

Využití Sociální pedagogiky v manažerské praxi

Use of Social Pedagogy in Managerial Profession

Antonín Žák

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Antonín ŽÁK

Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Využití Sociální pedagogiky v manažerské praxi

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z dané problematiky.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HLOUSKOVA, I. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

MILLER, L. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

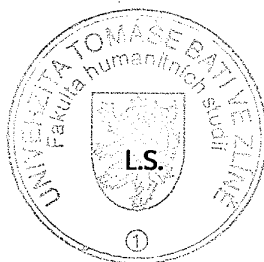
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 15. února 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

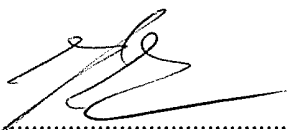
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 29.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho-právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem této práce je pohled na možné využití vědních oborů, které jsou nedílnou součástí studia Sociální pedagogiky, v běžné manažerské praxi. Teoretická část rozebírá tři vědní disciplíny a jejich návaznost na praktické manažerské využití. Dále se zaměřuje na interpretaci nutnosti umět řídit a organizovat, komunikovat a rozhodovat. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření zjišťován názor vedoucích pracovníků a manažerů na možné využití vědních oborů nepřímo souvisejících s technickým výkonem jejich profese.

Klíčová slova: Sociální pedagogika, filosofie, sociologie, psychologie, komunikace, organizace, dotazník, výzkumný vzorek

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to look into the inclusion of social science in the current management practice. The theoretical part looks into greater depth of three branches of social pedagogy and how they link into practical use in management. Furthermore, this work focuses on the vital skills of managing, organising, communicating as well as decision making. The practical part includes a survey of managers by the means of a questionnaire. It researches their opinion on the potential use of social science in management which is not directly relevant to the technical aspects of their job.

Keywords: Social pedagogy, philosophy, sociology, psychology, communication, organisation, questionnaire, research sample

Motto:

Z vnějšího pohledu může člověku podnikání připadat jako "zdánlivě bezmyšlenkovitá hra náhody, v níž může uspět každý osel jen za předpokladu, že bude dostatečně bezohledný. Ale tak bude nezúčastněnému pozorovateli samozřejmě připadat každá lidská činnost, pokud ji nedokážeme ukázat jako účelnou, organizovanou a systematickou; to znamená, dokud ji nedokážeme předvést v podobě zobecněných poznatků určitého oboru vědění."

Peter F. Drucker

Obejít se bez vědy je moderní forma víry v zázraky.

J. M. Legay

Poděkování:

Mé poděkování patří mnoha lidem. Kolegům, kteří mi svým názorem pomohli ujasnit si téma celé práce a s kterými jsem diskutoval nad jednotlivými aspekty manažerské činnosti. Mé ženě, která mi vytvořila ideální podmínky pro zpracování této práce. A poděkování patří taktéž vedoucímu mé práce, Mgr. Štefanu Chudému Ph.D, který mi byl po celý čas zpracovávání této práce člověkem ochotným kdykoliv poradit.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 EKONOMIE A MANAGEMENT V SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉM POHLEDU	13
1.1 TEORETICKÉ UCHOPENÍ PROBLEMATIKY TEORIE VODOVODNÍ TRUBKY	14
1.2 FILOSOFICKÉ ZÁKLADY.....	15
1.3 PSYCHOLOGICKÉ ZÁKLADY	17
1.3.1 Psychologie práce.....	17
1.3.2 Sociální psychologie práce – Human Relations	19
1.4 SOCIOLOGICKÉ ZÁKLADY	20
2 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY V MANAGEMENTU	22
2.1 ZÁKLADY KOMUNIKACE	22
2.1.1 Komunikace v organizaci.....	23
2.1.2 Organizace komunikace	24
2.2 ZÁKLADY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ	25
2.2.1 Řízení a důvěra.....	26
2.2.2 Řízení a sebepoznání.....	27
2.2.3 Křivka nové věci	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝZKUMU	31
3.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	31
3.1.1 Dílčí výzkumné problémy	31
3.2 CÍLE VÝZKUMU	32
3.2.1 Konstrukce výzkumného nástroje	32
3.2.2 Rozbor jednotlivých otázek dle typu.....	32
3.2.3 Rozbor jednotlivých otázek v návaznosti na cíle výzkumu	32
3.3 PŘEDPOKLADY VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	33
3.3.1 Výzkumný vzorek	34
3.3.2 Časový plán výzkumu	34
3.4 PŘEDVÝZKUM.....	35
3.4.1 Vyhodnocení předvýzkumu, úprava výzkumného prostředí	36
4 REALIZACE HLAVNÍHO VÝZKUMU	37
4.1 PRŮBĚH HLAVNÍHO VÝZKUMU.....	37
4.2 ANALÝZA DAT Z HLAVNÍHO VÝZKUMU.....	37
4.3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ – PŘEDPOKLADY	51
4.4 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	55
ZÁVĚR	57

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Jak je z titulu práce zřejmé, bude mou snahou pokusit se popsat možné využití studijního oboru Sociální Pedagogika v běžné praxi současného manažera. Ač se může zdát toto téma na první pohled poněkud povrchní, přesto je pro mne nejstěžejnějším tématem posledních let. A důvod je jediný. Tím důvodem je má vlastní zainteresovanost na tomto tématu.

Mou profesí je manažer logistiky v nadnárodní společnosti. Vždy jsem se orientoval především na svůj obor a ostatní, více či méně příbuzné obory, byly mnou i mými kolegy podvědomě či zcela vědomě pasovány do rolí oborů pro manažery nepodstatných, nezajímavých a zejména v praxi nepoužitelných.

Pak jsem však začal studovat obor Sociální pedagogiky na UTB ve Zlíně. Důvodem byla do jisté míry má profesní stagnace a proto návazná snaha o rozšíření znalostí o obory, které se pro mne až doposavad skrývaly v temné mlze povrchního vnímání běžného smrtelníka.

Hned po několika prvních absolvovaných přednáškách jsem pochopil, že mé rozhodnutí bylo zcela správné, ač mými kolegy a nadřízenými spíše nepochopené, někdy až zavrhané. Rázem jsem získal nové podněty pro svou práci, pro vnímání svého povolání, procesů, systému a zejména lidí, člověka. Zjistil jsem, jak výtečným pomocníkem je kvalitní a řízená komunikace, jak vedoucím může v jejich praxi pomoci správné vnímání lidí, jak je pro ně přínosné mít alespoň základní znalosti a povědomí o možných typech komunikace, co sledovat, jak reagovat. Poznal jsem, jak dokáže mé pracovní smýšlení ovlivnit filosofie, psychologie či historie. V té době jsem ale stále uvažoval jako manažer, byť jako manažer "postižený" studiem Sociální pedagogiky.

Pak však pro mne přišel velmi překvapivý zlom. V jistém okamžiku studia jsem přestal své kolegy a podřízené vnímat čistě a pouze jako pracovníky. Jako lidskou jednotku vykonávající činnosti vedoucí ke kýženému efektu. Začal jsem je vnímat jako lidské jedince, se všemi jejich odlišnostmi, potřebami, pozitivními i negativními stránkami. Toto poznání, tato změna vnímání mého pracovního prostředí a okolí, zapříčinila zcela nový náhled na mou dosavadní pracovní činnost. Díky tomuto poznání jsem byl schopen rázem akceptovat dosud neakceptovatelné, vnímat dosud skryté a ano, zejména řešit dosud neřešitelné.

Cílem této práce však nebude podrobně popsat mé vnitřní pochody, jejichž vývoj jsem zde ve stručnosti nastínil. Tím hlavním a jediným cílem bude podrobně rozepsat z mého pohledu nejvýraznější pozitivní vlivy studia Sociální pedagogiky na manažerské obory a možné kladné dopady na jednotlivé úseky činností manažerské řehole.

Proto se v teoretické části chci zaměřit na využití jednotlivých konkrétních vědních oborů, které jsou nedílnou součástí studia Sociální pedagogiky, jejich stručný popis a nastínění možného využití v manažerské praxi. Následně se pak pokusím nastínit přímé využití znalostí získaných studiem Sociální pedagogiky ve dvou konkrétních úkolech každého manažera, tedy v komunikaci a v řízení.

V praktické části pak formou dotazníku oslovím zaměstnance, kteří pracují na vedoucích pozicích a jednotlivými otázkami se pokusím dospět k jediné odpovědi. Zda dnešní zaměstnanci firem a společností jsou schopni a ochotni vnímat obory nepřímou související s managementem a ekonomikou jako případně podnětné pro svůj budoucí profesní růst.

A co by mělo být výsledkem této práce? Výsledkem by mělo být splnění mého odvážného přání. Přání, aby se ten, kdo si tuto práci přečte, zamyslel. Zamyslel nad tím co dělá a jak to dělá. A třeba, snad došel k poznání, že znalosti a vědění v oborech v jeho okolí vnímaných jako nepodstatných, mu mohou přinést naopak mnoho podstatného a podnětného. Tak jako mě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EKONOMIE A MANAGEMENT V SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉM POHLEDU

Každá organizace se skládá z jednotlivců. A každý jednatel je jiným způsobem během celého svého života formován, přetvářen, měněn a ovlivňován. Když si uvědomíme předchozí větu v plné souvislosti, mohlo by nám také vyjít, že sdružení většího množství jedinců, tedy sdružení mnoha individualit je přinejmenším problematické a komplikované. Naučit se pracovat s kolektivem lidí, kolektivem individualit, je práce natolik komplikovaná, složitá a různorodá, že je snad nemožné obsáhnout ji jedním vědním oborem. Tím oborem, tou všeobjímající matkou všech manažerů a jejich pracovních kolektivů, je ekonomie.

Pokud bychom si chtěli definovat ekonomii, nosili bychom sovy do Atén. Vždyť ekonomie jako taková (i když pod jiným názvem) byla zmíněna už ve spisech Platona či Aristotela. Přesto bychom si měli pojem ekonomie vymežit. Použijí stručný výklad z Akademického slovníku cizích slov: „*Ekonomie - nauka o zákonitostech společenské výroby a rozdělování materiálních statků.*“ (Akademický slovník cizích slov I, 1995, s.188) Jinými slovy by se tedy dalo říci, že ekonomie je věda, zabývající se lidskou činností, vedoucí k uspokojování nekonečných potřeb pomocí omezených zdrojů.

Ekonomie jako taková je hybnou silou veškerých činností, směřujících k uspokojování lidských potřeb. Pomineme otázku, zda je to dobře nebo špatně. To není tématem této práce. Teď bychom si měli říci, co je hybnou silou ekonomie v praxi. Touto silou je management. Zkusme si tedy definovat i jej. Opět použijí výklad z Akademického slovníku cizích slov. „*Magament – systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery.*“ (Akademický slovník cizích slov II, 1995, s.477) Tato definice je zcela přesná, ale dle mého soudu taktéž velmi povrchní. Pro potřebu této práce bude rozhodně dobré, když se nad slovem management zastavíme déle.

„*Schopnost člověka řídit (to manage), účelně, cílevědomě organizovat je jeho druhovou vlastností, která je pravděpodobně stejně stará jako jeho chápavý palec. Ale vědní obor management je nový. Jeho kořeny můžeme sledovat až do poloviny devatenáctého století. Nicméně jeho vyvrávení v systematickou disciplínu je událostí, která se odehrává teprve v průběhu našeho života. Během několika posledních desetiletí objevil*

management svého skutečného génia – schopnost proměňovat složitost (komplexitu) a specializovanost ve výkonnost.“ (Magretta, 2004, s.12)

V předchozí citaci jsme si již pojem management vymezili mnohem podrobněji. K managementu bychom si však měli říci ještě jednu podstatnou věc. Management je snad jediný vědní obor či disciplína, kde je praxe nadřazena teorii. Abyste mohli pracovat jako manažeři, nepotřebujete žádnou licenci ani diplom. Proč tomu tak je? Protože manažerem je v podstatě každý z nás. Ve své práci, v soukromém životě. Každý z nás se v určité části svého životního snažení stává tím, kdo se snaží převést svá aktiva, své umění, znalosti a dovednosti na výkonnost. Pokud bych měl použít sportovní terminologii, tak členskou základnu má management opravdu širokou.

V následující kapitole si řekneme, co je jedním z největších problémů fungujícího managementu a položíme si také pár otázek, na které by se tato práce měla pokusit odpovědět.

1.1 Teoretické uchopení problematiky teorie vodovodní trubky

Každý zaměstnanec, každý člen pracovního kolektivu, každý pracovník organizace, společnosti, firmy má vysoký vliv na celkovou výkonnost organizace jako celku. Pokud se podíváme na jakoukoliv firmu jako na celek, tak zjistíme velmi rychle, že každý jednotlivý úsek má stejný podíl na celkové efektivitě firmy. Pokud nebude jakákoliv součást týmu, skupina pracovníků či jednotlivec, odvádět plnohodnotný výkon, bude celý průtok výkonu firmou výrazně a citelně oslaben.

Slovo průtok bylo použito záměrně. Pro zjednodušení uvedu příklad s vodovodní trubkou. Pokud už na jejím začátku bude průměr trubky zúžen, celkový výstup z trubky na konci bude stejný jako v tomto nejužším místě. A teď si velmi jednoduše můžeme slovo "nejužší" vyměnit za slovo "nejslabší" a slovo "trubka" za slovo "firma". V tento moment nám vychází poměrně zajímavá definice. Celá výkonnost firmy je rovna výkonnosti její nejslabší, nejméně výkonné části. A pokud si ještě trošku pohrajeme ze slovíčky a úsloví "celková výkonnost firmy" nahradíme "celkovým uspokojením zákazníka", pak probouzíme zájem i u manažera - začátečníka. Nebo bychom alespoň měli.

