Sborník vědeckých prací

Interní gratové agentury Vysoké školy Karla Engliše a.s.

2010

editor:

doc. Ing. Luděk Lukáš, CSc.

Brno 2011

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou stránku odpovídá autor.

Název:	Sborník vědeckých prací Interní grantové agentury VŠKE a.s. 2010
Editor:	doc. Ing. Luděk Lukáš, CSc.
Vydavatel:	Vysoká škola Karla Engliše a.s., Šujanovo nám. 356/1, 602 00 Brno
Tisk:	GNT s.r.o.
Vydáno v roce:	2011
Vydání:	první
ISBN	978-80-86710-31-1

OBSAH

Výzkum informační podpory manažerských činností ... 3
Úvod ... 4
1. Vymezení managementu a jeho diskuse ... 5
2. Informační podpora řídících, rozhodovacích a poznávacích procesů ... 14
3. Výsledky dotazníkového šetření Informační podpora manažerských činností ... 17
4. Metodika tvorby informačního prostředí manažera ... 68
Závěr ... 69
Literatura ... 71

Vědomá sebeprezentace jako nástroj osobnostního a profesního rozvoje ... 72
Úvod ... 73
1. Psychologický základ ... 74
1.1 Psychologie osobnosti ... 74
1.2 Sociální psychologie ... 75
1.3 Motivace ... 76
1.4 Sociální interakce (M. Argyle) ... 78
1.5 Sebepresentace – forma sociální dovednosti (E. Goffmann) ... 88
2. Kazuistika ... 91
2.1 Situace A ... 91
3. Doporučení pro aplikaci poznatků získaných v průběhu projektu v rámci pedagogického procesu na VŠKE a. s. ... 99
3.1 Koncept osobnostního a sociálního rozvoje ... 99
Literatura ... 105

ÚVODNÍ SLOVO REKTORA VYSOKÉ ŠKOLY KARLA ENGLIŠE, A.S.

Vážené dámy, vážení pánové,

dostává se Vám do rukou Sborník vědeckých prací Interní grantové agentury Vysoké školy Karla Engliše a.s. Tento sborník obsahuje původní výsledky výzkumných projektů, které byly s podporou Interní grantové agentury Vysoké školy Karla Engliše a.s. řešeny v roce 2010. Vysoká škola Karla Engliše a.s má ambici předávat studentům široké spektrum poznatků, proto podporuje vlastní výzkum jak institucionálně, tak finačně. Interní grantová agentura VŠKE začala pracovat v nových podmínkách v roce 2010. S výsledky dvou úspěšně vyřešených a obhájených projektů se nyní můžete seznámit. Jsou zaměřeny do oborů, v nichž se naše vysoká škola profiluje, do oblasti managementu, sociálních věd a informatiky.

Nové poznatky a závěry mohou našim studentům i dalším zájemcům pomoci proniknout hlouběji do zkoumané problémové oblasti. Konfrontovat vlastní názory s výsledky výzkumu a rozšířit spektrum jejich poznatků. Vážený čtenáři, doufám, že si každý z Vás najde ve sborníku to, co jej zaujme a obohatí jeho poznání, nebo alespoň vytvoří pochybnost, která jej bude motivovat k dalšímu zkoumání. Následující polemiky a diskuse jistě povedou k hlubšímu porozumění. Konfrontace názorů je zdrojem rozvoje poznání. Pokud se to u většiny z Vás podaří, můžeme být s naší prací spokojeni.

V Brně 31. března 2011

doc. PhDr. Ladislav Zapletal, CSc.
rektor VŠKE

Výzkumná zpráva

projektu IGA VŠKE č. 01 – IGA2010

Výzkum informační podpory manažerských činností

autoři:

doc. Ing. Luděk Lukáš, CSc. – Vysoká škola Karla Engliše a.s. Brno
ludek.lukas@vske.cz

Ing. Petr Hrůza, Ph.D. – Univerzita obrany v Brně
petr.hruza@unob.cz

Anotace:

V současnosti dosáhly díky rozvoji informačních technologií možnosti naplnění informačních potřeb manažerů vysoké úrovně. Řada uživatelů ICT přistupuje k naplnění informačních potřeb pragmaticky, tradičně a zpravidla nesystémově. Uživatelé si neuvědomují možnost aktivně utvářet svůj informační systém, aktivně přistupovat k informační podpoře činností, k vytváření možností a jejich následném využití. Informační podpora vykonávaných činností, rozhodování, řízení a poznání závisí nejen na schopnostech a možnostech dostupného informačního systému, ale také na informační gramotnosti subjektu, uživatele. Charakter většiny vykonávaných činností je svým způsobem účelovou informační činností. Na marketing lze pohlížet jako na informační činnost, jejímž cílem je ovlivňování zájmu zákazníka o zboží. Informační podpora manažerských činností významným způsobem determinuje výkonnost jak jedince, tak celé organizace.

Klíčová slova:

management, infomace, informační činnosti, informační podpora, informační systém,

Úvod

Žijeme v období informační společnosti. Informační exploze způsobila nebývalé informační přetížení. Manažeři jsou zavaleni zprávami, informacemi či spíše velkým množstvím různě formulovaných dat. Většina současných manažerských činností je svým způsobem také činnostmi informačními. Jejich výstupem je určitý informační obsah (dokument, zpráva, návrh, objednávka atd.), který je v závislosti na workflow předán příjemci (příjemcům) k dalšímu zpracování. Množství zpráv, na něž musíme reagovat a které musíme vyřídit, roste.

Přestože mají manažeři informací přebytek, stěžují si, že nemají ty správné. Příčin tohoto stavu je několik. Jednou z nich je, že nemají zajištěnu dobrou informační podporu. Pojetí informační podpory se v současné době rozpracovává. Jedná se o její vymezení, stanovení obsahu, prvků a způsobu hodnocení. Cílem tohoto projektu je vymezení informační podpory řízení, rozhodování a poznávání, zjištění stavu jejího vnímání manažery, specifikace postupu při uvědomělém vytváření informačního prostředí manažera, specifikace variant informační politiky manažera a stanovení ukazatelů pro hodnocení úrovně informační podpory.

1. Vymezení managementu a jeho diskuse

Každá organizace je předurčena k plnění určitých cílů. Souhrn cílů organizace představuje orientaci na její cílovou funkci. Firmy zajišťují výrobu nebo poskytování služeb za účelem dosažení zisku. Organizace státní správy a samosprávy plní úkoly v rámci své působnosti, např. finanční úřady bdí nad výběrem daní od fyzických a právnických osob. Úkolem bezpečnostních složek je zajistit vnější a vnitřní bezpečnost státu, armáda plní úkoly plynoucí z koaličních závazků, policie zajišťuje veřejný pořádek a službu občanům. Aby mohly organizace naplnit své poslání, musí v nich probíhat procesy řízení a koordinace činnosti svých prvků. Proces řízení zahrnuje formulaci cílů a koordinaci činností jednotlivých prvků a výkonných orgánů. Obvykle se klade rovnítko mezi řízení a management. Důkazem může být jedna z definic managementu[1], který je chápán jako*: „… proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“.*

Pojem management v odborné českém prostředí zdomácněl v 90- tých letech minulého století. Jeho vymezení se postupně vyvíjelo, odborná veřejnost však není doposud sjednocena na jeho přesném vymezení. Příčin tohoto stavu je několik. Za prvé lze uvést, že i v samotných baštách managementu, USA a Velké Británii, není jeho pojetí jednotné a stále se vyvíjí. Za druhé lze konstatovat, že samotný management je jako vědní obor založen na pragmatickém chápání své podstaty. Vychází ze zkušeností a rozvíjí se hledáním a ověřováním nových přístupů k zvládání úkolů a dosahování vytýčených cílů. Určitě bychom našli i další důvody nejednotného chápání pojmu management, např. i z pohledu vlivu informačních technologií na jeho rozvoj.

Šíři a rozmanitost pohledu na oblast managementu lze demonstrovat výčtem několika definic. Management:

- *je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace,*
- *je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace,*
- *znamená rozhodnout, co udělat a uskutečnit to prostřednictvím lidí,*
- *je nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Je to vědní obor, praktická činnost a umění zároveň.*

Existují i další vymezení managementu. Mezi ně patří následující[2]:

Management je věda zabývající se teorií a praxí řízení podniku (optimalizací, zefektivněním výroby, ekonomickou motivací, využitím lidských zdrojů ap);
Management ve smyslu řízení je možno velmi obecně charakterizovat jako proces rozhodování a prosazování vůle řídícího subjektu vůči řízenému objektu.

[1] Bělohlávek, F.- Košťat, P. – Šuleř, O. Management. 1. vydání. Brno : Computer Press 2006. ISBN 80-251-0396-X, s.7.
[2] Ottova všeobecná encyklopedie. 1. vyd. Praha : Ottovo nakladatelství, 2003. ISBN 80-7181-959-X s. 21

Kný[3] specifikuje jednotlivé oblasti managementu a o jeho procesním pojetí říká: *„Management - představuje specifický způsob řízení prostřednictvím manažerských funkcí, řídících činností. Řídící subjekt, manažer, působí (ve funkčních analýzách vyjádřeno slovesem nebo činnostním podstatným jménem, zde "působení") na podřízený objekt, respektive lidský subjekt v roli objektu tím, že: plánuje, organizuje, vede, rozhoduje, rozděluje, kontroluje apod.".*

Jako vědní disciplína představuje management uspořádaný systém poznatků, vytvořených ve formě návodů pro jednání, nebo jako principy. Představuje nauku o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Je to vědní obor, praktická činnost i umění zároveň. Lze jej také charakterizovat jako systematický proces plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontroly, zaměřený na zajišťování funkce a naplnění cílů organizace. Představuje proces transformace vstupů na výstupy, s využitím zdrojů, nástrojů, znalostí osob, informací, který zajišťuje splnění úkolů a cílů organizace. Management jako takový má za cíl naplnění cílové funkce organizace.

Funkce managementu

Funkce systému reflektují určitý obsah činnosti. Nejinak je tomu i u managementu. Tím jak se management vyvíjí, mění se i vymezení jeho funkcí. Soudobé a nejčastěji uváděné funkční vymezení specifikuje dva typy manažerských funkcí, ***základní*** a ***průběžné***. ***Základními*** (sekvenčními) funkcemi jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Mezi ***průběžné*** zahrnujeme analýzu, rozhodování a implementaci. Všechny funkce jsou spojeny vzájemně s prvky vnějšího prostředí informačními vazbami.

Z hlediska dynamiky činností má plánování, organizování a personalistika spíše statický charakter a vedení lidí a kontrola především dynamický charakter. Toto rozdělení vychází a reaguje na vlastní realizační fázi uskutečnění plnění úkolu, kdy připravený plán je zasazen do konkrétních podmínek realizace a uskutečňuje se v podmínkách působení vnějších a vnitřních činitelů. Ne vše se dalo v plánu stanovit (dohlédnout) a realizátor se musí vypořádat s konkrétními podmínkami řešení.

Plánování

Plánování představuje úvodní sekvenční funkci managementu. Jeho obsahem je vytvoření plánu, jako formalizovaného záměru výsledku, do konkrétní a detailní podoby představy jejího naplnění. Plán představuje model výsledku a cestu, jak se k němu dostat. Ve své podstatě je plán konstruován jako seznam činností, které musí být realizátorem uskutečněny, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Tyto činnosti jsou seřazeny do určitého časového rámce v pořadí, vymezeném logikou jejich vzájemného provázání. Současně jsou tyto úkoly v plánu předurčeny k plnění disponibilním a naplánovaným prvkům organizace realizátora. Plánování je velmi významnou funkcí managementu, protože obsahuje celkový rozsah činností, vstupů, sil a prostředků, které jsou nezbytné ke splnění úkolu. Špatně připravený plán může významným způsobem ohrozit uskutečnění stanovených cílů.

Plánování je východiskem k realizaci úkolu, navrhuje cíl a následně i představu o jeho co nejlepším způsobu dosažení. Plán představuje sjednocení a průnik činností organizace při

[3] KNÝ, M. *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik.* 1. vyd. Brno : Tribun EU. 2010. 162 s. ISBN 978-80-7399-942-1, s. 33

realizaci úkolu a stanoveného cíle. Plán je komplexní a proveditelná představa o ideální cestě k vytyčenému cíli, naplnění cílové funkce organizace. Plánování je proces zaměřený do budoucnosti. Z hlediska informatiky je plánování typickou informační činností, jejímž výsledkem je informační obsah ve formě plánu. Samotné vytvoření plánu vyžaduje rozsáhlé analýzy podmínek realizace úkolu, návrh záměru úkolu, detailní návrh samotného výsledku, včetně potřebných kalkulací a projekčních činností. Tyto informační činnosti jsou vesměs realizovány v počítačovém prostředí s využitím počítačově orientovaných aplikací. Vytvoření plánu vyžaduje od jeho tvůrce řadu informatických kompetencí. Musí být schopen vyprojektovat samotný výsledek a současně umět k tomu využít vhodných nástrojů aplikačního programového vybavení. Měl by být i informačně gramotný, aby se dopracoval k potřebným informačním zdrojům. Základem projekční a plánovací činnosti je znalost norem, spojených s realizací plánovaného výsledku.

Plánování je z hlediska obsahu a charakteru práce s informacemi:

- plánování jako trvalá informace,
- plán jako trvalá informace,
- informace sdružená a cílená k jednomu cíli,
- plánováním informace postupně naplňují obsah záměru, shora dolů, zjemňují a upřesňují detail,
- řešení vyžaduje propočty a modelování,
- plán se příliš nemění (informačně vymezen rámcem).

Zdroje informací pro podporu plánování:

- vlastní znalostní základna organizace, získaná praxí,
- vlastní výzkum, aplikovaný experimentální vývoj,
- zadavatel, zákazník, případně záměr na produkt,
- zákony, vyhlášky, normy, popis technologických postupů,
- odborné znalosti z oboru,
- informace z obdobných, již vyřešených projektů,
- vlastní informační zdroje z prostředí organizace,
- veřejné informační zdroje (knihovny, internet)
- placené zdroje,
- spolupracující organizace.

Organizování

Organizování představuje funkci managementu, jejímž cílem je vytvoření realizačního týmu (skupiny, systému), předurčeného ke splnění plánovaného úkolu. Smyslem organizování je zajistit ve vazbě na obsah plánu ve vnitřním prostředí organizace takové uspořádání, které zajistí připravenost jednotlivých schopností (realizátorů) k realizaci plánu a postupné transformaci vstupů v naplánovaný výsledek. Smyslem organizování je vytvoření vhodné organizační struktury a vazeb mezi prvky, v podmínkách trvalého respektování účelnosti a efektivnosti realizace. To, aby každý ze zdrojů byl co nejlépe využit v zájmu dosažení vytýčených cílů organizace. Organizování přispívá k realizaci plánu tím, že k plánovaným činnostem přidělí konkrétního nositele a odpovídající zdroje, případně část potřebné kapacity zdroje.

Organizování je informační činnost, která zajišťuje implementaci plánu v prostředí organizace. Z hlediska informačních činností se jedná o informačně střídmou činnost. Za základní informační zdroje pro podporu organizování jsou považovány:

- plán,
- dokumenty o organizaci a personálu,
- zdroje o schopnostech prvků a jejich vybavení,
- zdroje o možném využití dalších prvků,
- zdroje o zásobování, komunikaci a zajištění dalších funkcí potřebných k fungování systému.

Personalistika

Personalistika je manažerská funkce, která je postavena na vytvoření kolektivu lidí, kteří mají odpovídající schopnosti a kompetence k plnění jednotlivých úkolů, které organizace zajišťuje. Cílem personalistiky není přímé plnění úkolů, ale naopak tvorba lidského potenciálu. Obsahem personalistiky je výběr vhodného personálu, jeho průběžná příprava i tvorba podmínek pro jeho další růst.

Personalistika zahrnuje:

- analýzu lidských zdrojů organizace,
- plánování a optimalizaci pracovních míst, specifikaci pracovních pozic a jejich působnosti,
- plánování pracovních sil, získávání a uvolňování pracovníků,
- výběr nových pracovníků,
- řízení osobního rozvoje a vzdělávání,
- hodnocení pracovního výkonu,
- motivování a vedení pracovníků.

Výsledkem personalistiky je vytvoření optimálního stavu v oblasti lidských zdrojů organizace, struktury pracovníků tak, aby zajistili realizaci činností a naplnění cílové funkce organizace. Jedná se o znalostně zaměřenou oblast, orientovanou na potenciál lidských zdrojů v organizaci. Zabývá se výběrem personálu, jeho přípravou, stimulací a motivací, hodnocením a optimalizací pracovních pozic v organizaci. Směřuje k tvorbě schopností, přípravě a provedení procesu vzdělávání. Zdroje informací, využívané k podpoře personalistiky:

- údaje o personálu v personálním informačním systému,
- hodnocení personálu,
- personální situace na trhu práce, personální agentury,
- kurzy, školení,
- organizační struktura, působnost pracovních pozic atd.
- kompetence personálu.

Vedení lidí

Vedení je manažerská funkce, jejímž obsahem je ovlivňování lidí (podřízených) tak, aby plnili úkoly a cíle organizace. Vést znamená dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co chce vedoucí, a mysleli si, že to chtějí sami. Způsobů realizace vedení je několik. Lze je například

rozdělit na vedení funkční a vedení tvůrčí. Funkční vedení má spíše příkazový charakter, kdežto tvůrčí vedení je postaveno na vůdcovství (cestou vzoru a napodobování, s menší měrou byrokratického stylu). Všichni pracovníci, zainteresovaní k realizaci úkolu, by měli usilovat o dosažení stanovených cílů aktivně, na základě vlastního rozhodnutí a s využitím svých způsobilostí. Smyslem vedení pracovníků je volba takových nástrojů a kanálů emočního působení na pracovníky, které zajistí, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace. Výsledkem vedení je stav, v němž jsou jednotliví pracovníci organizace ztotožněni s cíli organizace a považují je za své vlastní. Mezi základní přístupy patří individuální přístup k podřízenému, na základě znalosti tzv. motivačních signálů a jejich tvůrčího uplatnění k potřebné motivaci.

Vedení lidí je silně informačně závislá činnost. Její obsah spočívá ve vytvoření informačního obsahu (např. příkazů a pokynů), jímž subjekt řízení ovlivňuje objekt řízení, tedy své podřízené. Zdrojem informací je subjekt řízení, který prostřednictvím pokynů, příkazů, doporučení či jiných informačních obsahů ovlivňuje a usměrňuje podřízené. Četnost informačních entit (informačních obsahů, příkazů, hlášení), prostřednictvím nichž je organizace řízena, či spravována, nemusí vždy vyjadřovat samotnou kvalitu řízení. Důležitý je jak obsah, tak počet jednotlivých řídících zpráv. Ten v určitém smyslu závisí jak na dynamice změn v řízené organizaci, tak na kompetencích a samostatnosti rozhodování podřízených prvků.

Zdroje informací:

- řídicí pracovníci,
- plány, směrnice, manuály opatření,
- modely, automatické řídicí systémy,
- stimulační nástroje,
- audit.

Kontrola

Kontrola je funkcí zpětné vazby. Při realizaci plánu dochází zákonitě k odchylkám od předpokládaného vývoje, na základě působení faktorů, které nebyly a ani nemohly být při tvorbě plánu známy či předpokládány. Turbulentní prostředí společnosti způsobuje, že vše naplánované nelze vlivem omezených kapacit dodržet. Za předpokladu, že plán je správný, je potřeba zajistit, aby byl postupně naplňován a realizován. V případě, že se některý z prvků v realizaci zpožďuje a je třeba jej posílit, kontrola nám tuto skutečnost umožní zjistit a tím zajistit informace pro sjednání potřebné nápravy. Pokud je odchylka zjištěna, je potřeba zvolit vhodnou metodu její korekce a nápravy a vrátit vývoj činnosti organizace (aby byl zajištěn požadovaný výsledek) zpět na naplánovanou trajektorii, po níž se chceme k cíli dopracovat.

Kontrola je metodickým nástrojem, který umožňuje zjistit vznik odchylky mezi plánem (očekáváním) a skutečností. Je potřeba zjistit velikost, charakter a orientaci zjištěné odchylky. Na základě zjištěných informací pak můžeme odhadnout její důsledky z hlediska splnění plánu. Kontrola by neměla být orientována pouze na zjištění odchylky, ale i na odhalení příčiny jejího vzniku. Kontrola má tedy významný znalostní charakter. Její výsledky umožní nejen splnění plánovaného úkolu, ale poskytují podklady k zlepšení funkcí a postupů organizace, aby se v příštích situacích obdobného charakteru vyvarovala vzniklým chybám.

Na základě zjištění odchylky vzniká podnět, jímž se organizace (z hlediska realizace plánu) vrací do původního stavu. Potřebný korekční zásah a náprava posílí kapacitu zaostávajícího prvku, zaktivizuje jej (např. pomocí vnitřních rezerv), případně dojde k jeho náhradě novým, schopnějším prvkem.

Kontrola je silně informačně obsažná oblast, jejímž cílem je zjistit stav řízeného systému, objektu řízení. Prostřednictvím sledování vybraných údajů má manažer možnost si o realitě vytvořit obraz. Sledování může být kontinuální, periodické, aperiodické a náhodně cílené. Sběr údajů může být automatický, prostřednictvím technických prvků (senzorů), nebo prostřednictvím informační aktivity objektu řízení (sám informuje textově, obrazově, fonicky). Ze získaných údajů si manažer vytváří obraz stavu jednotlivých prvků a celkové situace spravovaného systému. Uvedeného obrazu pak využívá ke komparaci s předpokládaným a žádoucím stavem. V případě odchylky pak hledá nápravu a usměrňuje systém. Uchované stavové informace lze po splnění úkolu, či jeho dílčích částí, využít k zpětné vazbě a odstranění vznikajících problémů. Takováto zpětná vazba má významný informační účinek pro zkvalitnění znalostní připravenosti organizace i jejích schopností.

Zdroje informací pro podporu kontroly:

- senzory a další technické systémy, které poskytují data ze sledované oblasti,
- podřízení pracovníci,
- nezávislé sledovací technické systémy,
- externí subjekty,
- vnitřní audit.

Informace sehrávají v oblasti managementu významnou roli. Informace zajišťují v organizaci její chod, přičemž funkce managementu zajišťují směrování jejího chodu i jeho kvalitativní stránku. Kvalita informací (kvalita obsahu informací) je odrazem kvality řízení. Mezi základní funkce managementu patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Plánování, organizování a personalistika mají spíše statický charakter. Naopak vedení lidí a kontrola mají dynamický charakter, plynoucí z realizace činností při uskutečnění cíle v podmínkách neurčitosti a nestability prostředí.

Manažer jako nositel funkcí managementu

Manažerské funkce jsou považovány za hlavní náplň činnosti manažera. Vykonává je každý manažer nezávisle na konkrétním oboru, v něž pracuje. Vyplývají z jeho odpovědnosti dosáhnout vytyčeného cíle i povahy jeho činnosti dané usměrňováním spravovaných prvků. Informace jsou nehmotnými zdroji a jejich význam je srovnatelný s materiálními zdroji. Umožňují vytvářet znalosti a současně slouží k podpoře řídicích procesů v organizaci. Zajišťují, aby transformační proces organizace byl účelný, efektivní a cílený.

Manažer je pojem na označení nositele procesu managementu - člověka, který nese odpovědnost za účelnost a efektivnost vykonávaných činností. Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.

Manažerem je označována osoba, která řídí veškerou činnost jiných osob. Mezi realizované činnosti patří:

- vykonávání činností, zajišťujících efektivní splnění cílové funkce organizace i dílčích úkolů,
- návrh, organizace a řízení vykonávání procesů v organizaci,
- přizpůsobení změnám okolí a vypracování strategie,
- informační výměna mezi organizací a jejím okolím,
- zajištění kontroly procesů a pracovníků,
- tvorba systému řízení organizace.

Charakter manažerem vykonávaných činností:

- velké množství pracovních činností, různorodých z hlediska obsahu a důležitosti, vykonávaných v podmínkách časové tísně (atomické a vzápětí strategické),
- preferuje aktuální, jedinečné a důležité úkoly,
- pracuje znalostně, týmově a cíleně,
- nechá se ve své činnosti podporovat,
- rozhoduje o dalším postupu,
- rámec jeho činnosti determinuje řada interních a externích faktorů.

Konkrétní činnost závisí na:

- cílech, typu, velikosti a firemní kultuře organizace,
- úrovni pozice, kterou v hierarchické struktuře organizace zastává,
- profesní orientaci a zaměření pracovníka,
- technické a technologické úrovni procesů v organizaci,
- počtu a kvalifikaci spolupracovníků a podřízených spolupracovníků,
- úrovni a trendech rozvoje oboru, konkurenci a celkové situaci v oboru.

Základem činnosti manažera je uvědomělá práce s informacemi, systematický sběr informací, práce s informačním obsahem, analýza informací, tvorba rozhodnutí a komunikace. V procesu řízení plní informace několik rolí. V rámci plánování specifikují vizi toho, čeho se má dosáhnout. Při organizování je informacemi např. vymezena (popisována) úloha prvku v celém procesu. Ve fázi vedení lidí jsou pomocí informací jednotliví pracovníci usměrňováni a stimulováni. V rámci kontroly je pomocí informací vyjádřen reálný stav plněného úkolu. Lze říci, že informace sehrávají v procesu řízení nezastupitelnou roli. V plném rozsahu platí tvrzení Keřkovského[4], že: *„Informace jsou v managementu základním předpokladem racionálního rozhodování“*.

Management a informace

Jednotlivé definice managementu zdůrazňují jeho určitý aspekt, některé z definic zdůrazňují formy působení, jiné naopak funkce a cíle managementu. Informační pohled na management, tedy spíše řízení, uvádí Hron. Hron konstatuje, že: *„Řízení je takové informační působení*

[4] Keřkovský, M., Drdla, M. Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003, s. 33.

řídícího systému na řízený, které vyvolává u řízeného systému cílové chování a kontroluje je prostřednictvím zpětné vazby.“

Management je úzce spojen s informacemi. Tak, jak je pro lidský organizmus důležitá krev, tak jsou pro existenci organizace důležité informace. Umožňují jednotlivým částem vykonávat jejich činnost, synchronizovat ji a koordinovat s jinými částmi a efektivně reagovat na změny v okolí organizace. Management by bez informací nebyl možný.

Henry Mintzbrerg (1975) studoval manažery na střední a vrcholové úrovni řízení při jejich každodenní práci. Jeho zjištění byla překvapující. Nebyli to lidé, kteří se zamýšlejí nad dlouhodobými cíli a plány a kteří si vždy rezervují několik dní na analýzu důležitých údajů. Místo toho viděl manažery, vykonávající široký rozsah krátkých, často vzájemně nesouvisejících úkolů. Místo toho, aby získávali všechny potřebné informace ze vševědoucího terminálu, používali většinou pět různých typů médií – dokumenty, telefonické rozhovory, plánovaná setkání, neplánovaná setkání a osobní pozorování. Nejvíce oblíbené byly telefony a setkání. Práce manažera se jevila jako stresová, rozkouskovaná, hektická a nezvládnutelná. Mintzbergovy studie taktéž ukázaly, že vrcholoví manažeři strávili více než 80 % času verbální (slovní) komunikací.

I když se jedná o analýzu stavu starého téměř 40 let, výstižně vyjadřuje charakter práce manažera. Mohlo by se zdát, že významný pokrok v oblasti informačních technologií a dostupnosti informací situaci zlepšil. Pohled na současné manažery, vybavené nejmodernějšími informačními technologiemi, tomu však neodpovídá. Ukazuje se, že problém struktury, roztříštěnosti a skoro nesystémovosti práce manažera spočívá i v něčem jiném, než v nedostatku informací. Informační technologie nezměnily dynamičnost prostředí, ba právě naopak. Konkurence, tím že užívá stejné informační technologie, nám neusnadňuje zajištění úspěšnosti našeho výsledku. Turbulentní prostředí je více turbulentní, a z toho plyne i charakter práce manažera, který se rozpadá do čím dále většího počtu atomizovaných úkonů, spojených s vytvářením informačních obsahů. Před 30 lety musel reagovat řídící pracovník na jednotky dokumentů denně, nyní jich dostane elektronickou poštou desítky. Důvodem je snadnost tvorby informačního obsahu i jeho zasílání elektronickou cestou. Máme-li na všechny přijaté zprávy reagovat, pak se doba na vypracování odpovědí nutně zkracuje. To se může projevit na její plytkosti a nepromyšlenosti. Vědomí tlaku konkurence podporuje manažerovu nejistotu. Manažer si toho zpravidla bývá vědom, a proto se snaží šíří svého záběru zvládnout celou svěřenou oblast. Uskutečňuje to řadou různorodých činností, spojených s prací s informacemi. Informační technologie mu mohou tuto práci výrazným způsobem usnadnit.

Informace má všechny charakteristiky zdroje a je pro organizaci cenným aktivem. Na prvním místě musí být prosazováno, že jsou řešeny ty správné problémy a důležité informace jsou k dispozici tam, kde je to třeba, v potřebné a srozumitelné formě. Management je na informacích bytostně závislý. Ukazuje se však, že ne všichni manažeři si tuto závislost uvědomují, z čehož potom plyne jejich přezíravý pohled na informační systém organizace. Okrádají se tak o čas, který v konečném důsledku musí věnovat zajištění informací (jejich pořízení a analýzu) pro podporu své činnosti.

Role informací v organizaci

Veškeré prováděné společenské činnosti a procesy jsou ovlivněny využitím znalostí a informací k jejich realizaci. Bez vhodné informační podpory si nelze představit výkon žádné

smysluplné činnosti. Každá pracovní pozice v organizaci vyžaduje uspokojení informačních potřeb, nezbytných k provádění informačních činností. Informace sehrávají roli nejen z hlediska jednotlivce, ale i z hlediska celé organizace jako celku (sítě). Právě sdílení informací představuje v organizaci významný synergický efekt. Sdílené informace, ať již ve formě interních normativních aktů, nebo např. situačního zobrazení, umožňují tzv. sdílené porozumění řešeným problémům. Tam kde je přístup k informacím omezen, není v jednotlivých prvcích celku známo co vykonává okolí, a tudíž není možné využít spolupráce, založené na společném aktivním přístupu. Je-li však situace obrácená a existuje společné vědomí výkonu jednotlivých činností, dochází ke vzniku neformálních pracovních vazeb, které zrychlují a zkvalitňují plnění úkolů. Informace lze přirovnat k lepidlu, jenž stmeluje organizaci v jeden celek. Čím je lepidlo kvalitnější, tím je organizace jednotnější a lépe plní úkoly. V organizaci je pak vyšší úroveň spolupráce a synchronizace činností.

Postupným rozvojem společnosti dochází rozšiřování spektra vykonávaných činností i k jejich atomizaci. Uvedená skutečnost je charakterizována zvyšujícím se počtem vykonávaných procesů. Současně s tím roste komplexnost řešených problémů i jejich systémová složitost. Informační technologie umožňují řadu činností zvládnout rychleji a tím se s úkoly vyrovnat. Splněný úkol naopak generuje informační obsah, zaslaný příjemci, jenž na něj musí reagovat. Vlivem toho, že lze s využitím informačních technologií snadno vytvářet informační výstupy, které jsou zasílány jiným příjemcům, počet nezbytných úkonů, s nimiž se musí jedinec vyrovnat, se nesnižuje ale naopak narůstá. Většina soudobých činností a řešených úkolů má mlhavé hranice. I když se zdá, že jsme úkol splnili, zpravidla se v budoucnu najde okamžik, kdy se k němu z různých důvodů musíme opětovně přihlásit (hlášení, dotaz na obsah, základní principy atd.). Uvedené skutečnosti se v konečném důsledku projevují ve zvýšení dynamičnosti a interní rozpornosti řešených úkolů, spojených se zvýšením míry neurčitosti a rizika řídících aktivit.

2. Informační podpora řídících, rozhodovacích a poznávacích procesů

Management je úzce spojen s činností manažera, realizovanou ve formě řady procesů. Mezi základní procesy, spojené s využíváním informací, řadíme řídicí, rozhodovací a poznávací procesy. Jejich úroveň je významně závislá na kvalitě informací, kterými jsou podporovány, tedy na jejich informační podpoře. V současné době existuje více pohledů na obsah pojmu informační podpora řízení. Jeden z pohledů chápe informační podporu jako výsledek činnosti informačního systému. Uvedené pojetí vyjadřuje přímou souvislost mezi kvalitou informačního systému a úrovní informační podpory. Toto pojetí je spíše technokratické, zdůrazňující pouze roli informačních technologií. Takto je informační podpora vymezena na webu firmy T-SOFT a.s.[5], kde se uvádí, že: „*..tato podpora by měla zabezpečovat možnost sběru a zpracování dat, jejich vedení, udržování s možnostmi rychlého vyhledávání, předávání a dalšího využívání. Měla by umožnit podmínky pro zpracování cílených výsledků, např. krizové a havarijní dokumentace apod.*“. Nositelem tohoto chápání je např. doc. Hodboď, který považuje informační podporu za výsledek činnosti informačního systému.

Další pojetí informační podpory zdůrazňuje jak složku technickou, tak složku personální (manažera). Uvedené pojetí vychází z premisy, že její úroveň je určena jak kvalitou informačního systému, tak schopností uživatele potřebné informace použít k realizaci vykonávaných činností. Není-li uživatel dostatečně informačně a počítačově gramotný, informační systém jej v činnosti nezachrání. Toto pojetí informační podpory zdůrazňují autoři výzkumu a bylo vymezeno v řadě jejich publikací, např.[6] Obdobně je pojem informační podpory chápán Švarcovou[7] a Rainem, přesnou definici však ve svém příspěvku neuvedli. Vnímají ji ve vztahu k procesům (informační podpora firemních procesů).

Informační podpora představuje proces (soubor informačních činností) podporující informačně řídicí, rozhodovací a poznávací procesy. Mezi základní informační činnosti patří vyhledávání informací, jejich zpracování, prezentace, archivace a další. Úroveň dané činnosti závisí jak na schopnostech vykonavatele, tak na použitých nástrojích, především informačním systému. Významnou roli při tom sehrává rozhraní uživatel – informační systém.

Informační podpora s využitím informačního systému označuje informační tok, představující informační interakci uživatele s uživatelským rozhraním informačního systému. Pro uživatele je velmi důležité, aby věděl jak vyhledat jednotlivé informační položky, jak se ovládá uživatelské rozhraní, jak data vkládat do databáze atd. Měl by mít konceptuální představu o struktuře elektronických dokumentů (průsvitek), funkcích a způsobu ovládání informačního rozhraní. Bez uvedených znalostí a představ bude jeho činnost těžkopádná a pomalá. Uživatelské rozhraní by mělo být navrženo tak, aby nepředstavovalo překážku, ale výhodu ve výkonu jednotlivých informačních činností.

---

[5] http://www.tsoft.cz/informacni-podpora-krizoveho-rizeni

[6] LUKÁŠ, L., HRŮZA, P., KNÝ, M. *Informační management v bezpečnostních složkách.* 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany - AVIS, 2008, 214 s. ISBN 978-80-7278-460-8

[7] ŠVARCOVÁ, I., RAIN,T. Informační podpora firemních procesů – očekávání a realita. In: *Sborník 12. konference profesionálních informačních zdrojích Inforum 2006,* Praha, 2006 [cit. 2010-11-18]. Dostupné na: http://www.inforum.cz/pdf/2006/Rain_Tomas.pdf

Informační podpora zdůrazňuje procesy vyhledání, zpracování a prezentace informací. Úzce navazuje na myšlenkové procesy uživatele. Velmi obtížně se při tom odlišuje informační a komunikační podpora činnosti uživatele. Komunikační podpora představuje synchronní, nebo asynchronní výměnu informací. Synchronní výměna se uskutečňuje s využitím telefonního (fonického) provozu, případně nástroji instant messagingu, asynchronní s využitím přenosu zpráv především nástroji elektronické pošty a faxu.

Z hlediska aktivity jednotlivých prvků mohou být informace taženy nebo tlačeny. Jsou-li informace tlačeny, pak je aktivní zdroj informace, a ten se je snaží podle adresního seznamu předat všem požadovaným příjemcům. Obrácená situace nastane v opačném případě při tažení informací. V tomto případě je aktivní příjemce informací, který potřebuje uspokojit konkrétní informační potřebu a požadovanou informaci vyhledává.

Optimálnosti informační podpory se dosahuje správnou identifikací informačních zdrojů, organizací informačních toků v čase a s využitím informací pro potřeby poznávání, rozhodování a řízení.

