frustraci mezi potenciálním novým zaměstnancem a zaměstnavatelem, neboť obě strany si pod danou pozicí mohou představit odlišnou pracovní náplň. V realitě to pak

vypadá kombinací několika anglických slov, která by měla mít schopnost popsat přesně danou pozici (příklady – account manager, sales manager, junior-senior accountant, reporting analyst, finance planning risk manager a mnoho dalších).

Vhodné odborné vzdělání vytváří v kontextu doby, kdy je ve společnosti stále více mladých lidí – absolventů, nutný předpoklad symbolického analytika. Konkurence je velká, miliony lidí po celém světě se snaží zvládnout schopnosti, které používá každodenně symbolický analytik a mnoha z nich se to daří. Typickým rysem symbolického analytika je však neustálé učení se něčemu novému, novým možnostem, postupům a zvládnání nových úkolů. Proces vzdělání tak nekončí pouze vysokoškolským diplomem, ale různými typy školení, kterými symbolický analytik v rámci vlastní profese prochází, dále pak také absolvováním různých specializovaných kurzů (jako důkaz o ukončení bývá nejčastěji určitý certifikát, jehož platnost garantuje ministerstvo či jiná pověřená instituce). Symbolický analytik tak vychází ze základní filozofie, že se neustále učí novým dovednostem, které pak praktikuje při řešení pracovních problémů.

Přejdeme nyní k bodu, kdy si shrneme souhrnně veškeré výše zmíněné portréty nových středních tříd a zaujmeme k nim stanovisko vzhledem k tématu jedné části výzkumu – tedy k popisu zaměstnanců NNS – konkrétně jejich životního stylu. Všechny čtyři portréty se snaží jistým způsobem reflektovat společenské poměry a vlivy za poslední dekády, na základě kterých je člověk pracující ve velké organizaci ovlivňován. Spojujícím hlediskem všech čtyř úvah je to, že jedinec je v rámci organizace stále méně soběstačnou jednotkou v tom smyslu, že je pohlcen tím, jakou mírou tlaku na něj pracovní prostředí přenáší. V nadcházejících částech se budeme blíže zabývat povahou nadnárodních společností, které nám pak lépe dokážou popsat typického zaměstnance jako produkt dnešní ambivalentní, komplexní doby.

## I. 2. 1 Nadnárodní korporace, historie, charakteristika

Nadnárodní korporace jsou typy podniků, jejichž primárním charakteristickým rysem je, že nejsou ohraničeny zemí původu, ale vždy v zahraničí, tedy globálně pro přesné vymezení. Tedy realizují své výstupy jako výrobu, výzkum, prodej a další činnosti v rozličných státech světa. Jedná se tedy o firmu, která má sídlo alespoň minimálně ve dvou zemích. V anglickém jazyce se používají zkratky TNCs' (transnational corporations) a MNCs' (multinational corporations). Pro tuto práci si vymezíme zkratku pro nadnárodní společnosti v češtině jako NNS (tuto zkratku budeme používat v další části práce). Své pobočky v různých částech světa zakládají NNS třemi způsoby: buď pomocí přímých zahraničních investic ze strany mateřského podniku nebo fúzí dvou firem z různých států nebo výstavbou nových provozních kapacit. [Sýkora, článek]. Nejčastěji se činnost NNS koncentruje do tří hlavních geografických oblastí – Severní Ameriky, Západní Evropy a Japonska [Pichanič 2002: 18]. Je zvláštní, že Pichanič jako další významné lokality nezmiňuje Čínu a Rusko. Především Čína je v rámci mezinárodního obchodu stále důležitějším hráčem. Velmi zajímavou skutečností je obecně rostoucí význam NNS v globálním měřítku, který má například za následek, že nemalá část NNS dosahuje ročně vyšších obrátů než některé národní ekonomiky. NNS se snaží svou působnost rozšířit i do rozvojových zemí, a to z velmi jednoduchého důvodu – levné pracovní síly. Příkladem par excellence je výrobní potenciál a rozmach Číny. Pro rozvojové země je možnost poskytnutí „útočiště“ pro NNS velmi lukrativní záležitostí, neboť se jedná o příliv zahraničního kapitálu a celkově nových možností (především pak snížení nezaměstnanosti, která je stále palčivým problémem, ale díky NNS se situace v mnoha zemích zlepšila). Fungování mezinárodní dělby práce je rozhodujícím kritériem pro tvorbu kapitálu, popř. nových příležitostí šíření NNS a je díky rozkvětu korporací nezbytně důležitou součástí světového hospodářství. Podle míry zapojení NNS do světového hospodářství lze odlišit několik typů:

- **Etnocentrické NNS** – orientují se na zemi původu.



- **Polycentrické NNS** – orientace na hostitelskou zemi.
- **Geocentrické NNS** – jsou orientovány světově, sledují pouze ekonomické cíle a zájmy mateřské země již neprosazují, důležitý je mezinárodní obrat celkově.

Výhody a nevýhody nadnárodních společností shrnul ve své knize **Mikuláš Pichanič**.

Za **pozitivní stránky nadnárodních společností** považuje to, že:

- Zvyšují objem mezinárodního obchodu.
- Pomáhají při vytváření investičního kapitálu.
- Lobují za volný obchod a odstranění obchodních bariér, jako jsou daně, cla a vládní poplatky.
- Zajišťují vědu a výzkum umožňující technologické inovace.
- Redukují náklady na zboží důsledným uplatňováním komparativní výhody.
- Vytvářejí zaměstnanost a podporují zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Produkuje nové zboží a rozšiřují příležitosti jejich dosažení pomocí internacionalizace výroby.
- Celosvětově rozšiřují marketingové znalosti a metody masové reklamy.
- Odstraňují národní bariéry a akcelerují globalizaci ekonomiky, kultury a pravidel vládnoucích mezinárodnímu obchodu.

Jako **negativní stránky nadnárodních společností** uvádí to, že:

- Umožňují růst oligopolistickým konglomerátům, které omezují konkurenci a volné podnikání.
- Zvyšují kapitál v hostitelských zemích, ale zisky exportují zpět do mateřské země.
- Exportují zastaralé technologie do rozvojových zemí.
- Omezují platy a mzdy zaměstnanců.

- Narušují kulturní tradice a národní difference a ponechávají na jejich místě homogenní světovou kulturu.
- Rozšiřují mezeru mezi chudými a bohatými zeměmi.
- Zpochybňují národní suverenitu států a ohrožují jejich samosprávu.

Robert B. Reich zkoumá ve svých úvahách povahu současné změny, která se váže na povahu práce, především velkých nadnárodních korporací. Jedná se o americké organizace, ale vzhledem ke globálnímu charakteru korporací se jedná o celosvětový trend. Ve své další publikaci pojmenované *V pasti úspěchu* tvrdí, že „asi před třiceti lety se začala americká ekonomika posouvat od stabilní velkovýroby směrem k neustálým inovacím. Tento pohyb se stále zrychluje. Jeho hnací silou jsou technologie. Nové technologie v komunikacích, dopravě a informacích, které dosáhly vrcholu v internetu a takzvaném e-obchodě, dramaticky rozšířily zákazníkům výběr a všem klientům (včetně obchodních partnerů) usnadnily nákup a přechod k lepší transakci. Širší výběr a snadnější změna orientace zостřily konkurenci na všech úrovních a nutí každého obchodníka, aby inovoval jako zběsilý, snižoval náklady a přidával novou hodnotu“ [Reich 2002: 187]. USA je v tomto směru inovátorem, neboť jako první vyvinula řadu nových technologií v mnoha odvětvích lidské činnosti. Díky stále novějším technologiím a rychlým změnám preferencí cílových skupin dochází ke zvýšení rizik s tím spjatých. Těmto rizikům bývají vystaveni jak výrobci, tak zákazníci. Alvin Toffler se věnuje obdobné problematice a označuje superindustriálním věkem období, které je nově odvislé od vlivu nových technologií v mnoha odvětvích a též nástupu počítačů (vede mě k zamyšlení, jakým způsobem by označil dnešní poměry v organizacích, kdy internet tvoří alfu omegu snad všech myslitelných lidských oblastí). Nové organizační možnosti dosáhly i změn vázaných na pracovní hodiny zaměstnanců. Takzvaná numerická flexibilita [Brooks 2003: 177] je pojem označující odlišná označení výčtu pracovních hodin, resp. závazku v určité dané profesi. V tomto smyslu tak existují například dnes již zcela běžně používané termíny jako přesčas, práce v domácím prostředí, práce na směny, částečný (poloviční) pracovní úvazek, pružná pracovní doba, smlouva na dobu určitou... Všechny tyto vlivy poukazují na flexibilitu

organizací. V roce 1993 proběhla v rámci Evropské Unie studie zabývající se flexibilitou práce. Z ní vzešlo najevo, že 15 % pracovní síly v EU tvoří částečný pracovní úvazek. Nárůst v tomto směru prodělaly hlavně státy Západní Evropy – Nizozemí, Německo a Velká Británie. Podobný trend je možný vysledovat i v českém prostředí a je to jeden z důvodů, proč ve své práci mám i jednu zástupkyni s polovičním pracovním úvazkem.

## I. 2. 2 Firemní identita, kultura NNS

Co konkrétně si můžeme představit pod pojmem firemní identita? V knize Image a firemní identita je zmíněna explanace pojmu: „Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného – vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty“ [Vysekalová 2009: 14]. Je důležité rozlišovat mezi firemní identitou a image. „Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této reality“ [Vysekalová 2009: 16]. Firemní identita má tu povahu, že je prostředkem ovlivňování image firmy. Dle publikace existují 3 typy identit – identity o sobě (jaká organizace je), „pro sebe“ (jaká chce být a jak se snaží vypadat navenek) a „pro jiné“ (image, veřejný obraz této identity). „Firemní identita je také součástí vývoje a růstu firmy, může mít vliv na finanční ukazatele firmy a její produktivitu i na chování zaměstnanců“ [Vysekalová 2009: 16]. Dále je v publikaci uvedeno, že existují tři oblasti, v kterých se může firemní identita projevat, jsou jimi produkty a služby, prostředí a komunikace. „Hovoříme také o managementu firemní identity (tzv. corporate identity management – CIM). Jeho cílem je profilace firmy směrem k vlastním zaměstnancům i navenek k relevantním cílovým či vztahovým skupinám. Jde o vytvoření představy o osobnosti firmy jako základu k vytváření jejich věrohodnosti, jistoty, důvěry a dalších žádoucích vlastností“ [Vysekalová 2009: 17]. Dále je v knize popisován rostoucí význam

globalizace, na jehož pozadí dochází ke stále většímu významu nadnárodních společností. „Roste význam nadnárodních společností, které mnohdy v rámci své firemní identity prosazují integrální, společnou kulturu, která není formována národním prostředím, ale prostředím mateřské firmy. Zahraniční filiálky pak tvoří integrální součást společné kultury a z tohoto přístupu vycházejí i globální strategie a koordinace činností v jednotlivých zemích. Takto budovaná identita by měla uspokojovat potřebu kooperace mezi jednotlivými subjekty, potřebu zařazení jedinců s různými identitami do společných skupin a zároveň potřebu udržení si vlastní odlišnosti i vyrovnanosti“ [Vysekalová 2009: 17]. Jedná se tedy o jakési propojení dvou složek – na jedné straně si udržet svou firemní jedinečnost, na stranu druhou vytvářet takové společné prostředí pro zaměstnance korporací, s kterým se mohou sžít a které svým způsobem respektují a dokonce vyznávají. Neboť ten, kdo zůstane stranou firemní kultury, ten má zhoršené předpoklady pro to, aby se stal pro firmu nenahraditelným článkem. Pojďme si nyní říci, co konkrétně náleží do kategorie firemní kultury. Především, že dále čerpám z poznatků knihy Image a firemní identita. „Firemní kultura je vzorek základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ [Vysekalová 2009: 70]. Části firemní kultury tvoří viditelné, ale často nerozluštitelné prvky, kterými jsou rozličné artefakty a názory – konkrétně řeč, postavení ve společnosti, status a viditelná schémata chování. Další část je tvořena normami a standardy – ideály a cíle, které bývají ovlivnitelné. Poslední část firemní kultury je tvořena předpoklady, které mají jednotlivci a prostředí, časem a místem a vzájemnou mezilidskou interakcí – tyto složky bývají nevědomé, spontánní a často neviditelné mezi jednotlivými aktéry. Firemní kultura je tak dle této teorie jakousi směsicí vědomých a nevědomých prvků, které patří do každodenní rutiny na pracovišti. Stejně jako jiní představitelé tohoto směru, kteří od 80. letech 20. století vedou velkou debatu týkající se charakteru firemní kultury. Jsou jimi

Peters a Waterman, dále Deal a Kennedy či Kanter. V rámci velkých změn v organizacích se zabývají důsledky pro řízení změny organizačních činností. Zdroj rozdílnosti je vytvářen i z pohledu vědních oborů, které tyto důsledky zkoumají – je jimi jak sociologie, tak psychologie či ekonomie. Ian Brooks přichází s vlastní teorií firemní kultury, rozdílnou ve srovnání s výše zmíněnou definicí Jitky Vysekalové. „Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace“ [Vysekalová, 2009: 216]. V rámci těchto organizací vystupují aktéři s určitými specifickými profesními profily. V organizacích jsou sledovány též jisté specializace, motivy a druhy chování. Existují různé přístupy k vnímání motivace. Lze je řadit buď mezi teorie obsahu nebo teorie procesu. Teorie obsahu jsou takové, které mají za úkol identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dodávají jim energii. Teorie procesu zase zkoumá, jak různé osobní faktory na sebe navzájem působí a ovlivňují lidské chování. Příkladem pro teorii obsahu tak může být například finanční odměna ze strany zaměstnavatele, vyšší pracovní pozice nebo jen pochvala za úspěšně provedený projekt. Modelovým příkladem pro teorii procesu může tvořit například to, že zaměstnanec je přesvědčen o tom, že by měl vykonávat jistou sportovní činnost, aby se udržel ve fyzické kondici, navíc má náladu po práci si s kolegy zasportovat a prodiskutovat nové pracovní postupy při řešení daného problému – výsledkem je návštěva sportovního centra s kolegy. Předkládám na tomto místě definici organizačního chování: „Organizační chování je studiem lidského chování v kontextu organizace se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti“ [Vysekalová 2009: 2]. Kořeny nahlížení na organizační chování jsou spatřovány v sociologii a psychologii. Organizační chování předvádí specifické situace v profesní oblasti, které dopomáhají utvářet charakteristiky osobností. Jedinci tak mají své těžiště kontroly, což dle Brookse značí množství kontroly nad situací, které jednotlivec cítí, že má. Klíčový faktor představuje to, zdali jednotlivci v rámci organizace vnímají sebe sama se sebeúctou a zdali jsou schopni sebereflexe. Pokud se podíváme

na definici nadnárodní kultury v knize Ian Brookse, zjistíme, že se jedná o „znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států (přes hranice národů)“ [Brooks 2003: 220]. Definice osobní kultury, jejím hlavním rysem je, že „jednotlivci se snaží mít společné zájmy“ [Vysekalová 2009: 223].