Obecným problémem českých firem (a nejen českých) je, že si tento nejjednodušší fakt a základní poznatek povětšinou neuvědomují. Obecně je ve všech směrech kladen

důraz na kvalitní fungování odbytu, pravidelné vzdělávání vrcholových manažerů, prvotřídní fungování ekonomického úseku. Pravidelně a velmi zevrubně se sledují ekonomické ukazatele, produktivita práce, schopnost reakce na poptávku, analýza zásob jak z finančního, tak z odbytového pohledu a mnoho a mnoho dalších čísel, tabulek a výsledků.

Ano, čísla beze sporu důležitá. Bez čísel žádný kvalitní manažer nemůže vést svůj úsek svěřených činností. Stejně tak bez patřičného sebevzdělávání ve svém oboru. Ale co lidé? Individuality tvořící pracovní kolektiv, skupinu či tým? Zná manažer svůj tým? A otázka položena jinak zní – má vůbec dnešní manažer znalosti na to poznat svůj tým, svou skupinu individualit? A pokud má, je schopen své znalosti využít pro zlepšení výkonnosti svého úseku?

Opět použiji příklad z instalatérské oblasti. Zkušený instalatér dokáže velmi rychle poznat, proč daný vodovodní okruh nepracuje jak má. Zná jednotlivé komponenty, ví kde může nejčastěji vzniknout chyba. Zná materiály, z kterých jsou jednotlivé části vyrobeny, umí je opravit a případně, pokud není jiné řešení, vyměnit za nové. Je tohoto schopen týmový leader? Je při dnešním, dle mého soudu značně přehlížejším nazírání na humanitní obory, schopen poznat svůj tým, své části, dílčí součásti svého týmu? Je schopen vnímat jejich lidské stránky, jejich problémy, které mohou ovlivňovat jejich výkon, tím pádem výkon celého týmu a tudíž je nezbytně nutné s nimi počítat? A je také schopen s lidmi správně komunikovat, správně vést rozhovor, pozorovat, hodnotit, správně klást otázky? A je taktéž schopen získané výsledky správně a objektivně vyhodnotit? Tedy tak, aby mohl začít svůj tým opravovat, tak jako výše zmíněný instalatér?

Obávám se, a snad nebudu nařčen z pesimismu, že dnešní manažer drtivé většiny těchto věcí není schopen. Ne proto, že by nechtěl. Není k tomu veden. Není k tomu nucen. Nemůže znát cestu k tomuto vědění, protože o samotném vědění nemá ani potuchy. V následujících kapitolách se pokusím podhalit možnosti, které se na této cestě skrývají.

1.2 Filosofické základy

Nedalo dlouhého přemýšlení, abych si vybral vědu, kterou bych chtěl začít. Vědu, která lidstvo naučila vnímat dosud nevnímané a zkoumat dosud nezkoumané. Vědu kterou

část lidstva zatracuje jako nepotřebnou, část lidstva označuje za všeobjímající matku všech věd. A mlčící většině je filosofie vědou zcela neznámou, nepotřebnou.

Mlčící většina je však příliš velké sousto na oslovení, zvláště pak touto prací. Cílem této kapitoly bude nastínit možné výhody alespoň povšechné znalosti filosofie pro manažerskou praxi.

Hned v úvodu je nutné podotknout, že přímé pozitivní dopady nejsou viditelné. Manažer, který si nastuduje Platonovu teorii státu a bravurně zvládá diskuzi nad problematikou Nietzscheho nadčlověka, se rozhodně lepším manažerem nestane. Je však pravděpodobné, že člověk znalý základů filosofie, který nebloudí v pojmech jako premisa, prahmota a jsoucno a který ví, že Platonův svět za zrcadlem není parafrází Alenky v říši divů, je schopen vnímat veškeré problémy v poněkud širších souvislostech.

Narážíme zde na další nemoc dnešní doby, a tou je přísná a striktní specializace v jednotlivých oborech. Plně chápu tuto snahu například u ryze technických oborů, u specializovaných chirurgických pracovišť nebo třeba u programátora. Ale tam, kde je více než na místě umět pracovat a jednat s lidmi, vidím absenci obecné vzdělanosti jako značný nedostatek.

Pominu nejprve možné přímé důsledky na manažerskou profesi a zkusím se zaměřit na běžnou komunikační sféru. Člověk s obecnou vzdělaností je schopen vnímat problém v celém jeho kontextu. Je schopen určit možné důvody z těch nejširších hledisek. Je schopen vnímat historické souvislosti a politické kontexty. A při znalosti filosofie je schopen v mnoha případech dělit podstatné od nepodstatného, důležité od balastu.

Další a ne právě malou výhodou je schopnost zcela jiného pohledu na věc. Při správném vnímání jednotlivých filosofických učení a nauk se přímo nabízí podívat se na vzniklý problém jiným, neobvyklým pohledem. Zkuste například člověku neznalému filosofické klasiky dát příklad o Achillovi a želvě. Drtivá většina vám odpoví, že šíp želvu dohoní, matematici se zeptají na rychlost želvy a rychlost šípu a dokonce vám spočítají i čas, za jak dlouho šíp nebohou želvu zraní a meteorologové začnou diskutovat o síle větru a rosném bodu v závislosti na změně dráhy šípu a výchozího napětí lučiště. Tedy se dostanou k více či méně vědeckému pohledu na věc. Ale kouzlo filosofie, v tomto případě logiky, nespočívá ve vzorcích. Ten jiný pohled na celou záležitost je v jinakosti. Umět

najít podstatu tam, kde by ji nikdo nehledal. Tedy pokud se vrátím k definici managementu, najít prostředky a metody ke zlepšení výkonnosti.

1.3 Psychologické základy

I když se otázkou a problémy lidské duše (řecky „psyché“) zabývaly již filosofové ve starém Řecku (za zakladatele psychologie ve filosofických vědách je dodnes považován Aristoteles), datují se počátky vzniku psychologie jako vědecké disciplíny až do devatenáctého století. Známe dokonce přesný letopočet. Tím rokem je rok 1879, kdy Wilhelm Wundt založil první psychologickou laboratoř na univerzitě v Lipsku.

Psychologie jako taková je považována za vědu tzv. hraniční, tj. vědu působící na pomezí věd přírodních a společenských. *„Posláním psychologie je nejen objasňování zákonitostí, mechanismů a forem psychické činnosti, ale i praktické přispívání k optimalizaci jejího fungování. Psychologie tak činí nejrozličnějšími způsoby intervence do podmínek utváření a fungování psychiky člověka.“* (Provazník a kol., 2002, s.34)

Z výše uvedené definice je patrné, že právě znalost psychologie by měla být jednou z nutných výbav kvalitního manažera. Není však pravděpodobné a snad ani možné, aby manažer obsáhl plnohodnotně každou vědu, která by byla využitelná v jednotlivých oborech jeho činnosti. Proto se v této práci zaměříme na dílčí obory psychologie.

1.3.1 Psychologie práce

Vznik psychologie práce a počátky jejího působení jako samostatného dílčího oboru se datují rozhraním devatenáctého a dvacátého století. K jejímu vzniku a rozvoji přispěl především výrazný rozvoj průmyslu, který poukázal na nutnost obohatit znalosti tehdejších podnikatelů o teoretické základy věd o člověku.

Za průkopníka v oboru vědeckého řízení je považován F. W. Taylor (1856 – 1915), podnikatel a posléze konzultant pro otázky a problémy racionální práce. Taylor na základě svých pozorování a studií formuloval čtyři základní doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků:

- zavedení technicky, respektive technologicky zdůvodněných pracovních operací včetně jejich normativního zabezpečení (vytvoření a uplatnění norem spotřeby času)

- vybírat pro každou práci optimálně kvalifikované pracovníky, které je nezbytné pro jejich pracovní činnost připravit odpovídajícím výcvikem a školením
- věnovat maximální pozornost organizačnímu zabezpečení práce
- dbát na optimální dělbu práce i odpovědnosti mezi vedením a výkonnými pracovníky (dělníky)

(zdroj: Provazník a kol., 2002, s.39)

Z výše uvedeného dělení je patrné, že již v této době byl brán zřetel nejen na technologickou a ekonomickou stránku výroby, ale poprvé se objevuje i pohled na člověka jako na lidskou bytost a nikoliv jako na striktně výrobní jednotku. Poprvé se zdůrazňuje nutnost adekvátní kvalifikace vzhledem k vykonávané práci, důležitost správné organizace a organizačního členění, stanovují se a vytváří první pracovní a organizační diagramy se striktně naplánovanou posloupností a hierarchií podřízenosti v daném podniku.

Vstup psychologie do ekonomické sféry byl tedy reakcí na poptávku, pokud bychom se měli přidržet podnikatelské terminologie. Průmysl byl tedy připraven a požadoval rozbor lidské osobnosti v pracovním prostředí. Byla na to však připravena psychologie? „*Pro vstup psychologie do hospodářské praxe byla tehdy rozhodující jak společenská, podnikatelská objednávka, tak stále vyšší poznatková i metodická připravenost psychologie tuto objednávku akceptovat.*“ (Provazník a kol., 2002, s.39)

Psychologie práce si prošla v průběhu let, tak jako každá jiná věda, svým vlastním vývojem. Během času se vykristalizovaly čtyři nejvýraznější směry:

Tab. č. 1: Hlavní směry (etapy vývoje) psychologie práce

Psychotechnika	zaměření na diagnostiku, výběr a výcvik pracovníků
Teorie lidských vztahů - Human Relations	důraz na význam sociálních podmínek práce
Inženýrská psychologie a ergonomie	řešení vztahu člověk - stroj - pracovní prostředí
Psychologie organizace	zdůraznění jednotlivce - pracovníka jako součásti organizačního (sociálního) systému

(zdroj: Provazník a kol., 2002, s.40)

Chtěl bych se nyní podrobněji pozastavit především nad teorií lidských vztahů, neboli Human Relations. Nad sociální psychologií práce.

1.3.2 Sociální psychologie práce – Human Relations

Sociální psychologie práce se jako věda zabývá především otázkami mezilidských vztahů v podniku, firmě a otázkami sociálního klimatu na pracovišti. Hybnou silou vzniku sociální psychologie práce byl vznik tzv. Teorie lidských vztahů – Human Relations amerického profesora Eltona Mayo (1880 – 1949), jeho výzkumy jsou známy jako tzv. Hawthornské studie.

„Hawthornské studie byly původně zaměřeny na zkoumání vlivu „neosobních“ podmínek práce (např. délky pracovního dne, počtu a délky pracovních přestávek, osvětlení na pracovišti apod.) na výkon pracovníků. V průběhu celé řady experimentů se mj. ukázalo, že výkon se zvyšuje nejen na tzv. experimentálních pracovištích, kde se pracovní podmínky upravují (zlepšují), ale i na dalších, tzv. kontrolních pracovištích, kde k žádným změnám zatím nedocházelo.“ (Provazník a kol, 2002, s.42)

Tým profesora Mayo zjistil, že do jejich experimentu vstoupili nové, neočekávané a dosud neidentifikované proměnné. Nutně tedy bylo potřeba hledat nová vysvětlení, které tuto změnu způsobily.

Tím nepodstatnějším faktorem byl nově vzniklý pocit u pracovníků experimentálního pracoviště, že se mohou podílet na něčem novém, význačném. Tuto možnost brali jako uznání, ocenění své dosavadní práce a následně se jejich zlepšená pracovní výkonnost přenesla na jejich zlepšený výkon i v momentu, kdy přímo nepracovali ve zlepšených podmínkách.

Podstatným faktorem byla taktéž zlepšená sociální a komunikační vazba mezi vedoucími pracovníky a dělníky, kteří se experimentu účastnili. Vytvořily se příznivější pracovní i osobní vztahy, což se taktéž projevilo na zlepšení pracovního výkonu.

Význam Hawthornských studií spočívá tedy především v zjištění, že zlepšení sociálního klimatu na pracovišti, podpoření vzniku neformálních skupin, tedy obecně zlepšení společenských vztahů, významně pozitivně ovlivňuje celkovou výkonnost daného pracoviště.

V České republice byla oblast sociální psychologie práce dlouho opomíjeným tématem, i když určité náznaky najdeme už v díle T. G. Masaryka – Otázka sociální. Teprve v období šedesátých let minulého století nastává díky částečným společenským změnám prostor pro práci na zlepšování sociálního klimatu na pracovišti. Výzkum je

zaměřován na dvě základní roviny. Tou první je rovina horizontální, tedy na vztahy mezi lidmi v pracovní skupině, druhou je rovina vertikální, tedy vztahy a interakce mezi nadřízeným a podřízeným. Tento problém zkoumání sociální psychologie je někdy také nazýván jako psychologie řízení.

Podrobněji se budeme výstupům sociální psychologie práce věnovat v druhé kapitole této práce, kde si již podrobněji popíšeme jednotlivé manažerské metody a postupy, vycházející právě z objevů ekonomy dříve tak opomíjené vědy, jakou psychologie bezesporu byla.

