

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ztráta manažerské pozice – metaanalýza studentských reflexí filmu
„Manažeři“

Loss of a management position - meta-analysis of the students reflection on
the film "Managers"

Mgr. Radana Wagenknechtová

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Ztráta manažerské pozice – metaanalýza studentských reflexí filmu „*Manažerři*“, vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného, nebo stejného titulu.

Mnichovice: březen 2016

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady, pomoc a trpělivost při vedení bakalářské práce.

ANOTACE

Stěžejním tématem předkládané bakalářské práce je problematika nuceného odchodu manažera z funkce. Na základě rešerše odborné literatury jsou v práci zpracovány možnosti vyrovnání se vzniklou zátěžovou situací a následné šance na „zakotvení v novém životě“. Výzkumná část práce je metaanalýzou písemných reflexí studentů 3. ročníku bakalářského studia oboru školský management (dále jen „studenti“) na film Johna Wellse „*Manažerů*“ (The Company man); 2010. Zhlédnutí filmu, s následnou panelovou diskusí, bylo součástí výuky předmětu Aktuálních otázek školského managementu, v Centru školského managementu na Pedagogické fakultě University Karlovy v Praze. Jako výstup z této netradičně pojaté výuky zpracoval každý ze studentů, podle předem zadaných kritérií, esej. Ty slouží jako východisko výzkumné části předkládané bakalářské práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

„*Manažerů*“ (The Company man); 2010, esej, manažer, zázemí, ztráta zaměstnání, manažerská etika, management,

ANNOTATION

The thesis describes external circumstances forcing a manager to leave their job, experiences connected to such situations and subsequent coping with **it** and settling down in **a** new life. The research is based on written *reflections* of third-year students of the bachelor study in School Management on the John Wells's film "The Company Man" (2010). The film concluded with a panel discussion which was part of the subject [actual questions of school management] in the [center for school management] taught by the [pedagogical faculty] at Charles University in Prague. An essay based on earlier specified criteria was written by each of the students. The essays, being an outcome of such an unconventional lesson, become the main point of the Bachelor's thesis.

KEYWORDS

"Managers" (The Company Men); 2010 essay, manager, background, job loss, business ethics, management,

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část	10
2.1	Cíle teoretické části práce	10
2.2	Obsahová analýza filmu Manažeri	10
2.3	Vymezení pojmů	12
2.3.1	Manažer	12
2.3.2	Leader	13
2.3.3	Management	14
2.3.4	Manažerská pozice	15
2.3.5	Profil manažera	16
2.3.6	Manažerská etika a morálka	18
2.3.7	Manažerská funkce - vedení lidí	20
2.3.8	Personální management	22
2.4	Ztráta zaměstnání	23
2.4.1	Ekonomické a psychologické aspekty ztráty zaměstnání	23
2.4.2	Faktory ovlivňující postoj ke ztrátě zaměstnání	25
2.4.3	Sociální vztahy a ztráta zaměstnání	27
3	Výzkumná část práce	29
3.1	Cíle výzkumné části práce	29
3.1.1	Hlavní cíl	29
3.1.2	Vedlejší cíle	29
3.2	Interpretace dat výzkumného šetření	30
3.3	Metody výzkumu	31
3.3.1	Esej	31

3.3.2	Obsahová analýza	31
3.3.3	Otevřené kódování.....	32
3.3.4	Reliabilita výzkumu.....	32
3.3.5	Validita výzkumu (platnost)	33
3.4	Respondenti výzkumu.....	33
3.5	Oddíly výzkumu	34
3.5.1	Jaké otázky si nad filmem kladete.....	35
3.5.2	Problémy hlavních postav filmu.....	40
3.5.3	Hodnota práce manažera pro organizaci	44
3.5.4	Osobnostní charakteristiky hlavních postav	48
3.5.5	Míra materiální nejistoty ředitelů škol.....	54
3.5.6	Pravděpodobnost pádu ředitele na úroveň řadového učitele	59
3.5.7	Zhlédnutí filmu v rámci studia školského managementu	62
3.6	Diskuse.....	64
4	Závěr.....	71
5	Seznam použitých informačních zdrojů	73

1 Úvod

Předkládaná bakalářská práce je metaanalýzou reflexí studentů Centra školského managementu, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze na film „Manažeři“ (The Company men, John Wells, 2010). Zhlédnutím filmu může divák, na pozadí dějové linie několika měsíců zobrazujících personální změny v jedné z velkých amerických firem v době krize, sledovat pohnuté osudy několika manažerů této, původně prosperující firmy.

Důvodem pro výběr uvedeného filmu je silně aktuální téma problematiky nedobrovolného odchodu části vysoce postavených, v některých případech i zakládajících manažerů firmy z jejich funkcí. Téma vyrovnávání se s nastalou situací a následného hledání jak nového pracovního uplatnění, tak i smyslu života a životních hodnot. Téma, které se týká nejenom manažerů velkých, nadnárodních korporací, ale také téma citlivé a aktuální pro všechny manažery. A tedy i ty školské.

Studenti Centra školského managementu měli možnost sledovat film v rámci jedné z netradičně pojatých přednášek Aktuálních otázek školského managementu. Přednáška byla koncipována formou filmové výchovy a obsah sledovaného filmu úzce souvisel s tématy managementu. Účelem bylo nejenom společně sdílet zhlédnutá témata ale hlavně přimět studenty zamyslet se nad jejich obsahem a vyvolat řadu společných otázek, emocí i následných diskusí. Také z tohoto důvodu následovalo, po zhlédnutí filmu, vystoupení panelistů a podrobná plenární diskuse všech zúčastněných. Výstupem této přednášky bylo zpracování eseje a následného koreferátu. Vzhledem k rozsahu předkládané bakalářské práce, nejsou již koreferáty předmětem výzkumu.

Výše popsané, netradičně pojaté přednášky, se zúčastnilo 63 studentů. Ti odevzdali zpracované eseje v rozsahu 5 stran A4 (9 000 znaků). Jednotícím prvkem bylo 7 zadaných otázek (oddílů), v rámci kterých zpracovávali studenti své názory a svá zamyšlení. Jednalo se o zamyšlení nad tématy: Jaké otázky si nad filmem kladete, nakolik realisticky hodnotíte problémy hlavní postavy vyobrazené ve filmu, jaká je hodnota práce manažera pro organizaci, zhodnocení osobnostních charakteristik hlavních hrdinů a míry materiální nejistoty i případné pravděpodobnosti „pádu“ ředitele školy na úroveň řadového učitele, hrozba nezaměstnanosti a možnost další uplatnitelnosti odešlých ředitelů škol. Závěrečná otázka se týkala doporučení filmu někomu dalšímu a smyslu ve zhlédnutí filmu v rámci

studia školského managementu. Tyto otázky jsou ve výzkumné části práce uvedeny jako Oddíl výzkumu (2.5) Pro zpracování předkládaného výzkumného šetření jsem měla k dispozici již vypracované eseje, osobně jsem se přednášky nezúčastnila. Pro co nejdokonalejší orientaci v tématu jsem několikrát zhlédla již zmiňovaný film „Manažeři“.

Bakalářská práce je členěna do několika částí. Pro přehlednost je úvod teoretické části práce věnován stručnému obsahu filmu Manažeři a krátkým charakteristikám hlavních hrdinů. Následující část je věnována manažerské teorii, potřebné pro porozumění dějové části filmu a pojmům management, manažer, leader, morálka, etika, manažerské funkce a personální management. Ozřejmuje výše uvedené pojmy a zpracovává manažerskou funkci z hlediska klíčových momentů, které byly identifikovány ve studentských esejích. V první řadě jde o pozici manažera jako vedoucího pracovníka. Dále je poukázáno na manažera jako osobnost determinovanou individuálními osobnostními rysy a poté je práce zaměřena na manažera, jako nositele etických norem v organizaci a při vedení lidí. V neposlední řadě i na manažera, jako na klíčového jedince z hlediska personálního managementu. V navazující části je zpracována teorie profese a profesionality. Jedná se o pojmy profesní vidění, profesní vědění, profesní jednání. Na závěr teoretické části práce je vyjasněn nedobrovolný odchod manažera z jeho pozice a dopady této zátěžové situace jak na osobnost jedince, tak na jeho rodinu i širší sociální okolí. Poslední oddíl teoretické části se zabývá možnostmi vypořádání se s uvedenými zátěžovými faktory.

Výzkumná část práce je reflexí esejí studentů ČŠM k filmu Manažeři a je zpracována směrem ke klíčovým okamžikům ve vývoji hlavních hrdinů filmu, ale i s přihlédnutím k osobním názorům a zkušenostem respondentů. Je členěna na sedm základních oddílů, odvozených od zadaných otázek k vypracování esejí studentů ČŠM. Ty jsou dále kategorizovány do souvisejících analytických kategorií a některé z nich ještě následně do subkategorií. Všechna témata jsou koncipována v kontextu s manažerskou funkcí a cíleně postihují hodnoty práce manažerů pro organizaci. Ozřejmují také morální stránku této funkce, s návazností na výši odměny a ocenění. Významnými oddíly práce je i pohled studentů na nedobrovolný odchod manažera z pozice, spojený s určitou mírou materiální nejistoty a dále otázky, které si studenti při sledování filmu kladli, citace z esejí i

interpretace individuálních názorů. To vše s cíleným zaměřením na pohled studentů skrze jejich profesní zkušenost.

2 Teoretická část

2.1 Cíle teoretické části práce

- Vysvětlení klíčových témat teorie managementu a problematiky profese a profesionality vyobrazených ve filmu *Manažeři*, vztahujících se k navazujícím studentským esejím.
- Provedení rešerše odborné literatury, zabývající se ztrátou zaměstnání, se zaměřením na nedobrovolný odchod z funkce manažera.

2.2 Obsahová analýza filmu *Manažeři*

Autorem filmu *Manažeři* (*The Company men*, John Wells, 2010) je televizní producent, scenárista a režisér John Wells. Film *Manažeři* je jeho režijní debut. Děj filmu se odehrává ve společnosti GTX, která se zaměřuje převážně na stavbu lodí a loděnic. Na firmě se ale podepisuje ekonomická krize, která v této době v Bostonu panuje. Majitel firmy odmítá snížit cenu akcií, aby společnost nepadla v očích zákazníků, a situaci řeší velmi netaktním a neetickým podáváním výpovědí zaměstnancům této, na první pohled honosné a významné společnosti. Snímek sleduje jednotlivé aktéry, jejich vypořádání se s uvedenou zátěžovou situací, zobrazuje ale i zásah do jejich soukromého života a chodu celých rodin. „Civilně rozehrané psychologické drama vypráví o dopadech globální hospodářské krize na životy mužů, kteří jsou vlastně docela obyčejní.“ (*The Company Men*, online). Je zaměřeno převážně na čtyři hlavní postavy a jejich rodiny. Ty ztvárňují a vytvářejí děj celého filmu.

Klíčovou postavou je Bobby Walker, kterého ztvárňuje Ben Affleck. Bobby je dlouholetým manažerem ve společnosti GTX. Práce je jeho životem, baví jej a věnuje jí většinu svého času, mnohdy i na úkor rodiny. Bobby se s výpovědí velmi těžko vyrovnává, není ochotný se přizpůsobit, nechce žádné změny. Naopak manželka řeší situaci velmi racionálně a konstruktivně. Okamžitě navrhuje prodej jejich domu i luxusního auta. Také obě jejich děti se po počátečním zatajování o situaci dozví a snaží se podílet na bezproblémovém chodu rodiny. Po delší době se i Bobby, hlavně díky podpoře rodiny, dokáže se situací vyrovnat a vypořádat se změnami, které ji provází. Původně chtěl raději dluhy než stěhování se k rodičům, ale nakonec i on situaci konstruktivně řeší a přijme práci

od bratra své ženy, který pracuje jako dělník. Nemá svého švagra příliš v lásce a z filmu vyplývá, že je to oboustranné. Pohled na něj se však změní v ten okamžik, kdy zjistí, že mu práci nabídl, přestože nemá na výplaty a musí pracovat o to víc, aby své zaměstnance mohl zaplatit. Zajímavé je sledovat jeho zcela odlišné manažerské přístupy a styly vedení lidí, než na jaké je poukázáno ve společnosti GTX. Ve filmu je také velmi zajímavě zaznamenána změna hodnot, které Bobby ve svém životě upřednostňoval. Dříve to byla práce, kterou nyní nahradila milující rodina, od manželky, dětí až po rodiče.

Další postavou je vrcholový manažer Gene McClary, kterého ztvárňuje Tommy Lea Jones. Zpočátku se snaží situaci v podniku řešit jiným způsobem, než propouštěním pracovníků (např. prodejem budovy nového ředitelství). Nakonec je však i on sám propuštěn. Pociťuje velmi intenzivní pocity smutku a nostalgie, protože právě on byl jedním z prvních zaměstnanců, kteří před 30 lety stáli u zrodu společnosti. Po dlouhé době neschopnosti nalézt práci, zakládá novou společnost a nabízí novou pracovní pozici a místo společníka i Bobbymu.

Nedílnou součástí tohoto psychologického dramatu je také majitel firmy, James Salinger, Jedná se o typ manažera, myslícího pouze na svůj prospěch, zaslepeného honbou za penězi a vlastním prospěchem. Manažera, stavícího na první místo prospěch svůj, nikoli firmy. Člověka jednajícího velmi neeticky a zcela bez zodpovědnosti za blaho vlastních zaměstnanců.

Poslední z hlavních postav je další z vrcholových manažerů, Phil Woodward. Toho ztvárňuje Chris Cooper. Phil je šedesátník a ztráta profese je pro něj velmi kritická. Již na počátku je zřejmé, že se Phill problémům raději vyhýbá, než aby se jim postavil čelem a řešil je. Stejně jako Bobby a Gene se později potýká s problémy nalézt novou práci. Když se tak později stane, Philova manželka neprokazuje příliš podpory a jde jí především o vlastní image. Phil cítí obrovskou zlobu na firmu i sám na sebe. Nakonec opět utíká od problémů a to tak, že si bere život.

2.3 Vymezení pojmů

V návaznosti na téma a název zpracovaného filmu „Manažeři“ je v první řadě nutné ozřejmit pojem manažer a úzce související pojem leader. Dále management, jako stěžejní činnost při vedení, vztah managementu k naplňování cílů organizace a to v tomto případě v první řadě prostřednictvím lidských zdrojů. Dále styl práce manažera z hlediska lidských zdrojů a personálního řízení. To vše v úzkém kontextu s osobnostními rysy manažera a s tím souvisejícím téma manažerské etiky a morálky.

Navazuje část práce, ve které jsou zpracovány ekonomické a psychologické aspekty ztráty zaměstnání, jejich vztah na sociální vztahy všech zúčastněných jedinců a faktory, ovlivňující postoj k této situaci.

2.3.1 Manažer

Všeobecně jsou manažeři považováni za rozhodujícího činitele v řízení firem a v odborné literatuře je možné najít desítky definic, charakterizujících. Zcela obecně je charakterizován v Akademickém slovníku cizích slov (2000), jako „vedoucí, řídící pracovník podniku, koncernu a pod“. (Akademický slovník cizích slov, 2000, str. 477). Podobnou, ale již výrazněji specifikovanou definici uvádí Veber (2014). „Manažer-samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi pravomocemi a odpovědnostmi“. (Veber a kol. 2014, str. 20). K definování pojmu manažer si můžeme vypůjčit i definici vedoucích zaměstnanců ze zákoníku práce, který stanoví, že jsou to: „...zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.“ (Zákon č. 262/2006 Sb, § 124)

Pozice manažera je spojena s mnoha rolemi a funkcemi. Klasické funkce jako plánování, organizování, rozhodování, kontrolování a řízení a implementace jsou nedílně propojeny s vedením lidí a tím i s co nejefektivnějším využitím lidského potenciálu. Jedna z definic, odkazující na profesní náplň funkce manažera a nezbytnou součinnost s lidskými zdroji způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace, říká že: „Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s

využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“ (Lednický, 2007, str. 7) Důležitost práce s lidskými zdroji dobře vystihuje pojetí manažera, které uvádí Blažek a Winkler. „Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých.“ (Blažek, Winkler, 1997, s. 5).

2.3.2 Leader

Nejen v češtině, ale ani v angličtině není pojem manažer jediným výrazem k označení řídicího pracovníka. Kromě tohoto se můžeme setkat s pojmem lídr (leader) nebo vedoucí pracovník (executive). (Veber a kol. 2014, str. 25)

Jaký je ale rozdíl mezi leaderem a manžerem? Jednou ze základních kompetencí manažera je dovednost být také schopným vůdcem (leaderem) a důraz této činnosti na spolupráci vedoucího pracovníka s podřízenými, která se v současné době dostává do popředí (leadership). „Podstatou leadershipu je změna ve způsobech práce s lidmi. Už to nejsou podřízení, ale spolupracovníci, aktivní, motivovaní a schopní (kompetentní) spolutvůrci cílů.“ (Turecková 2004, s. 74) Například S. Truman říká: „Vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“. Lídr vede, stanovuje směr a vyvolává v lidech touhu se jím vydat. Dokáže popsat svou vizi a vysvětlit důvody, proč se dát do práce. Jeho hlavním zájmem je rozvoj mezilidských vztahů. Umí dodat energii, když je cíl příliš vzdálený a lidé přestávají mít vůli za tímto cílem jít.“ (Abeceda managementu, online). Leadership (vůdcovství) má pro řízení značný význam, hlavně v aspektu následování vůdce-leadera. Lidé se snaží následovat někoho, komu věří. Jak uvádí Handlír (1998): „Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. umění nebo proces ovlivňování lidí k nadšenému plnění žádoucích cílů“. Dále vymezuje pojem vůdcovství „leadership“ čtyřmi základními prvky. Schopnostmi využívat efektivně a odpovědně moc, pochopením, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnostmi inspirovat a vytvářením celkově motivujícího klimatu. (Handlír, 1998, str. 222).

2.3.3 Management

Podle Akademického slovníku cizích slov, může být „management“ interpretován dvěma způsoby: 1. systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery, 2. vedení, skupina manažerů, (Akademický slovník cizích slov, 2000, str. 477).

Manažery a leadery jsme se zabývali v předchozí kapitole. V této navážeme systémem a metodami řízení (managementu), jako jednou z nejdůležitějších lidských činností od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. Jako řídicí pracovníci jsou vykonavateli managementu manažeři. Jejich vzájemný vztah vyjadřuje Drucker takto: „Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“. (Drucker 2001; et. Váchal, Procházka, 2013, str. 26). Podle Vebera (2014), představuje management uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání, nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Dále uvádí, že management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování schopnosti kvalifikovaného rozhodování atd. (Veber, 2014, str. 22)

V současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“, které se snaží co nejpřesněji a nejdůležitěji vymezit jeho obsahovou náplň. Například, že se jedná o: „Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, str. 27).

Kromě obecných definic je možné najít definice, postihující některou z oblastí řízení. Asi nejpoužívanější jsou definice managementu, zaměřené na plnění specifických funkcí a společných cílů: Například Veber uvádí, že management je: „Umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba“, nebo „organizovaná a systematická snaha ovlivnit předmět

svého zájmu žádoucím způsobem. (Veber, 2014, str. 21) Dále je možné management chápat jako: „Proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“, K. H. Chung. [Management: základy managementu. [online] cit. 2016-01-06).

Další, velmi častý okruh definic je **zaměřen na lidské zdroje**. Zajímavé vyjádření je možné najít u Robbinse s Coulterem: „Management je proces pracovních koordinací lidí tak, aby byly provedeny efektivně a účinně“. (Robbins, Coulter, 2004; et. Váchal, Procházka, 2013, str. 26), nebo u Kubra s Prokopenkem: "Management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejích cílů. Management je často popisován jako dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí." (Kubr, Prokopenko, 1996, str. 22) Případně: „Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a jejich pomoci“. (Veber, 2014, str. 21)

2.3.4 Manažerská pozice

Ve filmu „Manažeři“ jsou vypodobněni manažeři na rozličných pozicích. Manažerské pozice se objevují v jakékoliv pracovní organizaci od dob, kdy se oddělili ti, kteří pracují manuálně od těch, kteří jejich práci řídí. Manažeři se dělí dle svého postavení v podnikové hierarchii do tří skupin:

- a. linioví manažeři;
- b. střední manažeři;
- c. vrcholoví manažeři (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 26).

Různé manažerské pozice je možné v rámci podnikové hierarchie uspořádat dle jejich pravomocí od nejnižší k nejvyšší. S nimi souvisí i funkce, které každá z pozic zastává.

Hlavním úkolem **liniových manažerů** je přímé vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Vykánávají kontrolu, napravují chyby, řeší problémy denního provozu. K úloze liniových manažerů jako těch, kteří velkou mírou zasahují do přímého vedení lidí, uvádí Tureckiová: "Linioví manažeři jsou důstojníky první linie' v řízení a rozvoji lidí, aktivně do tohoto rozvoje zasahují a spoluvytvářejí ho." (Tureckiová, 2004, str. 49)

Střední manažeři: Zodpovídají za řízení liniových manažerů a jiných řadových zaměstnanců organizace. Ti již uskutečňují své činnosti s ohledem na strategické cíle a své úkoly a koordinují takto také úkoly jiných.

Vrcholoví manažeři: Jsou v rámci podniku nejmenší manažerskou skupinou a odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to například generální ředitelé, odborní ředitelé či ředitelé divizí. Formulují organizační strategii a zároveň vykonávají i ostatní manažerské činnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 26) Autoři dodávají, že toto schéma dělení do tří skupin se v realitě různě proměňuje v závislosti na velikosti firmy a jejím členění

2.3.5 Profil manažera

Často se lze setkat s názorem, že manažeři jsou klíčovými osobnostmi každé organizace a jsou i rozhodujícím způsobem zodpovědní za její úspěchy či neúspěchy. Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu svěřené organizace.