## I. 2. 3 Konformita zaměstnanců NNS

Již v minulých částech práce jsem se zmiňoval o společných prvcích, které spadají pod kategorii konformní identity zaměstnanců NNS, neboť právě ty vysvětlují příčinu primárně zkoumaného jevu diplomové práce. V předešlé části diplomové práce jsem se zabýval firemní kulturou nadnárodních firem, tedy konkrétně modelu corporate identity management, jehož hlavním cílem je jednotný obraz firmy prezentovaný uvnitř i navenek. Tento obraz by měl přejít v určitou všemi zaměstnanci akceptovatelnou a nenahraditelnou celkovou jednotnou tvář, jejímž hlavním cílem je pak i kromě například vhodné firemní reprezentace také přesné vymezení firemních zbraní v rámci konkurenčního boje mezi společnostmi stejného nebo podobného produktového zaměření. Tento ideál pak je vhodné dotvářet určitým předpokladem osobnostního rozvoje zaměstnanců a pokud možno dobrých vztahů mezi zaměstnanci, což má za následek perspektivní spolupráci. V této podsekcí se zaměřím na způsob konformního chování zaměstnanců NNS, který je do jisté míry výsledkem nastolených funkčních poměrů na pracovišti.

Při snaze o co nejvhodnější popis konformní povahy zaměstnanců NNS je třeba být obezřetný. Musíme vzít v potaz mnoho rozličných faktorů, které mají vliv na povahu chování, vystupování a motivů zaměstnanců. Nyní se je budu snažit všechny shrnout dle svého nejlepšího přesvědčení:

1) typ NNS – jaký je obor, v kterém se NNS specializuje? Jakou hodnotu vytváří? Pro koho je její výstup-produkt určen?

- 2) velikost, historie NNS – jak velká je NNS? V kolika státech světa má zastoupení? Jakou má ziskovost, jak dlouho je na pracovním globálním trhu a jakými etapami vývoje prošla?
- 3) specifičnost pracovního prostředí – pracují zaměstnanci v open space – officech? Kolik je v jednotlivých filiálkách přibližně zaměstnanců? Pracují zaměstnanci ve více patrových budovách? Do jaké míry se pracuje týmově resp. kolika týmy filiálky v průměru disponují?
- 4) výstupy NNS – je firma ve spojení s jinými NNS? Pokud ano, jde o reciproční vztah či se jedná o dodávání výrobků či služeb z jedné strany a peněžní obnos jako náhrada ze strany druhé organizace? Nakolik jsou korporace na sobě závislé?
- 5) pracovní filozofie, pravidla, kultura – nejdůležitější bod – jaká je firemní filozofie firmy? (viz část předešlá věnovaná firemní identitě a kultuře NNS).

Všechny výše zmíněné body představují komplex faktorů, které se odráží na způsobu vystupování a společné etiketě zaměstnanců NNS. Nejdůležitější je 5. bod, který bývá odvislý od kombinace 4 prvních bodů. Využijme nyní informací, které již máme ohledně firemní filozofie a kultury NNS a pojďme doplnit informace, které by vedly k vysvětlení podstaty konformního chování zaměstnanců NNS. Solomon Asch podnikl experiment, během něhož dospěl k závěru, že schopnost efektivního rozhodování ve skupině je dramaticky postižena přítomností a tlakem jiných lidí. Janis se nechal inspirovat Aschem a v roce 1972 ve své publikaci Groupthink zavedl termín „skupinové myšlení“. Jedná se o „způsob myšlení, k němuž se lidé uchylují, když jsou hluboce pohrouženi do soudržné skupiny, v níž touha po jednomyslnosti přehlušuje motivaci realisticky hodnotit alternativní možnosti“ [Brooks 2003: 91]. Janis došel k silnému přesvědčení, že během důležitých událostí v kontextu historických dějin lidstva jako například různých sociálních hnutí, byla vždy charakteristická přítomnost skupin, které vždy „pluly po proudu“, tedy určitým způsobem splynuly s vědomím určitého směru, aby zastávali stejná stanoviska, která byla v daném společenském vnímání světa objektivní a stěžejní. Dle Janise šlo o jistý „falešný pocit konsenzu“.

## I. 2. 4 Zaměření na výkon, psychologické atributy

Společným globálním znakem charakteristickým pro korporátní společnosti je zaměřenost na výkon. Tato charakteristika je jakýmsi nezbytným předpokladem jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnanců, na které je má studie zaměřena – zde je sledován cíl vedoucí ke správnému a dlouhodobému vykonávání profesních úkolů v NNS. Jaká je samotná podstata výkonu, jak vnímat výkon? Existuje několik typů hodnocení výkonu v organizacích. Jedná se jednak o metodu orientovanou na výsledky – výkon zaměstnanců v týmu je hodnocen dle plnění odsouhlasených cílů nebo na základě klíčových oblastí v rámci požadovaných výsledků. Další metoda je metoda kritických případů, která rozděluje cíl na kritické úseky a hodnocení nastavuje dle jednotlivých plnění těchto částí. Metoda hodnocení podle stupnice je založena na hodnocení výkonu a chování pracovníka na základě předem stanovené stupnice. Další metodou je volný popis, kde se přímo nehodnotí jednatel, pouze se pomocí otevřeného dialogu poukazuje na určité jevy. Metoda sebehodnocení je typická pro seberozvíjení. Poslední metodou hodnocení výkonu je tzv. třistašedesátistupňová zpětná vazba – jedná se o hodnocení na základě více hodnotitelů či na základě více zdrojů informací. Při takovém zhodnocení výkonu je zaměstnanec ohodnocen z řad podřízených i nadřízených i zákazníků například. Jedná se o nejkompexnější způsob ohodnocení výkonu [Hospodářová 2008: 49]. Celkově je výkon dle výše zmíněné profesně orientované publikace ovlivnitelný u každého jednotlivce maximálně z poloviny. Každý jedinec má jiné individuální potřeby a zájmy, které ho do jisté míry ovlivňují a tím způsobují hranice toho, jakého výkonu může docílit. Snahou korporací je samozřejmě do co největší míry využívat potenciál jedinců na jednotlivých profesních postech. Základní kategorií, která má zaměstnance posouvat dál je motivační systém firem. Děje se tak jednak pomocí finančních odměn či dlouhodobé perspektivy zaručující možnost povýšení pracovní pozice do budoucna. Dalším prostředkem, který je v korporacích hodně využíván, jsou mnohé školicí programy či přednášky. Takový školicí systém umožňuje zaměstnancům se profilovat a setrvávat ve firmě také po dobu příštích let. Jedná se o reciproční vztah, neboť pro firmu je zase žádoucí vychovávat si



odborníky. Díky nim má zaměstnanec pocit, že se prostřednictvím firmy neustále realizuje a posouvá dále – tedy, že zvyšuje své profesní schopnosti. Co kategorie výkonu celkově obnáší? Zabývám se v tomto případě především psychickými aspekty, které mám za cíl poté přenést i na oblast sportovní, tedy v čem se jednotlivé aspekty zaměřenosti na výkon střetávají v pracovní a sportovní oblasti. Je to jedna z klíčových částí práce, neboť propojuje dva na první pohled odlišné světy. Velmi podobným tématem se v publikaci Jak získat psychickou odolnost zabývali Adrian Moorhouse a Graham Jones. Jednou z hlavních snah knihy je popsat a propojit psychologii tlaku na jedince, který se snaží o co nejlepší výkon, a to ať již v pracovní nebo sportovní oblasti. Autoři zmiňují, že tlak nutně doprovází psychický stres a zabývají se tímto spojením. Především předkládají postupy, jak pracovat se stresem. Hlavně však vysvětlují spojení mezi tlakem ve sportovní a pracovní oblasti. Co tedy publikace přináší? V obou odvětvích, tedy jak v pracovní sféře, tak i během sportovní aktivity, dochází ke snaze o co nejlepší výkon. Během výkonu se člověk určitým způsobem vyrovnává s tlakem. Je zde nutné dodat, že Moorhouse s Jonesem sledují především vrcholové sportovce spolu s vrcholovými manažery, kteří v obou sledovaných odvětvích vykazují prvky náležející elitám, zatímco v mé práci se zaměřuji na rekreační využití moderních sportovních odvětví „běžnými“ zástupci z řad NNS. Přesto si dovoluji do práce poznatky z této publikace zařadit, neboť jsem apriori přesvědčen, že vzorek, který sleduji je zaměřen na podávání co nejvyššího výkonu jak v pracovní, tak i ve sportovní oblasti. Autoři zmiňují, že ti nejúspěšnější zástupci v obou odvětvích na sobě tlak nepocítují, neboť ho dokáží aktivně využít. Výsledky snažení jak manažerů, tak vrcholových sportovců mají veřejný charakter, tedy jsou na odiv druhým v dané oblasti, kde k výkonu dochází a hrají tak poměrně významnou roli na psychiku jejich producentů [Graham, Moorhouse 2010: 71].

## I. 2. 5 Životní styl, volný čas – sociologické vymezení skupiny

V této další teoretické části diplomové práce pracuji s co nejpřesnějším vymezením životního stylu, který vystihuje skupinu mladých zaměstnanců NNS. Zprvu je vhodné co nejpřesněji charakterizovat volnočasovou aktivitu, kterou je provozování indoor sportů. Na začátek je důležité předsevzat, že vysvětlení pojmu životní styl není úplně jednoduché. Jedná se o velice složitý fenomén, na který je možno nahlížet z různých hledisek. Duffková ve své publikaci Sociologie životního stylu uvádí, že životní styl má mnoho prvků, složek a aspektů, které navíc bývají různým způsobem ovlivňovány. V sociologii navíc figurují další termíny jako životní způsob, životní sloh či životní dráha a navíc existují i podmínky života. Neexistuje odborný konsensus ve vymezení pojmu životní způsob a životní styl a neexistuje ani konsensus ve vymezení elementů a sfér životního způsobu a životního stylu [Ivanová 2006: 7]. Životní způsob bývá někdy na druhou stranu vnímán jako obecnější a nadřazenější pojem pro životní styl. Pro téma diplomové práce se mi zdá přesto nejvhodnější užívat termín životního stylu, a jelikož jeho přirozenou součástí je i pohybová aktivita, pak se jedná o kategorii aktivního životního stylu. Pojem „*aktivní životní styl*“ ve vědecké literatuře dosud není patřičně vysvětlen a podrobně zkoumán. Většinou je chápán jako synonymum k pojmu „zdravý životní styl“, resp. jako životní styl spjatý s pohybovou aktivitou. Na základě svého pozorování a vlastního výzkumu jsem dospěl k přesvědčení, že lidé, kteří denně velkou část dne stráví sedavým zaměstnáním, mají tendenci zastávat zdravý životní styl (pravidelná návštěva sportovních center) jako jistou kompenzaci nedostatku pohybu a hlavně jako snahu udržet si fyzickou kondici, což se ostatně na základě hloubkových rozhovorů projevilo jako nejčastější důvod pravidelné návštěvy sportovních center.

Pokračujme dále ve snaze o propojení rekreačního sportu a zdravého životního stylu, nyní již směrem k využitelnosti indoorových sportů ve volném

čase. Aktivní zdraví je teorie, kterou zavedl Kenneth Cooper (1986) po desetiletém výzkumu v oblasti výživy a fyziologie tělesných cvičení. Důkazem pravdivosti a použitelnosti Cooperova programu „aktivního zdraví“ jsou následující čísla. V letech 1968–1977, kdy byl v USA tento program značně propagován, stoupl počet pravidelně cvičících dospělých lidí z 25% v roce 1968 na 47% v roce 1977. Následkem toho se zvýšila průměrná délka života Američanů o 2,7 roku (3x více než v kterémkoliv předcházejícím desetiletí); došlo k 23 % snížení úmrtnosti na srdeční infarkt; k 36 % snížení úmrtnosti na cévní mozkovou příhodu a ke 48 % snížení úmrtnosti na hypertonickou chorobu [Cooper 1986: 40]. Cooperova studie nazvaná Aerobní program pro aktivní zdraví se zaměřuje na vzájemné vztahy mezi pohybovou aktivitou, výživou a duševní rovnováhou, které tvoří základní osu celé teorie. Základní potřebou pro člověka vůbec jsou podle Coopera aerobní pohybové aktivity – tedy „takové pohybové činnosti, které vyžadují zvýšený přísun kyslíku v delším časovém intervalu a kladou na organismus takové požadavky, které ho nutí zvýšit využití kyslíku“. Většinou se jedná o vytrvalostní činnosti vykonávané s mírnou intenzitou. Typickými sporty z mého „portfolia“ splňující daná kritéria jsou například spinning či alpinning. Dle novějších měření a poznatků z oblasti fyziologie člověk nejdokonaleji spaluje tuk při nepříliš vysoké zátěži po dobu středně- až dlouhodobou při tepové frekvenci průměrně přibližně kolem 110 až 120 tepů za vteřinu. „Tepová frekvence v podstatě představuje stupeň námahy a hlavně míru, do jaké je organismus schopen odbourávat tuk. Pro vysoké spalování tuku je tedy ideální sportovat spíše v delších časových intervalech – cca na 60 % maximálního výkonu.“ [Krejčí – internetový odkaz]. Při tepové frekvenci kolem 110 tepů/vteřinu se dá bez větších potíží komunikovat, např. při 150 úderech za vteřinu už je to fyziologicky téměř nemožné.

Vraťme se zpět ke Cooperovo výsledkům a poznatkům. Žebříček „nejzdravějších sportů“ vypadá následovně : 1. běh na lyžích; 2. plavání; 3. jogging; 4. jízda na kole; 5. chůze. Doporučují se i další sporty jako fotbal, basketbal, házená, tenis apod. Intenzita zatížení se zde střídá, a proto se doporučuje je vykonávat delší čas. Z uvedených sportů není sice ani jeden

explicitně zahrnut v mé studii, ale tato skutečnost má poměrně jasné opodstatnění. Cooperovo teorie je z roku 1986 a v té době se indoor sporty (snad s výjimkou fitnessu a jógy) neprovozovaly ve větším měřítku, anebo neexistovaly vůbec (alpinning). Pokud si vezmeme například jízdu na kole a chůzi, tak pak je nasnadě dodat, že právě spinning a alpinning vznikly jako moderní formy těchto pohybových aktivit a během nich si cvičící kontrolují rychlost tepové frekvence pro co nejúčinnější spalování kalorií. Navíc tím, jak jsou moderní aktivity omezeny prostorově, o to více možností nastavení obtížnosti vykonávání daných pohybů či jeho variací umožňují. Každý účinný aerobní trénink se skládá ze 4 částí: rozcvičení, vlastní aerobní fáze, uklidnění a posilování svalstva pomocí gymnastiky nebo posilovacích cviků.