1.4 Sociologické základy

Jako poslední vědu, kterou řadím k důležité výbavě manažera, zmíním sociologii. Sociologie jako samostatná vědní disciplína se začala krystalizovat na počátku devatenáctého století (měla tedy oproti psychologii drobný časový náskok). Za zakladatele sociologie je považován francouzský filosof Auguste Comte (1798 – 1857). V Comteho pojetí je sociologie vnímána jako pozitivní věda o společenském pokroku.

Sociologie a sociologický výzkum má za cíl vysvětlit a popsat sociální život jednotlivců, skupin a společností. K tomuto výzkumu je využíváno velké portfolio metod, které bychom pro zjednodušení mohli rozdělit na dvě základní skupiny:

- **Kvantitativní výzkum** se zaměřuje především na populaci, na určité skupiny a uskupení jednotlivců. Jeho snahou je reprezentativnost a vypovídací schopnost o určitém znaku či postoji a jeho zastoupení v populaci. Povětšinou používá metodu dotazníkového šetření či metodu standardizovaného rozhovoru a kvantitativní analýzy textů.
- **Kvalitativní výzkum** se zaměřuje především na objekt. Nehledá zákonitosti ani frekvenci výskytu určitého jevu, jeho snahou je najít a odhalit vztahy mezi určitými objekty. Zkoumá nahlížení jednotlivců a skupin na svět. Využívá metod výzkumných skupin, analýzy textů a hloubkových rozhovorů.

Výše zmíněné metody jsou velmi dobře použitelné právě v manažerské praxi. Schopnost a znalost možností provádět výzkum, v našem případě např. řízený manažerský

výzkum sledovaného problému, je bezesporu značným přínosem. Následně je velmi důležité zjištěné údaje především kvalitně vyhodnotit. Model kvantitativního výzkumu bude použit v praktické části této práce.

Sociologie jako věda je nezbytnou součástí výbavy každého manažera, který si uvědomuje důležitost souvztažností mezi osobním a pracovním životem jednotlivce. Znalost základních sociálních vztahů a jejich návazností je mapována mnoha sociologickými disciplínami. Dnes známe například sociologii práce, průmyslu, řízení či zemědělství. Podstatné však je seznámit se s možnostmi, které sociologie manažerovi poskytuje.

Na závěr této podkapitoly bych chtěl uvést ještě jeden pojem, a to sociální inteligence. Obecně je tento pojem definován jako schopnost kladně působit na své okolí. Vlastnost pro manažery nesporně velmi důležitá. Protože sociální inteligence, na rozdíl od inteligence vrozené, je schopnost, kterou se lze naučit.

2 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY V MANAGEMENTU

V první části teoretického rozboru tématu jsme si ukázali na jednotlivých vědních disciplínách, jak hluboce a podstatně mohou alespoň základní znalosti těchto vědních disciplín obohatit rejstřík dovedností a znalostí každého manažera. V následující části si ukážeme praktické využití jednotlivých disciplín v manažerské praxi.

Vzhledem k faktu, že využití vědních oborů úzce spojených se samotnou sociální pedagogikou je velmi široké, zaměřím se pouze na oblast komunikace a na oblast řízení. Na těchto příkladech si přímo ukážeme, jak mohou humanitní vědní disciplíny tyto dva podstatné okruhy manažerské praxe obohatit, zpestřit, jaký dopad může mít kreativita manažera spojená s teoretickými znalostmi těchto oborů a jaké pozitivní dopady na jednotlivé struktury řízení a vedení firmy mohou tyto aplikované znalosti a dovednosti mít. Začneme hned tou nejpodstatnější, tedy dovedností, kterou každý z nás uplatňuje v podstatě ve svém každodenním životě.

2.1 Základy komunikace

Komunikace je v podstatě sdělování informací, předávání názorů, myšlenek a pocitů mezi živými bytostmi, tedy lidmi a živočichy. My se však zcela cíleně zaměříme na komunikaci firemní, tedy komunikaci uvnitř pracovního kolektivu.

Přece jenom však pro pořádek uvedu základní rozdělení komunikace.

1. Verbální komunikace – komunikace slovem nebo písmem
2. Neverbální komunikace – komunikace gesty, mimikou, postojem.
3. Elektronická komunikace – poměrně nový způsob komunikace, který zejména v posledních letech raketového nástupu moderních komunikačních technologií postupně zvyšuje svou intenzitu výskytu. Jedná se o komunikaci čistě elektronickou, i když s nástupem modernějších komunikačních prostředků (např. webová kamera) je v elektronické komunikaci možné využít jak verbální, tak i neverbální komunikace.

Další dělení je dle počtu osob, které jsou oslovovány v návaznosti na použitou techniku:

1. Interpersonální komunikace – komunikace dvou osob, střídá se role vypravěče a posluchače
2. Skupinová komunikace – hovoří každý s každým, projevují se sociální role jednotlivých členů skupiny
3. Masová komunikace – komunikace, zasahující prostřednictvím televize, rozhlasu, tisku a internetu značnou část populace
4. Vizualní komunikace – komunikace prostřednictvím vizuálních médií (plakáty, reklamy, poutače)

2.1.1 Komunikace v organizaci

Veškerá komunikace v organizaci vede (nebo by alespoň měla vést) přes její vedení. Právě schopnost správně komunikovat, mít neustále dostatek správných informací, ve většině případů rozhoduje o tom, zda je firma správně řízena a tedy úspěšná.

„Dovednost komunikace, používání všech dostupných médií a citlivost k síle symbolů, a současně schopnost si uvědomovat, jak lidé chápou slova a činnosti, jsou základní schopnosti kompetentního vedoucího.“ (Brooks, 2003 s.154)

Manažerská činnost, jak je z výše uvedené citace patrné, je tedy primárně založena na komunikaci. Zkusme si pro příklad říci základní manažerský kvartet úkolů při přípravě nového projektu či organizaci změny.

Prvním bodem je určení cíle, směru. Zde je podstatné bezesporu určit správný cíl, další mezník ve vývoji organizace. Ale bez správných komunikačních dovedností má i ten nejschopnější stratég jen mizivou naději na úspěch při přesvědčování vedení o svém strategickém plánu rozvoje.

Druhým bodem je sdělit nastoupený cíl pracovníkům. Zde je role komunikace zcela patrná. Pokud vedoucí pracovník není schopen lidem sdělit, kam je chce vést, které kontrolní mechanismy prokáží úspěch či neúspěch, jaký prospěch daná změna bude mít na celý chod organizace, je celý strategický cíl předem odsouzen k záhubě.

Třetím bodem je příprava na úspěch. Zde je komunikace opět rozhodujícím kamínkem na pověstné misce vah manažerova úspěchu. Uvedme na příkladu. Ke každému novému projektu potřebuje manažer investice. Investice schvalují majitelé organizace, akcionáři, správní rada. A jako manažer je musím umět přesvědčit. Musím být schopen připravit si správné argumenty a následně je umět sebejistě a zároveň realisticky předat, tedy opět komunikovat. Dle mého soudu je tento bod noční můrou každého manažera.

Čtvrtým a posledním bodem je připravit pracovníky na vykonávání správných a produktivních činností. V tento moment musí manažer v první řadě znát kontrolní mechanismy výkonu pracovní skupiny a následně zvolit metody hodnocení (psychologická, finanční, profesní). Protože člověk je však tvor komplikovaný a potřebuje pravidelnou a pokud možno verbální zpětnou vazbu, je zde role komunikace opět značná. Právě správným sdělením nedostatků a cíleným zdůrazněním kvalit zasahuje manažer onu citlivou strunu sebevědomí v každém z nás a plní tak svůj primární cíl, tedy výkon skupiny v plánovaných a očekávaných parametrech.

2.1.2 Organizace komunikace

Jak a jakým způsobem řídit a organizovat komunikace ve firmě. To by měla být jedna ze základních otázek, kterou by si měl každý manažer umět položit. Odpověď na ni není jednoduchá a není v možnostech této práce na ni odpovědět. Je však možné uvést obecná doporučení.

V první řadě je zapotřebí si uvědomit, že komunikací ovlivňujeme existující vztahy v pracovní skupině, a tedy tyto vztahy znát. Jedná se o následující vztahy:

- vztah vzájemných nároků
- vztah vzájemné odpovědnosti
- vztah vzájemné spolupráce
- vztah vzájemné pomoci
- vztah konkurenční

Pokud si jako manažer uvědomuji možné dopady všeho, co mohu nesprávnou komunikací způsobit, mám již v tento moment napůl vyhráno. A to jen z toho prostého

důvodu, že jsem schopen předem identifikovat možné problémy ve výše zmíněných vztazích.

Následným krokem by mělo být stanovení přesných a pravidly jednoznačně svázaných komunikačních pravidel. Tedy určit v každém jednotlivém procesu, kdy, kdo, jak, komu a jakou formou předá určitou informaci. A zde se již manažer dostává do oblasti metodologické. Tedy do oblasti přesného stanovování pravidel pro určité konkrétní procesy a činnosti.

Protože však komunikaci není možné zcela striktně svázat pravidly, protože na pracovištích budou vždy živí lidé jako svébytní, osobití jedinci, nastává pro manažera další úkol. A tím je kontrola komunikace. Kontrola komunikace je možná několika způsoby. Od striktní (a značně časově náročné) kontroly všech stanovených metodologických procesů v praxi po náhodnou kontrolu v kritických časových úsecích (výměna směn, počátek a konec pracovní doby apod.). Touto formou je však možné pouze zjistit problém, nikoliv příčinu problému.

Pro identifikaci problému, a to nejen v komunikaci, jsou ideální nepravidelné porady pracovní skupiny, vedené a koordinované manažerem. A zde se objevuje další role manažera. Tou rolí je role moderátora skupiny. Pouze v případě asertivního moderování za použití správných příměsí sebejistoty, pokory a schopnosti naslouchat jiným, teprve tehdy je manažer schopen dosáhnout na samé jádro problému, který narušuje celý systém.

Jak je tedy patrné, manažerskou organizaci komunikace je možno rozdělit do dvou fází. Do fáze zřizovací, tedy metodologické a do fáze kontrolní.

2.2 Základy manažerského řízení

Učitelé a pedagogové, působící na školách vyučujících management a ekonomii, mají tendenci rozdělovat vnitřní svět na dvě části, tedy na lidi a čísla. Jinak řečeno, dělí svět na dva faktory, na faktor tvrdý, což jsou pro ně např. finance, tvorba projektů či řízení výroby a na faktor měkký, jako je organizační chování či vedení lidí v pracovních skupinách.

„Takové rozlišení může mít nějaký smysl pouze v posluchárnách. Dobří vedoucí pracovníci vědí, že hlavním úkolem managementu je integrovat tyto dvě oblasti v hladce

fungující celek. Organizace jsou ekonomickými stroji, ale jsou také společenskými systémy.“ (Magretta, 2004, s.172)

Celé kouzlo dobře fungující organizace tkví v jediném. V tom, že všichni jedinci, týmy a pracovní skupiny odevzdávají při své práci své nadání a své maximální nasazení ve prospěch organizace. Tedy ve prospěch něčeho vyššího, než jsou oni sami.

2.2.1 Řízení a důvěra

Důvěra v pracovní kolektiv, v obchodní partnery, budovaná na vzájemném plnění slibů. Tak by se asi ve stručnosti dala do několika slov shrnout tato podkapitola. To by však bylo příliš jednoduché. Pro lepší vysvětlení použijeme slova morálka a etika. Bohužel si dovedu představit, že pro řadu českých podnikatelů jsou předešla dvě slova minimálně spouštědlem silné nevolnosti. Pro dobrého a kvalitního manažera by však měly být tím, čím je pro kněze desatero přikázání.

V podnikatelském světě totiž naštěstí stále platí, že především záleží na dobré pověsti. Zda je podnikatelský subjekt tím, čím se zdá být. Slušnost a čestnost v chování jak ke svým obchodním partnerům, tak ke svým zaměstnancům, je jednou z nejlevnějších a přitom nejsilnějších investic, které může manažer provést.

Je přece obecně známo, že lidé na vstřícnost a čestnost reagují kladně. A ke slušným a čestným lidem se také kladně chovají následně i oni. A toto chování pak dokáží na organizační úrovni udržet, i když zrovna nevede ke zvyšování jejich hmotných statků či zlepšování jejich profesní pozice.

Pokud zkrátka manažer a celé vedení firmy podstoupí ono riziko a nepotlačí v sobě určitou nepotřebu chovat se ke svým zaměstnancům slušně a vstřícně, musí se připravit na jedině. Drtivá většina jejich zaměstnanců si nechá své nejlepší nápady pro sebe. Nebudou taktéž ani pracovat s plným nasazením. Vedení firmy nebude mít důvěru zaměstnanců, ale zároveň si nebudou důvěřovat ani zaměstnanci a pracovní skupiny mezi sebou. Organizace tedy v takovémto případě přichází nejen o důvěru, o výkonnost a o nápady, ale i o spolupráci mezi pracovními skupinami a týmy.

2.2.2 Řízení a sebepoznání

Nedílnou součástí práce manažera je řízení lidí. To už jsme si v předchozích kapitolách řekli. Co je však neméně podstatné a často značně opomíjené je umožnit lidem, aby také řídili sami sebe. Pro správné řízení sebe sama je však nutné, aby lidský jedinec dokázal poznat své silné i slabé stránky. Právě schopnost poznat sama sebe je jednou z nejtěžších, ale také nejdůležitějších stránek nejen profesního, ale taktéž osobního života každého z nás.