Roviny informační podpory

Informační podpora představuje soubor informačních činností, podporujících informačně procesy řízení, rozhodování a poznávání. Pojem má více rovin a rozsahů. Jedná se o jednotlivce, skupinu, organizaci i společnost. V rámci jednotlivce je pojem relativně dobře uchopitelný, ale na dalších úrovních se pak jedná o určitou míru zobecnění. Na úrovni společnosti je informační podpora hodnocena obecně, pomocí typických a majoritních informačních výměn. Rovinový pohled na informační podporu pak vychází z její dekompozice na rovinu uživatelského rozhraní, uživatele, případně obsahu vyměňovaných informací.

Využití potenciálu informačních systémů představuje pohled, hodnotící využití možností poskytovaných informací uživatelem k zajištění jím vykonávaných činností. Potenciál představuje možnost a schopnost systému. Záleží na uživateli, jestli této možnosti využije. Důvody k nevyužití možností jsou různé, nejčastěji nechce, nebo neumí. Platí to i obráceně, kdo umí, ten může.

Problém informační podpory

V současnosti dosáhly, díky rozvoji informačních technologií, možnosti naplnění informačních potřeb manažerů vysoké úrovně. Potenciál k zajištění informační podpory neustále vzrůstá. Otázkou je, jestli roste úroveň informační podpory poznávacích, rozhodovacích a řídících procesů. Řada uživatelů informačních a komunikačních technologií přistupuje k naplnění informačních potřeb pragmaticky, tradičně a zpravidla nesystémově. Uživatelé si neuvědomují možnost aktivně utvářet svůj informační systém, aktivně přistupovat k informační podpoře činností, k vytváření možností a jejich následnému využití.

Na základě specifikace problému vznikl v rámci činnosti Interní grantové agentury VŠKE výzkumný projekt **Výzkum informační podpory manažerských činností**, jehož cílem bylo zjistit stav v předmětné oblasti a následně navrhnout možnosti utváření informačního prostředí pro činnost manažera. Řešení projektu bylo postaveno na rešerši a vymezení chápání obsahu pojmu informační podpora v dostupných informačních zdrojích. Následně na to bylo

provedeno dotazníkového šetření k zjištění stavu chápaní obsahu, kriterií a hodnocení informační podpory i způsobu utváření informačního prostředí.

Před vlastním dotazníkovým šetřením řešitelé vymezili v hodnocené oblasti následující hypotézy:

- manažeři mají nedostatečnou představu o informační podpoře, jejímu obsahu a informačních činnostech,
- své informační potřeby dokáží specifikovat obtížně,
- nedokáží využít poznatků k aktivnímu vytváření vlastního informačního prostředí.

Dotazníkové šetření „Informační podpora manažerských činností“ bylo koncipováno tak, aby zhodnotilo platnost hypotéz. Navíc zjistilo názory na to, jak jsou jednotlivé funkce managementu informačně náročné.

Konkrétním cílem výzkumu bylo:

- zjistit, jakou roli sehrávají informace v managementu,
- které funkce managementu jsou informačně nejnáročnější a proč,
- jak je vnímána manažery oblast osobní informatiky,
- jak přistupují k vytváření svého informačního systému,
- jak je vnímána důležitost a vypovídací hodnota jednotlivých forem prezentace informací.

K provedení dotazníkového šetření byl připraven dotazník jak v elektronické, tak písemné formě. Elektronická forma dotazníku byla zveřejněna na webu www.vyplnto.cz. Tento web poskytuje služby možnostech provádění dotazníkových šetření. Výhodou je snadnost vyplnění respondenty, i následné číselné a grafické vyhodnocení výsledků po ukončení průzkumu. Celkové výsledky průzkumu jsou dostupné na adrese:

http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/informacni-podpora-manazerskych-cinnosti/

Vlastní dotazník sestával ze 6 částí (oblastí) a zahrnoval celkem 41 otázek.

Jednotlivé oblasti dotazníku:

- všeobecná část,
- informační podpora,
- management a informační podpora,
- utváření informační podpory,
- technologie informačních činností a formy prezentace,
- metriky informační podpory.

Dotazník byl přístupný na webu 45 dní, celkem odpovědělo na dotazník 101 respondentů. Většina respondentů se rekrutovala ze středního a nižšího managementu. Vypovídací hodnota šetření byla ohodnocena stupněm dobrá.

3. Výsledky dotazníkového šetření Informační podpora manažerských činností

Cílem dotazníkového šetření bylo:

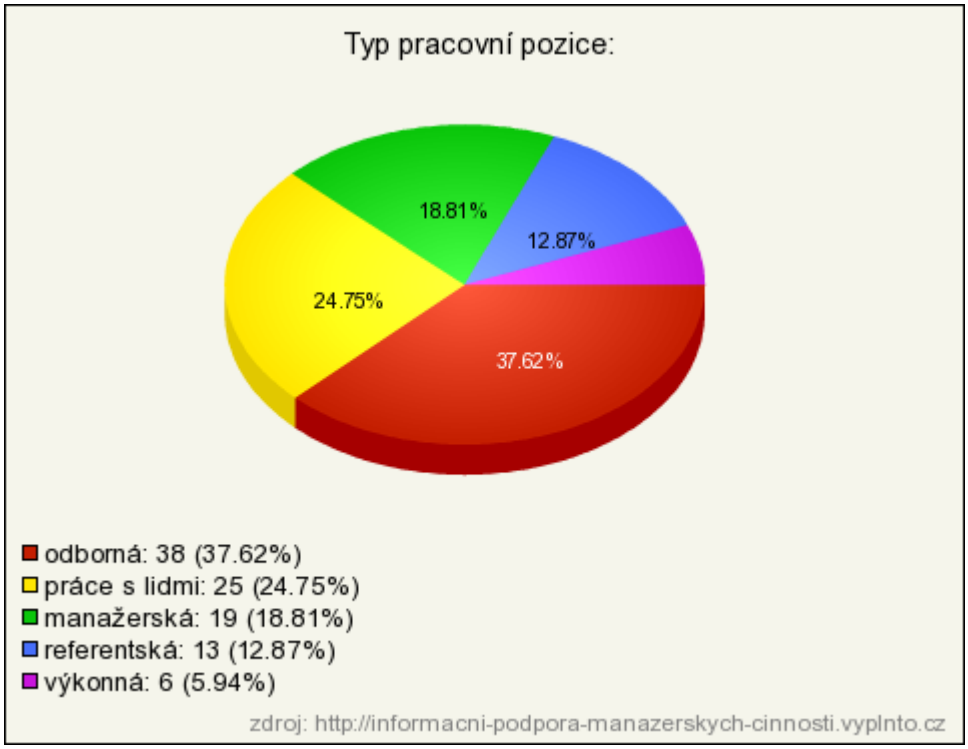
- zjistit, jakou roli sehrávají informace v managementu,
- které funkce managementu jsou informačně nejnáročnější a proč,
- jak je vnímána manažery oblast osobní informatiky,
- jak přistupují k vytváření svého informačního systému,
- jak je vnímána důležitost a vypovídací hodnota jednotlivých forem prezentace informací.

Výsledky dotazníkového šetření (výzkumu) tvoří jádro této zprávy. Na závěr každé části je provedeno shrnutí závěrů. Na konci zprávy je uvedeno závěrečné shrnutí, v němž jsou uvedeny podstatné závěry, k nimž řešitelé dospěli při řešení projektu.

I. Všeobecná část dotazníku

1. Typ pracovní pozice

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
odborná	41	39.42%	40.59%
práce s lidmi	25	24.04%	24.75%
manažerská	19	18.27%	18.81%
referentská	13	12.5%	12.87%
výkonná	6	5.77%	5.94%

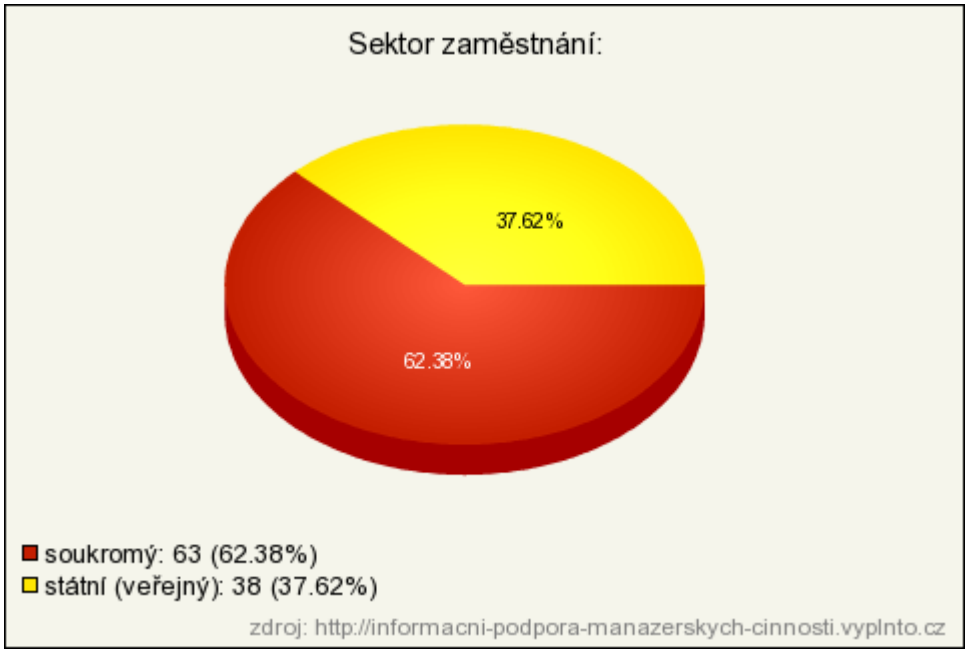


Zhodnocení

Přibližně polovina respondentů vykonává manažerskou činnost (manažerská, práce s lidmi), zbytek respondentů pracuje na odborné a referentské pozici. Vzorek respondentů má dostatečnou strukturu k hodnocení úrovně informační podpory manažerských činností.

2. Sektor zaměstnání

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
soukromý	66	63.46%	65.35%
státní (veřejný)	38	36.54%	37.62%

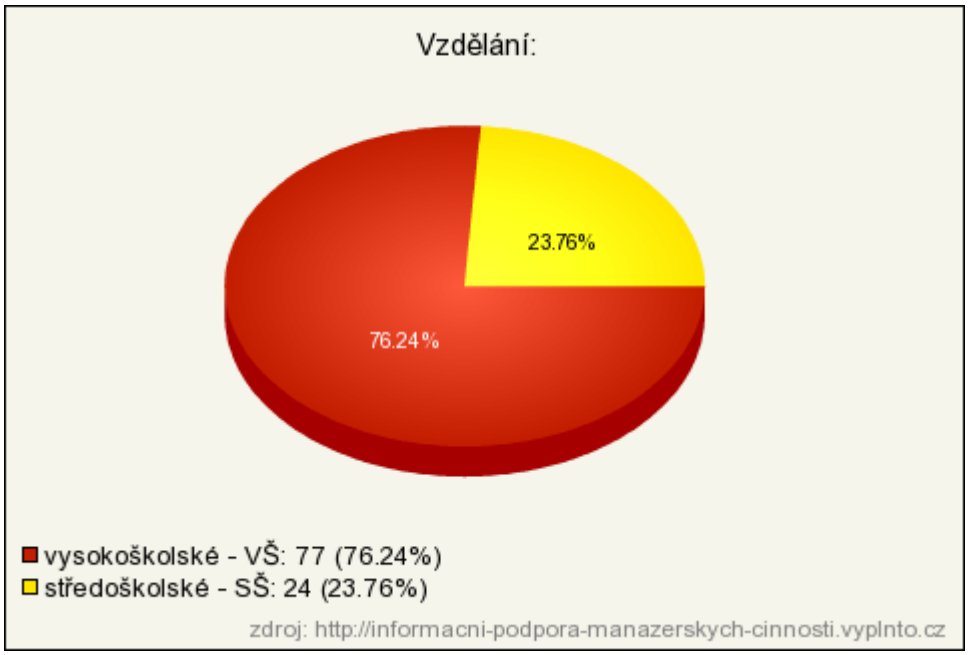


Zhodnocení

Většina respondentů pracuje v soukromém sektoru, který se vyznačuje samostatností a větší turbulencí prostředí. Z tohoto pohledu je struktura vzorku respondentů dobrá.

3. Vzdělání

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
vysokoškolské - VŠ	79	75.96%	78.22%
středoškolské - SŠ	25	24.04%	24.75%

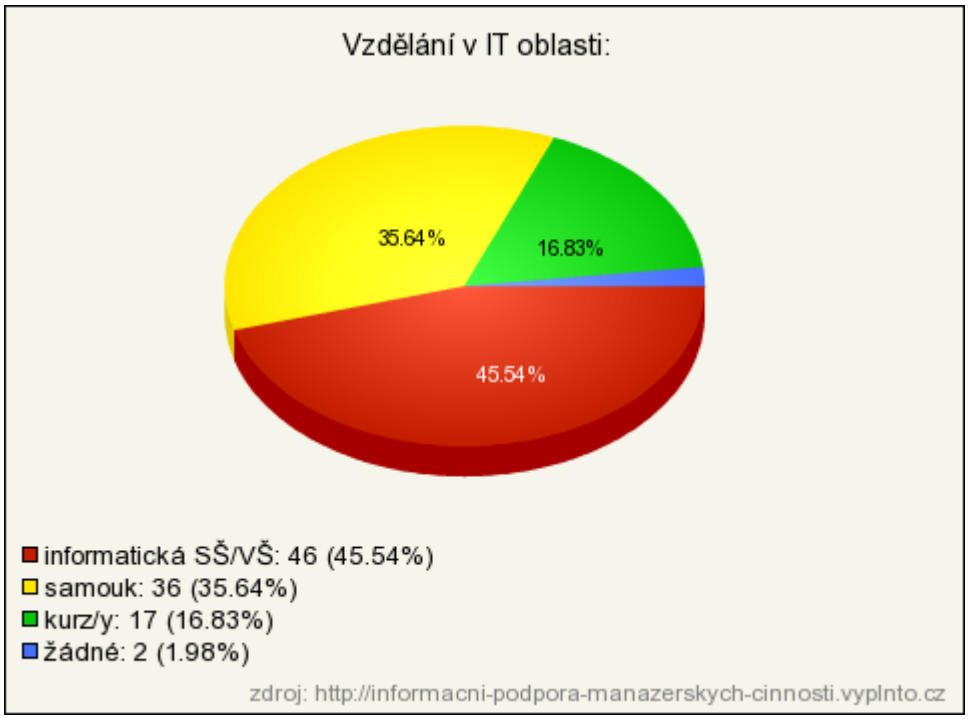


Zhodnocení

Takřka 80 % respondentů má vysokoškolské vzdělání, potřebné k výkonu informačních činností pro podporu managementu. Struktura vzorku je v tomto ohledu vhodná i z pohledu schopnosti respondentů lépe formulovat svůj názor na předmětnou oblast managementu a jeho informační podpory.

4. Vzdělání v IT oblasti

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
informatická SŠ/VŠ	48	46.15%	47.52%
samouk	37	35.58%	36.63%
kurz/y	17	16.35%	16.83%
žádné	2	1.92%	1.98%

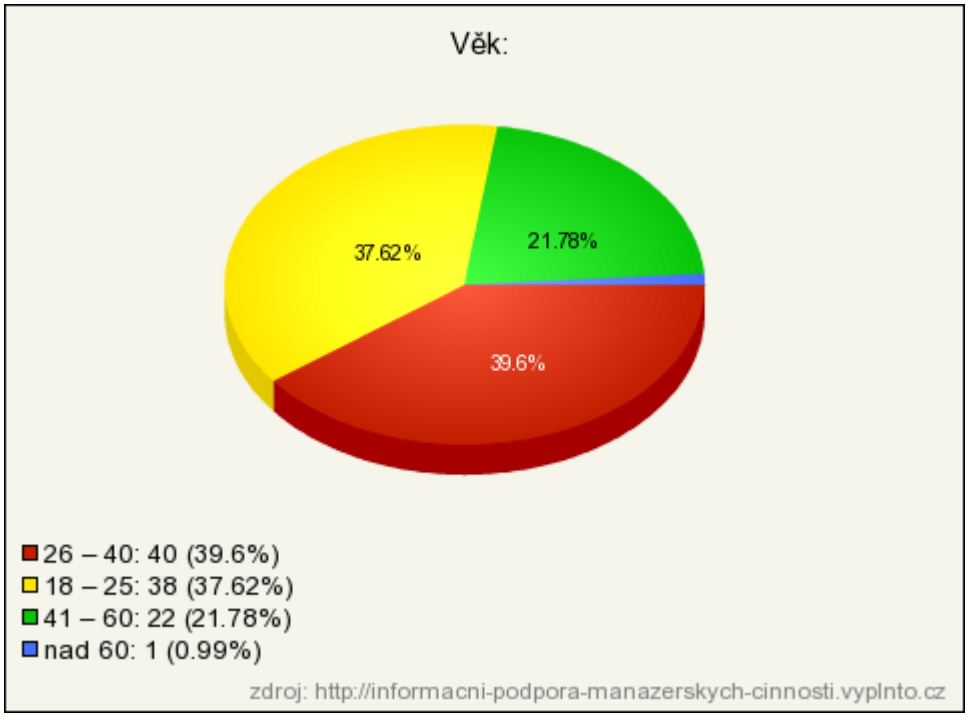


Zhodnocení

Více jak 60 % respondentů bylo vzděláno, nebo alespoň proškoleno v oblasti informatiky. Z tohoto pohledu je vzorek vhodný zejména díky lepší specifikaci role IT v oblasti managementu.

5. Věk

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
26 – 40	41	39.42%	40.59%
18 – 25	40	38.46%	39.6%
41 – 60	22	21.15%	21.78%
nad 60	1	0.96%	0.99%

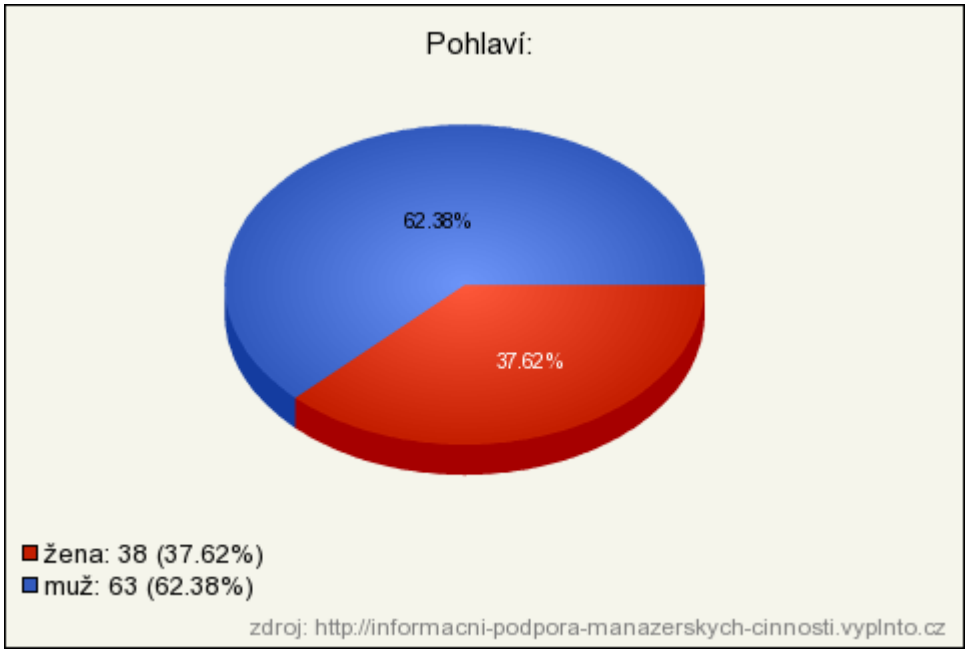


Zhodnocení

Přes 60 % respondentů je ve věkové struktuře nad 25 let. Takovíto respondenti již mají zkušenosti s funkcemi managementu. Z tohoto pohledu je struktura respondentů dobrá.

6. Pohlaví: (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
muž	65	62.5%	64.36%
žena	39	37.5%	38.61%



Zhodnocení

Struktura respondentů je ve prospěch mužské populace (63 %), což odpovídá všeobecnému rozložení manažerských pozic v rámci České republiky.

Celkové zhodnocení všeobecné části

V rámci dotazníkového šetření se výzkumu zúčastnilo 101 respondentů. Přibližně polovina respondentů uvedla, že vykonává manažerskou pozici. Vzhledem k tomu, že věkové rozpětí je ve prospěch mladší střední generace, mají i další respondenti zkušenost s manažerskou činností. Pozitivem rovněž je, že větší polovina respondentů pracuje v soukromém sektoru. Díky tomu pracují většinou samostatně a častěji realizují manažerské funkce. 80 % respondentů má vysokoškolské vzdělání a přes 60 % bylo vzděláno nebo alespoň proškoleno v informatice. Také z hlediska manažerského populačního rozdělení odpovídá struktura respondentů (63 % mužů) obecné manažerské komunitě České republiky.

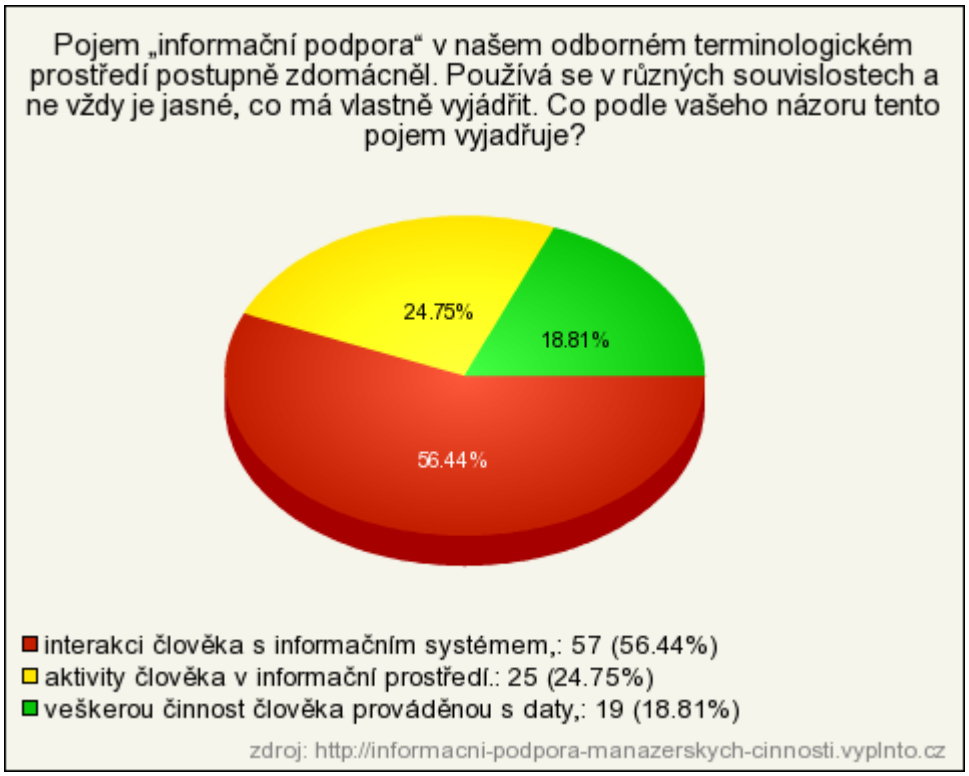
Struktura respondentů vyhovuje požadavkům výzkumu v oblasti informační podpory manažerských činností.

II. Informační podpora

Manažeři při realizaci informačních činností využívají potenciálu informačních systémů k zajištění především řídících, rozhodovacích a poznávacích procesů. Kvalita jejich činnosti závisí mimo jiné na kompetencích k realizaci informačních výstupů (tvorbě informačního obsahu – dokumentu, plánu, projektu) i na jejich informační gramotnosti, tj. získání potřebných informací z informačního systému. Informační podpora jednotlivých informačních činností představuje informační interakci uživatele s informačním systémem. Má aspekt jak technický (možnosti informačního systému), tak lidský (schopnost uživatele). Cílem této části dotazníku je zjistit jakou mají uživatelé představu o obsahu pojmu informační podpora.

7. Pojem „informační podpora“ v našem odborném terminologickém prostředí postupně zdomácněl. Používá se v různých souvislostech a ne vždy je jasné, co má vlastně vyjádřit. Co podle vašeho názoru tento pojem vyjadřuje?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
interakci člověka s informačním systémem	60	57.69%	59.41%
aktivity člověka v informační prostředí	25	24.04%	24.75%
veškerou činnost člověka prováděnou s daty	19	18.27%	18.81%

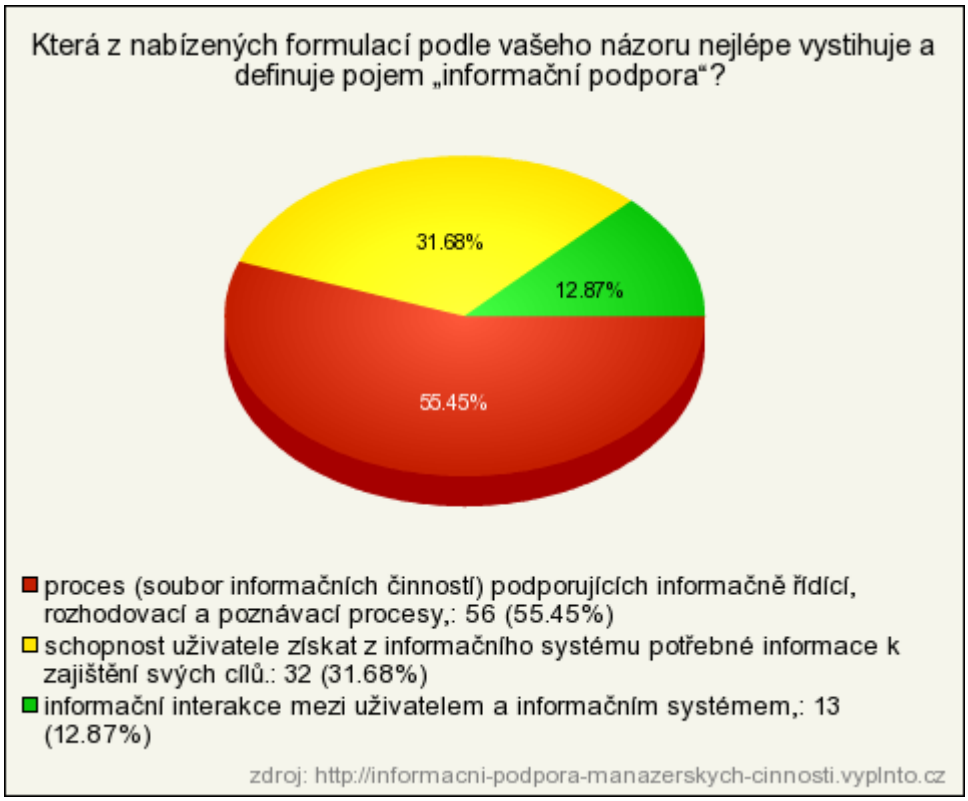


Zhodnocení

Většina respondentů chápe informační podporu jako *„**interakci člověka s informačním systémem**“*. Tuto variantu považovali autoři výzkumu za správnou. Zbývající odpovědi zvolilo 43 % respondentů. Jednoznačnost tak není stoprocentní. Zajímavé bylo, že někteří respondenti považují za informační podporu i veškerou činnost s daty. Tito respondenti zvolili pouze úzký pohled na informační podporu.

8. Která z nabízených formulací podle vašeho názoru nejlépe vystihuje a definuje pojem „informační podpora“?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
proces (soubor informačních činností) podporujících informačně řídící, rozhodovací a poznávací procesy,	57	54.81%	56.44%
schopnost uživatele získat z informačního systému potřebné informace k zajištění svých cílů.	33	31.73%	32.67%
informační interakce mezi uživatelem a informačním systémem,	14	13.46%	13.86%

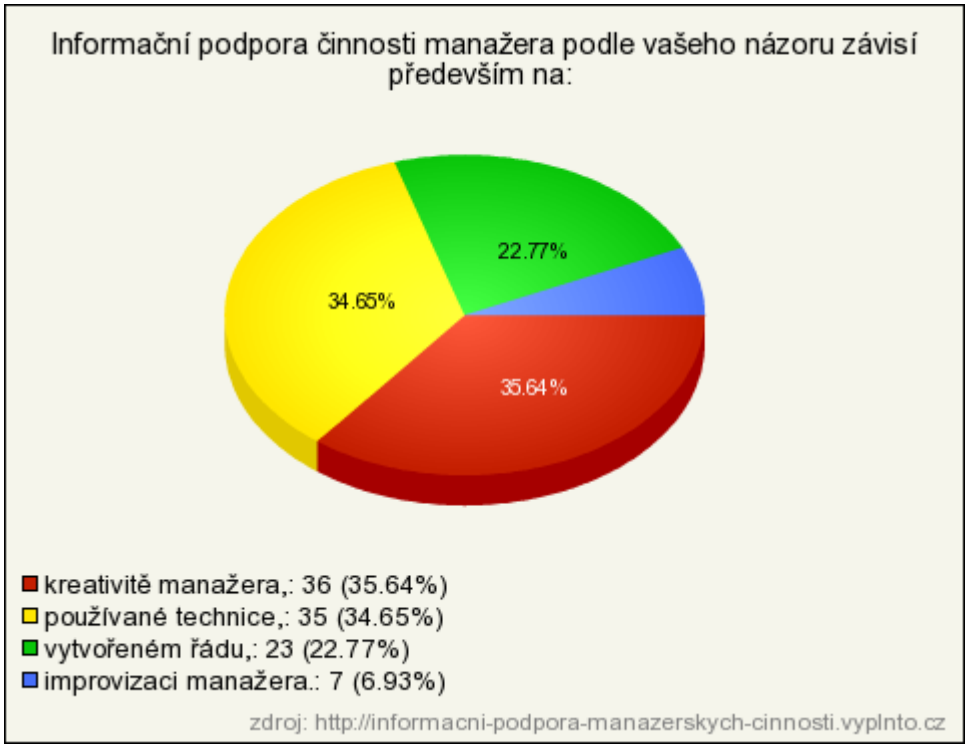


Zhodnocení

Správnou odpověď zvolilo 55 % respondentů, což ukazuje na uspokojivý stav z hlediska chápání informační podpory. Bohužel asi 32 % zvolilo za správnou odpověď „schopnost uživatele získat z informačního systému potřebné informace k zajištění svých cílů“. Tato odpověď představuje přibližné vymezení informační gramotnosti. Na druhou stranu je však pozitivem, že si uživatelé uvědomují závislost úrovně informační podpory nejen na informačním systému, ale naopak i na jeho schopnostech využít potenciálu informačního systému k uspokojení svých informačních potřeb.

9. Informační podpora činnosti manažera podle vašeho názoru závisí především na:

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
kreativitě manažera	37	35.58%	36.63%
používané technice	36	34.62%	35.64%
vytvořeném řádu	24	23.08%	23.76%
improvizaci manažera	7	6.73%	6.93%



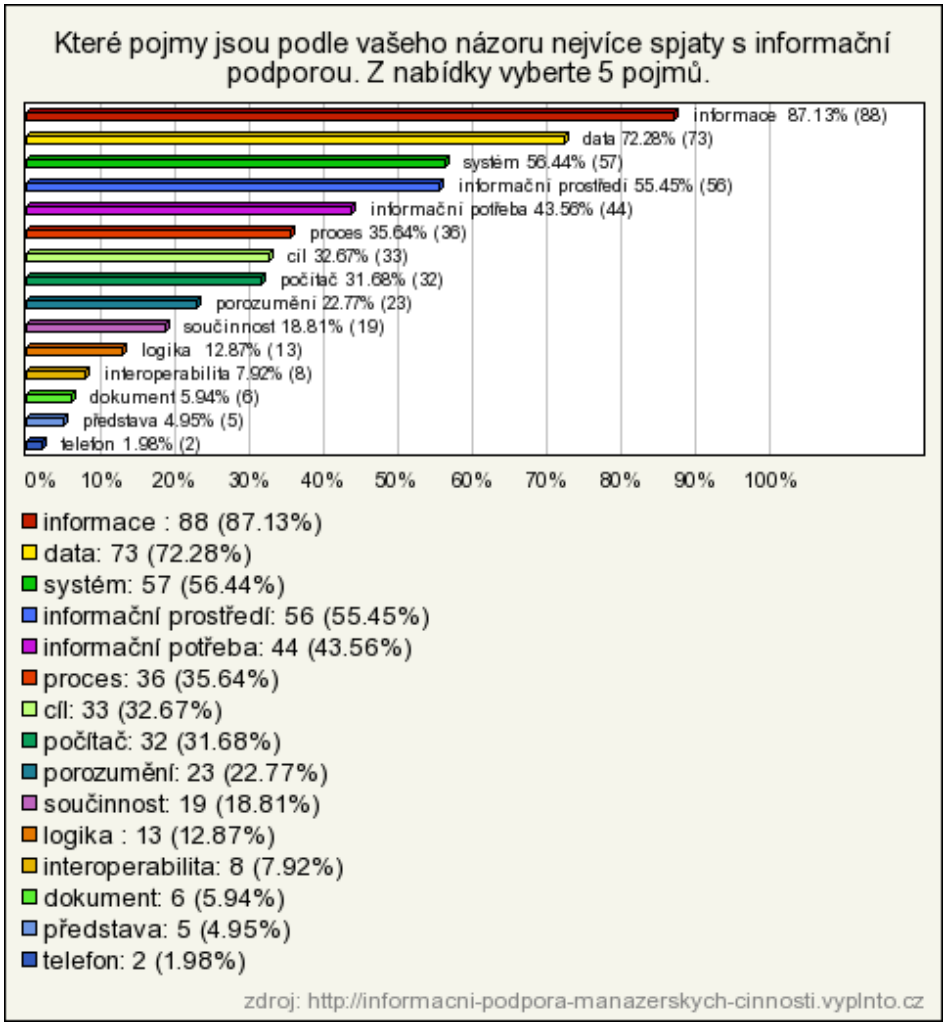
Zhodnocení

Odpovědi na zvolenou otázku nejsou jednoznačné. Zhruba stejně respondenti vidí závislost informační podpory na kreativitě, technice a řádu. Improvizaci považuje za determinantu úrovně informační podpory výrazná menšina respondentů. Odpovídá to i rozložení informační politiky manažera (vytvořeném řádu a stylu práce s informačními technologiemi). V rámci typologie informační politiky manažera byly identifikovány čtyři varianty, závisející na úrovni řádu (systemizaci nakládání s informacemi) a využití informačních technologií. Jsou jimi sofistikovaná politika (+ řád, +IT), konzervativní politika (+ řád, - IT) technokratická

politika (- řád, +IT) a spontánní politika (- řád, -IT). Pozitivem je, že kreativita je považována za významnou determinantu úrovně informační podpory.