Pohybová činnost je jednou z nejdůležitějších činností potřebných k získání a posléze k udržení „aktivního zdraví“, což tvoří nedílnou součást zdravého životního stylu. Každý by si měl uvědomit, že cvičení, ať už pomocí venkovních sportů a aktivit, sportovních center nebo v pohodlí domova, by mělo tvořit přirozenou součást lidského bytí. Zdravou normou je do svého životního stylu pravidelně začlenit aerobní cvičení 3x týdně alespoň 20–40 minut. Maximální efekt může přinést pouze vhodný komplex pohybových aktivit, kde základem jsou aerobní činnosti, které jsou vhodně doplňovány speciálním protahovacím cvičením (např. jóga), posilovacím cvičením (fitness) i koordinačně náročnější činností (squash, spinning atd). Krejčík naopak doporučuje jako ideál zdravého životního stylu (předpoklad sportu jako volnočasové rekreační aktivity) dvakrát týdně posilování a protažení formou některé posilovací činnosti jako například power jóga - různé série cviků na jednotlivé partie a k tomu navíc jedenkrát týdně aerobní aktivitu, jako je běh, spinning, cyklistika, plavání, svižná chůze, aerobic. U aerobních aktivit (mimo jiné také aktivit, kdy dochází ke spalování tuků) je důležitá pravidelnost, minimálně jedenkrát týdně.

## I. 2. 6 Sedavý životní styl, charakteristika

Zdravý životní styl, kvalita života, ale i sport a zdravý pohyb, to jsou oblasti lidské činnosti, kterým bývá v 21. století v rámci společnosti často věnována pozornost. V současné – moderní - době kdy se spousta lidí žene za úspěchem a penězi, chce zajistit sebe, popř. svou rodinu, se člověk sice zajímá o zdravý způsob života, ale čas a životní styl mu to mnohdy ani nedovoluje, protože musí většinu času trávit v práci. Avšak být zdravý, cítit se v dobré kondici a zvládat denní starosti a prožívat svůj život naplno se stává významným životním kritériem.

Pomalou měrou roste zájem o kondiční, ale i sportovní trénink a lidé se tak snaží z každodenního stereotypu uniknout. Důvod, proč se obecně zvyšuje zájem o sportování obecně (nejen ve sportovních centrech), není jen sportovní výkonnost, ale především kompenzace nedostatku pohybového zatížení vyplývajícího ze skutečnosti, že můj reprezentativní vzorek vysedává značnou část dne před počítačem. Fyzická aktivita se tak jeví pro tělo nezbytná, zvláště pokud lze v informační době z různých stran slyšet, jak je snaha o dobré tělesné zdraví nezbytnou součástí člověka žijící v dnešních poměrech. Lenost mnohdy bývá příčinou mnoha chorob, které mívají nezřídka označení civilizační choroby. Lidský organismus není apriori nastaven pro to, aby seděl na židli či v autě, ležel doma na pohovce a měl nadbytek potravy. Naopak máme v sobě zakódováno, že potravu je třeba sklídit, zpracovat, ulovit. Muži i ženy se v minulosti mnohem častěji hýbali a využívali tak potenci svého tělesného aparátu, ke kterému nás příroda po biologické stránce do jisté míry předurčila. Ještě před několika desítkami let se mnohdy musela nanosit voda či dříví. Dnešní realita je zcela odlišného charakteru. V mnoha případech ke správnému vykonání určitého úkonu (ať již pracovního nebo čistě osobního) stačí stisknout ovladač od určitého zařízení či kliknout myší u osobního počítače. Přirozeného pohybu spolu s automatizací celkově ubývá a s narůstajícím počtem automobilů se zcela minimalizuje. Sekot ve své knize. Poté doplňuje „U nás, stejně jako ve Spojených Státech, teens stráví v průměru u televize více času než aktivním sportováním!“

[Sekot 2003: str. 118]. To všechno spolu s nadbytkem snadno dostupné potravy vede k aktuálnímu trendu, který vypovídá o tom, že stále více lidí trpí obezitou, ale i dalšími chorobami, zejména srdce a cév. Z výzkumu provedeného v roce 2009 agenturou OECD vzešlo najevo, že každé desáté české dítě je obézní. Z 23 členských zemí EU je Česko 9. v pořadí, co se obéznosti dětí týče. Z dat výzkumu se prokázalo, že oproti roku 1991 je v českém prostředí třikrát více obézních dětí. Nejhuře v globálním měřítku ve statistice dopadly Spojené Státy Americké. Základní problém tvoří skutečnost, že lidé ve vyspělých zemích přijímají mnohem více energie, než je třeba. To vede například k cukrovce, vysokému krevnímu tlaku či vysoké hladině cholesterolu. Jedná se o druhy nemocí, které mohou mít fatální následky pro lidský organismus, neboť poškozují srdce a cévy. Kupříkladu cukrovkou dnes na světě trpí 120 miliónů lidí a počet se stále zvyšuje, v roce 2015 jich podle odhadů bude již 360 miliónů. Společnost se snaží proti tomu bojovat a napomáhat každodenní regeneraci, relaxaci a kompenzaci sedavého způsobu života. A to především dostatkem pohybu. Při výběru vhodných pohybových aktivit je zapotřebí uplatňovat pestrý výběr pohybových činností, které pozitivně ovlivňují tělesné zdraví. K tomuto účelu právě slouží popisovaná sportovní a wellness centra, kde je člověku nabídnuta celá řada pohybových aktivit, kterými si může zpříjemnit volné chvíle a udržovat tělo v kondici.

Sedavý životní způsob založený na životním stylu člověka vykonávajícího svou každodenní pracovní rutinu před počítačem tak představuje moderní celospolečenský fenomén. O to víc v případě výzkumného vzorku obsaženého v mé diplomové práci. Co se týče respondentů u mnou prováděného výzkumu, jednu ze sledovaných kategorií představovala i doba strávená denně během pracovního procesu před obrazovkou počítače. Výsledky jsou zveřejněny v empirické části práce, v části věnované biografii respondentů.

Než přejdeme k části zabývajícím se samotnými sportovními komplexy, pojdme si shrnout prozatím nabyté poznatky pramenící ze sedavého životního stylu zaměstnanců NNS, kteří ve volném čase provozují indoorové sporty. Tak především mějme na paměti, že sledovaný vzorek stráví velkou část dne bez

jakéhokoli fyzického pohybu. Jako určitou kompenzaci volí sportovní činnost uvnitř sportovního komplexu, který přijde vhod především v zimních měsících, kdy není tolik příležitostí najít si čas na venkovní sporty. Pokud vezmeme v potaz jakýkoli zimní sport, pak je nemyslitelné, aby ho člověk vykonával poté, co skončí v pozdních večerních hodinách v práci. Dostat se s lyžemi na sjezdovku či s běžkami na běžeckou dráhu bývá časově poměrně náročný úkol, který se tak dá uskutečnit buď jen o víkendu, nebo o zimní dovolené. Podobné je to někdy i se sporty, které bývají běžně provozované v letních měsících. Turistika, jízda na kole či například lezení po skalních útvarech jsou aktivity, které běžně zaberou více než pár hodin. Lze si na ně tedy hůře najít čas během pracovních dní. Charakteristikou moderních indoorových sportů bývá to, že odpovídají měřítkům informační, zrychlené doby. Člověku tak například stačí 40 minut na stacionárním kole během spinningu, kde se z displeje dozví údaje o tepové frekvenci, pomocí níž – když bude chtít sledovat – si bude udržovat takové tempo, které mu zaručí dle dostupných informací to, že bude postupně spalovat nežádoucí tuky. Což je pro člověka, který je si vědom toho, že pokud se neomezí v konzumaci a bude nadále chodit do práce (což sám předpokládá) přínosná informace, neboť ví, že se tímto udrží v kondici i během zimních měsíců či špatném počasí během teplejších měsíců. Nejvýznamnější faktor návštěvy sportovního centra shledávám v časové úspoře (zaměstnanec stihne z moderního prostředí nadnárodní společnosti zajít do moderního prostředí sportovního komplexu, tedy do jisté míry uspokojí jak mysl, tak ducha a ještě mu zbude dostatek času na to, aby zvážil, jak naložit s volným večerem).

## I. 3. 1 Sportovní centra

Hned na začátek je důležité určitým způsobem vyjmenovat a upřesnit typy sportovních center. Primární rozdílnost sportovních areálů je vytvářena velikostí jejich stavební parcely. Existuje široká škála těchto zařízení od malých soukromých objektů s jedním či dvěma provozovanými sporty až po obrovská centra ve velkých městech, kde klient najde mnoho rozličných indoor sportů. Není výjimkou, že areály bývají součástí ubytovacích zařízení (penziony, hotely) nebo obchodních a komerčních areálů. Moderní sportovní centra často mívají moderní interiéry s komplexním vybavením, co se například doplňků stravy či sportovního vybavení včetně oblečení týče. Cílem je, aby se v nich klient cítil pohodlně. Nový klient se v nich má dokázat rychle zorientovat. Při vstupu do areálu sportovních center dostane klient komplexní informace o nabízených sportech a může si na jejich základě zvolit pro něj nejvýhodnější indoorový sport. Co je důležité podotknout je fakt, že i sportovní centra bývají mnohdy svým charakterem klasické nadnárodní společnosti (například BBC, Holmes Place), které mají velké počty návštěvníků na několika kontinentech světa. Výzkum obsažený v empirické části diplomové práce odkazuje na mnoho sportovních center nacházejících se v Praze a okolí, jejich výčet je k dohledání právě tam - jedná se především o výčet sportovních center, jejichž služeb tazatelé pravidelně využívají. Nyní se krátce zmíním o charakteru sportovních center v porovnání se sportovními rekreačními možnostmi druhé poloviny 20. století v České republice. Jde mi o celkový rozdíl mezi sportovními moderními centry a bývalými sportovními zařízeními typu Sokol či jinými sportovními institucemi, které byly v době socialismu u nás běžně dostupné a hojně navštěvované. Hlavní rozdíl nacházím v tom, že mnou popisovaná moderní centra nabízejí na pozadí mnoha odlišných jiných faktorů především to, že jsou pojata dosti individualisticky oproti kolektivním sportům, které byly provozovány v Sokole. A byť například spinning, aerobic či jiné sporty probíhají za asistence více cvičících, jedná se vždy o individuálně pojaté sporty. V zařízeních typu Sokol bylo mnohdy typické užívání socialistických hesel typu „v jednotě je síla“, která se projevovala ve sportovních činnostech, které měly



vždy týmový duch. Individuální výkon byl směřován směrem k posílení týmové spolupráce. Týmový výsledek byl hlavním atributem Sokola. Naproti tomu ve sportovních centrech, kde se provozují moderní indoorové sporty nejde sportujícím ani tak o zastávání určitých kolektivních hodnot, jako spíše individuální snahu udržet si fyzickou kondici (viz závěr analýzy empirické části). Další odlišnosti shledávám v tom, že sporty provozované dnes nabízejí vysokou míru výběru a jejich stěžejním záměrem je především snaha přizpůsobit nové sporty cílové skupině, kterou tvoří mladí lidé, kteří bývají do značné míry časově vytížení a v centrech tak najdou možnost vykonávat jistou specifickou pohybovou aktivitou za účelem kompenzace sedavého zaměstnání.

Z hlediska diplomové práce mě nejvíce zajímají právě komplexní sportovní centra, neboť právě oni bývají často vyhledávány zákazníky z řad zaměstnanců nadnárodních společností. Proč tomu tak je a proč jsem si vybral právě zaměstnance NNS a již ne například drobné podnikatele nebo například zaměstnance státního sektoru? Zaměstnanci státního sektoru, stejně jako například drobní podnikatelé také využívají služeb sportovních center, ale vycházím zde z osobního přesvědčení, že ne do takové míry jako mnou sledovaná skupina. V závěru práce na základě vysvětlení specifických kauzálních podmínek vztažených na hloubkové rozhovory bude zřejmé, proč jsem si vybral právě nadnárodní korporace. Jde především o systém sdílených hodnot na pracovišti NNS, které vytváří podmínky pro indoorové sporty. Vycházím z předpokladu, že lidé, kteří jsou prostřednictvím pracovního nasazení a firemní kultury NNS zvyklí na podávání co nejlepšího výkonu v pracovní sféře, nacházejí snáze zálibení ve sledovaných indoor sportech, neboť nabízejí též zaměření na výkon v podobně pojatých interiérech budov. K bližšímu pochopení popíšeme analogickou modelovou situací na pracovišti a v tělocvičně či hale sportovního centra. Nyní mi jde hlavně o popsání psychologických aspektů, které motivují zaměstnance NNS k pravidelné návštěvě sportovního centra. Nejdříve modelová profesní situace. Zaměstnanec NNS vykonává určitý daný úkol – projekt - v pracovním prostředí, kde je velmi pravděpodobně obklopen kolegy v open space kanceláři, kteří jsou pro něj rádci při společném řešení projektů, ale též určitými potenciálními

konkurenti v rámci možnosti sebeprosazení. Ne všichni mají podobné pracovní tempo, profesní předpoklady a kariérní ambice a někteří tak za stejnou dobu dosahují lepších výsledků v pomyslném boji o lepší pracovní pozici, zajišťující vyšší pracovní odpovědnost spolu s odpovídajícím finančním zhodnocením a respektem kolegů. Typický zaměstnanec NNS je v neustálém pozoru, neboť nikdy nemá jistotu, zda se náhodou nedostaví někdo z nadřízených nebo přímo z vedení firmy, kteří buď mohou zkontrolovat postupy při plnění pracovního úkolu nebo mohou stávající projekt doplnit o nové postupy atd. Nyní přejdeme do prostředí sportovního centra a popíšme si modelovou situaci v tělocvičně, kde právě probíhá hodina spinningu. Zaměstnanec NNS sedí na stacionárním kole v přítomnosti dalších cvičících vedených zkušeným instruktorem, který udává tempo jízdy. Pokud má cvičící zájem, je v jeho zájmu udržet tempo s instruktorem a spolu s dalšími cvičícími, kteří navíc mohou být z řad kolegů z práce. O to větší možnost, že dojde k soupeřivosti. Cvičící se nachází v uzavřené místnosti s dalšími (povětšinou) mladými lidmi po svém boku, kde mají všichni ostatní cvičící (kolegové) před sebou instruktora (podobně jako nadřízeného v zaměstnání) a paralelně pracují každý sám na sobě (zde nikoli na projektu, ale na fyzické kondici, každopádně je v obou oblastech možné snažit se o co nejlepší výkon, potažmo výsledek). Na tomto neformálním příkladu se snažím poukázat na souvislost mezi prostředím, které panuje v kanceláři NNS a prostředím sportovního centra. V obou dvou případech je člověk navyklý mít ve své nejbližší přítomnosti konkurenty, ať již to jsou kolegové v práci nebo soubor lidí (kolegové, známí, kamarádi, náhodní jiní cvičící) ve sportovních areálech. Obě dvě paralelní skupiny jsou zvyklí pracovat na něčem a snažit se o nějaký předem stanovený cíl, a to konkrétně každý sám za sebe. Je velká šance, že během sportování potká cvičící podobně založené lidi, kteří mají podobný životní styl a kteří – stejně jako on – vědí, že je to sport, který navštěvují hlavně mladí dynamičtí lidé, snažící se propojit kariérní život se sportem v prostředí, které je moderní a druhem sportu, který dokáže tyto lidi stmelit. To je první vymezení pro mou studii. V empirické části práce dojde k dalším několika příkladům průniku sledovaných jevů a obšírnějšímu vysvětlení společného vztahu na základě výsledků z provedených hloubkových rozhovorů.