Podle Vebera (2014), předpokladem, aby se člověk stal manažerem, jsou nejenom příslušné znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní rysy, předurčující ho k dobrému výkonu v této profesi, ale kromě odborných znalostí se jsou v nemalé míře rozhodující i o jeho osobnostní rysy, jako je chování, jednání, vystupování a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni. (Veber, 2014, str. 37)

Odborné znalosti: Odborné znalosti jsou předpokladem pro výkon funkce manažera, jsou snadno ovlivnitelné a je možné je získat vzděláním. Za znalosti je možné považovat veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Bez ohledu na řídicí úroveň, jsou pro potřeby manažerské pozice potřebné znalosti jak odborné, tak z oblasti managementu.

Odborné znalosti jsou získávány především vzděláváním, které má řadu podob. Jednak tradiční školské struktury, se kterými ale nelze vystačit po celý život. Tyto znalosti je nutno průběžně doplňovat a rozšiřovat sebevzděláváním, ochotou zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledáváním a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů. Dále se jedná o znalosti a dovednosti odpozorované z praxe, které jsou často zpracovány formou návodů pro jednání, nebo jako principy. Opírají se o poznatky (teorie a metody) z okruhu mnoha vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Všechny tyto poznatky manažer aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách.

Osobnostní rysy manažera: Kromě teoretických poznatků jsou rozhodujícím předpokladem pro styl vedení i lidské kvality manažera. Do tohoto rozměru patří vlastnosti a charakteristiky osobnosti, míra poznání sebe sama, schopnost sebeřízení, reflexe i sebereflexe. Stejně tak jako ostatní lidé, i manažeři se od sebe odlišují typem své osobnosti. Jako obecnou definici pojmu osobnosti lze považovat následující: „...souhrn dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě. Osobnost je souhrnem vlastností člověka.“ (Pavličková, 2008, s. 12). Každá osobnost má své specifické osobnostní rysy a vlastnosti a ty silně a bezprostředně ovlivňují efektivní výkon všech manažerských činností a mají nemalý vliv na vymezení vlastního pracovního modelu, Ten také určuje i způsob organizování manažerských funkcí a celé jeho práce.

U manažerů záleží na osobnostních rysech mnohem více, než u všech dalších zaměstnanců a jsou u nich také očekávány na nejvyšší úrovni. Autoři Prokopenko a Kubr (1996) ve své publikaci zmiňují, že existuje celá řada osobních rysů, které odlišují dobré manažery od špatných. Jsou to například pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobení a porozumění, schopnost práce v týmech, systém hodnot apod.

Osobnostní rysy jsou determinovány parametry pracovních a osobnostních předpokladů, a pokud jsou u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje pak i jeho jednání, včetně všech pracovních činností, rysy kvality. Tyto osobnostní kvality se u všech lidí velmi významně liší, snahou však je, směřovat k co nejoptimálnějšímu stavu. V úvahu je vždy nutné brát jednak schopnosti člověka, jeho postupně získané vědomosti a dovednosti, jeho zaměřenost, temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Toto vše se zároveň odráží ve stylu vedení a práce manažera.

Profesní vidění: Jak uvádí Goodvin: „Profesní vidění je jeden z důležitých aspektů, které odlišuje laiky od profesionálů a to v kterékoli profesi. Směřuje k profesionálnímu pohledu na určitou situaci. Termín Profesní poukazuje na vidění (angl.. professional vision), které je podmíněno příslušností k určité profesi“. (Goodvin, 1994, str. 606). Profesní vidění je důležitým mezníkem, mezi profesním věděním a profesním jednáním. Profesní vidění označuje jeden ze znaků profese a rozumí se jím soubor praktik používaných členy určité profese. Profesním viděním se (kromě jiného) od sebe liší příslušníci různých profesí. Jeho pomocí dokáží příslušníci různých profesí transformovat jevy, pozorované v určitém

prostředí, do konkrétního vidění a interpretovat do relevantních událostí, případně zvýraznit klíčové jevy některých prvků a vytvořit profesní obraz.

Profesní vědění: Pojmem profesní vědění (angl. professional knowing/knowledge) je zpravidla označován souhrn poznatků a znalostí, tj. externalizovaných a internalizovaných kognitivních struktur, jimiž disponuje určitá profese a její příslušníci. Podle Brommeho (1992, s. 9–10) sestává profesní vědění z „teoretických elementů a empirických pravidel a praktických zkušeností, z vědomě naučených faktů, teorií a pravidel, stejně jako ze zkušeností a postojů učitele, zahrnuje také představy o hodnotách“. Pojem profesní vědění chápeme širěji než pojem znalosti, a to jako „syntézu teoretického poznání a zkušeností, na základě kterých je dále nové poznání vytvářeno“ (Píšová, 2005b, s. 6).

Profesní jednání: Pojem profesní jednání (angl. professional action) odkazuje k souboru praktik prováděných v rámci určité profese – zpravidla dle způsobů v profesi akceptovaných a dlouhodobě zavedených. Jedná se o účinnou složku, která se objevuje jako součást profesní kompetence. Ačkoliv je nutné tyto tři dimenze rozlišovat, v každodenní praxi se vždy prolínají. Nacházíme je jako základní prvky v celé řadě přístupů, modelujících cyklus profesního uvažování.

2.3.6 Manažerská etika a morálka

Morálka: Původ slova morálka pochází z latinského „mós“- zvyk, obyčej a mrav. Ve filozofickém slovníku je morálka definována jako: „Nauka o mravech a zároveň jako systém hodnotových představ a příkazů. Je souhrnem hodnotících soudů, zvyků, názorů, hodnot, ideálů, institucí a norem, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání. Morálka je formálně vyžadována a očekávána. Je také označována jako schopnost rozlišovat dobro a zlo. (Filosofický slovník, 2009).

Putnová a Seknička se vyjadřují k morálce z hlediska přirozeného zákona. Uvádí, že morálka vychází z přirozeného zákona morálky, tzv. přirozeného mravního zákona, který říká, jak má člověk jednat a chovat se, aby byl ve shodě se svou přirozeností. Je vázán především na lidské pudy a sklony. Základní pravidla tohoto zákona však nestačí. Je nezbytné doplnit je výchovou, vzděláním a životními zkušenostmi. (Putnová, Seknička, 2007, s. 36).

Existuje také zlaté pravidlo morálky, které zní: „Co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim.“ Putnová a Seknička toto pravidlo dále rozvádějí: „Je základním pravidlem pro aplikaci etiky. Toto pravidlo reguluje běžné mezilidské vztahy a umožňuje rozhodovat o jednoduchých situacích. Při řešení složitých etických problémů a dilemat používáme celý komplex principů a hodnot. (Putnová, Seknička, 2007, s. 51)

Etika: Slovo „etika“ pochází od řeckého „éthos“, které se v první řadě týká zvířat a označuje místo jejich pastvy nebo stáj. V souvislosti s člověkem znamená „éthos“ obyčej a mrav v rámci určitého společenství. (Anzebacher, 1994, s. 17). Je to filosofická disciplína, zabývající se vztahem lidského jednání k morálním normám, původem a povahou těchto norem, jakož i smyslem lidského života a problémem jeho štěstí. Pojem „etika“ je chápán jako synonymum morálky. Je však nutné tyto dva pojmy od sebe odlišovat. Jedna z možných definic zní takto: „Pojem etika je odvozen od řeckého „éthos“, což znamená mrav, zvyk. Etika je v současnosti společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka. Etika se z velké části zabývá mravními principy, zákony či dohodami a uzancemi, které dovolují, abychom na základě toho, co „je“, vyslovovali tvrzení o tom, co má být.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 41)

Etiku většinou chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu. Zabývá se teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Každý člověk má v sobě zakódovanou jakousi představu, co se smí a co nesmí, co je dobro a co zlo, proto se etika zabývá obecnými základy tohoto jednání.

Manažerská etika: Manažerská etika (etika managementu), je uplatňována všude tam, kde se řídí, všude tam, kde existuje management. V ideálním případě se promítá do všech činností v organizaci a ovlivňuje vývoj a chování všech jejích členů. Vzhledem k tomu, že efektivnost řízení je významně závislé na úrovni interpersonálních vztahů a na úrovni komunikace, jsou to právě manažeři, kteří by měli budovat podmínky pro tvorbu co nejvíce etického prostředí.

K vymezení pojmu „manažerská etika“ existuje řada definic. Vodáček, Vodáčková poukazují na manažerskou etiku jako na: „...soubor zásad a doporučení, které určují, co je správné a co je nesprávné, dále pak co je morální povinností či závazkem. Tyto zásady a doporučení se označují jako normy sociálního chování, které pak mohou mít, či nemusí mít, závazný charakter.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 49). K systematické aplikaci manažerské etiky slouží především nástroje etického řízení. Putnová a Seknička uvádějí tento výčet nástrojů: Etické kodexy, etické vzory, vzdělávání a výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání a etický a sociální audit. (Putnová, Seknička, 2007, s. 72-74)

Obsah pojmu manažerská etika není jednoznačný. Můžeme říci, že se při jeho aplikaci prolínají dvě základní dimenze v pojmání manažerské etiky: - manažerská etika na úrovni individuální, - manažerská etika jako profesní etika. Pro účinné, etické, řízení organizace je potřeba, aby byly rovnoměrně zastoupeny obě uvedené složky. Zabýváme-li se manažerskou etikou, je nutné definovat také eticky řízenou organizaci. „Pokud dokáže manažer uplatňovat principy etického řízení ve všech manažerských funkcích a etická pravidla se promítají do všech činností organizace, můžeme považovat tuto organizaci za eticky řízenou“. (Putnová, Seknička, 2007, s. 67) „Neetický přístup k řešení situace se dříve nebo později vymstí. Síla etiky v managementu spočívá především v prevenci, tím ovšem není řečeno, že krize opodstatňuje neetické řešení jejích důsledků.“ (Dytrt a kol., 2011, str. 84)

V procesu manažerského rozhodování mají všichni účastníci možnost volby výsledného rozhodnutí. Pokud v souvislosti s rozhodnutím vznikne etický problém, bývá konečné rozhodnutí mnohem složitější a výsledek rozhodnutí mohou mít dalekosáhlé důsledky. Špatná rozhodnutí mohou mít dalekosáhlý negativní dopad jak na klima uvnitř organizace, tak na pohled na organizaci z vnějšího prostředí, případně na profesní, nebo osobní život jednotlivých účastníků. Proto je klíčově důležité, aby manažer při svých rozhodovacích procesech bral v úvahu i etickou stránku konečného rozhodnutí.

2.3.7 Manažerská funkce - vedení lidí

Osobnostní rysy manažera i manažerská etika se silně promítá do všech stupňů řízení i do všech manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování

pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce poskytují užitečnou strukturu pro organizování činností každé manažerské práce a jsou jednou ze základních premis pro práci manažera.

Jednou z klíčových funkcí, realizovaných manažery je i vedení lidí. Michael Armstrong je názoru, že: „Vést znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých. Kde je nějaký cíl, jehož je třeba dosáhnout, nebo úkol, který je třeba provést, a je k tomu třeba více než jeden člověk, tam se objevuje potřeba vedení. Všichni manažeři jsou bez výjimky vůdci v tom smyslu, že svou práci mohou udělat pouze s pomocí členů svého týmu, které musí inspirovat nebo přesvědčit, aby je následovali. Vést proto znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků.“ (Armstrong, 1995, s. 156).

Jedná se o okruh, jehož důležitou součástí je lidský faktor a manažerská etika je její nedílnou součástí. Vedení lidí je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a podíleli se na dosahování skupinových a podnikových cílů (cílů organizace). Pokud se bavíme o vedení lidí, hovoříme o člověku nebo skupině lidí, kteří vedou nebo řídí své spolupracovníky. John Adair uvádí: „Původní význam termínu ‚vedení‘ je doslovný v tom smyslu, který znamená jít v čele před ostatními“. (Adair, 1993, s. 174)

Ve vedení je kladen silný důraz na interpersonální hledisko managementu a je tedy na místě, že je do této sféry zcela zásadně promítá faktor manažerské etiky a stylů vedení. „Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za základní náplň manažerů všech úrovní. Zahrnuje motivaci, pracovní styl, přístupy manažerů a komunikaci. Složitost uvedené problematiky vyžaduje systémový přístup, který bere v úvahu prostředí, včetně organizačního klimatu. Styl vedení se musí měnit podle dané situace, není možné vést lidi v různých situacích stejně, ale je potřeba tento styl měnit podle momentální dané situace, umět na ni reagovat“. (Svoboda, J. 2009, str. 14).

Vedení lidí se týká především vzájemných vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého usměrňování v chování podřízených spolupracovníků tak, aby efektivně a včas plnili potřebné úkoly. Nemusí přitom jít jen o plánované úkoly, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reagovat i na nepředvídané situace vyplývající z neurčitosti budoucích procesů, změn předpokladů, adaptaci na měnící se podmínky.

Způsoby přímého usměrňování zahrnují např. příkazy, instrukce, normy a zásady technologické kázně. Nepřímé usměrňování může zahrnout např. metody hmotné a nehmotné stimulační, různé formy motivace a nepřímých doporučení. Základem různých způsobů vedení spolupracovníků je předávání informací, které jejich chování ovlivní, tj. vlastně komunikace mezi lidmi. Nezbytnost vzájemné vazby prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Vedení také předpokládá přijetí určitých pravidel pravomoci rozhodovat a nést za toto rozhodování určitou míru zodpovědnosti. Velmi podstatná je pro manažera schopnost odlišovat a naplno využívat kapacity lidských zdrojů. Schopné lidi zaměstnat a podpořit, méně schopné nezahltit a nezničit a celkově dosáhnout co nejlepšího výsledku daného oddělení (Parkinson a Rustomji, 1991, str. 94).

2.3.8 Personální management

Úzkou souvislost s manažerskou funkcí Vedení lidí má v každé společnosti obor personálního managementu. Ten zahrnuje udržování, respektive naplňování účelné struktury organizace, a to pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí a jejich schopností, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků, ale i propouštěním, vše za jediným účelem, tj. účinného a efektivního dosahování uložených úkolů. "Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů." (Armstrong, 2002, str. 27)

Pokud bychom chtěli odbornější definici, stojí za zmínku další teze M. Armstronga: „Personální management se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“ (Armstrong, 1995, s. 158).

Teorie personálního managementu je založena především na faktu, že zaměstnanci jsou především lidé se svými individuálními potřebami a nemělo by se s nimi zacházet jako se zbožím. Každá společnost je založena na lidském faktoru a bez něj by nemohla fungovat. Firmy potřebují zaměstnance k plnění svých cílů, proto by si je měli hýčkat, nikoli jim vytvářet negativní pracovní prostředí. Hlavním úkolem personálního managementu je tedy udržovat ve společnosti takové prostředí, v němž jsou lidské zdroje maximálně a co

nejefektivněji využívány a díky tomu je možno účinně a hospodárně realizovat vytyčené cíle. Proto by profesionální zajištění personálního managementu mělo být hlavní součástí promyšlené filozofie každé společnosti.

Personální otázka je třeba věnovat nadstandardní množství času a pozornosti, než se učiní závazné rozhodnutí. „Personální rozhodování je mnohdy postaveno na využití schopností jedinců, chybně jsou mnohdy obsazováni do důležitých pozic jedinci, kteří nemají chyby.“ (Sorcher, 1992, str. 46). Neexistuje žádný návod jak řízení zaměstnanců realizovat, záleží především na rozhodnutí managementu a personálním útvaru v každé jednotlivé společnosti. K dispozici jsou ale empiricky uspořádané zkušenosti z úspěšných, i neúspěšných firem, které můžou být nápomocny. Vždy je ale „... třeba mít na mysli, že budoucí generálové jsou vybíráni mezi plukovníky. Je třeba této problematice věnovat ze strany manažera dostatečný čas a dostatek rozmyslu“ (Parkinson a Rustomji, 1991, str. 14).

2.4 Ztráta zaměstnání

V naší kultuře je práce a zaměstnání v centru životního dění. A to jak v uspořádání společnosti, tak v psychice člověka. Podle B. Buchtové (1999) uspokojuje práce a zaměstnání elementární potřeby ctížádosti, sebeuplatnění i sebeúcty.

Podle obecné definice platné v zemích Evropské Unie a P. Mareše (1998, str. 35) jsou za nezaměstnané považovány osoby bez placeného zaměstnání, které hledají práci a chtějí zaměstnání, jsou schopny a ochotny (věkem, zdravotním stavem, ale i osobní situací) ihned do práce nastoupit, jsou přes tuto snahu v daný okamžik bez zaměstnání registrované na úřadech práce.

2.4.1 Ekonomické a psychologické aspekty ztráty zaměstnání

Nezaměstnanost ovlivňuje sebepojetí člověka. Pokud je zaměstnání součástí jeho identity, pak následná ztráta zaměstnání má přímý dopad na jeho celkový sebe obraz a sebepojetí (Buchtová, 2002, s. 106). Odchod ze zaměstnání přináší vždy, jak pro nezaměstnaného, tak pro jeho širší sociální okolí nějaké změny. Někdy se může jednat o faktory pozitivní, v drtivé míře je ale tento krok spojen s důsledky negativními. Především se změnou sociálního a ekonomického postavení, s prohloubením finanční nejistoty, jinak řečeno se zhoršenou finanční situací, z níž následně vyplývá i snížení obvyklého standardu

uspokojování materiálních potřeb jedince i rodiny (Buchtová, Snopek, 2012 s. 326). Ztráta zaměstnání a tím i snížení finančního příjmu vyvolává růst napětí v rodině a v ostatních interpersonálních vztazích a to má často za následek zdravotní a psychické důsledky. Nezaměstnanost je považována podle Z. Bolelouckého (2002, str. 146) „za klíčovou socioekonomickou determinantu zdraví, která přináší negativní důsledky sociální, psychické, behaviorální i zdravotní“. Proto se jedná o ekonomicky a hlavně sociálně nežádoucí jev, který má vliv nejenom na nezaměstnaného jedince a jeho sociální okolí, ale i na celou společnost.

Důležitým faktorem v souvislosti se ztrátou zaměstnání je vztah, který k němu dotyčný měl. Pokud člověk pocítoval, že nemohl plně využívat své schopnosti a dovednosti a nemohl plně a aktivně participovat na chodu firmy, mohly se tyto nedostatky projevit dvojitým způsobem. Ze ztráty takového zaměstnání se nemusí stresovat a také si vytvoří z této zkušenosti apriorní negativní postoj ke každému budoucímu zaměstnavateli. Z toho tedy plyne, že lidé, kteří byli v předešlém zaměstnání úspěšní a oddaní své práci, prožívají ztrátu intenzivněji a s větší stresovou zátěží. Tito oddaní pracovníci vykazují během nezaměstnanosti horší psychické zdraví (Buchtová, 1999 s. 11). Buchtová (2002, s. 106) k tomu dodává, že lidé při této nenadálé situaci jakoby ztráceli „pevnou půdu pod nohama“, život pro ně ztrácí smysl. Ještě silnější slova v této souvislosti uvádí Mareš (1994, s. 56) Ten tvrdí, že pokud byl jedinec se svou prací plně ztotožněn i po její ztrátě, znamená to pro něj jakousi sociální smrt.

Pro lidi zastupující povolání charakterizované nižším socioekonomickým statusem, je ztráta zaměstnání spjatá spíše s finančním strádáním, nežli vědomím ztráty své identity. Naopak, čím vyšší je socioekonomický status povolání či jeho prestiž, tím větší je pravděpodobnost ztráty identity jedince a většího dopadu na jeho duševní zdraví. Na ztrátu pracovního místa reaguje člověk především emocionálně. Důsledky jsou tudíž psychologické a psychiatrické, a to jak krátkodobé, tak i dlouhodobé (Boleloucký, 2002b s. 250). Člověk vnímá tuto nepříznivou situaci převážně jako ohrožení své budoucnosti, což u něho může snižovat jeho psychickou pohodu, která je podle slov Šolcové a Kebzy multidimenzionální konstrukt, tudíž vztah nezaměstnanosti a duševního zdraví může mít

vícero forem - deprese, úzkost, snížení sebeúcty či zhoršení interpersonálních vztahů (Šolcová, Kebz, 2001, s. 128).

Pocity vyvolané ztrátou zaměstnání bývají tudíž především negativního rázu. Jedinec také ztrácí profesní roli, což snižuje jeho osobnostní jistotu. Stává se emočně labilnějším a zranitelnějším, s čímž klesá i jeho celková životní spokojenost (Vágnerová 2008, s. 735).

Obecně dlouhodobá nezaměstnanost u lidí vytváří jakýsi „bludný kruh“. Výrazným způsobem snižuje sebevědomí nezaměstnaných, což následně determinuje jejich kompetenci a motivaci nalézt nové pracovní místo. To má nakonec za následek, že se u těchto lidí blokuje udržování a rozvíjení jejich profesních znalostí, schopností a dovedností. To vše v konečném důsledku snižuje jejich šanci na návrat na pracovní trh. (Šolcová, Kebza, 2001, s. 128). V návaznosti na tuto zkušenost existuje předpoklad, že se u postižených jedinců může zvyšovat výskyt sociálně patologických jevů, jako je zvýšená konzumace alkoholu, nikotinu a drog, ale také nemocnost, spotřeba léků a bohužel také i míra suicidálních pokusů či faktických sebevražd (Buchtová 2002, s. 115).