10. Které pojmy jsou podle vašeho názoru nejvíce spjaty s informační podporou. Z nabídky vyberte 5 pojmů.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
informace	90	86.54%	89.11%
data	75	72.12%	74.26%
systém	60	57.69%	59.41%
informační prostředí	57	54.81%	56.44%
informační potřeba	46	44.23%	45.54%
proces	37	35.58%	36.63%
cíl	34	32.69%	33.66%
počítač	33	31.73%	32.67%
porozumění	23	22.12%	22.77%
součinnost	19	18.27%	18.81%
logika	13	12.5%	12.87%
interoperabilita	9	8.65%	8.91%
dokument	7	6.73%	6.93%
představa	5	4.81%	4.95%
telefon	2	1.92%	1.98%

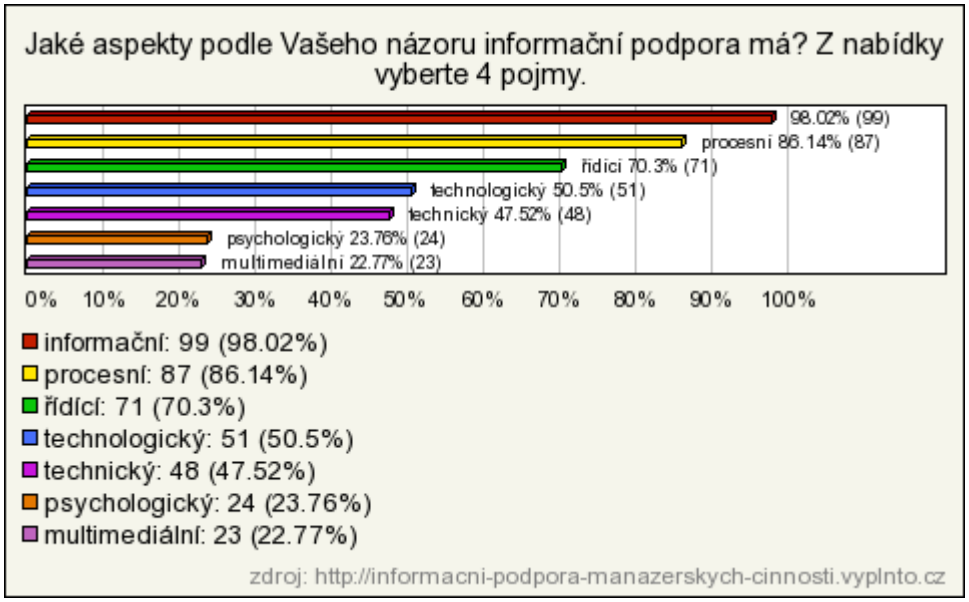


Zhodnocení

Respondenti měli vybrat z 15 pojmů 5, které jsou nejvíce spojeny s informační podporou. Nejčastěji bylo vybráno těchto 5 pojmů: informace, data, systém, informační prostředí a informační potřeba. Variantu spojuje procesní pojetí informační podpory, systémové uspořádání informačního prostředí, zajišťující informační potřeby skrze informace a data.

11. Jaké aspekty podle Vašeho názoru informační podpora má? Z nabídky vyberte 4 pojmy.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
informační	102	98.08%	100.99%
procesní	89	85.58%	88.12%
řídící	74	71.15%	73.27%
technologický	53	50.96%	52.48%
technický	49	47.12%	48.51%
multimediální	25	24.04%	24.75%
psychologický	24	23.08%	23.76%



Zhodnocení

Rovněž i odpověď na hodnocenou otázku potvrdila, že respondenti chápou informační podporu jako procesní záležitost, tedy proces (soubor informačních činností).

12. Uveďte, co lze podle vašeho názoru považovat za výsledek informační podpory manažerských činností.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
porozumění situaci a realitě,	64	61.54%	63.37%
informační výměna.	23	22.12%	22.77%
vytvoření představy,	17	16.35%	16.83%

Zhodnocení

Respondenti chápou za výsledek informační podpory porozumění situaci a realitě. Tato volba je zacílena na to, co má informační podpora zajistit, tedy podporu poznávání, rozhodování a řízení. Základem uvedených procesů je správná interpretace informací s cílem porozumět jejich obsahu, porozumět situaci a následně na to zajistit odpovídající akci (např. řízení).

Hodnocení části Informační podpora

Dotazníkové šetření v části ***„Informační podpora“*** potvrdilo, že si manažeři uvědomují důležitost informací pro výkon své vlastní činnosti. ***Informační podporu*** chápou ***jako proces (soubor informačních činností) podporujících informačně řídící, rozhodovací a poznávací procesy.*** Toto vymezení odpovídá i současnému pojetí chápání obsahu pojmu řešiteli projektu. Definice akcentuje jak stránku informační kvality (vydatnosti) informačního systému, tak schopnosti uživatele informačního systému využít poskytované možnosti k uspokojení vlastních informačních potřeb. Pozitivem je, že si respondenti uvědomují důležitost vlivu lidského faktoru na zajištění informační podpory.

Z hlediska stylu práce manažera s informačními technologiemi (tzv. informační politiky manažera) identifikovali řešitelé čtyři její varianty. Varianty se liší v tom, jaký má uživatel zavedený řád ve svém informačním prostředí a jak kvalitně využívá informační technologie. Mezi tyto varianty patří sofistikovaná politika (+řád, + IT), konzervativní politika (+řád, - IT), technokratická politika (- řád, + IT) a spontánní politika (- řád, - IT). Sofistikovanou politiku upřednostňuje manažer, spoléhající na kreativitu, konzervativní politiku uplatňuje manažer, který upřednostňuje řád. Techniku upřednostňuje manažer s technokratickou politikou a manažer se spontánní politikou většinou improvizuje (má ve věcech chaos).

Manažeři za základní považují procesní pojetí informační podpory. Vnímají, že uspokojení momentálních informačních potřeb je založeno na vykonávané činnosti (procesu). Celkový rozsah informačních potřeb pak vychází z pracovní působnosti manažera. Za výsledek

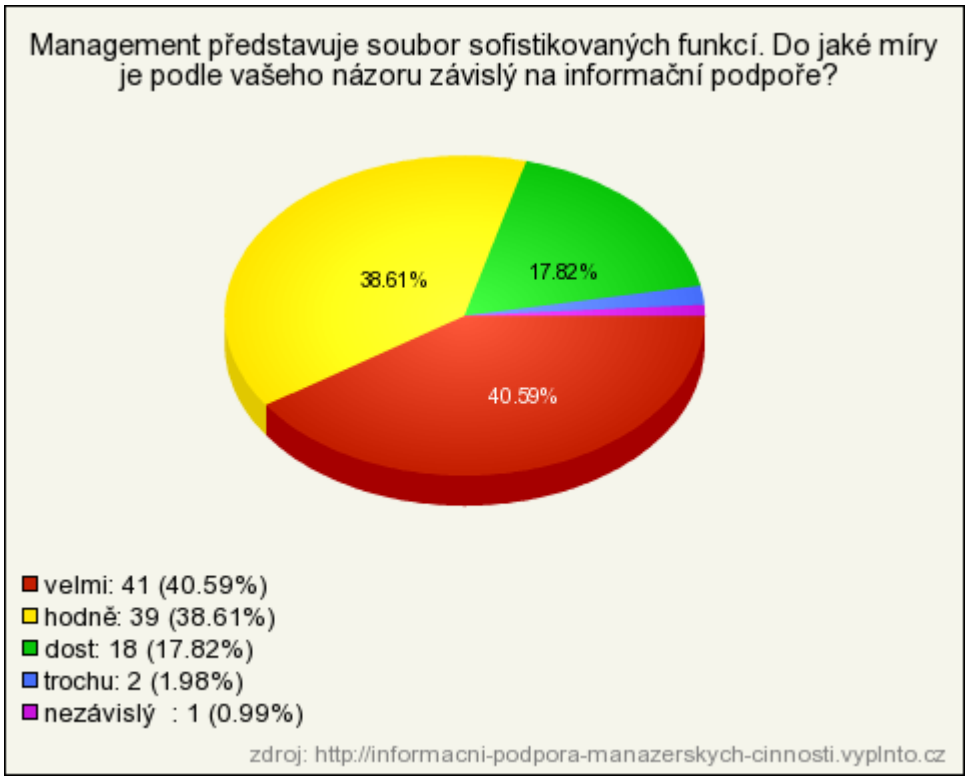
informační podpory obecně manažeři považují porozumění situaci a realitě, která jim umožňuje se správně rozhodovat, řídit objekt řízení i zároveň si zvyšovat úroveň svých znalostí.

III. Management a informační podpora

Management jako soubor sofistikovaných, cílevědomých činností je závislých na informacích. Procesy managementu jsou veskrze informačně založené. Jejich cílem je vytváření nového informačního obsahu (informačního výstupu – vytvoření dokumentu, projektu, analýzy) a jeho uplatnění v objektech řízení. Cílem této části dotazníku je zjištění, do jaké míry vnímají manažeři závislost managementu na informacích, které funkce managementu jsou informačně nejnáročnější a nejčastěji prováděné.

13. Management představuje soubor sofistikovaných funkcí. Do jaké míry je podle vašeho názoru závislý na informační podpoře?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
velmi	42	40.38%	41.58%
hodně	41	39.42%	40.59%
dost	18	17.31%	17.82%
trochu	2	1.92%	1.98%
nezávislý	1	0.96%	0.99%

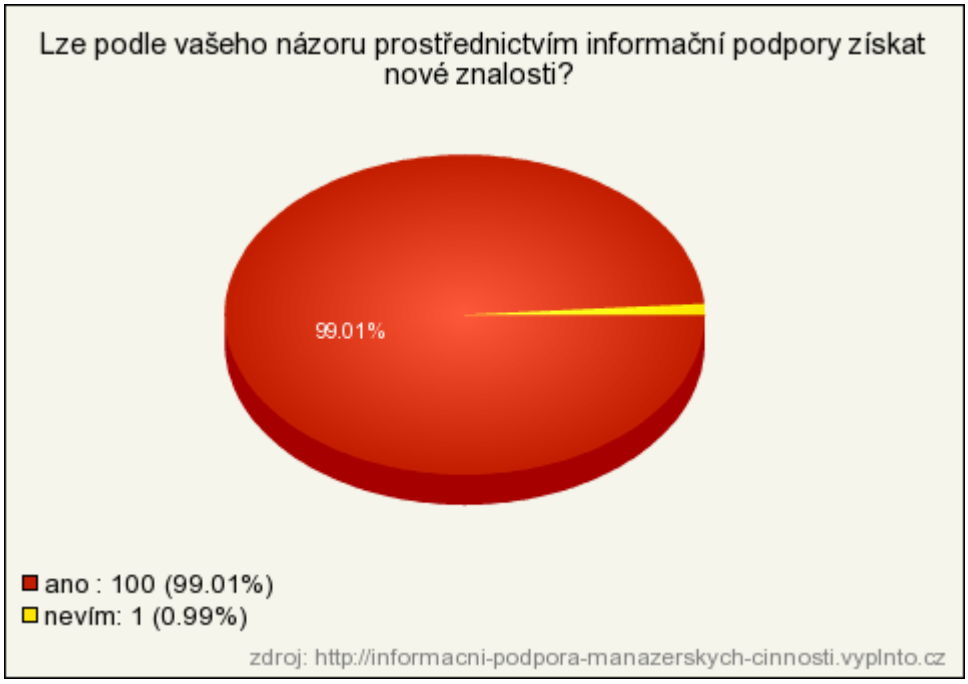


Zhodnocení

Významnou závislost procesů managementu na informacích vnímá 79 % respondentů. 17 % hodnotí tuto závislost stupněm „dost“.

14. Lze podle vašeho názoru prostřednictvím informační podpory získat nové znalosti?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	102	98.08%	100.99%
nevím	2	1.92%	1.98%



Zhodnocení

Téměř 100 % respondentů vnímá závislost znalostí na informacích.

15. Mezi základní funkce managementu řadíme plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. Stanovte prosím pořadí jednotlivých funkcí z hlediska jejich závislosti na informační podpoře.

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
plánování	3.865	2.116
organizování	3.394	1.22
personalistika	2.404	1.337
vedení lidí	2.519	1.519
kontrola	2.817	2.284

Zhodnocení

Respondenti vnímají jednotlivé funkce managementu z hlediska jejich závislosti na informační podpoře v následujícím pořadí: plánování, organizování, kontrola, vedení lidí a

personalistika. Potvrdila se tak významná informační závislost plánování, organizování a kontroly na informační podpoře.

16. Mezi základní funkce managementu řadíme plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. Stanovte prosím pořadí jednotlivých funkcí z hlediska rozsahu potřebných informací k jejich uskutečnění:

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
plánování	4.048	2.084
organizování	3.471	1.038
personalistika	2.356	1.575
vedení lidí	2.365	1.193
kontrola	2.76	1.913

Zhodnocení

Z hlediska rozsahu potřebných informací jsou informačně nejnáročnějšími funkcemi plánování a organizování. Nejméně náročné funkce jsou personalistika a vedení lidí. Lze se domnívat, že toto rozdělení pořadí rámcově odpovídá skutečnosti. Pořadí vedení lidí by však mělo mít vyšší hodnocení.

17. Mezi základní informační činnosti řadíme vyhledávání informací, rutinní zpracování dat, tvůrčí vytváření informačního obsahu, prezentaci a komunikaci. Stanovte pořadí výše uvedených činností hlediska četnosti provádění:

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
vyhledávání informací	3.962	1.883
rutinní zpracování dat	2.971	1.509
tvůrčí vytváření informačního obsahu	2.731	1.543
prezentace	2.106	1.345
komunikace	3.231	1.87

Zhodnocení

Potvrzuje se, že nejčastějšími informačními činnostmi jsou ty, které jsou spojeny s uspokojováním informačních potřeb, tedy vyhledávání informací a komunikace. Další v pořadí je rutinní zpracování dat. Tvůrčí vytváření informačního obsahu je předposlední v pořadí a posledním je prezentace. Z výsledků je patrné, že mezi základní informační činnosti patří pořizování a zpracování informací, tedy spíše rutinní činnosti. Tvůrčí informační činnosti jsou méně časté a zjištěný výsledek odpovídá realitě.

18. Mezi základní informační činnosti řadíme vyhledávání informací, rutinní zpracování dat, tvůrčí vytváření informačního obsahu, prezentaci a komunikaci. Stanovte pořadí výše uvedených činností z hlediska složitosti provádění:

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
vyhledávání informací	2.981	1.846
rutinní zpracování dat	2.231	1.793
tvůrčí vytváření informačního obsahu	4.048	1.488
prezentace	2.913	1.425
komunikace	2.827	1.72

Zhodnocení

Jako nejnáročnější informační činnost je považováno tvůrčí vytváření informačního obsahu, které je závislé na kreativitě řešitele, získaných informacích a dalších vstupech. Dalšími v pořadí jsou vyhledávání informací a prezentace informací. Za nejméně náročné je považováno rutinní zpracování dat. Zajímavé je pořadí činnosti „vyhledávání informací“, která je považována za složitou informační činnost. Příčinu lze hledat v šíři a rozmanitosti informačních zdrojů a umění nalézt ten, který uspokojí informační potřebu.

Hodnocení části Management a informační podpora

Dotazníkové šetření potvrdilo, že manažeři vnímají významnou závislost mezi svojí znalostní úrovní a úrovní informační podpory. Obecně je tento vztah v odborných pramenech popsán a šetření potvrdilo, že je i takto vnímán. Stejně tak manažeři vnímají závislost úrovně managementu na úrovni informační podpory. Z hlediska jednotlivých funkcí jsou za nejvíce informačně závislé funkce plánování a organizování. Nejméně informačně závislou se chápe personalistika. Promítá se zde dynamika informačních změn, která se nejvíce projevuje u plánování, organizování a vedení lidí. Naopak personalistika je relativně statickou funkcí. Obdobně vnímají manažeři manažerské funkce i z hlediska informační náročnosti (četnosti, objemu a rozmanitosti vykonávaných informačních činností). Za nejnáročnější považují plánování a následně organizování. Naopak personalistiku považují za informačně nejméně náročnou.

Další oblastí, v níž byl v této části dotazníku prováděn průzkum, bylo zjištění stavu v oblasti četnosti a náročnosti výkonu vybraných informačních činností. Za základní informační činnosti byly vybrány vyhledávání informací, komunikace, rutinní zpracování dat, prezentace a tvůrčí vytváření informačního obsahu. Za nejčastěji vykonávanou informační činnost manažeři považují vyhledávání informací a komunikaci. Pomocí těchto činností si vytvářejí obraz o zkoumané realitě. Naopak nejméně často vykonávanou informační činností je podle jejich vyjádření tvůrčí vytváření informačního obsahu a prezentace. Zejména tvůrčí vytváření informačního obsahu vyžaduje přípravu, spočívající ve sběru informací a jejich následné analýze. Z toho plyne i závislost úrovně četnosti.

Za nejsložitější informační činnost manažeři považují tvůrčí vytváření informačního obsahu, vyhledávání informací a prezentaci. Zajímavé bylo zjištění, že manažeři považují vyhledávání informací za složité. Důvod tohoto zařazení lze asi spatřovat v počtu různých možností a

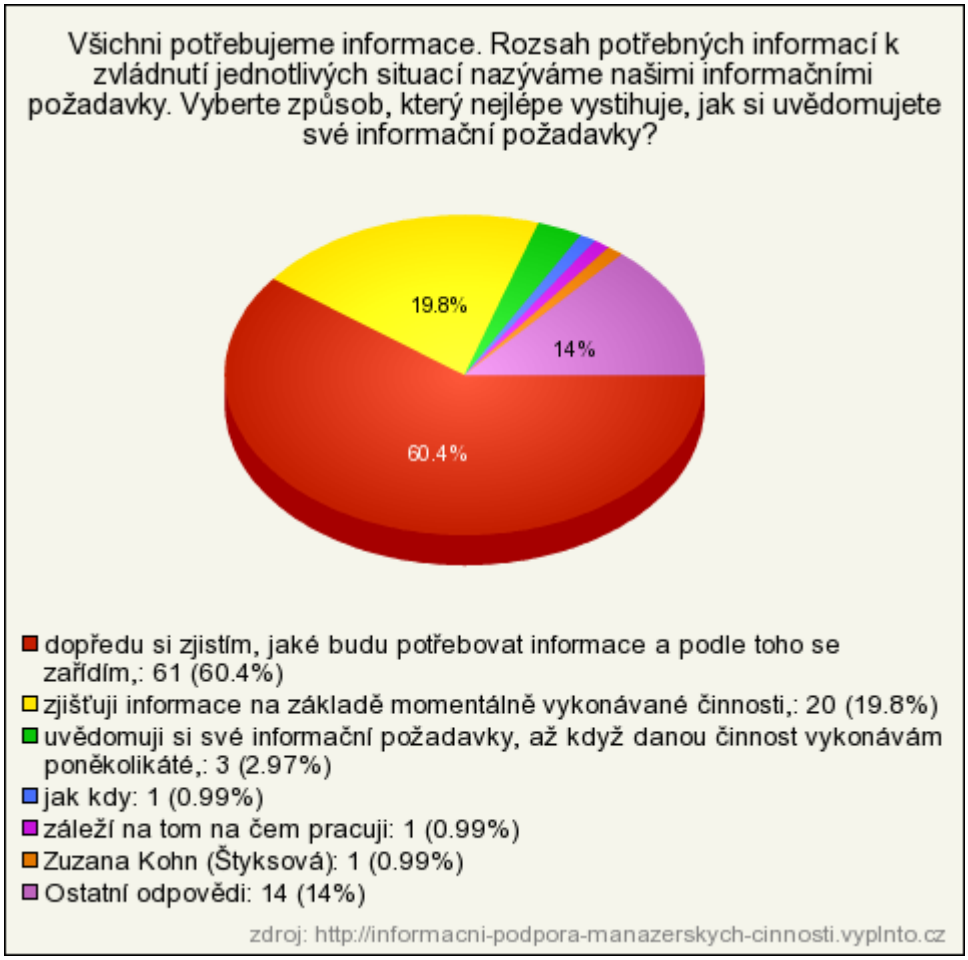
způsobů vyhledávání informací, i složitosti jejich provádění. Manažeři nejčastěji vyhledávají informace na internetu. Zde lze nalézt řadu informací, spíše obecného charakteru. Konkrétnosti však vyžadují hledat v placených databázích, v knihovnách, v sekundárních zdrojích atd. Díky této šíři možností vyžaduje vyhledávání nejen velkou dávku rutiny, ale i kreativní přístup.

IV. Utváření informační podpory

Informační podpora činností je závislá na osobních dispozicích a schopnostech člověka k jejich výkonu i jeho informační gramotnosti. Ne každý člověk si uvědomuje, že kvalita vykonávané činnosti závisí na získaných informacích, na znalosti rozsahu jeho informačních potřeb i způsobu jejich naplnění. Cílem této části výzkumu bylo zjištění, do jaké míry si člověk uvědomuje rozsah svých informačních potřeb, jejich predikci (nové informační potřeby v budoucnu), případně i způsob jejich naplnění.

19. Všichni potřebujeme informace. Rozsah potřebných informací k zvládnutí jednotlivých situací nazýváme našimi informačními požadavky. Vyberte způsob, který nejlépe vystihuje, jak si uvědomujete své informační požadavky?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
dopředu si zjistím, jaké budu potřebovat informace a podle toho se zařídím,	62	59.62%	61.39%
zjišťuji informace na základě momentálně vykonávané činnosti,	22	21.15%	21.78%
uvědomuji si své informační požadavky, až když danou činnost vykonávám poněkolikáté,	3	2.88%	2.97%
jak kdy	1	0.96%	0.99%
záleží na tom na čem pracuji	1	0.96%	0.99%



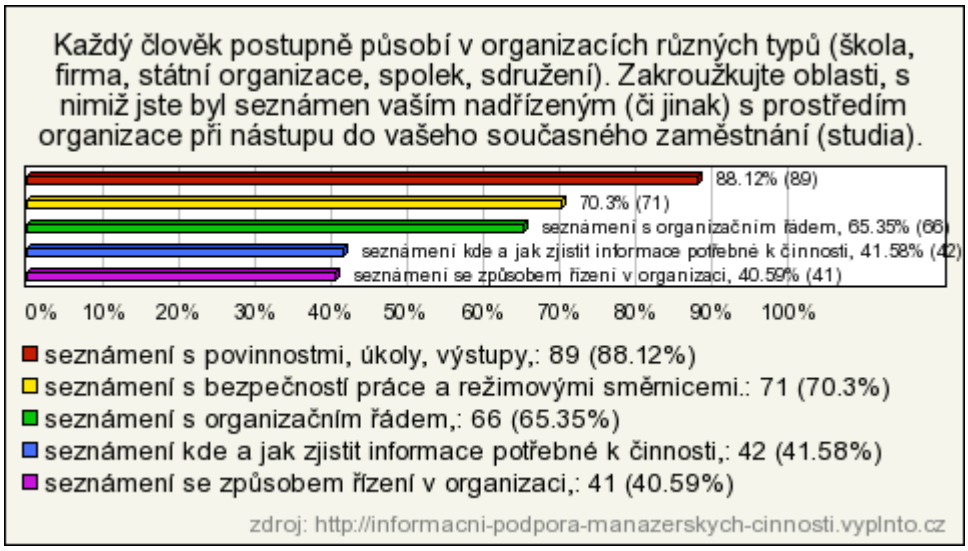
Zhodnocení

Z pořadí odpovědí je patrný aktivní přístup manažerů k zajištění informačních potřeb. 61 % respondentů si dopředu zjistí, jaké informace bude potřebovat a podle toho se zařídí a 20 % zjišťuje informace na základě momentálně vykonávané činnosti.

20. Každý člověk postupně působí v organizacích různých typů (škola, firma, státní organizace, spolek, sdružení). Zakroužkujte oblasti, s nimiž jste byl seznámen vaším nadřízeným (či jinak) s prostředím organizace při nástupu do vašeho současného zaměstnání (studia).

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
seznámení s povinnostmi, úkoly, výstupy,	92	88.46%	91.09%
seznámení s bezpečností práce a režimovými směrnicemi.	74	71.15%	73.27%
seznámení s organizačním řádem,	68	65.38%	67.33%
seznámení kde a jak zjistit informace potřebné k	43	41.35%	42.57%

činnosti,			
seznámení se způsobem řízení v organizaci,	42	40.38%	41.58%



Zhodnocení

Byla potvrzena hypotéza řešitelů, že proškolení nových zaměstnanců v oblasti informační podpory není při nástupu na nové pracoviště zajišťováno. I když se obecně vnímá důležitost informační podpory pro vlastní výkon činnosti, nechává se na pracovníku, aby se postupně zapracoval. Naproti tomu školení v bezpečnosti práce, i když nemá přímý vliv na pracovní výkonnost, ale vyplývá z legislativy, je při nástupu do zaměstnání věnována, i když v mnoha případech formálně, významná pozornost.

21. Když vznikne nová organizace (např. firma), kdy v ní podle vašeho názoru začne existovat a fungovat informační systém:

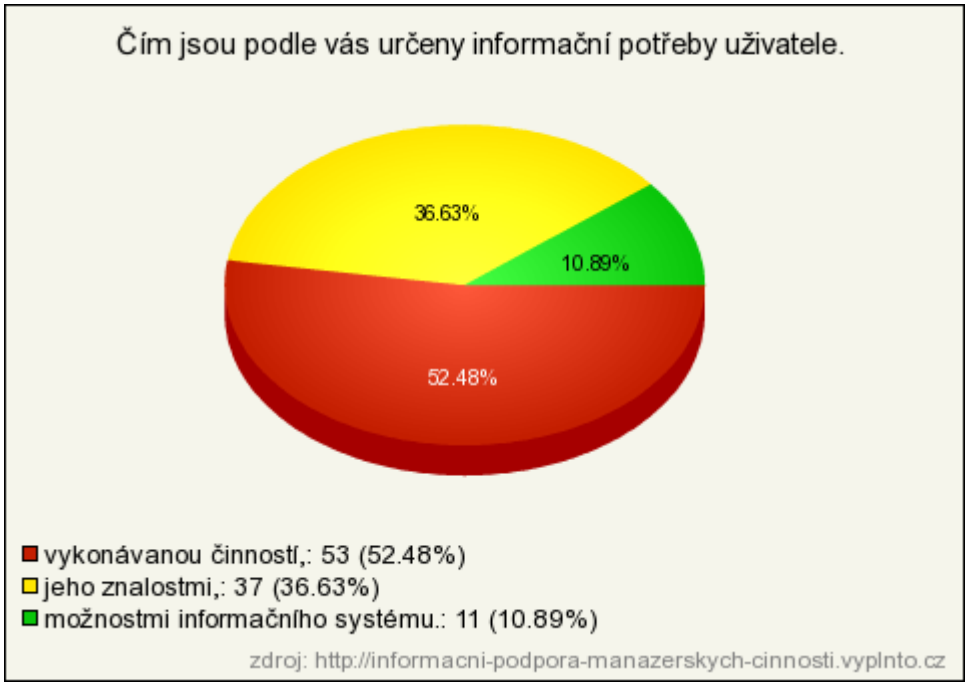
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
v okamžiku vzniku organizace	81	77.88%	80.2%
instalací počítačů s aplikačním softwarovým vybavením, zajišťujícím potřebné funkce informačního systému	19	18.27%	18.81%
rozmístěním telefonů po kancelářích a zavedením systému distribuce došlé pošty	4	3.85%	3.96%

Zhodnocení

Respondenti si ve většině případů správně uvědomují úlohu informačního systému, jako nezbytné součásti každé organizace, která vzniká současně s jejím vznikem. Technologický rozvoj je samozřejmě na místě, ale to je věcí jeho kvality, nikoliv existence.

22. Čím jsou podle vás určeny informační potřeby uživatele.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
vykonávanou činností	55	52.88%	54.46%
jeho znalostmi	38	36.54%	37.62%
možnostmi informačního systému	11	10.58%	10.89%



Zhodnocení

Potvrdilo se, že respondenti většinou odvozují svoje informační potřeby od vykonávané činnosti. Proč zvolilo 37 % respondentů jako příčinu formulace informačních požadavků svoje znalosti, lze jen odhadovat. Z největší pravděpodobností byla příčinou asociace, když něco znám, mohu od toho odvozovat své informační potřeby.

23. Stanovte vzestupně pořadí jednotlivých informačních položek, které nejčastěji (1) / nejméně často (10) používáte ke své činnosti:

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
obrázek	6.077	7.475
videozáznam	6.769	10.197
excelovská tabulka	5.49	7.961
analýza	5.779	6.634
e-mail	4.413	8.204
papírový spis	5.337	8.031
webová stránka	4.471	8.884
zákon / vyhláška	5.596	8.106
prezentace	5.75	5.611
článek	5.317	7.005

Zhodnocení

Mezi nejčastěji používané informační položky, které slouží k uspokojování informačních potřeb a realizaci informačních činností, náleží e-mail, webová stránka, článek a papírový

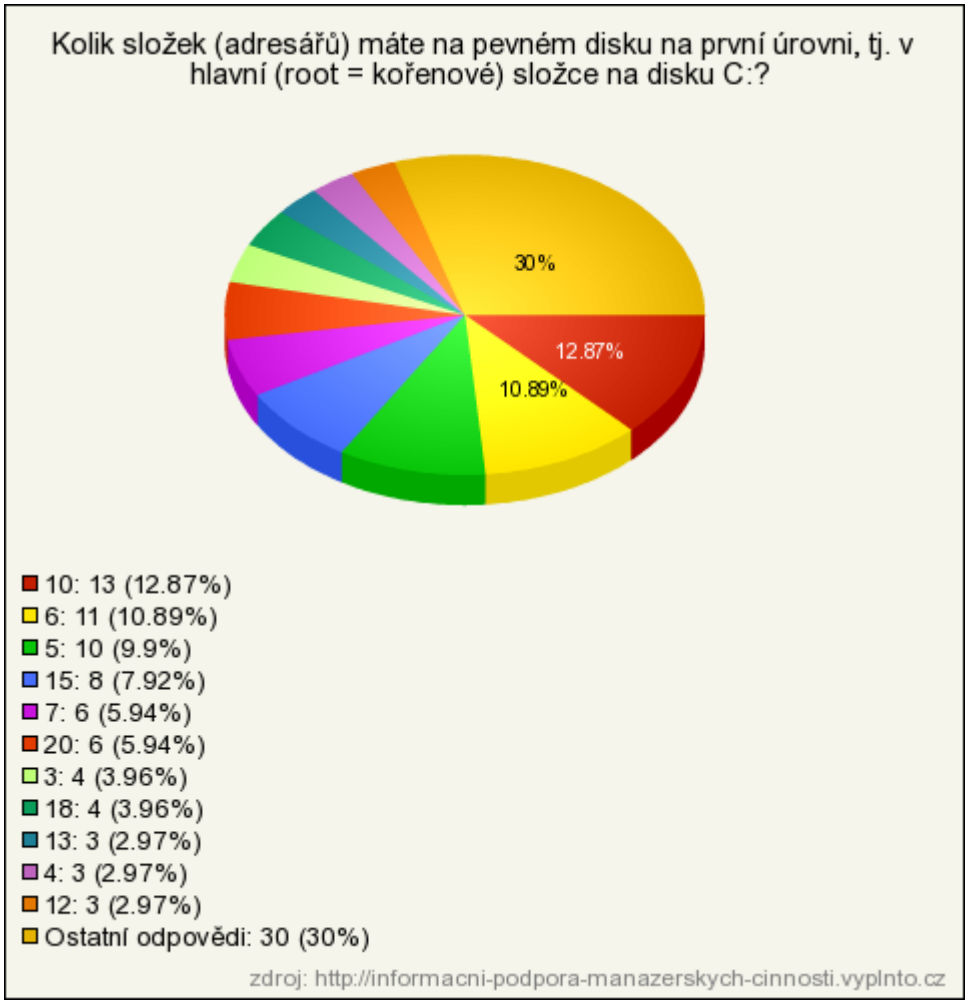
spis. Následují je excelovská tabulka a zákon. Nejméně využívanými jsou videozáznamy a obrázky (fotografie). Z uvedeného plyne, že nečastěji se využívají textové dokumenty a nejméně často obrazové dokumenty. Významným způsobem je upřednostňována elektronická forma a internet.

24. Kolik složek (adresářů) máte na pevném disku na první úrovni, tj. v hlavní (root = kořenové) složce na disku C:?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
10	13	12.5%	12.87%
6	11	10.58%	10.89%
5	11	10.58%	10.89%
15	8	7.69%	7.92%
7	6	5.77%	5.94%
20	6	5.77%	5.94%
4	4	3.85%	3.96%
3	4	3.85%	3.96%
18	4	3.85%	3.96%
8	4	3.85%	3.96%
ostatní odpovědi	33	31.73%	32.67%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5% hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
průměr:	12.55
minimum:	3
maximum:	45
variační rozpětí:	42
rozptyl:	73.17
směrodatná odchylka:	8.55
medián:	10
modus:	10



Zhodnocení

Vzhledem k tomu, že disk C: je systémový disk, na němž je instalován operační systém a aplikační programové vybavení, není počet složek v kořenovém adresáři velký. Na prvních místech jsou uvedeny hodnoty 10, 6 a 5. Průměrná hodnota počtu adresářů je 12, min. 3 a max. 42.

25. Kolik složek (adresářů) máte na pevném disku na první úrovni, tj. v hlavní (root = kořenové) složce na disku, kde máte důležitá data (například na disku D:)?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
10	8	9.09%	7.92%
6	6	6.82%	5.94%
20	6	6.82%	5.94%
8	5	5.68%	4.95%
14	5	5.68%	4.95%
0	5	5.68%	4.95%
5	5	5.68%	4.95%
15	4	4.55%	3.96%

7	4	4.55%	3.96%
4	3	3.41%	2.97%
ostatní odpovědi	37	42.05%	36.63%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5% hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
průměr:	15.86
minimum:	0
maximum:	102
variační rozpětí:	102
rozptyl:	261.79
směrodatná odchylka:	16.18
medián:	11
modus:	10

Zhodnocení

Počet adresářů na datovém disku je větší a závisí na počtu aktivit respondenta, jeho řádu a přijatém systému tvorby a systemizace složek. Svoji roli hraje i způsob označování složek (obsahové, nebo časové hledisko). Průměrný počet složek je 15. Respondenti dále uvedli, že min. je 0 složek, max. je 102 složek. Z hlediska četnosti počtu složek na prvních místech respondenti uvedli hodnoty 10, 6 a 20.

26. Kolik úrovní vnořených složek (adresářů) používáte pro přehledné uložení souborů? (povinná, kladné číslo)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
3	26	25%	25.74%
4	16	15.38%	15.84%
10	13	12.5%	12.87%
5	12	11.54%	11.88%
2	10	9.62%	9.9%
20	5	4.81%	4.95%
6	5	4.81%	4.95%
7	3	2.88%	2.97%
12	3	2.88%	2.97%
15	2	1.92%	1.98%
ostatní odpovědi	9	8.65%	8.91%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5% hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
průměr:	6.46
minimum:	2
maximum:	22
variační rozpětí:	20
rozptyl:	23.73
směrodatná odchylka:	4.87
medián:	4
modus:	3

Zhodnocení

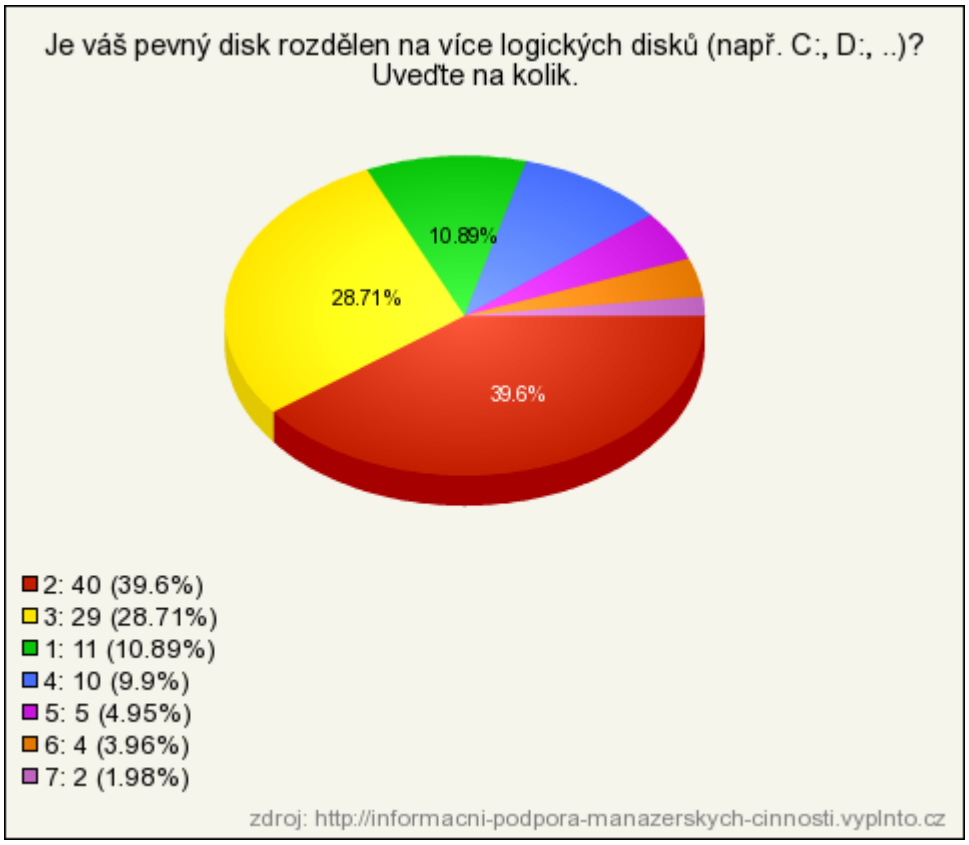
Počet vnořených úrovní složek sehrává významnou roli v přehlednosti a době přístupu k jednotlivým souborům a složkám. Uvádí se, že optimální je přistupovat k datům na 3 kliky. 10-ti stupňové proklikávání může působit problém a zbytečně při realizaci informačních činností psychicky vyčerpává. V rámci šetření byly nejčastěji uváděny 3, 4 a 5 úrovní (celkem 62 % odpovědí). Průměr činil 6,46, min. 2 úrovně, max. 22 úrovní.