## I. 3. 2 Typy sledovaných indoorových sportů

V následující části bych rád zmínil alespoň základní informace o sledovaných indoor sportech, které komplexní sportovní centra pro klienty nabízejí a které jsou pro diplomovou práci vhodné. Hned na začátku zmíním sporty, které do výzkumného zájmu nespádají, byť na ně ve sportovních areálech nezdědka narazíte. Jsou jimi kolektivní sporty s někdy i dlouholetou tradicí, které bývají provozované pod širým nebem, ale v posledních letech též indoor – badminton, volejbal, beach volejbal, stolní tenis, tenis, florbal, pozemní hokej a další jim podobné sporty. Mimo tyto kolektivní sporty nespádají do diplomové práce ani standardní vybavení některých sportovních komplexů jako například plavecké areály. Skutečnost je navíc taková, že plavecké areály bývají často vybudovány sami pro sebe, tedy, že jsou jediným druhem provozovaného sportu v daném areálu (nikoli však služeb – součástí plaveckých center bývají solária, sauny atd). Navíc plavání jako sportovní disciplína má poměrně dlouhou tradici a z pozice diplomové práce zabývající se moderními indoorovými sporty tak nemá úplně přesné opodstatnění. Výzkumný problém se tak zúžil na moderní „trendy“ sporty, které získaly na popularitě až za posledních několik let. Jejich společnou vlastností je neustále rostoucí obliba, která pramení ze zvyšujícího se počtu aktivních návštěvníků sportovních areálů. Zajímavým postřehem je i skutečnost, že se nejedná o kolektivní sporty. I přes to, že se například spinning, pilates či aerobic cvičí kolektivně, jedná se o individuální sporty, kdy se každý cvičící soustředí na svůj vlastní výkon. K individualitě níže zmíněných sportů se budu věnovat v druhé části této podsekcce.

### Squash

Squash je sportem, který se těší ve sportovních centrech stále větší oblibě. Jedná se v podstatě o jakousi moderní „kompaktní“ verzi tenisu hranou v uzavřené místnosti poměrně malých rozměrů. V mé práci představuje squash poměrně zvláštní sportovní aktivitu, neboť ho hrají vždy dva hráči, hra se

odehrává bez instruktora a bez pomoci moderních speciálně řešených konstrukčních strojů, které se běžně využívají u většiny ostatních indoorových aktivit. Pravidla hry jsou dosti odlišná od tenisu. Začíná se stejně jako u tenisu servisem a hraje se na 2 až 3 vítězné sety. Začátky squashe spadají dokonce do 19. století, přesto je nutno dodat, že squash se rozmáhá především posledních 10 až 20 let zpět.

## Spinning

Spinning je skupinové cvičení na stacionárním kole, kdy se cvičící skupina v jedné místnosti za měnícího se hudebního doprovodu snaží udržovat rozličná tempa jízdy. Od klasického rotopedu se rozlišuje především tím, že se primárně jezdí ve skupině, dále pak, že se v nepravidelných intervalech cíleně mění tempo jízdy, takže se simuluje jízda do kopce či po táhlé rovině například. Další rozdíl tkví ve stroji, který se u této disciplíny nazývá spinner a od klasického rotopedu se odlišuje tím, že má setrvačnost. Důležitou stránkou spinningu je důraz na techniku – existuje pět základních stylů jízdy a tři rozličné držení rukou. Po celou dobu cvičení kontroluje způsob jízdy lektor.

## Fitness

Fitness (český termín posilování) je do značné míry populární aktivitou po celém světě. Jedná se o typ aktivity, která je po celém světě natolik rozšířená a známá, že ji není nutno charakterizovat určitým popisem jako ostatní sporty. Jen zmíním, že jde o posilovací cviky za pomoci rozličných strojů, kladek a činek. Co je však důležité zmínit, je skutečnost, že více než u kteréhokoli jiného zkoumaného sportu, je třeba vzít v úvahu, zda cvičící provozuje fitness pouze z rekreačního důvodu anebo má vyšší ambice. Závodní soutěžící provozující kulturistiku přizpůsobují totiž veškerý životní styl fitnessu, kdy se úspěch v závodě točí kolem magického trojúhelníku - vhodný, tvrdý trénink, přísná dieta a dostatek spánku a regenerace. Většina smrtelníků však provozuje fitness pouze

z rekreačních důvodů pro udržení fyzické kondice. Ve fitnessu je velmi důležitá technika provedení cviku včetně správného dýchání. Existuje několik druhů posilování – jeden typ je tvořen nabíráním svalové hmoty, druhý typ představuje čistě silový trénink a třetí je nejvyšší počet opakování cviků v sérii pro co nejlepší vyrýsování svalů. V moderních sportovních areálech bývá běžně dostupný kondiční trenér, který pomocí typu postavy, věku, ambicí a preferencí je schopen sestavit klientovi ideální tréninkový plán na měsíce dopředu.

## Jóga

Jóga ve svém původním významu vychází z velmi staré východní tradice a představuje celistvý soubor cvičebních praktik podporující duševní a tělesný potenciál jedince. Jóga v tomto původním významu nás vzhledem k tématu práce až tolik nezajímá, skutečností je totiž fakt, že se v moderních sportovních komplexech provozují rozličné dynamické formy jógy. O jaké se jedná? Primárně o power jógu. Ta vychází z původní indické větve jógy nazývané ashtangajóga. Jedná se o jakousi její zjednodušenou, méně fyzicky náročnou verzi. Klade si za cíl především kompletní posílení a protažení těla, což jde ruku v ruce s formováním postavy. Power jóga je zdaleka nejběžnější metoda. Dalšími – byť řídce využívanými typy jsou gravid jóga, hatha jóga, hot jóga či jóga pro ženy.

## Aerobic

Aerobic je v české společnosti poměrně známý sport, který je již - narozdíl například od spinningu či squashe - provozován delší dobu. A to i přes to, že se začátky aerobiku ve světě datují až do 60. let 20. století v USA. V Česku se začátky aerobiku datují těsně po roce 1989, kdy ho mediálně proslavila cvičitelka

Olga Šípková. Podstatou aerobiku je cvičení za svižné hudby s instruktorem, který svými pohyby ukazuje cvičícím způsob vykonávání aerobiku a dohlíží na správném provedení jednotlivých cviků. Jedná se primárně o ženský sport. Jednotlivé pohyby vykonávané při cvičení se rozdělují do dvou základních kategorií – low impact (při pohybu zůstává minimálně jedna končetina v dotyku se zemí) a high impact (cvičení sestávající z poskoků – s důrazem na to, aby se co nejméně namáhaly klouby). Aerobic je z hlediska prováděného výzkumů důležitý proto, neboť s rostoucími nároky na variabilitu aerobního cvičení dochází i k rostoucí nabídce různých druhů aerobiku ve sportovních centrech. Tedy nejhojněji provozovanými jsou Step aerobic (zátěž pro celé tělo s využitím stepů – kroků), Body styling (cvičení se zátěží nebo s gumovými pásy) a Lady aerobic (pro začátečníky, jednodušší choreografie, vhodný druh pro spalování tuků). Nabídka aerobiku je tedy pro klienty více než štedrá.

## Pilates

Do podvědomí lidí se tento poměrně nový druh sportu dostává pozvolna, a to i přesto, že byl vynalezen již před více než sto lety Josephem Hubertusem Pilatesem. O co se tedy jedná? Primárně sportovní disciplína vychází z vědomého propojení těla a mysli. Cvičení rozvíjí koordinaci, sílu, rovnováhu, flexibilitu a dýchání. Prioritou je správné držení těla a pro tento účel pilates procvičuje a protahuje břišní, zádové a hýžděvé svalstvo. Jednotlivé cviky se provádějí plynule s důrazem na jejich správné vykonávání. Cvičící se rozdělují do různých skupin podle pokročilosti, cviky a protahování probíhají na speciálních podložkách. Pilates funguje i jako určitá sportovní forma relaxace, neboť se cviky provádějí s ohledem na pružnost a ohebnost těla jedince. Zapojuje z velké části menší svaly, které při jiných posilovacích cvicích nebývají využívány a tím tak doplňuje větší svalové skupiny. Pilates vychází z jógy (odtud propojení těla a mysli).

## Alpinning

Alpinning využívá podobných cvičících podmínek jako například spinning (kolektivní cvičení, instruktor, hudba sloužící jako podnět k určení rychlosti tempa). Tím, co ho jako hlavní aspekt odlišuje, je samotný přístroj. Namísto bikeru je k dispozici speciální stacionární trenažér, tzv. Alpitrack. Ten cvičícímu jedinci slouží k simulaci chůze. Je nakloněný tím způsobem, že primárně simuluje chůzi do kopce. Cvičící se drží postranních madel a napodobuje v jednotlivých fázích chůze instruktora, která má spoustu specifik. Hodně se pracuje s koleny, které se zvedají do různé výšky a v rozličných tempech, takže se tímto stylem simuluje několik technik chůze najednou. Stejně jako u spinningu si cvičící kontroluje během cvičení displej, na kterém se promítá hned několik funkcí – od ušlých kilometrů přes rychlost srdečního tepu či rychlost chůze.

## Fitball

Jedná se o posilovací a balanční cvičení na velkých nafukovacích míčích, které obsahuje některé z rehabilitačních prvků zlepšující stabilitu i ohebnost páteře. Posilovací cviky slouží též pro zpevnění a tvarování postavy. Jedná se o cviky, které jsou svou povahou vhodné i pro starší a handicapované, stejně tak jako pro těhotné ženy. Cvičením se primárně zlepšuje rovnovážné držení těla a páteře. Mnoho lidí vlastní nafukovací míč v domácnosti, avšak ne každý ho využívá k řádnému cvičení a mnoho lidí nezná správnou techniku cviků.

### I. 3. 3 Shrnutí indoorových sportů

Vyjmenovali jsme a v krátkosti vysvětlili sledované indoor sporty. Některé z výše zmíněných mají hned několik dalších podob (aerobic, jóga) a záleží tak na vkusu klienta, kterému sportu se bude ve volném čase věnovat. V podstatě by se sporty daly rozdělit na protahovací cviky rozvíjející lidskou harmonii těla a ducha a vedoucí k celkové rovnováze organismu (jóga, pilates, fitball, aerobic), a na sportovní aktivity, které bývají provozovány na stacionárních přístrojích

(spinning, alpinning). Poslední typ je reprezentován squashem jako soutěživý sport dvou jedinců s vlastními specifickými pravidly odlišujícími ho od tenisu.

Co mají sledované typy sportů společné? Jednoznačně individuálnost, neboť ani jeden ze sledovaných sportů není sportem kolektivním, což s sebou přináší hned několik zajímavých skutečností. Kolektivní sport je disciplína, jejímž základním rysem je, že pro co nejlepší celkový výsledek je třeba sjednotit minimálně dva hráče na každé ze soupeřících stran pro hlavní účel – vítězství nad soupeřovo týmem. K vítězství vede z velké části vhodně zvolená taktika a týmový duch. Oproti tomu individuální sporty jsou postaveny na schopnostech „pouze“ jednoho sportovce, na jeho připravenosti a míře toho, kolik chce do daného sportu investovat ze sebe – ze svých vlastních sil. Jsou praktické v tom ohledu, že zaměstnanci NNS nemusí řešit to, zdali najdou vhodný počet lidí pro danou aktivitu jako tomu je například u basketbalu nebo fotbalu nebo nemusí být nutně součástí určitého sportovního kroužku, který má pravidelně trénink pouze v určité dny pracovního týdne. Moderní sportovní centra často mívají moderní interiéry s komplexním vybavením, co se týče například doplňků stravy či sportovního vybavení včetně oblečení.

..



## II. 1 Empirická část

Cílem diplomová práce je systematické popsání problému, který řeším - návštěvnosti moderních sportovních center v ČR (konkrétně v Praze a okolí). Studie přináší nový pohled na sociální jev, dosud nezkoumaný v České republice. Jedná se o případovou studii zaměstnanců NNS ve věku od 22 do 35 let, kteří ve svém volném čase navštěvují moderní sportovní centra, v kterých provozují indoorové sporty podléhající nejnovějším společenským trendům a potřebám. Empirie v rámci této studie je tvořena technikou sběru dat pomocí hloubkových rozhovorů a jejich analýzy. Analýza poté směřuje k vyvození závěru. Empirická část se skládá ze tří hlavních skupin. Ta první se věnuje systematizaci kvalitativního výzkumu, který užívám v diplomové práci, konkrétně vysvětlením metodologických postupů, kterých užívám k popisu sledovaných jevů ve své studii. Páteř druhé části tvoří krátké souhrnné profily respondentů, které mají za úkol jednak ve stručnosti charakterizovat základní údaje tvořené vzorkem 15 respondentů a pak také vysledovat do určité míry podobnosti mezi zkoumanými jevy a přednést první kauzální podmínky. Třetí část svým charakterem navazuje na analýzu faktorů uvedených v biografii a je stěžejní v rámci empirické části práce, neboť volně navazuje na kauzální podmínky uvedené u profilů a pomocí souboru dalších kauzálních podmínek si klade za cíl prostřednictvím jednotlivých výroků respondentů dojít k zobecňujícím závěrům, které pak souhrnně vyjmenovávám v závěru diplomové práce. Výsledky uvedené v závěrečné části práce pak poskytují do jisté míry odpověď na základní výzkumnou otázku, kterou jsem nastolil již v teoretické části a která se zabývá důvody a příčinami návštěvnosti sportovních center mladými zaměstnanci NNS v ČR.