2.4.2 Faktory ovlivňující postoj ke ztrátě zaměstnání

Jak bylo řečeno v předešlé části, ztrátu zaměstnání může prožívat každý jedinec odlišně. Důležitým faktorem v souvislosti se ztrátou zaměstnání je vztah, který ke svému zaměstnání dotyčný měl. Lidé, kteří byli v předešlém zaměstnání úspěšní a oddaní své práci, prožívají ztrátu intenzivněji a s větší stresovou zátěží než ti, kteří pociťovali, že nemohou plně využívat své schopnosti a dovednosti a nemohou plně a aktivně participovat na chodu firmy. Buchtová (2002, s. 106) k tomu dodává, že lidé při této nenadálé situaci jakoby ztráceli „pevnou půdu pod nohama“, život pro ně ztrácí smysl. Hill (1978) dokonce přirovnává reakci na ztrátu zaměstnání s reakcí jedince, který ztratil blízkou osobu. Tím má na mysli, že v obou dvou případech se vytvoří u člověka reakce jako odmítání, hněv, zármutek a deprese, což následně vede ke smíření a zotavení se z této ztráty. Z toho tedy vyplývá, že reakce na ztrátu zaměstnání závisí na tom, jak silnou identifikaci měl jedinec se svou dosavadní prací.

Dalším důležitým faktorem je věk člověka v období ztráty zaměstnání a následné nezaměstnanosti. S věkem vzájemně souvisejí určité finanční povinnosti, sociální a rodinná očekávání, kariéerní činnost, adaptace na nové zaměstnání či konstantní sebevzdělávání.

Hlavní a rozhodující vlastností věku ve vztahu se zaměstnáním je, že šance na znovunalezení zaměstnání koreluje s věkem (Buchtová 2002). U lidí středního věku (především u mužů) způsobuje ztráta zaměstnání nejen větší psychické, ale také somatické zdravotní potíže (Buchtová 1992, et Daniel 1974) než u mladších a starších věkových kategorií. To je zapříčiněno tím, že mají vyšší odpovědnost a finanční závazky vůči své rodině, což vyplývá z jejich postavení živitele (Buchtová 2002, s. 104). I mladí nezaměstnaní mají ale své charakteristické problémy, jelikož v této moderní společnosti je zaměstnání a konzumní standard znakem dospělosti či určitým symbolem mužství. Pokud se stane, že starší člověk ztratí ze dne na den zaměstnání, kde působil ve vysoké funkci, způsobí mu tato situace nejen změnu životního stylu (zhoršení finanční situace), ale také to ohrozí jeho identitu.

Dalším faktorem je délka trvání nezaměstnanosti. Čím déle trvá, tím více narušuje časovou perspektivu, tzv. zónu budoucnosti, jež má primární význam v chování a jednání mladých lidí. Tato ztráta perspektivy budoucnosti či ztráta orientace v ní, může způsobit celkovou životní rezignaci, z čehož pak vyplývá i špatný životní styl (Buchtová, Snopek 2012). Dle Šolcové a Kebzy (2001, s. 131) je ztráta zaměstnání problém v každé životní etapě. Na počátku pracovní kariéry může determinovat budoucí výkon mladého člověka, naopak lidé v pozdním stádiu pracovní kariéry mají výrazně menší možnosti a čelit krizi základních jistot. Ztráta placeného zaměstnání s přibývajícím časem zapříčiňuje také ztrátu bývalých přátel z pracovního prostředí, dochází k výraznému snížení potřebnosti, seberealizace a pracovního uspokojení.

Jedním z faktorů, který také silně ovlivňuje vyrovnání se se ztrátou zaměstnání, je gender. Mezi muži a ženami jsou sociálně konstruované rozdíly v chování, očekávání a postojích, které mohou určitým způsobem implikovat odlišné důsledky prožívání a vyrovnávání se s nezaměstnaností. Obecně se tedy dá říci, že psychické reakce na ztrátu zaměstnání se liší v závislosti na pohlaví. V dnešní době ještě stále převažuje kulturně zakořeněná představa, že muž bývá v rodině tzv. „hlavou rodiny“, čímž zaujímá roli živitele této instituce, kterou má ekonomicky zajistit. Pokud muž jako živitel rodiny ztratí práci, na změnu jeho role se přes společenskou optiku nahlíží jinak než na změnu role ženy (Buchtová 2002, s. 100). Ztratí-li muž své zaměstnání, dojde ke snížení nejen jeho osobní prestiže na veřejnosti, ale

i v domácím prostředí. Často ztrácí svoji ekonomickou převahu nad svou ženou, a tudíž ztrácí i roli hlavního živitele rodiny. Z toho pak plynou rodinné diskuze o nedostatku financí, což také nepřispívá k celkové psychické pohodě (Buchtová 2000, s. 32) Tímto se tedy stává, že muž připisuje své profesní roli jiný význam a důležitost nežli žena.

2.4.3 Sociální vztahy a ztráta zaměstnání

Přetrvávající nezaměstnanost je doprovázena dlouhodobým neuspokojováním potřeb. Tento problém se netýká pouze jednotlivce, hluboce zasahuje i celou jeho rodinu. Dotýká se i širších příbuzenských vztahů. Kromě finančních problémů jde o další „zatěžkávající zkoušku“ rodinného systému. Dochází ke změnám vztahů, změnám v rozdělení rolí. V případě dospívajících dětí, je situace ještě obtížnější i proto, že vnímají otce jako autoritu, která pro ně zajišťuje obživu. Tím, že otec přijde o práci, může přijít i o své postavení v rodině, což může vyústit i v závažné psychologické problémy ostatních členů rodiny. (Kodymová, Koláčková, s. 307-308) Po ztrátě zaměstnání některého ze členů rodiny dochází vždy ke změně rodinných zvyklostí a to jak v oblasti spotřeby, tak denních rytmu a rituálů. Na partnera nezaměstnaného jsou kladeny větší požadavky, které ale nejsou nijak kompenzovány. Z pohledu partnera je důležité, jestli nezaměstnaný hledá novou práci, jak moc je ochoten pomáhat v domácnosti apod. (Vágnerová, 2004, s. 745-746)

Jak uvádí Mareš, v důsledku těchto změn dochází často ke strukturální dezorganizaci v rodině, následují krize rodinného systému a narušení denních rodinných zvyklostí, změny v sociálních vztazích a sociální izolace rodiny. Ke změnám postavení nezaměstnaného jedince v rodinném systému, ztrátou jeho statusu a autority, odvozených ze zaměstnání a z jeho příspěvku příjmům rodiny a v neposlední řadě také ke změnám v rozdělení domácí práce. (Mareš, 1998, s. 80) Pokud již k této situaci dojde, může se rodina stát pro nezaměstnaného jak negativní složkou, tak ale i důležitou oporou a útočištěm. Může mu poskytnout velmi účinnou pomoc, a to nejen finanční, ale hlavně po stránce psychické podpory a to nejenom nejbližší rodina, ale i širšího příbuzenstva. Někdy však nezaměstnaný nemá o pomoc rodiny zájem. Předstírá, že je všechno, jak má být. Každé ráno odchází „do práce“ a večer se zase vrací domů. Nezaměstnanost před svými nejbližšími úspěšně tají i poměrně dlouhou dobu. Je to velmi těžká situace především pro

něho samého. Vzhledem k tomu, že vedle rodiny a sousedů je zaměstnání také zdrojem sociálních kontaktů a ztráta práce vede k jejich přerušení, dalším negativním vlivem je sociální izolace. Bývalý zaměstnanec trpí depresivními pocity, z pocitu se studu vyhýbá i kontaktům s ostatními zaměstnanými, ale zároveň se drží stranou od nezaměstnaných. (MAREŠ, 1998 s. 82)

3 Výzkumná část práce

Studentské eseje, následně využité pro potřeby této bakalářské práce, byly výstupem jedné z netradičně pojatých přednášek v rámci předmětu Aktuální otázky školského managementu v Centru školského managementu UK v Praze. Přednáška probíhala v prosinci 2014, ve studijním roce 2014/15 a zúčastnilo se jí 63 studentů 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management. Výuka byla naplánována s využitím metody sledování filmu, jehož obsahem bylo téma nedobrovolného odchodu manažera ze své pozice. Následovalo vystoupení panelistů a diskuse všech zúčastněných nad shlédnutým tématem. Na základě využití uvedené metody vypracovalo všech 63 studentů, podle předem zadaných otázek (oddílů) esej. Těchto 63 esejí bylo předmětem obsahové analýzy výzkumné části předkládané práce.

Výše popsaná forma výuky měla na studenty nejenom silný emocionální účinek, ale i jednalo se i o společný zážitek. A to hlavně v rovině samotného příběhu, do kterého měli možnost promítnout své vlastní profesní vidění, profesní vědění, případně porovnat s vlastními zkušenosti z profesního jednání.

3.1 Cíle výzkumné části práce

3.1.1 Hlavní cíl

- Zpracování obsahové analýzy písemných reflexí studentů k problematice nedobrovolného odchodu manažera z jeho pozice, vyobrazené ve filmu *Manažeři* (The Company men, John Wells, 2010)

3.1.2 Vedlejší cíle

- Kategorizovat, kterých klíčových momentů, v souvislosti se zadanými otázkami (oddíly), si studenti všímají.
- Specifikovat, jak studenti jednotlivé oblasti interpretují a hodnotí.
- Objasnit, jakým způsobem se do studentských reflexí promítá jejich profesní zkušenost.

3.2 Interpretace dat výzkumného šetření

Předkládaná bakalářská práce je metaanalýzou reflexí studentů centra školského managementu. V uvedeném výzkumném šetření byl nejprve vymezen základní soubor textů. Jednalo se o 63 studentských esejí, které tvořily 100% všech dostupných textů. Texty byly seřazeny abecedně podle příjmení studentů a pro větší přehlednost ještě následně označeny čísly (01 – 63). V dalším kroku byly, pomocí obsahové analýzy textu, vymezeny významové jednotky. Ty byly v textu vyhledány a označeny. V případě tohoto výzkumného šetření jsou významovými jednotkami v převážné většině krátká slovní spojení, jednotlivá slova nebo idey. Vzhledem k rozsáhlosti textů, 348 normostran, bylo během obsahové analýzy textu nezbytné velmi precizní zařazení do jednotlivých analytických kategorií. Z tohoto důvodu byl každý z textů zpracován obsahovou analýzou minimálně 2x, k některým náročnějším textům bylo nutné se několikrát vracet a významové jednotky revidovat.

Dalším krokem bylo stanovení samostatných analytických kategorií, které vycházejí z jednotlivých zadaných otázek a v práci jsou interpretovány jako oddíly výzkumu (3.5). Ke zpřesnění šetření jsou některé oddíly výzkumu ještě dále rozloženy do subkategorií. Po důkladném zpracování všech textů je zjištěna jejich frekvence a to vše zpracováno do přehledných tabulek, číselně označených podle názvu analytické kategorie. Tabulky velmi přehledně znázorňují každý z oddílů, jeho nejčastěji používané významové jednotky, počet esejí, ve kterých byly významové jednotky nalezeny i procenta studentů, kterými byly interpretovány. Kromě grafického znázornění jsou výsledky výzkumného šetření vyjádřeny také slovně, i s použitými příklady vybraných citací. Ve výzkumném šetření je pracováno pouze s analytickými kategoriemi, které měly dostatečnou frekvenci významových jednotek v esejích. V některých případech jsou ale doplněny i významovými jednotkami s velmi nízkou frekvencí. Jedná se o situace, kdy bylo v zájmu výzkumného šetření, některé subkategorie vzájemně porovnat.

Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé oddíly, analytické kategorie i subkategorie označeny v tabulce čísly. Čísla jsou uvedena také v textu, vždy před započatým odstavcem. Aby bylo možno je odlišit od názvů kapitol a jsou znázorněna v hranatých závorkách. Pro co největší

přehlednost jsou ještě nejčastěji používané příklady významových jednotek, zvýrazněny také v textu.

Na konci každého oddílu výzkumu jsou jednotlivá data shrnuta do stručného závěru, který slovně popisuje a ozřejmuje zjištěné údaje. Na závěr jsou všechna fakta shrnuta v kapitole Diskuse (3.6) Celé výzkumné šetření uzavírá ještě Závěr (4), krátké shrnutí zjištěných faktů a naplnění cílů.

Vzhledem k rozsáhlosti zpracovaných esejí jsou jak v textu, tak i v tabulkách, uváděny pouze nejčastěji používaná slova a slovní spojení jednotlivých významových jednotek.

3.3 Metody výzkumu

Studentské eseje jsou, pro potřeby této bakalářské práce, zpracovány pomocí kvantitativní obsahové analýzy textu metodou otevřeného kódování. Předmětem výzkumného šetření je identifikace klíčových momentů vyjádřených v reflexích studentů. Poté jsou výsledky zpracovány a uvedeny do souvislosti metaanalýzou zjištěných faktů.

3.3.1 Esej

Jak definuje Akademický slovník cizích slov (2 000), esej je úvaha duchaplně a na vysoké (umělecké) stylistické úrovni pojednávající o otázkách kultury, filozofie a aktuálních společenských problémech. (Akademický slovník cizích slov, 2 000, str. 204). Jedná se o stylistický druh textu, který je víceméně úvahou a má za úkol navrhnout řešení nějakého problému, nebo nějaké otázky. Vyznačuje se bohatým jazykem, vzletným stylem a vyjadřuje autorův názor na odborný problém. Esej je poměrně svobodným, ale náročným jazykovým útvarem. Velký důraz klade na široké odborné znalosti autora textu k dané problematice. V současné době slovo esej často používá pro jakoukoli písemnou práci, či kompozici, vytvořenou na dané téma.

3.3.2 Obsahová analýza

Je kvantitativním typem analýzy dat, která se používá v první řadě pro analýzu textu, včetně přepisů rozhovorů, novin, knih, rukopisů apod. Obsahová analýza textu se zaměřuje na určení frekvence konkrétních slov nebo myšlenek. Její výsledky umožňují identifikovat, stejně jako kvantifikovat, konkrétní nápady, koncepty a jejich přidružené vzory a trendy nápadů, které se vyskytují v rámci určité skupiny nebo v průběhu času. Pedagogický

slovník (2009) uvádí dva možné výklady tohoto pojmu: 1. „Obsahová analýza je výzkumná metoda zaměřená na identifikaci, porovnávání a vyhodnocování obsahových prvků textu i neverbálních komunikátů. V pedagogickém výzkumu se často používá při analýze dokumentů, výpovědí informantů aj. 2. V obecnějším smyslu jakékoli vyhodnocování informací týkajících se určitého tématu, např. poznatků publikovaných k určité problematice. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009 str. 177)

3.3.3 Otevřené kódování

Otevřené kódování představuje nejnižší stupeň práce s údaji. Je to segmentace zápisů a identifikace základních kategorií, přičemž se stanovují zároveň i jejich vlastnosti a v rámci každé vlastnosti jejich dimenze. (Gavora 2010, str. 2015) Strauss, Corbinová, (1990, str. 42) charakterizují otevřené kódování jako: „Část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů.“ Blíže uvádí, že: „Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáváním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a tak jsou kladeny otázky o jevech údajů reprezentovaných.“ Průběh otevřeného kódování uvádí Švaříček, Šedřová a kol. (2007, str. 211) nejprve výzkumník postupuje tak, že přepsaný rozhovor či dokument rozdělí na jednotky. Jednotkou může být samostatný významový celek, například slovo, věta, odstavec. Tyto jednotky objevujeme za pomoci kladení otázek. Každé jednotce přidělujeme kód, tedy určité označení, které vystihuje jeho vyjádření. V textu posléze označujeme části textu, přidělujeme jim značky a názvy kódů.

3.3.4 Reliabilita výzkumu

Reliabilita představuje spolehlivost a přesnost měření, tj. schopnost dosáhnout stejného výsledku měření v případě, že se stav pozorovaného předmětu nezměnil. Reliabilita je podmínkou nutnou, nicméně nepostačující k dosažení validity. „Reliabilita znamená současně přesnost i spolehlivost výzkumného nástroje.“ (Gavora, 2000, s. 90). Akademický slovník cizích slov (2000) definuje reliabilitu jako spolehlivost, hodnověrnost, vlastnost textu, postupu apod. dosahovat při opakovaném měření za stejných podmínek týchž výsledků. (Akademický slovník cizích slov 2000, str. 656). Reliabilita je tedy spolehlivost výzkumné metody, nebo techniky. Spočívá v tom, že za týchž podmínek by měla poskytovat stejné výsledky. Bez reliability není možné dosáhnout

validity výzkumu, může se však stát, že i přes vysokou reliabilitu, je konečná validita výzkumu velmi nízká.

Co nejvyšší reliabilita (přesnost) je v této práci podpořena jednotným a systematickým principem kódování a následně jednotným posuzováním všech prací, při stejných podmínkami zpracování. Z důvodu snahy o co nejvyšší reliabilitu, byla obsahová analýza všech textů, vzhledem ke kvantitě (348 normostran textu) prováděna 2x, u některých náročnějších textů i vícekrát. Následné otevřené kódování s každým z textů pouze 1x. Při posuzování validity uvedeného výzkumu potřeba přihlídnout také k faktu, že v případě použití techniky obsahové analýzy textů a následného otevřeného kódování může být reliabilita ovlivněna osobou výzkumníka i jeho expertní zkušeností a profesním viděním.

3.3.5 Validita výzkumu (platnost)

Validita je vlastně vztah výzkumného nástroje k teorii, na základě které byl výzkumný nástroj vyvinutý. Je jedná se o vyjádření platnosti tohoto nástroje. Gavora (2000) vymezuje termín validita jako: „schopnost výzkumného nástroje zjišťovat to, co zjišťovat má.“ (Gavora, 2000, s. 87). Podle Akademického slovníku cizích slov (2000) je: „validita je platnost metody (techniky) k danému šetření“. (Akademický slovník cizích slov, 2000, str. 802). Validní měření je takové, které skutečně měří to, co jsme zamýšleli měřit. Validita stanovuje míru platnosti, tedy platnost získaných výsledků vzhledem ke skutečnosti. Míra validity znamená odpověď na otázku, zda zkoumáme to, co chceme zkoumat a měříme obsah, který skutečně zamýšlíme měřit.

3.4 Respondenti výzkumu

Respondenty uvedeného šetření bylo 63 studentů 3. ročníku Centra školského managementu Pedagogické fakulty Karlovy University v Praze. Eseje byly zpracovány všemi studenty (100%) uvedeného studia. Jednalo se o práci odevzdanou povinně k získání zápočtu ze studijního předmětu Aktuální otázky školského managementu ve studijním roce 2014/15. Zpracovanou esej odevzdali všichni studenti uvedené studijní skupiny a všechny tyto eseje jsou použity pro potřeby předkládané bakalářské práce a neprošly žádným výběrem. Respondenty bylo 55 žen a 8 mužů. Kolik respondentů pracuje na manažerských

pozicích, kolik ve školství a kolik zcela mimo okruh školských institucí, nebylo zjišťováno.

3.5 Oddíly výzkumu

V rámci předmětu Aktuální otázky školského managementu pracovali studenti s následujícím zadáním:

Napište esej na téma Manažerská etika v rozsahu 5 A4 (ve Wordu 9 000 znaků včetně mezer). V textu pojednejte např.:

1. Jaké otázky si nad filmem kladete, jaké myšlenky/emoce/pochyby/nesouhlas apod. ve Vás film vzbuzuje?
2. Nakolik realistické hodnotíte problémy hlavní postavy vyobrazené ve filmu? Proč? Máte nějakou příbuznou zkušenost? (např. zánik pracovní pozice v důsledku slučování škol).
3. Jaká je hodnota práce manažera pro organizaci (ve škole) ve srovnání s řadovými zaměstnanci? Jak ji lze změřit a vyčíslit? Jaká odměna je morální?
4. Soustřed'te se na hlavní postavu, event. další významné protagonisty. Uveďte osobnostní charakteristiky a kontext (významné vnitřní a vnější podmínky), důležité pro porozumění jejich životní a pracovní situaci a způsobu prožívání. Znáte Vy sami někoho takového?
5. Jak hodnotíte míru materiální nejistoty (omezené funkční období, riziko odvolání z funkce ze dne na den apod.) v případě ředitelů škol? Co z hlediska svých finančních jistot a benefitů ředitel nechtěným odchodem z funkce ztrácí? Jaké budou jeho emoce?
6. Jak pravděpodobný je „pád“ na úroveň řadového učitele, resp. možnost pokračovat ve funkci na jiné škole? Hrozí odešlým ředitelům nezaměstnanost? Jaká je uplatnitelnost odešlých ředitelů škol v mimoškolském sektoru?
7. Doporučil/a byste tento film někomu dalšímu? Vidíte nějaký smysl ve zhlédnutí tohoto filmu v rámci studia školského managementu?