27. Je váš pevný disk rozdělen na více logických disků (např. C:, D:, ..)? Uveďte na kolik.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
2	43	41.35%	42.57%
3	29	27.88%	28.71%
1	11	10.58%	10.89%
4	10	9.62%	9.9%
5	5	4.81%	4.95%
6	4	3.85%	3.96%
7	2	1.92%	1.98%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5% hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
průměr:	2.66
minimum:	1
maximum:	6
variační rozpětí:	5
rozptyl:	1.02
směrodatná odchylka:	1.01
medián:	2
modus:	2

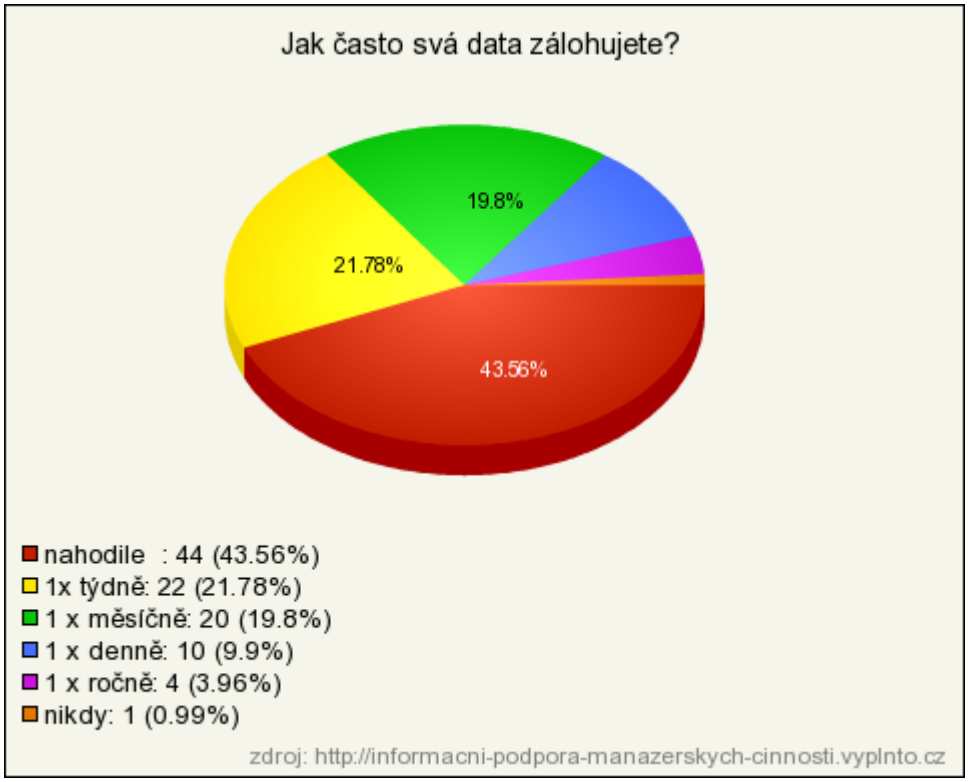


Zhodnocení

Počet logických disků na jednom fyzickém pevném disku sehrává významnou roli při zajištění přehlednosti uložených dat, způsobu zálohování atd. Nejčastěji je pevný disk rozdělen na 2 (39 %) a nebo 3 (29 %) logické disky. Průměrná hodnota počtu logických disků dosáhla velikosti 2,66 (což je logický nesmysl, protože počet disků musí být celé číslo), min. 1 a max. 6 logických disků. Zajímavé by bylo zjistit, jaký důvod vede k rozdělení na 6 logických disků.

28. Jak často svá data zálohujete?

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
nahodile	46	44.23%	45.54%
1x týdně	22	21.15%	21.78%
1 x měsíčně	21	20.19%	20.79%
1 x denně	10	9.62%	9.9%
1 x ročně	4	3.85%	3.96%
nikdy	1	0.96%	0.99%

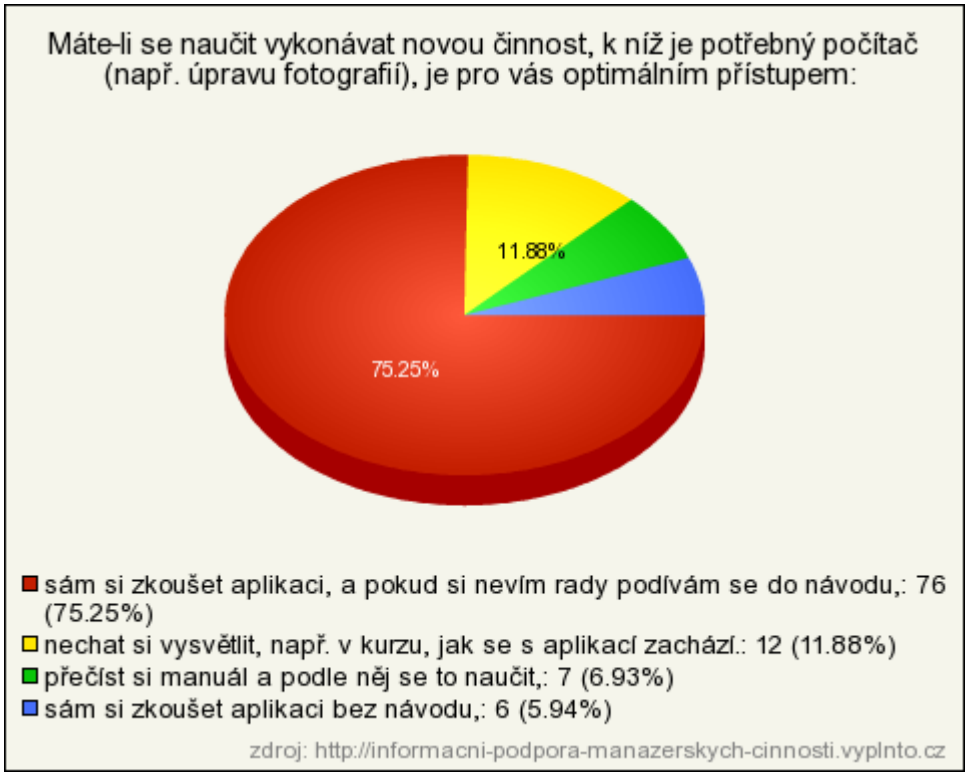


Zhodnocení

Zálohování dat sehrává významnou roli při zajištění spolehlivosti systému. Ke ztrátě dat může dojít z více důvodů, vlivem technické poruchy, ztráty nebo krádeže. Zejména při ztrátě většiny dat si uvědomujeme, o co jsme přišli. Bohužel, návyky manažerů z hlediska zálohování dat na nezávislé médium, uložené na bezpečném místě, jsou nevalné. Jak potvrdily výsledky výzkumu, nejčastěji jsou data zálohována nahodile. 40 % respondentů uvedlo, že zálohují data minimálně 1x měsíčně (což je dobrý výsledek).

29. Máte-li se naučit vykonávat novou činnost, k níž je potřebný počítač (např. úpravu fotografií), je pro vás optimálním přístupem:

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
sám si zkoušet aplikaci, a pokud si nevím rady podívám se do návodu	78	75%	77.23%
nechat si vysvětlit, např. v kurzu, jak se s aplikací zachází	12	11.54%	11.88%
přečíst si manuál a podle něj se to naučit	8	7.69%	7.92%
sám si zkoušet aplikaci bez návodu	6	5.77%	5.94%



Zhodnocení

Pro realizaci informační činnosti jsou potřebné znalosti způsobu jejího výkonu. Důležitý je styl, jakým to manažer zpravidla uskuteční. Respondenti uvedli, že se zkouší naučit zvládnout novou počítačovou aplikaci sami, s využitím intuice. Pokud se způsobem pokus – omyl dostanou do úzkých, sáhnou po návodu k aplikaci. Zobecníme-li tuto odpověď, pak je jejich počítačová gramotnost plně v jejich rukou. Na vnější odbornou pomoc, případně konceptuální model přečtením manuálu, se moc nespoléhá. Stav tohoto stylu lze přirovnat k jakémusi „počítačovému kutilství“. Příčin tohoto stavu může být několik, vyšší úroveň sebevědomí (však to zvládnu), vyšší náklady na kurz, nebo nízká nabídka kurzů.

30. Každý člověk přistupuje k vytváření svého informačního prostředí jinak. Využívá k zajištění informací nezbytné nástroje, technologie, kancelářské pomůcky. Z uvedeného přehledu vyberte položku, která nejlépe vystihuje vaše informační prostředí:

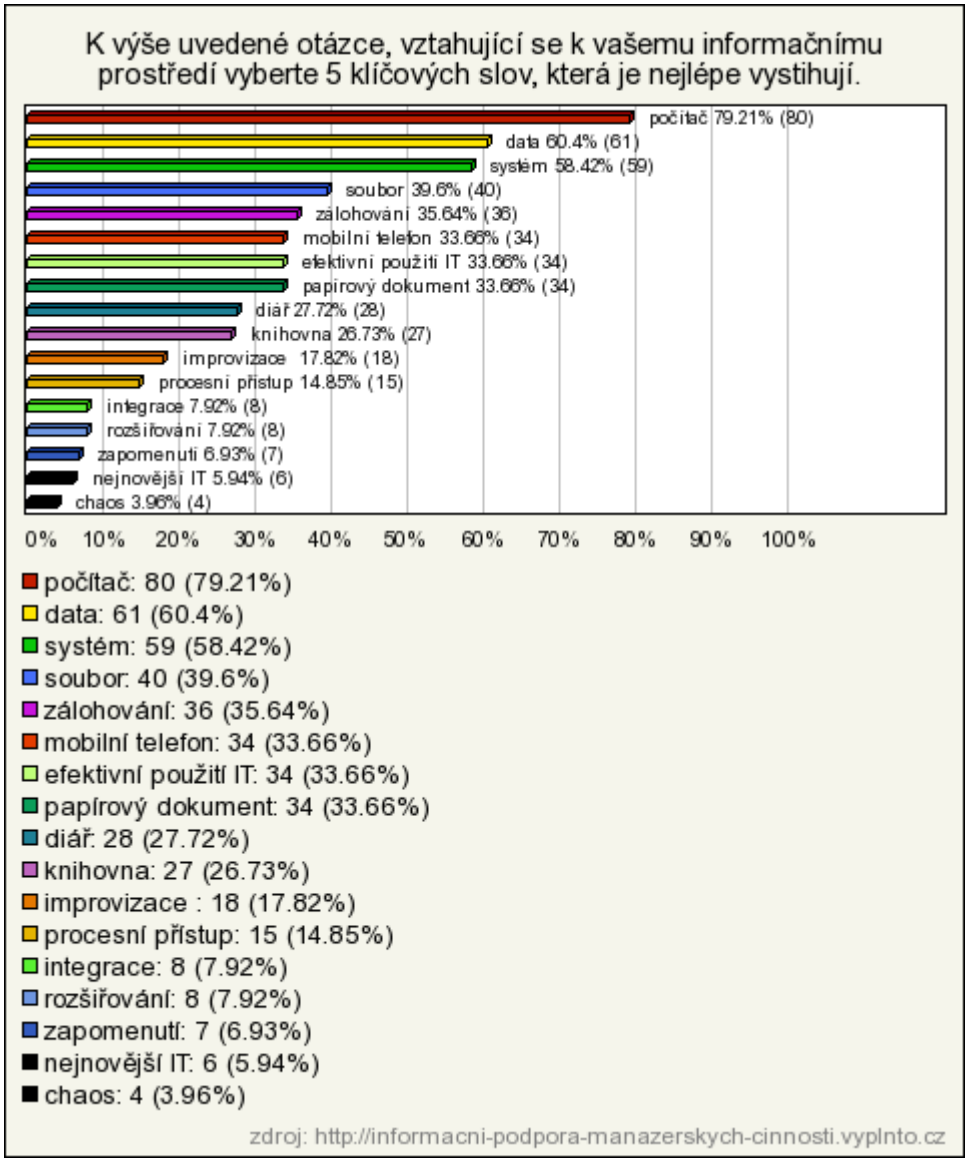
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
když něco dělám, snažím se o tom přemýšlet a mít potřebné informace po ruce,	65	62.5%	64.36%
v informacích chci mít pořádek, mám v tom systém a radši vše zálohuji,	22	21.15%	21.78%
i když se snažím, v záplavě informací se ztrácím, často nevím, jestli jsem si soubor uložil do počítače, notebooku, nebo flash disk,	9	8.65%	8.91%
hodně sázím na techniku, chci vždy nejnovější počítač, telefon, MS Office, protože mají nejvíce funkcí, které mohu ke své práci využít,	8	7.69%	7.92%

Zhodnocení

Cílem této otázky bylo zjištění přístupu k vytváření informačního prostředí. Jedná se o použitý styl manažera, případně informační politiku manažera. V rámci typologie informační politiky manažera byly identifikovány čtyři varianty, závisející na úrovni řádu (systemizaci nakládání s informacemi) a využití informačních technologií. Jsou jimi sofistikovaná politika (+ řád, +IT), konzervativní politika (+ řád, - IT) technokratická politika (- řád, +IT) a spontánní politika (- řád, -IT). Z hlediska této typologie se 62 % zařadilo do kategorie sofistikované politiky, 22 % konzervativní politiky, 9 % spontánní politiky a 7 % technokratické politiky. Je zde určitý rozpor mezi zde uvedenými hodnotami a hodnotami uvedenými v otázce č. 9.

31. K výše uvedené otázce, vztahující se k vašemu informačnímu prostředí vyberte 5 klíčových slov, která je nejlépe vystihují.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
počítač	83	79.81%	82.18%
data	63	60.58%	62.38%
systém	60	57.69%	59.41%
soubor	42	40.38%	41.58%
zálohování	37	35.58%	36.63%
mobilní telefon	36	34.62%	35.64%
papírový dokument	35	33.65%	34.65%
efektivní použití IT	34	32.69%	33.66%
diář	28	26.92%	27.72%
knihovna	27	25.96%	26.73%
improvizace	18	17.31%	17.82%
procesní přístup	16	15.38%	15.84%
zapomenutí	9	8.65%	8.91%
integrace	8	7.69%	7.92%
rozšiřování	8	7.69%	7.92%
nejnovější IT	6	5.77%	5.94%
chaos	4	3.85%	3.96%



Zhodnocení

Z hodnocení výsledků výzkumu vyplývá, že informační prostředí manažera je pro většinu respondentů spojeno s pojmy: počítač, data, systém, soubor a zálohování. Vytvoříme-li z uvedených pojmů větu, pak může znít takto: ***základem informačního prostředí manažera je počítač se systémem ukládání souborů, dat a jejich zálohování.***

32. Charakterizujte vaše informační prostředí jednou větou:

Vybrané a smysluplné názory:

Charakterizujte vaše informační prostředí jednou větou
archiv a zdroje informací
co nejefektivnější využití dat; vždy se to ale nedaří
do mého informačního prostředí patří zejména PC a přístup k www
elektronická pošta, prohlížeče, soubory
hlavním bodem mého prostředí je počítač jako informační zdroj obsahující neaktuálnější a nejcelistvější informace, které jsou rychle dostupné, dále využívám literatury a knih,

případě článků v časopisech
chaos - vím kde co mám, ale jen já
i když to jiní tak nevnímají, mám v tom řád a zajetý systém
import – export
informace zjišťuji dle aktuálního požadavku pracovního úkolu
informační prostředí je pro mě téměř veškerý okolní svět
informační prostředí se vyvíjí dle mých konkrétních potřeb
internetová síť včetně zasílání zpráv, specielní knihovní databáze, komunikace v odborné komunitě, odborné publikace
jasné, přehledné, vše fungující k mé potřebě
je naprosto podle mých představ; rezerva je spíše v mé osobě, jelikož se IP málo věnuji
jsem zastáncem starších ověřených programů, ale vím že se neubráním modernizaci SW
k mému informačnímu prostředí patří počítač s daty a připojením
když něco dělám, snažím se v tom mít systém, přehled, zisk potřebných informací, spolehlivý přístup k nim a dobrou techniku, díky které bude mé pracovní prostředí efektivnější
konzervativní informační prostředí založené na osobním diáři a zálohovaném flash disku
logicky rozdělená odvětví dle oboru, důležitosti a stáří
mám po ruce informace, které potřebuji teď, v současné době
mám ráda pořádek
mé informační prostředí je přehledné
mé informační prostředí je vše co mě obklopuje
mé informační prostředí zahrnuje notebook (PC v práci), diář a propiska a mobilní telefon
moje informační prostředí je PC, mobil, diář, zákony, metodické pokyny a televize
moje informační prostředí je zejména v práci tvořeno výkonným počítačem s určitým speciálním programem, mailem, připojením na internet, dále potřebuji papírový spis a znalosti z daného systému a základní IT dovednosti
naddimenzované a nepřiměřeně redundantní
nejvíce ve svém informačním prostředí používám počítač a papírové dokumenty
notebook s přístupem na síť a k firemním databázím
osobní počítač plný excelovských tabulek, výkresové dokumentace a kalkulací
PC s internetem a emailem a MT se SMS
počítač
počítače a prostředky související s IT
používám systém pro podporu rozhodování založený na dolování dat a OLAP technologiích ve spojení s klasickým informačním systémem založeném na OLTP
práce roztahaná na více PC
přehled, ustálený proces
přehledné a srozumitelné
přehledné informační prostředí a potřebné informace mít po ruce
při hledání potřebných dat využívám vyhledávače
s technologiemi, mobilním telefonem, počítačem, internetem pracuji každý den, od rána do večera, a nedokážu se bez něho obejít při práci
snaha o jednotné informační prostředí v kanceláři, doma, v laptopu, přehledně organizované
snaha o systematické ukládání získaných a zpracovaných informací
snažím se používat co nejvíce prostředků umožňujících mi snadné nalezení a připomenutí důležitých informací (elektronická či papírová forma poznámek - papírky na monitoru nebo elektronický diář na notebooku)
snažím se využívat takřka všeho, tak abych vše měla vždy po ruce

soubor synchronizovaných dat zpracovaných na různých počítačích
souhrn dokumentů s daty a spolupráce s vnitřním informačním systémem CRM apod
stálé nové informace = snaha vše systematicky ukládat
systém pravidelně aktualizovaných složek
systém spojení a využití dat mezi jednotlivými prostředky
systematicky rozdělená data
ucelené, propojené a vzájemně zálohované
uspořádaný informační systém
vím, kde najdu potřebné informace
vše mám ve svém počítači, ze kterého nejdůležitější data ponechávám na síťovém disku, který obsluhuje server (denně zálohovaný) starající se také o to, abych na něco nezapomněl (integrovaný systém upomínek s poštovním serverem)
vše na co se mohu spolehnout, když hledám potřebné informace
všechno má svůj řád a pořádek
vyhlášky, platné zákony, předpisy, data
vyhledané, obdržené a další potřebné informace katalogizuji na datovém disku s automatickým zálohováním dat systémem
vyhledávání na internetu
využití tištěných i elektronických materiálů a snaha o jejich přehledné uspořádání
využívám všechny dostupné zdroje informací- PC, internet, email, mobilní telefon, flashdisk, noviny, časopisy, knihy
využívám webové stránky, knihovny, excelové tabulky, papír a tužku
změť různých kanálů

Zhodnocení

Respondenti hodnotili své informační prostředí zpravidla velmi stručně. K takovémuto způsobu hodnocení je vybízela i zadaná otázka. Někteří respondenti své informační prostředí hodnotili z pohledu systemizace a řádu, jiní z hlediska vlastností informačního systému, další z hlediska informačních položek, informačních zdrojů a nástrojů, použitých k práci s informacemi. Z hlediska systemizace, řádu a vlastností vidí manažeři své informační prostředí jako archiv, zajetý řád, logické členění, přehledné a rozmanité, zálohované, synchronizované a aktualizované atd. Tato klíčová slova zdůrazňují potřebu systému, řádu a pořádku v oblasti informačního prostředí. Zdůrazňují i určité úkony, které je třeba dělat.

Manažeři pokládají za základní informační položky a informační zdroje v rámci informačního prostředí zejména zákony, papírové dokumenty, excelovské tabulky, elektronické a papírové dokumenty, aktuální data na disku, souhrn dokumentů a systém CRM, knihovní databáze atd. Je zřejmé, že elektronické dokumenty se stávají fenoménem doby. Výrazně převyšují klasické papírové dokumenty. Někteří respondenti vidí za základ svého informačního prostředí www, web a internet. Jedná se o nové informační prostředí, které nabízí z hlediska informačního prostředí manažera řadu služeb. Například web Google nabízí plánovací a kancelářský software jako základ informačního prostředí manažera, tato varianta však explicitně v žádné odpovědi vyjádřena nebyla.

Dosti významné místo zaujímají v charakteristice informačního prostředí aplikace, využívané k práci s daty. Mezi takovéto aplikace patří vyhledávače, prohlížeče, starý a ověřený software, speciální software, nástroje business inteligence, nástroje CRM apod. Prostřednictvím těchto nástrojů manažeři využívají a zpracovávají svá data k vytváření nového informačního obsahu. Zajímavé bylo zjištění, že se pouze dva respondenti dotkli aplikací a nástrojů k řízení času a

zvládání úkolů. Zdá se, že manažeři v oblasti řízení času pomoc informačního prostředí nehledají. Potvrzuje to i fakt, že pouze dva respondenti uvedli jako svůj nástroj diář.

Mezi nejčastější charakteristiky informačního prostředí se řadily ty, v nichž byl proveden výčet klíčových nástrojů informačního prostředí. Většina respondentů uvedla jako základ svého informačního prostředí počítač. Mezi další nástroje patří mobilní telefon, disk a flash disk, diář. Zajímavou odpovědí byl pohled, který konstatoval že informační prostředí tvoří změť různých kanálů. Respondenti v řadě případů zmiňovali potřebu sjednocení dat mezi domácím a firemním prostředím. Ukazuje se, že vykonávání pracovní činnosti není úzce vázáno na pracoviště a výkon činnosti pro mobilní pracovníky vyžaduje neustále aktuální a synchronizovaná data. Informační prostředí manažera je nástrojem k zajištění jeho informační podpory a její vnímání úzce souvisí s jeho informačním stylem (informační politikou manažera).

Hodnocení části Utváření informačního prostředí

Informační systémy a informační prostředí jsou v organizaci vnímány jako velmi důležité. Většina manažerů považuje informační systém za základní funkční oblast organizace, která vzniká současně s jejím vznikem (celkem 77 % respondentů). Podstatně horší je však situace z hlediska proškolení nově příchozích zaměstnanců v oblasti informační podpory jejich činnosti, založené na seznámení s informačním systémem organizace a jeho funkcemi. Důvodem může být, že se uvedená aktivita považuje za součást postupného zapracování.

Většina manažerů si uvědomuje, že informační potřeby vychází z momentálně realizovaných činností a informační systém by je měl uspokojit. Mají-li manažeři vykonávat novou činnost, jsou proaktivní a 61 % si zjišťuje své informační potřeby dopředu. Mají-li si osvojit k provádění činnosti novou softwarovou aplikaci, pak se ji snaží naučit a zvládnout intuitivně a teprve až v případě nesnází sáhnou po manuálu. Zvládání aplikací s využitím vnější pomoci, především kurzů, není preferováno. Projevuje se tak určitá forma ***„počítačového kutilství“***, která způsobuje určitý amatérismus v zvládání nových informačních činností.

V rámci typologie informační politiky manažera byly identifikovány čtyři varianty, závisející na úrovni řádu (systemizaci nakládání s informacemi) a využití informačních technologií. Jsou jimi sofistikovaná politika (+ řád, +IT), konzervativní politika (+ řád, - IT) technokratická politika (- řád, +IT) a spontánní politika (- řád, -IT). Z hlediska této typologie se 62 % zařadilo do kategorie sofistikované politiky, 22 % konzervativní politiky, 9 % spontánní politiky a 7 % technokratické politiky.

Manažeři uvádí, že nejčastěji používanými informačními položkami k vykonávání informačních činností jsou e-mail, web, článek a papírový spis. Nejméně často se využívá videozáznam. Obecně se začíná upřednostňovat elektronická forma informačního prostředí. Manažeři měli vybrat pět klíčových slov, které nejvíce charakterizují jejich informační prostředí (vybrali: počítač, systém, data, soubor, zálohování). Syntézou lze vytvořit větu, která toto prostředí charakterizuje: ***„počítač se systémem ukládání souborů, dat a jejich zálohování“.***

Za základní paměťové médium se považuje pevný disk (harddisk). Manažeři mívají pevný disk rozdělen na 2 – 3 logické disky, na disku s operačním systémem mají v kořenovém adresáři průměrně 12 (min. 3, max. 42) složek, na datovém disku průměrně 15 (min. 0, max. 102) složek. Z hlediska hierarchie vnořených složek se nejčastěji uvádí 6 úrovní. Tuto

hodnotu lze z hlediska snadného přístupu k souborům považovat za velmi vysoké číslo, které zpožďuje k datům přístup. Důležitou oblastí pro zajištění bezpečnosti a odolnosti informačního prostředí je zálohování dat. V této oblasti mají manažeři rezervy, 40 % data zálohuje týdenně či měsíčně, většina však zálohuje data náhodně a někteří vůbec.

V. Technologie informačních činností a formy prezentace

Velmi výraznou charakteristikou informační podpory je její vstřícnost a informační obsažnost. Účinnost informační podpory je dána kvalitou informačního toku mezi uživatelem a informačním systémem. Je-li forma prezentovaných informací nepřehledná, uživatel je při jejich vnímání brzy unaven. Cílem šetření je získání podkladů o použití jednotlivých informačních položek.

33. Forma prezentovaných informací výrazným způsobem určuje účinnost informační podpory. Seřaďte vzestupně uvedené formy (znaky) vyjádření informací podle příhodnosti k získání informací:

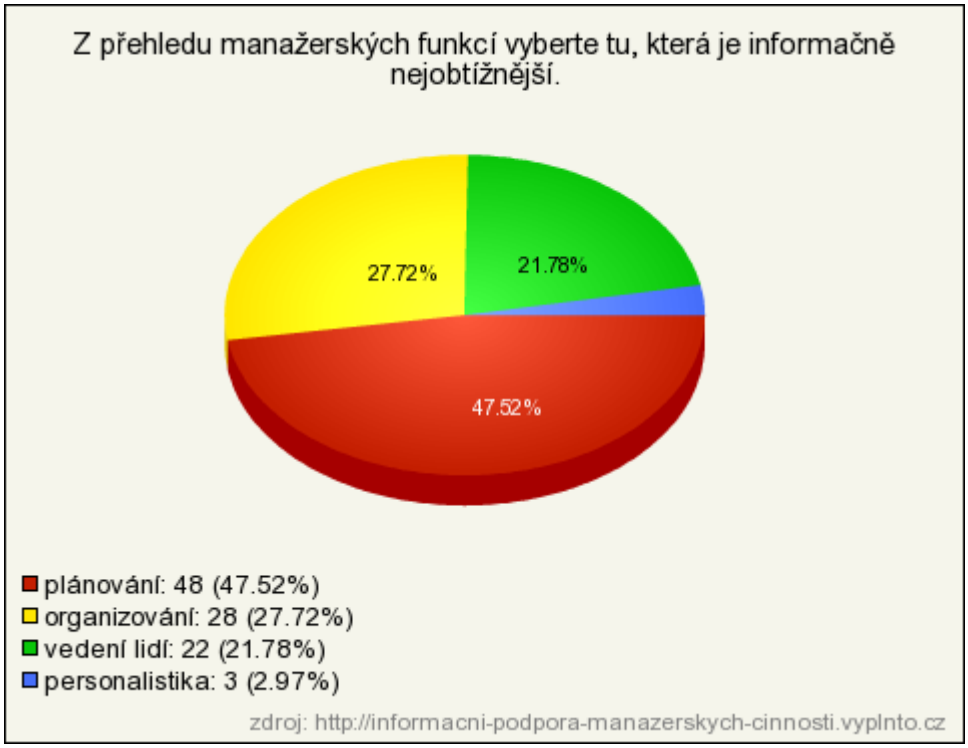
Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
obraz	4.721	5.643
dynamika	3.606	4.393
interakce	4.433	4.899
grafika	4.654	3.553
text	4.692	6.925
tabulky	4.558	4.843
schéma	4.654	4.246
animace	4.683	6.524

Zhodnocení

Respondenti uvedli, že nejlepší informační účinnosti lze při prezentaci informací dosáhnout s využitím dynamiky a interakce. Dalšími v pořadí jsou tabulka a schéma. Upřednostněny jsou grafické formy před textovými, ve spojení s dynamickým vyjádřením.

34. Z přehledu manažerských funkcí vyberte tu, která je informačně nejobtížnější.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
plánování	51	49.04%	50.5%
organizování	28	26.92%	27.72%
vedení lidí	22	21.15%	21.78%
personalistika	3	2.88%	2.97%



Zhodnocení

Z manažerských funkcí je nejobtížnější plánování a organizování. Informačně nejméně obtížná je personalistika. Hodnocení koreluje s výsledky, získanými u otázek č. 15 a 16.

35. Seřaďte vzestupně jednotlivé formy informačních výstupů dle jejich pořadí (1-10) z hlediska jejich příhodnosti pro zvolenou manažerskou funkci.

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
obrázek	5.346	9.919
videozáznam	5.577	8.956
excelovská tabulka	5.538	7.787
analýza	5.279	9.509
e-mail	5.971	7.22
papírový spis	5.452	6.613
webová stránka	5.413	6.069
zákon / vyhláška	5.135	9.77
prezentace	5.923	8.456
článek	5.365	7.559

Zhodnocení

Z hlediska příhodnosti jsou nejvhodnější pro plánování informační výstupy v následujícím pořadí zákon, analýza, obrázek, článek, web, papírový spis, excel, video, e-mail a prezentace.

Logiku lze nalézt v tom, že plánování vyžaduje stabilní východiska (zákon, norma, článek) a zhodnocení konkrétní situace (analýzu, obrázek, spis).

36. Vymezte, jaký je podle vašeho názoru největší problém při volbě formy zobrazení informací

Vybrané a smysluplné názory:

analyzovat, jaké informace jsou nutné předat; z toho pak vychází forma
animace, volba grafiky
co přesně
čas
dostupná technologie
dostupnost
charakter informace
jak jsou zdatní příjemci zobrazované informace
jednoznačnost
každému vyhovuje něco jiného
konečný příjemce informace
najít vhodný způsob s ohledem na charakter informace z důvodu srozumitelnosti
názornost, což lze vidět i v tomto dotazníku, kdy nelze postavit na stejnou úroveň psaný text s jinou formou téhož
ne vždy je poznat, co bylo cílem této informace
ne vždy může být daná volba formy informace správná pro řešení toho či jiného problému; pokaždé se jedná o něco jiného, a proto se můžou formy lišit; v neposlední řadě záleží i na osobě, která si formu zobrazení informace vybírá
nedostatek času pro vhodné vyjádření problému v dané formě
nejednoznačnost zobrazení informaci vedoucí k složitějšímu nebo mylnému porozumění informaci
největším problémem je samotná volba formy zobrazení informace, protože ne všechny formy jsou vhodné pro předání konkrétních informací
největším problémem je zajistit srozumitelnost informací rozmanitému publiku
nemožnost přesně odhadnou reakci strany, které jsou informace sdělovány
nemožnost zobrazení všech informací
nepřehledné zobrazení informací, které si lze vyložit různými způsoby
nepřehlednost, přeplácanost
neúplnost, nepřesnost
neuvědomění si požadavku na způsob vysvětlení osoby již se výsledky interpretují
neznalost příjemce informace
obsáhlost
počet a kvalifikace lidí, kterým má být informace doručena /pochopena
pokaždé zvolím nejjednodušší cestu k informacím
pro každého člověka je srozumitelná (srozumitelnější) jiná forma zobrazení informací
přehlednost a jasnost sdělované informace
přehlednost a srozumitelnost
přiměřenost k informačnímu cíli
shrnutí všech důležitých informací
schopnosti a možnosti vnímání příjemce
správné určení formy akceptované/akceptovatelné a srozumitelné příjemci informací

správný výběr zdroje informací
srozumitelnost, přehlednost a komplexnost
stručnost a požadovaný obsah
špatně zvolená forma informací versus posluchači a způsob prezentace
to, aby to bylo podáno tak, aby tomu všichni rozuměli
udržení přehlednosti i v "kvantu" dat
určit, na co budu informace dále potřebovat a komu budou dále poskytované a podle toho vybrat, jak je zobrazit
uživatel často neví, co sám chce
velké množství informací
vhodná volba grafické úpravy; neznamená to, že velké množství informací je vhodné
výběr technického prostředku pro tvorbu zobrazení informace
vybrat takovou formu zobrazení informací, která by nejlépe podporovala zvolenou činnost, pro kterou se vytváří informační podpora
zobrazení musí být srozumitelné a musí zachovávat informační hodnotu

Zhodnocení

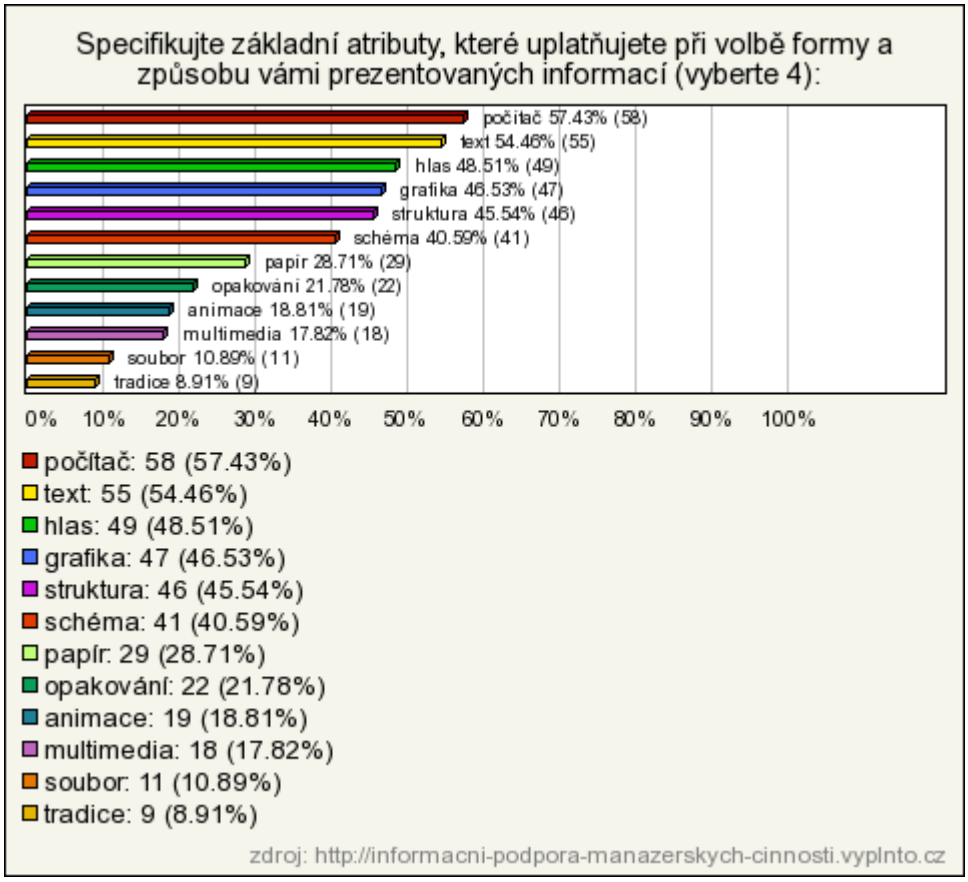
Prezentace informací je velmi důležitou oblastí informační podpory. Má-li být informační podpora účelná a smysluplná, pak je důležité, aby prezentace informací respektovala určité zásady a vnímala určité okolnosti. Respondenti v rámci výzkumu zmiňovali několik oblastí. Především se jedná o samotnou formu a obsah prezentovaných informací na jedné straně, a schopnost auditoria prezentované informace pochopit a porozumět informacím na straně druhé.