## II. 1. 1 Metodologie

Diplomová práce je založena na kvalitativním výzkumu. Předkládám na úvod definici kvalitativního výzkumu dle metodologa Creswella: „kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell 12). Jaké jsou základní charakteristické rysy kvalitativního výzkumu obecně a které z nich používám při svém výzkumu? K jednotlivým charakteristikám uvádím kontext mých výzkumních podmínek: [Hendl 2005: 50]

- Kvalitativní výzkum vychází z pozorování založeného na delším a intenzivním kontaktu se skupinou a terénem, v kterém se přirozeně nachází – v mém případě terén nehraje roli, neboť si nedokážu představit, že bych pořizoval informace z rozhovorů z přirozeného prostředí, tedy například haly, v které se cvičící respondent spolu se skupinou věnuje spinningu. Data z rozhovorů tak byla pořizována nikoli ve sportovních centrech, ale například v prostředí kaváren, kancelářích či venku na ulici.
- Rolí výzkumníka je snaha získat integrovaný pohled na předmět studie skrze kontextovou logiku a pravidla fungující v dané oblasti – můj osobní vhléd do oblastí sportovních center a nadnárodních společností je odvíjen na základě osobních zkušeností a celkovém zálibení – několik let jsem se věnoval fitnessu, navštěvuji občas squash a mnoho lidí v mém okolí tyto sporty provozuje. Z těchto důvodů mě tedy zajímá, proč tomu tak je a co za tím stojí za jevy. Pracoval jsem několik měsíců v open space kanceláři v Hewlett Packard, někteří rodinní příslušníci též pracují v NNS. Před provedením výzkumu jsem měl osobní pocit, že je stále více mladých lidí (nejen v mém okolí) zaměstnáváno v nadnárodních korporacích, v kterých je často velmi podobné pracovní prostředí, které dle mého osobního předpokladu produkuje podobně vypadající a smýšlející lidi. To byl i hlavní důvod, proč jsem mezi

- Používají se málo standardizované metody získávání dat, výzkumník si sám určuje způsob zaznamenání událostí – jeho nástroji jsou terénní poznámky, fotografie, audio a videozáznamy, deníky či osobní komentáře – snažil jsem se během hloubkového rozhovoru vůbec nezasahovat do průběhu, takže komentáře jsem určitě nevyužil, mými metodami byly poznámky a audiozáznam.
- Snaha buď o izolaci specifických témat, nebo naopak jejich ponechání v kontextu všech ostatních dat – data z výzkumu jsem nastavil tím způsobem, abych data třídil do jednotlivých kategorií a podle toho se pak orientoval při popisu vzájemných vztahů mezi respondenty a sportovními centry.
- Výzkumníkův záměr je objasnit determinaci lidí v daném prostředí, co způsobuje, že se chovají a jednají určitým způsobem, jací jsou – v tomto případě jedno z hlavních témat v analýze hloubkových rozhovorů – proč navštěvují sportovní centra, jaký to má pro ně smysl. Pomocí metody nepřímých otázek se pokouším dobrat informací, které mohou v určité oblasti poskytnout jisté vodítko, vazbu na jiný faktor.
- Konstrukce dat vedoucí k určitému výsledku během procesu získávání dat. Jinými slovy výzkumník konstruuje obraz, který získává kontury v průběhu sběru – naprosto se shoduje i s mým pojetím výzkumu. Na začátku měl autor práce předběžnou představu, s kterou probíhaly začátky výzkumu. Během samotného průběhu výzkumu se daný obraz někdy přetvářel, avšak s důrazem na to, že se nechaly věci volně plynout tak, jak jsou. Autorův záměr byl nezasahovat do scénáře za žádnou cenu. Je zde tedy patrné, že v rámci výzkumu byla použita zakotvená teorie (grounded theory).

Jaké jsou jednotlivé metodologické postupy, zadavatel výzkumu ve své práci zvolil a za pomoci jakých nástrojů se směřovalo k cíli? K popisu sociální

skutečnosti byla použita technika hloubkových rozhovorů, neboť v rámci zkoumaného fenoménu poskytují nejvhodnější rámec pro vytváření příčinných podmínek. Všechny provedené rozhovory byly provedeny výhradně samostatně a v prostředí, kde bylo dobře slyšet a kde by nebylo příliš faktorů, který by mohly respondenta nebo výzkumníka znepokojovat. Co se typů otázek týče, při provádění rozhovorů jsem zmiňoval otázky vztahující se na zkušenosti respondentů a jejich názory na sportovní aktivity. Stěžejním bodem práce byly jednotlivé pocity aktérů, které byly posuzovány například ze subjektivních kategorií respondentů, kteří se vyjadřovali, zda je daný sport baví a proč. S tím souvisí i soubor otázek zkoumající vnímání respondentů v rámci vykonávání sportovních aktivit. V hloubkových rozhovorech nebyly zmiňovány otázky demografické a otázky, poněvadž by nebyly vzhledem k povaze výzkumného problému relevantní. Cílem hloubkových rozhovorů je zmapování souvislostí, které by měly určovat podstatu výzkumné otázky.

Jak již bylo výše uvedeno, pro výzkum byla zvolena technika zakotvené teorie z toho důvodu, že svou charakteristikou poskytuje prostor pro vytváření teorie během průběhu rozhovorů a následně jejich porovnání a kritickou reflexi informací z nich získaných. [Strauss, Corbinová 1999: 14] ve své studii uvádějí, že „je to teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů.“ Dle Hendla se postupuje při zakotvené teorii podle následujících akcí, jejichž pravidla následují v daném pořadí: [Hendl 2005: 244]

- „Výzkumník vstupuje do terénu vybaven prvotními vágními koncepty a představami o zkoumané oblasti“
- „Výzkumník studuje jednotlivé případy nebo skupiny a zaznamenává data získaná pozorováním, rozhovory a shromažďováním dokumentů.“
- „V procesu zkoumání data simultánně shromažďuje a analyzuje.“

- „Výzkumník rozšiřuje své zkoumání na další případy procesem teoretického vzorkování, které má přinést novou informaci pro rozvoj teorie. Výběr nových případů závisí na dosavadních poznatcích a rozvíjející se teorii.“
- „Výzkumník provádí porovnání mezi případy, testuje své poznatky a validizuje zjištěná fakta.“

Kódovací techniky představují konkrétní způsob nakládání s daty. Právě užitím kódovacích technik se zakotvená teorie odlišuje od ostatních kvalitativních postupů. Technika, jež byla použita ve studii, je axiální kódování. Hendl vysvětluje: „kód je symbol přiřazený k úseku dat tak, že ho klasifikuje nebo kategorizuje“ [Hendl 2005: 228]. Kódování je ústředním bodem analýzy. „V průběhu axiálního kódování výzkumník uvažuje příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy a tvoří tak osy propojující jednotlivé kategorie. Hledá další kategorie a koncepty, které spolu souvisejí.“ [Hendl 2005: 248]. Axiální kódování tak stimuluje uvažování o propojení mezi koncepty – částmi hloubkového rozhovoru – a mohou při něm vznikat nové otázky. Základ axiálního kódování tvoří toto schéma:

A) příčinné (kauzální) podmínky -- B) jev – C) kontext (prostředí) – D) intervenující podmínky – E) strategie jednání (a interakce) – F) následky.

Nyní je na místě uvést, s jakými prostředky a metodikami kvalitativního výzkumu nebude výzkum jakýmkoli způsobem operovat. Jedná se o etnografické metody, které vzhledem k tomu, že hloubkové rozhovory neprobíhaly po delší dobu v určitém, přirozeném prostředí skupiny, nemají v kontextu práce opodstatnění. Další charakteristikou práce je, že nebude předkládat ani žádné grafy či jiné typy grafických modelů, které by obsahovaly určité typy kategorií výzkumu. Výzkumným záměrem je soustředit se pouze na zakotvenou teorii, kde pomocí kódování dojdou k jistým základním konceptům, které poté souhrnně popíší v závěru práce a dám tak práci finální podobu. Před tím, než přejdu k technice kódování, předkládám profily respondentů.

## II. 1. 2 Profily respondentů

V profilech je uváděn přehled všech 15 respondentů hloubkových rozhovorů. Cílem autora je předložit u všech 15 respondentů takový soubor informací, který je relevantní vzhledem ke sledovanému kvalitativnímu výzkumu. Z těchto informací mohu pak kdykoli do určité míry vycházet, ať již u potvrzení dané kauzální příčiny, nebo naopak vybrácení. U každého tazatele je sledována nejdříve základní informace týkající se pozice zastávané v nadnárodní společnosti a poté základních údajů ohledně sportovního vyžití. V rámci sportovních aktivit jsem se u sledovaných jedinců zaměřil na výčet a porovnání aktivit provozovaných indoor a outdoor s důrazem na preference jedince – jakým typům sportu dávají přednost a proč. Sledoval jsem tím skutečnost, do jaké míry jsou pro ně aktivity ve sportovních centrech důležité oproti klasickým sportům a proč.

Složky profilů respondentů jsou uvedeny v následujícím pořadí: (Fiktivní) jméno – věk - dosažené vzdělání – název NNS, kde respondent pracuje – vykonávaná pozice – doba působení ve firmě – počet hodin strávených průměrně denně v práci (plný – částečný pracovní úvazek) – provozované indoorové sporty – název sportovního centra, sídlo - doba, jakou se indoorovému sportu aktivně věnuje (kolikrát týdně) – jaké další typy sportů vykonává – jakému typu sportů dává přednost, proč.

(MARKÉTA) – 25 let - studuje dálkově VŠE během zaměstnání – AVON Cosmetics – operátor VIP servis – 2 roky – 8,5 hodin – zumba aerobic (2krát za měsíc), fitness (1krát týdně), step aerobic (1krát za měsíc), spinning (3krát týdně) – Hamster Spinning, FIT STUDIO VENUŠE – oba areály v Kladně – běh – přednost dává indoorovým sportům, neboť *„časově mi to víc vyhovuje, skončím v práci pozdě odpoledne a můžu hned cvičit, to mě vyhovuje, mám tak někdy ještě trochu času večer, to bych jinak moc neměla, i když někdy si du zaběhat, to jde taky rychle.“*

(MILADA) – 25 let – absolvent ČZU – Lukoil – account manager – 8 měsíců (před tím 18 měsíců v Siemens, account manager) – 9 hodin – squash (1-2krát týdně) – Cibulka squash park, alpinning (1krát za měsíc) – BBC – volejbal, badminton, turistika, kolo, brusle, běhání – nedokázala se rozhodnout, kterým sportům dává přednost – *„jako já nedokážu říct, co mě víc baví nebo naplňuje, asi sporty, který dělám venku, teda, když je dobrý počasí, ale zase třeba u toho squashe mě baví turnaje, co máme s kolegama. To se pak spolu ještě bavíme pak o tom v práci, jaký to bylo, posťuchujem se, kdo jak skončil a tak. Ale vždy je to dobrá motivace a relax zároveň. Jsem ráda, když se umístím v první polovině výsledkový listiny.“*

(MICHAELA) – 24 let – absolvent Bc. FF UK – AVON Cosmetics – operátor VIP servis – 3 roky – 8,5 hodin – squash (2krát za měsíc), spinning (1krát týdně), aerobic (2krát týdně) – Blue Orange Letňany – kolo, in line brusle – přednost dává klasickým outdoorovým sportům – *„upřednostňuju spíš horala a in line brusle, kde si dávám za cíl vždy zajet 50 km kuse, někdy se podaří, jindy ne, ale myslím, že je dobrý mít takhle cíl, aspoň se sebou něco udělám. Na aerobic a spinning chodím hlavně proto, že nejsem vázaná nijak na prostředí, takže je to ideální, když už je zima. V létě se snažím spíš na to kolo nebo tak, ale zase na spinning můžu hned z práce, což je dobrý z časových důvodů.“*

(MAREK) – 32 let – absolvent VŠCHT – Hewlett Packard – Technical support – 4 roky – 9 hodin – aqua aerobic (1krát týdně) - Plavecký stadion Podolí ČSTV – turistika, kolo, plavání, badminton, ping pong, lyže – přednost – *„no, když se mě na to takhle ptáš, tak nejradši asi plavu a chodím v zahraničí po horách. Ale aqua aerobic je pro mě vždy skvělej zážitek, každá hodina. Cejtím se pak skvěle odreagovanej a mám pocit, že si tím člověk do jistý míry pěstuje koordinaci a rovnováhu. Ale nejradši mám, když mám kolem sebe prostor a perspektivu – hlavně hor a tak.“*

(MAGDALENA) – 28 let – absolvent VŠE – Hewlett Packard – strategy commodity buyer – 2 roky – 10 hodin - squash (1krát za měsíc), power jóga (1krát týdně), aerobic (2krát týdně) – BBC – běh, turistika, kolo, lyže, běžky, tanec –

přednost – „i přes to, že mám ráda turistiku nebo jízdu na kole, tak bych asi dala přednost sportům, který dělám v tom areálu. Aerobicu se věnuju fakt dlouho, protože mi to přijde jako dobrý komplexní cvičení pro celý tělo a hlavně mě to fakt baví, něco jsem se už v něm naučila. Ve squashu mě zase baví porážet kolegy... (smích) ne..ale teď vážně, je to skvělejší relaxační sport, jednak se u toho parádně vyštváním a pak taky mi úplně vypne mozek, což je při mojí pracovní náplni fakt dobrý. Špičkovat se s kolegou, co spolu občas hrajem, dokáže být taky docela sranda.“

(MILOŠ) – 30 let – absolvent VŠE – Ernst Young – human capital manager – 5 let – 11 hodin - squash (1krát týdně), Cibulka squash park, spinning (1krát za měsíc), fitness (2-3krát za měsíc), Holmes Place – plavání, běh, kolo – přednost – „určitě je pro mě důležitější možnost zasportovat si venku. To, že dělám squash a spinning, je daný hlavně tím, že se snažím během roku držet v kondici a nepřibírat pokud možno, protože v práci se zdržuju dost dlouhou dobu. Když jdu večer z práce na squash třeba, tak vím, že už mám den skoro zabitej, ale zase musím něco dělat. Jinak jak už jsem předtím říkal, tak nejdůležitější jsou pro mě závody na horském kole během sezony, takže v podstatě spinning během zimních měsíců beru jako takovou lehkou přípravu, nebo teda spíš udržení si nějakýho standardu.“

(MARTA) – 26 let – absolvent ČZU Suchdol – Inter Cars cz – asistentka obchodního ředitele - 20 měsíců – 9 hodin – spinning (2krát týdně) – DOMYNO – kolo – přednost – „tak jako určitě dávám přednost tomu vyjet na kole do terénu před spinningem. I když jako spinning mě taky baví, protože jednak vím, že si tím zlepšuju kondičku a pak taky mě baví pozorovat ostatní kolem sebe, někdy se prostě hecnu a dřů jako divá, jindy mám zase klídek tempo, ale teď jak začíná být teplo, tak se snažím víc a víc jezdit na kole, baví mě hlavně sjezdy, ale ještě potřebuju dost trénovat a hlavně taky to není úplně sranda, když to všechno řídíš v té rychlosti, ale je to dobrej adrenalin a to mi vyhovuje, proto mam asi radši kolo, pro ty zážitky.“



(MIRKA) – 23 let – absolvent Bc. FHS, nyní pokračuje v magisterském studiu – Coca-Cola HBC – administrativní asistentka – 1 rok – 20 hodin týdně – poloviční pracovní úvazek – fitness (1krát za měsíc), aerobic (1krát týdně), fitball (2krát za měsíc) – FANatic studio – tanec, kung fu – přednost – *„no to je závislý na tom, jak mám zrovna čas, těžko říci, ale asi tanec je pro mě nejdůležitější. Je to takový propojený, protože aerobic posiluje zvláštní svalový partie, který se mi pak hodí při tanci, takže asi obojí je dobrý, i když teda musím říci, že tanec bych si představila jako to nejdůležitější.“*