3.5.1 Jaké otázky si nad filmem kladete

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č.. 1	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
1.1		první reakce na formu výuky	překvapení, zaskočení, zvědavost, nedůvěra, rozpaky, nelibost, rozčarování...	63	61	97%
1.2		otázky, které si studenti nad filmem kladli - zamyšlení	životní hodnoty, profesní témata, životní pád, nejistota, odvrácená strana úspěchu, schopnost vyrovnat se s nenadálou situací, ztráta zaměstnání, nejistota	63	63	100%
1.3		spojitost s filmem-myšlenky, emoce, pochyby, nesouhlas...	zamyšlení, poučení, hloubka tématu, obohacení, zajímavá témata, spousta otázek, dobře využitý čas, zastavení a zamyšlení se, něco naprosto nového	63	58	92%
	1.3.1	emerce	beznaděj, neetičnost chování, bezmoc, zklamání, hrozba, nejistota, stress, frustrace, napětí, ale i daleko silněji – pláč, zhroucení, tvrdá realita, manipulace, vytěsnění z vědomí, zhroucení, apatie	63	48	76%
	1.3.2	životní hodnoty	co je v životě nejdůležitější, co očekáváme, kam směřujeme, za čím se ženeme, hodnota rodiny, žebříček hodnot, hodnoty lidského života, tak hrozby ztráty rodiny, pomíjivost	63	63	100%
	1.3.3	materiální hodnoty	co a kolik k životu potřebujeme, hodnota peněz, pomíjivost materiálních hodnot, materiální společnost, marnotratnost, konzumní styl života, finanční gramotnost	63	59	93%
	1.3.4	neetické praktiky manažerů	drsné praktiky, nízká sebereflexe, mezilidské vztahy, etika v českém školství, tolerovatelnost neetického jednání	63	53	84%
	1.3.5	srovnání s českým školstvím	porovnání a spojitost s nadnárodní korporací, jednotné rysy obecného managementu, etiky managementu, ztráty zaměstnání, vypracování se z řadové pozice do vedení lidské vlastnosti a profesní znalosti	63	31	49%

[1] První zkoumaný oddíl se týká otázek, které si studenti na filmem kladou a myšlenek, emocí, pochybností a dalších témat, které v nich film vzbuzuje. Na základě nalezených významových jednotek je oddíl rozdělen ještě na tři analytické kategorie.

[1.1] První analytická kategorie se týká názoru na použitý druh alternativní formy výuky, ještě před jejím započítáním. V 61 (97%) esejích se objevuje názor, že studenty v první chvíli forma výuky **překvapila, zaskočila, zprvu jí nedůvěřovali, vzbudila v nich rozpaky, nelibost, rozčarování** a v této chvíli se vlastně nad filmem prvně **zamysleli**. To vyjádřil např. autor eseje č. 40 slovy: *Má úvodní myšlenka bylo překvapení na formou výuky...*

[1.2] Následující analytickou kategorií, vytvořenou na základě nalezených významových jednotek, byly otázky, které si studenti nad filmem kladli. Všechny 63 (100%) studentů uvádí, že v souvislosti se zhlédnutým filmem byli nuceni se zamyslet nad mnoha tématy. A to jak nad **životními hodnotami, nad profesními tématy, nad možností životního pádu, nejistotou a nad odvrácenou stranou úspěchu, nad schopností vyrovnat se s nenadálou situací.** V eseji č. 56 můžeme číst: *... přinesl zamyšlení nad možností neuplatnění se ve svém oboru, eseji č. 23 zmiňuje ... snímek ukazuje i tu druhou, méně příjemnou, tvář úspěchu. Tu, kterou si neradi připouštíme a nebýváme na ni připraveni. Jaké jsou hlavní otázky, které jsem si během filmu kladla? Nejspíše jak se vyrovnat se ztrátou zaměstnání...*

[1.3] Třetí analytická kategorie se týká myšlenek, které napadaly studenty při zhlédnutí filmu a následně, při diskusi a výstupech panelistů. 61 studentů (92%) je ujednoceno v názoru, že film jim film **přinesl poučení, překvapil je svoji hloubkou, obohatil, našli v něm zajímavá témata a vzbudil spoustu otázek, dobře využitý čas, zastavení a zamyšlení se, něco naprosto nového...** Autor eseje č. 01 to vyjádřil slovy: *Mně osobně film zaujal hloubkou svého tématu a přinesl mnoho námětů k zamyšlení, ať už díky celé podstatě příběhu nebo vnímání a prožívání každého z protagonistů příběhu.* V eseji č. 03 se můžeme dočíst: *...je v něm spousta momentů, které stojí za zamyšlení.* V eseji č. 57 se píše *... film mě obohatil o myšlenky, které jsem si musela zanalyzovat.* Dále se můžeme ve studentských esejích dočíst, že celková koncepce, jakou byl film prezentován a to i v souvislosti se zpracováním panelistů, **přenesla studenty přes počáteční nedůvěru** a ve výsledku hodnotí uvedenou techniku **velmi pozitivně** a způsob přednášky považují za **inovativní.** Například citace z eseje č. 35: *...nejprve trochu překvapený z metody zpracovávání eseje. Kombinace shlédnutého filmu, příspěvků od panelistů, debaty, závěrečné eseje a sepsání kritiky, pro mne byla něčím naprosto novým. Díky této zkušenosti si dokážu představit, že podobný úkol někdy zadám svým studentům nebo kolegům i já. Po přečtení svých poznámek jsem musel uznat, že strávená doba nad filmem a následná debata, byla dobře využitým časem. Nespočet zmíněných témat ve mne vyvolalo pocit potřeby nutného zastavení a zamyšlení se.*

Tato analytická kategorie je, analyzovaných myšlenek a emocí, rozdělena do čtyř subkategorií.

[1.3.1] V první subkategorii jsou zařazeny významové jednotky analyzující emoce. Ty jsou interpretovány v 48 esejích (76%) a jsou popisovány jako **beznaděj, neetičnost chování, bezmoc, zklamání, hrozba, nejistota, stress, frustrace, napětí, ale i daleko silněji – pláč, zhroucení, tvrdá realita, vytěsnění z vědomí, zhroucení, apatie manipulace**. Studentská esej č. 36 zmiňuje: *Emoce? – vztek, nespravedlnost, bezmoc, chce se mi křičet, něco rozbít, brečet, proč právě já, nemůžu se bránit, nemám argumenty, prostě mé pracovní místo už neexistuje... zmatek, stres - popření existence problému, vytěsnění z vědomí, zhroucení, apatie, pomoc – vysílání signálů do svého okolí...*

[1.3.2] Druhá subkategorie vybízí v první řadě k důkladnému se zamýšlení nad životními hodnotami a potřebami. Významové jednotky s tímto tématem nalézáme ve všech 63 (100%) esejích. V popředí se nachází hodnota rodinného zázemí. Často nacházíme otázky typu: **Co je pro nás v životě nejdůležitější? Co očekáváme? Kam směřujeme? Za čím se stále ženeme? Jakou hodnotu má pro nás rodina, nezanedbávám ji? Na jakém žebříčku hodnot stojí přátelé, zájmy a koníčky?** Například v esejí č. 09 se můžeme dočíst: *A není na škodu si občas uvědomit, co vlastně od sebe očekáváme, kam směřujeme a co nás dělá šťastnými...* v esejí č. 37: *Člověk si při něm velmi silně uvědomil, jak moc v našem životě pro nás znamenají naše rodiny. Jak moc je pro nás naše práce důležitá a co pro nás ve své podstatě vlastně znamená.* Silně je zastoupeno i uvědomění si **pomíjivosti** a lidských hodnot a to jak ve smyslu **hodnoty lidského života**, tak **hrozby ztráty rodiny**, či zaměstnání.

[1.3.3] Třetí subkategorii tvoří hodnoty materiální. Ty analyzuje 59 (93%) studentů. Často se objevují slovní spojení: **Co vlastně k životu potřebuji, kolik toho potřebuji, je hodnota peněz vykompenzována k hodnotám života, pomíjivost materiálních hodnot, materiální společnost, marnotratnost, konzumní styl života, ale i finanční gramotnost.** Příklad z esejí č. 42 se zamýšlí: *Dnešní doba je podle mého názoru hodně řešena přes materiálně... zda všechny tyto věci ve svém životě potřebuji?* Esaj č. 40 *...proč ta marnotratnost...*, esaj č. 04 *...získané peníze poté zbytečně utrácíme za výrobky, které ani nepotřebujeme...*, esaj č. 06 ...

konzumní styl života, to vše dohromady vedlo k zadlužování nejen jednotlivců, ale i firem... velké téma potřeby finanční gramotnosti a jejího zařazení do školní výuky už od základní školy.

[1.3.4] V 53 esejích (84%) se objevují zamyšlení nad **naprosto neetickým chováním, drsnými praktikami a nízkou sebereflexí** manažerů, které tvoří čtvrtou subkategorii. Toto jednání dávají studenti do souvislostí se vztahy ve firmě i obecně vztahy mezilidskými a **schopností situaci řešit a otázkou, zda se tak musí lidé chovat a zda je neetické jednání běžné a tolerovatelné.** V této souvislosti zmiňují studenti i oblast etiky v českém školství. Pro příklad ukázky z několika esejí. Z eseje č. 22: *Film naprosto jasně a otevřeně zaznamenává, že se podniky, které vyhazují takovýmto způsobem zaměstnance a jejich ředitele chovají naprosto neeticky.* Z eseje č. 27: *Jestli bylo primárním záměrem úkolu vyvolat sebereflexi manažerů ve školství, což by bylo dle mého názoru velmi prospěšné, tak doufám, že se to kolegům alespoň trochu povedlo.* Z eseje č. 02: *Pro mě zůstává nezodpovězená otázka, zda film může ovlivnit myšlení vysokých manažerů.*

[1.3.5] Pátá subkategorie je konstruována se zamyšlení se a případným srovnáním s českým školstvím. Tyto souvislosti nachází ve shlédnutém filmu 31 (49%) studentů. V esejích často nacházíme **zamyšlení, zda je vůbec možné porovnávat české školské prostředí a nadnárodní korporaci,** zda je mezi nimi možné najít nějakou **spojitost,** a jakou. Někteří ze studentů poukazují na fakt **jednotných rysů: Obecného managementu, etiky managementu, ztráty zaměstnání, vypracování se z řadové pozice do vedení, lidských vlastností a profesionálních znalostí.** Například citace z eseje č. 55: *Lze vůbec najít nějaké podobnosti, souvislosti, situace, které by se daly propojit se školským prostředím? Liší se, a pokud vůbec, čeští školští manažeři od tvrdých ambiciózních amerických manažerů?*

Závěrečné shrnutí: oddíl č. 1: Prvním zpracovaným oddílem jsou otázky, které si studenti nad filmem kladli. Velmi významné procento studentů 97% (61 esejí) ve svých písemných reflexích připouští, že jejich první reakce na netradiční formu výuky, v souvislosti s informací o sledování filmu, byla negativní. Interpretují ji jako překvapení, zaskočení, nedůvěra, rozpaky nelibost a rozčarování. V návaznosti na tuto informaci ale následně všech 63 (100%) studentů ve svých esejích hodnotí, že sledování filmu Manažeři,

v rámci předmětu Aktuální otázky školského managementu, je přiměřlo zamyslet se. Témata, nad kterými se studenti v této souvislosti zamýšlí, jsou v převážné míře životní hodnoty, profesní dráha a profesní uplatnění, možnost životního pádu, nejistota ze ztráty zaměstnání, odvrácená strana úspěchu a schopnost vyrovnat se s nenadálou situací. Stejně množství studentů – 63 (100%), v souvislosti se zamyšlením se nad obsahem filmu, interpretuje téma životních hodnot spojených se sociálním prostředím. V popředí těchto životních hodnot se nachází významové jednotky, týkající se rodiny a rodinného zázemí. Ihned za hodnotami rodinnými popisuje 59 (93%) studentů hodnoty materiální. Často se objevují významové jednotky ve slovních spojeních: Co vlastně k životu potřebuji, kolik toho potřebuji, je hodnota peněz vykompenzována k hodnotám života, pomíjivost materiálních hodnot, materiální společnost, marnotratnost, konzumní styl života, ale i finanční gramotnost apod. 61 studentů (92%) se dále ujednocuje v názoru, že sledování filmu Manažeři jim, přineslo poučení, překvapilo svojí hloubkou, obohatilo, našli v něm zajímavá témata a vzbudilo v nich řadu otázek. U 53 (84%) studentů se objevují významové jednotky, zabývající se, v souvislosti s posuzovaným tématem, naprosto neetickým chováním, drsnými praktikami a nízkou sebereflexí manažerů vypočtených ve filmu. Ve spojitosti s tématem analyzují studenti otázky, zda se tak manažeři musí chovat a zda je neetické jednání běžné a tolerovatelné. Ve 48 esejích (76%) nacházíme, na základě manažerských postupů vyobrazených ve filmu, téma emocí. A to v rozhodující míře emocí negativních, jako jsou beznaděj, neetičnost chování, bezmoc, zklamání, hrozba, nejistota, stress, frustrace, napětí, ale i daleko silnějších – pláč, zhroucení, tvrdá realita, vytěsnění z vědomí, zhroucení, apatie manipulace. Již podstatně méně, ale i tak významné procento studentů 31 (49%) se, v souvislosti se shlédnutým filmem, nevyhnulo konfrontace tématu filmu s českým školstvím a jeho porovnávání s nadnárodní korporací. Do této subkategorie se zcela nedílně promítá profesní zkušenost studentů a jejich profesní vidění.

3.5.2 Problémy hlavních postav filmu.

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č. 2	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
2.1.		problémy hlavní postavy - nereálné	nereálná, odtržená od českého prostředí, velmi odlišná od české reality, neporovnatelná přehnaná nadnesená a nevystihující naše školské prostředí	63	19	31%
2.2		problémy hlavní postavy - reálné	reálné, skutečné, stačí zasadit do kontextu české reality, v mnohém poučné, inspirující i pro českého diváka, může se to stát každému, postavy kopírují osoby reálného života, může se to stát i nám, děje se to běžně	63	44	69%
2.3		mám podobnou zkušenost	silné emoce, šok, zklamání, vliv na osobní život, prázdnota, zátěž, nepřijemná zkušenost...	63	61	97%
	2.3.1	pozitivní životní zkušenost	obohacení, posun, dobrá, nová životní zkušenost, vděčnost za tuto zkušenost, posílení, radost z nového, dobrou zkoušku, novou sílu, pozitivní změnu, posílení charakteru	63	48	76%
	2.3.2	rodinné zázemí	stmelila, nové hodnoty, skutečné hodnoty, co je v životě důležité, hodnotu fungující rodiny, sílu rodinných vazeb	63	27	8%
	2.3.3	chybějící podpora	chybějící podpora, nedostatečné rodinné zázemí, nepochopení rodiny, samota, netolerance blízkých	63	8	13%
	2.3.4	hledání řešení	změna životních hodnot, žebříček hodnot, utáhnutí opasku, životní standard a finanční rezervy	63	61	97%

[2] Druhý zkoumaný oddíl specifikuje, nakolik realisticky hodnotí studenti problémy hlavních postav vyobrazených ve filmu a zabývá se jejich příbuznou zkušeností. I tento oddíl je, na základě analyzovaných významových jednotek rozdělena do tří analytických kategorií.

[2.1] První analytická kategorie v sobě zahrnuje názory 19 (31%) studentů, kteří uvádí, že shlednutá problematika je **nereálná, odtržená od českého prostředí, velmi odlišná od české reality, neporovnatelná přehnaná nadnesená a nevystihující naše školské prostředí**. Například v eseji č. 53 se můžeme dočíst: *Určité situace byly opravdu nadnesené, pro normálního člověka ve své podstatě i úsměvné... tak určitě nevypadá pád na úplné dno.*

[2.2] Oproti tomu do druhé analytické kategorie jsou zařazeny významové jednotky ze 44 (69%) esejí, ve kterých lze najít interpretace rozebírající problémy vyobrazené ve filmu jako **reálné, které stačí zasadit do kontextu české reality, v mnohém poučné,**

inspirující i pro českého diváka, případně školského manažera. V souvislosti s tímto tématem nacházíme slovní spojení jako: **Skutečný a reálný život dnešních lidí, může se to stát každému, postavy kopírují osoby reálného života, může se to stát i nám, děje se to běžně...** Jako příklad lze uvést citaci z eseje č. 04: *Osobně se mi film velmi líbil, protože ukazuje skutečný a zcela reálný život dnešních lidí.* Případně z eseje č. 25 ... *postavy kopírovaly osoby z reálného života, nezáleží na tom, zda jsou vrcholovými manažery obrovské společnosti, či řediteli menších nebo větších škol, všude se s těmito typy lidí můžeme setkat a co víc, i my můžeme přijít o zaměstnání a být nuceni hledat si nové, což v dnešní době může být i více než pravděpodobné.* Výstižnou citaci nacházíme v eseji č. 27: *Proboha, vždyť se to opravdu děje běžně! A daleko horší věci.*

[2.3] Ve třetí analytické kategorii, hledající příbuznou zkušenost, interpretuje 61 (97%) respondentů minimálně jeden, někdy i několik konkrétních příkladů propadu z velkých výšin do těžkých a hubených časů, které měli možnost sledovat u svých známých či příbuzných, případně prožít sami. Každý jeden ze studentských příběhů je jedinečný. Každý má jiný kontext, jiné aktéry a jiné podmínky. V čem se však jednotně shodují, jsou **silné emoce, šok, zklamání, vliv na osobní život, prázdnota, zátěž, nepříjemná zkušenost...** které ztrátu zaměstnání provází. Velká zátěž nejenom pro nezaměstnaného, ale i obrovský vliv na celou rodinu a všechny její členy. Esej č. 19 ... *mohl by to být příběh mé rodiny... Šok nebyl tak velký, ale prázdnota byla srovnatelná.* Esej č. 52 ... *jsem hrdinkou duplicitního filmu... vyhodnocuji, zda skutečně mám ještě sílu a především chuť bojovat často s větrnými mlýny... Být, či nebýt? Zatím nevím.* Významové jednotky, týkající se vypořádání s touto nepříznivou situací, jsou analyzovány do čtyř subkategorií:

[2.3.1] První subkategorii tvoří názory na vlastní zkušenost v souvislosti se ztrátou zaměstnání. Ve studentských esejích velice různí, nicméně většinou je spojuje jeden společný rys, a to je síla a schopnost bojovat a problémům se postavit čelem. Ve 48 (76%) esejích se můžeme dočíst, že po prvotním šoku, zklamání, nejistotě, pocitu křivdy a nespravedlnosti hodnotí studenti novou životní etapu jako **obohacení, posun, dobrá, nová životní zkušenost, vděčnost za tuto zkušenost, posílení, radost z nového, dobrou zkoušku, novou sílu, pozitivní změnu, posílení charakteru...** Z těchto příkladů je možno odvodit silný charakter, silnou osobnost a schopnost bojovat a nevzdávat se u mnoha ze

studentů. Příklad z eseje č. 03... *příležitost, která mě v mém profesním životě posunula a zvýšila mou hodnotu na trhu práce...* Podobně zážitek ze ztráty zaměstnání interpretuje esej č. 54 ... *dopadla do velmi hluboké propasti a hodně natvrdo. Chvíli mi trvalo, než mi došlo, kde jsem, pak jsem potřebovala další čas na to, abych se z té propasti vydrápala nahoru a začala hledat práci... poděkovat za svůj vyhazov...neuvěřitelně mě to posunulo dál. Případně esej č. 15: *Vím co to je taky ztratit zaměstnání. V mém případě mne tato skutečnost probudila k dalšímu vzdělávání ...neztratit víru do nové lepší budoucnosti. Neztratit víru do nového života.**

[2.3.2] Jako klíčový a jednotící prvek se v mnoha esejích objevují významové jednotky, ze kterých je vytvořena subkategorie druhá. Zahrnuje téma podpory rodiny a silného rodinné zázemí. Ve 27 (42%) esejích studenti interpretují velmi pozitivní příklady, kdy ztráta zaměstnání rodinu **stmelila**, ukázala **nové hodnoty, skutečné hodnoty, co je opravdu v životě důležité, hodnotu fungující rodiny** a sílu **rodinných vazeb**. Příklad dává esej č. 07: *...mám to nejdůležitější, mám rodinu. Mám lásku uvnitř rodiny. Mám podporu.*

[2.3.3] Třetí subkategorie je vytvořena z hodnocení 8 (8%) studentů, kteří interpretují, že stejně tak jako podpora rodiny může být klíčovým přínosem, tak naopak **chybějící podpora, nedostatečné rodinné zázemí, nepochopení rodiny, samota a netolerance blízkých** může být silně demotivující. I tak komplikované interpretace osobní zkušenosti, jak uvádí esej č. 54, můžeme najít v souvislosti s tématem ... *já jsem to štěstí neměla. Můj manžel hrál mrtvého brouka a moje matka se ode mě odvrátila s konstatováním, že můj vyhazov z práce je ostuda pro celou rodinu.*

[2.3.4] Čtvrtá subkategorie specifikuje zamyšlení 61 (97%) studentů v souvislosti se ztrátou zaměstnání. Rekapituluje celkový životní style a životní hodnoty obecně. Nacházíme pojmy jako **změna životních hodnot, žebříček hodnot, utáhnutí opasku, životní standard, co je v životě důležité, skromnost, finanční rezervy**. S tímto tématem úzce souvisí i život na dluh, tak moc rozšířený v současné společnosti. Např. esej č. 25 interpretuje tuto oblast jako: *...jsem se o tom i osobně přesvědčila, že hodnotový systém člověka se může měnit vlivem prožitých událostí a vlivem změn podmínek, ve kterých žijeme. A je to pravda...* Podobně se tématem zabývá i esej č. 27: *Je těžké utáhnout si opasek a přiznat si, že životní standard, který jsem doteď měl/a je pryč.*

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 2: Druhý oddíl specifikuje sféru reálnosti problémů hlavních postav vyobrazených ve filmu a vlastní podobné zkušenosti. Tento oddíl je následně rozpracován do tří samostatných analytických kategorií. První z nich poukazuje na nereálnost problémů manažerů vyobrazených ve filmu, jejichž významové jednotky jsou zahrnuty v 19 (31%) esejích. Ty reflektují názor, že shlédnutá problematika je nereálná, odtržená od českého prostředí, velmi odlišná od české reality, neporovnatelná, přehnaná nadnesená a nevystihující české školské prostředí. Druhá analytická kategorie zahrnuje stanovisko 44 (69%) studentů, analyzujících postavy vyobrazené ve filmu jako reálné, které stačí zasadit do kontextu české reality, v mnohém poučné, inspirující i pro českého diváka, případně školského manažera. Třetí nachází spojitost s podobnými zkušenostmi studentů a zahrnuje významové jednotky uvedené v 61 (97%) esejích, interpretujících osobní příklady a zkušenosti. Osobní zkušenosti respondentů jsou specifikovány ještě do čtyř subkategorií. Do první z nich jsou zařazeny názory 48 (78%) respondentů, kteří formulují svůj názor, že v konečném důsledku byla pro aktéra původně negativní životní zkušenost novou a v konečném důsledku pozitivní životní etapou, obohacím, posunem, novou životní zkušeností, za kterou jsou vděční, posílením, radostí z nového, dobrou zkoušku, novou silou, pozitivní změnou či posílením charakteru. Další část je kategorizována z velmi silně zastoupeného faktoru rodiny a rodinného zázemí, jako činitele, majícího vliv na vypořádání se se ztrátou zaměstnání. V 27 esejích (44%) uvádí respondenti pozitivní příklady, kdy ztráta zaměstnání rodinu stmelila, ukázala nové, skutečné hodnoty, co je opravdu v životě důležité, hodnotu fungující rodiny a sílu rodinných vazeb. V 8 esejích (13%) nalézáme opačnou zkušenost chybějící podpory, nedostatečného rodinného zázemí, nepochopení rodiny, samoty a netolerance blízkých. Do čtvrté subkategorie jsou vloženy významové jednotky související se ztrátou zaměstnání. Ty interpretovalo 61 (97%) studentů, hledajících souvislosti s celkovým životním stylem a životními hodnotami obecně, ale i konkrétně se změnami životních hodnot, žebříčkem hodnot, utahováním si opasku, životním standardem, hledáním odpovědí na to, co je v životě důležité, kdy je potřeba skromnost a finanční rezervy.