„Poznání sebe sama bylo už pro staré Řeky základem dobrého žití a úkolem na celý život. Je to opravdu obtížná a zdlouhavá cesta a podniky jsou často vystavovány pokušení vydat se k cíli zkratkami.“ (Magretta, 2004, s.185)

Sebepoznání je ve svém základu něco, k čemu musí každý člověk dospět sám. Ani manažeři, ani žádní jiní vedoucí pracovníci, nás v tomto smyslu nemohou řídit či vést. Mohou nám ukázat pouze cestu. A na tuto cestu už musí vykročit každý sám. Protože teprve každý jedinec ve svém nitru sám přebírá plnou odpovědnost za svůj pracovní výkon, sám se řídí v mezích vymezených pravidel.

Podstatnou součástí sebepoznání, kterou může právě manažer ovlivnit, je tzv. zpětná vazba. Zpětná vazba klade na jedince velmi vysoké nároky, a to ať jste již na straně přijímající, nebo jste na straně předávající. Problém je ve faktu, že většina z nás stále ještě vnímá zpětnou vazbu jako určitou formu kritiky, a to často i v momentech, kdy je podávána vysoce kulturní a zejména neosobní formou. I v tomto momentu se lidský jedinec brání, zaujímá obrannou pozici. Tedy místo aby vnímal, tak se brání.

K prolomení této bariéry je tedy především nutné naučit pracovníky vnímat zpětnou vazbu jako nedílnou a podstatnou součást sebepoznání. Pracovníci musí vědět, proč je tak důležité umět znát se a jak podstatné je umět naslouchat člověku, který je schopen a zejména ochoten mi pomoci tento krok učinit.

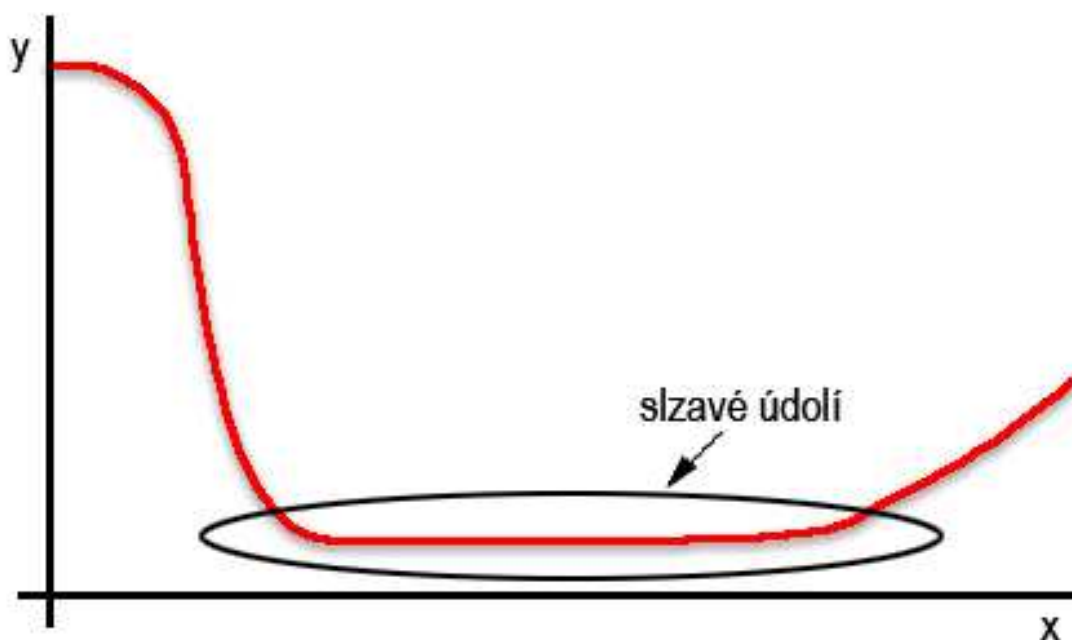
Kdy je však ochoten člověk vnímat a podat nejvyšší výkon? A to v jakékoliv činnosti? V následující podkapitole si řekneme, co je pro novou věc, která je po pracovníkovi požadována, nejpodstatnější.

2.2.3 Křivka nové věci

Každý manažer se pravidelně dostává do situace, kdy je nucen vymyslet, zařídit, organizovat a uskutečnit změnu, tedy novou věc v pracovním životě svých podřízených. Co je v tuto chvíli nutné bezpodmínečně udělat je zcela otevřeně, přesně a záměrně seznámit všechny pracovníky, kteří se na dané nové věci budou podílet, s průběhem křivky nové věci.

Tato křivka není samospasitelná záležitost. Je to jen nástroj v rukách manažera a je na něm, zda ji využije či ne. Je však pravdivá v drtivé většině případů. Zkusme si ji tedy nejprve znázornit a poté popsat:

Obrázek č. 1: Křivka nové věci



(zdroj: Interní materiál pro školení zaměstnanců firmy GIENGER, spol. s r.o.)

Osa X na obrázku znázorňuje čas. Osa Y vyjadřuje „ochotu ke změně“. Tedy alespoň v prvotní fázi. V následující fázi vysvětlování je možno zaměnit slovo ochota za slovo výkon. Jak je tedy z průběhu křivky patrné, po sdělení a prezentování nové věci je vidět velmi prudký pád ochoty pracovníků ke změně. K tomuto pádu dochází téměř vždy. Jakmile křivka dosáhne na ose Y téměř nulové hodnoty, nastává dlouhé období čekání na projevenou změnu. Tomuto období se v manažerském slangu říká „slzavé údolí“. Teprve

po uběhnutí určitého času se ochota pracovníku ke změně začíná zvyšovat, ale jak je z křivky patrné, toto zlepšování je velmi pozvolné.

Jak však docílit změnu průběhu křivky? Dvěma způsoby neodmyslitelně spojenými. Tím prvním je samozřejmě dokonalé vysvětlení změny jako takové a zejména pak důvodu, které k této změně vedou. Tím je docíleno, že všichni pracovníci budou mít veškeré informace, a to jak o změně samotné, tak zejména o důvodech, které tuto změnu zapříčinily.

Druhý způsob je právě prezentace křivky nové věci všem, kteří se na dané změně budou jakýmkoliv způsobem podílet. Sdělení a nastínění problému lidské psychiky, narážející na změnu v zažitém prostředí, v zažitém chování a postupech.

Díky těmto dvěma spojeným nádobám nastávají hned tři pozitivní efekty. Tím prvním je zamezení tak výrazného poklesu výkonnosti (ochoty ke změně). Tím druhým je výrazné zkrácení „slzavého údolí“, tedy období stagnace. A tím třetím je razantnější nástup očekávaného výkonu a důsledků změny v závěru křivky.

Na první pohled se jeví křivka jako ryze matematicko – ekonomický ukazatel. Ale jen na ten první a výrazně povšechný. Protože jako každou věc je i křivku nové věci nutné připravit, správně prezentovat a neustále o ní s lidmi komunikovat. Sledovat postoje, chování. Nabízet zpětnou vazbu a komunikovat o ní. Tedy jinými a jednoduššími slovy řečeno, vnímat pracovníky jako svébytné jedince.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝZKUMU

V praktické části této práce bych se rád podrobněji zaměřil na obecné názory na téma této práce, tedy „Využití Sociální pedagogiky v manažerské praxi“, u manažerů v různých oborech a společnostech. Výzkum bude proveden kvantitativní formou, přičemž jeho hlavním výzkumným nástrojem bude dotazník.

Základními cíli bude získat informace o názorech respondentů na manažerskou profesi, získání informací o zvyšování kvalifikace u manažerů, způsobu prezentace změn a názoru na zpětnou vazbu ze strany nadřízeného.

Hlavním cílem získaných informací z dotazníkového průzkumu a jeho vyhodnocení bude získat určitý náhled na pohled pracovníků, pracujících na vedoucích pozicích, na možné využití oborů nepřímo souvisejících s managementem a ekonomikou jako relevantních pro jejich profesi.

3.1 Výzkumný problém

Vnímají pracovníci na vedoucích pozicích vědní obory nepřímo související s výkonem jejich profese jako podnětné pro svůj profesní růst a jako využitelné v běžné praxi vedoucího pracovníka či manažera?

3.1.1 Dílčí výzkumné problémy

Ve svém dotazníkovém výzkumu se zaměřuji i na dílčí problémy, které v kontextu mají jako samostatné otázky získat respondentovu pozornost a odpoutat ji od hlavního výzkumného problému, který má respondentovi zůstat skrytý. I tyto otázky a odpovědi však mají svou vlastní vypovídací schopnost a budou sloužit pro další podrobné vyhodnocení.

Dílčí výzkumné problémy jsou tedy následující:

- Využívá firma možnost zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců?
- Využívá pracovník na vedoucí pozici možnost zvyšovat svou kvalifikaci samostatně?
- Co je pro respondenta impuls pro sebevzdělávání se?

3.2 Cíle výzkumu

Význam tohoto výzkumu je závislý na odpovědích respondentů v dotazníku. Hlavním cílem výzkumu je získat pokud možno přesný pohled oslovených pracovníků na vedoucích pozicích na jejich názor na využití vědních oborů, které přímo nesouvisí s jejich profesí především po technické stránce této profese.

3.2.1 Konstrukce výzkumného nástroje

Jako výzkumný nástroj je v této práci použit dotazník. Nechtěl jsem však pro výzkum použít přímo a jednoznačně formulované otázky k tématu, které by měly tendenci směřovat respondenta k odpovědi, o které by se respondent v kontextu otázek mohl domnívat, že je odpovědí očekávanou. Proto jsou otázky k tématu i otázky k tématu okrajové mezi sebou proházeny. Součástí dotazníku jsou také otázky, které s hlavním výzkumným problémem nesouvisí a dotýkají se pouze okrajově dílčích výzkumných problémů. V rámci dotazníku jsou však použity i otázky, které mají respondenta záměrně odvést od hlavního výzkumného cíle a jiné využití nemají.

3.2.2 Rozbor jednotlivých otázek dle typu

Otázka č. 1 – 6, 9 - 14

Typ otázky - uzavřená

Otázka č. 7, 8

Typ otázky - polootevřená

3.2.3 Rozbor jednotlivých otázek v návaznosti na cíle výzkumu

Otázka č. 1, 2, 11

Tyto otázky slouží k následnému dělení odpovědí respondentů na ostatní otázky, které směřují k vyhodnocení hlavního cíle výzkumu i cílu dílčích.

Otázka č. 9, 10, 12, 13, 14

Tyto otázky slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle.

Otázka č. 5, 6, 8,

Tyto otázky slouží pro získání poznatků k vyhodnocení dílčích výzkumných cílů a zároveň mají částečně odvést pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle.

Otázka č. 3, 4, 7

Tyto otázky mají odvést pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle.

3.3 Předpoklady výsledků dotazníkového šetření

U tohoto typu výzkumu není možné stanovovat přesné hypotézy. Stanovil jsem si však na základě vlastních zkušeností a poznatků s tématem následující předpoklady:

1. Předpokládám, že více než 60 % respondentů bude vnímat možné využití jiných vědních oborů, než které přímo souvisí s technickým výkonem jejich profese, jako nepotřebné a v praxi nevyužitelné.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázky č. 9, 10, 12, 13, 14. K jejímu vyhodnocení však bude zpracován samostatný postup se stanovenými kritérii hodnocení hlavního výzkumného cíle.

2. Předpokládám, že méně než 40 % oslovených vedoucích pracovníků pracuje ve firmě, která pro své pracovníky nepořádá pravidelná školení.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázka č. 5.

3. Předpokládám, že více než 70 % respondentů využívá alespoň nepravidelně možnosti sebevzdělávání se.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázka č. 6.

4. Předpokládám, že nejčastějším impulzem pro sebevzdělávání bude u více než 50 % respondentů změna zaměstnání či změna pozice ve firmě.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázka č. 8.

5. Předpokládám, že sebevzdělávání se častěji využívají vedoucí pracovníci z praxí do 5 let.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázky č. 1, 6.

6. Předpokládám, že manažerskou profesi jako psychologickou či pedagogickou vnímají více ženy.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázky č. 2, 9.

7. Předpokládám, že se zvyšující se frekvencí vedení prezentací, porad a školení bude profese manažera více vnímána jako profese taktéž pedagogická.

K potvrzení či vyvrácení předpokladu slouží otázky č. 9, 11.

3.3.1 Výzkumný vzorek

Pro potřeby tohoto dotazníkového šetření a následného aplikovaného kvantitativního výzkumu bylo osloveno 170 respondentů. Každý z respondentů musel splňovat následující kritéria:

- Zaměstnanec na pozici vedoucího pracovníka s určenou skupinou podřízených pracovníků
- Praxe na vedoucí pozici minimálně 1 rok

Byly osloveni pracovníci společností, které jsou zaměřeny jak obchodně, tak výrobně, tak i na kombinaci obou těchto činností. Celkově byly osloveni zaměstnanci dle výše uvedených kritérií u 19 společností.

3.3.2 Časový plán výzkumu

Celý výzkum probíhal v období říjen 2009 až březen 2010. Pro zpřesnění jednotlivých postupů a návazností uvádím jednotlivé fáze celého výzkumu vzhledem k jejich časovému začlenění:

- Říjen 2009 – stanovení tématu výzkumu a určení hlavního výzkumného problému a dílčích výzkumných problémů. Stanovení tématu výzkumu je však datováno do dubna 2009.
- Říjen 2009 až listopad 2009 – stanovení metod výzkumu a výzkumného prostředku samotného. Předběžné oslovení budoucích respondentů, vytvoření ucelené databáze e-mailových adres s budoucími respondenty.