(MATĚJ) – 25 let – absolvent VŠE, MSc (Švédsko – Umea) – Crédit Agricole CIB – trainee capital markets – 18 měsíců – 9 hodin – fitness (1krát týdně), spinning (2krát týdně) – Holmes Place – kolo, běh, plavání, tenis – přednost – *„hele, já spíš třeba ten spinning dělám hlavně když je zima nebo blbý počasí a nemám zrovna na večer program. Fitness, no však víš, tam jsme měli asi všichni tehda ambice (smích), ale je to spíš pro udržení, abych se mohl na sebe v klidu podívat a nemít z toho zkažený den. Ne, teď vážně – rád se hýbu a zjistil jsem, že jak se ti vyplavují ty endorfiny při namáhavým cvičení, tak to má fakt hodně co do sebe, je to pro mě fakt droga, takže hlavně proto. ... dělám vlastně jakékoli sport rád, hlavně když si zacvičím a jdu do toho naplno.“*

(MARTINA) – 31 let – absolvent VŠUP – Ernst Young – senior consultant human capital – 5 let – 10 hodin – squash (2krát za měsíc), power jóga (2krát za měsíc), spinning (1krát týdně) – Holmes Place – kolo, lyže, běžky, in line brusle, tenis, plavání – přednost – *„celkově dávám přednost klasickým sportům – hlavně horskému kolu nebo pak zimním sportům, mám to pak spojený s tím, že jedeme s kamarádka nebo s kolegy někde na víkend a společně brázdíme sjezdovky, to je fakt pak výborný. Kdybych si měla vybrat mezi squashem a tenisem, tak volím tenis, ale je těžší sehnat lidi na tenis, spousta kolegů chodí na squash a to je vlastně i důvod, proč ho provozuju častěji. Ještě k tomu kolu – když je čas, tak mu dám rozhodně přednost před spinningem, kde je člověk přeci jen zavřenej jak v nějaký králikárně.“ Ale je to všechno jak říkám otázka času, takže ve finále jdu častěji na spinning do Holmesu s kolegy.“*

(MATYÁŠ) – 25 let – absolvent VŠE, GE money bank – risk analytik – 2 roky – 10 hodin – squash (1krát týdně) – Squash Ohradní – volejbal, beach volejbal, badminton, ping pong, tenis, házená, basket, baseball – přednost – *„baví mě hlavně kolektivní sporty, při kterých se někdy potkám i s kámošema, co jsem třeba dlouho neviděl. Squash dělám hlavně v zimě, kdy je to spolu s badmintonem sport číslo jedna. Nevím, jestli bych dal přednost badmintonu, nebo squashi, každý má něco.“*

(MATOUŠ) – 24 let – absolvent ČVUT – C.H. Robinson – operations – 28 měsíců – 9 hodin – squash (2krát týdně) – Squash a fitness centrum Arbes – fotbal – přednost – *„obojí mě baví, squash je sranda, i když je to teda dřina jako kráva, ale na fotbal nejsou lidi – kámoši třeba hrajou každý pátek od 4, ale já jsem v práci a mám tak smůlu. U squashe se mi líbí, že si můžu vybrat, kdy si pujdu zahrát, u ostatních sportů to moc není, víš jak. Kdyby to šlo, tak bych hrál jenom fotbal, ale sežeň na něj lidi, když každéj něco má.“*

(MICHAL) – 31 let – absolvent VŠE – Ernst Young – senior tax consultant – 5 let – 10 hodin – squash (1krát týdně), fitness (1krát za 14 dní) – Holmes place – běhání, kolo – přednost – *„protože jsem tady v práci dost vytiženej, a to jak časově, tak mentálně, tak se snažím o to, abych si mohl najít čas na sportování a něco se sebou dělat. A co si budem povídat, jít si zahrát volejbal někam, na to potřebuješ aspoň 6 lidí a sežeň takhle někoho, to je skoro nesmysl. Takže proto se vlastně snažím o to, abych moh co nejčastěji něco dělat, což v mým případě znamená jednou tejdně squash a maximálně párkrát do měsíce fitko. Už od vejšky si hlídám svou váhu a zjistil jsem, že jakmile nechodím tak aspoň teda jednou tejdně na squash nebo na to fitko, tak se to hned projeví na váze a nechci vypadat za pár let jako nějaký otec.“*

(MEDARD) – 32 let – absolvent VŠE – Lukoil – audit assistent senior – 14 měsíců, před tím 7 let Ernst Young – 9 hodin – squash (2krát týdně) – Holmes Place – badminton, kolo – přednost – *„čemu dávám přednost, jestli squashi nebo*

*horskému kolu? Rozhodně kolu. Jezdím na něm už dlouhá léta a je to pro mě způsob, jak se fyzicky výborným způsobem odreagovat. Pravidelně se účastním závodů, ve kterých je pro mě důležitý zúčastnit se co nejlépe. Když se mi na nějakých menších závodech podaří vyhrát, mám z toho radost jako malej kluk, protože vím, že všechno to úsilí, co jsem na to vynaložil, za něco stálo. Squashi se věnuju buď v zimě anebo když mi nezbyde už večer moc času, tak si jdu zahrát s bývalým kolegou z Ernstu. Hlavní přínos je asi v udržení si určitého levelu, dělám to proto, aby mi tělo nechátralo, třeba si myslím, že je i vhodný to, že každý ráno jdu pěšky do práce. Spousta mých kolegů přijede autem až přímo sem, místo schodů zvolí výtah, odkud' udělá už jen pár kroků a sedí u svého počítače. Tak takhle fakt nechci dopadnout.“*

(MARIE) – 30 let – absolvent FF UK – Bc., VŠE – Ing. – Ernst Young – senior tax consultant – 4 roky – 10 hodin – squash (1krát týdně), fitness (1krát za 14 dní) – Holmes Place – běhání – přednost – „v zimě je to tak, že si nejsem úplně jistá, zdali je ten důvod psychologického rázu, ale když venku není světlo, mám horší motivaci něco se sebou dělat. Zvláštní je, že sport nemám ve své podstatě ráda, ale můj důvod, který je hlavním motivem a žene mě dopředu, je, že chci zhubnout. Víím, že jsem několikrát měla problém s kilama navíc a nechci znova přibrat. Běhání dělám čistě z pragmatických důvodů, ten squash je aspoň někdy zábavném, ale že bych z něho byla nějak nadšená, to taky ne. Takže asi ve finále pro mě squash představuje menší zlo.“

Z údajů výše zmíněných bych nyní rád přistoupil ke zhodnocení několika sledovaných podmínek, které vyplývají z údajů uvedených v profilech. První se týká dosaženého vzdělání, druhá podmínka představuje počet provozovaných indoor sportů, třetí se zabývá vyhodnocením preferencí indoorových či outdoorových sportů a čtvrtá poslední tím, zdali zaměstnavatel poskytuje možnost bezplatných vstupů do sportovních center. Tyto podmínky vycházející z bližšího prozkoumání profilů zmiňuji vzhledem ke kontextu práce, který reflektuje jak statusové vymezení zaměstnanců NNS, tak hlavně návštěvnost sportovních center. Přejdeme tedy nejprve k podmínce zabývající se

vzděláním. Z 15 respondentů jich 12 má ukončené vysokoškolské vzdělání s plnohodnotným titulem (Mgr., Ing.). 2 respondenti mají dokončené bakalářské vzdělání, z toho jeden pokračuje nadále ve studiu, druhý zatím o pokračování ve svém vzdělání neuvažuje. 1 respondent studuje dálkovým studiem VŠ a při podrobnějším dotazu mi bylo sděleno, že *„školu si chci rozhodně udělat, proto jsem se vlastně ve třidvaceti vydala touhle cestou“*(MARKÉTA). Předpokladem mého výzkumu bylo, aby respondenti měli minimálně částečné vysokoškolské vzdělání, nejlépe již ukončené. Je zcela běžným jevem, že NNS vyžadují při pracovních pohovorech vysokoškolské vzdělání, například všichni 4 z mých respondentů, kteří pracují v Ernst Young mají vysokoškolský titul, protože je vyžadován. Navíc například systém vzdělávání v této korporaci je natolik systematický, dlouhodobý a komplexní, že v podstatě některým respondentům připomíná určité pokračování vysoké školy. *„jako některý lidi, který si neprošli tady tím rytmem, nemaj vůbec tušení, jak to tady asi s tím školením vypadá. Mám pocit, že jsem se za 5 let ve firmě naučil mnohem víc teoretických informací než na VŠE.* (MILOŠ). Další výzkumná podmínka při analýze jednotlivých profilů je tvořena zastoupením jednotlivých sledovaných indoorových sportů. 10 z 15 respondentů se věnuje ve volném čase squashi, spinningu spolu s fitnesssem využívá zastoupení 6 respondentů, 5 se jich věnuje aerobiku a různým jeho formám, józe 2 respondenti, alpiningu a fitballu vždy 1 respondent. Z uvedených čísel vychází jako nejoblíbenější sport squash, což samozřejmě vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku nemá jakoukoli vypovídací hodnotu. Zajímavou skutečností však je, že pokud se dostaneme k celkovým číslům, pak na 15 respondentů vychází celkově 31 aktivit. V průměru je to tedy o něco více než 2 indoorové aktivity na jednotlivce. Přejdeme k podmínce zkoumajícímu oblíbenost indoorových sportů oproti outdoorovým. Zde je patrné, že 5 respondentů preferuje indoor a 8 outdoor sporty. 2 tazatelé se vyjádřili, že je pro ně těžké se rozhodnout, co je pro ně přínosnější. Hledisko, na kterém se shodli všichni tazatelé je skutečnost, že navštěvování sportovních center přináší úsporu času. Za předpokladu, že by měli po dobu pobytu ve sportovním centru sportovat jinde se stejným výsledkem – tedy, aby došli ke stejnému subjektivnímu pocitu fyzického odreagování – se

zdá pro velkou část (11 respondentů) nemožné. Je pak třeba odlišit to, jestli respondenti chodí na indoorové sporty z důvodu účelových (nutnost udržet si fyzickou kondici, celkové zdraví) nebo proto, že v nich nachází zalíbení (indoorové sporty vyhledávají, protože jim přináší radost či jinou formu mentálního či fyzického uspokojení). Zamysleme se nyní nad povahou posledních dvou podmínek – tedy poměrem indoorových a outdoorových sportů vzhledem k časovým možnostem respondentů. Více jak polovina respondentů tráví v práci více hodin, než činí průměrná pracovní doba představující 8 hodin. I přes tuto skutečnost se drtivá většina věnuje více než jednomu ze sledovaných sportů. Anebo možná spíše právě proto respondenti využívají více než jeden indoor sport ve volném čase, neboť tráví dlouhou dobu v práci, takže squash či spinning pak pomáhají udržovat fyzickou kondici. To je jeden předpoklad. Ten druhý je, že jsou sledované sporty nenáročné na čas. Uvedu příklady k těmto 2 východiskům. Pro bližší pochopení jednoho z nich předkládám záznam: *„když se nad tím takhle vlastně zamýšlím, tak to, že jdu na squash nebo do fitka mě zas až tak časově neomezuje, jako kdybych měl jít nejdřív domů z práce, tam ještě navíc zjistil, že mám hlad... to se mi stalo už dostkrát, že jsem si to pak s plným žaludkem rozmyslel. Navíc člověk jakmile už je jednou doma, tak chce mít klid. Je dobrý, že Squash mám po cestě domů, takže si na hodku, hodku a půl odskočím zahrát a pak hned nasednu na tramvaj a za chvíli jsem doma“* (MICHAL). Přidávám další výpověď respondentky poté, co jsem se zeptal na otázku, zda-li má pocit, že má čas na projížďky na kole po práci: *„no, jak jsem zmiňovala to, že mám radši kolo, to jsem myslela fakt vážně, ale když se nad tím zamyslím, tak je pravda, že spíš jezdím o víkendech, když je víc času. Po práci mi spinning docela vyhovuje, protože nemusím přemýšlet nad tím, kam vlastně vyjedu tentokrát a kolik mám času, prostě sednu na spinningu na rotoped a vím, že dalších 40, 50 minut si máknu a nemusím řešit nic, prostě vypnu a jedu. Navíc spinning má něco, co kolo tak nějak nemá, nazvala bych to skoro až davovou psychózou, jestli mi rozumíš. Prostě sedíš, ale vlastně makáš. K tomu ti hraje někdy i docela pohodová muzika“* (MARTA). V této výpovědi je zajímavé to, jak Marta zmínila, že *„prostě sedíš, ale vlastně makáš“* – je to obdobná situace té, s kterou se zaměstnanci NNS každodenně střetávají v open space kancelářích.

Psychologicky vzato, lidé tím, že sedí vedle sebe v bezprostředním kontaktu a sdílejí podobnou každodenní zkušenost, mají tendenci k rychlejšímu sociálnímu sblížení. Stejně jako to popisuje Marta v případě spinningu, kde je ten hlavní rozdíl, že krom neprofesního prostředí, se jedná o fyzickou, nikoli mentální aktivitu. Domnívám se, že tu může být nějaká bližší nevědomá afiliace. K tématu open space se pomocí výpovědí blíže vrátíme ještě později. Zdá se tedy, že se rýsují kontury prvního stěžejního důvodu způsobujícího využitelnost sportovních center zaměstnanci NNS – relativní časovou nenáročnost (minimálně v porovnání s „klasickými“ – outdoorovými sporty). Nyní přejdeme k poslední podmínce, která se zabývá zcela jednoduchou skutečností, a to tím, zdali mohou zaměstnanci využívat sportovních služeb ve sportovních centrech zdarma. Pro zaměstnavatele se jedná o položku, kterou si mohou odečíst od daňového základu a jedná se tak o výhodnou strategii pro své zaměstnance (podobně jako například každý měsíc zaměstnavatel v některých případech přispívá na penzijní připojištění pro své zaměstnance). Pro zaměstnance to představuje výhodu zcela zřejmou – jednoznačná úspora finančních prostředků. Navíc mohou zaměstnanci navštěvovat danou aktivitu spolu a udržovat tak sociální styk i mimo profesi. Což - opět nemusím blíže specifikovat - je výhoda i pro korporaci z hlediska teambuildingu. Takzvaný Flexi Pass pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury, relaxace, sporu či zdravotní péče. Z 15 zkoumaných respondentů jich užívá 10 flexi pass pro vstup do sportovního centra bez poplatku. Zbylí respondenti si náklady na provoz sportů hradí výhradně sami. Na otázku, do jaké míry flexi pass ovlivňuje to, že chodí do sportovních center a zda by stále navštěvovali sportovní centra i bez flexi passů, byly odpovědi celkem různorodé – „no, kdyby mi zaměstnavatel neposkytoval flexi passy, asi bych chodil do sportovního centra stejně jako teď, finanční stránka mě nějak neovlivňuje, беру to ale jako příjemný bonus“ (MILOŠ). „Tak to mě ani nenapadlo se nad tím takhle zamýšlet, ale asi bych možná nechodila tak často na spinning možná, i když těžko říct“ (MARTINA). „Bez flexi passu by se mi už asi nevyplatilo pravidelně chodit do fitu, protože to už neberu tak vážně jako dřív. Nebo bych možná chodil někam jinam, kde by se neplatilo za jednotný vstupný takový peníze.“ (MATĚJ). „nějak jsem si na ty