3.5.3 Hodnota práce manažera pro organizaci

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č.3	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
3.1		klíčové postavení manažera	nepostradatelná, nejdůležitější, prvořadá, nezastupitelná, rozhodující, nepřehlédnutelná, neúměrná proti řadovému zaměstnanci, srdcem organizace, otisk jeho práce je znát na fungování celé organizace...	63	63	100%
	3.1.1	vysoká hodnota manažera	strategicky myslet, předávat myšlenky, pochopit lidi, vytvářet důvěryhodné a přátelské vztahy, být analytik, vědět jak rozhodnout, znát organizaci, intelektuální vlastnosti, zkušenosti, znalosti, asertivita, komunikace...	63	57	90%
	3.1.2	nízká hodnota manažera	není silnou osobností, pouze dosazená figurka, neprofesionál, nedostatečné znalosti a dovednosti, přehlíží potřeby zaměstnanců, myslí pouze na svůj osobní zisk a prospěch...	63	22	34%
3.2		jak lze hodnotu manažera změřit a vyčíslit	nereálné z hlediska českého školství, vysoké, nepředstavitelné, nadnesené, je zcela zbytečné se v těchto částkách pohybovat...	63	19	30%
3.3		jaká odměna je morální	kvalitní manažer, kvalita výstupů, zodpovědnost, kvalita vykonané práce, zodpovědnost...	61	47	74%

[3] Do třetího oddílu je zahrnuta otázka hodnoty práce manažera pro organizaci ve srovnání s řadovými zaměstnanci, možnost jejího změření, vyčíslení a morálnosti její výšky. I tento oddíl je rozdělen do tří samostatných analytických kategorií.

[3.1] První analytická kategorie se týká hodnoty práce manažera pro organizaci ve srovnání s řadovými zaměstnanci. Ve všech esejích je znát, že nad tímto tématem se všichni studenti hluboce zamýšlí. Dlouhé části textu rozebírají téma jak po stránce odborné, tak po stránce osobnostních vlastností. Mnoho názorů je doloženo i osobními příklady a vlastní zkušeností. Na základě analýzy textů vyplývá, že interpretace názorů všech 63 (100%) studentů je ujednocena v názoru, že hodnota práce manažera pro organizaci je zcela **klíčová** a **nepostradatelná**, jeho pozice **nejdůležitější**, **prvořadá**, **nezastupitelná**, **nevyčíslitelná**, **rozhodující**, **nepřehlédnutelná**, **neúměrná proti řadovému zaměstnanci**, je **srdcem organizace**, **otisk jeho práce** je znát na fungování celé organizace... Někteří ze studentů dokonce uvedli, že pokud je manažer nejenom **přirozeným lídrem**, ale i **skutečným znalcem problematiky** organizace, kterou řídí, **přesahuje jeho hodnota mnohonásobně hodnotu běžných zaměstnanců**. Například citace z eseje esej č. 23: *Hodnota kvalitního manažera je nevyčíslitelná ... nelze*

porovnávat platy manažerů ziskových a neziskových organizací. Z eseje č. 39: Hodnota práce ředitele proti učiteli je neúměrná. Ředitel odpovídá v podstatě za vše... Citace z eseje č. 56: Manažer musí být srdcem celém organizace... Z eseje č. 27: Roli manažera považují za klíčovou. Ředitel je piliřem školy, jejím obrazem a příkladem pro své zaměstnance a žáky... hodnota manažera pro organizaci je nenahraditelná.

[3.1.1] V souvislosti s hodnotou manažera pro organizaci vytvořena samostatná subkategorie. V ní se 57 (90%) esejí zabývá důležitými vlastnostmi, nezbytnými pro úspěšné řízení na manažerské pozici. Manažery, disponující níže uvedenými charakteristikami staví na pozici manažera s vysokou hodnotou pro organizaci. Obsahovou analýzou textu byly tyto vlastnosti v textu identifikovány a je možno analyzovat, že studenti jsou s problematikou managementu profesně velmi podrobně obeznámeni. Ve svých esejích uvádí nepřehledné množství příkladů pozitivních vlastností, schopností a dovedností, nezbytných pro lídry i manažery na všech stupních řízení, jako například **strategicky myslet, předávat myšlenky, pochopit lidi, vytvářet důvěryhodné a přátelské vztahy, být analytik, vědět jak rozhodnout, znát organizaci, intelektuální vlastnosti, zkušenosti, znalosti, asertivita, komunikace**... Pro ilustraci je v tomto textu vybráno několik citací: Esej č. 27 *...důležité je umět strategicky a cílově myslet, umět předávat své myšlenky, umět pochopit lidi, umět vytvářet důvěryhodné a přátelské vztahy... manažer být analytik, vědět jak rozhodnout, znát organizaci a mocenské vztahy, být dobrým matematikem a tvůrčím umělcem.* Esej č. 24: *Manažerem nemůže být každý. Ke své práci potřebuje určité předpoklady a to získané, především výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti... zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. A samozřejmě předpoklady vrozené jako je intelekt, temperament, empatie.*

[3.1.2] Ve druhé subkategorii jsou zahrnuty interpretace významových jednotek z 22 (34%) esejí. Vyjadřují názor, že hodnota manažera ztrácí pro organizaci na důležitosti v případě, že manažer nemá dostatečné kompetence své role zvládat. Pak hodnotí studenti manažera jako vedoucího pracovníka s nízkou hodnotou pro organizaci a nejčastěji nalezené významové jednotky vypovídají o hodnotě manažera jako: **Není silnou osobností, je pouze dosazenou figurkou, není profesionálem, nemá dostatečné znalosti a dovednosti, přehlíží potřeby zaměstnanců, myslí pouze na svůj osobní zisk a**

prospěch, nejde mu v první řadě o prospěch celé organizace. Opět citace ze studentských esejí: Esej č. 03 *Pokud je manažer pouze dosazená figurka... může firmu spíše poškodit a jeho hodnota je nulová.* Esej č. 15: *Hodnota dobrého manažera v každém odvětví je nezbytná a jeho práce by měla být finančně zvýhodněna. Pokud firma vytváří zisk tak by měl být náležitě ohodnocen.*

[3.2] Druhá analytická kategorie se zabývá změřením a vyčíslením odměny pro manažera. Toto téma vedlo k zamyšlení ale pouhých 19 (30%) studentů. V esejích je zmiňováno, že důvodem neaktuálnosti tohoto tématu jsou osobní zkušenosti s ohodnocením (finančním) v českém školství. Studenti ČŠM pak používají v souvislosti s ohodnocením manažerů ve filmu termíny: **nereálné, vysoké, nepředstavitelné, nadnesené...** že **je zcela zbytečné se v těchto částkách pohybovat.** Například citace z eseje esej č. 23: *... nelze porovnávat platy manažerů ziskových a neziskových organizací. Rozdíly jsou neadekvátní, je ale nutné přihlídnout k okolnostem a na základě těch finanční ohodnocení vyčíslit.* Za mnoho podobných názorů kolegů ředitelů je zde citována také esej č. 17: *Tím chci říci, že hodnotu práce ředitele školy nelze změřit ani vyčíslit...* esej č. 52 *Úspěšnost firemního manažera je lehce změřitelná penězi, vyšší akcii, postavením na trhu. Měřit úspěšnost školského manažera je ovšem mnohem složitější.*

[3.3] Třetí analytická kategorie, interpretovaná z textů v souvislosti s finančním ohodnocením zahrnuje morálnost výše odměny pro manažery. Není bez zajímavosti, že všech 47 (74%) respondentů, u kterých se toto téma v práci objevuje, se nad morálností finančního ohodnocení zamýšlí nikoli ve spojitosti s konkrétní finanční odměnou, ale ve spojitosti s **kvalitou vykonané práce, zodpovědností** a dalšími kladnými vlastnostmi lidí v řídicích funkcích. Všechny 47 esejí zdůrazňuje, že pokud se jedná o „**kvalitního manažera**“, je na místě i **vysoké finanční ohodnocení.** Zajímavý je i fakt, že ve 32 (50%) esejích se studenti zamýšlí nad faktem, jak ve školství změřit „**kvalitu**“ **výstupů** a „**kvalitního**“ **manažera?** Například esej č. 27: *Ředitel by měl být také hodnocen za své výsledky. Jak je lze změřit a vyčíslit? Ve školství není zajištěno systematické a spravedlivé hodnocení ředitele...* Dále k tématu esej č. 32: *Myslím si, že mnohonásobně vyšší platy nejvyšších manažerů by měly být přímo úměrné jejich zodpovědnosti* esej č. 52 *...lze poměřovat, zda výkonný a úspěšný školský manažer je špičkovým manažerem? Podle mne*

by to možné bylo, ale nejprve musejí být stanoveny standardy a kritéria, podle kterých se dá úspěšnost školského manažera posuzovat a měřit.

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 3: Třetí oddíl výzkumného šetření je, na základě podrobné analýzy textů, dále členěn opět na tři samostatné analytické kategorie. V první studenti vymezují hodnotou práce manažera pro organizaci ve srovnání s řadovými zaměstnanci. Není bez zajímavosti, že všech 63 (100%) studentů při své argumentaci aplikuje na tuto problematiku svoji profesní zkušenost i profesní znalosti. Analyzují potřebné manažerské kompetence a zcela jednoznačně se shodují na pozici manažera, jako klíčové osobnosti organizace. 57 (90%) studentů specifikuje analyzovanou kategorii ještě na důležité vlastnosti, nezbytné pro úspěšné řízení na manažerské pozici a problematiku managementu z hlediska celé organizace. Ve 22 (34%) esejích je formulován názor, že hodnota manažera ztrácí pro organizaci na důležitosti v případě, že manažer nemá dostatečné kompetence své role zvládat. Také tuto oblast studenti kriticky hodnotí skrze svoji profesní zkušenost. Druhá analytická kategorie generuje vyčíslení odměny manažera. Tou se ale zabývá pouhých 19 (30%) studentů ČŠM a v jejich pracích se můžeme dočíst, že se pro ně nejedná o téma aktuální, a to vzhledem k nesrovnatelnosti podmínek ohodnocení manažerů vypodobněných ve filmu a v českém školství. Pokud se již studenti tématem zabývají, v první řadě porovnávají ohodnocení manažerů v českém školství s ohodnocením manažerů v ziskových organizacích. Také v této analytické kategorii se částečně odráží profesní vidění studentů. Třetí analytickou kategorií je otázka morálnosti výše odměny manažerů. Významové jednotky zabývající se tímto tématem, nalézáme ve 47 (74%) esejích. I zde nacházíme prvky profesního vidění respondentů. Všichni se nad morálností finančního ohodnocení zamýšlí nikoli ve spojitosti s konkrétní finanční odměnou, ale ve spojitosti s kvalitou vykonané práce, zodpovědností a dalšími vlastnostmi lidí v řídicích funkcích. Z obsahové analýzy textů jednoznačně vyplývá, že pisatelé esejí jsou s tematikou managementu profesně velmi podrobně obeznámeni.

3.5.4 Osobnostní charakteristiky hlavních postav

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č.4	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
4.1		obecné charakteristiky filmových manažerů	individuální charakteristiky a specifika, různé typy lidí, různé charakterové vlastnosti, odlišné osobnostní postoje, individuální manažerské přístupy, individuální přístupy k vedení...	63	63	100%
	4.1.1	Robert Walker (Bobby)	úspěšný, ambiciózní, schopný, inteligentní, loajální, pracovitý, sebestředný, sebevědomý, dominantní, okázalý, neohrožený, háklivý na kritiku, nezdolný...	63	63	100%
	4.1.2	Phill Woodward	vysoce postavený, stárnoucí manažer, naprosto sebejistý, vzápětí zcela zlomený, není schopen se zříci luxusu, bez podpory rodiny, beznadějí, bez schopnosti najít nový směr a smysl života, varováním, výzvou, poučením, demonstrativním příkladem, radou pro každého člověka., absolutní nevládnutí situace, absence umění znovu nalézt smysl života, vzdát se svého luxusu, zříci zaběhaného životního standardu, neschopnost znovu se vzchopit...	63	63	100%
	4.1.3	Gen McClary	pracovitý, vysoce charakterní, odhodlaný, sociálně citlivý, upřímný, spravedlivý, otevřený, empatický, stavicího zájmy ostatních nad své vlastní, vážící si loajality ostatních, s vlastním názorem, silným nadhledem... představitel ideálního manažera	63	63	100%
	4.1.4	James Salinger	chladný, bezcharakterní, myslící pouze na svůj prospěch, neeticky jednající, zaslepený honbou za penězi a vlastním prospěchem, necítící zodpovědnost za zaměstnance, stavicí na první místo zisk a vlastní blaho... typický manažer	63	63	100%
4.2		Maggie	přizpůsobivá, předvídací, skvěle, rychle, racionálně se pohybující v nové situaci, nepropadající zoufalství, zvládající novou situaci, schopna racionálně řešit krizový scénář, neulpívající na bohatství, konstruktivně hledající řešení a možnost úspor, pevně stojící na svých názorech, dávající vztahy v rodině na první místo, pevně stající nohama na zemi, vynikající „rodinná“ manažerka	63	63	100%
4.3		Jack Dolan	vysoce charakterní, vždy ochotný podat pomocnou ruku, požeháním pro firmu, podporující, znající hodnotu přátelství, solidarity, nesobeckosti, střídmosti, Člověka, kterému záležím na blahu zaměstnanců, s nadhledem, se srovnávanými životními prioritami... jako dobrý vedoucího a vůdce	63	57	90%

[4] Čtvrtý oddíl výzkumného šetření se soustředí na hlavní postavu filmu a další významné protagonisty, s cílovým zaměřením na jejich charakteristiky. Také tento oddíl je rozdělen na tři analytické kategorie.

[4.1] V první analytické kategorii, vytvořené z významových jednotek, nalezených ve všech 63 (100%) esejích, se studenti shodují, že každá z filmových postav má své **individuální charakteristiky a specifika**. Že film je obohatil tím a nabídl zajímavý pohled na **různé typy lidí, jejich různé charakterové vlastnosti, odlišné osobnostní postoje a individuální manažerské přístupy a přístupy k vedení**, které stojí za zamyšlení. Pro příklad citace z eseje č. 41: *Každá z hlavních manažerských postav filmu má odlišné vlastnosti a přístupy vedení. Z eseje č. 12 ... několik pohledů/charakterů postav, a to také v rolích manažerů. Různé manažerské přístupy... Z eseje č. 22 ... máme možnost porovnávat jejich postoje, etické, morální jednání a chování. Z eseje č. 27: Z filmu si odnáším pohled na 3 úrovně typů manažerů se 4 charakteristikami...* V následujících čtyřech subkategoriích můžeme nalézt analýzy osobností jednotlivých manažerů ze zpracovaného filmu.

[4.1.1] Co se hlavního hrdiny filmu, Bobbyho – Roberta Walkera týká, všichni (100%) studenti se shodují na charakteristice **úspěšného, ambiciózního, mladého, sebevědomého, schopného, dominantního, okázalého, neohroženého, nezdolného, inteligentního, loajálního, pracovitého, ale i trochu sebestředného manažera, háklivého na kritiku, který se tvrdě podílí na prosperitě významné společnosti**. Ve chvíli, kdy se bez varování dozvídá, že je s ním ukončen pracovní poměr pro nadbytečnost, je to pro něj naprosto nečekaná a šokující zpráva, na kterou nebyl po žádné stránce připraven. Esej č. 08 jej charakterizuje jako: *Je to člověk s vysokým sebevědomím, který si nepřipouští, že by mohlo být něco jinak, zkrátka neohrožený mladý muž*. Esej č. 45: *Před propuštěním vystupoval dominantně, okázale, prezentoval se pomocí zevnějšku, upozorňoval na své postoje, byl háklivý na kritiku*. Další příklad přináší esej č. 46: *V osobě hlavního hrdiny vidím spoustu dobrých a pozitivních inspirací pro školského manažera – nezdolnost, nepoddání se nepříznivým okolnostem, dobré rodinné vztahy, zmobilizování schopností*.

[4.1.2] Osobu Philla Woodwarda charakterizuje opět všech 63 (100%) studentů jako manažera, který je **vysoce postavený**, ale již **stárnoucí manažer, naprosto sebejistý** ve svém postavení, vzápětí zcela zlomený nečekanou ztrátou své pracovní pozice. Ani po této nepřízni osudu však **není schopen se zříci luxusu**, ve kterém žije. Nemá podporu své

rodiny, naopak, manželka není schopna jakékoli podpory, nutí ho utajit své propuštění před sousedy. Phil propadá alkoholu a beznaději, **není schopen najít nový směr a smysl života**. Studenti hodnotí jeho osud jako **varování, výzvu, poučení, demonstrativní příklad**, nebo **radu** pro každého člověka, nejen vedoucího manažera. **Neschopnost porvat se s osudem, vyhýbání se problémům, poddání se ztrátám, absolutní nezvládnutí situace, absence umění znovu nalézt smysl života, vzdát se svého luxusu, zřící zaběhaného životního standardu a znovu se vzchopit může být fatální**. Můžeme citovat například z eseje č. 12: *Již na počátku je zřejmé, že se Phill problémům raději vyhýbá, než aby se jim postavil čelem a řešil je.* Citace z eseje č. 08: *...neuměl by svůj život žít jinak. Od samého začátku prožíval propouštění ve firmě nejhůře, strach ho ovládal dávno před tím, než výpověď obdržel...*

[4.1.3] Další z filmových postav je Gene McClary. Zpočátku se snaží situaci v podniku řešit jiným způsobem, než propouštěním pracovníků (např. prodejem budovy nového ředitelství). Nakonec je však i on sám propuštěn. Pociťuje velmi intenzivní pocity zklamání, rozčarování smutku a nostalgie, protože právě on byl jedním z prvních zaměstnanců, kteří před 30 lety stáli u zrodu společnosti. Po dlouhé době neschopnosti nalézt práci, zakládá novou společnost. Tuto filmovou postavu popisuje také všech 63 (100%) studentů z hlediska jak profesních, tak i lidských vlastností, **jako představitele ideálního manažera. Pracovitého, vysoce charakterního, odhodlaného, sociálně citícího, upřímného, citlivého, spravedlivého, otevřeného, empatického, stavícího zájmy ostatních nad své vlastní, vážícího si loajality ostatních zaměstnanců, s vlastním názorem a silným nadhledem....** *Jeden ze studentů, ho ve své eseji č. 08 charakterizuje jako: Gene McClary je na první pohled představitelem ideálního manažera, snaží se být ke všem upřímný a spravedlivý. Ukazuje nám svůj pocit zodpovědnosti, výčitky svědomí a nesouhlas s řešením, kterého se stává bohužel pouze svědkem. Ve firmě je schopný pojmenovat problém a říct k němu svůj názor a argumentovat ho. V eseji č. 11 zaznívá tento názor: Asi každý zaměstnanec by si takového vedoucího, jako je Gene, přál. Člověka upřímného, otevřeného, odhodlaného, empatického, který nestaví své vlastní zájmy nad zájmy ostatních, váží si zásluh a loajality svých zaměstnanců.*

[4.1.4] Stejně tak se všech 63 (100%) studentů shoduje v názoru, že James Salinger, vykresluje postavu „záporného hrdiny“. Ve filmu se se objeví pouze v několika málo obrazech. Má však zcela zásadní vliv na to, jak se bude situace vyvíjet. Na první pohled se jedná o **chladného manažera**, který se za každou cenu snaží udržet hodnotu a chod firmy a **nehledí přitom na cenu**, která se musí zaplatit tj. **ztrátu zaměstnání pro tisíce lidí včetně manažerů na vysokých postech**. Studenti hodnotí postavu Jamese Salingerera jako **bezcharakterní, myslící pouze na svůj prospěch, neeticky jednající**, postavu **zaslepenou honbou za penězi a vlastním prospěchem, necítícího zodpovědnost za zaměstnance, stavícího na první místo zisk a vlastní blaho**. Charakterizují ho jako typ manažera, který je bohužel **typický**. Ale rozhodně **ne šťastným řešením pro zaměstnance**, kteří jsou na jeho rozhodnutích závislí. V citacích z esejí se můžeme dočíst: Esej č. 08: *Jim bere věc především po stránce byznysu a staví na první místo zisk firmy.* Esej č. 23: *Necítí se být za zaměstnance zodpovědný....* Esej č. 11 *...zajímá ho jen prosperita „jeho“ společnosti a vlastní blaho.*