Z hlediska obsahu a formy prezentovaných informací se jedná o jednoznačnost prezentovaných informací, o to, aby čas potřebný na vysvětlení problému byl úměrný složitosti obrázku. Dále je při prezentaci potřebné zajistit citlivé využití animace a grafiky, přiměřenost informačnímu cíli, cit pro volbu formy prezentace informací, udržení přehlednosti a zachování informační hodnoty. Tvůrce prezentovaného informačního obsahu by měl spíše volit střídmou a informačně hutnou formu prezentace, bez toho aby zbytečně vyčerpávala duševní síly příjemce. Respondenti varovali před složitostí, zmatečností a přeplácaností prezentované informace. V tomto případě asi platí, že někdy méně je vlastně více. Než si příjemce při vnímání slajdu uvědomí, co je co, s čím to vlastně souvisí a co je celkovým smyslem obrázku, může mu být prezentován další informační obsah. Může tak dojít k situaci, že nestačí absorbovat prezentovanou informaci a už by měl na to navázat porozuměním dalšímu obrázku (slajdu). Vzniklá informační past, posílená frustrací z neporozumění prezentovaným informacím způsobí, že příjemce přestane informaci vnímat. Takováto informační podpora pak pozbude vlastního smyslu.

Druhou významnou oblastí je rozmanitost/homogennost auditoria a jeho informační vnímavost (znalostní úroveň). Tvůrce prezentovaného informačního obsahu by si měl být vědom toho, jakou znalostní úroveň auditorium má a kde leží mez, co ještě pochopí a co už ně. Je špatné, je-li auditorium tvořeno znalostně různorodými příjemci, s různou úrovní motivace. Nízká odborná úroveň může odradit inteligentnější část auditoria a naopak, vysoké odborné úrovni zase nekvalifikované auditorium neporozumí. Řešení se hledá velmi obtížně a ve většině případů je postaveno na kompromisu. Spíše je vhodné zajistit střídmou, ale informačně hutnou formu prezentace, s odvolávkami na dodatečné hlubší prezentace. Zmínit podstatné a odkázat zájemce na dodatečné zdroje.

37. Specifikujte základní atributy, které uplatňujete při volbě formy a způsobu vámi prezentovaných informací (vyberte 4):

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
počítač	61	58.65%	60.4%
text	56	53.85%	55.45%
hlas	49	47.12%	48.51%
struktura	48	46.15%	47.52%
grafika	48	46.15%	47.52%
schéma	42	40.38%	41.58%
papír	29	27.88%	28.71%
opakování	23	22.12%	22.77%
multimedia	20	19.23%	19.8%
animace	19	18.27%	18.81%
soubor	12	11.54%	11.88%
tradice	9	8.65%	8.91%



Zhodnocení

Respondenti uvedli, že pro prezentaci informací by použili systém, zahrnující následující klíčová slova: „počítač, text, hlas, grafika, struktura“. Provedeme-li syntézu uvedených pojmů, lze konstatovat, že nejvhodnější pro zobrazení informací lze použít ***„počítačovou prezentaci s vhodnou strukturou textové i grafické informace, komentované hlasem“.***

Hodnocení části Technologie informačních činností a formy prezentace

Za informačně nejobtížnější funkce a činnosti manažeři pokládají plánování a organizování. V mnoha případech se zejména u plánování jedná o činnost časově náročnou. Za informačně nejpříhodnější informační položky, využitelné u plánování, jsou považovány zákony, analýzy, obrázky, články, webové stránky a papírové spisy.

Prezentace informací je velmi důležitou oblastí informační podpory. Má-li být informační podpora účelná a smysluplná, pak je důležité, aby prezentace informací respektovala určité zásady a vnímala okolnosti. Respondenti v rámci výzkumu zmiňovali několik oblastí. Především se jedná o samotnou formu a obsah prezentovaných informací na jedné straně, a na straně druhé schopnost auditoria prezentované informace pochopit a porozumět jim. Z hlediska obsahu a formy prezentovaných informací se jedná o jejich jednoznačnost, o složitost prezentovaných informací, úměrnou času na vysvětlení problému, o citlivé využití animace a grafiky, přiměřenost informačnímu cíli, cit pro volbu formy prezentace informací, udržení přehlednosti a zachování informační hodnoty. Druhou významnou oblastí je rozmanitost/homogennost auditoria a jeho informační vnímavost (znalostní úroveň). Tvůrce prezentovaného informačního obsahu by si měl být vědom, jakou znalostní úroveň auditorium má a kde leží mez, co ještě pochopí a co už ně.

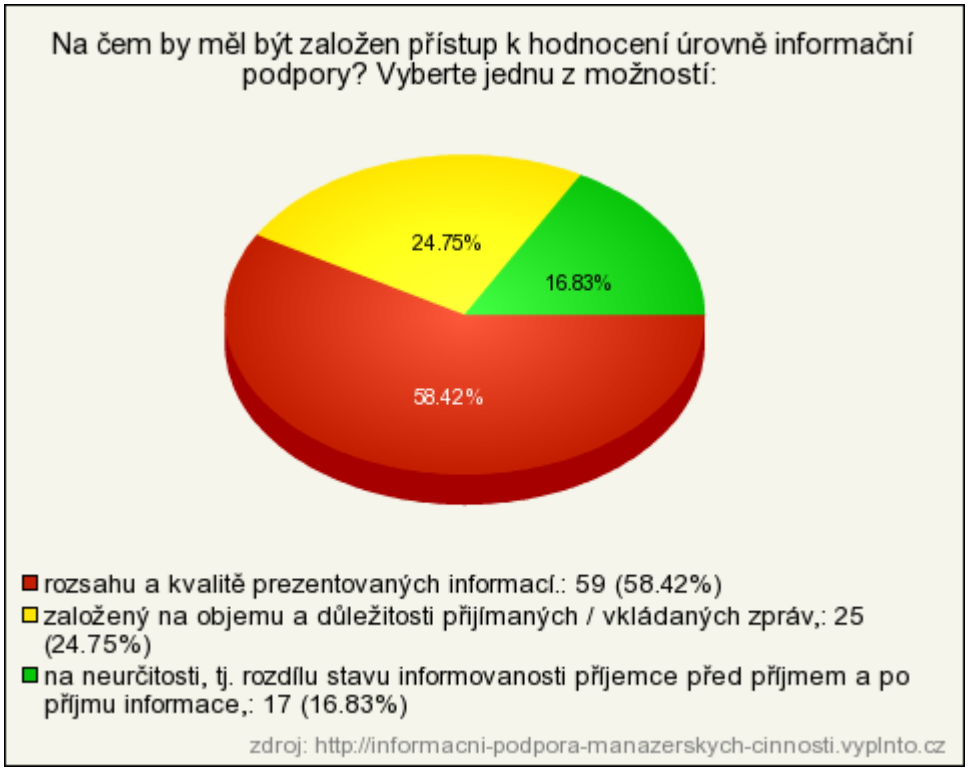
Respondenti dále uvedli, že pro prezentaci informací by použili systém, zahrnující následující klíčová slova: „počítač, text, hlas, grafika, struktura“. Provedeme-li syntézu uvedených pojmů, lze konstatovat, že nejvhodnější pro zobrazení informací lze použít ***„počítačovou prezentaci s vhodnou strukturou hlasem komentované textové i grafické informace“.*** Manažeři si myslí, že by kvalitu prezentace informací ještě umocnilo, kdyby v ní byly použity prvky dynamiky a animace.

VI. Metriky informační podpory

Jednou z významných oblastí informační podpory je její hodnocení. Způsob hodnocení je velmi obtížný pro její multidimenzionalitu a vágnost. Přesto je potřeba stanovit její úroveň s využitím metod vícekriteriálního hodnocení. Základem takovéhoto hodnocení je stanovení ukazatelů, jejich vah a rozmezí hodnot, jenž mohou ukazatele nabývat. Cílem je stanovení způsobu hodnocení.

38. Na čem by měl být založen přístup k hodnocení úrovně informační podpory? Vyberte jednu z možností:

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
rozsahu a kvalitě prezentovaných informací	60	57.69%	59.41%
založený na objemu a důležitosti přijímaných / vkládaných zpráv	26	25%	25.74%
na neurčitosti, tj. rozdílu stavu informovanosti příjemce před příjmem a po příjmu informace	18	17.31%	17.82%



Zhodnocení

Respondenti jednoznačně konstatují, že hodnocení úrovně informační podpory by mělo být založeno na rozsahu a kvalitě prezentovaných informací. Tuto variantu zvolilo téměř 60 % respondentů. Naopak kybernetickou variantu hodnocení informační podpory, založenou na eliminaci neurčitosti, volí pouze 16 % respondentů. Lze přijmout závěr, pro stanovení úrovně informační podpory je příhodnější hodnocení (rozsah a kvalita) prezentovaných informací.

39. Co je příznivější pro výkon činnosti, mírný přebytek informací (proč), mírný nedostatek informací (proč)? Přebytek, protože:

Vybrané a smysluplné názory:

mohu využít všech znalostí a dovedností které mám a s případným problémem se snáze vyrovnat.
možnost vytvářet více variant činností k dosažení stanoveného cíle; může docházet k zahlcování příjemce méně důležitějšími informacemi.
abych věděl víc než může zákazník.
bych měl být schopen filtrovat informace, ale žádná podstatná by nechyběla.
čím více informací máme tím více výstupů s těmito informacemi můžeme uskutečnit.
člověk má možnost tyto informace podle jejich důležitosti pro danou situaci; pokud je informací méně, mohou chybět některé podstatné informace.
dodatečné, ne příliš podstatné informace mohou upřesnit ty hlavní; možnost určitého výběru kvalitnější informace.
informací není nikdy dostatek.
je lepší mít informace v záloze než nevědět jak daný problém vyřešit.
je lepší mít více informací a vybrat správnou variantu.
je lepší přebytek informací než nedostatečná informovanost.
je možné větší množství dat analyzovat.
je příznivější - veškeré informace jsou k dispozici, jen se v nich musí člověk zorientovat.
je zde možnost čerpání více informací ze zjištěných podkladů.
jsou vyselektovány podstatné informace.
má více informací, může volit z více možností a činit tak nejlepší rozhodnutí.
mám z čeho vybírat.
mírný přebytek informací není špatný, ale není dobré být zahlceni informacemi; ideální je mít tolik správných informací, v pravou chvíli, kolik potřebujeme.
mírný přebytek informací v případě, že tyto informace máme předávat druhým; je pak jednodušší správně prezentovat informace.
mírný přebytek informací, neboť dokážeme vyhodnotit, které informace jsou pro nás užitečné, a ty nepotřebné dále nezpracovávat.
mírný přebytek informací, protože si mohu vybírat.
mírný přebytek, protože informace jsou na nás tlačeny.
mírný přebytek, protože si mohu některé informace dopřesnit, doladit a na základě toho třeba porovnat tentýž problém od více zdrojů.
mít více informací neškodí.
mnoho informací zahlcuje, málo je nedostatečné; přebytek je vhodnější, jen nalézt ty perly v tom "svinstvu".
mohu vyloučit informace, které nepotřebuji.
můžeme mít širší rozhled.

možnost variantního řešení zadané činnosti například rozhodování.
možnost získání nadhledu a širšího pohledu na daný problém.
můžeme informace filtrovat podle svých potřeb a použít jen ty důležité (potřebné).
není nutné informace dodatečně dohledávat a zdržovat se tím.
obsahuje vždy vše důležité a potřebné a také obsahuje přebytek, který může sloužit na detailnější, hlubší a širší informování.
omezuje neurčitost na základě nedostatku informací.
pak člověk neví, nemůže se vybrat.
pracovník nezapomene řešit žádný, byť quasi nepodstatný problém nebo pohled na jeho řešení.
přebytek informací - můžu si vybrat fakta z toho velkého množství informaci která je mi sdělena.
přebytek, protože můžeme z čeho vybírat.
pro mě je lepší mírný přebytek informací, protože je ve většině případech je lepší vědět více a některé informace hned nevyužít, než vědět méně, což by mohlo spíše uškodit.
protože čím více informací máme k dispozici, tím větší máme přehled a kvalitněji a snadněji můžeme výkon činnosti provádět.
protože můžu si vybrat z více informací, které budou pro mě OK.
protože, každý potřebuje různé množství informací.
přebytek - mám víc informací než potřebuji, můžu čerpat u něčeho jiného.
přebytek je přízniví z důvodu že nikdy nemůžeme vědět co zrovna budeme potřebovat.
přebytek protože každý si sám vybere co je pro něj důležité.
přebytek, lépe více.
přebytek, odpadá další případné hledání.
přebytek, protože informace které nepotřebuji, nemusím používat.
přebytek, protože informací není nikdy dost a raději si to vyhledám, než tu informaci nenalézt vůbec.
přebytek, protože informací není nikdy dost.
přebytek, protože kdyby byl nedostatek, tak by mohly chybět právě potřebné informace; raději víc než míň.
přebytek, protože pokud mám nedostatek nedokážu úkol zpracovat.
přebytek, protože se informace zapomínají.
při nedostatku možná nezjistím, že mi něco chybí a při přebytku možná na něco zapomenu.
příjemce může lépe a do větší hloubky porozumět dané problematice.
příjemci mohou individuálně prokázat schopnost práce s poskytnutými informacemi.
raději mírný přebytek, protože manažer znalý dané problematiky si dokáže přebytečná data oddělit a nezabývat se jimi; ovšem i mírný nedostatek může způsobit závažné nedostatky ve zpracovaném výstupu.
sám si zvolím, které informace použiji.
si mohu lépe a rychleji poradit se vzniklým problémem.
si můžu vybrat co potřebuje a co ne.
umožňuje výběr.
určitě přebytek informací a to z toho důvodu, že vždycky je lepší vědět víc než-li méně a to platí i v tomto případě.
uživatel informačního systému dostane všechny informace k dané problematice.
uživatel si může potom sám vybrat, co považuje za důležité;
v opačném případě může dojít k systémové procesní chybě, ze které může v konečném důsledku vzniknout např. mimořádná událost v podobě jaderné havárie.
větší rozhled.

více je vždy lepší než méně - lepší možnost rozhodování na základě informací, z více informací lze s větší určitostí vyhodnocovat, představovat si skutečný stav, záležitost, událost.
výběr.
vyšší možnost výběru a možností pro správné rozhodnutí.
vždy je lepší poskytnout více informací, než uvést méně a při tom něco vynechat.
z více informací je možno vybrat podstatné.
získání více informací.
znalost většího množství informací vede k většímu přehledu a možnosti se lépe rozhodnout.

40. Co je příznivější pro výkon činnosti, mírný přebytek informací (proč), mírný nedostatek informací (proč)? Nedostatek, protože:

Vybrané a smysluplné názory:

ani jedno není dobré pro hodnocení
člověk je schopen informace vstřebat a následně plánovat, organizovat další činnosti
horší organizace
jak kdy
je vhodný proto, aby nebyl člověk přehlcen zbytečnými informacemi, které nepotřebuje pro výkon dané činnosti
jsem nucen si neustále vyhledávat aktuální informace pro řešení vzniklých problémů, situací
jsme schopni si informace dostatečně a správně utřídit
když má přebytek informací, tak je na něj kladen větší nápor a musí být neustále ve střehu, je ne něj vyvíjen nátlak
lze ukládat bez problémů nové informace
malá informativnost
mám k dispozici jen hlavní klíčové informace
mírný nedostatek - nejsem přehlcen, možnost improvizovat, motivace hledání dalších informací
mírný nedostatek informací, který motivuje
mírný nedostatek může být příznivější například v okamžiku, kdy máme někomu předat pouze základní a nejdůležitější informace; k tomu jich nepotřebujeme zas až tak moc
mírný nedostatek může pomoci k větší přehlednosti a lepšímu porozumění daného problému
mírný nedostatek - nejsem přehlcen, možnost improvizovat, motivace hledání dalších informací
mírný nedostatek informací je lepší
mírný nedostatek informací, který motivuje
může obsahovat relevantnější informace
může u některých činností dojít k jejich přehlcení
nás to nutí k improvizaci
nebezpečí přesycenosti informacemi
nedochází k zahlcenosti příjemce nepodstatnými informacemi
nedostatek informací má za následek nesprávné rozhodování
nedostatek informací není nikdy příznivý
nedostatek informací nutí pracovníka tvořivě přemýšlet a aktivně vyhledávat způsoby řešení problému
nedostatek informací v případě, že očekáváme doplnění těchto informací a máme připraveno několik variant řešení případných situací

nedostatek je jednoznačně nepříznivý
nedostatek je méně chaosu
nedostatek není příznivý; musím zjišťovat další informace a hledat je
nedostatek, protože pokud mám přebytek nedokážu je použít a zpracovat
nedostatek, protože se člověk musí stále zajímat a ptát a méně informací snadněji zpracuje; co sám zjistí si lépe pamatuje
nedostatek, protože zbytek potřebných informací můžu dohledat a přitom nemusím selektovat informace nadbytečné, které mně zbytečně odvádějí od řešeného problému
nedostatek, umožňuje dohledávat potřebné informace a z hlediska času člověku dává prostor k činnosti
nehrozí zahlcení informacemi
nejsem "zahlcen" a ztracen v datech
nejsem přehlcena nedůležitými informacemi
někdy se v přebytku informaci člověk ztratí
některé informace jsou bezpředmětné
nemusím řešit problém s tím, že některé informace nejsou důležité
nemusíme filtrovat a vyzobávat informace
nemyslím si, že nedostatek informací je příznivý pro výkon činnosti
není příznivý, špatný výkon práce
neumožňuje výběr
nezahlcuje příjemce, podává mu jen potřebné informace a jestliže příjemce potřebuje hlubší poznatky / informace, „tlačí“ jej vyhledávání dalších informací
nezahlcuje se systém
nutí k improvizaci a kreativitě
nutí přemýšlet nad dalším řešení
nutí příjemce dále pátrat po dalších informacích a způsob, jakým postupuje, může být podnětem pro zdokonalení určitých oblastí informačního systému
nutnost hledání,vlastní řešení
obyčejný člověk se dostane do nepříjemností
protože, máme sice méně informací, ale můžeme se rozhodnout rychleji
přebytečné by mohly být zavádějící
při nedostatku by neměla chybět některá podstatná informace
při nedostatku možná nezjistím že mi něco chybí a při přebytku možná na něco zapomenu
příliš málo informací zkresluje celkový pohled na věc
příliš mnoho informací zpomalí naši práci
příznivější, vede k novému pohledu na věc při získávání dalších informací a inovaci
se nezahltím informacemi
stále je nutné objevovat něco nového
už jste uměl celý Ottův slovník naučný v hlavně; ne tak to zkuste a pak řekněte jaký to bylo
uživatel informačního systému se neztrácí v záplavě zbytečných dat
uživatel může cítit, že nedostal všechno, co potřeboval
v některých případech může být lepší mírný nedostatek informací, protože pří řešení činnosti s menším informačním podkladem je provedena důkladnější příprava včetně krizových scénářů
ve velkém množství informací se většinou vytrácí hledaná podstata informací
vede ke snaze získávat další informace a tudíž k aktivnějšímu zapojení do činnosti
vím, co potřebuji zjistit za informace
vyvolává snahu získat další informace a tím nutí k zamyšlení se, jaké vlastně informace potřebuji

41. Vnímání důležitosti jednotlivých ukazatelů informační podpory, odrážející vlastnosti přijímaných a zpracovávaných informací, je individuální a ve většině případů je dáno charakterem vykonávané činnosti. Seřaďte tyto kritéria podle důležitosti od nejméně důležitých až po nejdůležitější.

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
jednoduchost	7.279	21.528
správnost	8.654	28.072
přiměřenost	6.577	15.686
relevance	7.5	19.923
odolnost	6.51	20.385
komplexnost	7.952	10.603
pravidelnost	7.019	13.73
uspořádanost	8.317	9.947
aktuálnost	9.202	16.469
úplnost	8.885	12.987
spolehlivost	9.077	12.321
věrohodnost	9.26	13.942
bezpečnost	7.856	18.662
přívětivost	6.808	28.905
včasnost	9.106	22.691

Zhodnocení

Mezi 4 nejdůležitější vlastnosti informace patří ***včasnost, věrohodnost, spolehlivost, aktuálnost.*** Do druhé kategorie dalších 4 vlastností pak patří ***správnost, úplnost, uspořádanost a komplexnost*** prezentovaných informací. Manažeři upřednostňují uspořádaně prezentované, úplné, aktuální a věrohodné informace.

Metriky informační podpory

Většina manažerů, může-li si vybrat mezi přebytkem a nedostatkem informací, upřednostňuje jejich přebytek. Ten jim dává možnost si z přijatých informací vybrat vhodné informační položky. U nedostatku je pak podle jejich názoru pozitivní jeho motivace k vyhledávání nových potřebných informací.

Úroveň informační podpory je z pohledu respondentů dána kvalitou a rozsahem v rámci informační podpory zajišťovaných informací. Kybernetické pojetí, založené na stanovení míry neurčitosti, není z jejich pohledu pro hodnocení informační podpory vhodné. Mezi 4 nejdůležitější vlastnosti informace podle manažerů patří ***včasnost, věrohodnost, spolehlivost, aktuálnost.*** Do druhé kategorie dalších 4 vlastností pak zařadili ***správnost, úplnost, uspořádanost a komplexnost*** prezentovaných informací. Manažeři upřednostňují uspořádaně prezentované, úplné, aktuální a věrohodné informace.

4. Metodika tvorby informačního prostředí manažera

Vymezení a analýza pracovní pozice manažera, pro níž má být informační podpora zajištěna

Cílem úvodní fáze metodiky je vymezení pracovní pozice manažera, pro níž má být informační podpora zajištěna. Základem je charakteristika pracovní pozice z hlediska organizace, v níž pracuje. Dále vymezení zastávané pracovní pozice, obsahu působnosti a zodpovědnosti manažera, vazeb na další manažery. Na závěr této fáze se provede charakteristika pozice z hlediska mobility, místa výkonu práce.

Specifikace klíčových procesů, vykonávaných v rámci pracovní pozice manažera

Cílem této fáze je vymezení klíčových procesů, které manažer v rámci své pracovní pozice vykonává. Detailní vymezení zahrnuje hlavní i dílčí činnosti, uspořádané do své logické posloupnosti. Zvláštní pozornost bude věnována informačně vysoce závislým činnostem, manažerským funkcím. Na základě jejich detailního vymezení jsou následně informace (informační, případně datové položky), s nimiž manažer pracuje při realizaci specifikovaných procesů. Výstupem této fáze bude seznam klíčových procesů a informačních potřeb, nezbytných pro výkon činnosti.

Určení informačních potřeb a informačních položek

V rámci této fáze tvorby informačního prostředí manažera budou specifikovány informační položky, s nimiž manažer pracuje při realizaci procesů. Vychází se při tom z detailní specifikace procesů, vykonávaných činností. Pro každý dílčí proces se provede jeho analýza, na základě níž se stanoví hlavní informační položky potřebné pro jeho uskutečnění. Vhodné je použít modelové vyjádření procesu. Výstupem této fáze je seznam klíčových informačních položek, nezbytných pro výkon činnosti manažera.

Vymezení informačního prostředí manažera

Na základě charakteristiky pracovní pozice manažera, priorit jeho činnosti a klíčových informačních položek je provedena specifikace pracovního prostředí manažera. Za základní technické prostředky pro činnost manažera se považují pracovní počítač (vlastní výkon činnosti) a diář (řízení úkolů a času). Manažer by si měl stanovit řád (systém), který bude uplatňovat pro práci s informacemi. Řád by měl zahrnovat pravidla pro zálohování dat, systém označování složek a souborů. Důležité bude stanovit aplikace, které by měl využívat ke své činnosti, a to jak všeobecné (plánování, řízení času, kancelářské a prezentační aplikace), tak specifické, nezbytné pro výkon činnosti (CRM, EPR..). V mnohém budou jeho možnosti omezeny tím, co je v organizaci zavedeno. Ve spolupráci s informačním manažerem si však může rozšířit aplikace o ty, které mu pomohou pro vlastní výkon činnosti. Významnou část fáze bude specifikace informačních zdrojů, které mu zajistí získávání potřebných informačních položek. Zde mu analýza může významným způsobem pomoci, zejména tím, že si vyhledá zdroje mimo standardní informační systém (informační prostředí) organizace. Výstupem fáze bude schéma informačního prostředí manažera, v němž bude uvedena jeho charakteristika, klíčové procesy, informační položky, přijatý řád systemizace, prvky informačního prostředí, softwarové aplikace a zdroje dat.

Závěr

Výzkumný projekt Výzkum informační podpory manažerských činností si stanovil za cíl zhodnotit úroveň vnímání a praktického uskutečňování informační podpory osloveného vzorku manažerů. Současně zjistit, které funkce managementu jsou podle respondentů informačně nejnáročnější a nejvíce na informační podpoře závislé. Dalším cílem bylo zjistit, jak si manažeři vytváří informační prostředí a jak je hodnotí. K vlastnímu hodnocení byla využita metoda analýzy, syntézy, indukce a dotazníkového šetření. Cíle výzkumu byly splněny. Výsledky výzkumu potvrdily dobrý stav v oblasti vnímání informační podpory manažerských činností. Výsledky výzkumu jsou shrnuty do následujících závěrů:

- manažeři si významně uvědomují informační podmíněnost managementu i tvorby znalostí,
- manažeři považují informační podporu za interakci člověka s informačním systémem,
- většina respondentů by informační podporu definovala jako proces (soubor informačních činností) informačně podporujících řídící, rozhodovací a poznávací procesy,
- manažeři upřednostňují procesní a systémové pojetí informační podpory,
- za výsledek informační podpory se považuje porozumění situaci a realitě,
- většina manažerů si uvědomuje, že jejich informační potřeby jsou determinovány vykonávanou činností,
- manažeři přistupují aktivně k zajištění informačních potřeb, zpravidla si dopředu zjistí jaké informace budou potřebovat,
- mají-li si osvojit k podpoře činnosti novou softwarovou aplikaci, pak se ji snaží naučit a zvládnout intuitivně a teprve až v případě nesnází sáhnou po manuálu,
- úroveň informační podpory je z pohledu respondentů dána kvalitou a rozsahem zajišťovaných informací,
- při nástupu na nové pracoviště nejsou noví zaměstnanci proškoleni v oblasti informační podpory,
- mezi 8 nejdůležitějších vlastnosti informace podle manažerů patří *včasnost, věrohodnost, spolehlivost, aktuálnost, správnost, úplnost, uspořádanost a komplexnost,*
- většina manažerů, může-li si vybrat mezi přebytkem a nedostatkem informací, upřednostňuje jejich přebytek,
- z funkcí managementu se za nejvíce závislé na informační podpoře považují funkce plánování a organizování,
- z hlediska rozsahu a objemu požadovaných informací se považují za nejnáročnější plánování a organizování,
- nejčastěji vykonávanými informačními činnostmi jsou vyhledávání informací a komunikace,
- za nejnáročnější informační činnost je považováno tvůrčí vytváření informačního obsahu, druhou nejnáročnější činností je vyhledávání informací,
- za nejčastěji používané informační položky jsou považovány e-mail, webová stránka (okno), článek a spis,
- za informačně nejpříhodnější informační položky, využitelné u plánování, jsou považovány zákony, analýzy, obrázky, články, webové stránky a papírové spisy,

- prezentace informací je velmi důležitou oblastí informační podpory, měla by respektovat formu a obsah prezentovaných informací a schopnost auditoria prezentované informace pochopit a porozumět jim,
- za nejvhodnější formu zobrazení informací lze považovat *„počítačovou prezentaci s vhodnou strukturou hlasem komentované textové i grafické informace“,* kvalitu prezentace informací ještě umocnilo, kdyby v ní byly použity prvky dynamiky a animace,
- většina manažerů považuje informační systém za součást organizace (firmy), která vznikne s jejím vznikem,
- za základní paměťové médium se považuje pevný disk (harddisk),
- manažeři mívají pevný disk počítače rozdělen na 2 – 3 logické disky, na disku s operačním systémem mají v kořenovém adresáři průměrně 12 (min. 3, max. 42) složek, na datovém disku průměrně 15 (min. 0, max. 102) složek.
- informační prostředí manažerů nejvíce charakterizují pojmy jako: počítač, systém, data, soubor, zálohování; z pojmů lze vytvořit větu: *„počítač se systémem ukládání souborů, dat a jejich zálohování“,*
- zálohování dat není systematicky realizováno a využíváno, 40 % uživatelů data zálohuje týdenně či měsíčně, většina však zálohuje data náhodně či vůbec,
- v rámci typologie informačních politik manažera byly identifikovány 4 varianty: sofistikovaná politika (+řád, + IT), konzervativní politika (+řád, - IT), technokratická politika (- řád, + IT) a spontánní politika (- řád, - IT).

Prezentované závěry potvrzují dobrý stav v oblasti informační podpory. Tím, že formulovaly řadu problémů, jsou i výzvou k dalšímu výzkumu a hledání řešení jak současnou informační explozi zvládnout.

Literatura

1. KNÝ, M. *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik.* 1. vyd. Brno : Tribun EU. 2010. 162 s. ISBN 978-80-7399-942-1
2. LUKÁŠ, L., HRŮZA, P., KNÝ, M. *Informační management v bezpečnostních složkách.* 1. vyd. Praha : MO AVIS. 214 s. ISBN 978-80-7278-460-8
3. ŠVARCOVÁ, I., RAIN,T. Informační podpora firemních procesů – očekávání a realita. In: *Sborník 12. konference profesionálních informačních zdrojích Inforum 2006,* [online]. Praha, 2006 [cit. 2010-11-18]. Dostupné z www: <http://www.inforum.cz/pdf/2006/Rain_Tomas.pdf>.

Výzkumná zpráva

projektu IGA VŠKE č. 02 – IGA2010

Vědomá sebeprezentace jako nástroj osobnostního a profesního rozvoje

autorky:

Mgr. Barbora Novotná Březovská, Ph. D. – Vysoká škola Karla Engliše a.s. Brno
barbora.novotna.brezovska@vske.cz

Mgr. Lucie Kubeková – Brněnská personální, s. r. o.
lucie@kubek.cz

Anotace:

Projekt a následně příspěvek v tomto sborníku vychází ze zkoumání obecných principů sebepresentace ve specifické sociální skupině studentů VŠKE a.s. (zastupujících de facto sociální skupinu „mládež“). Teoretickým rámcem příspěvku jsou koncepce M. Argyle-a a E. Goffmann-a. Na základě úvah těchto autorů charakterizujeme oblast sebepresentace jako základní způsob, jakým jedinec komunikuje s druhými jedinci. Forma sebepresentace pak odráží jeho osobnost a úroveň jeho schopností a dovedností. V této souvislosti reflektuje příspěvek situaci, kdy mladí lidé (studenti či absolventi vysokých škol) vstupují do sféry pracovní s různou úrovní klíčových kompetencí, které se podílejí na jejich úspěchu osobním, ale také profesním.
Příspěvek vznikl na základě výzkumného projektu, který za pomocí účelového výběru účastníků, kdy rozhodující nebyla statistická reprezentativnost vzorku, ale úsudek řešitele projektu o tom, co mělo být pozorováno a také soubor, který měl řešitel k dispozici pro své šetření, tzn. skupinu studentů vysoké školy, popisuje úroveň sociálních kompetencí zkoumané skupiny. V závěru zmiňuje problematiku „soft skills“, přičemž prohlubování těchto „měkkých dovedností“ by mohlo přispět k odstranění nejčastěji se vyskytujících nedostatků sebepresentace.

Klíčová slova:

sebepresentace, sociální kompetence, soft skills (měkké dovednosti)

Úvod

Tato práce představuje výsledek výzkumného projektu a má za cíl představit řešený projekt, resp. problematiku, kterou se projekt zabývá, včetně shrnutí projektu a přehledu průběhu projektu, které zahrnuje i detailní rozpis čerpání prostředků z rozpočtu projektu. Projekt vychází ze sociálně-psychických faktů, jako jsou různá úroveň projevu, nezdravý způsob komunikace (manipulace, agresivní prosazování se) a neadekvátní sebepojetí mladých lidí. Jedná se o problematiku, která především ve spojení s pedagogickým posláním Vysoké školy Karla Engliše vyžaduje systematický přístup. Proto klade v těchto souvislostech projekt zásadní důraz na dovednost sebeprezentace, kterou považujeme za základní stavební kámen úspěšnosti jedince v osobním a profesním životě. Způsob, jakým jedinec prezentuje a formuje svoji osobnost, rozhoduje o míře jeho úspěšného uplatnění. Nezpochybnitelnou roli hraje toto umění například při pracovním pohovoru. Jedinci, kteří se věnují rozvoji komunikačních dovedností, znají význam a působení nonverbálních a verbálních komunikačních prostředků, jsou nepochybně úspěšnější v procesu sebe-uplatnění. Na základě teoretických poznatků z oblasti sociální psychologie a motivace lidského chování bude představena problematika vlastní oblasti sociální interakce – autopresentace.

Cílem výzkumného projektu bylo ověření obecných principů sebeprezentace ve specifické sociální struktuře studentů VŠKE, hodnocení výsledků zkoumání a teoretická doporučení pro aplikaci poznatků ve výukové praxi. Cíl výzkumného projektu je tedy úzce spjat s praktickým využitím poznatků získaných v průběhu projektu. Vzhledem k tomu, že se projekt zaměří na osobnostní růst studentů VŠKE v oblasti sebeprezentace, je cílem dosáhnout lepší úrovně tzv. měkkých dovedností (soft skills) těchto mladých lidí, tudíž i zvýšit možnost jejich úspěšného uplatnění na trhu práce a přispět k získání sebedůvěry a sebejistoty v každodenním životě.

Oblast autopresentace (sebeprezentace) je aktuální v interpersonální i intrapersonální rovině. Po vysvětlení pojmů a vzájemných vazeb a po představení psycho-sociologických koncepcí, se budeme podrobněji věnovat otázce sociálních kompetencí. Sociální kompetence se významnou měrou podílí na výsledné presentaci jedince.

Forma, kterou jsme zvolili pro publikaci výsledku výzkumného projektu, zahrnuje kazuistiku, která tematicky navazuje na teoretickou část. Závěr je v návaznosti na zjištěné skutečnosti tvořen doporučeními pro pedagogickou činnost na VŠKE a. s.

Výzkum tématu sebeprezentace probíhal ve dvou rovinách, potažmo ve dvou situacích. Zkoumaným vzorkem byli studenti/ky Vysoké školy Karla Engliše, a. s., kteří byli (po udělení písemného souhlasu) digitálně zaznamenáváni při:

A) presentaci seminárního úkolu před auditoriem
B) modelovém přijímacím pracovním pohovoru

V situaci A se projekt zaměřuje na nejrůznější prezentační a sociální dovednosti, všímá si nedostatků a navrhuje obecnou metodiku k jejich odstranění.
V situaci B vychází projekt z poznatků profesionálního personalisty, zkoumá pochybení účastníků při sebepresentaci v modelových přijímacích pohovorech a navrhuje metodiku k odstranění nedostatků.
Jednalo se o účelový výběr, kdy rozhodující nebyla statistická representativnost vzorku, ale úsudek řešitele o tom, co by mělo být pozorováno a soubor, který měl řešitel k dispozici pro své šetření.

1. Psychologický základ

Význam psychologie (jako vědy) je nepřehlédnutelný a nezpochybnitelný. Nejen v oblasti interpersonálních vztahů (k druhým lidem), ale také v oblasti intrapersonální (vztah člověka k sobě samému). Z hlediska sebepoznání jsou důležité především dva obory psychologie – psychologie osobnosti a psychologie sociální. Oba tyto obory nám mohou velmi usnadnit pochopení druhých i sebe. Poznatky z těchto dvou oborů jsou také výchozí základnou zkoumaného problému sebepresentace.

Oblast sebepresentace je aktuální všude tam, kde se začneme zabývat otázkou, jak působíme na druhé (případně je naším záměrem nějakým konkrétním způsobem na ně působit – příjemně, zastrašujícím způsobem, apod.). Za touto úvahou je de facto nejistota, zda v druhých vytváříme odpovídající dojem o naší osobě. Zásadní otázkou v souvislosti s problematikou sebeprezentace je tedy **motivace** lidského jedince k tomu, aby vzbudil v druhých nějaký konkrétní dojem o vlastní osobě.