- Listopad 2009 – proveden předvýzkum na vzorku 20 respondentů. Provedení úprav a zpřesnění očekávaných předpokladů, které budou srovnávány s výsledkem dotazníkového šetření.
- Prosinec 2009 – úprava výzkumného nástroje dle získaných odpovědí z předvýzkumu.
- Prosinec 2009 až leden 2010 – provedení hlavního výzkumného dotazníkového šetření. Obeslání respondentů elektronickou cestou (e-mail), následná archivace vrácených dotazníků a zpracování anonymních tabulkových výsledků v programu Excel.
- Únor 2010 – zpracovávání dat, výpočty, realizace porovnávání výsledků dotazníkového šetření s výzkumnými předpoklady.
- Březen 2010 – zapracování výsledků výzkumu do celkového kontextu práce, prezentace získaných výsledků v rámci této práce.

Tento časový harmonogram byl stanovena s ohledem na termín hlavního výzkumu, který byl cíleně směřován na přelom roku, tedy na období 12/2009 až 01/2010. V tomto období mají vedoucí pracovníci často dovolené, které v průběhu roku čerpají jen velmi obtížně. Předpokládal jsem, že po návratu z dovolené, případně před jejím nástupem, bude ochota oslovených respondentů vyplnit dotazník vyšší než v jiném časovém období.

Vzhledem k tomu, že z celkového počtu 170 odeslaných dotazníků se mi vrátilo 161, považuji tento předpoklad za správný.

3.4 Předvýzkum

Hlavním úkolem dotazníkového předvýzkumu a následného šetření bylo ověřit kvalitu samotného výzkumného nástroje, tedy dotazníku. Zaměřil jsem se především na srozumitelnost jednotlivých otázek a na schopnost respondentů samostatně a bez doplňujícího vysvětlení na dotazník odpovědět.

Samotný předvýzkum nebyl proveden elektronickou formou, tedy rozesláním dotazníku e-mailem, ale byl proveden v rámci obchodních a manažerských jednání autora výzkumu. Důvodem pro osobní předání dotazníku a vyčkání na odpovědi byla možnost osobní komunikace s respondenty, možnost případného okamžitého vysvětlení nejasností a

vytváření si poznámek k případným nejasnostem. Dalším důvodem bylo sledovat reakce jednotlivých respondentů při odpovídání na konkrétní otázky, především pak rychlost odpovědí – tedy zda některá z otázek není na odpověď příliš složitá, či zda nevyžaduje vícenásobné čtení otázky a odpovědí, což by vedlo k možnému zkreslení odpovědí na ostatní otázky vzhledem k využití nestejného času na porozumění otázce samotné.

Do předvýzkumu jsem zařadil muže i ženy s různou délkou praxe na vedoucí (manažerské) pozici.

3.4.1 Vyhodnocení předvýzkumu, úprava výzkumného prostředí

Na základě výsledků předvýzkumu nebyly zjištěny závažné nedostatky v konstrukci výzkumného nástroje. Na základě zpětné vazby a náznaků od respondentů, a taktéž na základě pozorování reakcí a rychlostí odpovědí na jednotlivé body dotazníku, byly však přeformulovány následující otázky:

- V otázce č. 3 bylo u druhé odpovědi změněno slovo „odbyt“ za slovo „prodej“
- V otázce č. 7 byla dána možnost uvést jiné odpovědi, než které byly uvedeny, tedy otázka byla z uzavřené změněna na polootevřenou.
- V otázce č. 8 byla dána možnost uvést jiné odpovědi, než které byly uvedeny, tedy otázka byla z uzavřené změněna na polootevřenou.
- V otázce č. 10 byla doplněna možnost „Ano, v určitých případech“, protože respondenti tuto odpověď vyžadovali. Byla tedy dána možnost této spíše neutrální odpovědi.
- V otázce č. 13 byla doplněna možnost „Ano, v určitých případech“, protože respondenti tuto odpověď vyžadovali. Byla tedy dána možnost této spíše neutrální odpovědi.
- V otázce č. 14 byla formulace „nerelevantní pro Váš obor“ změněna na „zcela mimo Váš obor“ z důvodu zjednodušení celé otázky a jejího okamžitého pochopení.

Po upravení dotazníku byl tento převeden do elektronické podoby, aby respondenti po obdržení mailu a otevření souboru s dotazníkem pouhým kliknutím na nabízené odpovědi mohli celý dotazník rychle vyplnit a vyplněný opět poslat zpět odesilatel.

4 REALIZACE HLAVNÍHO VÝZKUMU

V této kapitole se zaměřím na popis samotného výzkumu, všech jeho procesů a získaných výstupů. Budou zde podrobně popsány a vyhodnoceny jednotlivé odpovědi a toto vyhodnocení bude následně konfrontováno s jednotlivými dílčími předpoklady, které byly vypracovány před samotným započítáním výzkumu.

Na závěr této kapitoly budou na základě výsledků dotazníkového šetření vyhodnoceny dílčí výzkumné problémy a v samostatné podkapitole bude zevrubně popsán a s výsledky zkonfrontován hlavní výzkumný problém této práce.

4.1 Průběh hlavního výzkumu

Hlavní výzkum probíhal celý a bez výjimky pomocí e-mailové pošty. Na předem připravené e-mailové adresy byl rozeslán výzkumný nástroj – dotazník, zpracovaný v programu WORD a uzpůsobený pro možnost elektronické odpovědi.

Respondenti pouhým otevřením přiloženého souboru a kliknutím, případně vepsáním do k tomu určené otázky, mohli bez jakýchkoliv časových prodlev velice jednoduše dotazník vyplnit a následně odeslat zpět původnímu odesilateli.

Tato forma byla zvolena pro svou jednoduchost a zároveň pro svou neosobnost. Cílem dotazníku, jak bylo již vysvětleno v předchozích kapitolách, nebylo prezentovat hlavní výzkumný problém, ale naopak od hlavního výzkumného problému respondentovu pozornost odpoutat.

Z celkového počtu 170 odeslaných dotazníků bylo do stanoveného konce výzkumu, tedy do konce ledna 2010, navráceno 161. Všechny tyto vrácené a vyplněné dotazníky byly zkontrolovány na úplnost odpovědí a bylo zjištěno, že všechny dotazníky jsou vyplněny správně a úplně a je možné je tedy zařadit do závěrečného vyhodnocení celého výzkumu.

4.2 Analýza dat z hlavního výzkumu

V této podkapitole budou rozebrány jednotlivé otázky a následné odpovědi respondentů včetně grafického vyjádření. Odpovědi budou pouze analyzovány jako části celku, rozbor odpovědi z hlediska relevantnosti pro jednotlivé výzkumné předpoklady, dílčí výzkumné problémy a hlavní výzkumný problém bude řešen samostatnou kapitolou.

Připomínám, že celkový počet vrácených, správně vyplněných a tedy využitých dotazníků pro výzkum byl 161.

Otázka č. 1

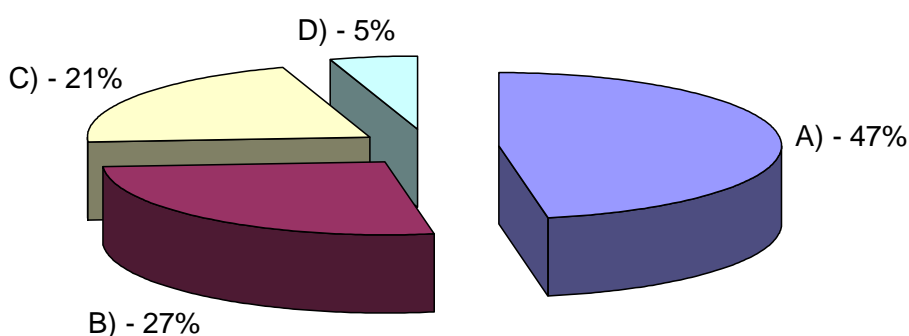
Délka Vaší praxe jako manažera či vedoucí pracovního kolektivu?

Nabízené odpovědi:

- A) 1 – 5 let
- B) 6 – 10 let
- C) 11 – 15 let
- D) 16 – 20 let
- E) 21 – 25 let
- F) více než 25 let

Respondenti se dle zjištění této rozlišovací otázky rozdělili následovně. Praxi 1 – 5 let na pozici vedoucího pracovníka či manažera mělo v době vyplňování dotazníku 76 respondentů, praxi 6 -10 let 43 respondentů, praxi 11 – 15 let 34 respondentů a praxi 16 – 20 let 8 respondentů. Delší praxi než 20 let, tedy možnosti E) a F) neměl žádný respondent.

Otázka č. 1 - Praxe v oboru



Otázka č. 2**Pohlaví?**

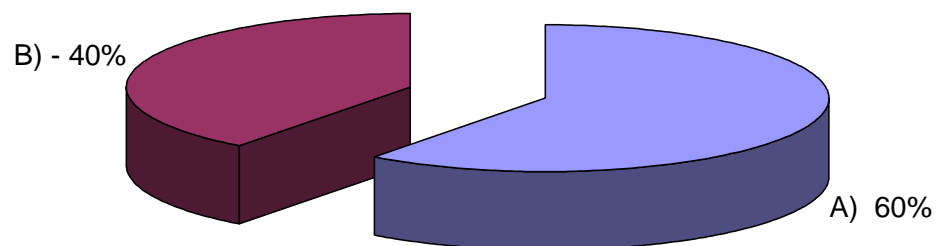
Nabízené odpovědi:

A) Muž

B) Žena

Respondenti se dle zjištění této rozlišovací otázky rozdělili následovně. Odpověď A) zvolilo 97 respondentů, odpověď B) zvolilo 64 respondentů.

Otázka č. 2 - Pohlaví respondenta



Otázka č. 3**Jak je vaše firma, v které aktuálně působíte, orientována?**

Nabízené odpovědi:

- A) výrobně bez vlastního prodeje
- B) výrobně s vlastním prodejem
- C) ryze obchodně bez vlastní výroby
- D) manažersko - poradensky

Tato otázka sloužila pouze pro odvedení pozornosti respondenta od hlavního výzkumného cíle, proto nebude dále využívána a také její výsledky nebudou graficky znázorněny. Pro úplnost však uvádím odpovědi respondentů na tuto otázku.

Odpověď A) zvolilo 43 respondentů, odpověď B) zvolilo 34 respondentů, odpověď C) zvolilo 69 respondentů a odpověď D) zvolilo 15 respondentů.

Otázka č. 4**Kolik máte ve své skupině podřízených zaměstnanců?**

Nabízené odpovědi:

- A) 1 - 10
- B) 11 - 20
- C) 21 - 30
- D) 31 - 40
- E) 41 - 50

Tato otázka sloužila pouze pro odvedení pozornosti respondenta od hlavního výzkumného cíle, proto nebude dále využívána a také její výsledky nebudou graficky znázorněny. Pro úplnost však uvádím odpovědi respondentů na tuto otázku.

Odpověď A) zvolilo 77 respondentů, odpověď B) zvolilo 18 respondentů, odpověď C) zvolilo 31 respondentů, odpověď D) zvolilo 5 respondentů a odpověď E) zvolilo 30 respondentů.

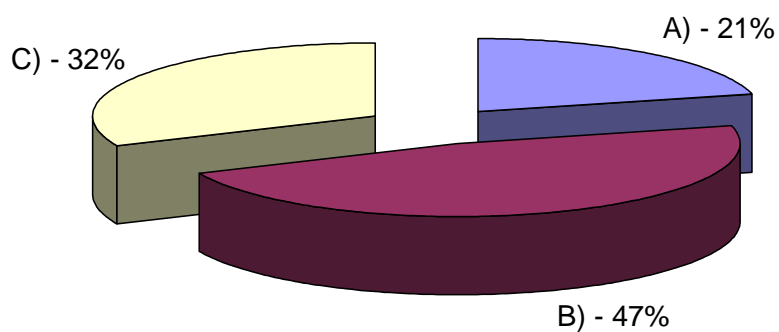
Otázka č. 5**Zajišťuje vaše firma školení zaměstnanců na vedoucích pozicích?**

Nabízené odpovědi:

- A) Ano, pravidelně
- B) Ano, nepravidelně
- C) Ne

Tato otázka slouží především k vyhodnocení dílčích výzkumných cílů, má však taktéž odvést pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle. Vyhodnocení odpovědí je následující. Odpověď A) zvolilo 34 respondentů, odpověď B) zvolilo 76 respondentů a odpověď C) zvolilo 51 respondentů.

Otázka č. 5 - Školení zaměstnanců



Otázka č. 6**Využíváte sám/sama možností sebevzdělávání?**

Nabízené odpovědi:

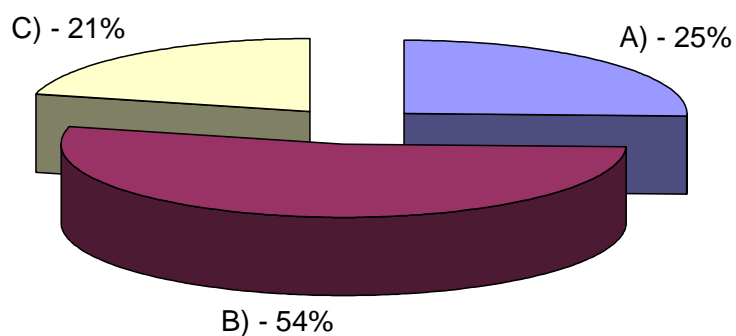
A) Ano, pravidelně

B) Ano, dle potřeby

C) Ne (v případě této odpovědi respondent vynechává otázky 7 a 8)

Tato otázka slouží především k vyhodnocení dílčích výzkumných cílů, má však také odvést pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle. Vyhodnocení odpovědí je následující. Odpověď A) zvolilo 41 respondentů, odpověď B) zvolilo 86 respondentů a odpověď C) zvolilo 34 respondentů.