[4.2] I další dvě analytické kategorie jsou vytvořeny na základě obsahové analýzy textů a vymezení významových jednotek, vztahujících se k uvedené analytické kategorii. Týkají se některých dalších filmových postav. Opět se ve všech 63 (100%) esejích můžeme dočíst, že Maggy, manželku hlavního hrdiny Bobbyho, charakterizují všichni studenti jako klíčovou postavu celého příběhu. **Podporuje svého muže, věří v jeho schopnosti, miluje ho za všech okolností**. Studenti si všimají hlavně jejích **charakterových vlastností**. Popisují ji jako **přizpůsobivou, předvídající, skvěle, rychle a racionálně se pohybující v nové situaci, nepropadající zoufalství, zvládající novou situaci, schopnou racionálně řešit krizový scénář**, Jako ženu, která **nelpí na bohatství, ale velmi konstruktivně se snaží hledat možnosti řešení a hlavně úspor**. I přes počáteční odpor a nepochopení svého muže si dokáže **pevně stát na svých názorech** a vší svojí činností Bobbyho přesvědčuje, že **za ním skutečně stojí, v dobrém i zlém**. Začíná pracovat, prodává nadstandardní zbytné věci – např. drahé auto, neváhá vzdát se nákladného domu. Vztahy v rodině jsou u ní na prvním místě, život ve vysokém standardu ji nezkazil, zůstala **stát nohama pevně na zemi**. Několik studentů ji dokonce popsalo jako **vynikající „rodinnou“ manažerku**, která svým „krizovým rodinným managementem“ zachránila nejenom svého muže, ale i celou rodinu. V některých esejích opět nalézáme paralelu s manažerem ve školství. Všichni

studenti si zcela jednoduše všimají její podpory a racionality a hodnotí ji jako naprosto klíčovou postavu nejen pro Bobbyho, ale i jednu z klíčových postav celého příběhu. Například v eseji č. 46 se můžeme dočíst tento názor: *Vynikající příklad ženy z domácnosti, která se svými schopnostmi a zkušenostmi vyrovná schopné manažerce... atributy manažerky ve vedoucí funkci ve školství. Nepropadat zoufalství, mít připraven krizový scénář, snažit se předvídat a racionálně řešit – to vše by měla umět i ředitelka školy nebo školského zařízení. Z eseje č. 04 se dozvídáme: Oproti tomu jeho manželka byla tím, kdo se zachoval jako profesionál... velmi racionálně... oporou a vytváří mu velmi důležité domácí zázemí. V eseji č. 34: Manželka, která dokáže přijmout „prohru“ svého manžela a následně tak konstruktivně přemýšlet.*

[4.3] 57 (90%) studentů se ve svých esejích zabývá postavou Jacka Dolana. Jack má malou tesařskou firmu, žije obyčejným nenákladným životem a zodpovědně se věnuje rodině. Sám nemá na nadbytek peněz a musí velmi tvrdě pracovat na prosperitě své firmy. I tak přijímá Bobbyho jako zaměstnance. Všichni zaměstnanci pracují také o víkendech, aby si práci udrželi. Jack dává Bobbymu poznat, že tesařská práce sice není ohodnocena tak nadstandardně jako manažerská, ale není jednoduchá, chce šikovnost a praxi. Studenti tuto postavu hodnotí jako vysoce charakterního člověka, vždy ochotného podat pomocnou ruku a pomoci. Popisují ho jako požehnání pro firmu, člověka podporujícího, znajícího hodnotu skutečného přátelství, solidarity, nesobeckosti a střídmosti i jako dobrého vedoucího a vůdce. Člověka, kterému záleží na blahu zaměstnanců, s nadhledem a srovnanými životními prioritami. I v tomto případě registrujeme v esejích hodnocení jak z hlediska profesních zkušeností, tak i osobnostních charakteristik a vlastních zážitků a životních hodnot. *Například v eseji č. 46: Jack je příkladem člověka, který je pro každého zaměstnance požehnáním... V eseji č. 15: ... je realistickým obrazem jak obyčejného člověka, tak i schopného manažera a skutečného leadera, jež se nehoní za penězi...*

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 4: Stejně jako předchozí části výzkumného šetření, také oddíl č. 4, zabývající se charakteristikami hlavních filmových postav, je rozdělen do tří samostatných analytických kategorií. První poukazuje na obecné charakteristiky filmových manažerů, jako klíčových hrdinů filmu - Roberta Walkera, Philla Woodwarda, Gena McClaryho a Jamese Salingera. Druhá subkategorie je vytvořena z významových jednotek

nejčastěji popisovaných studenty, zahrnující Maggie – manželku hlavního hrdiny Roberta Walkera. Třetí subkategorií, kterou studenti velmi pečlivě popisují je Jack Dolan, další z výrazných postav filmu. Všechny 63 (100%) studentů poukazuje na zajímavé osobnostní charakteristikami, dobře vystihujícími specifika jednotlivých postav. Pozastávají se nad odlišnými postoji i individuálními osobnostními rysy jednotlivých hrdinů a mnozí se na tyto jejich podstatné znaky dívají i skrze svoje profesní vidění – zabývají se jednotlivými manažerskými přístupy a způsoby vedení. V charakteristikách postav vypočítávají jak pozitivní inspiraci pro práci školského manažera, tak i negativní charakteristiky, typické pro mnohé z manažerů Hlavního hrdinu filmu, Bobbyho – Roberta Walkera vypočítávají zcela jednotně všech 63 (100%) studentů jako úspěšného, ambiciózního, sebevědomého, ale i trochu sebestředného manažera, nedobře přijímajícího kritiku, který se ale tvrdě podílí na prosperitě firmy. Jeho kolegu, Philla Woodwarda pojmenovává opět všech 63 (100%) studentů jako manažera, který není schopen po odchodu z vysoké manažerské funkce zřít se luxusu, najít nový směr a smysl života, není schopen porvat se s osudem. Namísto řešení se problémům vyhýbá, situaci absolutně nezvládá. Také postavu Gene McClaryho hodnotí studenti skrze své profesní vidění a v souvislostech se svými profesními znalostmi. Postavu popisují jako vysoce charakterního manažera, stavícího zájmy ostatních nad své vlastní. Stejně tak u postavy Jamese Salingeru jsou studenti ujednoceni v názoru, do kterého vkládají své profesní zkušenosti. Všichni se shodují se v názoru, že postava vykresluje záporného filmového hrdinu, manažera, myslícího pouze na svůj prospěch, stavícího na první místo zisk a vlastní blaho. I tuto postavu srovnávají studenti se svými profesními zkušenostmi a pohlížejí na ni skrze pohled školských manažerů. Jako zcela nedílnou, klíčovou součást příběhu vyhodnocuje všech 63 (100%) postavu Maggy - manželky hlavního hrdiny Bobbyho. Ačkoli se nejedná o postavu na pozici manažera, pohlíží i na ni studenti prizmatem školských manažerů a v jejím jednání identifikují mnohé z vlastností, důležitých pro lidi ve vedoucích funkcích. Někteří studenti použili dokonce slovní spojení „vynikající rodinná manažerka“, skvěle zvládající rodinný „krizový management“. Také v tomto případě lze sledovat prvky profesního vnímání studentů. Posledním z filmových hrdinů, jehož postavu analyzuje 57 (90%) studentů, je postava bratra manželky hlavního hrdiny – Jack Dolan. I jeho hodnotí studenti úhlem pohledu manažerů a v esejích je možné registrovat pohled skrze jejich profesní zkušenosti. Tuto

postavu vypodobňují jako vysoce charakterního člověka, kterému záleží na blahu zaměstnanců a prosperujícím chodu firmy, ale nikoli na úkor kohokoli ze zainteresovaných, který je pro své zaměstnance skutečným vzorem a leaderem.

3.5.5 Míra materiální nejistoty ředitelů škol.

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č. 5	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
5.1		materiální nejistoty	šestileté funkční období ředitelů škol	63	63	100%
	5.1.1	nesouhlas s šestiletým funkčním obdobím	nedostatečné, příliš zavazující, ponižující, krátké, demotivující, plně nejistoty, obava o budoucnost, netransparentní a subjektivní kritéria výběru...	63	49	77%
	5.1.2	souhlas s šestiletým funkčním obdobím	dobře nastavený systém, mnohá pozitiva, jasně daná pravidla, důvod se co nejvíce snažit, co nejlépe pracovat, udržuje ředitele v pohotovosti a ostražitosti, nutí je nadále na sobě pracovat...	63	14	22%
5.2		finanční jistoty a benefity	poměrně vysoká jistota práce, část práce mimo pracoviště, dovolená, možnost vzdělávat se, studijní volno, kreativita a samostatnost práce...	63	45	71%
5.3		nechtěný odchod - emoce	zklamání, rozčarování, neúcta, vztek, deprese, bezradnost, sklíčení, pocit selhání, ztráta sebevědomí a důvěry sám v sebe, obavy o budoucnost, strach z finanční nejistoty	63	43	68%
5.4		nechtěný odchod - pozitiva	začátek k něčemu novému, nový impuls, téma k zamyšlení, obrat k novému a lepšímu, důvod zamyslet se nad svým životem, přehodnocení svých hodnot a priorit, výzva začít na sobě pracovat, sebe rozvoj, sebevzdělání, další studium...	63	37	58%
5.5		hranice profesního a soukromého života	co pro profesi obětovat, kde končí profesní a začíná osobní život, co je v životě prioritou...	63	31	49%

[5] Pátý analyzovaný oddíl hodnotí míru materiální nejistoty ředitelů škol, finanční jistoty a benefity i emoce při jejich ztrátě. Téma rozpoutalo mezi studenty mnoho otázek a polemik. Z odpovědí je patrné, že se jedná o silné, hodně diskutované a velmi citlivé téma. Studenti se nad ním zamýšlí jak ve vztahu ke svým odborným znalostem, tak i k pozici, kterou zastávají a mnohdy i po stránce osobních zkušeností. I tento oddíl je rozdělen na další tři analytické kategorie.

[5.1.] První analytickou kategorií tvoří významové jednotky, které spojuje všech 63 (100%) studentů s **šestiletým funkčním obdobím** a s otázkou, zda je šest let dostatečně dlouhá (krátká) doba na to, aby ředitel dokázal představit, zrealizovat a udržet svoji vizi. Analyzované významové jednotky jsou rozděleny na dva protichůdné názory – dvě samostatné subkategorie:

[5.1.1] 49 (77%) studentů s šestiletým funkčním obdobím nesouhlasí, hodnotí je jako **nedostatečné, příliš zavazující, ponižující, krátké, demotivující**, jako období **plné nejistoty, obavy o budoucnost a napětí. Pracovní pozici hodnotí jako nejistou a vrtkavou, kritéria výběru jako zcela netransparentní a subjektivní**. Tato skutečnost zaznívá v esejích jako velice silné téma plné názorů a polemik. Je znát, že velká část studentů se pohybuje na pozici ředitelů a šestileté funkční období se jich osobně dotýká. Například v eseji č. 04 se student zamýšlí nad šestiletým funkčním obdobím takto: *Omezené funkční období bylo zřejmě myšleno jako výzva vykonávat co nejlepší práci z obavy o další působení. Je to ovšem správná volba? Je dobrý tlak, který je vyvíjen na manažery?* Podobný názor má i student eseje č. 17: *...délka 6 let ve funkci ředitele ...nedostatečná. Ředitelé jsou tak krátkým funkčním obdobím zcela demotivováni ...připravujeme se o zkušené, zralé osobnosti... doplácí celková kvalita vzdělávání.* Esej č. 23: *Chůzi po tenkém ledě bychom ale mohli označit pozici všech ředitelů škol... nejistotu a obavu o vlastní budoucnost.* Esej č. 37: *...ředitele trápí šestileté funkční období, které je zdrojem obav, nejistoty a domnívám se, že i jakousi demotivací práce... je toto krátké funkční období nutné?*

[5.1.2] Je to ale opravdu jednotný názor studentů? Není. Menší část studentů, 14 (22%), které ale není rozhodně zanedbatelná, vidí v šestiletém funkčním období **dobře nastavený systém, mnohá pozitiva, jasně daná pravidla i důvod se co nejvíce snažit**, je tomu podobně i v jiných odvětvích a v ziskové sféře, **tak není nač si ztěžovat**. Zkrátka to tak je, jsou **jasně daná pravidla a podle nich se všichni řídí**, je to **důvod, aby se ředitelé snažili vést školu co nejlépe, udržuje ředitele v pohotovosti a ostražitosti, nutí je nadále na sobě pracovat**. Například v eseji č. 27 se můžeme dočíst: *V dobře nastaveném systému vidím pozitivní aspekty funkčního období 6 let.* V eseji č. 61: *Ve funkcích ředitelů jsou totiž lidé šikovní, ale bohužel i neschopní a šestileté funkční období napomáhá k jejich rozpoznání...* V eseji č. 16: *...do konkurzního řízení se ředitel přihlásil dobrovolně. Předpokládám tedy, že si je vědom, za jakých podmínek bude tuto funkci vykonávat... že přijímá určitou míru rizika, která spočívá v dočasném působení ve funkci.* V eseji č. 21: *Omezené funkční období má jistě své výhody i nevýhody, jak to tak v životě bývá. Myslím si, že tato doba udržuje ředitele ve větší pohotovosti a ve snaze být stále aktivnější.*

[5.2] Navazující analytickou kategorií je téma finančních jistot a benefitů, které ředitel nechtěným odchodem z funkce ztrácí. Interpretace 45 (71%) studentů poukazuje na fakt, že pracovníci ve školství vnímají své jistoty a benefity zcela „automaticky“ a že k uvědomění si jich je přivede ztráta a ta je významná a citlivá. Až v souvislosti se ztrátou si zaměstnanci začínají uvědomovat pozitiva, která práce ve školství přináší. Nalezené významové jednotky je charakterizují jako **poměrně vysokou jistotu práce jako takové, možnost konat část práce mimo pracoviště, dovolenou, možnost dále se vzdělávat, dny studijního volna, kreativita a samostatnost práce, volno na samostudium** apod. Například esej č. 23: *Benefit, který pro mne osobně má velkou hodnotu, je možnost sama si rozhodovat své o práci.* Esej č. 20: *Pochopitelně se při opuštění řídicí funkce budeme muset vzdát i flexibilní pracovní doby a ředitelského zázemí.* Ostatní studenti se k otázce benefitů ve školství nevyjádřili.

[5.3] Následná analytická kategorie, která byla vytvořena ve spojitosti s emocemi, vyplývajícími z nechtěného odchodu z funkce ředitele, jsou interpretovány 43 (68%) studenty významové jednotky jako: **zklamání, rozčarování, neúcta, vztek, deprese, bezradnost, sklíčení, pocit selhání, ztráta sebevědomí a důvěry sám v sebe, obavy o budoucnost, strach z finanční nejistoty** apod. V eseji č. 37 se student vyjadřuje takto: *Člověk zůstane bez práce, bez finančních prostředků a v podstatě zklamaný...V eseji č. 02 ...stejně sklíčující, jako pro jakéhokoli jiného člověka... obav z nejisté budoucnosti a pocitu nahraditelnosti.* Esej č. 11 vypovídá o zkušenosti z blízkého okolí: *Byla to pro ni ztráta, která ji hluboce zasáhla a dlouho se s ní smířovala. Vnímala ji jako neúctu k její celoživotní práci. Ze školství odešla zklamaná, plná zášti a křivdy.*

[5.4] Navazující analytická kategorie je specifikována z názorů 37 (58%) studentů a navazuje na část práce, týkající se ztráty zaměstnání a následného dlouhodobého horizontu. Studenti rozvádí mnohá pozitiva, která s sebou nedobrovolný odchod z funkce ředitele může přinést. Často opět dokládají příklady z vlastní zkušenosti, nebo zkušenostmi z blízkého okolí. V esejích nacházíme tyto významové jednotky: **Začátkem k něčemu novému, novým impulsem, tématem k zamyšlení, obratem k novému a lepšímu, důvodem zamyslet se nad svým životem, přehodnotit své hodnoty a priority, výzvou začít na sobě pracovat, studovat** apod. Tedy po prvotních emocích negativních posun k

pozitivnu. V návaznosti na fakt, že analyzované eseje jsou interpretace názorů studentů Školského managementu. U 28 z nich objevuje téma **sebe rozvoje, sebevzdělání a hlavně dalšího studia**, jako dalšího předpokladu k nejenom k udržení pracovní pozice, ale hlavně zvýšení znalostí a **kvalifikace**. V eseji č. 06 nalézáme tento názor: *...taková životní zkušenost může učiteli přinést i určitý nadhled, nový impulz, sebevědomí ve své další práci.* Jeden z typických názorů se můžeme dočíst v eseji č. 36 *...to byl také jeden z důvodů, proč jsem se v 50 letech přihlásila na studium školského managementu.....*, nebo v eseji č. 34: *„Umět přežít“ je nutné učit děti již ve školách... Umět se těmito situacím postavit čelem, vyrovnat se s nimi a nepropadat depresím a zoufalstvím. S rostoucími obzory ve vzdělání roste i naděje na uplatnění na trhu práce.*

[5.5] I poslední analytická kategorie souvisí s nedobrovolným odchodem ze zaměstnání. Významové jednotky, analyzovány v 31 (49%) esejích, se zamýšlí nad faktem, kde jsou vlastně hranice toho, co pro svoji profesi obětovat? Kde končí profesní a začíná osobní život? Zamyšlení nad tématem, kde je hranice profesního a soukromého života: Je dobré mít rád svoji práci, případně ji vnímat jako poslání, ale stále je potřeba myslet na to, že prioritou by měl být život soukromý. Například v eseji č. 37 zaznívá jeden z typických názorů: *Není dobré si připouštět myšlenku, že to, co buduji, buduji jen na chvíli a možná to za pár dní ani nebude pravda. Na druhou stranu mě to nutí uvědomit si, kde je ta hranice a míra ochoty - co jsme ochotni svým organizacím dát, co jsme ochotni obětovat. Zde bych jednoznačně řekla, že ředitelé či ředitelky škol jsou ochotni dát téměř vše.* V eseji č. 34 je možné se dočíst: *Rozumný učitel má rád svou práci, protože je to cesta k jeho vlastní seberealizaci, ale na druhé straně má také potřeby a rodinu, které je nutné zabezpečit z jistého příjmu.* V eseji č. 25: *...není dobré obětovat práci úplně vše, věnovat jí všechn svůj čas a to třeba i na úkor rodiny...* A v eseji č. 52: *...ředitelé škol, jsou většinou „srdcaři“.* Jsou to lidé, kteří vykonávají svoji práci ne pouze jako zaměstnání, ale je pro ně posláním.

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 5: Míra materiální nejistoty je oddíl, který přiměl všech 63 (100%) studentů k důkladnému zamyšlení a následné interpretaci myšlenek. Zcela prioritním tématem v této analytické kategorii je šestileté funkční období ředitelů škol. Analyzované významové jednotky jednoznačně uvádí osobní zkušenost a v některých případech i velmi silné profesní vidění. Nicméně názory studentů ČŠM rozhodně nejsou

zcela jednoznačné a analyzovány jsou obě strany pohledu. A to jak nesouhlasné názory s šestiletým funkčním obdobím, se kterým nesouhlasí 49 studentů a to je 77% z celkového počtu a hodnotí je jako nedostatečné, příliš zavazující, ponižující, krátké a demotivující, tak i názory toto období schvalující. Tato, menší část studentů, 14 (22%) vidí v šestiletém funkčním období dobře nastavený systém s mnohými pozitivy a jasně danými pravidly. Vzhledem k tomu, že v esejích není uvedeno, kteří z respondentů pracují v řídicích pozicích ve školství, není možné analyzovat, zda se názor váže na zastávanou pozici či nikoli. Nevíme ani, zda se názor odvíjí od pozice řadového zaměstnance školy, či jde o osobu, pracující zcela mimo sféru školství.

Navazující analytickou kategorií je téma finančních jistot a benefitů, které ředitel nechtěným odchodem z funkce ztrácí. 45 (71%) studentů poukazuje na fakt, že pracovníci ve školství vnímají své jistoty a benefity zcela „automaticky“ a že k uvědomění si jich je přivede až ztráta. Související analytickou kategorií je oblast emocí, spojených s nechtěným odchodem z funkce ředitele. Ty interpretuje 43 (68%) mnoha synonymy negativních emocí, pro příklad: Zklamání, rozčarování, neúcta, vztek, deprese, bezradnost, sklíčení, pocit selhání, ztráta sebevědomí a důvěry sám v sebe, obavy o budoucnost, strach z finanční nejistoty apod. U 37 (58%) studentů koresponduje ztráta zaměstnání s dlouhodobými životními plány. Studenti formulují mnohá pozitiva, která s sebou nedobrovolný odchod z funkce ředitele může přinést. Často opět dokládají příklady z vlastní zkušenosti, nebo zkušenostmi z blízkého okolí. Ty interpretují jako začátek něčeho nového, nový impuls, obrat k novému a lepšímu, důvod zamyslet se nad svým životem, přehodnotit hodnoty a priority, výzvu začít na sobě pracovat, studovat a mnoha dalšími, souvisejícími významovými jednotkami. Vždy ale posunující negativní zkušenost k možnému pozitivnímu závěru. V návaznosti na fakt, že všichni respondenti jsou studenti Školského managementu, 28 (44%) z nich nový impuls spojuje se sebe-rozvojem, sebevzděláním, dalším studiem, případně zvýšením znalostí a kvalifikace. V blízkém kontextu se zpracovanými významovými jednotkami, týkajícími se nedobrovolného odchodu ze zaměstnání nalézáme v 31 (49%) esejích významové jednotky, týkající se zamyšlení nad hranicemi toho, co jsou manažeři pro svoji profesi schopni obětovat a kde je hranice profesního a soukromého života. Profesní vidění studentů se odráží v názorech, že velmi typické pro školské manažery je vedení školské

instituce manažerem „srdcařem“, vykonávajícím svoji profesi ne pouze jako zaměstnání, ale jako poslání.