1.1 Psychologie osobnosti

Psychologie osobnosti je jedním z oborů psychologie. Zabývá se psychickou individualitou jedince. Termín „osobnost“ v psychologii nemá v žádném případě hodnotící charakter. Zatímco v běžné řeči hovoříme-li o někom jako o „osobnosti“, vyjadřujeme obdiv a úctu (nebo naopak ironizujeme). V psychologii je termín „osobnost“ hypotetickým konstruktem, který má vyjádřit strukturu jedince. Tak jako je složitá struktura individua, je složitá i struktura psychologie osobnosti. Tento obor v rámci (nejen) psychologických věd, souvisí a spolupracuje s jinými obory a nachází své místo v rámci nejrůznějších aplikací psychologických poznatků. Pavel Říčan ve své knize *Psychologie osobnosti* uvádí: *„Psychologie osobnosti má vztah ke všem oblastem psychologického myšlení a výzkumu. Je to přirozené. Zkoumá totiž, jak jsme viděli, integraci, strukturu, celkovou uspořádanost lidského individua. Mluvíme-li o integraci, musí nás zajímat vše, co je* ***integrováno,*** *zapojováno do celku, a také všechny procesy integrace,* ***integrační mechanismy*** *a funkční systémy, jež jsou nositeli těchto mechanismů. V tomto smyslu celé psychologii jde – koneckonců o osobnost! Není proto snadné, a patrně ani možné, přesně stanovit hranice psychologie osobnosti vůči ostatním psychologickým vědám“*[8]. Pavel Říčan v kapitole o sousedních oborech psychologie uvádí úzkou propojenost psychologie osobnosti s psychologií motivace i s psychologií sociální. I my se v našem dalším výkladu zaměříme na tyto dva příbuzné obory, protože jsou pro téma sebepresentace velmi významné. Říčan dále zdůrazňuje poslání personalistiky, která navazuje na psychologii osobnosti a využívá jejích poznatků. Také náš projekt je založen na vzájemném vztahu mezi psychologií a oblastí personalistiky.

Důležitým pojmem, kterého si ve stručném výkladu psychologie osobnosti povšimněme, jsou osobnostní schopnosti[9]. Schopnosti mají velký vliv na postavení člověka ve společnosti. I když jejich vliv nesmíme přeceňovat. Na výsledném postavení člověka ve společnosti se podílí i sama společnost, situace, ve které se ocitá (např. krizové životní situace, které nelze ovlivnit). Fakt, že student úspěšně dokončí vysokoškolská studia, nevypovídá mnoho o míře

[8] ŘÍČAN,P. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu.*

[9] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. uvádí v *Psychologickém slovníku*, s. 536, tuto definici „schopnosti“: *„soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání určité činnosti, dovednosti, vyvíjejí se na základě vloh, a to učením;(…)*“.

jeho inteligence, schopnosti empatie, důvěryhodnosti, kterou v lidech vzbuzuje, tudíž nemusí mít velký vliv na úspěšné uplatnění v životě.

Závěr této práce obsahuje na základě proběhnuvšího projektu doporučení, která může uvítat nejen pedagog VŠKE, a. s., ale také studenti/ky, kteří mohou závěry projektu využít jako rady a doporučení sloužící k odstranění různých nedostatků, k nimž v rámci sebepresentace (mladých) lidí dochází. Psychologie osobnosti zde sehrává významnou inspirativní roli. Každý z nás se pro kultivaci vlastní osobnosti a úspěšné uplatnění ve společnosti, stává jistého druhu „psychologem-amaterém". Poznání vlastní osobnosti, umění naslouchat a snaha o poznání druhých – to jsou tři základní techniky, kterými nás inspiruje psychologie osobnosti a které je dobré zdokonalovat.

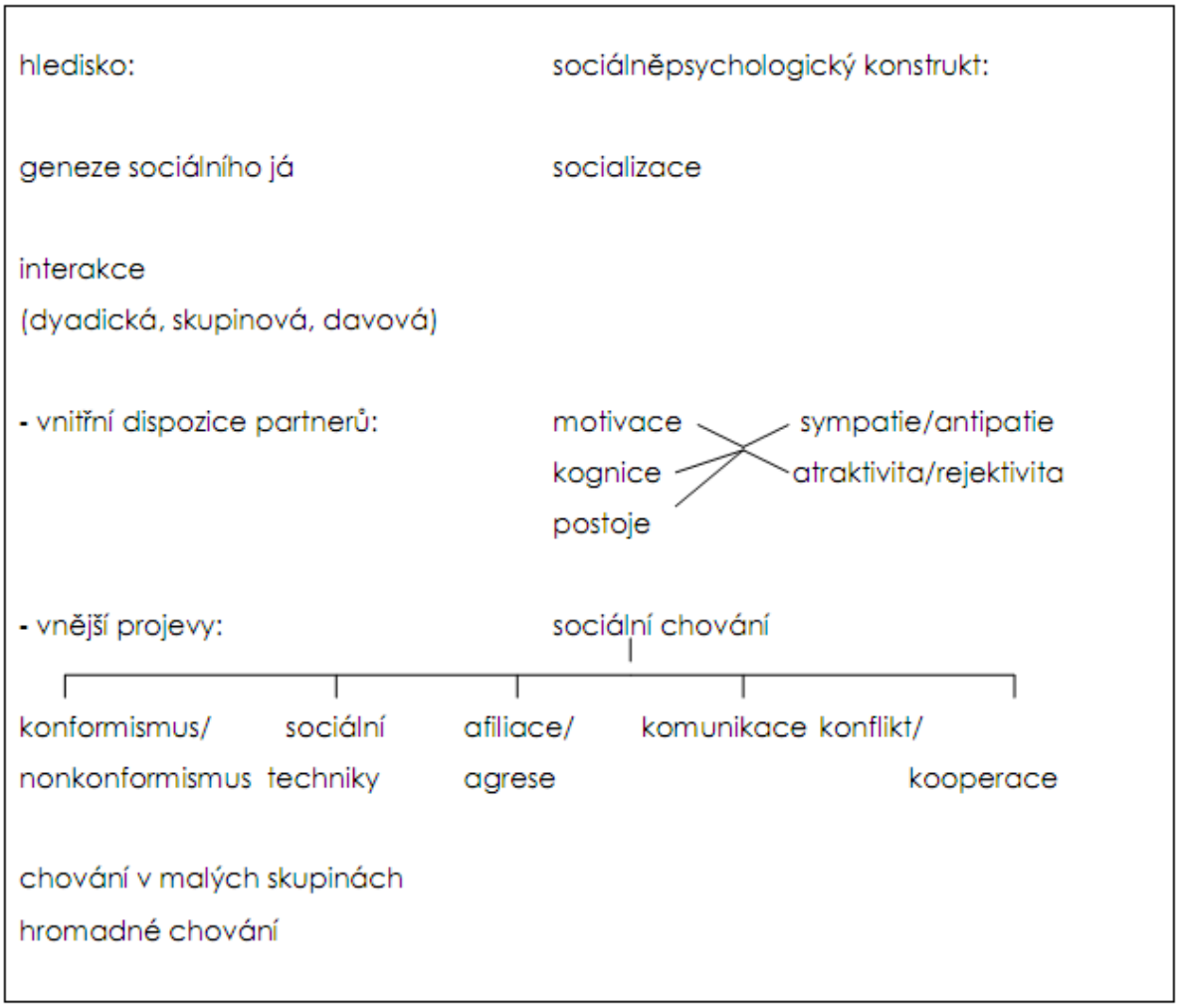
1.2 Sociální psychologie

Adjektivum „sociální" zcela jasně předznamenává předmět jejího zkoumání. Člověk je příslušníkem společnosti lidí a toto společenství se různě diferencuje. Platí v něm různé zákonitosti a pravidla, vládne v něm hierarchie. Zároveň dochází k porušování zákonitostí a k proměně hierarchie. Jedinec na společenství působí, ale zřejmě mnohem výrazněji působí společenství na jedince. Definice sociální psychologie vymezuje tento psychologický obor jako obor, který *„se zabývá vlivem sociálních faktorů na psychiku jedince v sociálních situacích; doménou sociální psychologie jsou sociální interakce, postoje, role, chování, význam a dynamika sociálních skupin (...)"*[10]. Sociální psychologie se komplementárně doplňuje se sociologií a filosofickou antropologií. Tyto tři disciplíny vyčerpávajícím způsobem zkoumají a popisují tzv. sociální fenomény (společenské jevy jako například interakce mezi lidmi, chování celých společenství, komunikace ve skupinách atd.). Abychom nejlépe pochopili celou oblast výzkumu sociální psychologie, uveďme velmi výstižnou charakteristiku Milana Nakonečného. *„V sociální psychologii jde především o mezilidské (interpersonální) interakce, které se odehrávají především jako 1. interakce jedinec-jedinec a 2. jedinec-malá skupina (chápaná jako akčně, resp. i ideově integrované seskupení jedinců, kteří se vzájemně znají, jako je např. pracovní četa). Vycházejíce tedy z velmi nosného konceptu sociální interakce a z nutnosti vymezení jeho psychologické roviny můžeme říci, že předmětem sociální psychologie jsou* ***psychologické aspekty mezilidských interakcí****, které je rozhodně nutné chápat, jak ukážeme dále, šířeji než jako interakce behaviorální, tj. omezené na hledisko chování. Toto hledisko umožňuje zahrnout do předmětu sociální psychologie celou její podstatnou a obecně uznávanou fenomenologii (soustavu sociálněpsychologických jevů). Současně nelze tyto psychologické aspekty zcela oddělovat od aspektů sociologických, resp. kulturněantropologických, neboť vystupují v jejich kontextu (jsou vázány na společenské a kulturní struktury, jako je např. rodina nebo výrobní organizace)."*[11] Kontextualita, kterou Nakonečný v této charakteristice zdůrazňuje, se netýká pouze nositele (jedinec), ale také relací (sociologické aspekty, tzn. situace, v nichž se jedinci nacházejí, kulturněantropologický vliv, včetně kulturních odlišností a podmíněností). I tento aspekt bude významný v naší kasuistice. Ostatně interakce je podmíněna relací.[12]

Pro koncept sociální psychologie, který zahrnuje i problematiku sebepresentace, je důležitá soustava sociální psychologie. Např. Nakonečný pracuje s dvěma východisky soustavy sociální psychologie – genezí „sociálního já" a sociální interakcí.[13] První východisko je

[10] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*, s. 484
[11] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 11
[12] Interakce ve významu vzájemného ovlivňování (jedinců, skupin, situací, prostředí).
[13] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 17

vymezeno de facto procesem socializace, druhé neustálou resocializací (v rámci lidského života). Psychologický aspekt resocializace nespočívá v pouhém stávání se, ale ve zkoumání psychických procesů odehrávajících se v mysli jedince a ve zkoumání forem interakcí. Nakonečný uvádí přehledně kategorie sociálněpsychologických fenoménů, které vymezují formálně i obsahově sociální psychologii. V rámci našeho projektu se zaměříme především na vnější projevy sociálního chování a na dispozice partnerů (interakce).



Obr. 1 Kategorie sociálněpsychologických fenoménů[14]

1.3 Motivace

Chceme-li poznat a pochopit sebe i druhé, umět předvídat a vysvětlit si jejich (i své) chování, pak se přirozeně musíme ptát, proč „něco“ dělají (děláme), „co“ chtějí (chceme) apod.? Ptáme se po jejich motivech, pokoušíme se zkoumat jejich (svoji) motivaci. *„Motivace tedy směřuje k udržování a obnovování určitého optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje*

[14] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 18

interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.“[15] Psycholog Milan Nakonečný uvádí, že dvěma klíčovými koncepty motivace[16] jsou:

a) potřeby
b) motivy

Pro jasné vymezení termínu, uveďme jednu z definic M. Nakonečného, podle které je motivace *„proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování. Smyslem chování je pak udržování tohoto stavu, resp. jeho obnova, když došlo k jeho narušení.* ***Chování*** *je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením.* ***Motiv*** *pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení.“*[17] V této definici je důležitý i zdůrazněný pojem „chování“ jako pojem instrumentální. Chování získává různé formy i obsahy, podle toho, jaký deficit má být odstraněn.

Ačkoliv existuje několik teorií motivace, případně několik definic hierarchií lidských potřeb (potažmo motivů)[18], základní rozdělení je jednoduché - rozlišujeme mezi fysiologickými (případně biologickými) a sociálními (případně kulturními) potřebami či motivy. Nakonečný výstižně shrnuje: *„Člověk je bytost biologická a společenská zároveň; zdrojem jeho motivací jsou jak fysiologie organismu (jeho biologické potřeby), tak i sociální a kulturní (společenské podmínky) jeho existence, spojené s potřebami jeho bytí jako sociální bytosti.“*[19]
Říčan uvádí následující rozdělení motivů a motivačních vlastností:

1) **primární potřeby** (fysiologické a psychologické, dále instinkty a pudy)

Fysiologickými potřebami jsou potřeba kyslíku, potřeba vody, potřeba potravin.
Výčet primárních psychologických potřeb je velmi obšírný, leč závěrečné shrnutí je srozumitelné.

„a) ***Potřeba sebeprosazení*** *se v naší kultuře projevuje individualistickým až sobeckým hájením vlastních zájmů, soutěživostí, dravostí, snahou o vyniknutí, případně o kariéru.*
b) ***Potřebu bezpečí*** *poznáváme u dospělých podle strachu z nemoci, z války, úrazu, finanční nejistoty a podle jednání, jímž se člověk proti těmto hrozbám zajišťuje. Jde do značné míry o derivát některých primárních fyziologických potřeb (potřeba vyhnout se bolesti).*
c) ***Potřeba společnosti*** *se projevuje v častém vyhledávání společenských styků, v hovornosti, zájmu o různé zábavy, v navazování a udržování přátelství atd.*
d) ***Agresivita*** *se projevuje u dětí spíše ve fyzickém, případně slovním napadání druhých, u dospělých často zastřeně ("spravedlivé" tvrdé tělesné tresty, aktivní i divácká účast v boxu a v některých jiných sportech, záliba v drastických scénách ve filmu, snad i chirurgova záliba v*

[15] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování,*, s. 14
[16] „Potřeby a motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární.“ In NAKONEČNÝ M. Motivace lidského chování, s. 27
[17] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, s. 27
[18] Nejznámější hierarchie potřeb pochází od humanistického psychologa A. Maslowa. Jinou hierarchii potřeb uvádí např. E. Fromm.
[19] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, s. 58

operování - zde jde ovšem o zušlechtěný projev agresivity ve smyslu Freudovy sublimace, viz str. 137).
e) ***Potřeba pečovat o druhé****. Tato potřeba má patrně základ v rodičovském instinktu, ale netýká se jen dětí. Probouzí se, ocitáme-li se tváří v tvář bezmoci, slabosti, utrpení. Svou silou někdy překvapivě blokuje mocné primární fyziologické potřeby.“*[20]

2) **zájmy** – jejich základem jsou primární potřeby

3) **postoje a hodnotové orientace** - nejobecnější postoje, které určují celý životní styl a orientaci člověka ve světě, nazýváme „hodnoty“

Výsledná motivace osobnosti (v psychologickém slova smyslu) je vždy výsledkem součinnosti všech tří složek. Stejně tak se výše uvedené složky podílejí na výsledné sebepresentaci jedince. Sebepresentace každého člověka je v důsledku produktem rozličných potřeb a motivů, dvěma klíčovými koncepty motivace, tudíž její úroveň (různé formy a obsahy chování) je v přímé úměře k těmto konceptům. Tento bod si připomeneme právě v souvislosti se sebepresentací mladých lidí, čemuž se věnuje kasuistika tohoto projektu.

Motivy interpersonálního chování

V rámci výkladu jsme se dotkli problematiky motivace, která je přítomna v základech našeho chování. Teorie motivace přirozeně souvisí s velkým tématem (krátce podané) sociální psychologie, která se zabývá postavením jedince ve společnosti a vztahy mezi členy společnosti. Mezi motivy interpersonálního chování bývají řazeny např. závislost, hledání pomoci, uznání, ochrany, vedení, potřeba být milován, přijímán, dominance, potřeba vést jiné, určovat úkoly, řídit, potřeba mít tělesný styk a intimní vztahy, agrese, sebeocenění (potřeba zakoušet kongruenci chování druhých lidí s obrazem, který si jedinec vytvořil o sobě samém).[21] Vlastně se jedná o rozvedení primárních psychologických potřeb. V této úrovni jsou to psychologické potřeby sociální. Oblast sociální motivace je závěrečným (ve smyslu vrcholným) pojítkem s tématem sebepresentace.

1.4 Sociální interakce (M. Argyle)

Motivy, které nás vedou k sociální interakci jsme popsali výše. Bez ohledu na to, který je aktuálně hybným momentem situace, podstatnou složku sociální interakce tvoří sociální percepce. Tento pojem také bezprostředně souvisí s motivy interpersonálního chování. V rámci sociální interakce si vytváříme „obraz“ druhých lidí, vzájemně se laicky psychologicky interpretujeme. O nutnosti (a nevyhnutelnosti této skutečnosti) jsme hovořili již v kapitole o psychologii osobnosti. Způsob, jakým se lidé k sobě chovají, je určován tím, jak se vzájemně vnímají (v rovině intrapersonální i interpersonální, např. problém vyjadřovat úctu sobě i druhým). *„V termínech sociální motivace se odpovídá na otázku, proč lidé vstupují do sociálních interakcí, v termínech sociálních technik se odpovídá na to, jak se vůči sobě chovají, přičemž toto „jak“ je podstatně určováno tím, jak se vzájemně vnímají: člověk se vůči druhému člověku chová v podstatě podle toho, jaký obraz si o něm učinil, což je právě funkcí sociální percepce.“*[22]

[20] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*, s. 104
[21] NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*.
[22] NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*.

Setkáváme se zde se dvěma klíčovými pojmy:

a) sociální percepce (jako klíčový aspekt)
b) sociální interakce

Schopnost sociálně interagovat, resp. sociálně vnímat, se odvíjí z naší osobnosti (tyto schopnosti jsou tedy také předmětem zkoumání psychologie osobnosti) a také z našich zkušeností. Nepřekvapí nikoho z nás (právě na základě individuálních zkušeností), že „obraz toho druhého" si často utvoříme nesprávně. Nezřídka proto, že nemáme správně utvořen ani „obraz sebe sama".

Za základní nástroje sociální percepce (sloužící k vytvoření obrazu toho druhého) jsou považovány „výraz" (obličeje), vzezření (např. i způsob oblékání), obsah řeči a její forma (co člověk říká a jak), status (socioekonomické postavení), popřípadě příslušnost k etniku a samozřejmě chování člověka.[23] V podstatě je náš projekt o sebepresentaci (a nejen on, obecně celé téma sebepresentace) založen na přesvědčení, že to, jak jsou lidé oblečeni, jak se pohybují, jak hovoří, to vše je pro kompetentního pozorovatele zajímavým materiálem, z něhož lze vyčíst mnohé informace, které zpřesňují „obraz toho druhého", tedy přispívají ke správné sociální interakci. Sociální interakce zahrnuje dále sociální komunikaci, sociální procesy, vliv a moc, sociální kooperaci a sociální konflikt.[24]

Autorem, který se velice intensivně zabýval oblastí sociální interakce (Nakonečný využívá jeho poznatků ve svém *Lexikonu psychologie*), byl Michael Argyle. Byl to významný anglický sociální psycholog 20. století. Věnoval se oblastem psychologie náboženství a psychologie sociálních vrstev. Jeho práce *Social Interaction* byla poprvé vydána v roce 1969.[25] Byla určena studentům/kám sociální psychologie a ostatních společenských věd. Argyle rozpracovává problematiku kultury, kulturní podmíněnosti a biologické podmíněnosti našeho chování a věnuje se fenoménu společenské interakce velice podrobně a fundovaně. Biologický a kulturní kontext sociální interakce uvozuje tímto postřehem: *„(...) frühere Generationen einer Gesellschaft haben bestimmte Interaktionsmuster entwickelt und ihnen die Form von kulturellen Regeln und Normen gegeben, welche die Kinder lernen. All diese Regeln oder Muster hat man beibehalten, weil sie sich zur Bewältigung bestimmter Situationen als nützlich erwiesen haben. Diese Regeln können in verschiedenen Kulturen ganz verschiedene Formen haben."*[26] Kultury se odlišují především verbálními komunikačními prostředky. Ale nejen těmi. Odlišují se také v oblasti nonverbálních signálů.[27] Tato oblast zahrnuje nejen gesta rukou, případně postoj, ale obecně užívání těla k vysílání signálů partnerovi v interakci (v komunikaci). Do oblasti nonverbální komunikace patří i zajímavá

[23] Více k tématu in NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*.

[24] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*, s. 236, heslo „interakce sociální"

[25] ARGYLE, M. *Social Interaction*. London: Meuthen & Co Ltd, 1969. Autorka pracovala s německou verzí této knihy (viz. bibliografický seznam). Dále však pracovala s anglickou publikací Argyle-ovou *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, která obsahuje z velké části stejné kapitoly jako výše zmíněná publikace *Social Interaction*. Veškeré cizojazyčné citace uvádíme v poznámkách ve vlastním překladu autorky.

[26] ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 26

„ (…) Dřívější generace v rámci nějaké společnosti vytvořili určité vzorce interakce a vtiskly jim formy kulturních pravidel a norem, kterým se následně učili děti. Všechna tato pravidla a vzorce byli uchovávány, protože se ukázali být užitečné pro zvládnutí určitých situací. Tato pravidla mohou mít v různých kulturách zcela odlišné formy."

[27] Např. publikace Řeč těla autorů A. a B. Peas-ových uvádí zajímavý přehled odlišného vnímání gest prstů na rukou v odlišných kulturách. Gesto, které většina Čechů, potažmo Evropanů, zná jako „ok" (spojení palce a ukazováku jakoby do písmene „o"), znamená ve Středomoří, Rusku, Brazílii a Turecku gesto naznačující otvor, sexuální urážku, homosexuála. In PEAS, A.; PEAS, B. *Řeč těla,* s. 106 - 108

oblast tzv. proxemiky. Jedná se o způsob, jakým ovládáme prostor, jak dokážeme prostoru využít nebo jak naopak prostor využívá nás. V dalším výkladu se budeme tématu nonverbální komunikace věnovat podrobněji. Stejně jako kultury se totiž odlišují i příslušníci těchto kultur, tzn. jednotlivý lidé. V rámci tohoto projektu bylo možno posuzovat právě i tyto odlišnosti.

Argyle uvádí, že významným činitelem v procesu sociální interakce je odlišné pojetí hodnot (v odlišných kulturách i osobní) a jakási úroveň mravního vědomí (což jistě souvisí i s osobnostními rysy nebo kupříkladu náboženskými aspekty společnosti). Formu i obsah sociální interakce ovlivňuje také sociální struktura, resp. struktura společnosti. Jiným způsobem interagují lidé žijící v kastovní společnosti, jinak spolu komunikují lidé ve velkoměstech, atd.

Sami tedy vidíme, že oblast sociálních interakcí je velice bohatá na vlivy a na způsoby interpretací. V dalším výkladu se budeme věnovat základním kategoriím sociálního chování, které Argyle uvádí, a které je nutno uvést, abychom se mohli pokusit analyzovat konkrétní druhy sociálních interakcí (tedy naši kasuistiku).

Elementy sociálního chování

Jsou-li spolu jedinci v interakci, pak každý z nich vysílá (záměrně nebo nezáměrně) celou řadu viditelných a slyšitelných signálů, které mohou (a často záměrně mají) ovlivnit druhé/ho. To platí jak pro situaci, kdy je povaha interakce verbální (rozhovor), tak také neverbální (hra, tanec, spolu-práce). Analýza uváděných kategorií přispívá k pochopení příčin a významu jednání.

Řeč je pro člověka asi nejdůležitějším prostředkem komunikace. Ale i v situacích, kdy se sociální interakce odehrává prostřednictvím verbálních prostředků, mají neverbální prostředky velký význam. Každý z nás má zkušenost, že gesta, kterými podtrhuje svůj projev, sehrávají často neocenitelnou pomocnou roli. Jsou lidé, kteří mohou mluvit uvolněně pouze tehdy, pokud k verbální složce projevu přidají pohyb končetin (chodí po místnosti, mávají rukama, drží v prstech předmět, atd.). Pomocí neverbálních prostředků můžeme cíleně učinit svůj projev důvěryhodnějším (hovoříme-li k auditoriu, je dobré nestavět se k posluchačům zády, používat otevřená gesta rukou, udržovat oční kontakt; to vše přispívá k růstu sympatií auditoria ke komunikátorovi), tak také nezáměrně svůj projev znedůvěryhodnit (dotýká-li se komunikátor často různých částí obličeje, tzn. úst, učí, nosu, nabízí se interpretace, že nemluví upřímně).[28]

Zaměřme se tedy nejdříve na výčet elementů neverbální komunikace. Poté zmíníme dva elementy verbálního chování.[29]

[28] Tyto nonverbální výrazové prostředky máme (na rozdíl od řeči) společné se zvířaty. Nezapomeňme však, že pokud se někdo často škrábe ve vlasech, nemusí nutně lhát, ale může mít třeba kožní problémy. Analýza nonverbálních projevů musí mít i své meze a nelze ji považovat za samospásnou. Osvojení si některých základních pravidel, jak přispět ke kvalitě svého projevu, však prospěje každému, kdo dbá o svůj celkový obraz.

[29] Argyle není jediným autorem, který se zabývá neverbální komunikací. Z českých autorů napsal k tématu neverbální komunikace publikaci se stejným názvem např. Jaro Křivohlavý.

Elementy neverbální komunikace

Tělesný kontakt

Argyle uvádí: *„Dies ist die ursprünglichste Art sozialen Verhaltens; die Beziehungen zwischen einem Säugling und anderen Menschen bestehen anfangs ausschlie3lich in körperlichen Kontakten. Sie werden später weitgehend durch die visuellen Schlüsselreize der Mimik und Gestik und die auditiven Schlüsselreize der Sprache ersetzt.“*[30] Obecně (bez rozdílu kultur) je několik základních tělesných gest vesměs vnímáno podobně – podání ruky je známka přátelství, polibek značí náklonnost, někoho uhodit je známkou agrese a násilí. Můžeme však zkoumat stáří lidí, kteří spolu přichází do tělesného kontaktu, rozsah tělesného kontaktu mezi osobami různého a stejného pohlaví, jejich vzájemný poměr (např. příbuzenský stav).

Blízkost v prostoru – proximita

„Immer, wenn zwei Menschen eine soziale Beziehung aufnehmen, müssen sie entscheiden, in welchem Ausma3 sie einander physisch nahe kommen wollen. Die untere Grenze enspricht dem körperlichen Kontakt, die obere setzen Faktoren der Sicht- und Hörbarkeit.“[31]
Každý z nás zažívá téměř každodenně tzv. proxemický tanec. Jedná se o ony chvíle, kdy se setkáte s neznámým či známým člověkem, případně s ním začnete komunikovat a v prvních vteřinách komunikace (komunikací rozumíme i postávání ve frontě) navzájem vymezíte, v jaké vzdálenosti spolu budete vzájemně komunikovat, v jaké vzdálenosti nám bude vzájemná komunikace příjemná. Jsou rozlišovány 4 proxemické zóny:

a) intimní prostor (15 – 45 cm), je nejdůležitější ze všech osobních zón, do tohoto prostoru „vpustíme“ pouze nejbližší osoby
b) osobní prostor (46 – 120 cm), takovou vzdálenost mezi sebou většinou udržují lidé, kteří se již nějakým způsobem znají (večírky, oslavy, společenské události)
c) společenský prostor (1, 2 – 3,6 m), takovou vzdálenost udržujeme mezi sebou a cizími lidmi
d) veřejný prostor (více než 3,6 m), tuto vzdálenost volíme, kdykoli se obracíme k větší skupině lidí.[32]

Blízkost v prostoru však ovlivňují také další okolnosti, např. jinou vzdálenost mezi sebou zaujímají cizí lidé na ulici, jinou v přeplněném dopravním prostředku.
S otázkou prostorové blízkosti je spojena i otázka orientace v prostoru. I toto je oblast, kterou zná každý z nás. Jsou lidé, kteří se cítí nepříjemně, sedí-li zády ke dveřím a nemohou-li pozorovat příchozí (většinou se s touto vlastností setkáváme u mužů, ale neznamená to, že u žen se s ní nesetkáme). Často si také můžeme povšimnout, že si vybíráme místo u stolu podle toho, jaká je společnost. Pro jednání s přítelem si klidně sedneme po jeho boku, pro jednání

---

[30] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion,* s. 91
„Toto je nejpůvodnější druh sociálního chování; vztahy mezi kojencem a ostatními lidmi vznikají zpočátku výhradně na základě tělesného kontaktu. Později jsou postupně nahrazovány vizuelními klíčovými podněty mimiky a testíky a klíčovými auditivními podněty řeči.“

[31] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion,* s. 93
„Vždy když dva lidé vstoupí do sociálního vztahu, musí se rozhodnout, do jaké míry se chtějí navzájem fysicky přiblížit. Dolní hranice odpovídá tělesnému kontaktu, horní hranici určují faktory slyšitelnosti a viditelnosti.“

[32] In PEAS, A.; PEAS, B. *Řeč těla.*

s konkurentem (např. při obchodních jednáních) lidé často volí pozici na opačných koncích stolu.

Tato oblast nonverbální komunikace nebyla v našem projektu nijak zkoumána, tudíž není třeba věnovat jí v tuto chvíli více prostoru.

Držení těla

„Die Körperhaltung lä3t sich in einige Hauptgruppen klassifizieren – stehen, sitzen, auf dem Rücken oder auf dem Bauch liegen, knien etc. Diese können je nach der Art, in der es geschieht, weiter unterteilt werden, Etwa danach, wie entspannt verschiedene Teile des Körpers sind, ob die Arme gekreuzt oder die Beine überschlagen sind und so weiter.“[33]
V této kategorii se dle Argyle projevuje prostřednictvím rozdílných způsobů držení těla postoj jednotlivců k ostatním. V základní dualitě jde o sympatie nebo antipatie, o afiliantnost nebo hostilitu. Držení těla může také vyjadřovat odlišné sociální statuty, lépe řečeno, způsob jakým někdo posuzuje své postavení vůči druhému. Držení těla v každém případě odráží, jak se člověk cítí.

Vnější zjev

„Jemand wirkt auf einen anderen Menschen sehr stark durch blo3e äu3ere Erscheinung. Wir werden uns darauf beschränken, einen Überblick über die Hauptvariablen zu geben und einige ihrer wahrscheinlichsten Determinanten zu nennen. (...) Die Komponenten, aus denen sich Attraktivität und andere wahrgenommene Variable ergeben, sind Kleidung, Körperbau, Gesicht, Haare und Hände.“[34]

Oblečení je bezpochyby významnou složkou, která se podílí na sebepresentaci. Je to svým způsobem prostředek komunikace. Nejen ženy sdělují svým oblečením, jak vážná či bezvýznamná je pro ně ta která situace. Tento faktor je pochopitelně také kulturně a sociálně podmíněn a zasloužil by si samostatné zkoumání.[35]

První čeho si většinou na lidech všímáme, je však obličej. Jednou z posuzovaných oblastí jsou proporce obličeje, další (z našeho pohledu významnější) je napětí a uvolnění, tedy mimika, která je z obličeje čitelná. Prostřednictvím těchto elementů lze opět pozorovat pocity jedince.
Pozorujeme-li vlasy a ruce, nejčastěji si všímáme, zda jsou či nejsou upraveny. Hovoří to nejen o vztahu jedince k sobě samému, ale také o poměru ke druhým, o vnímání významu situací a kladení důrazu na autopresentaci.
Všechny tyto faktory jsou lidmi často využívány jako jistá forma manipulace. Již výše jsme zmínili, že lidé záměrně využívají oblečení nebo celkové upravenosti k tomu, aby o sobě

---

[33] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion,* s. 96
„Držení těla může být klasifikováno pomocí několika hlavních skupin – stání, sezení, ležení na zádech nebo na břiše, klečení atd. Tyto skupiny mohou být dále členěny podle toho, jak uvolněné jednotlivé části těla jsou, zda jsou paže zkříženy nebo nohy zkříženy a tak podobně.“

[34] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion,* s. 99
„Někteří lidé působí velice silně na druhé pouze prostřednictvím svého vnějšího zjevu. Omezíme se pouze na přehled hlavních proměnných a na uvedení některých nejpravděpodobnějších příčin. (…) Komponenty, na nichž je založena atraktivita a další vnímatelné proměnné, jsou oblečení, stavba těla, obličej, vlasy a ruce.“

[35] Nabízí se tu například často se objevující otázka školních uniforem, resp. situace, kdy nejsou školní uniformy zavedeny. Fakt, že v této oblasti dochází na základě odlišných sociálních poměrů, které se projevují v rovině oblékání, k sociální exkluzi, není ničím novým.

vytvořili příznivý dojem. Nezřídka je oblečení i nástrojem komunikace, kdy je sdělována příslušnost k sociální vrstvě, k určité skupině.[36]

Ženy i muži využívají výše uvedených faktorů také ke zvýšení své sexuální atraktivity – výstřihy, upravené účesy, výrazná manikůra. To vše má zaujmout, oslovit. I v této oblasti je patrná podobnost se světem zvířat.

Mimika a gestika

„Bisher haben wir uns mit Verhaltensaspekten beschäftigt, die während einer Ganze Interaktionsperiode unverändert bleiben. Wir kommen jetzt zu den sich schneller verändernden Elementen, und wir können Verhaltenseinheiten verschiedener Grö3e betrachten.“[37]

Tyto souvislosti si zřejmě okamžitě spojíme s obličejem. Obličej je část těla, která dokáže nejvíce vyjádřit. Během interakce je obličej tou nejpozorovanější částí. Argyle jednak vyjmenovává různé kategorie obličejových výrazů[38] a dále uvádí, jaké možné významy může mít výraz obličeje v sociální interakci lidí.

„a) Er zeigt den Gefühlzustand des Interagierenden, der allerdings versuchen kann, ihn zu verbergen.
b) Er stellt eine kontinuierliche Rückkopplung dar, ob jemand das Gesagte versteht, überrascht ist, dem zustimmt etc. Der Gesichtsausdruck ist der zweite Hauptkanal, der gleichzeitig mit dem Sprechen verwendet wird.
c) Er zeigt die Einstellung gegenüber anderen an. (…)
d) Der Gesichtausdruck kann als eine Meta-Kommunikation wirken, indem er das, was jeweils gesagt oder getan wird, modifiziert oder kommentiert.“[39]
Dalším pozorovatelným elementem nonverbální komunikace je pohyb rukou (gestika).
„a) In der Hauptsache dienen sie der Illustration, sie begleiten Äu3erungen und bereichern sie, wenn die verbalen Möglichkeiten nicht ausreichen. (…)
b) Gesten können Äu3erungen ersetzen, etwa in der Taubstummensprache und ähnlichen Kodes: hier erhalten die Gesten willkürliche Bedeutungen.
c) Handbewegungen zeigen Gefühlzustände, auch wenn das üblicherweise nicht beabsichtigt ist. Wird jemand interviewt, so spielt er, wenn er nervös ist, mit den Händen oder mit kleinen Gegenständen. Auch spezifischere Emotionen können unbeabsichtigt enthüllt werden. (…)
d) Viele Handbewegungen dienen der Körperpflege – Nasenbohren, Kratzen etc. Diese Bewegungen werden während sozialer Begegnungen gehemmt.“[40]

---

[36] Koneckonců i nošení uniforem může být motivováno i tímto de facto opačným principem – uniformy, identifikující (často prestižní) školu, odkazují na ekonomickou situovanost dotyčného (resp. jeho rodičů).

[37] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 100
„Doposud jsme se zabývali aspekty chování, které zůstávají během celé interakční periody nezměněny. Přejděme nyní k elementům, které se rychle proměňují a můžeme zde pozorovat jednotky chování různých rozměrů.“

[38] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 101

[39] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 102
„a) Obličej zrcadlí citové rozpoložení intereagujícího, který se může zároveň snažit toto rozpoložení skrýt.
b) Představuje neustálý zpětný odraz toho, zda někdo rozumí tomu, co je sdělování, zda je překvapený, zda s tím souhlasí atd. Výraz obličeje je druhým hlavním kanálem, který je zároveň spojen s mluvením.
c) Vypovídá o postoji vůči druhému. (…)
d) Výraz obličeje může působit také jako určitá meta-komunikace tím způsobem, že to, co je sdělováno nebo vykonáváno, pozměňuje nebo komentuje.“

[40] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 102 – 103

Také význam gest rukou v podmnožině „c“ byl zaznamenáván i v rámci našeho projektu. Držení hlavy a pohyby hlavy nejsou dle Argyle příliš významné z hlediska nonverbální komunikace. K tomu bychom ale rádi doplnili, že významná kategorie empatie, která je rozhodující pro důvěru a spolupráci, bývá často vyjádřitelná v intencích gestiky hlavy (pohybů hlavy). Souhlasné naslouchání partnerům se často projevuje souhlasným pokyvováním hlavy, event. nakloněním hlavy na stranu, což vyjadřuje zájem a pozornost.