*výhody těch benefitů zvykl, je možný, že bez něj bych na spinning nechodil a za ušetřené peníze bych víc provozoval třeba basketbal nebo jiné typ sportu, které hrajem s klukama.“ (MATYÁŠ). Na jednotlivých odpovědích je znát jistá překvapenost možná i s lehkými rozpaky, které pramení z neschopnosti spontánně přesně odpovědět. Nicméně faktem zůstává, že i přes to, že neznáme přesnou míru toho, nakolik flexi passy ovlivňují návštěvnost center, minimálně zčásti návštěvnost center podporují, ostatně k tomu jsou i určeny.*

### III. Analýza výzkumu

Nyní tedy již přejdeme k samotnému výzkumu. Pomocí techniky axiálního kódování se budu snažit určitým způsobem poukázat na následky úmyslných či neúmyslných jevů, které by mi měly poskytnout dostatečný základ pro zhodnocení jednotlivých kauzalit. V části věnované profilům jsme již v podstatě došli k prvním dvěma následkům zkoumaného vztahu mezi zaměstnanci NNS a sportovními centry – jeden se týká hlediska úspory času, druhý úspory peněz. Oba dva následky vychází ze čtyř sledovaných podmínek a jsou v kontextu výzkumu velmi důležité, neboť mají čistě pragmatickou povahu a tudíž není divu, že jsou mezi zaměstnanci často citovány jako určitý přednostní prvek při využívání indoorových sportů. Přejdeme nyní k dalším úryvkům, které jsou převzaty z provedených rozhovorů. Většina respondentů měla poměrně jasný a výstižný styl vyjadřování, ale například Michal a Matěj se snažili nad uvedenými otázkami hloubat do větší míry. „Nejdříve použiji výrok Matěje, který vypovídá o kontextu vzniku moderních center: *„když jsem byl na Erasmu ve Švédsku v Umee, chodil jsem navštěvovat tamější centrum, který se jmenuje IKSA a tvrdili mi, že je to největší sportovní centrum v Evropě. Jak si říkal o těch sportech, co máš v diplomce, tak tady jich je nespočetně hodně plus ještě další zvláštní moderní myslitelný sporty. Je přesně vidět, že ten model sportovních center je převzatej ze zahraničí, ostatně jako spousta jiných podniků.“* Z této výpovědi se snažím poukázat na globální charakter sportovních center, které se nacházejí na stejných místech jako NNS. Některé z nich jako BBC nebo Holmes Place také spadají do kategorie NNS a zvláště u těchto nadnárodních sportovních

center je časté, že jsou jejich služby pro zaměstnance NNS zadarmo. Navíc tím, že jsou indoor sporty globálně dostupné, má zaměstnanec pracující v Praze jistotu, že si zahraje squash nebo „odskočí“ na pracovní zahraniční stáži na spinning v Kodani, Tokyu nebo Atlantě. Dále Matěj pokračuje odpovědí na otázku, co si myslí o open space officech (kancelářích): *„jako open space vnímám rozhodně spíš kladně. Jednak padají celkově bariéry, pak taky člověk není ve stresu z toho, kdo vejde do dveří. Tím, že na pracovišti nutně dochází ke kontaktu, tak to zlepšuje určité osobní vztahy ve firmě a posiluje to celkovou atmosféru ve firmě.“* *„Dělala jsem v Německu ve firmě, kde nebyl open space a vnímala jsem to primárně jako věc negativní, cítila jsem se dost izolovaná od kolegů a celkově dění ve firmě. Hodně se totiž v open spaceu dovíš o interních diskuzích. Člověk, co v open space nedělá a pak do něj přejde, může být v šoku, pro junior lidi má open space hodně velký význam, lidi přijdou za tebou totiž, takže ty si můžeš občas připadat i jako manažer (smích) (MARTINA).* *„Open space mi vyhovuje hlavně v tom, že se věci řeší přímo“ (MEDARD).* Z těchto výpovědí je do určité míry patrné, že open space do má tendenci podněcovat spolupráci a komunikaci, a to jak v rámci pracovního prostředí obecně, tak v rámci týmů. *„Myšlenka open officu se mi líbí, někdy tam sice panuje trochu neklid a ruch, ale to je v pohodě, zvykla sem si. Zpočátku jsem se trochu bála, ale teď už mi to vůbec nepřijde. Když sedíme s holkama v práci, tak se často bavíme o squashi, hlavně před a taky po. Před squashem se pošťuchujem, kdo koho porazí, po squashi se bavíme zase o tom, která byla lepší a která vyhraje určitě příště. (MILADA).* Je zajímavé podotknout, že Milada a Medard jsou kolegové v práci a byť spolu squash osobně nikdy nehrají, tak pracují v prostředí, ve kterém se často mohou i s ostatními kolegy bavit o aktivitě mimoprofesionální – o squashi. Oba dva navštěvují firemní turnaje, které se pořádají několikrát ročně a na kterých je poměrně vysoká účast kolegů z práce. Jedná se v tomto případě v podstatě o teambuildingovou aktivitu nadnárodních společností. Další příklad uvádím jako prvek, který jistým způsobem podněcuje soudržnost v zaměstnání: *„V rámci firmy máme u nás program, který se nazývá Health care. Je to nejen u nás, ale i jinde, u jiných firem. Je to nějak celosvětová kampaň, která je vo tom, že nám radí, jak si třeba zařídit kancl, aby byl vhodně*



zařízenej a co nejvíc funkční, pak nám dávaj i přednášky o tom, jak máme jíst, aby sme vedli zdravý život, vysvětlujou nám samozřejmě, že ho zdravý nevedem a ukazujou nám důvody proč, je to byznys zase, že jo. Ale jako jsou tam docela zajímavý informace jako, třeba u toho jídla tam je ještě program nazvanéj Vital food a díky němu máme každý den v kantýně aspoň jedno zdravý jídlo podle jejich pravidel, takže je na tobě, co si vybereš.“ (MATYÁŠ). Možnost jít s kolegy a věnovat se tak stejné mimopracovní aktivitě, to je téma, ke kterému se vyjádřilo kladně hned několik respondentů. Zajímalo mě především, proč zajít po pracovní době na indoor s kolegy, když mají respondenti možnost provozovat sportovní aktivitu též se svými známými či přáteli. Tedy další okruh otázek směřoval tímto směrem, mým cílem bylo zjistit s kým se do center vydávají a proč: „squash provozuju výhradně se svým kolegou, už je to v podstatě tradice. Známe se z minulého zaměstnání, kde jsme pracovali docela dlouhou dobu a netrvalo dlouho a squash se stal naší oblíbenou aktivitou“ (MEDARD). Na otázku, jestli hrálo roli to, že se nejdříve znali z práce nebo squashe, Medard odpověděl: „tak nějak bych spíš řek, že jsme spolu nejdříve měli kontakt čistě profesní a v momentě, kdy jsme se jeden o druhým dozvěděli, že hraje squash, tak netrvalo dlouho a začli jsme spolu pravidelně na něj chodit. Brzo se ukázalo, že jsme jeden druhému rovnocenný partner a o to nás pak squash bavil víc.“ Odpověď dalšího respondenta: „do posilovny chodím se svojí kolegyní, která je vlastně i moje výborná kmoška, známe se od té doby, co jsme spolu v práci, často si ještě pak vyrazíme někam na kávu.“ (MIRKA). „jo na ten squash chodím s kolegou z bývalý práce, vobčas i s jedním dalším kámošem, ale to je málokdy, je pořád někde v laufu“ (MATOUŠ). Z 10 respondentů jich 6 provozuje squash se současnými nebo bývalými kolegy. Tato skutečnost spolu s výpověďmi výše uvedenými, které se týkali open space kanceláří, má pro mě jistou vypovídací hodnotu v tom smyslu, že pracovní prostředí má jistě vliv na to, jakým způsobem spolu mohou kolegové sdílet volný čas, v případě zkoumané studie se jedná o společnou návštěvu sportovních center. Na tomto místě bych rád uvedl důvody, které mě k tomuto přesvědčení vedou. Jedním z nich je atmosféra na pracovišti, kde především v open spacech dochází častěji ke vzájemnému kontaktu. Dle výpovědí respondentů je běžné, že se před

příchodem do sportovního centra baví ještě v kanceláři o detailech týkajících se společné návštěvy sportovního centra. V tomto případě především open space umožňuje častější komunikační možnosti aktérů v něm se nalézajících. Dalším kauzálním faktorem je návštěva sportovního centra s kolegy častěji než s běžnými přáteli. Důvody jsou sdílení každodenní profesní zkušenosti s ostatními kolegy, firemní kultura a prostředí, v kterém jsou zaměstnanci pod jistým konformním tlakem. Zaměstnavatel je schopen navíc poskytovat svým zaměstnancům jak flexi passy, tak v některých případech i rozličné formy přednášek o zdravém životním stylu. Dalším kauzálním faktorem je skutečnost, že v momentě, kdy zaměstnanci nastupují do nové profese v NNS, indoorové sporty ještě nenavštěvují, avšak s příchodem do jisté míry nového životního stylu, nového pracovního prostředí a nových tváří, tedy stránek spjatých s novým zaměstnáním, může nastat situace, že s novými kolegy zajdou na některý ze sportů do centra a seznámí se tím. Nabízí se samozřejmě názor, že socializace může proběhnout zcela jinými způsoby než společnou návštěvou indoorového sportu, například posezením v restauraci či pomocí teambuildingových aktivit, ale já vycházím z přesvědčení, že tento důvod je jedním z nejčastějších ke zlomení bariér v novém pracovním prostředí. *„vzpomínám si, že když jsem přišla do práce poprvý, tak netrvalo dlouho a zašli jsme s kolegy několikrát na spinninga bylo to fajn. Jako spinning jsem už znala před tím, než jsem sem nastoupila, ale pro mě to mělo najednou nový náboj, že jsem šla na spinning s holkama od nás“* (MARTINA). Martině do jisté míry pomohlo to, že mohla zajít do sportovního centra s někým novým, v tomto případě s novými kolegy, byť sport spinning znala již před nástupem do Ernst Young. Marta má jinou zkušenost. Toto je odpověď na otázku, zdali se setkala se spinningem již před současným zaměstnáním. *„no, o spinningu jsem před dvěma rokama jako něco věděla, ale spíš zběžně, spíš jsem jen vnímala, že je to nějaký stacionární kolo pro víc lidí v jedné místnosti. Když jsem pak nastoupila do práce, začla jsem na spinning chodit, zprvu s kolegyní, pak už sama“* (MARTA). Tedy většina respondentů provozuje indoor sporty s kolegy spíše než s jinými přáteli či známými, někteří preferují chodit například na spinning sami. A to v případě Marty a Martiny u spinningu a Matěje u fitnessu.

Nyní se přesuňme k další kauzální podmínce, na které se shodne opravdu velká část respondentů, a to konkrétně významu fyzické aktivity pro udržení jistého tělesného potenciálu, tedy zdůvodnění toho, proč respondenti navštěvují sportovní centra. V tomto bodě všech 15 respondentů uvedlo, že indoor sporty provozuje hlavně z toho důvodu, že si chtějí udržet postavu na stejné úrovni: *„hlavně chodím na spinning, protože nechci ztloustnout“* (MARTA), *„pro mě squash představuje prostředek k tomu, abych se nějak udržel a hlavně přes zimu netloust“* (MATOUŠ). Podobné reakce zazněly z úst všech respondentů, je tedy jasné, že jeden z primárních důvodů pro návštěvu sportovního centra je zůstat v dobré fyzické kondici. Sporty, které sledují, jsou přímo ideálně stvořeny pro fyzickou kondici. To, co shledávají respondenti na tomto jevu nejvíce pozitivní je to, že zabírají oproti klasickým sportům, provozovaným hlavně ve venkovním prostředí nebo kolektivně, málo času, jak jsem výše popsal. Splňují tak podmínky pro mladého člověka, psychicky vyčísleného z pracovního prostředí. Krom fyzického nasazení se jedná také o jistou formu relaxace jako například v případě Michaely, Martiny či Marie. Michal se snažil o určité osobní zhodnocení indoorových sportů a jejich významu: *„Je zvláštní, že ty sporty, kterými se v diplomce zabýváš jsou natolik specifický, že vlastně pomocí nich můžeš poměrně dost efektivní cestou dosáhnout koníčku, který chceš. Je prostě na tobě, jestli dáš přednost squashi třeba místo tenisu nebo se chceš s ostatními lidmi věnovat nějakým běžeckým pásem ve fitu nebo stacionárnímu kolu. Ty sporty se mi zdají dost flexibilní, připadá mi osobně, že se snažili při jejich vymýšlení jít naproti nárokům, který mají lidi v dnešní době v práci denně na talíři. Nevím, odkud to bylo sem přitáhnuté, ta myšlenka moderních sportů ve velkých areálech, ale určitě odněkud ze západu“* (MICHAL). Dále Michal dodává: *„na začátku jsem chodil na squash hodně, po tom toce asi tak jsem to začal využívat méně, ale teď se k tomu zase začínám vracet vzhledem k fyzickým možnostem. Přijde mi, že tyhle sporty jsou nejdřív na začátku hodně oblíbený, vždy, že je nějaké období, kdy jsou víc ve středu zájmu a pak o ně začínají lidi ztrácet tak trochu zájem. Pak nastane to, že se přizpůsobí poptávka a vymyslí se nějaký nový sporty, který by přitáhl*

*další potenciální zájemce.*“ V tomto bodě musím podotknout, že Michal není daleko od pravdy, neboť sporty jako alpinning, pilates nebo zumba aerobic jsou nověji provozovány než například klasický aerobic, squash nebo spinning. Strategie sportovních center je neustále sledovat vývoj návštěvnosti jednotlivých indoorových sportů a přizpůsobovat se novým požadavkům klientů a na základě nich poté zavést případné zahájení provozu dalších aktivit.

## IV. Vyhodnocení analýzy

Přejděme nyní ke zhodnocení kvalitativního výzkumu, jeho celkové analýze. Začnu tím, že zmíním všechny kauzální podmínky, které jsem sledoval a které mi poskytují ucelený rámec objasňující vztah mezi moderními sportovními centry a zaměstnanci nadnárodních společností, tedy otázku na počáteční výzkumnou otázku. Ne všechny sledované jevy se nutně vztahují na zaměstnance nadnárodních společností. Vyjmenuji tedy zprvu všechny sledované kauzální podmínky a současně se zmíním o tom, zda se svou povahou vztahují pouze na zaměstnance NNS, nebo i na ostatní populaci stejného věku, vykonávající profesi v jiném pracovním prostředí a do určité míry tak zastávající odlišný typ profesního života (státní zaměstnanci, živnostníci atd.):

- A) Časová nenáročnost indoorových sportů umožňující přizpůsobit volný čas jejich provozování – pokud chceme rozlišit, zdali se tato podmínka vztahuje pouze na zkoumaný vzorek respondentů nebo i na jiné profesní skupiny, pak je důležité zmínit, že se tato podmínka jeví do určité míry jako sporná, neboť není zcela jednoduché vymezit, do jaké míry tráví například drobní podnikatelé čas ve své kanceláři. Každopádně vycházím ze základních informací respondentů, kteří v 11 z 15 případů tráví na pracovišti delší než průměrnou pracovní dobu. Z odpovědí respondentů se daný předpoklad vyplňuje a tak nezbyvá než dodat, že časová úspora indoorových sportů ve sportovních centrech oproti klasickým sportovním aktivitám do jisté míry způsobuje vysokou návštěvnost v řadách zaměstnanců NNS.