Otázka č. 6 - Sebevzdělávání respondenta



Otázka č. 7**V jakých oborech či disciplínách se sebevzděláváte? (můžete zatrhnout více možností)**

Nabízené odpovědi:

A) obory technického rázu výrobně orientované (např. konstrukce, statika)

B) obory ekonomicky orientované (např. ekonomie, účetnictví)

C) obory manažerské (např. ekonomie, marketing)

D) obory zdravotně – sociální (např. psychologie, sociologie)

E) obory humanitní (např. historie, filosofie)

F) Jiný, uveďte jaký:

Tato otázka sloužila pouze pro odvedení pozornosti respondenta od hlavního výzkumného cíle, proto nebude dále využívána a také její výsledky nebudou graficky znázorněny. Pro úplnost však uvádím odpovědi respondentů na tuto otázku.

Odpověď A) zvolilo 39 respondentů, odpověď B) zvolilo 17 respondentů, odpověď C) zvolilo 91 respondentů. Odpovědi D) a E) nezvolil žádný respondent. Odpověď F) zvolilo 39 respondentů, přičemž 26 uvedlo cizí jazyk 13 uvedlo informační technologie.

Otázka č. 8

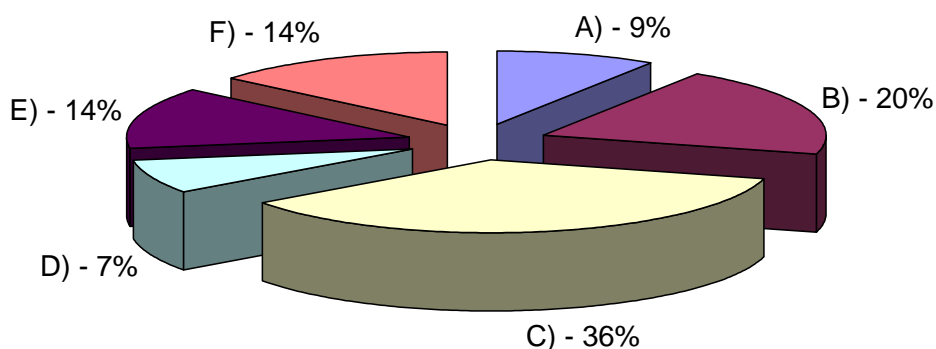
Při jakém impulsu sáhnete nejčastěji po možnosti sebevzdělání? (můžete zatrhnout více možností)

Nabízené odpovědi:

- A) Při žádném, využívám pravidelně
- B) Získání informace o novém trendu, směru
- C) Při nutnosti řešit problém, který neznám
- D) Požadavek vedení firmy
- E) Přejít na jinou pozici
- F) Změna zaměstnání
- G) Jiný, uveďte jaký:

Tato otázka slouží především k vyhodnocení dílčích výzkumných cílů, má však také odvést pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle. Vyhodnocení odpovědí je následující. Odpověď A) zvolilo 21 respondentů, odpověď B) zvolilo 46 respondentů, odpověď C) zvolilo 82 respondentů, odpověď D) zvolilo 17 respondentů, odpověď E) zvolilo 31 respondentů a odpověď F) zvolilo 32 respondentů. Volnou možnost G) nevolil žádný respondent.

Otázka č. 8 - Impulz pro sebevzdělávání respondenta



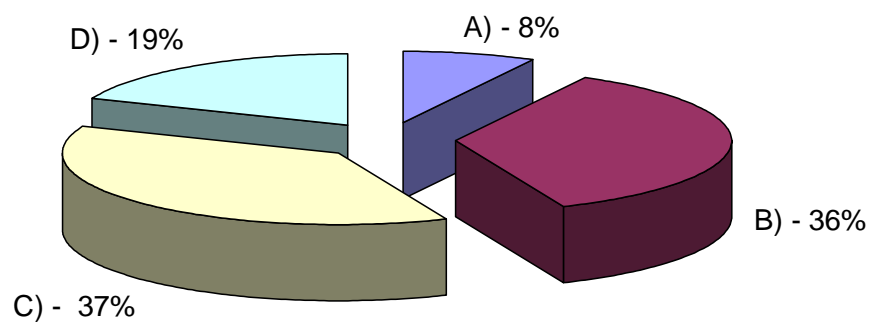
Otázka č. 9**Kam byste zařadili profesi manažera? (můžete zatrhnout více možností)**

Nabízené odpovědi:

- A) technik
- B) obchodník
- C) psycholog
- D) pedagog

Tato otázka slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle. Odpověď A) zvolilo 25 respondentů, odpověď B) zvolilo 117 respondentů, odpověď C) zvolilo 122 respondentů a odpověď D) zvolilo 62 respondentů.

Otázka č. 9 - Zařazení manažera



Otázka č. 10

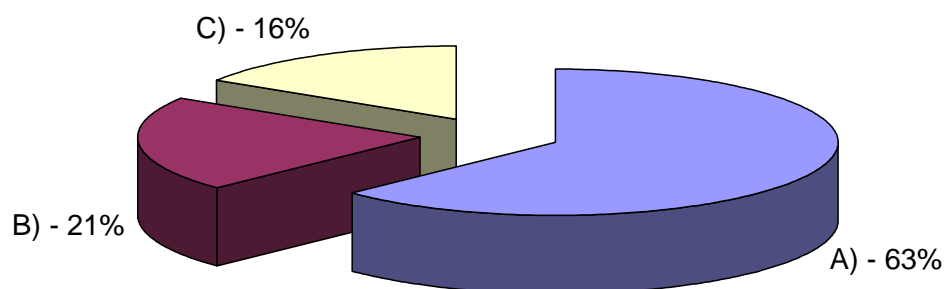
Domníváte se, že znalost pedagogických či psychologických dovedností může být v manažerské praxi prospěšná?

Nabízené odpovědi:

- A) Ano, vždy
- B) Ano, určitých případech
- C) Ne

Tato otázka slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle. Odpověď A) zvolilo 101 respondentů, odpověď B) zvolilo 34 respondentů a odpověď C) zvolilo 26 respondentů.

Otázka č. 10 - Pedagogicko - psychologické dovednosti



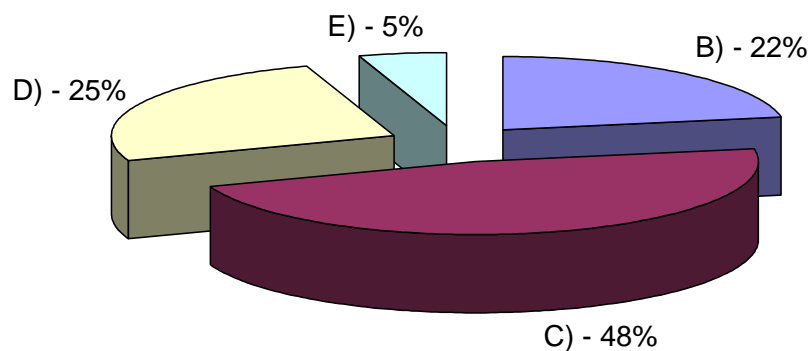
Otázka č. 11**Jak často vedete pracovní porady, školení, prezentace?**

Nabízené odpovědi:

- A) Nevedu nikdy.
- B) 1 – 6 krát ročně
- C) 1 – 2 krát měsíčně
- D) 1 – 2 krát týdně
- E) Denně

Respondenti se dle zjištění této rozlišovací otázky rozdělili následovně. Odpověď A) nezvolil žádný respondent, odpověď B) zvolilo 36 respondentů, odpověď C) zvolilo 76 respondentů, odpověď D) zvolilo 41 respondentů a odpověď E) zvolilo 8 respondentů.

Otázka č. 11 - Četnost vedení porad



Otázka č. 12

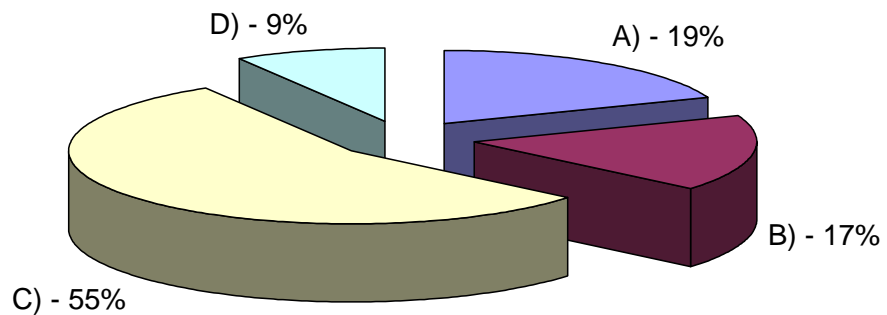
Při implementaci změny či zavádění nového systému do firmy využíváte při prezentaci zaměstnancům nejvíce následující postup:

Nabízené odpovědi:

- A) Prezentace technické stránky, postupů
- B) Prezentace účelů a očekávání
- C) Prezentace technické stránky i účelů stejnou měrou
- D) Neprovádím prezentace (není součástí mé profese)

Tato otázka slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle. Odpověď A) zvolilo 31 respondentů, odpověď B) zvolilo 27 respondentů, odpověď C) zvolilo 89 respondentů a odpověď D) zvolilo 14 respondentů.

Otázka č. 12 - Zavádění nové věci



Otázka č. 13

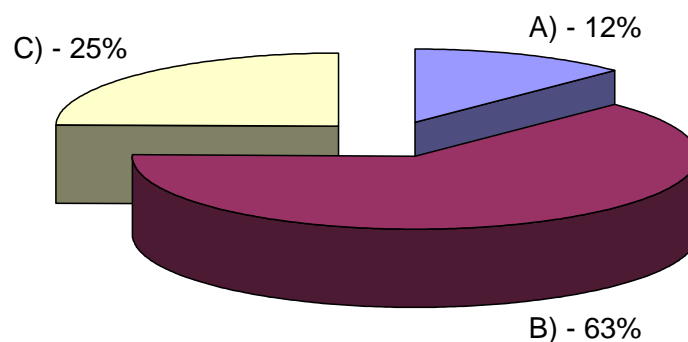
Souhlasíte z výrokem, že zpětná vazba poskytovaná nadřízeným podřízenému je forma kritiky?

Nabízené odpovědi:

- A) Ano
- B) Ano, v určitých případech
- C) Ne

Tato otázka slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle. Odpověď A) zvolilo 20 respondentů, odpověď B) zvolilo 101 respondentů a odpověď C) zvolilo 40 respondentů.

Otázka č. 13 - Zpětná vazba



Otázka č. 14

Přečetl či začel jste se někdy do odborné knihy, která byla svým zaměřením zcela mimo Váš obor?

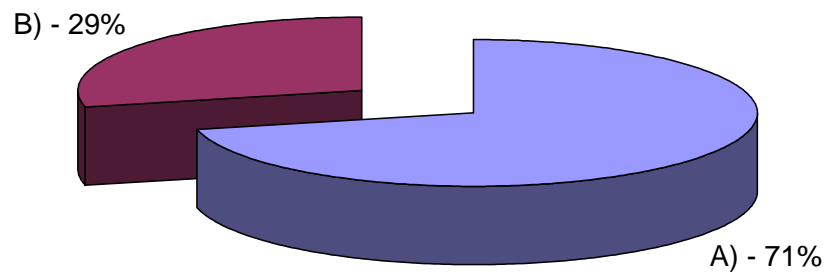
Nabízené odpovědi:

A) Ano

B) Ne

Tato otázka slouží k vyhodnocení hlavního výzkumného cíle. Odpověď A) zvolilo 115 respondentů, odpověď B) zvolilo 46 respondentů.

Otázka č. 14 - Mimooborová odborná literatura



4.3 Interpretace výsledků – předpoklady

V této kapitole budou výsledky dotazníkového průzkumu srovnány s předem stanovenými předpoklady, které jsou uvedeny v kapitole 3.3.

Předpoklad 1

Pro tento předpoklad, který je zároveň hlavním výzkumným problémem celé této práce, jsou využity otázky 9, 10, 12, 13, 14. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že více než 60 % respondentů nebude vnímat vědní obory přímo nesouvisející s technickým výkonem jejich profese jako potřebné a využitelné.

Pro určení, zda jednotlivé odpovědi potvrzují či vyvrací předpoklad jsem použil ryze subjektivní pohled na jednotlivé otázky a získané odpovědi. Je možné, že zejména u neutrálně laděných odpovědí by mohla být prezentace odlišná. Subjektivní názor však k tomuto typu výzkumu a jeho tématu neodmyslitelně patří.

U každé otázky bude rozebrán její výsledek pro uvedený předpoklad. Celková procenta u všech pěti otázek, vyjadřující potvrzení či vyvrácení předpokladu, budou na závěr sečtena a vydělena pěti (tedy počtem vyhodnocovaných otázek), celkový výsledek bude interpretován na předpoklad samotný.