3.5.6 Pravděpodobnost pádu ředitele na úroveň řadového učitele

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č. 6	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
6.1		z ředitele na řadového učitele	nemožné, nepravděpodobné, mizivá pravděpodobnost, nízká odvaha ředitele zaměstnat ve „své“ škole bývalého ředitele, nereálné, chtěl by být opravdu bývalý ředitel na pozici řadového pedagoga, byl by přijat do kolektivu...	63	57	90%
6.2		hrozí ředitelům nezaměstnanost	jistota zaměstnání není v žádné profesi, stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat, soustavně pracovat na osobním růstu, hledat alternativní řešení, nebát se změny, vidět v ní výzvu a nový začátek, bojovat o svá práva, mít připravené záložní varianty...	63	61	96%
6.3		uplatnitelnost ředitelů	intenzivně hledat, dále se vzdělávat, requalifikovat, mnoho známých, nastoupit na nižší pozici, věnovat se učení, ve školství pracují přizpůsobiví lidé, kdo chce, ten práci najde, silné ročníky, potřeba učitelů, VŠ vzdělání...	36	55	87%
	6.3.1	dobrá uplatnitelnost ředitelů v mimoškolním sektoru	bezproblémová, dobře představitelná, možná, žádoucí a reálná...	63	37	38%
	3.3.2	špatná uplatnitelnost ředitelů v mimoškolním sektoru	špatně uplatnitelní, neznalost ziskových organizací, jednostranně zaměření, nadbyteční...	63	12	19%

[6] V oddíle, týkajícím se pravděpodobnosti pádu ředitele na úroveň řadového učitele, případné možnosti pokračování ve funkci na jiné škole a další uplatnitelnosti ve školství, resp. mimo oblast školství i hrozbou nezaměstnanosti, nalézáme významové jednotky úzce související s oddílem č. 3.

[6.1] 57 (90%) studentů je ujednoceno v názoru, že pro odvolaného ředitele je pokračování na pozici řadového učitele velmi nepravděpodobné. Hlavně v situaci, kdy by se mělo jednat o stejnou školu. V esejích je možno analyzovat významové jednotky na toto téma jako: **Nemožné, nepravděpodobné, mizivá pravděpodobnost, málokterý ředitel školy má odvahu zaměstnat ve „své“ škole bývalého ředitele, nereálné, chtěl by být opravdu bývalý ředitel na pozici řadového pedagoga, byl by přijat do kolektivu...** Příkladem může být citace z eseje č. 14: *Osobně si myslím, že změna pracovního zařazení z funkce ředitele na řadového učitele ve stejné škole je mizivá. Jen asi málokterý ředitel, který řídil,*

poroučel a organizoval své podřízené, se bude chtít stát jedním z nich, přátelit se s nimi, chodit s nimi na oběd. Je pravděpodobné, že by ho ostatní učitelé nepřijali do svého kolektivu.

[6.2] 61 (96%) studentů analyzuje část otázky, zda hrozí odešlým ředitelům nezaměstnanost, velmi realisticky a bez zásadních emocí. Ze všech odpovědí je možné vyčíst vysokou profesionalitu, sebevědomí a konstruktivní postoj k řešení problémů. Shodně se objevují názory, že **jistota zaměstnání není v žádné profesi**, že je nutné **stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat a soustavně pracovat na osobním růstu, hledat alternativní řešení, nebát se změny a vidět v ní výzvu a nový začátek, bojovat o svá práva a mít připravené záložní varianty**. Několik příkladů ze studentských esejí: č. 42: *Riziko ztráty práce zde je a bude. Musíme být připraveni, že i tato situace může nastat.* Esej č. 21: *Jsem ale názoru, že pokud někdo práci chce, najde ji... Co se týká uplatnitelnosti ředitelů, záleží do jisté míry na jeho vzdělání - zaměření a věku...* Esej č. 22: *Ředitel, díky svému manažerskému vzdělání, má možnosti a šanci sehnat novou práci...*

[6.3] Další analytickou kategorií je uplatnitelnost ředitelů škol, kteří byli nuceni opustit funkci. 55 (87%) studentů ve svých pracích interpretuje osobní pohled, protknutý odbornými znalostmi a konkrétními fakty. Nejčastěji nalezené významové jednotky konstatují: **Mají možnost intenzivně hledat, dále se vzdělávat, rekvalifikovat, mají mnoho známých, kteří poradí, možnost nastoupit na nižší pozici, věnovat se učení, ve školství pracují přizpůsobiví lidé, kdo chce, ten práci najde, silné ročníky, potřeba učitelů, VŠ vzdělání...** Z eseje č. 37 je citujeme: *...nastoupit jako řadové učitelky, ...jít na nový konkurz* Z eseje č. 43: *Je u nich stále možnost jít učit a věnovat se dětem. Myslím, že odešlým ředitelům nehrozí úplná nezaměstnanost. ...ve školství pracují velmi přizpůsobiví lidé a podle mého názoru velmi dobře uplatnitelní na trhu práce. Navíc se nebojí nových výzev a umí se dobře zaučit i v jiných oborech.*

[6.3.1] V návaznosti na uplatnitelnost odešlých ředitelů škol je i podotázka možnosti uplatnění v mimoškolním sektoru. V té se studenti rozdělili do dvou názorových skupin - subkategorií hlavně nutnost důkladně se zamyslet, nad životními hodnotami a potřebami.. 37 (38%) studentů zastává názor, že uplatnitelnost školských manažerů je v mimoškolním prostředí téměř **bezproblémová, dobře představitelná, možná, žádoucí a reálná**.

Důvodem je **flexibilita školských manažerů, jejich multifunkční znalosti a dovednosti a odborné schopnosti**. Například v eseji č. 23 se můžeme dočíst: *Školský management vychází z obecného managementu. Školští manažeři uplatňují stejné postupy a techniky v řízení procesů jen s odlišnými vstupy a výstupy...* V eseji č. 30: *Bývalí ředitelé českých veřejných škol se tak mnohdy uchylují do soukromého sektoru.* V eseji č. 16: *Ředitelé škol jsou vysokoškolsky vzdělání lidé. Měli by disponovat kompetencemi, které by mohly převyšovat manažerské kompetence v mimoškolském prostředí...*

[6.3.2] U 12 (19%) studentů naopak nalézáme významové jednotky, ze kterých je možno identifikovat problém zaměstnání mimo školství: **špatně uplatnitelní, neznalost ziskových organizací, jednostranně zaměření, nadbyteční...** Často tuto skutečnost dokreslují vlastní zkušeností. Například v eseji č. 22: *Bohužel i ve školství se potýkáme s propouštěním z nadbytečnosti...* V okolí vnímám, že ti, kterých se to dotklo, měli potíže sehnat práci mimo školství. Esej 13: *příliš jednostranně zaměření...* Esej č. 19: *Rozdílnost mezi státním neziskovým sektorem a soukromou sférou je obrovský.*

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 6: Oddíl číslo šest se zaměřuje na pravděpodobnost pádu ředitele na úroveň řadového učitele, případnou možnost pokračovat ve funkci na jiné škole a další uplatnitelnost ve školství, resp. mimo sféru školství, i na hrozbu nezaměstnanosti. I tento oddíl je následně rozčleněn do tří analytických kategorií. 57 (90%) studentů posuzuje pokračování bývalého ředitele na pozici řadového učitele jako velmi nepravděpodobné. Především v situaci, kdy by se mělo jednat o stejnou školu. V této souvislosti jsou vyjmenovány významové jednotky jako: Nemožné, nepravděpodobné, s mizivou pravděpodobností, nereálné apod. Významně je zastoupen i faktor ochoty stávajícího ředitele zaměstnat bývalého kolegu a faktor vztahu k učitelскому sboru. Názor na otázku, zda hrozí odešlým ředitelům nezaměstnanost, objasňuje 61 (96%) studentů velmi realisticky a bez výrazných emocí a reflexe dokladují vysokou profesionalitu a profesní zkušenost. Shodně jsou uplatněny názory, že jistota zaměstnání není v žádné profesi, že je nutné stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat a soustavně pracovat na osobním růstu. Hledat alternativní řešení, nebát se změny a vidět v ní výzvu a nový začátek, bojovat o svá práva a mít připravené záložní varianty.

Navazující analytickou kategorií je uplatnitelnost bývalých (propuštěných) ředitelů škol. 55 (87%) studentů ve svých pracích interpretuje osobní pohled, protknutý odbornými znalostmi a konkrétními fakty. Problém formulují jako možnost intenzivně hledat, dále se vzdělávat, rekvalifikovat, nastoupit na nižší pozici, věnovat se učení... ve školství pracují přizpůsobiví lidé, kdo chce, ten práci najde... Někteří studenti hodnotí téma také v návaznosti na uplatnitelnost ředitelů škol v mimoškolním sektoru. Názory jsou rozloženy do dvou názorových skupin - subkategorií. 37 (38%) studentů konstatuje, že uplatnitelnost školských manažerů je v mimoškolním prostředí téměř bezproblémová, dobře představitelná, možná, žádoucí a reálná. Důvodem je flexibilita školských manažerů, jejich multifunkční znalosti a dovednosti a odborné schopnosti. Oproti tomu u 12 (19%) studentů naopak nalézáme významové jednotky, popisující problém zaměstnání mimo školství jako: S možností špatného (malého, nízkého, komplikovaného...) uplatnění, bez znalosti ziskových organizací, jednostranným zaměřením...

3.5.7 Zhlédnutí filmu v rámci studia školského managementu

analytická kategorie	subkategorie	oddíl č. 7	nejčastěji uváděné významové jednotky	celkový počet esejí	počet uvedení	%
7.1		doporučení filmu, pozitivní přínos	hloubka tématu, myšlenky jednotlivých aktérů, sociologický rozbor postav, smysl pro detail, nadčasovost, obohacení, zajímavé zpestření studia školského managementu, rozšíření obzorů, přínos, pobavení, jeden z nejlepších kurzů AOŠM,...	63	60	95%
7.2		žádný přínos	přínos v rámci studia školského managementu moc nevidím, nepřilíš dobře pojatý obrázek, pokus provést rádobu sociologický experiment	63	2	3%

[7] Závěrečný oddíl šetření se týká smyslu zhlédnutí filmu Manažeři v rámci studia školského managementu a případného doporučení někomu dalšímu.

[7.1] 60 (95%) studentů ve svých esejích uvádí, že byli **překvapeni hloubkou tématu, myšlenkami provázejícími jednotlivé hrdiny, zpracovaným tématem, sociologickým rozбором jednotlivých postav, smyslem pro detail, případně nadčasovostí tématu**, a že by film rozhodně doporučili. Cílovou skupinou pro doporučení jsou, u většině esejí, především známí, dospělé děti, velmi často kolegové pracující na manažerských pozicích, přátelé kteří začínají podnikat a všichni pracující na manažerských postech. Jedna ze studentek například ve své esejí č. 07 vypovídá: *Film bych jistě doporučila nejen ředitelům*

škol a manažerům, ale i všem mým přátelům, kteří podnikají nebo začali podnikat a mají velké vize a cíle. Řekla bych jim, ať se zaměří na detail a zamyslí se, tak jako jsem se zamyslela já. V eseji č. 27 se můžeme dozvědět: Tento film bych doporučila všem manažerům, kteří si myslí, že jsou nedotknutelní. Těm, co se považují za nadlidi, co neznají respekt vůči ostatním osobám a všem lidem, kteří vidí v penězích nejdůležitější smysl života... V eseji č. 53 je zdůrazněn realističtější pohled: Film bych určitě doporučila, i když mi v určitém smyslu připomíná americkou pohádku s dobrým koncem... Pouze v eseji č. 44 zaznělo lehké negativum, vycházející s vlastní životní zkušenosti: Nejsem si úplně jistá, že bych v současné chvíli film někomu dalšímu doporučila...

[7.2] Pouze 2 studenti ve svých esejích uvádí negativní hodnocení této alternativní formy výuky. Esej č. 21 hodnotí sledování filmu v rámci AOŠM jednoznačně negativně: *Přínos v rámci studia školského managementu moc nevidím. Jelikož se jedná o odlišné prostředí a nemám pocit společných rysů, či jiné větší provázanosti s oblastí našeho školství... V eseji č. 20 je možné se setkat se s názorem, že: Film přináší nepříliš dobře pojatý obrázek toho, co se stane, když hospodářská krize naruší váš pracovní status. Dle mého názoru se, i přes pokus provést rádobý sociologický experiment postavený na ztracení dobrého kariérního postu v době hospodářské krize, objektivita celé záležitosti ztrácí.*

Závěrečné shrnutí, oddíl č. 7: Na oddíl šetření, zahrnující smysl ve zhlédnutí filmu Manažeři, v rámci studia školského managementu a případného doporučení někomu dalšímu, nahlíží studenti v převážné většině velmi pozitivně. 60 (95%) studentů objasňuje názor, že byli překvapeni hloubkou tématu, myšlenkami provázejícími jednotlivé hrdiny, zpracovaným tématem, sociologickým rozbořením jednotlivých postav, smyslem pro detail a nadčasovostí tématu. Film rozhodně doporučují. U studentů zaznamenáváme stanovisko, že je zhlédnutí filmu v rámci studia školského managementu obohatilo, bylo zajímavým zpestřením studia školského managementu a tuto formu výuky uvítali. Dále se dozvídáme, že ačkoli obsah filmu nebyl v mnohém srovnatelný s českou realitou i přesto svým tématem zaujal a přinesl mnoho námětů k zamýšlení, rozšířil obzory a byl přínosem do vhledu světa velkých korporací a osobnosti manažera. Celkově studenti hodnotí tuto netradiční formu výuky jako novou, přínosnou, audiovizuální, didaktickou a inovativní formou přednášky. Pouze ve dvou esejích zaznívá kritika směrem k pojetí výuky.

3.6 Diskuse

Předkládaná bakalářská práce **naplňuje cíl podrobné obsahové analýzy písemných reflexí studentů k problematice nedobrovolného odchodu manažera z jeho pozice**, vyobrazené ve filmu Manažeři (The Company men, John Wells, 2010). Obsahová analýza textů je realizována z 63 analyzovaných esejí a je uskutečněna způsobem popsaným v kapitole 3.2, Interpretace výzkumného šetření. Všechny texty jsou, pro vyšší míru validity, analyzovány 2x.

Také vedlejší cíl práce, kategorizovat, kterých klíčových momentů si v souvislosti se zadanými otázkami studenti všímají, jak je specifikují, interpretují a hodnotí je naplněn: Analyzované klíčové momenty výzkumného šetření jsou vytvořeny v návaznosti na otázky, zadané v rámci zápočtové práce studentům ČŠM a jsou zpracovány jako Oddíly výzkumu (3.5). Z těchto jsou následně specifikovány zkoumané analytické kategorie a ve spojitosti s nalezenými a označenými významovými jednotkami, jsou některé analytické kategorie ještě dále rozpracovány do subkategorií.

Úvodní oddíl objasňuje otázky, které si studenti nad filmem kladli. Na základě nalezených významových jednotek je dále členěn na tři analytické kategorie. První zahrnuje reakce na formu výuky, ještě před jejím započtím. Všech 63 (100%) studentů je interpretuje jako překvapení, nedůvěru rozpaky apod. Ve druhé analytické kategorii ale následně všech 63 (100%) studentů shodně hodnotí sledování filmu jako zajímavou, alternativní formu výuky, která je nakonec přiměla k zamyšlení nad mnoha zajímavými tématy. Charakterizují ji jako poučení, obohacení, spoustu otázek, ale i zajímavé a hluboké náměty. Ve třetí analytické kategorii 58 (92%) studentů tyto myšlenky následně specifikuje. Z uvedených specifikací vychází pět subkategorií. V první je 48 (76%) studenty hodnocena sféra emocí, druhou interpretují názory 63 (100%) studentů jako oblast životních hodnot a ve třetí 59 (93%) studentů objasňuje a hodnotí hodnoty materiální. Ve čtvrté subkategorii 53 (84%) respondentů popisuje a analyzuje neetické praktiky manažerů vypočtených ve filmu. V poslední, páté subkategorii, 31 (49%) studentů ještě porovnává filmové manažery se svými manažerskými zkušenostmi z českého školství.

Druhý oddíl hodnotí reálnost problémů hlavních postav vyobrazených ve filmu a hledá spojitost s vlastními podobnými zkušenostmi. I ten je, na základě nalezených

významových jednotek, rozpracován do tří samostatných analytických kategorií. V první interpretuje 19 (31%) studentů problémy manažerů vyobrazených ve filmu jako přehnané a nadnesené, odtržené od české reality. Druhá zahrnuje názory 44 (69%) studentů, analyzujících postavy vyobrazené ve filmu jako reálné, které stačí zasadit do kontextu české reality, v mnohém poučné a inspirující i pro českého diváka. Ve třetí porovnává 61 (97%) studentů kontext s podobnými vlastními zkušenostmi. Tyto jsou dále specifikovány do subkategorií. V rámci první subkategorie vyjadřuje 48 (78%) respondentů názor, že v konečném důsledku byla pro aktéra, původně negativní životní zkušenost, novou, pozitivní životní etapou a obohacením. Další subkategorie vychází z 27 (44%), velmi silně zastoupených významových jednotek, interpretujících prvořadý význam rodiny a rodinného zázemí, jako významného činitele, majícího vliv na vypořádání se se ztrátou zaměstnání. Výrazně nižší procento studentů, pouze 13% (8 esejí), je zařazeno do třetí subkategorie. Ti hodnotí problém z opačné strany a interpretují zkušenost chybějící podpory a nedostatečného rodinného zázemí jako velmi negativní. Čtvrtá subkategorie zahrnuje významové jednotky 61 (97%) studentů, posuzujících problém v kontextu s celkovým životním stylem, životními hodnotami a s analyzováním otázek na téma, co je v životě nejdůležitější. Také třetí oddíl výzkumného šetření je, na základě analýzy textů, dále členěn na tři analytické kategorie. V první vymezuje všech 63 (100%) studentů postavení manažera v organizaci jako klíčové, nezastupitelné, rozhodující a zcela nepostradatelné. V její první subkategorii je 57 (90%) studenty specifikována vysoká hodnota práce manažera pro organizaci a jeho důležité charakteristiky, nezbytné pro úspěšné řízení na manažerské pozici. Studenti je vymezují jako nutnost strategického myšlení, profesní zkušenosti a znalosti, ale i asertivitu, zvládnání manažerských funkcí a mnohé další. Ve druhé subkategorii je 22 (34%) respondenty formulován názor, že hodnota manažera ztrácí pro organizaci na důležitosti v případě, že manažer nemá dostatečné kompetence své role zvládat. Druhá analytická kategorie hodnotí vyčíslení odměny manažera. Tímto tématem se ale zabývá pouhých 19 (30%) studentů CŠM a téma hodnotí jako neaktuální. Důvody neaktuálnosti tématu interpretuje jako neporovnatelné podmínky ohodnocení manažerů v podobných ve filmu a manažerů v českém školství. Třetí analytickou kategorií je otázka morálnosti výše odměny manažerů. Významové jednotky zabývající se touto kategorií nalzáme ve 47 (74%) esejích. Není bez zajímavosti, že

studenti interpretují významové jednotky v kontextu nikoli s konkrétní finanční odměnou, ale ve spojitosti s kvalitou vykonané práce, zodpovědností a dalšími vlastnostmi, nezbytnými pro osoby v manažerských funkcích.

Stejně tak jako předchozí části, také oddíl číslo čtyři, týkající se charakteristik hlavních filmových postav, je členěn do tří analytických kategorií. První pojmenovává obecné charakteristiky filmových manažerů. Jedná se o čtyři vrcholové manažery a každá postava má ve výzkumném šetření zastoupenou vlastní subkategorii. U všech 63 (100%) studentů nalzáme významové jednotky poukazující na jejich zajímavé osobnostní charakteristiky. Studenti se ve svých eseích dále pozastavují nad odlišnými postoji i individuálními osobnostními rysy jednotlivých hrdinů. Na charakteristikách těchto postav studenti interpretují a hodnotí jak pozitivní inspirace pro práci školských manažerů, tak i mnohé negativní charakteristiky. Druhou analytickou kategorií je postava Maggy - manželky hlavního hrdiny. Rozhodně není bez zajímavosti, že ji, jako zcela nedílnou a klíčovou součást příběhu vyhodnocuje všech 63 (100%). Ačkoli se nejedná o postavu na pozici manažera, pohlíží i na ni studenti prizmatem školských manažerů a v jejím jednání identifikují mnohé z vlastností, důležité pro lidi ve vedoucích funkcích. Třetí analytická kategorie zahrnuje postavu bratra manželky hlavního hrdiny – Jacka Dolana. U 57 (90%) studentů, nalzáme významové jednotky, které tuto postavu interpretují úhlem pohledu manažerů a mnozí z nich ji hodnotí jako osobnost skutečného leadera.