Směřování pohledu

„Die Abfolge der Augenbewegungen ist einer der wichtigsten Aspekte der sozialen Interaktion, und einige der interessantesten neueren Fortschritte in der Erforschung der Interaktion betreffen die Rolle des Blickens. Da die Blickrichtung die Richtung der Aufmerksamkeit anzeigt, ist es für A wichtig zu wissen, ob B ihn anschaut, ein Objekt, mit dem sie sich beide beschäftigen, oder andere Personen oder Objekte.“[41]

Zaměřenost pohledu je dalším velmi důležitým faktorem, který byl sledován i v rámci našeho projektu. Ukazuje se, že úspěšné interakce může být dosaženo za velkého přispění tohoto faktoru. Každý z nás zná nepříjemný pocit, pokud nějaké osobě něco sdělujeme a ona svůj pohled směřuje mimo nás, nesleduje náš výklad (čehož oční kontakt je primárním důkazem), tudíž nám nevěnuje pozornost. Je zřejmé, že pohled zde hraje roli stimulační. Pomocí pohledu můžeme navodit určité druhy vztahů.[42]

Typická interakce v tomto ohledu probíhá tak, že v úvodu interakce si osoby věnují poněkud delší pohledy (seznamování, podání ruky, to vše by mělo být doprovázeno očním kontaktem). Ale v dalším plynutí interakce již prodloužené pohledy nejsou žádoucí. Stejně jako u zvířat, je záměrně prodlužovaný pohled výzvou – k boji, k akci (v případě lidí např. ke svádění). Oční kontakt ale v průběhu celé interakce dokazuje, že bereme partnera v interakci (v komunikaci) na vědomí, a tutéž pozornost věnuje on nám. Jsou samozřejmě situace, kdy není možné udržovat odpovídající oční kontakt (ve stejné míře na obou stranách). Máme-li například jednoho komunikátora a vícečlenné auditorium, je zřejmé, že posluchači budou mluvčímu věnovat více pozornosti (formou očního kontaktu) než on jim. Ale ani mluvčí nesmí resignovat na udržování očního kontaktu s posluchači. Kromě jiného to snižuje hodnotu

---

„a) Převážně slouží k dokreslení, doprovází vyjadřování a doplňují je, pokud nejsou verbální možnosti dostačující. (…)
b) Gesta mohou také nahrazovat vyjadřování, jako je tomu například ve znakové řeči a podobných kódech: zde získávají gesta libovolný význam.
c) Pohyby rukou ukazují na pocitové stavy, i když většinou nejsou zamýšlená. Je-li s někým veden rozhovor, pak si hraje, je-li nervósní, s rukama nebo s malými předměty. Nezamýšleně také mohou být odkryty specifičtější emoce. (…)
d) Mnoho pohybů rukou slouží k obsluze těla – vrtání v nose, škrabání atd. Těmto pohybům v průběhu sociálního styku zabraňujeme.“

[41] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 104
„Sled pohybů očí je jedním z nejdůležitějších aspektů sociální interakce a jeden z nejvýraznějších nových pokroků ve výzkumu interakcí se týká právě role pohledu. Jelikož zaměření pohledu ukazuje na zaměření pozornosti, je pro A důležité vědět, zda sleduje B jeho, objekt, kterým se oba zaobírají nebo jiné osoby a objekty.“

[42] K tomu více např. LEWIS, D. *Tajná řeč těla.*
V této publikaci autor hovoří o „síle pohledu“. Autor uvádí, že prostřednictvím pohledu můžeme vyjadřovat převahu nad partnerem v komunikaci, nebo naopak uvádí doporučení, jak pohled vhodně přerušovat, abychom nepůsobili arogantně a vyzývavě.

informací a celkovou úroveň projevu, neumožňuje to mluvčímu kontrolovat komunikační kanál. Právě tuto skutečnost bylo možno pozorovat v rámci kasuistiky A.

Neverbální aspekty řeči

Michael Argyle ve svém výkladu věnuje dále zvláštní pozornost neverbálním aspektům řeči. Uvádí je tedy mezi elementy neverbální komunikace, i když se týkají verbálního projevu. Považujeme za důležité, uvést i tyto. Důležité je přece nejen to, co říkáme, ale také, jak to říkáme. Jedná se o následující aspekty:

1. Časová koordinace řeči
2. Emocionální kadence vyjadřování
3. Chyby v řeči
4. Akcent

K jednotlivým aspektům se vyjádříme krátce, protože jsou známé a pozorovatelné v běžném životě. V celé této oblasti hrají významnou roli emoce. V souvislosti s emocionální kadencí vyjadřování je to nejlépe ilustrovatelné. Vztek, radost, deprese, strach, to vše má vliv na rychlost, hlasitost, způsob naší řeči. V kasuistice A i B bylo možno na studentech pozorovat většinu z těchto aspektů. Nejčastější a nejlépe pozorovatelné byly chyby v řeči. Pod pojmem „chyby v řeči“ si nepředstavujme přeřeknutí. Argyle uvádí osm kategorií. Jejich přehled naleznete v následující tabulce.

Tab. 1 Přehled kategorií řečových chyb[43]

Kategorie	**Příklad**
1. „och“, „ach“, nebo „emm“	Ano…och…když jsem šel domů…
2. změny vět	Já mám knihu, ta … tu knihu potřebuji pro závěrečnou zkoušku.
3. opakování	Já pracuji …. pracuji často do noci.
4. koktání	Je mně do… do… docela zima.
5. vypouštění (slova nebo části slova)	Jel jsem do Angl …. Do Velké Británie.
6. nedokončení věty	Řekl, že ten důvod byl …. stejně bych nemohl přijít.
7. slibování	To by nikdy neřekl (místo to nikdy neřekl).
8. vkládání nevhodné slabiky (zvuku)	Já skutečně nevím, proč … tss … jsem tam šla.

Jev, s kterým jsme se nejčastěji setkávali v obou pozorovaných situacích, by mohl tvořit devátou kategorii, s názvem *parazitní výrazy*. I když se jedná spíše o verbální složku řeči, způsob, jakým jsou parazitní výrazy užívány, odkazuje k oblasti neverbálních aspektů řeči. Slova jako „takže“, „jako“, „vlastně“, případně vulgární „vole“, jsou používána spíše jako jakási mezislovní výplň a jednoznačně poukazují jednak na emocionální stav mluvčího (většinou na jeho nervositu) a jednak na nízkou úroveň jeho komunikace. Vzhledem k tomu, že se jedná o prostředky s nulovým významem, dovolíme si je zařadit na toto místo.

[43] Původní tabulka včetně uvedení zdroje in ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 111

Dalším z aspektů, který byl pozorovatelný v rámci obou situací, bylo nesprávné tvarosloví a výslovnost. Jednoznačně se ukazuje (a ukázalo se právě i v rámci projektu), že tento neverbální aspekt řeči má sociální a regionální vazbu.

Elementy verbálního chování

„Das Sozialverhalten des Menschen ähnelt dem der nichtmenschlichen Primaten in vieler Hinsicht, insbesondere hinsichtlich der Verwendung nichtverbaler Kommunikation zum Anzeigen von Emotionen und interpersonalen Einstellungen. Der Hauptunterschied liegt darin, da3 der Mensch auch mit Hilfe der Sprache kommunizieren kann. Es ist darum wichtig, das verbale Verhalten nicht als abstrakte Entität zu behandeln, sondern als eine der Hauptformen sozialen Verhaltens.“[44]

Nabízí se tři oblasti zkoumání – oblast neverbálního chování, oblast verbálního chování a oblast, v níž vnímáme verbální i neverbální složku jako jednolitý celek. Fakticky by však měla být zkoumána pouze oblast třetí. Přeceňování významu jednotlivých složek by mohlo vést k mylným závěrům a interpretacím. Ostatně i v každodenním životě vnímáme informace vždy v kontextu – v kontextu komunikátora, funkce, kterou má informace plnit, prostředí, ve kterém komunikace probíhá (když na nás někdo hlasitě křičí, nemusí to být z důvodu antipatie, ale z důvodu rušného prostředí např. ulice).

Argyle se zabývá dvěma elementy verbálního chování – způsoby vyjadřování a lingvistickou strukturou vyjadřování. Sám uvádí, že jeho výčet nepokrývá celou šíři elementů této oblasti. V rámci druhů vyjadřování uvádí například vyjadřování egocentrické, otázky, vyjadřování, které slouží jako odměna nebo trest (souhlas nebo odmítnutí), samostatným způsobem vyjadřování jsou témata hovoru, která mohou být intimní nebo formální, vyjadřování může mít také skryté poselství. Z našeho pohledu je více zajímavá lingvistická struktura vyjadřování, jelikož v obou zkoumaných situacích jsme se setkali se zajímavými skutečnosti, které devalvovali úroveň projevu studentů. V simulovaných podmínkách (prezentace před auditoriem i pracovní pohovor, tedy obě situace) docházelo ke kolísavé formě i obsahu komuniké. Mluvčí (student) se nezřídka pokoušel hovořit spisovnou češtinou, i když bylo zřejmé, že v běžném životě používá obecnou češtinu. V případě situace B vedla formálnost situace (simulovaná) často k tomu, že studenti/ky sami pociťovali nedostatečnost nerozvitých vět, kterými odpovídali na kladené otázky. Pokud se pak student dostatečně uvolnil, plynule přešel do nespisovné (obecné) nářeční formy – *„já chcu, já studuju“* apod.

Sociální kompetence – působení osobnosti v rámci sociálních interakcí

V kapitole Psychologie osobnosti jsme konstatovali, že struktura osobnosti je velmi složitá a obtížně popsatelná. Z hlediska termínu kompetence, tzn. schopnosti či způsobilosti chovat se nějakým způsobem, je struktura osobnosti vymezena osobnostní kompetencí (kompetencemi), sociální kompetencí (kompetencemi) a případně odbornou kompetencí (kompetencemi). Ve následujícím výkladu se zaměříme na kompetenci sociální.[45]

---

[44] In ARGYLE, M. *Soziale Interaktion*, s. 113

„Sociální chování lidí se podobá v mnoha ohledech ne-lidskému chování primátů, především v ohledu používání neverbální komunikaci k ukázání emocí a vzájemných postojů. Hlavní rozdíl však spočívá v tom, že člověk může komunikovat také prostřednictvím řeči. Je proto důležité, abychom nepracovali s verbálním jednáním jako s nějakou abstraktní entitou, nýbrž jako s významnou formou sociálního chování.“

[45] Sociální kompetence je součástí tzv. klíčových kompetencí. Tématu klíčových kompetencí se budeme věnovat v dalším oddíle této zprávy.

Sociální kompetence je/jsou v jednom z psychologických přístupů[46] charakterisována/y jako souhrn celé široké oblasti sociálních dovedností[47].

„Prakticky to znamená správné a rychlé dešifrování toho, co partner interakce svými reakcemi signalizuje, a tyto reakce, jak víme, jsou velmi komplexní, zahrnují verbální, paralingvistické, expresivní a jiné prvky chování, jejich kombinace a sekvence.“[48]

Sociální kompetence tedy vyjadřuje míru, v jaké jsou lidé schopni zvládat různé sociální situace (lépe než jiní). Sociálním dovednostem[49] se učíme v rámci socializačního procesu a jak mimo jiné potvrzuje tento projekt, osvojení si těchto dovedností není běžnou a jednoduchou záležitostí. Proces učení se sociálním dovednostem však není záležitostí pouze dětství, a tak je možné, se v této oblasti učit a zdokonalovat neustále. Téměř při každé činnosti, v každé sociální interakci, vznikají možnosti rozvoje sociálních dovedností. Sociální kompetence ovlivňuje pozitivně sebepojetí i interpersonální vztahy a tím působí pozitivně v rovině subjektivní i objektivní vyrovnanosti. Funkcí sociální kompetence je tedy i ochrana před sociálně patologickými jevy (v úrovni individua i v úrovni sociální).

Úroveň sociální kompetence nelze určit na základě sociální dovednosti v některé z mnoha oblastí. Velmi často neplatí, že ten, kdo dovede dobře přednášet, dokáže zároveň dobře odhadnout lidi. Ve vzájemné souvislosti však jistě je míra sociální kompetence a motivace a tuto přímou úměru lze vztáhnout obecně na sociální dovednosti. Člověk vybavený v uspokojivé míře sociálními dovednostmi je schopen úspěšně zvládat sociální interakce tak, aby dosahoval svých cílů, ovšem s ohledem na druhé. Jednoznačné vymezení sociálních dovedností neexistuje. Jednotlivý autoři rozumí různě pojmu sociální kompetence a odtud se také variuje výčet samotných sociálních dovedností. Setkáme-li se tedy s názorem, že sociálně kompetentní jedinec by měl umět efektivně komunikovat, porozumět sobě a druhým, regulovat svoje emoce, přizpůsobit svoje chování normám, znamená to, že požadovanými sociálními dovednostmi bude nepochybně zdravá komunikace, sebepoznání, empatie, positivní myšlení, správná interpretace verbálních i neverbálních signálů atd. Z tohoto příkladu je patrné, že významným faktorem podílejícím se na množství osvojených a způsobu osvojení sociálních dovedností (tzn. na sociální kompetenci) je struktura „JÁ“, lépe „MNE“. Nutným základem je mít pozitivní vztah k sobě samému. Teprve potom je možné navazovat funkční vztahy s druhými lidmi a úspěšně interagovat. „Ti druzí“, potažmo jejich reakce, jsou ovšem hlavním zdrojem sebe-obrazu a pocitu vlastní hodnoty. Zde opět navazujeme na výklad M. Argyle-a, který se v kapitole „Self-image and self-esteem“ věnuje výkladům těchto dvou pojmů. Pojem sebe-obrazu souvisí se skutečností, že člověk je druhými neustále

---

[46] Tématem sociální kompetence se zabývá např. disertační práce v oboru vývojové psychologie PhDr. Drahomíry OUDOVÉ, *Analýza sociální kompetence dospívajících*. Autorka zde uvádí souhrn různých vymezení sociální kompetence, stejně jako výčet možných interpretací sociálních dovedností. Hovoříme o sociální kompetenci v čísle jednotném, i když někteří autoři používají číslo množné a pracují s konceptem celého souhrnu sociálních kompetencí.

[47] *„Dovednost sociální (social skill) - tato dovednost se skládá z řady dovedností dílčích, např. soc. komunikace, soc. přizpůsobení, integrace do soc. skupiny; učí se přirozenou účastí na rodinném a společenském životě nebo cíleně psychoterapií či účastí v kurzech cílených na rozvoj osobnosti; k nejběžnějším patří schopnost navázat a udržet kontakt, účinně se dorozumívat, vyjádřit druhým své pocity, vyslechnout druhé, přijmout oprávněnou kritiku a mít vhled do mezilidských vztahů.“*, in HARTL, HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*, s. 122, heslo dovednost sociální

[48] In NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie,* s. 255

[49] V určitém smyslu lze pojem sociálních dovedností vztáhnout k pojmu tzv. soft skills, tedy měkkých vlastností či schopností. Více se tomuto spojení budeme věnovat v kapitole o doporučeních VŠKE a. s.

posuzován a učí se tyto posudky předjímat a připravit se na ně. Následně sám sebe v těchto termínech vnímá a získává tak obraz sebe, sebe-obraz.

„The self-image, or ´ego-identity´, refers to how a person consciously perceives himself. The central core usually consists of his name, his bodily feelings, body-image, sex, and age. "[50]

Druhý pojem, sebe-hodnocení, pracuje se schopností vnímat sebe v hodnotových rozměrech, případně v komparaci s druhými, s názory druhých. Ruku v ruce s takovými představami a anticipacemi o *„ego"* vzniká obraz ideálního Já. Je zajímavé, a opět se to svým způsobem projevilo i v rámci našeho zkoumání, že lidé mají v otázce sebehodnocení extremistické tendence. Část z nás má tendenci se neadekvátně podceňovat, část má svou osobnost nadhodnotit. Tato tendence se projevila v souvislosti se situací B, kdy byla studentům/kám při „pracovním pohovoru" položena otázka,objevující se v personalistických pohovorech často: „Proč si myslíte, že bychom měli na tuto pozici přijmout právě Vás?"

Jednoznačně se vracíme zpět na pole psychologie osobnosti. Argyle zkoumá, jaké jsou zdroje struktury „JÁ" z hlediska společenských interakcí a definuje čtyři následující:

a) reakce druhých
b) srovnání s druhými
c) působení (sociálních) rolí[51]
d) identifikace se vzory

Osobnost, tedy její struktura, logicky ovlivňují sociální chování a uplatňované sociální techniky v rámci sociálních interakcí. Stavebními kameny úspěšných sociálních interakcí (potvrzení obratnosti v sociálním chování) jsou aplikované sociální dovednosti, které se pochopitelně liší stejným způsobem, jakým se liší jednotlivé osobnosti. Z pozorování chování osobností (v našem projektu z pozorování chování studentů) můžeme usoudit na větší či menší obratnost v sociálním chování. Obratné chování je zpevňováno positivními důsledky a praktikující jedinec je utvrzen v dalším používání určitého způsobu chování (či konkrétních sociálních technik[52]), neobratné chování je utlumováno neúspěchy. Sociální kompetence tak může být charakterisována jako sociální obratnost, či efektivní sociální chování.

Výsledkem sociální kompetence je souhrn postojů a schopnost aktivního sebeprosazování a zvládání sociálních situací prostřednictvím používání kognitivních (intelekt) a sociálních dovedností.

1.5 Sebepresentace – forma sociální dovednosti (E. Goffmann)

Teorie Ervinga Goffmana, která je myšlenkovým základem kapitoly o samotné sebepresentaci, je v podstatě teorií sociálního chování. Sám Argyle jí proto plynule navazuje na svůj výklad sociálního chování osobnosti (JÁ, MNE) a představuje Goffmanovu teorii sebepresentace prostřednictvím knihy *The Presentation of Self in Everyday Life.* Argyle svým způsobem kritizuje Goffmanův vědecký (potažmo nevědecký) způsob vytváření a dokazování

---

[50] ARGYLE, M. *The Psychology of Interpersonal Behaviour,* s. 150
„Sebe-obraz nebo identita Já vypovídá o tom, jak se člověk vnímá. Základní jádro většinou tvoří jeho jméno, jeho tělesné počitky, tělesné pojetí, pohlaví a věk."

[51] V souvislosti s rolemi zmiňuje Ervinga Goffmana, jehož teorii se budeme věnovat v následující kapitole.

[52] *„Sociální techniky: partneři interakce vůči sobě používají určité, více či méně vědomé způsoby chování, jimiž se snaží se ovlivňovat a které jsou označovány jako sociální techniky."* In NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie,* s. 199

hypotéz, což však pro nás není směrodatné. Podstatnou je samotná teorie, s kterou se setká každý psycholog a sociolog, který se zabývá otázkou sociálních interakcí, sociálního chování a motivace jedince.

Erving Goffman (1922 – 1982) je významným sociologem kanadského původu, jehož činnost je spojena s tzv. dramaturgickým přístupem či dramaturgickou koncepcí. Stěžejní publikací této koncepce je kniha, o které hovoří i Argyle, a která byla v našem prostředí vydána pod názvem *Všichni hrajeme divadlo*, s podtitulem *Sebeprezentace v každodenním životě*.[53] Představme si tedy Goffmanův přístup a nepochybně se vyjasní jeho inspirativní funkce této práce.

„Jakékoli organizované společenství lze podle Goffmana studovat dramaturgickým přístupem, tedy z hlediska ovládání dojmů v dané instituci. Tento přístup nahlíží člověka v jeho obvyklých situacích, v nichž prezentuje sám sebe a svou činnost před ostatními přítomnými. Tak jako na divadle, setkáváme se v rámci jednotlivých institucí s jedinci – účinkujícími, kteří cosi předvádějí těm druhým – obecenstvu a při tom se snaží kontrolovat dojem, který si o nich jejich okolí vytváří. (....) V knize ***Všichni hrajeme divadlo*** *věnuje Goffman primární pozornost dramaturgickým problémům účastníka, který předvádí svoji činnost ostatním. Ať už je cíl oné prezentace jakýkoliv, podstatné je, že jedinec usiluje o navození určitého dojmu, jímž ovlivní, jak přítomní danou situaci definují. Proto je v jeho zájmu kontrolovat chování druhých, především jejich reakce na něho samého.“*[54]

Goffman vyslovuje jednoduchou myšlenku, že každá sociální role, které se má jedinec úspěšně zhostit (role rodiče, učitele, nadřízeného, kamaráda, …), vyžaduje „nasazení“ masky, a tím vyvolání dojmu, že máme všechny vlastnosti, které jsou pro úspěšné vykonávání této role nepostradatelné. Působivost jedince se zakládá na dvou faktorech:

- na činnosti, kterou se snaží jedinec vyvolat nějaký dojem
- na reakci, kterou vyvolá u druhých

Každý interagující jedinec volí a kontroluje své chování (sociální chování, sociální techniky) na základě dojmu, kterého chce dosáhnout. Některé formy chování (resp. vyjadřování) lze kontrolovat lépe, jiné méně. Každá sebekontrola je však dokladem toho, že si je jedinec vědom probíhající interakce, a připravuje se na přenos (a čtení) informací, které tato interakce zprostředkovává. Míra sebekontroly je mezi jedinci odlišná a je v přímé souvislosti se sociální kompetencí. Podceňuje-li někdo význam nonverbální komunikace (případně není schopen číst signály těla), snižuje komplexnost informací, k jejichž přenosu v rámci interakce dochází. A naopak – ten, kdo si uvědomuje roli, kterou sehrává nonverbální komunikace, může pečlivou kontrolou a záměrným ovládáním tohoto aspektu svého chování mnoho získat. Existují však i jiné oblasti, jejichž podcenění či nedocenění, může mít negativní vliv na sebeuplatnění jedince.

Goffman nazývá aktivitu jednoho účastníka, jejímž účelem je udělat dojem na kteréhokoliv z ostatních účastníků, představením. Představením je tak de facto každá sociální interakce, jíž podstupujeme v každodenním životě. A koho, či co tedy představujeme v rámci sociálních interakcí v prvé řadě? SEBE, JÁ, MNE. Nakonečný použil pro sebepředstavení, sebepresentaci, termínu *„autoreklama, vyzdvihování určitých předností“*.[55] Nepochybně děláme reklamu své osobnosti (dobrou či špatnou) způsobem, jakým zvládáme sociální situace, krátce řečeno naší sociální obratností. Proto se domníváme, že způsob sebepresentace

[53] GOFFMAN, E. *Všichni hrajeme divadlo.*
[54] ŠUBRT, J. Dramaturgický přístup Ervinga Goffmana. s. 243
[55] NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*.

přímo odvisí od sociální kompetentnosti a naopak. Sociální kompetentnost ovlivňuje způsob a průběh sebepresentace. V kapitole 1. 4. 4 jsme hovořili o vzájemné souvislosti mezi sociální kompetencí a sociálními dovednostmi a dovolujeme si nabídnout tuto formulaci: **sebepresentace je forma, kterou deklarujeme své osobnostní a sociální dovednosti. Sebepresentace se podílí se na sociální obratnosti jedince. Je v přímé souvislosti se strukturou osobnosti, přičemž je podstatně ovlivňován i kognitivními složkami osobnosti.**

2. Kazuistika

2.1 Situace A

Tato modelová situace se vztahovala na studenty 1. ročníku VŠKE, kteří v rámci semináře předmětu Základy sociologie dostali zadání zpracovat presentaci ve formátu „.ppt“ na jedno z pěti možných témat. Tato témata reflektovala fenomény spojené s oblastí života mladých lidí, které jsou ze sociologického hlediska velmi zajímavé a aktuální.[56] Studenti vytvořili nejčastěji čtyřčlenné skupiny, každá skupina zvolila jedno z témat (některá témata byla zpracovávána vícekrát) a bylo stanoveno datum, do kterého si mají vybrané téma připravit. Samotná presentace probíhala v rámci semináře, formou promítání dokumentu ve formátu „.ppt“ dataprojektorem z notebooku. Každá presentace skupiny byla snímána digitální kamerou a při interpretaci záznamů jsme se zaměřili na představení tématu z hlediska sebepresentace skupiny a jejích jednotlivých členů. Nezohledňovali jsme obsahovou stránku presentace, i když i ona se podílela na celkovém dojmu z presentace. Náš zájem získával především verbální a neverbální projev jednotlivých účastníků kazuistiky.

Celkem se této části projektu zúčastnilo 46 osob rozdělených do 12 skupin (2 studenti presentovali individuálně).

Interpretace kazuistiky A

Výše popsanou modelovou situaci A jsme zvolili především proto, abychom mohli zkoumat sebepresentační dovednosti mladých lidí při veřejném vystoupení. Účastníci této kasuistiky nejen, že museli zpracovat elektronicky nové informace, ale museli je také připravit v takové formě, aby mohly být předneseny před auditoriem. Vzhledem k tomu, že se jednalo o studenty 1. ročníku, nemohli jsme očekávat, že by prošli nějakou odbornou průpravou v této oblasti. Nemáme na mysli ani tak elektronické zpracování informací, ale spíše způsob jejich podání.[57] Verbální i neverbální projev jednotlivých účastníků se lišil, ovšem nikoliv diametrálně. V jejich projevu bylo lze číst pocity nervosity, nejistoty, studu, které se téměř nikomu nepodařilo v uspokojivé míře potlačit. Každý je však projevoval odlišně. Nejčastějším projevem byla jakákoliv absence navázání (očního) kontaktu s auditoriem. Komunikátor „zabodl“ oči do materiálu s informace a v horším případě je nepozvedl ani když presentaci končil, v lepším se omezil na dva či tři pohledy do auditoria. Projděme však průběh presentací dle jejich vývoje a zastavme se u zajímavých bodů.

Z celkem dvanácti skupin pouze čtyři v úvodu představili své členy a téma, které zpracovávali. Členové ostatních skupin předstupovali a bez představení presentovali. Dlužno dodat, že toto šetření probíhalo ve druhém semestru, takže studenti zkoumaného ročníku se již navzájem znali, což jistě ovlivnilo komunikační kontext. Přesto někteří z nich vnímali významnost této presentační náležitosti. Naproti tomu obligátní „děkujeme vám za pozornost“ uváděla téměř každá skupina (ústy posledního přednášejícího). Obligátnost tohoto sdělení však byla dána naprostou monotónností, s jakým bylo pronášeno. Spíš bylo lze cítit úlevu, že je již „nepříjemný úkol za námi“.

---

[56] Témata spojená se sítí Internet – téma sociální sítě Facebook, téma seznamování se v internetovém prostředí, téma internetového sázení apod.

[57] Předmět rétorika je na VŠKE volitelným předmětem.

Interpersonální rozdíly byly patrné jak v oblasti verbální, tak neverbální. Osobnosti společenské, extrovertní, se mnohem snáze vypořádali s novostí situace. Mohli jsme tedy pozorovat dobrý hlasový projev, modulaci hlasu, zřetelnou artikulaci. Vedle těchto případů jsme se setkali také s monotónními projevy, tichými, téměř neslyšitelnými projevy, s nepřetržitým tokem nezřetelných slov bez náznaků zakončení vět, nebo naopak s překotným chrlením textu bez jakékoliv pauzy a s velkým množstvím parazitních výrazů. Téměř každý projev bez ohledu na jeho následnou úroveň, začínal úvodním slovem „takže". U většiny presentátorů chyběli zajímavé a aktivační rétorické figury (používání množného čísla, vhodné odlehčení projevu přiměřeným vtipem, kladení otázek, resp. alespoň náznak dialogického charakteru presentace, který má přispět ke zvýšení zájmu o komuniké a komunikátora apod.). Velká část účastníků nepůsobila důvěryhodně, což bylo dáno z velké části jejich nejistotou, ale často ze zjevného „neztotožnění se" s tématem. Někteří presentátoři přiznávali, že informace pro jejich část zpracoval někdo jiný, a oni je pouze předčítali. V této skutečnosti se také ukazoval nedostatečný důraz na presentaci své osoby a na význam své osoby.[58] Někteří účastníci jako by při presentaci ani nebyli, resp. jako by ani nechtěli být. To také přispívalo k celkové nedůvěryhodnosti projevu, potažmo celé presentace. Kdyby se nejednalo o informace obecně známé (pravidla fungování serveru Youtube nebo sítě Facebook), možná bychom v auditoriu pochybovali, že informace nám předkládané, jsou pravdivé. Presentátoři neuměli „prodat" nejen své informace, ale často ani sami sebe. Velkým nedostatkem verbální stránky projevu byla úroveň používané formy českého jazyka. Obecná čeština mísila se s nucenou spisovnou (*„existují jich mraky"*), výjimkou nebylo nářečí (*„tož", „chodíte po náštěvách", „náštěvnost"*) a komunikace na hraně slušnosti (*„Děcka, buďte ticho!"*). Pouze ve dvou skupinách zazněla na závěr otázka, zda má někdo v auditoriu dotaz k přednesenému tématu.

V oblasti nonverbální komunikace s auditoriem jsme mohli často pozorovat tyto nedostatky:

- nenavazování kontaktu s auditoriem
- nedostatečná práce s hlasem
- postoj těla odkazující na psychický stav (kromě hledání útočiště za řečnickým pultíkem se projevovala nejistota také shrbeným postojem; „zaklesnutí se" do řečnického pultíku způsobilo absolutní statičnost projevu; žádný z presentátorů nevyužíval prostor, všichni byli statičtí, případně se omezili na pohyb k notebooku, pro posunutí slide-u, a zpět k řečnickému pultíku)
- podupávání, pohupování, ruce v kapsách, prsty v dlaních, dotýkání se obličeje, hraní si s částmi oděvu nebo se šperky; všechno jako zjevný projev nejistoty
- v některých případech rudnutí obličeje a přeskakování hlasu (tento nedostatek většinou bohužel nebude možno v budoucnosti odstranit; zjevně se jedná opět o nejistotu a nedostatek sebedůvěry)
- v několika případech žvýkali presentátoři při výkladu žvýkačku, což nevyžaduje další hodnotící komentář
- skupiny někdy působily nekompaktně, protože v momentě, kdy presentoval jeden člen skupiny, zbylí členové (kteří seděli před celým auditoriem) se bavili navzájem a rušili tak jeho presentaci

Také na auditoriu se často odrážela úroveň verbálního i neverbálního projevu komunikátorů. V některých případech bylo auditorium neklidné, nevěnovalo pozornost komuniké, případně

[58] Bylo by zajímavé sledovat, jakým způsobem docházelo k dělení jednotlivých činností a částí presentace ve skupině. To však nebylo předmětem našeho zkoumání.

vyjadřovalo nespokojenost s projevem. Žádný z komunikátorů, který byl vystaven tomuto diskomfortu, nereflektoval nastanuvší situaci a nepřizpůsobil svůj projev, případně neupravil svoji presentaci. Opět v duchu hesla – „Ať už to mám za sebou!“.

Pokud jsme se v rámci této kazuistiky zaměřovali na verbální i neverbální složku projevu účastníků, pak je nutné konstatovat, že nedostatky byly odhaleny v obou oblastech. Všechny nedostatky a všechna pochybení měli nepříznivý vliv na celkové působení presentace. I pokud odhlédneme od interpersonálních rozdílů (což lze velmi těžko) mezi jednotlivými účastníky, je možné pouze u dvou skupin z celkových dvanácti konstatovat závěrečný „spíše dobrý“ dojem. Formální stránka jejich projevů byla (ve srovnání s ostatními skupinami) na velmi dobré úrovni a silnější členové skupiny dokázali zastínit i slabší členy skupiny a ovlivnit celkový dobrý dojem. V souvislosti s tímto faktem konstatujeme, že úroveň komunikačních a presentačních dovedností a také úroveň schopnosti sebeřízení, tzn. některých z důležitých měkkých dovedností, nebyla ve většině případů na uspokojivé úrovni. Celkové ovzduší nejistoty a nízké sebedůvěry poukazuje na nedostatečnou osobnostní vyspělost, potažmo nedostatečnou práci v oblasti sebepojetí a sebedůvěry účastníků kazuistiky.

2. 2 Situace B

V rámci druhé modelové situace bylo se studenty pracováno individuálně. Účastníky této kazuistiky se stali studenti a studentky 2. ročníku VŠKE, kteří mohli v rámci předmětu Profesní etika získat zápočet, pokud se rozhodli podílet na výzkumném projektu. Samotná situace byla koncipována jako modelový přijímací pracovní pohovor. Studenti, kteří projevili zájem účastnit se projektu, byli pozváni v konkrétní den a konkrétní čas na modelový pracovní pohovor. V dostatečném předstihu byli seznámeni s nabídkou tří až čtyř aktuálních pracovních pozic, z nichž měli zvolit takovou, která nejlépe odpovídá jejich zájmu, schopnostem a dovednostem. Pozice byly voleny tak, aby studenti mohli splňovat jejich kritéria. Jednalo se tedy vždy o pozici pro absolventa s vysokoškolským vzděláním. Dále o pozici, která nevyžadovala speciální praxi, a která měla jazykové nároky, jež studenti VŠKE mohou naplnit. Místo výkonu zaměstnání se nacházelo převážně v Brně. Všechny pozice byly zvoleny tak, aby bylo možné vyhledat podrobnější informace o potenciálním zaměstnavateli na internetu (případně aby informace byly všeobecně známé).[59] Modelové pohovory byly zaznamenávány digitální kamerou, přičemž scénář tohoto pohovoru byl dán minimálně 13 otázkami, které byly položeny každému uchazeči a každý uchazeč na ně odpovídal. Formulace otázek vycházela z doporučení personalistky. Jednotlivé otázky jsou uvedeny v následující kapitole. Z konsultace s personalistkou také vyšel okruh nejčastějších pochybení uchazečů při výběrových řízeních. Při interpretaci jednotlivých pohovorů jsme se zaměřili na účastníky kazuistiky i z těchto hledisek.

Celkem se této části projektu zúčastnilo 23 osob.

[59] Jednalo se např. o pozice referenta/referentky pro oblast ekonomiky Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Referenta/referentky vzdělávání Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Referenta/referentky administrativy Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Odborného pracovníka obchodu u komerční společnosti, Odborného pracovníka pro styk s veřejností (tiskového mluvčího) neziskové organizace, Specialisty, poradce cestovního ruchu Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Odborného pracovníka marketingu (zahraničních vztahů), Poradce zprostředkovatele finanční společnosti, atd.

Interpretace kazuistiky B

V kapitole 2. 2 popsaná situace dovolila zkoumat sebepresentační dovednosti mladých lidí z podrobnějšího úhlu a použít další kritéria pro interpretaci. Mohli jsme se také zaměřit na vzájemný vztah mezi formální stránkou rozhovoru a obsahovou stránkou. Ukázalo se, že disproporce těchto součinných oblastí, má významný vliv na celkový dojem, jež účastník kazuistiky zanechal.

Otázky, které byly pro tuto situaci formulovány, byly následující:

1) Řekněte nám nejprve vlastními slovy něco o sobě.
2) Jaká je Vaše aktuální znalost cizího jazyka – angličtina /němčina[60]:
Was für ein Kinofilm haben Sie zum letzten Mal gesehen?
What was the last movie you have seen in the cinema?
3) Pokud máte nějakou pracovní zkušenost, jakou? Bavila Vás tato práce?
4) Čeho chcete v životě dosáhnout (v osobní i profesní sféře)? Jaké jsou Vaše osobní plány týkající se plánování rodiny?
5) Co Vás v práci nejvíce motivuje?
6) Co je Vaší největší předností?
7) Jaké jsou Vaše slabé stránky?
8) Jaké máte zájmy?
9) Co víte o společnosti, která vypisuje výběrové řízení na „onu“ pozici?
10) Co Vás zaujalo na této pracovní pozici?
11) Proč si myslíte, že bychom měli vybrat na tuto pozici právě Vás?
12) Jaké jsou Vaše platové představy?
13) Máte nějakou otázku k pozici, případně naší společnosti?