- Otázka č. 9 – pro potvrzení předpokladu jsou využity odpovědi A) a B), odpovědi C) a D) předpoklad vyvracejí. Výsledkem této otázky je tedy potvrzení předpokladu u 44 % respondentů a vyvrácení předpokladu u 56 % respondentů.
- Otázka č. 10 – odpověď A) předpoklad vyvrací, odpověď C) předpoklad potvrzuje. Odpověď B) je pro svou neutralitu hodnocena jako odpověď předpoklad potvrzující, neboť pro vyvrácení předpokladu považují za relevantní pouze jasně vyjádřený názor respondenta. Výsledkem této otázky je tedy potvrzení předpokladu u 37 % respondentů a vyvrácení předpokladu u 63 % respondentů.
- Otázka č. 12 – odpověď B) a C) předpoklad vyvrací, odpověď A) jej potvrzuje. Odpověď D) je zahrnuta do odpovědí předpoklad potvrzující, protože respondent neprovádí prezentace, tedy je pravděpodobné, že v tomto směru nevidí nutnost využití jiných vědních oborů. Výsledkem této otázky je tedy potvrzení předpokladu u 28 % respondentů a vyvrácení předpokladu u 72 % respondentů.

- Otázka č. 13 - odpověď A) předpoklad potvrzuje, odpověď C) předpoklad vyvrací. Odpověď B) je pro svou neutralitu hodnocena jako odpověď předpoklad potvrzující, neboť pro vyvrácení předpokladu považují za relevantní pouze jasně vyjádřený názor respondenta. Výsledkem této otázky je tedy potvrzení předpokladu u 75 % respondentů a vyvrácení předpokladu u 25 % respondentů.
- Otázka č. 14 – odpověď A) předpoklad vyvrací, odpověď B) předpoklad potvrzuje. Výsledkem této otázky je tedy potvrzení předpokladu u 29 % respondentů a vyvrácení předpokladu u 71 % respondentů.

Celkový výsledek ze všech pěti otázek je tedy 42,6 % pro potvrzení předpokladu a 53,4 % pro vyvrácení předpokladu. Dotazníkové šetření tedy tento předpoklad vyvrátilo. Celkový výsledek zároveň odpovídá na hlavní výzkumný problém. Tou odpovědí je fakt, že více než 50 % respondentů vnímá vědní obory nepřímo technicky související s jejich profesí a oborem jako podnětné a v běžné praxi využitelné. Je třeba říci, že toto zjištění je velmi pozitivní a pro mne dosti překvapivé.

Předpoklad 2

Pro tento předpoklad, který zároveň odpovídá na první ze tří dílčích výzkumných problémů, je využita otázka č. 5. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že méně než 40 % oslovených vedoucích pracovníků pracuje ve firmě, která pro své pracovníky nepořádá pravidelná školení.

Výsledek otázky je následující. Většina respondentů, přesněji 68 %, pracuje ve firmě, která pravidelně či nepravidelně pořádá školení pro zaměstnance na vedoucích pozicích. Ve firmě, která tato školení neprovádí vůbec, tedy pracuje 32 % respondentů. Tímto výsledkem je tedy druhý předpoklad potvrzen. Získaný výsledek tedy předpoklad potvrzuje.

Potvrzením předpokladu je také odpovězeno na první dílčí výzkumný problém. Více než 2/3 firem, ve kterých oslovení respondenti pracují, využívá alespoň nepravidelně možnost proškolení své vedoucí pracovníky. Toto zjištění je stejně jako u prvního předpokladu a hlavního výzkumného cíle možno hodnotit jako zjištění pozitivní.

Předpoklad 3

Pro tento předpoklad, který zároveň odpovídá na druhý ze tří dílčích výzkumných problémů, je využita otázka č. 6. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že více než 70 % oslovených vedoucích pracovníků využívá alespoň nepravidelně možnost sebevzdělávání se.

Výsledek otázky je následující. Většina respondentů, přesněji 79 %, alespoň nepravidelně využívá možnosti sebevzdělávání se. Pouze 21 % z oslovených uvedlo, že možnost sebevzdělávání se nevyužívají. Získaný výsledek tedy předpoklad potvrzuje.

Potvrzením předpokladu je také odpovězeno na druhý dílčí výzkumný problém. Převážná většina respondentů si samostatně zvyšuje kvalifikaci. Toto zjištění je možno opět hodnotit jako zjištění pozitivní, zvláště s přihlédnutím k zjištění z prvního dílčího výzkumného cíle. Tedy zjištění, že i přes to, že většina respondentů pracuje ve firmách, které alespoň nepravidelně pořádají pro své vedoucí pracovníky školení, přesto využívají možnost samostatně si svou kvalifikaci a znalosti zvýšit.

Předpoklad 4

Pro tento předpoklad, který zároveň odpovídá na poslední ze tří dílčích výzkumných problémů, je využita otázka č. 8. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že pro více než 50 % oslovených vedoucích pracovníků je impulzem pro sebevzdělání se změna zaměstnání či přechod na jinou pozici.

Výsledek otázky je následující. Nejčastějším impulzem pro sebevzdělání se je pro respondenty nutnost řešit neznámý problém, konkrétně pro 36 % dotazovaných. Impulz změny zaměstnání či přechodu na jinou pozici byl shodně uveden pouze 14 % respondentů. V součtu tedy tyto impulzy využívá pouze 28 % dotazovaných, čímž můžeme konstatovat, že výše uvedený předpoklad nebyl potvrzen.

V posledním dílčím výzkumném problému jsme si položili otázku, při jakém impulzu sáhne vedoucí pracovník po možnosti sebevzdělat se. V předpokladu jsem uvedl, že očekávám u více než 50 % respondentů jako tento impulz změnu – tedy změnu zaměstnání či změnu pozice. Proto mne překvapilo, když 36 % respondentů uvedlo jako impulz nutnost řešit neznámý problém a 20 % respondentů získání informace o novém trendu či směru. Troufám si říci, že i toto zjištění řadím k zjištěním pozitivním. Naznačuje nám totiž, že oslovení vedoucí pracovníci využívají možnost sebevzdělat se častěji, než jsem

předpokládal. Protože změna pozice či zaměstnání bývá výrazně méně častějším jevem než nutnost řešit problém či informovat se o nové věci.

Předpoklad 5

Pro tento předpoklad jsou využity otázky č. 1 a 6. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že sebevzdělávání se častěji využívají vedoucí pracovníci z praxí do 5 let.

Výsledky jsou následující. Délku praxe 1 – 5 let uvedlo 76 respondentů, z čehož 69 zároveň uvedlo, že alespoň nepravidelně využívají možnost sebevzdělávání se. Z této skupiny tedy tuto možnost uvedlo téměř 91 % respondentů. U skupiny s délkou praxe 6 – 10 let je tento poměr 43 ku 31, tedy 72 %, u skupiny s délkou praxe 11 – 15 let je tento poměr 34 ku 25, tedy více než 73 % a u skupiny s délkou praxe 16 – 20 let je tento poměr 8 ku 2, tedy 25%.

Z tohoto zjištění je tedy patrné, že předpoklad se potvrdil. Nejčastěji využívá možnost sebevzdělávání se skupina vedoucích pracovníků z praxí do 5 let. Výsledek byl očekáván, protože byl předpoklad u nezkušených vedoucích pracovníků, že svůj určitý handicap v podobě krátké praxe nahrazují právě sebevzděláváním se.

Předpoklad 6

Pro tento předpoklad jsou využity otázky č. 2 a 9. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že manažerskou profesi jako psychologickou či pedagogickou vnímají více ženy. Připomínám, že u otázky č. 9 bylo možno uvést více odpovědí.

Výsledky jsou následující. Z 97 respondentů – mužů zařadilo profesi manažera jako psychologickou 69, což je 71% a jako pedagogickou 15, což je méně než 16 %. Z 64 respondentů – žen zařadilo profesi manažera jako psychologickou 53, což j téměř 83 % a jako pedagogickou 47, což je více než 73 %.

Je tedy možné říct, že předpoklad se potvrdil, zejména pak u vnímání manažera taktéž jako pedagoga. Zde je rozdíl mezi muži a ženami diametrální. U vnímání manažera taktéž jako psychologa mají opět převahu ženy, ale rozdíl není tak značný.

Předpoklad 7

Pro tento předpoklad jsou využity otázky č. 9 a 11. Cílem je potvrzení či vyvrácení předpokladu, že se zvyšující se frekvencí vedení prezentací, porad a školení bude profese

manažera více vnímána jako profese taktéž pedagogická. Připomínám, že u otázky č. 9 bylo možno uvést více odpovědí.

Výsledky jsou následující. U skupiny respondentů, která uvedla frekvenci vedení porad, školení a prezentací 1 – 6 krát ročně (36 respondentů) uvedlo manažera jako taktéž pedagoga 12 respondentů, tedy 33,3 %. U skupiny s frekvencí 1 – 2 krát měsíčně (76 respondentů) toto uvedlo 32 respondentů, tedy 42 %, u skupiny s frekvencí 1 – 2 krát týdně (41 respondentů) toto uvedlo 17 respondentů, tedy 41,5 % a u skupiny s frekvencí 1 denně (8 respondentů) toto uvedli 3 respondenti, tedy 37,5 %.

Tento předpoklad se tedy nepotvrdil. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů, rozčleněnými dle frekvence vedení porad, školení a prezentací jsou ve vnímání manažera jako taktéž pedagoga minimální. Nelze tedy dle tohoto výzkumu říci, že se zvyšující se frekvencí vedení porad, školení a prezentací je manažer respondenty více vnímán jako pedagog.

4.4 Závěr a doporučení

Celý výzkum byl založen na kombinaci tří druhů otázek. První okruh otázek směřuje k posouzení hlavního výzkumného cíle a předpokladů. Druhý okruh otázek směřuje k posouzení dílčích výzkumných cílů a předpokladů a zároveň má odvádět pozornost od hlavního výzkumného cíle. Třetí okruh otázek má za cíl pouze odvádět pozornost respondenta od hlavního výzkumného cíle.

Při tvorbě výzkumného nástroje jsem se snažil tyto tři okruhy otázek vhodně zkombinovat tak, aby jako ucelený dokument ve formě dotazníku působily na respondenta jako běžný průzkum názorů určité skupiny jedinců, které spojuje obdobná profese. Zároveň byl výzkumný nástroj konstruován tak, aby působil co možná nejjednodušeji a nečinil respondentům jakékoliv komplikace. Očekávaný výstup z dotazníkového průzkumu byly odpovědi, vyplněné respondenty bez přemýšlení a uvažování nad tím, proč je vlastně tento výzkum prováděn.

Výsledky výzkumu mne dovedly k následujícímu závěru. Odpovědi respondentů prokázali praktickou využitelnost vědních oborů, dovedností a schopností, které se přímo neslučují s technickými požadavky na výkon profese vedoucího pracovníka či manažera.

Dále bylo prokázáno, že výzkumný vzorek těchto pracovníků z více než 50 % vnímá právě tyto disciplíny jako podnětné a pro svou práci potřebné.

Prokázalo se, že profese vedoucího pracovníka či manažera je především vnímána jako profese odbytově - psychologická. Prokázalo se však také, že manažer či vedoucí pracovník, i přes nezvratný fakt nutnosti pravidelně školit pracovníky a prezentovat nové věci či změny, nevidí důležitost znalosti alespoň základních pedagogických dovedností.

Díky těmto zjištěním pro mne plynou následující doporučení:

- Prezentovat manažerskou činnost jako práci s lidskými jedinci. Jedinci, a tedy jedinečnými osobnostmi.
- Prezentovat manažerskou činnost nejen jako technicko - ekonomický obor, ale taktéž jako obor, který pro své úspěšné působení potřebuje pracovníky znalé základů psychologie, pedagogiky, sociologie a věd příbuzných.
- Implementovat do studia managementu vhodné obory, učící studenta vnímat souvislosti mezi výrobním procesem a lidským jedincem.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo představit manažerskou profesi jako profesi silně spojenou s obory, které jsou nedílnou součástí studia oboru Sociální pedagogika. Protože je však toto téma mnohem obsáhlejší, než se na první pohled zdá, zaměřil jsem se v teoretické části především na rozbor filozofických, psychologických a sociologických základů v návaznosti na manažerskou profesi. Dále jsem uvedl možná využití, či snad lépe vyjádřeno splynutí, těchto oborů s manažerskou profesí v rámci vedení a řízení komunikace, organizace komunikace a v základním pohledu na manažerské řízení. Tyto informace byly uvedeny pro základní zmapování a představení důležitosti nahlížení na manažera taktéž jako na psychologa a pedagoga.

V praktické části této práce jsem pomocí dotazníkového šetření zkoumal především předem stanovený hlavní výzkumný problém. Zjišťoval jsem, zda je u vedoucích pracovníků a manažerů pozitivně a potřebně vnímána znalost vědních oborů nepřímo souvisejících s technickým výkonem manažerské profese. Po zpracování všech navrácených dotazníků jsem dospěl k překvapivému závěru. K závěru, že ve výzkumném vzorku jsou tyto obory vnímány pozitivně u více než 50 % respondentů. Tento výsledek tedy nepotvrdil můj stěžejní předpoklad této práce, byl však zjištěním velmi pozitivním.

Domnívám se, že je tedy na závěr této práce možno říci následující. Manažer je z pohledu jedinců tuto profesi vykonávající brán nejen jako člověk znalý technických segmentů své práce, ale je to taktéž člověk pracující a vedoucí kolektiv jedinců. Vstupuje do jejich sociální sféry, svými zásahy může výrazně ovlivňovat výkonnost svých pracovníků. Je tedy vnímán nejen jako ekonom, technik či obchodník, ale taktéž jako psycholog a pedagog. Vzhledem ke zvyšování náročnosti u každé profese, manažerskou nevyjímaje, je toto zjištění velmi pozitivní. Vedoucí pracovník musí dnes více než kdy jindy prezentovat změny, řídit a komunikovat.