Pátý oddíl se zabývá mírou materiální nejistoty ředitelů škol. Jak vyplývá ze studentských esejí, jedná se o silně diskutované téma a studenty přimělo k důkladnému zamyšlení a následné interpretaci. V této souvislosti nalzáme v eseích výrazné množství významových jednotek. Na jejichž základě je vytvořeno pět analytických kategorií. První je opět rozdělena na dvě subkategorie a interpretuje pozitiva a negativa šestiletého funkčního období ředitelů škol, které do svých esejí zahrnulo všech 63 (100%) studentů. V první subkategorii jsou zastoupeny nesouhlasné názory s šestiletým funkčním obdobím. Ty interpretuje 49 studentů. To je 77% z celkového počtu a všechny interpretace argumentují šestileté funkční období ředitelů jako nedostatečné, příliš zavazující, ponižující, krátké, demotivující apod. Do druhé subkategorie spadají názory 14 (22%) studentů, kteří v něm naopak vidí dobře nastavený systém s mnohými pozitivy a jasně danými pravidly. Druhou posuzovanou analytickou kategorií je téma finančních jistot a benefitů, které ředitel

nechtěným odchodem z funkce ztrácí. 45 (71%) studentů poukazuje na fakt, že pracovníci ve školství vnímají své jistoty a benefity zcela „automaticky“ a že k uvědomění si jich je přivede až ztráta. Navazující, třetí analytickou kategorií je oblast emocí, spojených s nechtěným odchodem z funkce ředitele. Ty interpretuje 43 (68%) mnoha synonymy negativních emocí, jako je zklamání, rozčarování, neúcta, vztek, deprese, bezradnost, sklíčenost, pocit selhání, ztráta sebevědomí a důvěry sám v sebe, obavy o budoucnost, strach z finanční nejistoty apod. Jistě není bez zajímavosti, že čtvrtá analytická kategorie je vytvořena z významových jednotek zahrnutých v pracích 37 (58%) studentů, formulujících naopak mnohá pozitiva, která s sebou nedobrovolný odchod z funkce ředitele může přinést. Nacházejí spojitost mezi nedobrovolným odchodem manažera z funkce a začátkem něčeho nového, novým impulsem, obratem k novému a lepšímu, důvodem zamyslet se nad svým životem, přehodnocením životních hodnot a priorit, výzvou začít na sobě pracovat, studovat a mnoha dalšími, souvisejícími významovými jednotkami. Pátá analytická kategorie je specifikována z významových jednotek, nalezených v 31 (49%) esejích a týkajících se zamýšlení nad hranicemi toho, co jsou manažeři pro svoji profesi schopni obětovat a kde je hranice profesního a soukromého života.

Oddíl číslo šest se věnuje pravděpodobnosti pádu ředitele na úroveň řadového učitele, případné možnosti pokračovat ve funkci na jiné škole, jeho další uplatnitelnosti a hrozbě nezaměstnanosti. I tento oddíl je následně členěn do tří analytických kategorií. V první posuzuje 57 (90%) studentů možnost pokračování bývalého ředitele na pozici řadového učitele jako velmi nepravděpodobnou. A to především v situaci, kdy by se mělo jednat o stejnou školu. V této souvislosti jsou vyjmenovány významové jednotky jako nemožné, nepravděpodobné, s mizivou pravděpodobností, nereálné apod. Významně je zastoupen i faktor ochoty stávajícího ředitele zaměstnat bývalého kolegu a faktor vztahu k učitelskému sboru. Druhou analytickou kategorií, týkající se hrozby nezaměstnanosti bývalých ředitelů, reflektuje 61 (96%) studentů velmi realisticky a bez výrazných emocí. Shodně interpretují názor, že jistota zaměstnání není v žádné profesi, že je nutné stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat a soustavně pracovat na osobním růstu. Hledat alternativní řešení, nebát se změny a vidět v ní výzvu, nový začátek, bojovat za svá práva a mít připravené záložní varianty. Třetí analytickou kategorií je uplatnitelnost bývalých

(propuštěných) ředitelů škol. 55 (87%) studentů formuluje problém jako možnost intenzivně hledat, dále se vzdělávat, rekvalifikovat, nastoupit na nižší pozici, nebo věnovat se učení. Na základě studentských reflexí je analytická kategorie rozpracována opět na dvě subkategorie. V první z nich 37 (38%) studentů konstatuje, že uplatnitelnost školských manažerů je v mimoškolním prostředí téměř bezproblémová, dobře představitelná, možná, žádoucí a reálná. Důvodem je flexibilita školských manažerů, jejich multifunkční znalosti a dovednosti i odborné schopnosti. Oproti tomu ve druhé subkategorii jsou interpretovány názory 12 (19%) studentů, popisujících problém zaměstnání mimo školství jako komplikovaný, nereálný a školské manažery jako lidi bez znalosti ziskových organizací, jednostranně zaměřené a nadbytečné.

Poslední oddíl zpracovává smysl ve zhlédnutí filmu Manažeři v rámci studia Školského managementu a případné doporučení někomu dalšímu. V první analytické kategorii je zahrnuto hodnocení 60 (95%) studentů, kteří zastávají názor, že byli překvapeni hloubkou tématu, myšlenkami provázejícími jednotlivé hrdiny, zpracováním tématem, sociologickým rozbohem jednotlivých postav, smyslem pro detail a nadčasovostí tématu a film rozhodně doporučují. Druhá analytická kategorie zahrnuje interpretace 2 (3%) studentů, kteří s touto formou výuky nesouhlasí a nevidí v ní žádný přínos v rámci přednášky Aktuální otázky školského managementu. Celkově studenti hodnotí tuto formu výuky jako novou, přínosnou, audiovizuální, didaktickou a inovativní formou přednášky.

Také poslední z cílů této bakalářské práce: Objasnit, zda se do studentských reflexí promítá profesní zkušenost respondentů a pokud ano, tak jakým způsobem, je naplněn. V návaznosti na podrobné prozkoumání všech analytických kategorií a k nim náležejících významových jednotek lze konstatovat, že studenti se na uvedenou problematiku jednoznačně dívají skrze svoji profesní zkušenost a na analyzovaná témata aplikují své odborné znalosti. K tomuto tvrzení je možné v každém z oddílů dokladovat konkrétní fakta. Například v prvním oddíle je možné identifikovat spojitost s profesní zkušeností ihned v úvodu, kdy se studenti zamýšlí nad vypočtenými manažerskými postupy. Dále jsou profesní znalosti silně reflektovány v subkategorii, týkající se neetických praktik manažerů. V té studenti analyzují neetické jednání vyobrazených manažerů a aplikují na ně své profesní znalosti i osobní zkušenosti z etiky. V závěru

kategorie se 31 (49%) studentů zabývá konfrontací tématu filmu s českým školstvím. Také ve druhém oddíle lze nalézt profesní pohled studentů již v úvodu. Mnozí ze studentů hodnotí problémy hlavních aktérů z hlediska reality českého školství a v uvedených významových jednotkách nalézáme aplikaci osvojených manažerských přístupů. Ještě významněji se profesní vidění odráží v té části prací, kde studenti popisují osobní zkušenosti a zkušenosti svých kolegů i známých. 61 (97%) studentů interpretuje konkrétní zkušenosti, spojené s oblastí školství a každý z příběhů je determinován, byť velmi subjektivním, ale profesním pohledem školského manažera. I ve třetím oddíle výzkumného šetření nalézáme významný podíl profesního pohledu na problematiku hodnoty práce manažera pro organizaci, ve srovnání s řadovými zaměstnanci. Všech 63 (100%) studentů analyzuje potřebné manažerské kompetence a zcela jednoznačně se shodují na pozici manažera, jako klíčové osobnosti organizace. Profesní pohled na problematiku lze identifikovat také ve 22 (34%) esejích, ve kterých je formulován názor, že hodnota manažera ztrácí pro organizaci na důležitosti v případě, že manažer nemá dostatečné kompetence své role zvládat. Stejně tak v oddíle, který se týká vyčíslením odměny manažera, analyzujeme spojitost s profesním viděním. Studenti uvádí neporovnatelnost podmínek (finančního) ohodnocení manažerů vypočtených ve filmu a v českém školství a zamýšlí se nad jejich morálností. Není bez zajímavosti, že v popředí zájmu studentů není konkrétní finanční odměna, ale kvalita vykonané práce, zodpovědnost a profesní schopnosti lidí v řídicích funkcích. Z obsahové analýzy textů jednoznačně vyplývá, že pisatelé esejí jsou s tematikou managementu profesně velmi podrobně obeznámeni. Profesní vidění studentů je možné identifikovat také v souvislosti s interpretací individuálních osobnostních rysů jednotlivých hrdinů, kdy podrobně ilustrují jednotlivé manažerské přístupy a způsoby vedení lidí. V charakteristikách postav vypočítávají jak pozitivní inspiraci pro práci školského manažera, tak i negativní charakteristiky, typické pro mnohé z manažerů. Dalším oddílem, silně ovlivněným profesním viděním, je míra materiální nejistoty ředitelů škol. Zcela prioritním tématem v této analytické kategorii je šestileté funkční období a analyzované významové jednotky jednoznačně uvádí osobní zkušenost, v některých případech i velmi silné profesní vidění. Také tématem finančních jistot a benefitů, které ředitel nechtěným odchodem z funkce ztrácí, prolíná profesní vidění a profesní zkušenost studentů školského managementu. Nejsilněji v návaznosti na fakt, kdy

28 z nich spojuje odchod z funkce nejenom s negativní změnou a ztrátou materiálních jistot a benefitů, ale hlavně s pohledem na uvedenou skutečnost jako na nový impuls spojený se sebe-rozvojem, sebevzděláváním, dalším studiem, případně zvýšením znalostí a kvalifikace apod. Další, velmi silný faktor profesní zkušenosti nalzáme v 31 (49%) esejích, jejichž významové jednotky se týkají zamýšlení nad hranicemi toho, co jsou manažeři pro svoji profesi schopni obětovat a kde je hranice profesního a soukromého života. Profesní vidění studentů se odráží v názorech, že velmi typické pro školské manažery je vedení školské instituce manažerem „srdcařem“, vykonávajícím svoji profesi ne pouze jako zaměstnání, ale jako poslání. I v analytické kategorii číslo šest, která se zaměřuje na pravděpodobnost pádu ředitele, se promítá profesní zkušenost respondentů. Shodně jsou uplatněny názory, že jistota zaměstnání není v žádné profesi, že je nutné stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat a soustavně pracovat na osobním růstu. Hledat alternativní řešení, nebát se změny a vidět v ní výzvu, nový začátek, bojovat o svá práva a mít připravené záložní varianty. Také na uplatnitelnost bývalých (propuštěných) ředitelů škol interpretuje 55 studentů ve svých pracích profesní pohled protknutý odbornými znalostmi a konkrétními fakty. Nejinak je tomu i v posledním oddíle šetření, poukazujícím na smysl ve zhlédnutí filmu Manažeři v rámci studia školského managementu. I zde nalzáme odborná fakta, jednoznačně poukazující směrem k pohledu na uvedenou problematiku skrze profesní vidění školského manažera.

4 Závěr

Předkládaná bakalářská práce naplňuje cíle jak teoretické, tak i výzkumné části práce.

V úvodu teoretické části jsou interpretována odborná témata, vztahující se k manažerské teorii a potřebná k porozumění obsahové stránce filmu. Na tuto teorii navazuje stručný obsah filmu a pokračuje část, vztahující se k předkládanému výzkumnému šetření. Ta se zabývá tématem teorie profese a profesionality. Následující část se, na základě rešerše odborné literatury, věnuje několika souvisejícím aspektům nedobrovolného odchodu ze zaměstnání a ztrátě zaměstnání obecně.

Výzkumná část je podrobnou obsahovou analýzou písemných reflexí studentů k problematice nedobrovolného odchodu manažera z jeho pozice, vyobrazené ve filmu Manažeři (The Company men, John Wells, 2010). Kategorizuje klíčové momenty, kterých si respondenti, v souvislosti se shlédnutým filmem, všímají a podrobnou analýzou textu jsou detailně postihnuty jejich interpretace, specifikace i hodnocení. Analyzované klíčové momenty-oddíly výzkumného šetření, jsou vytvořeny v návaznosti na otázky, zadané v rámci zápočtové práce studentům CŠM (3.5 Oddíly výzkumu). Z těchto jsou následně specifikovány zkoumané analytické kategorie a ve spojitosti s nalezenými a označenými významovými jednotkami jsou některé analytické kategorie ještě dále rozpracovány do subkategorií.

Také poslední z cílů této bakalářské práce: Objasnit, zda se do studentských reflexí promítá profesní zkušenost respondentů a pokud ano, tak jakým způsobem, je naplněn. Na základě nalezených významových jednotek, vztahujících se k profesním znalostem a ve velké míře i k vlastním profesním zkušenostem studentů je možné konstatovat, že profesní vidění studentů prolíná téměř všemi částmi esejí a je možné v nich identifikovat významný vliv profesního hlediska, podpořeného profesním viděním zpracované problematiky.

Ve stručné rekapitulaci na závěr lze shrnout, že studenti zcela jednotně interpretují prvotní reakci na formu výuky jako překvapení, nedůvěru a rozpaky. Následně ale hodnotí sledování filmu jako zajímavou, alternativní formu výuky, která je přiměla k zamyšlení, nad mnoha zajímavými tématy. 95% studentů uvádí, že byli překvapeni hloubkou tématu, myšlenkami provázejícími jednotlivé hrdiny, zpracovaným tématem, sociologickým

rozbohem jednotlivých postav, smyslem pro detail i nadčasovostí tématu a film rozhodně doporučují. Všechny 100% studentů se pozastavuje nad odlišnými postoji, i individuálními osobnostními rysy jednotlivých filmových postav a následně na nich interpretuje a hodnotí jak pozitivní inspiraci pro práci školských manažerů, tak i mnohé negativní charakteristiky a postavení manažera pro organizaci a jeho funkci hodnotí jako klíčovou, prvořadou a nezastupitelnou. To vše dokumentují na konkrétních, osobních příkladech. Za zajímavý fakt lze považovat vyčíslení hodnoty práce manažera, kterým se zabývá pouhých 30% studentů. Ostatní hodnotí téma jako neaktuální, z důvodu neporovnatelnosti podmínek ohodnocení manažerů vypočtených ve filmu a manažerů v českém školství. Profesní zkušenosti silně odrážejí oblast morálnosti odměny manažerů, kdy studenti interpretují významové jednotky v kontextu nikoli s konkrétní finanční odměnou, ale ve spojitosti s kvalitou vykonané práce, zodpovědností a dalšími vlastnostmi, nezbytnými pro osoby v manažerských funkcích. Velmi diskutovaným tématem, s nejednotným názorem, je ale míra materiální nejistoty ředitelů škol v souvislosti s šestiletým funkčním obdobím. To hodnotí 77% studentů jako nedostatečné, příliš zavazující, ponižující, krátké, demotivující apod. Naopak, 22% studentů v něm vidí dobře nastavený systém s mnohými pozitivy a jasně danými pravidly. Zajímavý pohled mají studenti na oblast nechtěného odchodu ze zaměstnání. 68% ho nejprve specifikuje synonymy negativních emocí, jako je zklamání, rozčarování, neúcta, vztek, deprese, bezradnost, sklíčenost, pocit selhání, ztráta sebevědomí a důvěry sám v sebe apod. Následně je ale v 58% esejích interpretován jako začátek něčeho nového, lepšího, důvodem, zamyslet se nad svým životem a přehodnotit životní hodnoty i priority, výzvou začít na sobě pracovat, studovat apod. V souvislosti s odchodem z funkce analyzuje 90% studentů možnost pokračovat na pozici řadového učitele jako velmi nepravděpodobnou. Shodují se však v názoru, že jistota zaměstnání není v žádné profesi, že je nutné stavět se k problémům čelem, trvale se vzdělávat a soustavně pracovat na svém osobním růstu. Velký, v některých případech zcela zásadní vliv přikládají významu rodiny a rodinného zázemí, jako významného činitele, majícího vliv na vypořádání se se ztrátou zaměstnání. Pozoruhodný pohled na uvedenou problematiku lze najít v esejích 97% studentů, posuzujících problém v kontextu s celkovým životním stylem, životními hodnotami a s analyzováním otázek, co je v životě nejdůležitější.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

POUŽITÁ LITARATURA

ADAIR John, Jak efektivně vést druhé, Vyd Management Press, 1993, 232 s., ISBN: 80-85603-40-3

ANZEBACHER, A., Úvod do etiky, 1. vyd. Praha: Zvon 1994, IBSN: 80-7113-111-3

ARMSTRONG, Michael, jak být ještě lepším manažerem, 1995, Victoria Publishing, Praha, 1. vyd. 312 s. ISBN: 80-85865-66-1

ARMSTRONG, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., 2001. 1. Management 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, L, WINKLER, J. Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1997. 29s. ISBN neuvedeno.

BOLELOUCKÝ, Z. Nezaměstnanost a zdraví. In BUCHTOVÁ, B. a kol. Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 129 - 159. ISBN 80-247-9006-8.

BUCHTOVÁ, B. a kol. Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada Publishing. 2002. Psychologie nezaměstnanosti. s. 75 – 127. ISBN 80-247-9006-8.

BUCHTELOVÁ, R. a kol. Akademický slovník cizích slov. Vyd. 1, Praha: Academia, nakladatelství AV ČR, ISBN 80-200-0607-9

BUCHTOVÁ, B., SNOPEK, M., 2012, psychické, zdravotní a sociálně-ekonomické důsledky ztráty práce. Československá psychologie 56, 4 s. 325-342.

BURGARD, S. A., J. E., BRAND, J. S., HOUSE. 2007. „Toward a Better Estimation of the Effect of Job Loss on Health.“ Journal of Health and Social Behavior 48 (4): 369-384. MI 48109-1382

- ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha 2008. Texty určené pro studenty UK PedF CŠM.
- DYTRT, Z. Manažerská etika v otázkách a odpovědích, 1. vyd. Computer press, a.s., 2011, 200 s, ISBN 978-80-251-3344-6
- FILOSOFICKÝ SLOVNÍK. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2009. 358 s. ISBN: 978-80-242-2582-1. S. 228.
- GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. 2. rozšíř. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978 – 80 – 7315 – 185 – 0
- KODYMOVÁ, P.; KOLÁČKOVÁ, J. Sociální práce s nezaměstnanými. In MATOUŠEK, O. a kol. Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi. Praha: Portál. 2005. s. 299 – 314. ISBN 80-7367-002-X.
- KUBR, Milan. PROKOPENKO, Joseph, 1996, Vzdělávání a rozvoj manažerů. Vyd. Grada, 632 s. ISBN: 80711692506
- LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. Vyd. 5., 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAREŠ, P. Nezaměstnanost jako sociální problém, 3. vyd. Praha, Sociologické nakladatelství, 2002, s. 172, ISBN 80-86429083
- PARKINSON, Cyril Northcote a Minov RUSTOMJI, 1991. Bible pro manažery. Praha: Top Agency, 85 s. ISBN neuvedeno
- PAVLÍČKOVÁ, Helena. Manažerská psychologie. Ostrava: KEY Publishing, s. r. o, 2008, 77s. ISBN 978-80-87071-79-3
- PÍŠOVÁ, Michaela, 2005. Vztah teorie a praxe v profesní přípravě učitele. In: PROKOP Jaroslav a Marie RYBIČKOVÁ (eds.). Proměny pedagogiky. Brno: Konvoj, s. 300-307. ISBN 80 – 7290 – 226 -1.

- PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Vyd. 6. Praha: Portál, 2009. ISBN 978 – 80 – 7367 – 647 – 6
- PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978- 80-247-1621-3.
- SORCHER, Melvin, 1992. Tajemství úspěchu manažera: Předvídání úspěchu vedoucích pracovníků : (Co musíte udělat pro úspěch pracovníků vrcholného managementu.). Praha: Victoria Publishing, 305 s. ISBN 80-85605-10-4
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. Základy kvalitativního výzkumu –postupy a techniky metody zakotvené teorie. Vyd. 1. Brno: ALBERT BOSKOVICE. 1999. ISBN 80 – 85834 – 60
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978 – 80 – 7367 – 313 – 0
- ŠTRACH, P. 2007; Základy managementu. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola. 160 pgs. ISBN 978-80-87042-14-4.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁGNEROVÁ, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. 3. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004, 872 s. ISBN 80-7178-802-3
- VÁCHAL, Jan. PROCHÁZKA Marek, 2013. Podnikové řízení. Vyd. Garda, 688 s, ISBN: 978-80-247-4642-6
- VEBER J a kolektiv: Základy managementu pro střední školy, Fortuna, Praha 1996, ISBN 80-7168-358-2
- VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BOLELOUCKÝ, Z. 2002b. „Somatická onemocnění a nezaměstnanost.“ Psychiatrie pro praxi [online] 6: 250-255 [cit. 1. 1. 2016]. Dostupné z: http://www.solen.sk/index.php?page=pdf_view&pdf_id=1176%3E

Česko-Slovenská filmová databáze: *The Company Men* [online]. 4.11.2011 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.csfd.cz/film/256120-manazeri/>

Management: základy managementu. [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

Manažer. Abeceda managementu [online]. 2008 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf

Ministerstvo práce České republiky, 2006 [online]. Zákon č. 262/2006 Sb, § 124 [cit. 2016_01-03] dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s2&q2=124>

Goodwin, C. (1994). Professional vision. *American Anthropologist*, (Google books) 96(3), 606–633.

ČASOPISY

BUCHTOVÁ, B. 1999. „Nezaměstnanost je jako nevléčitelná nemoc.“ *Psychologie dnes* 5 (5): 8-11.

ŠOLCOVÁ, I, KEBZA, V. 2001. „Nezaměstnanost a zdraví.“ *Československá psychologie* 45 (2): 127 – 134.

ŠOLCOVÁ, I, KEBZA, V. 2001. „Nezaměstnanost a zdraví.“ *Československá psychologie* 45 (2): 127 – 134.