Otázky č. 1, 5, 6, 7, 8 a 11 měly prokázat, na jaké úrovni je sebepojetí účastníka pohovoru, jak je schopný formulovat svoji osobnost a jakým směrem se ubírají jeho preference. Konkrétně pátá otázka odkazovala na úroveň sebepojetí a sebehodnocení jedince ve spojení s profesní sférou. Ústí pochopitelně i do oblasti dosavadních profesních zkušeností, kterých účastníci tohoto projektu mnoho neměli. Šestá a sedmá otázka navazovaly na otázku č. 1. Tyto otázky, spolu s otázkou č. 11, zaznívají u pracovních pohovorů poměrně často a jsou z jistého úhlu pohledu velmi záludné. Odpovědi účastníků reflektovaly situaci nejistého sebepojetí, nedostatečných zkušeností a také nevyváženého žebříčku životních hodnot účastníků.

Otázka č. 2 se vztahovala k jazykové vybavenosti, ale hned vzápětí měl uchazeč předvést, zda nepřeceňuje nebo nepodceňuje své jazykové znalosti. Zde jsme byli často konfrontováni s faktem, kdy uchazeči hodnotili své jazykové znalosti na mnohem vyšší úrovni, než jaká byla ve skutečnosti.

Otázka č. 3 směřovala k profesním zkušenostem účastníka a z hlediska záměru projektu měla reflektovat, jaký zájem účastníci projevují aktuálně o svůj osobnostně-profesní růst. První polovina otázky č. 4 směřovala k tomu, zda má dotazovaný vizi, zda má jasno v otázce životních priorit. Druhá polovina otázky č. 4 je z hlediska pracovního pohovoru otázkou nepřípustnou, personalista nemá právo ptát se na informace z osobního života. Touto otázkou jsme chtěli zjistit, zda jsou o této skutečnosti účastníci informováni, a pokud ano, jakým

[60] Setkali jsme se i uchazečem, který ovládal ruský jazyk a prokázal dobré znalosti.

způsobem dokáží upozornit na její nepřípustnost. Otázka č. 9 a poslední otázka č. 13 měla prokázat aktuální připravenost účastníka, zájem, s jakým přistupoval k této (byť modelové) situaci. Otázka č. 12 má význam ze dvou hledisek. Předně prokazuje opět zájem a informovanost uchazeče, následně v této souvislosti můžeme posuzovat schopnost sebehodnocení a také komunikační dovednost, pokud se zaměříme na to, jak je schopen účastník obhájit svůj nárok.

Kromě odpovědí na tyto otázky, byly ve spolupráci s personalistkou formulovány výslovně následující okruhy, v nichž personalisté často narážejí na nedostatky a pochybení:

- nedostatečné zjištění informací
- pozdní příchod
- podcenění volby oblečení a doplňků
- nevhodná mluva
- uvádění nepravdivých informací
- přehnaně sebevědomé vystupování vs. přehnaně podřízený dojem
- patrný stres a nervosita
- řeč těla, neverbální projevy
- žádné otázky, případně nevhodné otázky kladené účastníkem

Některé tyto problémové okruhy jsou pokryty otázkami modelového pohovoru, na ostatní jsme se zaměřili v rámci interpretace zaznamenaných pohovorů.
Hodnotíme tedy složku nejen formální, ale také obsahovou, dále se na rozhovor zaměřujeme (stejně jako v situaci A) z hlediska verbálního, a také neverbálního projevu.

Závěrečnou interpretaci rozšíříme o oblast již dříve zmíněných měkkých dovedností. Celkově by bylo možno závěrečné zhodnocení vyjádřit jediným dojmem – důvěryhodnost, resp. nedůvěryhodnost účastníka. Měkké dovednosti (soft skills) se velkou měrou na tomto závěrečném dojmu podílí a po našem provedeném výzkumu můžeme říci, že osoby, které nedisponují v uspokojivé míře měkkými dovednostmi, zanechaly v řešiteli dojem spíše nedůvěryhodný, někdy vysloveně negativní.

Není možné naleznout identické vymezení měkkých dovedností u autorů, kteří se touto tématikou zabývají. Obecně se však prolínají, resp. nacházejí styčné body v těchto oblastech:

- **emoční inteligence** (především schopnost empatie, ale také zdravé sebevědomí, které spočívá na znalosti vlastních emocí, dále disciplína, sebeovládání nebo také sebeřízení)
- **komunikační dovednosti**
- **presentační dovednosti** (včetně schopnosti prosadit se)
- **schopnosti spolupráce** (kam lze zařadit i schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, případně schopnost řešení problémů a konfliktů[61])
- **zvídavost** (práce na osobním růstu)
- a jiné

Víme, že není lehké si tyto dovednosti osvojit, a že rozdíly mezi účastníky, vnímané v rámci projektu, mají své kořeny nejen v rozdílných zkušenostech účastníků, ale právě v těchto oblastech.

[61] I když tuto schopnost někteří autoři výslovně uvádí jako jedinečnou měkkou dovednost.

Emoční inteligence, která spočívá především ve znalosti vlastních emocí a stavů, tzn. ve znalosti struktury vlastní osobnosti, se nemůže rozvíjet u jedinců, kteří nedokáží popsat své dobré či špatné vlastnosti, případně situaci trivializují tím, že zpochybňují význam takových otázek *(„No, čeho bych chtěl dosáhnout? Chtěl bych být bohatý člověk!“)*. K tomu, aby dokázal člověk rozpoznat vlastní potenciál a pojmenovat takové vlastnosti, potřebuje v mnoha případech uvědomělý až metodický postup, jak reflektovat svou vlastní osobnost, tzn. je nutná SEBEREFLEXE. Oblast emoční inteligence zahrnuje schopnost identifikovat vlastní pocity, ovlivňovat a řídit své pocity, umět prožívat a vyjadřovat pocity, identifikovat pocity druhých a rozumět jim, případně umět ovlivňovat a řídit pocity ostatních.[62] Všechny tyto „stavební kameny“ budují pevný vztah člověka k sobě samému i k druhým.

Komunikační dovednosti jsou pravděpodobně nejdůležitějšími měkkými dovednostmi, protože komunikujeme neustále. Verbálně i neverbálně. Z hlediska verbální je jistě neovládá ten, kdo vede rozhovor tímto způsobem:

Řešitel: „Pro tuto pozici vyžadujeme znalost jazyka.“
Účastník „skočí do řeči“: „Tak jazyk ovládám aktivně.“ (smích)
Řešitel: „Měla jsem na mysli cizí jazyk?“
Účastník (zklamaně): „No, tak ten spíš pasivně.“

Rozhovor vedený tímto způsobem ztrácí jakýkoliv smysl. I tato situace odrážela úroveň verbálních prostředků mladých lidí. Setkávali jsme se s používáním hovorových výrazů obecné češtiny a výrazů spadajících do oblasti nářečí (*„Představovala bych si ohodnocení stabilní a adekvátní,* ***kór*** *když je to práce ve státním sektoru.“,* nebo jiný příklad *„No, tak určitě* ***su*** *flexibilní.“*). Rušivá byla i častá snaha působit důvěryhodně a odborně pomocí používání spisovné češtiny, která kontraproduktivně poukazovala na skutečnost, že účastník kazuistiky nepoužívá tuto formu českého jazyka běžně (*„ … ne nějaký odborný práce sice, ale takové ty … .“*).

Pouze ve třech případech jsme se setkali s výrazně dobrými **komunikačními dovednostmi**, které měly velký podíl na celkově dobrém dojmu z účastníka. V jednom případě účastník absolvoval praxi v bankovním sektoru a byla na něm patrná proaktivita vůči partnerovi v rozhovoru a používání různých rétorických figur. Tento účastník byl velmi dobře připraven na pohovor, o společnosti, kterou zvolil, získal co možná nejvíce dostupných informací, měl připravenou dobrou argumentaci týkající se platových představ. Druhou osobou byla dívka také s praxí. Zjistila si informace o pozici, pracovala s horizontem budoucnosti, což působilo velmi positivně. Navzdory tomu, že přiznala neznalost cizího jazyka, dokázala vyvážit svůj projev celou řadou zajímavých informací, pracovala s kategorií asertivity a to nikoliv pouze teoreticky. Třetí byl opět muž, jeho projev byl (oproti ostatním účastníkům) nezvykle kultivovaný a vyzrálý. Výsledný dojem byl vyloženě positivní.

Presentační dovednosti pokrývají de facto průběh celého rozhovoru. Jen velmi málo uchazečů přišlo k modelovému pohovoru se záměrem, vyzkoušet něco nového a předvést své schopnosti. Formou tohoto přístupu také prokázali úroveň další, z často uváděných, měkkých dovedností – **schopnost spolupráce a schopnost sebeřízení** (vlastně schopnost motivovat sami sebe). Řešitel se v průběhu výzkumného projektu setkal s několika jedinci, kteří nedodrželi domluvený čas pohovoru, případně na poslední chvíli termín rušili a přesouvali. Zdůrazněme samotný fakt, že z cca 45 studentů druhého ročníku, projevila zájem

[62] KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*.

spolupracovat polovina. Ostatní studenti museli pro získání zápočtu napsat teoretickou práci o minimálním rozsahu 5ti normostran, včetně znalosti primární literatury. Někteří studenti byli nuceni práci i upravovat, tzn. jednoznačně bylo jednodušší získat zápočet spoluprací na projektu. Řešitel také studenty upozorňoval, že čím větší bude zkoumaný vzorek, tím zajímavější mohou být výsledky. Ochota spolupracovat se projevila tedy jen u poloviny oslovených, přičemž za aktivní bychom mohli označit vystoupení cca 13 účastníků, tzn. poloviny zúčastněných. Jejich projev působil důvěryhodně, aktivně prostudovali nabízené pracovní pozice a pečlivě volili odpovědi na pokládané otázky. Naopak někteří účastníci přicházeli na pohovor, aniž by se seznámili s nabízenými pozicemi, tudíž nemohli disponovat žádnými informacemi týkající se pracovní pozice. Jejich odpovědi byli vágní, obecné, povrchní. Tyto případy jen potvrdily negativní a časté zkušenosti personalistů.

Vrátíme-li se zpět k posuzování presentačních (a komunikačních) dovedností, zastavme se u oblasti nonverbální presentace (komunikace). Oproti situaci A zkoumané v rámci tohoto projektu, měli účastníci situace B zdánlivě ulehčenou pozici, protože modelový pracovní pohovor probíhal v sedě. Někteří účastníci však přesto nedokázali skrýt svoji nervositu, v průběhu hovoru se různě komíhali, poposedávali, proplétali ruce, hráli si s částmi oděvu a mnohem výrazněji si bylo lze všimnout výrazů jejich obličeje, pohybu rukou, nohou a především práce s očima. Také bezprostřední blízkost digitální kamery zanechala na projevu některých účastníků znatelný otisk (nervósní pokukování po kameře, odpovědi působily strojeně, naučeně, otázka, zda má účastník hovořit do kamery nebo na partnera dialogu, apod.). Nedomníváme se, že by však přítomnost kamery měla zásadní vliv na úroveň projevu účastníků situace.

Za zajímavý moment považujeme odpovědi v souvislosti s otázkou č. 4. Pouze v jednom případě účastník (zdůrazněme, že se jednalo o ženu) výslovně odmítl odpovědět na otázku osobní povahy s poukazem na to, že nemáme právo klást v rámci pracovního pohovoru takové otázky. Ve všech ostatních případech reagovali účastníci positivně na tuto otázku, ba přímo uvítali neformálnost, kterou tato otázka navozuje. Nezřídka se uvolnili a rozpovídali se o svých snech a touhách týkajících se osobního života. Také zmiňovali své osobní vztahy (*„My jsme se teď s přítelem přestěhovali, takže je potřeba nakoupit do nového bytu nějaký nábytek a tak.“*, nebo jiný příklad: *„V současné době su bez přítelkyně, ale doufám, že v budoucnu přítelkyni mít budu.“*, případně: *„Pak plánuju mít velký dům a taky velkou rodinu.“*). Tyto případy mohou poukazovat na disproporci mezi vnímanou hodnotou osobního a profesního života, která je v přímé úměře ke zkušenostem a k hodnocení těchto zkušeností. Jinými slovy: mladí lidé nemají příliš profesních zkušeností, a tudíž v této oblasti nemají jak získat potřebnou sebedůvěru. Naproti tomu v osobním životě si působením různých sociálních interakcí osvojili celou řadu dovednosti, které více či méně úspěšně dále používají.

Díky předem formulovaným otázkám pohovoru jsme se mohli dotknout i dalších měkkých dovedností. Žádná z pozic nebyla pozicí řídící, ale v rámci odpovědí na jiné otázky, projevili někteří účastníci ambici vést kolektiv (v rámci otázky, jak vidí svůj soukromý, případně profesní vývoj), navzdory tomu, že jejich mezi jejich motivátory nebylo ani uznání okolí, ani řízení lidí, ani kariérní postup. To poukazuje na fakt, že zřejmě nemají vyjasněny životní priority a především termíny, které používají.

Ve všech zkoumaných případech se potvrdilo, že osobnostní profil formuje profil profesní, resp. pracovní. Působí-li osobnost nevyrovnaně a nedůvěryhodně, především z důvodů nejasného sebehodnocení a sebereflexe, pak posuzování osobnosti z hlediska pracovního, profesního profilu, bude odrážet tento stav.

V těch případech, kdy byli účastníci nejistí a projevovalo se to jak ve verbální i neverbální rovině, je z velké části nemožné odstranit projevy (např. červené skvrny v obličeji, koktání, poposedávání na židli, těkání pohledem), ale je třeba odstranit příčiny, tedy zaměřit se na posilování (nejen) měkkých dovedností. Absolventi vysoké školy by si měli uvědomit, že pokud nemohou zvýšit uplatnitelnost na trhu práce pomocí zkušeností a praxe (tedy oněmi hard skills), pak je pro ně nutností nepodceňovat oblast soft skills.

3. Doporučení pro aplikaci poznatků získaných v průběhu projektu v rámci pedagogického procesu na VŠKE a. s.

Tato kapitola je metodikou obecného charakteru, neposkytuje podrobný návod, jak odstranit konkrétní nedostatky, které byli pozorovány v rámci projektu. Na základě zjištěných nedostatků a opakujících se pochybení (což je ostatně jev společný obecně sociální skupině mládeže), jsme se pokusili shrnout celou problematiku v teoretické rovině a navrhujeme, na které oblasti v rámci pedagogického procesu na VŠKE, a. s., je vhodné se zaměřit. Opakujeme závěr předchozí kapitoly: v souvislost se sebepresentací nelze odstranit negativní **projevy** nejistoty, pochybení a nedostatky projevu v rovině komunikační a jiné, ale musíme zaměřit na odstranění **příčin** těchto nedostatků, pochybení a nejistoty.

3.1 Koncept osobnostního a sociálního rozvoje

Sociální skupina mládeže, kam lze zařadit valnou většinou studentů, kteří se účastnili našeho projektu, vykazuje podobné znaky a napříč celou skupinou dochází k podobným pochybením a nedostatkům. Mladí lidé, kteří začínají studovat vysokou školu, mění prostředí, zvyky, životní rytmus. Tyto změny je potkávají v procesu rozvoje osobnosti a v průběhu socializačního procesu. Mladí lidé nejsou často připraveni na nové sociální situace, které mohou klást velké osobnostní nároky z hlediska adaptace. Domníváme se proto, že hlavní důraz v pedagogickém procesu vysoké školy musí být kladen na osobnostní a sociální rozvoj. Ostatně myšlenku cíleného působení na osobnost jiného člověka můžeme nalézt už v dávných dobách, základech filozofického myšlení, ze kterého se později pedagogika vyčlenila. V souvislosti s touto myšlenkou je velmi úzce spjata starořecká idea „*παυδαγογή, paidagogé*“, což je idea někoho, kdo vede, doprovází na cestě. Umění vést někoho k vědomostem a dovednostem, a doprovázet někoho na jeho cestě životem, je jednou z nejstarších idejí vůbec. Její základní myšlenka a její snaha o formování a rozvíjení osobnosti, zůstala neměnná. Vysoká škola má být z titulu svého poslání nápomocna při tomto rozvoji.

S konceptem osobnostního a sociální rozvoje se setkáváme již od našeho útlého dětství a provází nás v průběhu celého studia, kdy si mj. osvojujeme dovednosti, které nám mohou být nápomocny při uplatnění na trhu práce.

Osobnostní rozvoj je velmi aktuálním tématem. Jedná se o problematiku, která přitahuje pozornost mnoha vědních disciplín, zabývajících se rozvojem lidského potenciálu. Zcela právem očekává společnost od absolventů vysokých škol jistou úroveň znalosti, ale také jistou úroveň sebepresentace.

„Společnost je organizována na principu, že každý jednotlivec, který má vlastnosti typické pro jistou společenskou vrstvu, má morální právo očekávat, že jej ostatní budou hodnotit přiměřeným způsobem a přiměřeně se k němu chovat. S tím je svázán druhý princip, totiž že jednotlivec, který implicitně či explicitně naznačuje, že patří k určitému společenskému typu, by měl ve skutečnosti být tím, za koho se prohlašuje.“[63]

Pokud studenti Vysoké školy Karla Engliše přikládají velký význam formě svého studia, tzn. považují za významné a důležité studovat vysokou školu a získat titul, který zpečeťuje jejich studium a institucionalizuje tak jejich dosažené vzdělání, a který jim umožní získat lepší

[63] GOFFMAN, E. *Všichni hrajeme divadlo,* s. 19

zaměstnání a lepší postavení ve společnosti, pak musí být připraveni, že je nutné naplnit naplňovat tuto sociální roli se všemi jejími atributy.

Klíčové kompetence

Každý člověk, tedy i každý student nastupující k vysokoškolskému studiu, je vybaven určitými osobními (osobnostními) kompetencemi a sociálními kompetencemi. Mezi osobní kompetence bývají řazeny tyto: *suverenita, sebeorganizace a sebeřízení, vnímání sebe sama a sebereflexe, radost ze života a optimismus, schopnost autenticky se vyjadřovat, odolnost proti stresu, orientace na cíl a výsledek, ochota k učení a změnám, spojení myšlení a jednání, vědomí rizika, sebemotivace, vědomí odpovědnosti.*[64] V oblasti osobních kompetencí k rozvoji dochází především vlastní činností jedince (studenta), případně s pomocí odborníka (psychologa, terapeuta apod.). Prostor pro působení pedagoga, obecně vzdělávací instituce se objeví, pohlédneme-li na problematiku kompetencí ze širšího, než jen osobnostního, hlediska. Pokud totiž chceme hovořit nejen o osobnostním, ale jak jsme uvedli výše, také o sociálním rozvoji, nemůžeme vynechat termín „klíčové kompetence“, který rozvádí a rozšiřuje osobnostní základnu jedince. Této skutečnosti si všímá i vzdělávací koncepce České republiky a je zjevné, že ji považuje za velmi významnou. *„Termín key competencies pochází z anglofonního prostředí a je nástupcem competencies, které již dříve nahradily basic skills.* ***Základní dovednosti*** *(basic skills) označovaly pouze dovednosti spjaté s čtením a počítáním. Postupem času se kladl větší důraz na* ***životně důležité dovednosti*** *(life nebo survival skills), které posléze vystřídaly* ***kompetence*** *(competencies), tedy pojem zahrnující soubor vědomostí, dovedností a postojů. (...) Klíčové kompetence jsou pod záštitou EU definovány jako přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.“*[65] Rámcový vzdělávací program České republiky se zaměřuje přednostně na rozvoj klíčových kompetencí v prvních dvou úrovních vzdělávání. V terciární sféře se hovoří o dalším rozvoji klíčových kompetencí v souvislosti s uplatněním na trhu práce, ale Bílá kniha terciárního vzdělávání dále nespecifikuje, jakým způsobem kontrolovat rozvoj klíčových kompetencí. Bez toho, abychom hodnotili plošně úspěšnost této strategie, konstatujeme, že v této oblasti není nikdy dosaženo cílového bodu a je dobré pokračovat v procesu „vedení a doprovázení na cestě“.

Národní ústav odborného vzdělávání uvádí jeden z možných konceptů vymezení klíčových kompetencí, který byl vytvořen v rámci procesu evropské integrace. Dovolujeme si upozornit na fakt, že klíčové kompetence se ve výčtu de facto kryjí se soft skills.

„Také publikace České vzdělávání a Evropa tzv. Zelená kniha české vzdělávací politiky pojednává o klíčových kompetencích, a to v souvislosti s požadavky na nové kvalifikace, které zahrnují:

- *schopnost se neustále učit, otevřenost k novým poznatkům; tvořivost, pružnost a samostatnost;*
- *schopnost řešit problémy, činit závěry a dovednost syntetizovat;*
- *sociální dovednosti (zejména schopnost kooperovat a týmově spolupracovat)*
- *komunikační kompetence, včetně jazykové způsobilosti a například schopnost předkládat zprávy;*

[64] In MÜHLEISEN, S.; OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*, s. 28-29

[65] Plný text dostupný na www: http://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/181/klicove-kompetence.html/ [cit. 26. listopadu 2010]

- *schopnost všestranně zpracovávat informace;*
- *širší obecnou vědeckou a technickou vzdělanost; porozumění současné společnosti a ekonomice, principům a organizaci podnikání;*
- *široké pochopení dalších problémů (životní prostředí, sociální problémy, jiné kultury apod.)"*[66]

Domníváme se, že v rámci vysokoškolského studia na VŠKE je většina klíčových kompetencí dále rozvíjena, ale právě náš projekt ukázal, v jakých oblastech stále nacházíme nedostatky. Zároveň jsme si vědomi skutečnosti, že rozvoj některých kompetencí nemůže být plně řízen a naplňován institucí vysoké školy. Pedagogové vysoké školy a samotný proces výuky se však mohou zaměřit na prohlubování některých kompetencí, přičemž z hlediska našeho projektu je nejvýznamnější oblast kompetencí sociálních a komunikačních. Obojí především vzhledem k uplatnění absolventa vysoké školy na trhu práce. Tuto potřebu měl ostatně dokumentovat i náš projekt. Sociální a komunikační kompetence můžeme vnímat zajedno s termínem *„soft skills"*, kterým se budeme zabývat v následujícím výkladu. Prohlubování a obecně „trénink" soft skills považujeme za vhodnou metodu rozvíjení sociální a komunikační kompetence.

Soft skills

Termín soft skills se v současné době objevuje často. V souvislosti s úspěšným uplatněním vysokoškolského absolventa na trhu práce již není rozhodující pouze odbornost (vzdělání, praxe, zkušenosti v profesní oblasti, tedy tzv. *„hard skills"*), ale také osobnostní předpoklady a schopnost jich využívat.

„Pojem "osobnost" zahrnuje ony vlastnosti, které nelze pojmout do odborné kvalifikace. Nejen v anglosaském světě jsou označovány jako "soft-skills", tento termín se většinou nepřekládá ani do češtiny. Jako soft-skills jsou označovány vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Spektrum soft-skills sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.

Co zní v teorii jako samozřejmost, je pro mnohé absolventy tou největší a nejtěžší zkouškou na cestě k profesnímu úspěchu. Další důvod k tomu, abyste se snažili rozvíjet soft skills co nejdříve, tedy už během studia."[67]

Citovaný zdroj Institutu celoživotního vzdělávání VUT Brno není zvolen náhodně. Zde můžeme vidět v praxi, že některé vysoké školy si význam prohlubování dovedností svých absolventů v těchto oblastech uvědomují a kladou důraz na jejich přípravu před samotným vstupem na trh práce. A nejen Vysoké učení technické v Brně. Za velmi zdařilou považujeme bakalářskou práci Moniky Malečkové, která je k dispozici (včetně výborně graficky zpracovaných a aktualizovaných stránek) na internetu. Tato práce byla napsána studentkou

[66] Plný text dostupný na www: http://www.nuov.cz/k-vyvoji-konceptu-kk [cit. 26. listopadu 2010]

[67] Text převzat ze slovníčku pojmů Institutu celoživotního vzdělávání VUT Brno, více na adrese www: http://www.lli.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills [cit. 26. listopadu 2010]
Vysoké školy rozvoj těchto dovedností podporují. Například Filozofická fakulta Masarykovy univerzity (ISK FF MU) umožňuje studentům přihlásit se do nových kurzů, jejichž cílem je podpora optimálního rozvoje vybraných osobnostních vlastností a dovedností, (soft skills). Za takto rozšířenou studijní nabídkou stojí nově podpořený projekt Evropského sociálního fondu, v jehož rámci vzniklo Akademické centrum rozvoje soft skills (ACROSS). Více informací na www.projekt-across.cz [cit. 26. listopadu 2010]
Podobnou podporu poskytuje např. také Vysoká škola ekonomická v Praze. Více na www: http://rpc.vse.cz/index.php [cit. 26. listopadu 2010]

Masarykovy university a Masarykova universita ji zahrnula do podpory svých studentů v oblasti personálního rozvoje. V rámci webových stránek, které vznikly jako součást práce, lze získat informace o kurzech soft skills, které MU pořádá a získat také další odkazy k této problematice. Podobným centrem disponuje i Vysoká škola ekonomická v Praze.
Problematika soft skills je velmi rozsáhlá a v souvislosti s vymezováním jednotlivým dovedností pokrývá oblasti několika společenských věd a poznatků, které tyto vědy vytvářejí. Jedná se o psychologii, sociologii, filosofii, rétoriku, etiku, a jiné. Vymezení měkkých dovedností jsme již uvedli v rámci kapitoly rozebírající kazuistiku.

Oblasti aplikace rozvoje

Potřeby každého z nás v těchto oblastech jsou odlišné. Jak je však zřejmé z průběhu našeho projektu a především z oddílu o sebepresentačních pochybeních a nedostatcích, existuje mnoho oblastí, kde by mělo dojít ke korekcím. V této kapitole navazujeme výslovně na skutečnosti, které jsme popisovali v interpretacích kazuistiky. Jedná se o oblasti, jež vznikly generalizacemi výše uvedených zkušeností.

U studentů VŠKE bychom se rozhodně měli zaměřit na:

- **sebereflexi** neboli sebepojetí

Tato oblast je významnou především pro vyvážený obraz o své osobě, tzn. bez předsudků, ale také bez přehánění. Schopnost přemýšlet o sobě, schopnost vnímat své činy, analyzovat je a učit se z nich (ze svých chyb), je nutnou podmínkou pro úspěšný osobní i profesní život. Schopnost sebereflexe, tedy schopnost zabývat se emocionálními a mezilidskými otázkami a nenechat se jimi odradit, vyžaduje především kritické vnímání sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich odezvou. [68] Tato oblast by mohla být v rámci pedagogického procesu na VŠKE pokryta předmětem Základy psychologie. Rozsah předmětu však nedovoluje zaměřit se na přílišné prohlubování této oblasti. Řešením by mohl být volitelný předmět, event. rozšíření výuky tohoto předmětu.[69]

- **komplexní myšlení**

Schopnost nemyslet pouze jedním směrem je velkým přínosem. Při jednooborovém studiu, v našem případě Managementu v podnikání či Ekonomiky a práva v podnikání, hrozí vždy nebezpečí jednostranné zaměřenosti. Z hlediska budoucnosti je totiž velmi těžké odhadnout, jakým směrem se bude studentova profesní kariéra konkrétně ubírat. Jistou vyváženost v rámci pedagogického procesu zajišťuje výuka některých sociálních věd, resp. úvodů do některých sociálních věd. Považujeme za významné zachovat minimálně tento rozsah a klást důraz na mezioborovou provázanost. Absolvent vysoké školy musí splňovat profil vzdělaného člověka i v oblastech terminologie, znalostí historicky významných událostí a především

[68] Zajímavá je práce s názvem *„Manuál vysokoškolského profesního poradce: pracovní postupy“*, která vznikla v rámci projektu MŠMT s názvem „Rozvoj vysokoškolského poradenství v ČR“. Autoři v této práci uvádí i situace, v nichž popisují poskytování poradenství studentům vysokých škol (VUT Brno a VŠE Praha). Studenti těchto škol, jak napovídají i stránky jejich poradenských center, mohou absolvovat v rámci studia psychologicko-poradenský pohovor, v rámci kterého je vyhodnocen jejich osobnostní i profesní profil, mohou si vyzkoušet výukové assessment metody, pracovat na svém životopise, nanečisto si projít pracovním pohovorem. Práce dostupná z www: http://rpc.vse.cz/doc/800 [cit. 26. listopadu 2010]

[69] Považujeme za nutné uvést v poznámce, aniž bychom komentovali tuto skutečnost, že ve školním roce 2010/2011 došlo naopak k omezení hodin výuky.

postav a názorů. Není možné, aby student, resp. absolvent vysoké školy nevěděl, v jakém roce se narodila historická osobnost Ježíše Krista[70].

- **rozvoj presentačních dovedností**

Rozvoj těchto dovedností by bylo možno zařadit do více předmětů. Studenti/ky mají v současné době možnost zvolit nepovinné předměty Rétorika a Presentační techniky. Celkově bychom se v této oblasti měli zaměřit na kultivaci jejich vlastních komunikačních dovedností a presentačních dovedností (podrobněji jsme se k této problematice vyjadřovali v kazuistice), na osvojení si sebejistoty v komunikačním procesu (tatáž poznámka), na správné zhodnocení situace a řešení problémových situací v komunikačním procesu a na zvýšení schopnosti vhodně aplikovat techniky verbální a neverbální komunikace (k čemuž by jistě mohly sloužit nácviky modelových situací, presentace se snímáním digitální kamerou, následnou projekcí a rozborem konkrétních pochybení). Do této oblasti bychom mohli zařadit také základní praktické rady týkající se budoucího hledání zaměstnání, tzn. rady, jak napsat životopis a motivační dopis, jak vystupovat u pracovního pohovoru, atd.[71]

- **prohlubování znalosti a aplikace etikety**

Nechceme upadnout do školského mentorování, na jaké úrovni je morálka dnešní mládeže, ale je zřejmé, že některá z pravidel společenského chování nejsou zřejmě studentům/kám vštěpována v rámci rodiny, případně dvou stupňů vzdělávacího procesu.[72] Bylo by jistě vhodné připomenout studentům/kám základní pravidla společenského styku, neboť jejich neznalost je bude později diskvalifikovat v sociálním prostředí (pravděpodobně jsou diskvalifikováni i nyní). Samostatnou kapitolou jsou společenská pravidla v podnikatelské sféře a mezikulturní odlišnosti tamtéž.

- **vyvážené hodnotové postoje**

Tato oblast je v současnosti pokryta předmětem Profesní etika, který má za cíl vyjasnění hodnotových postojů s přihlédnutím ke specifickému podnikatelskému prostředí a otázce společenské odpovědnosti. Je důležité diskutovat s mladými lidmi ožehavá a ambivalentní témata, učit je kriticky hodnotit okolní dění a používat logickou argumentaci.

Výsledkem systematické práce v těchto oblastech by měli být studenti/ky, kteří budou vybaveni nejen po stránce odborných znalostí, ale také po stránce osobnostních kvalit. Vysoká škola Karla Engliše může tímto způsobem významně přispět k úspěšnosti svých absolventů. Nechť si pedagogové i ostatní zaměstnanci Vysoké školy Karla Engliše uvědomí, že úroveň absolventů z dlouhodobého hlediska ovlivňuje kredit školy v povědomí laické i odborné veřejnosti. Jinými slovy, bude-li úroveň vzdělávacího procesu stoupat, bude stoupat i úroveň znalostí, dovedností a schopností absolventů a bude tak stoupat kredit (v důsledku i

[70] Zkušenost autorky práce, které student na otázku: „V jakém roce se narodil Ježíš Kristus?“, odpověděl: „Nevím, asi někdy kolem roku 300?!“. Každý pedagog má jistě zásobu podobných úsměvných perliček, ale vzhledem k tomu, že nejde o přeřeknutí, ale o základní nedostatky ve vzdělání, tuhne úsměv velmi rychle na rtech.

[71] Bylo by možné například pozvat odborníka z oblasti personalistiky, který by pro studenty připravil specialisovanou přednášku a seznámil je s aktuálními požadavky v této oblasti.

[72] Řešitel má osobní každodenní zkušenost např. se skutečností, že studenti nezdraví, nedávají přednost při vcházení nebo opouštění místnosti apod.

ekonomický) samotné Vysoké školy Karla Engliše, a. s. Stejný proces však může probíhat i opačným směrem.

Pevně doufáme, že budeme v budoucnu lépe schopni připravovat studenty Vysoké školy Karla Engliše na jejich profesní života a budeme připraveni poskytnout pedagogické poradenství nejen v oblasti hard skills, ale také soft skills. Pak získají absolventi Vysoké školy Karla Engliše nepoměrně lepší pozici na trhu práce a stanou se pro naši školu tou nejlepší referencí. Tomuto cíli měl sloužit také náš projekt s názvem „VĚDOMÁ SEBEPRESENTACE JAKO NÁSTROJ ÚSPĚŠNÉHO OSOBNOSTNÍHO A PROFESNÍHO ROZVOJE“.

Literatura

Monografie

ARGYLE, Michael. *Soziale Interaktion*. Köln : Kiepenheuer & Witsch, 1972, ISBN 3-462-00861-7
ARGYLE, Michael. *The Psychology of Interpersonal Behaviour*. [s.l.] : Penguin Books, 1976
BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. *Emoční inteligence v praxi : všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře.* Praha : Columbus, 2007, ISBN 978-80-7249-220-6
BRAUN, Roman. Umění rétoriky. Praha : Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-539-4
FIALOVÁ, Ivana. *Personální a sociální dovednosti.* Ostrava : Vysoká škola podnikání, 2004, ISBN 80-86764-10-9
GOFFMAN, Erving. *Všichni hrajeme divadlo.* Praha : Nakladatelství Studia Ypsilon, 1999, ISBN 80-902482-4-1
GOFFMAN, Erving. *Verhalten in sozialen Situationen.* Gűtersloh : Bertelsmann Fachverlag, 1971
HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace.* Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0782-9.
HODGSON, Susan. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u příjimacího pohovoru : příručka pro ty, co chtějí uspět.* Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1742-5
KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2582-6
Kolektiv autorů. *České vzdělání a Evropa.* Praha : Sdružení pro vzdělávací politiku, 1999, ISBN: 80-211-0312-4
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Neverbální komunikace.* Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988
MÜHLEISEN, Stefan; OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. *Soft skills v praxi*, Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2662-5
NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* Praha : Grada, 2005, ISBN 80-247-1223-7
NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie.* Praha : Vodnář, 1995, ISBN 80-85255-74-X
NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování.* Praha : Academia, 2004, ISBN 80-200-0592-7
NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie.* Praha : Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7
NÖLLKE, Claudia. *Umění prezentace: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat.* Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-9057-2
PEAS, Alan; PEAS Barbara. *Řeč těla.* Praha : Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-449-6
PETERS-KÜHLINGER, Gabriele; JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími.* Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2145-3.
PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládání.* Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2593-2
ŠVEC, Vlastimil. *Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku.* Brno : Masarykova univerzita, 1998, ISBN 80-210-1937-9
VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi.* Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4

Slovníky

HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2004, ISBN 80-7178-303-X

Internetové zdroje

Institut celoživotního vzdělávání VUT, poradenství pro studenty [cit. 26. listopadu 2010]. Dostupné z www: <http://www.lli.vutbr.cz/poradenstvi>.
Kolektiv autorů. *Manuál vysokoškolského profesního poradce: profesní postupy* [cit. 26. listopadu 2011]. Dostupné z www: <http://rpc.vse.cz/doc/800>.
MATĚJŮ, Petr; [et al.]. *Bílá kniha terciárního vzdělávání* [cit. 26. listopadu 2010]. Dostupné z www: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/Tiskovy_odbor/Bila_kniha_terciarniho_vzdelavani_Prvni_verze.pdf>.
Možnosti rozvoje soft skills na Masarykově universitě (projekt Moniky MALEČKOVÉ) [cit. 26. listopadu 2010]. Dostupné z www: http://www.softskills.wz.cz/html/soft%20skills.html>.
OUDOVÁ, Drahomíra. *Analýza sociální kompetence dospívajících* [cit. 26. listopadu 2010]. Dostupné z www: <http://is.muni.cz/th/55246/fss_d/Disertacni_prace__Drahomira_Oudova.pdf>.
ŠUBRT, Jiří. Dramaturgický přístup Ervinga Goffmana. *Sociologický časopis*. 2001, Vol. 37 (No 2: 241-249) [cit. 26. listopadu 2010]. Dostupné z www: <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/d2c620198dbbc47642609750b19634193e185d07_150_01-2SUBRT.pdf>
Rozvojové a poradenské centrum VŠE v Praze [cit. 26. listopadu 2011]. Dostupné z www: <http://rpc.vse.cz/index.php>