Když jsem začátkem roku 2009 uvažoval o tématu této práce, napadla mne nejedna varianta zpracování. Já však zvolil nakonec tuto variantu, tedy spojení určité prezentace základů oborů, jež jsou nedílnou součástí studia Sociální pedagogiky. Prezentaci směřující k nástinu nekonečných možností využití těchto oborů v manažerské praxi. V praktické části jsem pak formou dotazníku, který měl zkoumat a mást respondenta současně, odpověděl na

obecný pohled vedoucích pracovníků a manažerů na zkráceně řečeno netechnické, tedy humanitní obory.

Stále jsem však neodpověděl na základní premisu. Proč jsem zvolil právě tuto formu. Protože tato práce by měla působit jako práce prezentační a taktéž jako práce motivační. V teoretické části prezentuji. Prezentuji vybrané humanitní vědy a jejich možnost. A v praktické části zkoumám. Interpretací výzkumu poukazují na fakt, že můj původní předpoklad o nahlížení manažerů na humanitní obory byl chybný, nebo spíše příliš pesimistický. Stále jsem ale neodpověděl na otázku, proč motivační práce. Protože věřím, že ten, kdo by si tuto práci přečetl a zároveň pracoval jako vedoucí pracovník či manažer, nalezne v této práci nástin směru, jak a kde hledat nová řešení, alternativní postupy a nápady.

Manažerská profese potřebuje nové impulsy. Pokud tato práce dokázala ukázat směr, kde tyto impulzy hledat, pak splnila svůj účel.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- GADAMER, H. G. *Člověk a řeč*. Praha: Oikúmené, 1999. ISBN 80-86005-76-3
- GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha, Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1001-X
- MAGRETTA, J. *Co je to management*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2
- MASARYK, T. G. *Otázka sociální I, II*. Praha: Čin, 1946.
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6
- PAUKNEROVÁ, D. A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9
- PROVAZNÍK, V. A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6
- SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Křivka nové věci	27
Obrázek č. 2: Otázka č. 1 – Praxe v oboru	37
Obrázek č. 3: Otázka č. 2 – Pohlaví respondenta	38
Obrázek č. 4: Otázka č. 5 – Školení zaměstnanců	40
Obrázek č. 5: Otázka č. 6 – Sebevzdělávání respondenta	41
Obrázek č. 6: Otázka č. 8 – Impulz pro sebevzdělávání respondenta	42
Obrázek č. 7: Otázka č. 9 – Zařazení manažera	43
Obrázek č. 8: Otázka č. 9 – Pedagogicko-psychologické dovednosti	44
Obrázek č. 9: Otázka č. 11 – Četnost vedení porad	45
Obrázek č. 10: Otázka č. 12 – Zavádění nové věci	46
Obrázek č. 11: Otázka č. 13 – Zpětná vazba	47
Obrázek č. 12: Otázka č. 14 – Mimooborová odborná literatura	48

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Hlavní směry (etapy vývoje) psychologie práce	17
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

PI: VZOR DOTAZNÍKU PRO HLAVNÍ VÝZKUM

PII: VZOR DOTAZNÍKU PRO PŘEDVÝZKUM

PIII: VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU PRO HLAVNÍ VÝZKUM

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé bakalářské práce. Tématem práce je pokus o nastínění možností využití oborů studia Sociální pedagogiky v manažerské praxi. Tento dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita výhradně jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Antonín Žák
student 3. ročníku, obor sociální pedagogika
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

- ✓ odpověď na otázku prosím zakřížkujte
 - ✓ zakřížkujte vždy pouze jednu odpověď, pokud není v otázce uvedeno jinak
-

D O T A Z N Í K

1. Délka Vaší praxe jako manažera či vedoucí pracovního kolektivu?

- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 – 25 let
- více než 25 let

2. Pohlaví?

- Muž
- Žena

3. Jak je vaše firma, v které aktuálně působíte, orientována?

- výrobně bez vlastního prodeje
- výrobně s vlastním prodejem
- ryze obchodně bez vlastní výroby
- manažersko - poradensky

4. Kolik máte ve své skupině podřízených zaměstnanců?

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50

5. Zajišťuje vaše firma školení zaměstnanců na vedoucích pozicích?

- Ano, pravidelně
- Ano, nepravidelně
- Ne

6. Využíváte sám/sama možností sebevzdělávání?

- Ano, pravidelně
- Ano, dle potřeby
- Ne (v případě této odpovědi přejděte na otázku 9)

7. V jakých oborech či disciplínách se sebevzděláváte?

(můžete zatrhnout více možností)

- obory technického rázu výrobně orientované (např. konstrukce, statika)
- obory ekonomicky orientované (např. ekonomie, účetnictví)
- obory manažerské (např. ekonomie, marketing)
- obory zdravotně – sociální (např. psychologie, sociologie)
- obory humanitní (např. historie, filosofie)
- Jiný, uveďte jaký:

.....
....

8. Při jakém impulsu sáhnete nejčastěji po možnosti sebevzdělání?

(můžete zatrhnout více možností)

- Při žádném, využívám pravidelně
- Získání informace o novém trendu, směru
- Při nutnosti řešit problém, který neznám
- Požadavek vedení firmy
- Přejod na jinou pozici
- Změna zaměstnání
- Jiný, uveďte jaký:

.....
....

9. Kam byste zařadili profesi manažera?

(můžete zatrhnout více možností)

- technik
- obchodník
- psycholog
- pedagog

10. Domníváte se, že znalost pedagogických či psychologických dovedností může být v manažerské praxi prospěšná?

- Ano, vždy
- Ano, určitých případech
- Ne

11. Jak často vedete pracovní porady, školení, prezentace?

- Nevedu nikdy.
- 1 – 6 krát ročně
- 1 – 2 krát měsíčně
- 1 – 2 krát týdně
- Denně

12. Při implementaci změny či zavádění nového systému do firmy využíváte při prezentaci zaměstnancům nejvíce následující postup:

- Prezentace technické stránky, postupů
- Prezentace účelů a očekávání
- Prezentace technické stránky i účelů stejnou měrou
- Neprovádím prezentace (není součástí mé profese)

13. Souhlasíte s výrokem, že zpětná vazba poskytovaná nadřízeným podřízenému je forma kritiky?

- Ano
- Ano, v určitých případech
- Ne

14. Přečetl či začetl jste se někdy do odborné knihy, která byla svým zaměřením zcela mimo Váš obor?

- Ano
- Ne

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU PRO PŘEDVÝZKUM

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé bakalářské práce. Tématem práce je pokus o nastínění možností využití oborů studia Sociální pedagogiky v manažerské praxi. Tento dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita výhradně jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Antonín Žák
student 3. ročníku, obor sociální pedagogika
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

- ✓ odpověď na otázku prosím zakřížkujte
 - ✓ zakřížkujte vždy pouze jednu odpověď, pokud není v otázce uvedeno jinak
-

D O T A Z N Í K

1. Délka Vaší praxe jako manažera či vedoucí pracovního kolektivu?

- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 – 25 let
- více než 25 let

2. Pohlaví?

- Muž
- Žena

3. Jak je vaše firma, v které aktuálně působíte, orientována?

- výrobně bez vlastního odbytu
- výrobně s vlastním odbytem
- ryze obchodně bez vlastní výroby
- manažersko - poradensky

4. Kolik máte ve své skupině podřízených zaměstnanců?

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50

5. Zajišťuje vaše firma školení zaměstnanců na vedoucích pozicích?

- Ano, pravidelně
- Ano, nepravidelně
- Ne

6. Využíváte sám/sama možností sebevzdělávání?

- Ano, pravidelně
- Ano, dle potřeby
- Ne (v případě této odpovědi přejděte na otázku 9)

7. V jakých oborech či disciplínách se sebevzděláváte?

(můžete zatrhnout více možností)

- obory technického rázu výrobně orientované (např. konstrukce, statika)
- obory ekonomicky orientované (např. ekonomie, účetnictví)
- obory manažerské (např. ekonomie, marketing)
- obory zdravotně – sociální (např. psychologie, sociologie)
- obory humanitní (např. historie, filosofie)

8. Při jakém impulsu sáhnete nejčastěji po možnosti sebevzdělání?

(můžete zatrhnout více možností)

- Při žádném, využívám pravidelně
- Získání informace o novém trendu, směru
- Při nutnosti řešit problém, který neznám
- Požadavek vedení firmy
- Přejít na jinou pozici
- Změna zaměstnání

9. Kam byste zařadili profesi manažera?

(můžete zatrhnout více možností)

- technik
- obchodník
- psycholog
- pedagog

10. Domníváte se, že znalost pedagogických či psychologických dovedností může být v manažerské praxi prospěšná?

- Ano, vždy
- Ne

11. Jak často vedete pracovní porady, školení, prezentace?

- Nevedu nikdy.
- 1 – 6 krát ročně
- 1 – 2 krát měsíčně
- 1 – 2 krát týdně
- Denně

12. Při implementaci změny či zavádění nového systému do firmy využíváte při prezentaci zaměstnancům nejvíce následující postup:

- Prezentace technické stránky, postupů
- Prezentace účelů a očekávání
- Prezentace technické stránky i účelů stejnou měrou
- Neprovádím prezentace (není součástí mé profese)

13. Souhlasíte s výrokem, že zpětná vazba poskytovaná nadřízeným podřízenému je forma kritiky?

- Ano
- Ne

14. Přečetl či začtl jste se někdy do odborné knihy, která byla svým zaměřením nerelevantní pro Váš obor?

- Ano
- Ne

PŘÍLOHA P III: VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK

Čusky, máš to tam.

Bojuj, ať už to tvé studium můžeme konečně zapít.

Zdeňá

> Od: zakantonin@centrum.cz

> Komu: "Zharf" <zharf@seznam.cz>

> Datum: 12.12.2009 18:57

> Předmět: Dotazník

>

Ahoj Zharfíku,

Dle domluvy posílám dotazník. Je to elektronicky, takže stačí zaklikat odpovědi a poslat zpět. Díky moc.

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé bakalářské práce. Tématem práce je pokus o nastínění možností využití oborů studia Sociální pedagogiky v manažerské praxi. Tento dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita výhradně jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Antonín Žák
student 3. ročníku, obor sociální pedagogika
Fakulta humanitních studií
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

- ✓ odpověď na otázku prosím zakřížkujte
- ✓ zakřížkujte vždy pouze jednu odpověď, pokud není v otázce uvedeno jinak

DOTAZNÍK

1. Délka Vaší praxe jako manažera či vedoucí pracovního kolektivu?

- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 – 25 let
- více než 25 let

2. Pohlaví?

- Muž
- Žena

3. Jak je vaše firma, v které aktuálně působíte, orientována?

- výrobně bez vlastního prodeje
- výrobně s vlastním prodejem
- ryze obchodně bez vlastní výroby
- manažersko - poradensky

4. Kolik máte ve své skupině podřízených zaměstnanců?

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50

5. Zajišťuje vaše firma školení zaměstnanců na vedoucích pozicích?

- Ano, pravidelně
- Ano, nepravidelně
- Ne

6. Využíváte sám/sama možností sebevzdělávání?

- Ano, pravidelně
- Ano, dle potřeby
- Ne (v případě této odpovědi přejděte na otázku 9)

7. V jakých oborech či disciplínách se sebevzděláváte?

(můžete zatrhnout více možností)

- obory technického rázu výrobně orientované (např. konstrukce, statika)
- obory ekonomicky orientované (např. ekonomie, účetnictví)
- obory manažerské (např. ekonomie, marketing)
- obory zdravotně – sociální (např. psychologie, sociologie)
- obory humanitní (např. historie, filosofie)
- Jiný, uveďte jaký:

.....
....

8. Při jakém impulsu sáhnete nejčastěji po možnosti sebevzdělání?

(můžete zatrhnout více možností)

- Při žádném, využívám pravidelně
- Získání informace o novém trendu, směru
- Při nutnosti řešit problém, který neznám
- Požadavek vedení firmy
- Přejít na jinou pozici
- Změna zaměstnání
- Jiný, uveďte jaký:

.....
....

9. Kam byste zařadili profesi manažera?

(můžete zatrhnout více možností)

- technik
- obchodník
- psycholog
- pedagog

10. Domníváte se, že znalost pedagogických či psychologických dovedností může být v manažerské praxi prospěšná?

- Ano, vždy
- Ano, určitých případech
- Ne

11. Jak často vedete pracovní porady, školení, prezentace?

- Nevedu nikdy.
- 1 – 6 krát ročně
- 1 – 2 krát měsíčně
- 1 – 2 krát týdně
- Denně

12. Při implementaci změny či zavádění nového systému do firmy využíváte při prezentaci zaměstnancům nejvíce následující postup:

- Prezentace technické stránky, postupů
- Prezentace účelů a očekávání
- Prezentace technické stránky i účelů stejnou měrou
- Neprovádím prezentace (není součástí mé profese)

13. Souhlasíte s výrokem, že zpětná vazba poskytovaná nadřízeným podřízenému je forma kritiky?

- Ano
- Ano, v určitých případech
- Ne

14. Přečetl či začetl jste se někdy do odborné knihy, která byla svým zaměřením zcela mimo Váš obor?

- Ano
- Ne