- B) Psychicky vnímaná nutnost, která směřuje zaměstnance vykonávající sedavé zaměstnání vyvářet určitý tělesný pohyb – kauzální podmínka se svým předmětem zčásti shoduje s předešlou. Mnou sledovaní respondenti navštěvují sportovní centra z drtivé většiny z důvodu udržení fyzické kondice. 5 z nich výslovně uvedlo, že mají strach z přebytečných kilogramů. Nicméně tato podmínka se vztahuje samozřejmě na zaměstnance z jakéhokoli původu a firemní kultury.
- C) Sporty v moderních sportovních centrech bývají pro zaměstnance NNS zadarmo v rámci benefitů (flexi pass) – tato podmínka je zcela jistě prvořadou pro návštěvu sportovního centra u zkoumané skupiny. Vezmeme-li v úvahu, že se cena spinningu pohybuje řádově kolem 100 Kč, pak při každotýdenní návštěvě dojdeme k částce 400 až 500 Kč měsíčně, což netvoří zanedbatelný obnos. Flexi passy tvoří jednoznačně impuls pro zaměstnance NNS chodit pravidelně. Tím, že je dostávají kolegové respondentů, dochází k tomu, že mohou do sportovního centra chodit automaticky spolu, po skončení pracovní doby. V tomto smyslu nemusí řešit člověka, s kterým do centra zajdou, časové možnosti (v práci skončí v přibližně stejnou dobu, navíc je indoorová aktivita krátká), peněžní stránku, prostory pro sportování atd.
- D) Indoorové sporty bývají běžně dostupné na globální úrovni – To, že respondenti vědí, že jsou indoorové sporty provozované globálně, způsobuje do značné míry odbourání tzv. „strachu z neznáma“ v momentě, kdy jsou za hranicemi ČR. Navíc se díky společně strávenému času na squashu či spinningu poměrně snadno odbourávají komunikační či psychické bariéry. U této podmínky mají zaměstnanci nadnárodních společností „výhodu znalosti“ oproti například podnikatelům, neboť jednak bývají často vysíláni na zahraniční stáže a jednak dost pravděpodobně narazí u své zahraniční pobočky na podobný soubor kauzálních podmínek (flexi passy, pracovní vytížení, nedostatek volného času, dodržování zásad zdravého životního stylu zahrnující fyzickou aktivitu a podobně).

- E) Open space kanceláře - jako prostředek pro usnadnění komunikace představují specifický soubor vlastností, v jejichž rámci zaměstnanci snáze nacházejí orientaci pro návštěvu indoorových sportů – tento bod je nesporně důležitou kauzální podmínkou, podobně jako například flexi pass či nutnost fyzického pohybu během profesního nasazení. Výhodami open space kanceláří jsou především rychlejší komunikace a pocit, že je člověk součástí celku. Někteří respondenti zmínili, že se na pracovišti někdy baví či pouze dohadují o indoorových sportech a není překvapením, že všichni tyto respondenti pracují v kancelářích s otevřeným prostorem.
- F) Specifičnost firemní kultury nadnárodních společností, konformní firemní kultura - jedná se tu o širší komplex prvků, které mají v rámci nadnárodních společností tendenci unifikovat do určité míry chování a jednání aktérů do ní zapojených. Projevy těchto unifikovaných charakteristik tvoří pravděpodobnou možnost pro návštěvu sportovních center (souvisí s podmínkami B, C, D, E). Zastávám tvrzení, že ano, firemní identita postavena na konformní „politice“ směřuje zaměstnance NNS mimo jiné i k takovým aktivitám, jakými jsou indoorové sporty.

## V. Závěr

Práce podává pomocí výsledků kvalitativního výzkumu pohled na prvky, které motivují sledovanou skupinu 15 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců nadnárodních společností – k pravidelnému provozování indoorových sportů ve sportovních centrech. Průzkum byl s respondenty prováděn v hlavním městě ČR v Praze. Práce je, co se formálního stylu týká, koncipována poměrně volným způsobem. Důvodem pro tuto skutečnost autorovi práce bylo, že se podobnou problematikou u nás zatím nikdo nezabýval, tím pádem bylo poměrně složité dojít k podobně cíleně orientovaným zdrojům. Hlavní příčinou, proč se autor zabýval tímto fenoménem, byla zčásti zvědavost, za kterou stála touha sociologicky co nejvhodněji popsat sledovaný jev. Další důvod pro formální volnost stylu práce představoval výzkumný vzorek 15 respondentů, který ne zcela dobře umožňuje přenést výsledky práce na určitou obecnější rovinu.

V rámci empirického výzkumu byla použita pravidla a metody zakotvené teorie, které spolu s axiálním kódováním pomohly autoru rozjasnit a vymezit jisté sledované podobnosti mezi respondenty. Cíl byl zaměřen na rozšifrování několika základních kauzálních podmínek, které představují rozhodující soubor činitelů propojující do té doby dva samostatně stojící subjekty – nadnárodní korporace, v nichž figurují mladí, na výkon orientovaní zaměstnanci a sportovní centra, která nabízí širokou škálu sportovních indoorových aktivit. Studie mnou představovaná tak slouží spíše jako určitý nástin motivů jednání reprezentantů určitého vzorku populace, který vnímá (vědomě i nevědomě) ze strany globálního zaměstnavatele uniformní tlak na svou vlastní jedinečnost. Tento tlak je logickým vyústěním tzv. corporate identity management, která je směřována jak směrem ven, tak i uvnitř korporace a zdá se být jedním z rozhodujících prvků ovlivňující nejen chování, ale i motivy aktérů uvnitř NNS. Zajímavostí je skutečnost, že tento konformní tlak v rámci NNS působí a směřuje jednak globálně (nadnárodní korporace mají stejnou firemní filozofii v USA, Belgii, v Česku a dalších státech, kde se vyskytují), tak pak i mezi jednotlivými nadnárodními korporacemi, byť se zcela

odlišným produktem (open space office, flexi passy, firemní programy pro zaměstnance radící ohledně dodržování zásad zdravého životního stylu, soutěže o nejlepšího zaměstnance měsíce a podobně). Tento tlak má za příčinu to, že by měl zaměstnanec určité nadnárodní společnosti v USA zastávat podobné postoje a preference jako zaměstnanec stejné globální firmy v ČR. Práce mi pomohla objasnit můj předem zastávaný názor, že se indoorové sporty v podobném ražení provozují mezi zahraničními kolegy. Prostřednictvím zkoumaného výzkumu se tak do určité míry podařilo propojit firemní kulturu nadnárodních společností se sportovní filozofií sportovních center.

Práce se zabývá pouze jedním aspektem konformity zaměstnanců nadnárodních společností – snahy udržet si fyzickou kondici - jehož důsledkem je pravidelná návštěva sportovních center. Cílem diplomové práce bylo pomocí několika kategorií nastínit pozadí ke kvalitativnímu výzkumu do takové míry, abychom se dokázali co nejvíce dozvědět o motivech, které stojí za sledovaným fenoménem. Pro tento účel autor pomocí empirické části došel k následujícímu zjištění:

- U zkoumané skupiny bylo potvrzeno poměrně vysoké pracovní nasazení, které je založeno především na nadstandardní délce pracovní doby, což s sebou přináší jisté charakteristické prvky jako například nedostatek volného času a fyzického pohybu. Z těchto důvodů se jeví pravidelná návštěva sportovního centra jako ideální způsob vyplnění prostoru v každodenním životě sledované skupiny, neboť nabízí své služby jako časově vyhovující a fyzicky poměrně náročné, tudíž vyhledávané z pozice sledované skupiny. Navíc skrze fyzickou aktivitu, která pomáhá uvolňovat endorfíny, mohou zaměstnanci do určité míry zapomenout na pracovní stres. Mladí zaměstnanci nadnárodních společností tak na základě výpovědí splňují základní předpoklad sledovaného výzkumného problému, tedy že moderní sportovní centra jim prostřednictvím široké škály nabízených sportů vychází vstříc. Pokud bychom se měli zamyslet nad budoucností těchto center, jsem přesvědčen, že jejich návštěvnost se bude odrážet od skutečnosti, jak často budou tato centra schopna chrlit nová odvětví



sportů. Sportovní centra si toho jsou plně vědoma. Neustále větší nabídka sportovních aktivit staví návštěvníka do pozice, že pokud by ho snad již stávající aktivita nenaplňovala do takové míry, jako na začátku, bude nyní postaven před možnost konfrontovat „staré“ sporty s těmi novějšími, v kterých může najít něco nového, lákavého, co zaměstná opět na dobu několika měsíců (možná i let) jeho pozornost. Nastolený trend například způsobil, že u jógy či aerobiku (sportovních disciplín, které jsou v českém prostředí známy již déle než jen pár let) vzniklo spoustu nových odvětví, které by měly do budoucích několika let fungovat jako lákadlo, než se objeví opět nové formy těchto aktivit.

Diplomová práce naopak neprokázala vztah mezi tím, že by zaměstnanci nadnárodních společností měli při vykonávání indoorových sportů určité ambice. Vycházel jsem v tomto bodě z poznatků z publikace Grahama a Moorhouse zabývající se aspekty výkonu, které jsou přenosné z pracovního na sportovní prostředí. Na základě provedených poznatků tvrdím, že indoorové sporty neslouží jako prostředek k co nejlepším výsledkům, ale především jako činnost udržující fyzickou kondici a pak také jako forma určité relaxující činnosti.

Pokud se zamyslím z osobní perspektivy, pak jsem spokojen s tím, že mi diplomová práce, respektive její předmět, umožnil do určité míry propojit dvě na první pohled dosti nesourodé skupiny sociálních jevů. Na jedné straně jsem reflektoval pracovní prostředí moderně pojatých kanceláří nadnárodních korporací a její kulturu, která ovlivňuje aktéry v ní vystupující, zatímco na druhé straně jsem se zabýval docela odlišným světem sportovních center. Hledat propojení mezi těmito dvěma světy mi činilo o to větší potěšení, čím déle jsem se výzkumnému problému věnoval. Respondenti mi několikrát poskytli zajímavou, podnětnou reflexi vedoucí k zamyšlení. Osobně jsem přesvědčen, že se v budoucnu nabídka indoorových sportů dosti rozšíří a že tak bude moci přilákat další jedince, kteří se tak s dobrým pocitem budou do těchto center vracet.

## VI. Summary

The focus of diploma thesis was about to explore the relation of between how the employees from the multinational corporations are seeking to devote their free time to indoor activities in the highly/modern sport centres. Essay itself consists of theoretical and empirical parts. Empirical part was presented by the results of 15 responds among young, perspective, highly educated people that are the employees of multinational corporations in Czech Republic, in Prague and surroundings. The work gave the reader few conditions to think about this relation. Few of the conditions are related to a fact, that the employees spend quite a lot of time inside of their working offices. Firstly, in condition of staying physically as they are, they have to put much of the effort into visiting some sport centres, because it makes them the easiest thing to do, why the indoor sports such as squash, spinning or aerobic don't need the employees to invest a lot of time. Secondly, the employees are in every-day contact with the colleagues in a specific, modern type of offices called open space, where we can find due to corporate philosophy and culture other important conditions that effects the primary written relation. Based on a survey related to a diploma thesis, open office effects employees in a productive and communicative way and with a regard of considering that it is being practically used due to conformity of the employees inside of that open space. The conformity is being produced as an effort of working culture and identity. The reason is, in such a conditions regarding to these factors, that it is very common to produce, behave and even feel the same aspects as the other colleagues. That makes important notice, as the workers can have a communication inside of the office about every different topic not considering the work, such as culture, personal life or visiting the sport activities. Regarding the research data, most of the employees don't visit the modern sport centres with the friends from non-working area, they prefer to attend the indoor sports with colleagues, as they have mentioned.

## VII. Literatura

Brooks, I. 2003. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer press, Praha

Cooper, K. 1986. *Aerobický program pre aktívne zdravie*. Bratislava: Šport

Creswell, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace* Praha: PORTÁL

Graham, J., Moorhouse, A. 2010. *Jak získat psychickou odolnost* Praha: GRADA

Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum* Praha: PORTÁL

Hospodářová, I. 2008. *Kreativní management v praxi* Grada Publishing Praha

Ivanová, K. 2006. *Životní styl jako sociální determinanta zdraví*. Rigorózní práce. Praha: FF- UK.

Katrňák T. 2005. *Třídní analýza a sociální mobilita* Brno, CDK

Keller, J. 2000. *Vzestup a pád středních vrstev* Praha: Slon

Duffková, J. 2008. *Sociologie životního stylu* Plzeň

Ghertman, M. 1996. *Nadnárodní společnosti* Praha, Praha HZ s.r.o. (str.40)

Pichanič, M. 2002. *Mezinárodní management a globalizace*, Praha, VŠE

Reich, R. B.1991. *Dílo národů*, Praha: PROSTOR

Reich, R.B. 2002. *V pasti úspěchu* Praha: PROSTOR

Riesman, D. 2007. *Osamělý dav* Praha: KALICH

Sekot, A. 2003. *Sport a společnost* Brno: PAIDO

Sekot, A. 2006. *Sociologie sportu* Brno: PAIDO

Slepičková, I.: *Sport a volný čas*. Karolinum, Praha 2000

Sýkora, L. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky* -  
[http://www.kap.zcu.cz/opory/studijni\\_texty/kniha\\_stat\\_prostor/kap2.htm](http://www.kap.zcu.cz/opory/studijni_texty/kniha_stat_prostor/kap2.htm)

Strauss, Corbinová, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu/Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Praha: ALBERT

Vysekalová J., Mikeš J. *Image a firemní identita*. Grada Publishing a.s. Praha 2009

## Internetové zdroje:

<http://www.alpinning.cz/alpinning/>

<http://www.factorypro.cz/fitness.php>

<http://respekt.ihned.cz/c1-36377060-nove-sporty-proti-nude>

[http://ec.europa.eu/sport/news/news910\\_en.htm](http://ec.europa.eu/sport/news/news910_en.htm)

<http://www.pravidlahubnuti.cz/spalovani-tuku>

[http://sreview.soc.cas.cz/uploads/0a7d7f41ca6544a78359a66a7fe358c4c7bcb0ec\\_215\\_033VECER.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/0a7d7f41ca6544a78359a66a7fe358c4c7bcb0ec_215_033VECER.pdf)

Krejčík, V. (2006). “ Základní principy zdravého životního stylu – sport a strava.”

[http://www.ceskenoviny.cz/magazin/cviceni/index\\_view.php?id=191306](http://www.ceskenoviny.cz/magazin/cviceni/index_view.php?id=191306)

[http://www.tyden.cz/rubriky/apetit/kazde-desate-ceske-dite-je-obezni-zjistli-pruzkum\\_152016.html](http://www.tyden.cz/rubriky/apetit/kazde-desate-ceske-dite-je-obezni-zjistli-pruzkum_152016.html)